



بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية السودان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية
(دراسة تطبيقية الهيئة القومية للكهرباء في الفترة من 2007 - 2013م)

إعداد الطالبة: عفاف عمر فضل الله شاكوت

إشراف الدكتور: عثمان الطيب الفكي عثمان

1436هـ - 2015م

الاستهلال

قال تعالى: (وَبَشِّرِ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ
تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ كُلَّمَا رُزِقُوا مِنْهَا مِنْ ثَمَرَةٍ رِزْقًا قَالُوا هَذَا الَّذِي
رُزِقْنَا مِنْ قَبْلُ وَأُتُوا بِهِ مُتَشَابِهًا وَلَهُمْ فِيهَا أَزْوَاجٌ مُطَهَّرَةٌ وَهُمْ فِيهَا خَالِدُونَ
(25)

صدق الله العظيم
سورة البقرة، الآية (25)

الإهداء

إلي اللذين ما رضي الله إلا برضاهم ... إلي من أنا منهم ولهم ومن أجلهم أحبيت
إلي ينابيع الخير والعطاء... إلي اللذين أوصانا الله أن نحسن إليهما بعد عبادته
إلي أعز ما أملك في الوجود
أبي وأمي أطال الله في عمرهما

إلي الذين ساهموا بكافة ما لديهم من جهد
وعطاء في مسيرتي التعليمية
أخواني و أخواتي
إلي كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يُضيء الطريق أمامي

إلي زملائي وزميلاتي بكلية الاقتصاد والتجارة
وإدارة الأعمال
أهدي جهدي المتواضع

الشكر والعرفان

الشكر أوله وآخره لله سبحانه وتعالى الذي أنعم علينا بالعقل وهو القائل لئن شكرتم لأزيدنكم ولرسوله الكريم صلى الله عليه وسلم الذي بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلي نبي الرحمة ونور العالمين .

الشكر إلي كل من أضاء بعلمه عقل غيره ... وأهدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فأظهر بسماحته تواضع العلماء... وبرحابته سماحة العارفين إلي من بذل جهده معي لإتمام هذه الرسالة الذي أخلص لي النصيحة والرأي السديد مشرف البحث الدكتور/ **عثمان الطيب الفكي**.

ويسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجامعة شندي كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أساتذة كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال. جامعة شندي الذين ساهموا في تحكيم أداة الدراسة. والفضل دائماً ينسب لأهله فأتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لجميع من ساهم في تسهيل مهمتي لتطبيق أداة الدراسة العاملين بالهيئة القومية للكهرباء فرع شندي. والشكر إلى جميع المكتبات التي قدمت لي العون الكامل بتوفير المراجع والمعلومات. وأسمى معاني الشكر والتقدير والإجلال إلي من وجه لي نصحاً . وأتوجه بالشكر إلي كل من مد لي يد العون وزودني بالمعلومات فجزاهم الله عني كل خير.

مستخلص الدراسة

تناولت الدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء بمدينة شندي في الفترة من (2007-2013م) . تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدمية وبالتالي لا تستطيع المؤسسات الخدمية اختيار الإستراتيجية المناسبة لإنتاج خدماتها مما يؤدي إلي ضعف الأداء فيها، وكذلك معرفة أثر التحسين المستمر للعمليات داخل المؤسسات على مستوى الأداء .

تكمن أهمية الدراسة في أن الجودة الشاملة وسيلة لإدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام داخل المؤسسة وتطبيقها يتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية إلي قيم ومفاهيم عمل تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق الرضا للمستفيدين من خدماتها وتمكين العاملين من تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتضمنها إدارة الجودة الشاملة . هدفت الدراسة إلي التعرف على أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة بالهيئة والوصول التي تصور شامل لإستراتيجية تطبيقها، ودراسة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بالهيئة القومية للكهرباء . انحصرت فرضيات الدراسة في: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ورضا العميل، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للأنشطة الإدارية ومستوى الأداء والكفاءة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية . استخدمت الدراسة عدد من المناهج: المنهج الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج الإحصائي .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي لإدارة الجودة الشاملة بالهيئة يساعد على نجاح تطبيقها، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤدي إلي توليد روح الانتماء والولاء لدى جميع العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم، توفر البيئة الداخلية الجيدة والمريحة تجعل العاملين يؤدون مهامهم بصورة طيبة ورضا تام وبالتالي ينعكس على جودة أدائهم، التعامل مع مقترحات وشكاوي العملاء بالشفافية التامة واستقبالهم بروح عالية يمكن من تقوية المركز التنافسي للمؤسسة .

أوصت الدراسة: بتحسين علاقات العمل بين العاملين والمؤسسة من خلال وضوح المسؤوليات والصلاحيات، العمل بروح الفريق الواحد للوصول إلي مستوى عالي من الجودة مما يتطلب فتح

قنوات اتصال أكثر بين الرئيس والمرؤوس لتحقيق أهداف المؤسسة، ضرورة تعميق مفهوم تطوير الأداء الوظيفي وجعله من الإستراتيجيات الأساسية للإدارة، تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد الهيكل والوصف الوظيفي والتوثيق الدائم والتدقيق والمراجعة، التعرف على دوافع ورغبات العاملين بالهيئة للاستفادة منها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية .

Abstract

This study deals with the impact of the application of total quality management on the performance of laborers of service corporations, taking the National Corporation of Electricity in Shendi town during the period 2007 – 2013 as a case study.

Research problem is represented by knowing the problems and obstacles that hinder the application of total quality management in service corporation and hence these corporations cannot choose the suitable strategy to produce their services and that will lead to the weakness of their performance, and also knowing the impact of continuous improvement of the processes inside the corporations on performance level.

The importance of the study is implied by the fact that total quality is a mean of improvement and development of the general performance inside the corporation, and its application requires a shift from traditional management to values and concepts of work which concentrate on improvement and development of the quality of services to a achieve the satisfaction of beneficiaries with their services and enable workers to apply modern managerial concepts which are involved in total quality management.

The objectives of the study are: to be aware of the most important concepts and processes in the corporation and attaining a comprehensive view of the strategy, as well as studying the impact of total quality management on the performance of workers of the National corporation of Electricity.

The hypotheses of the study are confined in: There is a relation with statistical significance between the application of total quality philosophy and customer satisfaction. There is a relation with statistical significance between the continuous improvement of the managerial activity and the level of performance and efficiency. There is a relation with statistical significance between giving incentives to workers and the increase of productivity.

The study used a number of research methodologies: The descriptive methodology, historical methodology and statistical methodology.

The most important results of the study are:

- The satisfaction of the top management and its material and moral support to total quality management will help in the success of its application.
- Participation of workers in decision – making and setting of plans and policies will lead to the generation of the spirit of loyalty of all workers and hence raising the level of their performance.
- The availability of good and comfortable internal environment enable workers to perform their duties in good manner full satisfaction and this will be reflected in the quality of their performance.
- Dealing with customers' suggestion and complains with complete transparency and receiving them with high spirit strengthen the centre of competition of the corporation.

The recommendations of the study are:

- Improvement of work relations among workers and the corporation through clear responsibilities and authorities.
- To work with team – work spirit to attain high level of the quality of services which necessitates opening communication channels between the boss and his subordinate to achieve the objectives of the corporation.
- The necessity to stress the concept of occupational performance improvement and considering it among the basic strategies of management.
- To be able to know the motives and wishes of workers of the corporation so as to make use of them to apply the total quality management with efficiency and effect.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	مستخلص الدراسة
و	Abstract
ح	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ق	قائمة الملاحق
المقدمة	
5-1	أولاً: الإطار العام للدراسة
1	تمهيد
2	مشكلة الدراسة
2	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	فرضيات الدراسة
3	منهجية الدراسة
4	مصادر جمع المعلومات
4	حدود الدراسة
5	هيكل الدراسة
11 - 6	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والتعريف والمبادئ	

رقم الصفحة	الموضوع
34 -12	المبحث الأول: مفهوم الجودة
51 -35	المبحث الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها
71 -52	المبحث الثالث: مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة
الفصل الثاني : أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية.	
86 -72	المبحث الأول: مفهوم الأداء
104-87	المبحث الثاني: طرق ومعايير تقييم الأداء
121-105	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وترقية الأداء
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
130 -122	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن الهيئة القومية للكهرباء
178 -131	المبحث الثاني: تحليل الاستبانة
209 -179	المبحث الثالث: اختيار صحة الفرضيات
الخاتمة	
210	النتائج
211	التوصيات
212	المراجع
226 -219	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	مراحل التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملاحظتها	1/1/2
107	مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات التي تعمل بالجودة الشاملة	1/3/2
117	معايير جائزة ديمنج للجودة	1/3/3
133	العمر	1/2/4
134	المؤهل الأكاديمي	2/2/4
135	التخصص العلمي	3/2/4
136	سنوات الخبرة	4/2/4
137	الحالة الاجتماعية	5/2/4
138	عدد أفراد الأسرة	6/2/4
139	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول	7/2/4
140	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني	8/2/4
141	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث	9/2/4
142	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع	10/2/4
143	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس	11/2/4
144	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس	12/2/4
145	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع	13/2/4
146	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن	14/2/4
147	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع	15/2/4
148	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العاشر	16/2/4
149	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي عشر	17/2/4
150	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني عشر	18/2/4
151	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر	19/2/4
152	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر	20/2/4
153	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر	21/2/4
154	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس عشر	22/2/4
155	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع عشر	23/2/4

156	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن عشر	24/2/4
157	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع عشر	25/2/4
158	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العشرون	26/2/4
159	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي والعشرون	27/2/4
160	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والعشرون	28/2/4
161	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والعشرون	29/2/4
162	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والعشرون	30/2/4
163	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس والعشرون	31/2/4
164	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس والعشرون	32/2/4
165	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع والعشرون	33/2/4
166	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن والعشرون	34/2/4
167	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع والعشرون	35/2/4
168	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثلاثون	36/2/4
169	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي والثلاثون	37/2/4
170	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والثلاثون	38/2/4
171	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والثلاثون	39/2/4
172	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والثلاثون	40/2/4
173	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس والثلاثون	41/2/4
174	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس والثلاثون	42/2/4
175	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع والثلاثون	43/2/4
176	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن والثلاثون	44/2/4
177	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع والثلاثون	45/2/4
178	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأربعون	46/2/4
180	المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الأولى	1/3/4
182	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الأولى	2/3/4
185	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الأولى	3/3/4
186	المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الثانية	4/3/4

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
188	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الثانية	5/3/4
191	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الثانية	6/3/4
192	المنوال لإجابات أفراد الدراسة عن أسئلة الفرضية الثالثة	7/3/4
194	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات عن أسئلة الفرضية الثالثة	8/3/4
197	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الثالثة	9/3/4
198	المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الرابعة	10/3/4
200	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات عن أسئلة الفرضية الرابعة	11/3/4
203	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الرابعة	12/3/4
204	المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الخامسة	13/3/4
206	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات عن أسئلة الفرضية الخامسة	14/3/4
208	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الخامسة	15/3/4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	موقع إدارة الجودة الشاملة في سياق تطور الإداري	1/1/2
29	التحليل الأولي لتخطيط الجودة	2/1/2
44	مرتكزات إدارة الجودة الشاملة	1/2/2
59	دائرة ديمنج لتحسين الجودة	1/3/2
83	تقييم الأداء الوظيفي	1/1/3
100	مراحل تقييم الأداء	2/1/3
102	الإطار العام لنظام تقييم الأداء طبقاً للنظام المفتوح	1/2/3
115	معايير الحكم على جودة الخدمة المقدمة	5/3/3
125	الهيكل التنظيمي للهيئة القومية للكهرباء	1/1/4
133	العمر	1/2/4
134	المؤهل الأكاديمي	2/2/4
135	التخصص العلمي	3/2/4
136	سنوات الخبرة	4/2/4
137	الحالة الاجتماعية	5/2/4
138	عدد أفراد الأسرة	6/2/4
139	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول	7/2/4
140	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني	8/2/4
141	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث	9/2/4
142	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع	10/2/4
143	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس	11/2/4
144	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس	12/2/4
145	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع	13/2/4
146	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن	14/2/4
147	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع	15/2/4
148	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العاشر	16/2/4

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
149	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي عشر	17/2/4
150	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني عشر	18/2/4
151	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر	19/2/4
152	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر	20/2/4
153	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر	21/2/4
154	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس عشر	22/2/4
155	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع عشر	23/2/4
156	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن عشر	24/2/4
157	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع عشر	25/2/4
158	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العشرون	26/2/4
159	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي والعشرون	27/2/4
160	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والعشرون	28/2/4
161	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والعشرون	29/2/4
162	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والعشرون	30/2/4
163	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس والعشرون	31/2/4
164	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس والعشرون	32/2/4
165	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع والعشرون	33/2/4
166	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن والعشرون	34/2/4
167	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع والعشرون	35/2/4
168	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثلاثون	36/2/4
169	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي والثلاثون	37/2/4
170	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والثلاثون	38/2/4
171	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والثلاثون	39/2/4
172	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والثلاثون	40/2/4
173	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس والثلاثون	41/2/4
174	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس والثلاثون	42/2/4

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
175	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع والثلاثون	43/2/4
176	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن والثلاثون	44/2/4
177	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع والثلاثون	45/2/4
178	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأربعون	46/2/4
185	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الأولى	1/3/4
191	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الثانية	2/3/4
197	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الثالثة	3/3/4
203	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الرابعة	4/3/4
209	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الخامسة	5/3/4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
219	الاستبانة	1
226	محكمو الاستبانة	2

المقدمة

أولاً: الإطار العام للدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

التقدم الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة شمل جميع المجالات وظهرت تحديات كبيرة تمثلت في عولمة الاقتصاد وانتشار تقنية المعلومات ومشكلة الانترنت وكذلك بروز منظمة التجارة الدولية ومنظمة المواصفات العالمية .

هذا التطور جعل الدول ومنشآت الأعمال تسعى للاهتمام بجودة المنتجات والخدمات التي تقوم بإنتاجها وتقديمها لعملائها في ظل البيئة التنافسية الناجمة عن اقتصاد السوق حيث يتطلب تحقيق ذلك تميز منتجاتها عن غيرها من الشركات المنافسة لها، بناء على ذلك أدى التطور الإداري واستخدام التقنية الحديثة إلي تزايد أهمية الجودة وإدارتها وتعاضم دورها، كما أدى تنوع المهام واتساع الدور الذي تقوم به الحكومات وفق معطيات عصر التقدم الذي نحياه إلي ازدياد الاهتمام بنظام الجودة الشاملة بوصفها وسيلة فعالة لحل المشكلات والنهوض بالمستوى الصناعي والخدمي .

تسعى المنشآت الكبيرة والصغيرة للارتقاء بمستوى أدائها حتى تصل إلي درجة التفوق الذي يعد مثالا يتوق إليه كل من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها على حدٍ سواء، حيث تقوم المنشآت باستخدام العديد من الإستراتيجيات من أجل تحسين أدائها ومن هذه الاستراتيجيات الجودة بوصفها إستراتيجية مهمة تساعد المنشأة على توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة للعملاء سواء داخل المنشأة أو خارجها، وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة لذا تعد الجودة من أهم القضايا الإدارية في أي منشأة تسعى لرفع مستوى أدائها من الناحية الخدمية والإنتاجية وهذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة في بناء نظمها الداخلية ورسم سياستها الإستراتيجية .

تتواجد في العصر الحالي مختلف أنواع ونظم الجودة القديمة والحديثة إلا أنها لم تعد تتلاءم مع حاجات الشركات والثورة التكنولوجية وثورة عالم الاتصالات حيث لم تعد الجودة مجرد مفهوم تقليدي يتعلق بالمطابقة للمواصفات بل أصبحت فلسفة فكرية تعم كيان المنظمة بكامله وفي علاقتها مع الغير وفي هذه المرحلة نشطت المنظمة الدولية للتقييس والتوحيد القياسي لتصدر المواصفة الدولية (ISO 9000) التي أثارت موجة من الاهتمام العالمي حيث أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية توليها الحكومات اهتماماً خاصاً فهي الوظيفة الأولى لأي

منظمة ترغب في الحصول على ميزات تنافسيه في ظل التغيرات العالمية وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة والامتياز على أساس أنها جزء لا يتجزأ من السلع والخدمات .

أهتم الإسلام بالجودة من خلال ترسيخ مبدأ المساواة وتحقيق العدالة وغيرها حيث يحث على الجودة والإتقان في العمل، فالمسلم مسئول عن جودة المنتج وسلامته من العيوب كما جاء في قوله تعالى: (ولتسئلن عما كنتم تعملون) (1) . وقوله تعالى: (إن الله لا يضيع أجر المحسنين) (2) وقوله صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (3).

ويركز هذا البحث على دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء في الفترة من (2007م- 2013م) .

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أن هنالك كثير من المعوقات التي تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة متمثلة في: أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتم بالصورة المثلى ولا تستخدم الجودة الشاملة كإستراتيجية من الإستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسة في تحسين جودة خدماتها ورفع إنتاجيتها وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هو الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة في بناء نظمها الداخلية والذي يمكنها من أداء دورها بكفاءة عالية ويحقق أهدافها؟ .

- ما هي المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدمية؟.

- ما هو أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية؟ .

- ما هي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في رفع إنتاجيتها وتحسين جودة خدماتها؟ .

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، فإدارة الجودة الشاملة وسيلة لإدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام داخل المؤسسة لتعزيز قدرتها التنافسية وتحسين سمعتها في السوق باعتبارها مصدر جذب للعديد من العملاء ووسيلة لتلبية حاجاتهم

¹- سورة النحل ، الآية (130)

²- سورة التوبة ، الآية (120)

³- رواه مسلم .

ورغباتهم . كما تسهم إدارة الجودة الشاملة في تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في المؤسسة وذلك بتوفير مجموعة من المبادئ التوجيهية والقواعد الإرشادية المتعلقة بضمان الجودة، وتركيزها على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات مما يحقق الأهداف المرجوة من تطبيقها .

تكمن أهمية الدراسة أيضاً في الخروج بنتائج وتوصيات تؤدي إلي تطوير الأداء بالمؤسسات الخدمية وإثراء المكتبة العربية بدراسات حول موضوع الجودة الشاملة .

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلي الآتي:

- 1- التعرف على أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة بالهيئة والوصول إلي تصور شامل لإستراتيجية تطبيقها بما يضمن انسياب العمل بها تلقائياً .
- 2- دراسة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بالهيئة القومية للكهرباء .
- 3- معرفة المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة بالهيئة .
- 4- الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالهيئة لمعرفة مدى الاستفادة من التجربة والتحسين .

فروض الدراسة:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ورضا العميل .
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للأنشطة الإدارية ومستوى الأداء والكفاءة في المؤسسات الخدمية .
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الذي تستخدمه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية ورسم سياستها الإستراتيجية وتطبيق الجودة الشاملة .
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات والمشاكل التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق المؤسسة لرغبات وتوقعات العملاء .
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية .

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على عدة مناهج من أجل الدراسة الميدانية والنظرية واختبار صحة الفرضيات وهي:

1- المنهج الوصفي:

وهو المنهج الذي يقدم وصفاً للظواهر والأحداث موضوع الدراسة دون أن يسعى لتفسير الأحداث وتحليلها والخروج بنظريات وقوانين بقصد التعميم والتنبؤ .

2- المنهج التاريخي:

وهو عملية منظمة وموضوعة لاكتشاف الأدلة وتحديدها وتقييمها والربط بينها من أجل إثبات حقائق معينة والخروج منها باستنتاجات تتعلق بأحداث جرت في الماضي وهو يتم بروح التقصي الناقد لإعادة البناء وصمم ليحقق عرضاً صادقاً لعصر مضى .

3- المنهج الإحصائي:

يقوم هذا المنهج على تجميع المادة العلمية تجميعاً كمياً ثم يعكس الدراسة في صورة رياضية بالأرقام والرسوم البيانية .

مصادر جمع المعلومات:

أولاً- المعلومات الأولية وأهم مصادرها:

1- الاستبانة: عرفت بأنها إحدى الوسائل التي تجمع بها البيانات والمعلومات وهي عبارة عن حوار كتابي في شكل جدول من الأسئلة يرسل بالبريد أو ينشر في الصحف أو وسائل الإعلام الأخرى ويوزع على عينة مختارة من مجموعة حقل الدراسة يتم اختيارها عشوائياً أو انتقائياً بحيث يضمن يتأكد الباحث من تمثيل العينة لحقل الدراسة .

2- المقابلة : عُرِفَتْ بأنها محادثة بين شخصين يبدأها الشخص الذي يجري المحادثة وتتم لأهداف معينة منها الحصول على معلومات وثيقة الصلة بالدراسة ويركز فيها على محتوى محدد بأهداف بحثية، وتعتبر واحدة من الطرق المسحية في البحوث الاجتماعية وتستخدم لتجميع البيانات أو لاختبار صحة الفروض البحثية .

ثانياً- المعلومات الثانوية: اعتمد الباحث في جمع المعلومات الثانوية على المصادر المختلفة من كتب ودوريات ومجلات وتقارير وأوراق عمل ودراسات سابقة .

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: 2007م – 2013م

الحدود المكانية : ولاية نهر النيل – مدينة شندي .

هيكل الدراسة:

يتكون هيكل الدراسة من المقدمة وثلاثة فصول وتحتوي المقدمة على: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة، أما الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والتعريف والمبادئ ويحتوي على ثلاثة مباحث: المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة والمبحث الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، والمبحث الثالث: مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، والفصل الثاني: أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية ويحتوي على ثلاثة مباحث: المبحث الأول: عن مفهوم الأداء والمبحث الثاني: طرق ومعايير تقييم الأداء والمبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وترقية الأداء ، أما الفصل الثالث الدراسة الميدانية (الهيئة القومية للكهرباء بمدينة شندي) ويضم ثلاثة مباحث، المبحث الأول: نبذة تعريفية عن الهيئة القومية للكهرباء، والمبحث الثاني: تحليل الاستبانة بغرض اختبار صحة الفرضيات والمبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومن ثم الخاتمة التي احتوت على النتائج والتوصيات والمراجع والملاحق .

ثانياً: الدراسات السابقة

1- الطيب الأمين طه 2005: (1)

تناولت الدراسة أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولة وهدفت الدراسة إلي أن هنالك علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة الإنتاجية، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني زيادة الربحية، تمثلت مشكلة الدراسة في الهيئة القومية للكهرباء وبنائها التنظيمي العريق بالإضافة لخضوعها لكثير من مؤثرات البيئة السياسية والاقتصادية حيث كانت لديها القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من هذا التطبيق بصورة مثلى .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاستبانة وتمثلت فروض الدراسة في أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يعتمد بصورة أساسية على مستوى ترسيخ ثقافتها في المنظمة وأن هنالك علاقة ايجابية بين تزويد العاملين بآليات الجودة الشاملة وتطبيقها. توصلت الدراسة إلي أن هنالك ضعف رسمي من قبل الدولة وأجهزة التنمية الإدارية بأمر الجودة الشاملة وعدم إعطائها الأولوية الكافية، وأن معظم المؤسسات العامة التي حاولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت نتيجة لمبادرات ذاتية تبعث من داخلها .

أوصت الدراسة بإنشاء جائزة وطنية للجودة الشاملة توضح دور وسائل النشر والإعلام للتوعية بالجودة وإعادة النظر في العملية التدريبية كافة وتفعيل سياسة التحفيز المادي والمعنوي وزيادة كفاءة الجهاز المحاسبي .

2- عبد اللطيف مصلح محمد عايض، 2006م: (2)

هدفت الدراسة إلي التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية اليمينية الخاصة المنتجة للسلع الاستهلاكية، ومدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تلك المنظمات، كما هدفت إلي الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معين وفقاً للعوامل المتمثلة في عمر المنظمة، الشكل القانوني للمنظمة، السلع التي تنتجها المنظمة، المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي .

1 - الطيب الأمين طه ، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولة (رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2005م) .
2- عبد اللطيف مصلح محمد عايض، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمينية (رسالة دكتوراه في الإدارة ،جامعة أم درمان الإسلامية، 2006م) .

اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على الاستبانة والمقابلات الشخصية في جمع البيانات والتي أجراها مع مسؤولي الجودة في تلك المنظمات .

توصلت الدراسة إلي جملة من النتائج أهمها فهم القيادات الإدارية لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بمدى فهمهم لهذا المفهوم ، وجود قصور في مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث كان مستوى توافر المتطلبات ومستوى تحقيق المبادئ فوق المتوسط، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توافر جميع أبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها تبعاً لكل من نوع السلع المنتجة والمؤهل العلمي باستثناء الأبعاد المشار إليها .

3- نهي بدوي الطاهر أحمد، 2007م: (1)

تناولت هذه الدراسة اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترشيد التكاليف وهدفت إلي دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ترشيد التكاليف المباشرة وغير المباشرة في حدود تقليل التكاليف وضبط المصروفات المباشرة مما يؤدي إلي تطوير العملية الإنتاجية ومواكبة التطور في المنشآت والصناعة، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك فهم خاطئ بأن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلي ارتفاع التكاليف دون النظر إلي العيوب التي تتم من عدم تطبيقها وافتقار منظمات الأعمال إلي مرتكزات نظم الجودة الشاملة وعدم تطبيقها لأساليب الإدارة الحديثة يؤثر سلباً على استمراريتها .

استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج التاريخي والمنهج الوصفي واستخدام أسلوب دراسة الحالة .

توصلت الدراسة إلي أن تطبيق سياسة الجودة الشاملة مهم للشركة لما يتحقق من تحسين النوعية والأداء وزيادة الإنتاجية وتقوية المركز التنافسي للشركة وكسب رضا العملاء، كما يوجد تقليل الفوائد التي حققتها الشركة من تخوف العاملين من تطبيقها كنظام جديد يتطلب التحسين المستمر .

أوصت الدراسة بمراجعة تطبيق برنامج الجودة الشاملة بالشركة للتأكد من أنه يتم بصورة تمكن من تقليل التكلفة وتحسين النوعية وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب والتحسين المستمر للأداء .

¹ - نهي بدوي الطاهر أحمد ، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثره في ترشيد التكاليف ، دراسة حالة شركة الصمغ العربي المحدودة (رسالة ماجستير غير منشورة في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، جامعة النيلين ، 2007م) .

4- عبد القادر عبد الله، 2008م: (1)

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة . استخدم الباحث المنهج الوصفي المتمثل في دراسة الحالة حيث صمم استمارة استبيان تم توزيعها على القيادات الإدارية في أربع وزارات حكومية وهي وزارة الصحة والسكان ووزارة الكهرباء والطاقة ووزارة المياه والبيئة ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات وذلك للتعرف على مستوى تطبيق الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتزام الإدارة العليا والوعي بمفهوم ودعم مشاركة العاملين وبناء فرق العمل والتدريب والتوعية والتقدير والتحفيز والتركيز على الجهود . توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها: أن غالبية الموظفين يرون أن هنالك دعماً من قبل الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة ولديهم إمام كامل بها، كذلك تشير الدراسة إلي وجود عدة معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهات الحكومية، كذلك أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متغير العمر والمؤهل الأكاديمي وكذلك مع متغير الجنس إلا في بعض المحاور التالية (التركيز على الجمهور، والتقدير، والتحفيز، ومشاركة الموظفين) وأوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الجودة الشاملة مع متغير التخصص خاصة العلوم الإدارية والعلوم السياسية . أوصت الدراسة بالعمل على التوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لتحقيق الفهم الواضح لها ويتم ذلك من خلال عقد اللقاءات وعمل نشرات متخصصة وتنظيم المؤتمرات وغيرها، وأوصت كذلك بتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة المكافآت والحوافز للعاملين في الجهات الحكومية مما يساعد على تطبيقها بالوجه السليم وأخيراً أوصت الدراسة باستقطاب كوادر بشرية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة .

5- رياض يحي حسين، 2008م: (2)

انحصرت مشكلة الدراسة في البحث عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بالجمهورية اليمنية وأن هذا التطبيق يرقى بالخدمات التي تقدمها في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة إذ أن القصور في تقديم الخدمات داخل المؤسسات

1 - عبد القادر عبد الله أحمد ، إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق ، دراسة حالة وحدات الخدمة العامة في الجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2008م) .

2 - رياض يحي حسين ، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة ، دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية ، (رسالة ماجستير في الإدارة ، جامعة النيلين 2008م) .

الخدمية الحكومية يستدعي البحث عن النموذج الأفضل في الإدارة والذي يساعد على رفع المستويات الإنتاجية وتقديم الخدمات وفق خطوات وإجراءات محددة وبأسلوب علمي دقيق .

هدفت الدراسة إلي تسويق أفكار إدارة الجودة الشاملة لدى موظفي المؤسسة ومسئوليها من أجل إدراك الحاجة الملحة إلي ضرورة تطبيقها في الواقع وإشاعة وتعميم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على مؤسسة الاتصالات السلوكية واللاسلكية اليمينية والتعرف على اتجاه العاملين نحو إمكانية تطبيقها.

توصلت الدراسة إلي أن قيادة المؤسسة لديها المعرفة والرغبة والاستعداد الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأظهرت الدراسة مستوى عالي من المعرفة لدى العاملين في المؤسسة بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلى هذا توصلت الدراسة إلي إمكانية تطبيقها بالمؤسسة .

أوصت الدراسة قيادة المؤسسة بضرورة الإسراع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لرفع خدماتها وإعادة ترتيب هيكلها التنظيمي بما يتناسب ومتطلبات التطبيق والاستعانة بمختصين في مجال الجودة الشاملة وتكثيف برامج التدريب الخاص بإدارة الجودة الشاملة .

6- فائقة حسن الشيخ، 2010م: (1)

تناولت الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة المكتبات الجامعية في السودان وتمثلت أهمية الدراسة في توضيح الأسس العلمية في إدارة الجودة الشاملة والتي تعين مستخدمي المكتبات وموظفيها وتبصرهم بحقوقهم وواجباتهم تجاه المكتبة وتقلل من الجهود الضائعة المبذولة من قبل مستخدم المكتبة في الوصول للكتاب وانحصرت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات منها ما مدى اهتمام إدارة المكتبات الجامعية في السودان؟.

وهل تضع المكتبات خطة تدريبية معتمدة ومكتوبة لتطوير وتنمية العاملين ؟ .

هدفت الدراسة إلي التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات وتمثلت فروض الدراسة في انخفاض المستوى التعليمي والثقافي للعاملين في المكتبات مما يؤدي إلي ارتكاب أخطاء من شأنها عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم حرص المكتبات الجامعية في السودان على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة .

¹ - فائقة حسن الشيخ، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة المكتبات الجامعية في السودان، دراسة حالة مكتبة جامعة الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة ، جامعة شندي ، 2010م).

استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي والمنهج الإحصائي بالإضافة إلي الاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع مادة البحث .

توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها عدم حرص إدارة المكتبات الجامعية في السودان على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وضعف التمويل والميزانيات يؤثر سلبا على تطبيق الجودة وإدارتها بالمكتبة .

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة بالمكتبات وتوضيحها للعاملين وانتهاج أسلوب يحفظ التوازن بين المكتبة ومتطلبات مستخدميها وضرورة وضع خطة تدريبية لتطوير وتنمية المكتبات الجامعية .

7- ماجدة عبد الله أحمد تبيدي، 2012م: (1)

هدفت الدراسة إلي دراسة تجربة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين في مجال تطبيق معيار نتائج العملاء ومعرفة أثر ذلك على أداء المنظمات ومن ثم تحديد المشاكل والمعوقات التي تتعرض تطبيق هذا المعيار وتقديم مقترحات وتوصيات تسهم في حلها .

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنظمات والمنشآت العاملة في السودان ذات نظم إدارية وسياسات واستراتيجيات بشرية تقليدية فضلا عن أنها لا تهتم كثيرا بعملائها ومعرفة وجهة نظرهم تجاه المنظمة ومدى رضا العملاء عما تقدمه المنظمة من خدمات .

تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات تنص الأولى على أن تحديد أهداف محددة لتحسين أداء المقاييس الداخلية يساعد ويمكن من قياس درجة ولاء الزبائن والثانية تنص على أن سرعة استجابة المنشأة لمطالب وشكاوى الزبائن يؤدي إلي زيادة رضا العملاء تجاه المنظمة، الثالثة: أن إجراء المسوحات للعملاء لتحديد مدى إشباع السلع والخدمات لحاجات العملاء يؤدي إلي زيادة رضاهم .

اتبعت الباحثة مزيجا من مناهج البحث تمثلت في المنهج التاريخي والاستنباطي والتطبيقي والاستقرائي والوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة .

توصلت الدراسة لعدة نتائج منها تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلي التطوير والتحسين المستمر للأداء وتقديم الخدمة بصورة جيدة للعملاء والزبائن، أن تطبيق إدارة المنشأة لإدارة

¹ - ماجدة عيد احمد تبيدي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي نتائج العملاء في المؤسسات بقطاع التأمين بالسودان ، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة السودان المفتوحة، 2012م) .

الجودة الشاملة يؤدي إلي فهم حاجات ورغبات العملاء بصورة دقيقة. توصلت الدراسة إلي مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام المؤسسات الخدمية بتطبيق نظام إدارة الجودة لضمان تحقيق التطوير بالتحسين المستمر، ضرورة إجراء المسوحات الميدانية من خلال إتباع أسلوب قائم على الاستبانة والمقابلات للتعرف على مدى إشباع السلع والخدمات لحاجات العملاء .

مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة قيد البحث:

اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع الجودة الشاملة،أغلبية هذه الدراسات تناولت أثر الجودة الشاملة في مؤسسات الدولة والبيئة الصناعية وأثر الجودة الشاملة في ترشيد التكاليف والمكتبات الجامعية في السودان والاتصالات السلكية واللاسلكية وأثرها على نتائج العملاء في قطاع التأمين بالسودان والاتصالات السلكية واللاسلكية وأثرها على نتائج العملاء في قطاع التأمين بالسودان، بينما تناولت دراستي أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية وهذا الجزء هو الذي تحاول الدراسة التركيز عليه للوقوف على واقع تطبيق الجودة الشاملة في الهيئة القومية للكهرباء لمعرفة المشكلات والأسباب التي تحول دون استمراريتها بالمستوى المطلوب والتعرف على أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة في الهيئة والوصول إلي تصور شامل لإستراتيجية تطبيقها بما يضمن انسياب العمل بها تلقائيا والوصول إلي نتائج تفيد المهتمين بمجال إدارة الجودة الشاملة .

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والتعريف والمبادئ

ويحتوي على ثلاثة مباحث

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة

المبحث الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها

المبحث الثالث: مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول

مفهوم إدارة الجودة

في ظل التغيرات المستمرة وتحديات المنافسة أصبح مسعى العديد من المؤسسات هو تحقيق التميز التنافسي في السوق بالبحث عن مصادر هذا التميز، واستغلاله بشكل أمثل من خلال العديد من الاستراتيجيات، فكانت الجودة هي إحدى هذه المصادر باعتبارها الوسيلة التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين من خلال مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توافرها في المنتجات المقدمة إليهم بشكل أفضل من المنافسين، ولكن نظراً للتغيرات السريعة والمستمرة لهذه الحاجات والرغبات في ظل المحيط التنافسي كان لا بد لهذه المؤسسات أن تجد وسيلة تحقق بواسطتها التكيف الدائم والمستمر مع هذه المتغيرات من أجل تعزيز قدرتها التنافسية .

تمثل إدارة الجودة أهم التحديات أمام الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها وأيضاً أحد الأسس التي يمكن من خلالها الحكم على الشركات وتقييمها من خلال قياس الأداء وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومكانتها بين الشركات الرائدة في السوق . ونظراً لأهمية الجودة في مجالات الحياة العملية والعلمية ودورها في تسريع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة ولأن الأصل في الأشياء تأديتها بصورة جيدة وصحيحة من المرة الأولى امتثالاً لقول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم:

(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (١) .

تعريف إدارة الجودة وأبعادها:

جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لإدارة الجودة وكل من هذه التعريفات يتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها بصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات إلا أن هنالك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم ومن هذه التعريفات:

يعرف عمر وصفي عقيلي الجودة بمعناها العام على أنها " إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات

¹ - روه مسلم

عاملها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم المعلنة وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد التميز فيهما" (1) .

وقد عرف جوران وزميله الجودة بأنها "مدى ملائمة المنتج للاستعمال " فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي جوران وزميله هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج وهذا يعني أن السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات المجتمع الذي يستخدمها ويقترح جوران للجودة مفهومين:

أولاً: جودة تدل على فكرة التخلص من العيوب بمعنى أن معدل الأخطاء قليل جداً سواء في التصميم أو إعادة العمل (الازدواجية) وتخفيض نسبة التلقيات .

ثانياً: تعرف الجودة من ناحية صفات وخصائص المنتج بمعنى أن هنالك بعض الخصائص في السلع والخدمات تلبي احتياجات العميل ويؤكد أن الجودة العالية تساعد في زيادة حصة المنشأة في السوق التنافسية وزيادة معدل الربحية (2) .

وتعرف الجودة بأنها "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال توقعاتهم الضمنية والصريحة" .

ويعرف ديمينج الجودة بأنها " درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تتاسب السوق بتكلفة منخفضة" ويرى ديمينج أن الجودة يمكن تحقيقها عن طريق التحسين المستمر في جميع مراحل العملية بحيث تسهم في زيادة تماثل مخرجات الإنتاج وتقليل الأخطاء والازدواجية في العمل، كما تسهم في تقليل ضياع الوقت وبالتالي تزايد الإنتاجية .

تعرف المواصفة الدولية (أيزو) 2000: 9000 الجودة بأنها " درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل" ، كما عرفها كروسبي " بأنها المطابقة مع المتطلبات" (3) . كما عرفت الجودة بأنها "شكل جماعي لأداء الأعمال ينطلق من اتحاد واستثمار القدرات المشتركة بين الإدارة والعاملين بصفة عامة وفرق العمل بصفة خاصة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاج"، كما عرفها جارفين عام 1987م بأنها "درجة الأداء التي يقدمها المنتج طبقاً لما يتوقعه المستهلك ومدى المناسبة للاستخدام عملياً" (4) .

1 - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م) ، ص 9 .
2 - حامد عبد الله السقاف ، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة (السعودية : مطبعة الفرزدق ، 1998م) ، ص 9 .
3 - عمر أحمد عثمان ، إدارة الجودة الشاملة (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2006م) ، ص 10 .
4 - محمود سلامة عبد القادر ، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج (الكويت : وكالة المطبوعات ، 1976) ، ص 19 .

ويستنتج من هذه التعريفات أن الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للسلعة أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من السلعة أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة السلعة أو الخدمة فإذا كانت السلعة أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة .

مفهوم الجودة من منظور إسلامي:

يمتاز الفكر الإداري الإسلامي عن غيره باستناده على القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة وبما يحملانه من ثوابت وحسن الربط بين الدين والدنيا وتأكيد على أهمية العمل وتجويده في حياة المسلم تلبية لتعاليم ديننا الحنيف بإتقان العمل وجودته تحقيقاً لأعلى درجات العلاقة مع الله وهي الإحسان وهو أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك . وهذه العلاقة لو وضعها كل واحد منا نصب عينه لما احتاج إلي من يراقبه أو يشرف عليه .

أشار الدين الإسلامي إلي الجودة إشارات واضحة من خلال النصوص القرآنية والأحاديث النبوية فقال عز من قائل: (الذي خلق الموتى والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً) (1) . وقال تعالى في سورة يوسف عندما اصطفاه طلب منه أن يوليه خزائن مصر لأنه أدري وأقدر على إجادة عمله قال تعالى: (قال أجعلني على خزائن الأرض إني حفيظٌ عليم) (2) . كما أورد الله سبحانه وتعالى في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة فقال تعالى: (قالت أحدهما ياأبتي استأجره أن خير من استأجرت القوي الأمين) (3) . ويلاحظ أن مفهوم هاتين الصفتين يدور حول إحسان العمل وإتقانه، كما أن النبي صلى الله عليه وسلم يحث أصحابه على الإحسان والإتقان في العمل وجودته فمفهوم الجودة في الفكر الإسلامي يتميز عن معناه ومفهومه في الفكر الإداري المعاصر كونها أي الجودة تعني الإحسان والإتقان والإجادة في كل شيء يعمل به المسلم والذي يعني إجمالي السمات والخصائص لمنتج أو خدمة مقدمة ترضي الله سبحانه وتعالى أولاً ثم المستفيد من خلال استشعاره بالرقابة الذاتية والتي هي أساس الرقابة في الإسلام لقوله تعالى: (ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد) (4) .

فالإنسان كلما أحس بأنه مراقب ومحاسب من خالقه عز وجل كلما زاد إيمانه وخشي الله سبحانه وتعالى يخاف عقابه ويطمع في ثوابه وكذلك قول الخليفة الراشد عمر بن الخطاب

1- سورة تبارك، الآية (2) .

2- سورة يوسف، الآية (55) .

3- سورة القصص، الآية (26) .

4- سورة ق، الآية (18) .

رضي الله عنه في توجيه رعيته حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وزنوا أعمالكم قبل أن توزن لكم ومن ذلك نجد نص صريح للتأكيد على تجويد وإتقان العمل المناط بالإنسان (1) .

خصائص الجودة في الإسلام:

1- الرقابة الذاتية:

يقصد بها قيام الموظف أو العامل بمحاسبة نفسه بنفسه مما يجعل أداءه ثابتاً سواء استخدمت المنشأة أدوات رقابية أم لا، وهي نابعة من عدة أمور أهمها إحساسه بالمسئولية تجاه منشأته ومجتمعه وأن عمله سيؤثر على أداء وسمعة المنشأة من ناحية، وعلى سلامة مجتمعه ورفقيه من ناحية أخرى، فضلاً عن أن المسلم يستشعر رقابة الله الدائمة عليه، وإن الله سيحاسبه على كل صغيرة وكبيرة فيدفعه ذلك للإخلاص والتفاني في عمله دون أي رقابة من الناس، ومحاسبة نفسه قبل أن يحاسبه غيره وقد أقسم الله بالنفس اللوامة التي تلوم صاحبها على عدم فعل الخير فقال تعالى: "لا أقسم بيوم القيامة * ولا أقسم بالنفس اللوامة" (2) .

نجد أن الرقابة الذاتية نسبية التحقق وهي ترتبط بقيم الفرد وحالته النفسية والإيمانية وتزيد كلما كانت حالته النفسية والإيمانية حسنة والعكس، مما يبرر استمرار وجود الأدوات الرقابية الأخرى، وميزة الرقابة الذاتية أنها تقلل الحاجة إلي أدوات ونظم الرقابة الأخرى مما يقلل الجهد والتكلفة التي تتطلبها عادة تلك الأدوات والنظم .

2- الاحتساب:

في بعض الأحيان يبذل المستخدم جهود فوق ما تتطلبه واجباته الاعتبارية، وإذا لم تكافئ الإدارة تلك الجهود فإنه يصاب بالإحباط والسخط وذلك يحدث في ظل نظم إدارة الجودة المعاصرة إلا أن المستخدمين في ظل الإدارة الإسلامية يرون أن لما يقدمون من جهود أجراً يتجاوز المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المنشأة وذلك فيما ينتظرونه من جزاء أخروي من خلال إخلاص أعمالهم لله وإرضاء ربهم ثم أنفسهم ، وخوفاً من أن يتسرب الرياء إلي أعمالهم فيحبط أجرهم .

3- التحسين المستمر:

لقد ورد في الحديث قول الرسول صلى الله عليه وسلم: " من استوى يوماه فهو مغبون، ومن كان آخر يوميه شرُّ فهو ملعون، ومن لم يكن على الزيادة فهو في النقصان، ومن في النقصان

1 - بدوي محمد الشيخ، الجودة الشاملة في العمل الإسلامي (القاهرة: دار الفكر العربي، 2005م)، ص16 .
2 - سورة القيامة، الآية (1)، (2) .

فالموت خير له" (١) . ونقل عن علي بن أبي طالب قوله: (لا طلع عليّ فجر يوم لم ازداد فيه علماً) (٢) .

وفي هذا بيان على أهمية التحسين للفرد والمنشأة والحرص على الأمور التي ترتقي بأداء الفرد والمنشأة والمجتمع ككل، وهذا يجعل النموذج العربي الإسلامي في إدارة الجودة متقدماً على غيره من نماذج الجودة التي تركز على أن يكون أداء اليوم مطابقاً لما تم توثيقه بالأمس .

4- المسؤولية الجماعية:

يعتبر النموذج الإسلامي أن الجودة في المنشأة مسؤولية الجميع، وأن تقصير أي فرد في عمله سيؤدي إلي قصور في عمل المنشأة ككل وذلك انطلاقاً من الحديث الشريف: " مثل القائم على حدود الله والواقع فيها كمثل قوم أسثموا على سفينة، فأصاب بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها فكان الذين في أسفلها إذا استقوا من الماء مروا على من فوقهم فقالوا لو أنا خرقنا في نصيبنا خرقتنا ولم نؤذي من فوقنا، فان يتركوهم وما أرادوا هلكوا جميعاً، وان أخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعاً" (٣) . وهذا لا ينفي الحاجة إلي إدارات وأفراد تختص بالإشراف على الجودة في المنشأة ككل ولا يعني ذلك إعفاء الإدارة من مسؤولياتها العامة عن إدارة الجودة في المنشأة .

5- مشروعية الأهداف والوسائل:

وفقاً للنموذج الإسلامي لإدارة الجودة، فلا بد أن تكون الأهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها والوسائل التي تتخذها لتحقيق تلك الأهداف متفقة مع مقاصد الشريعة الإسلامية، فلا يسمح نظام الجودة بأن تقوم المنشأة بممارسات تنافسية تقصد بها الأضرار المادي والمعنوي بالمنافس، ولا يقبل أن تقوم المنشأة بأنشطة قد تضر بالبيئة ويمنع أن تحوي منتجاتها مكونات محرمة حتى لو كانت هذه المكونات ترضي العملاء أو كانت تجد تبريراً في ظل القانون الوضعي .

وبالرغم من أن النموذج الإسلامي يركز على رضا العملاء إلا أنه يقدم رضا الله على رضا العملاء ويعتبر أن مصلحة المنشأة والمجتمع في إتباع منهج الله .

١ - رواه الديلمي .

٢ - رواه البخاري .

٣ - رواه الطبراني في المعجم الأوسط .

6- ضبط النفقات:

يكون ذلك استجابة للتوجيه الرباني قال تعالى: " ولا تسرفوا أنه لا يحب المرففين " (1) .
والحديث الشريف "الاقتصاد في النفقة نصف المعيشة" فلا بد من وضع معادلة متوازنة لتحقيق أهداف المنشأة فلتحقيق الربح جانبان هما: زيادة العائدات وتقليل النفقات، فلا بد من توزيع الجهود بين الجانبين حتى لا يؤدي ذلك إلي القصور في الأداء ولا يتسبب الإسراف في تآكل الأرباح .

7- الشمولية:

في ظل النموذج الإسلامي، الجودة لا تتحقق بأفضل صورها إلا إذا كانت تشمل المنشأة ككل ابتداءً بغايتها وأهدافها، مروراً بمدخلاتها البشرية والمادية والمعنوية، وعملياتها، وبيئة العمل فيها، وانتهاءً بمخرجاتها حيث ترتبط كل هذه العناصر فيما بينها وتؤثر على بعضها البعض وبالتالي تدني جودة بعضها يؤثر على الجودة الكلية، بل أن النظام الإسلامي يعتبر نظام الجودة في المنشأة نظاماً جزئياً من نظام جودة الحياة في المجتمع .

8- التناصح:

نجد في النظام الإسلامي علاقة وثيقة بين الإدارة والعاملين حيث يجعل مبدأ الشورى واجب لا بد أن تمارسه الإدارة ويجعل تقديم النصح واقتراح التحسينات ومعالجة السلبيات واجباً على العاملين تجاه إدارتهم وذلك انطلاقاً من مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والتعاون على البر والتقوى (2) .

9- التوثيق:

يمثل التوثيق في المنشأة عقداً مكتوباً تتحدد من خلاله علاقات الإدارات المختلفة فيما بينهما من جهة وفيما بينها وبين العاملين والعملاء والموردين من جهة أخرى .
ولقد حض الإسلام على التوثيق في جميع المعاملات وخاصة التجارية كالدين والبيوع كما جاء في قوله تعالى: " يا أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلي أجل مسمى فاكتبوه " (3) .
ولقد استخدم العرب التوثيق في جميع أعمالهم في وصف إجراءات العمل والعمليات الإنتاجية حيث تحفل كتب المعاملات الشرعية وكتب الحسبة بما لا يُحصى من الأمثلة على انتشار

1 - سورة الأنعام، الآية (141).

2 - عبد اللطيف عبد اللطيف ، إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة في الإسلام محاولة للتجسير والتطوير، ورقة بحثية مقدمة إلي المؤتمر العلمي الثاني بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، 2006م ، ص344 .

3- سورة البقرة الآية، (282) .

التوثيق في جميع الشؤون الإدارية والتجارية والاجتماعية في الحضارة الإسلامية على مر عصورها، بل أن الله تعالى يعلمنا أهمية التوثيق حين يستخدمه بذاته حيث كتب جميع الأقدار في اللوح المحفوظ رغم أنه لا تأخذه سنة ولا نوم، ويسجل جميع ما يفعله العباد لو كان مثقال ذرة لتكون حجة بينه تعالى وبين عباده يوم الحساب .

10- اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق:

لقد نص القرآن على وجوب اتخاذ القرارات بناءً على علم ثابت لا على غيب وجهالة حيث قال تعالى: "ولا تقف ما ليس لك به علم أن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولاً" (١) . وكان صلى الله عليه وسلم لا يبرم أمراً إلا بعد أن يجتمع لديه من الحقائق ما يجعله يتخذ قراره بأعلى درجة ممكنة من التأكيد .

11- التأكيد على تحقيق النتائج:

يكون ذلك على المدى القريب والبعيد مع التأكيد على أن تكون النتائج قصيرة المدى في خدمة النتائج بعيدة المدى لأن النتائج بعيدة المدى هي المعيار لتحقيق غايات وأهداف المنظمة وفي ذلك يقول الله تعالى: " وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا " (٢) . فالدنيا في التصور الإسلامي هي مرحلة قصيرة المدى، ويجب أن تكون جميع الموارد مسخرة لتحقيق الغاية الكبرى التي يسعى الإنسان من أجلها ألا وهي السعادة الأبدية في تحقيق رضا ربهم ونيل جزيل ثوابه في الآخرة .

12- التركيز على رضا العملاء:

الإسلام يدعو إلي منح العميل أقصى درجة ممكنة من الإشباع والرضا نظير ما يدفعه من مال مقابل انتفاعه بالمنتج، وهذا من باب الأمانة والعدل وفعل الخير وإدخال السرور على قلب العميل وما دامت حاجات العميل ورغباته مشروعة فمن حقه على مقدم الخدمة أو السلعة أن يلبي تلك الحاجات ويشبع تلك الرغبات بأقصى ما يستطيع، ولقد رغب الإسلام في قضاء حاجات الناس وإدخال السرور إلي قلوبهم سواء كانوا عملاء أو غيرهم فعن أنس رضي الله عنه أنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لقي أخاه المسلم بما يحب ليسره أسره الله عز وجل يوم القيامة" (٣) .

١- سورة الإسراء، الآية، (36) .

٢- سورة القصص، الآية، (77) .

٣- رواه الطبراني في المعجم الصغير .

أبعاد الجودة:

تتعلق أبعاد الجودة برضا المستهلك وهي:

أولاً- الأداء:

يشير هذا البعد إلي الخصائص الأساسية في السلعة أو الخدمة مثل التشطيب النهائي والسرعة بالنسبة للماكينة ووضوح الألوان بالنسبة للجودة وكذلك التنافسية .

ثانياً- الاعتمادية:

يشير هذا البعد إلي الاتساق والثبات في الأداء ويجب أن تكون هنالك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء السلعة أو الخدمة أي عدم تكرار الأعطال وثبات الأداء بمرور الوقت أو متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل .

ثالثاً- الصلاحية:

تعني العمر التشغيلي المتوقع حيث أن لكل منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق أي مدى بقاء الصلاحية مثل مقاومة الصدأ .

رابعاً- التوافق:

يشير هذا البعد إلي المدى الذي تستجيب فيه السلعة أو الخدمة لتوقعات المستهلك والأداء الصحيح من أول مرة وأثر ذلك على تحسين فاعلية العملية التسويقية .

خامساً- المظهر:

يتمثل في خصائص المنتج الثانوية ويمثل الصفات المضافة للمنتج كجهاز التحكم عن بعد أو الأمان في الاستعمال .

سادساً- خدمات ما بعد البيع:

يشير هذا البعد إلي بعض أنواع خدمات البيع مثل معالجة شكاوي المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك ويحقق هذا البعد فائدة للمنظمات مثل ما يحقق للأفراد فيمكن للمنظمات أن تحقق ميزات تنافسية من خلال الاهتمام بزيادة الثقة في جودة خدماتها عن طريق زيادة فعالية الإستراتيجيات التسويقية التي تؤدي إلي زيادة حصتها السوقية وزيادة الإنتاجية مما يؤدي إلي زيادة أرباح المنظمات .

سابعا - الجمالية:

إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية في مبنى أو شقة ويرى إيشيكاوا أن الجودة يتسع مداها ليشمل جودة العمل وجودة الناس والمدراء والمهندسين والموظفين والعمال وجودة الشركة وجودة الأهداف وغيرها (١) .

أهمية الجودة:

الاهتمام بالجودة وتطبيقها تزايد عندما ازدادت حدة المنافسة بين الشركات وظهر التوجه نحو العولمة وتزايد غزو الشركات الأجنبية للأسواق العالمية نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة أمامها، غيرت الشركات من أسبقيتها التنافسية فبعد أن كانت تولي جل اهتمامها للكلفة انطلاقاً من الفلسفة التي سادت في فترة الخمسينيات من القرن الماضي والتي كانت تنادي بوجود هدف واحد تسعى الشركات لتحقيقه بهدف التميز وتحقيق الأرباح وهو تخفيض التكاليف ظهرت الحاجة إلي أهداف أخرى تحقق من خلالها التميز على منافسيها فاعتمدت الشركات هدف الجودة وذلك بإنتاج منتجات عالية الجودة لزيادة حصتها السوقية وتحسين الربحية فالاهتمام بالجودة وتطبيقاتها يحقق مزايا هامة للمؤسسة منها:

1- تحسين سمعة المؤسسة .

2- تحسين الإنتاجية .

3- تقليل التكلفة .

4- تقليل الهادر في المواد .

5- زيادة الحصة السوقية .

6- تحسين الربحية .

أهمية الجودة للمستهلك والمنتج والبلد:

أهميتها للمستهلك:

أصبحت الجودة عاملاً مهماً في اختيار المستهلك للسلعة أو الخدمة ولقد أصبح المستهلكون يعرفون الشركات ذات الجودة العالية ولهذا يجب على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار كيف يعرف المستهلك الجودة العالية، ويجب أن تهدف الجودة إلي تلبية حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية، ومن هنا فإن جودة السلعة أو الخدمة تتحدد بما يريده المستهلك وما يرغب بأن

¹ - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000 م) ، ص 15 .

ينفق ليحصل عليه، ولأن المستهلك لديه العديد من الاحتياجات فله توقعات عديدة للجودة، ولهذا فإن تصميم السلعة أو الخدمة يجب أن يأخذ في الاعتبار مدى تطابقها مع احتياجات المستهلكين .

وتتمثل أهمية الجودة بالنسبة للمستهلك فيما يلي:

- 1- ضمان حصوله على منتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة من قبل الجهات المختصة
 - 2- سهولة وبساطة عملية اختيار المنتجات التي يرغب المستهلك في الحصول عليها .
 - 3- حمايته من الغش والخداع .
 - 4- ضمان سلامته وحفظ صحته .
 - 5- حصوله على مقابل عادل للثمن الذي دفعه للمنتجات المشتراه.
- وهناك أبعاد يهتم بها المستهلك بالنسبة لجودة السلعة المصنعة وهي الأداء، المزايا ، الموثوقية ، التوافق ، والانسجام، والمتانة، والتحمل، والنفع أو الفائدة، والجمال، والأمن وغيرها .
- أما أبعاد جودة الخدمة فتختلف عن تلك التي تخص السلع المصنعة لان جودة الخدمة ترتبط بشكل مباشر بالوقت والتفاعل بين الموظف والمستهلك وتتمثل في الوقت والاكتمال وكيف يعامل الموظفون المستهلك ومدى سهولة الحصول على الخدمة والدقة والاستجابة.

أهمية الجودة للمنتج:

- 1- وسيلة دعاية ناجحة لكسب الشهرة للمنتجات واكتساب ثقة المستهلك .
- 2- اكتساب القدرة على المنافسة في السوق .
- 3- زيادة المبيعات .
- 4- زيادة الأرباح .
- 5- إمكانية التوسع والتطوير .
- 6- استخدام الأساليب العلمية الفنية في مهام متخصصة .
- 7- قيام المؤسسات العلمية الخاصة بإعطاء الأولوية لشراء المنتجات الحاصلة على صلاحية الجودة.

أهمية الجودة للبلد:

- 1- تتعكس الفوائد التي يحصل عليها المستهلك والمنتج بصورة ايجابية على البلد .
- 2- النهوض بالصناعة الوطنية ودعم القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية .

3- تنشيط الاقتصاد بالتصدير .

4- تنشيط حركة التقدم العلمي واستخدام الأساليب الحديثة في التصنيع .

5- زيادة الدخل القومي للبلد (1) .

مراحل تطور الاهتمام بالجودة:

مرت الجودة بعدة مراحل أو تطورات لكل منها سمات مميزة حتى تم الوصول إلي ما يسمى بحركة أو ثورة إدارة الجودة الشاملة وهذه التطورات هي:

أولاً- التطورات النوعية:

فهي تطورات متداخلة ومستمرة وتراكمية في نطاق ومضمون الجودة عبر رحلتها الزمنية وأهم ملامحها:

أ- **التوجه بالمنتج:** تركز البدايات الأولى للجودة في المرحلتين الأولى والثانية على جودة المنتج وذلك من خلال عمليات الفحص اللاحقة للإنتاج بهدف تخفيض نسبة المنتجات المعيبة. ومع التطور في علم الإحصاء استخدمت الأساليب الإحصائية لتطوير عمليات الفحص التقليدية الفنية وتحويلها إلي أنشطة متكاملة للرقابة على جودة الإنتاج الذي حدا بالعديد من المهتمين وصف المرحلة الثانية بمرحلة الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج .

ب- **التوجه بالسوق:** شهدت المرحلة الثالثة تطوراً نوعياً في فكر وممارسة الجودة بالتحول من ممارسات الجودة اللاحقة إلي الجودة الاستباقية الوقائية وذلك من خلال رقابة شاملة تهدف لتأكيد ضمان الجودة لمنع الانحرافات قبل وقوعها واكتشاف أخطاء الجودة مسبقاً .

ج- **التوجه الاستراتيجي التنافسي:** شهدت المرحلة الرابعة في تطور الجودة انقلاباً شاملاً وجوهرياً في الفكر والممارسات من خلال البدء في تطبيق آليات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة خاصة في ضوء اتساع نطاق المنافسة على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية، وتحولت إدارة الجودة الشاملة إلي مكون رئيسي في عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات وسلاح لتعزيز تنافسيتها والتنافسية الوطنية للبلدان التي انطلقت منها (2) .

1 - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص22 .

2 - عبد الرحمن توفيق ، الجودة الشاملة ، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2011م) ، ص10 .

جدول رقم (1/1/2)

مراحل التطور النوعي للاهتمام بالجودة وملاحظها الأساسية

مراحل الاهتمام	الملاحظ الأساسية
المرحلة الأولى: مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية .	في العشرينات - فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة السلعة أو الخدمة للمواصفات الموضوعه .
المرحلة الثانية: مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الإنتاج	في الثلاثينات والأربعينات : - أهم الأساليب: العينات الإحصائية ، عينات القبول ، الرقابة على العملية وخراط الرقابة على الجودة .
المرحلة الثالثة: مرحلة التأكد من الجودة وضمانها .	من منتصف الخمسينيات: - بداية فكرة الرقابة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة . - قضايا هامة ومحورية: تكلفة الجودة ، قياس درجة الاعتمادية للسلع والتركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب (Zero Defects).
المرحلة الرابعة: مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات .	في السبعينات: - اهتمام الإدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة . - الربط بين الجودة والربحية في المنظمات . - إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية . - إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي

المصدر : فريد زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (مصر: ب ن، 1996م) ، ص 10 .

ثانياً- إدارة الجودة الشاملة:

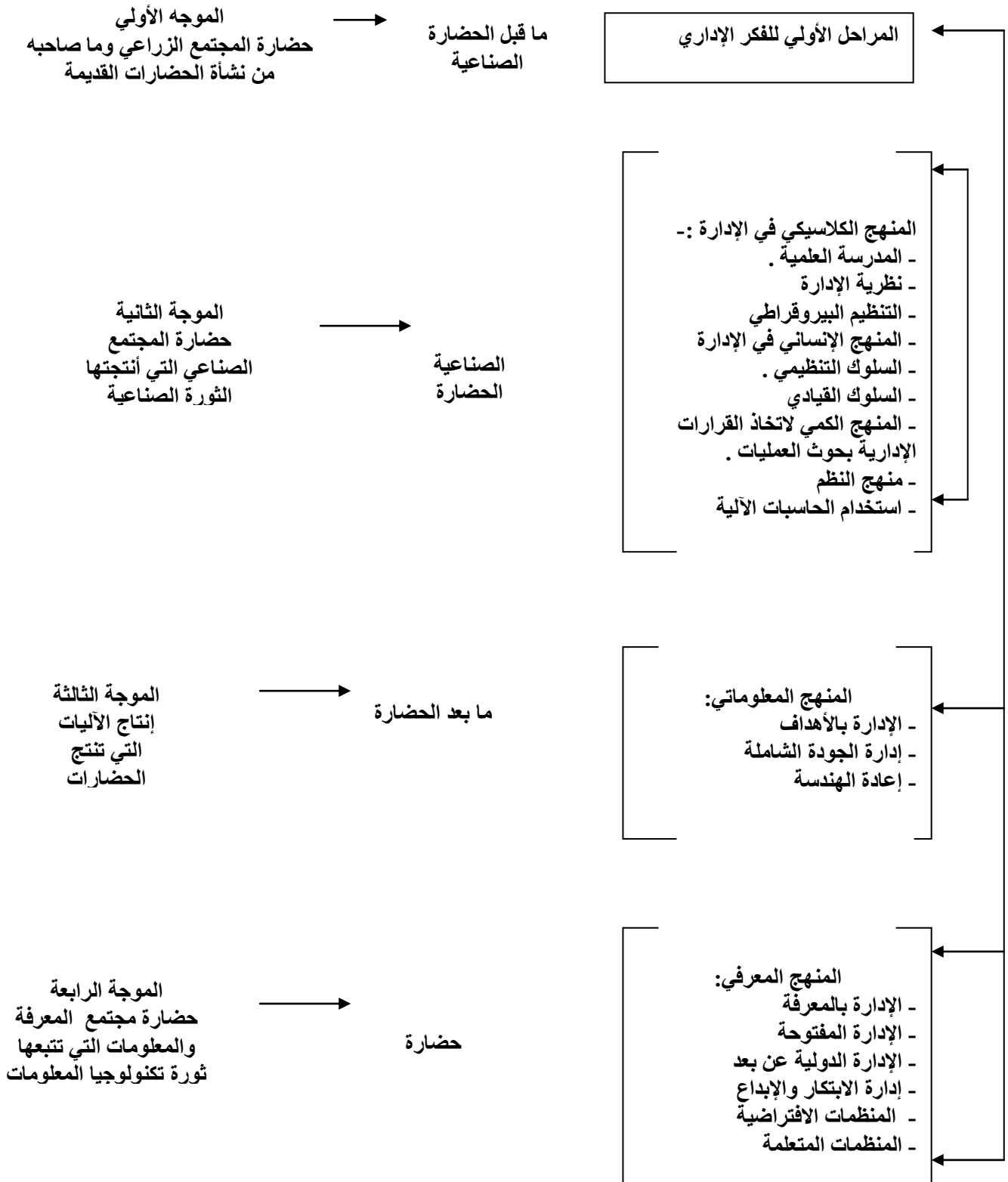
تمثل أحد العلامات البارزة في تطور الجودة وتطور الفكر الإداري الحديث على حد سواء خاصة مراحل المرتبطة والقائمة على التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تلعب كسبب ونتيجة دوراً محورياً في التطور الحضاري الإنساني وتطور المجتمعات بوجه عام . أصبح تحسين القدرة التنافسية للمنظمات بهدف اقتحام الأسواق الخارجية شاغلا أساسيا للدول المتقدمة والناهضة بما يدعم اقتصادياتها الوطنية حيث أصبحت الشركات الدولية تلعب دورا

محوريا في هيكل الاقتصاد العالمي بسيطرتها على حوالي 40% من حجم التجارة الدولية، وفي هذا الخصوص فان الولايات المتحدة الأمريكية وأروبا قد أدركتا مبكراً أهمية النظرة الإستراتيجية للجودة في المنظمات الأمريكية والأوربية، ومن هنا فقد صدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987م قانونا يقضي بإنشاء الهيئة القومية لتحسين الجودة، وعلى قيام المنهج الوطني للمواصفات والتكنولوجيا بمنح جائزة وطنية سنوية للجودة والتميز في قطاع الإنتاج والخدمات، كما وضعت الدول الأوربية جائزة أوربية للجودة وقد منحت للمرة الأولى عام 1992م بالتعاون بين المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة والمنظمة الأوربية للجودة (1)

¹ - المرجع سابق، ص14.

شكل رقم (1/1 /2)

موقع إدارة الجودة الشاملة في سياق تطور الفكر الإداري



المصدر: فائق أبوبكر، نظم الإدارة المفتوحة- منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات (القاهرة: (ب،ن)، 2002م)، ص 21.

محددات الجودة وقياسها:

أولاً- محددات الجودة:

تعني الدرجة التي تستطيع بها السلع والخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها وتعتمد على أربعة محددات:

1-التصميم:

يشير هذا المحدد إلي غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في السلعة أو الخدمة ويجب أن يأخذ قرار التصميم في الاعتبار متطلبات المستهلك والقدرات الإنتاجية، كما يجب أن يكون هنالك تعاون بين المصممين من مهندسين وممثلين من العمليات التصنيعية والتشغيلية عند القيام بعملية التصميم ومن الأفضل أن تتحد جهود المصممين والمسؤولين عن التشغيل في مرحلة التصميم .

2- جودة التطابق:

يشير هذا المحدد إلي درجة تطابق السلعة أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم وتتأثر جودة المنتج بالتطابق بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة مثل قدرة الآلات والمعدات ومهارات العاملين والتدريب والحوافز ويعتمد أيضاً على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها (1) .

3- سهولة الاستخدام:

إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقاً لما هو مصمم لها .

4- الخدمات بعد التسليم :

من الأهمية المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع وهنالك الكثير من الأسباب التي تؤدي لاختلاف الأداء عن ما هو متوقع وفي هذه الحالات لا بد من تعريف الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تضمن سير الأداء وفقاً للمعايير الموضوعه (2) .

1 - النعيم حسن محمد علي وأروى عبد الحميد ، إدارة الجودة الشاملة (الخرطوم : هيئة الخرطوم للطباعة والنشر 2008) ، ص96 .
2 - توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية (القاهرة: دار الفكر العربي، 2003م) ، ص33 .

ثانياً - قياس الجودة:

يمكن أن تقاس جودة نظام أي منشأة من ناحية كفاءة ذلك النظام وفعاليتها سواء بشكل جزئي أو شامل عن طريق مدخلات النظام ومخرجاته والنتائج النهائية ويمكن للباحث أو الدارس قياس جودة فعالية النظام عن طريق التغذية العكسية. قام الكثير من العلماء والباحثين بدراسات متعددة حول كيفية تقويم مستوى الجودة من خلال مكونات النظام واستخدام معايير مختلفة ومؤشرات متعددة في عملية التقويم وهناك ثلاثة عناصر لتحليل النظام البسيط لأية منشأة وهذه العناصر هي:

- الهيكل التنظيمي .

- معيار العمليات الداخلية والنشاطات .

- معيار المحصلة النهائية "النتائج".

وفي ظل المنافسة بين المنشآت لتقديم سلعتها وخدماتها بشكل أفضل يلاحظ أن المستفيد من الخدمة أو من يقوم بشراء السلعة يفضل وبشكل عام مقاييس الإنتاج النهائية بوصفها أفضل وسيلة لتقييم جودة السلعة أو الخدمة المراد اقتناؤها بدلاً من التركيز على الطرق والوسائل المستخدمة لتنفيذ نشاطها، كما أن الجودة يمكن أن تقاس من خلال التكلفة وتشير تكلفة الجودة إلي جميع التكاليف التي يتطلبها منع حدوث العيوب وتقويم العمليات وتقدير الوضع المالي (1) .

أوضح تونكس أن نوعية الخدمة أو السلعة الرديئة لها تكلفة وهذه التكاليف تنقسم إلي عدة أنواع :

أ- **تكلفة التقويم:** ترتبط هذه التكلفة بالاختبارات الداخلية والرقابة والفحص والإشراف وإعداد التقارير.

ب- **تكلفة الأخطاء:** ترتبط بالعيوب التي ظهرت خلال عمليات الإنتاج أو في مرحلة الإعداد لخدمة العميل بحيث يبدو أن السلعة خالية من العيوب للعميل من خلال تصحيح أو رفض هذه الأخطاء أو إخفاؤها .

¹ - فريد عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (القاهرة: ب ن ، 1996) ، ص 13 .

ج- تكلفة الفشل:

تظهر هذه التكلفة عندما لا تتم تلبية توقعات العميل ورغباته إلا أن العميل سيضطر إلي البحث عن منشأة أخرى تلبى رغباته واحتياجاته وبالتالي تخسر بفقدانها العميل .

د- تكلفة الوقاية:

ضرورية لضمان أداء العمل بصورة صحيحة وتلبي توقعات العميل في جميع الأحوال (1) .

تخطيط الجودة: (Quality planning):

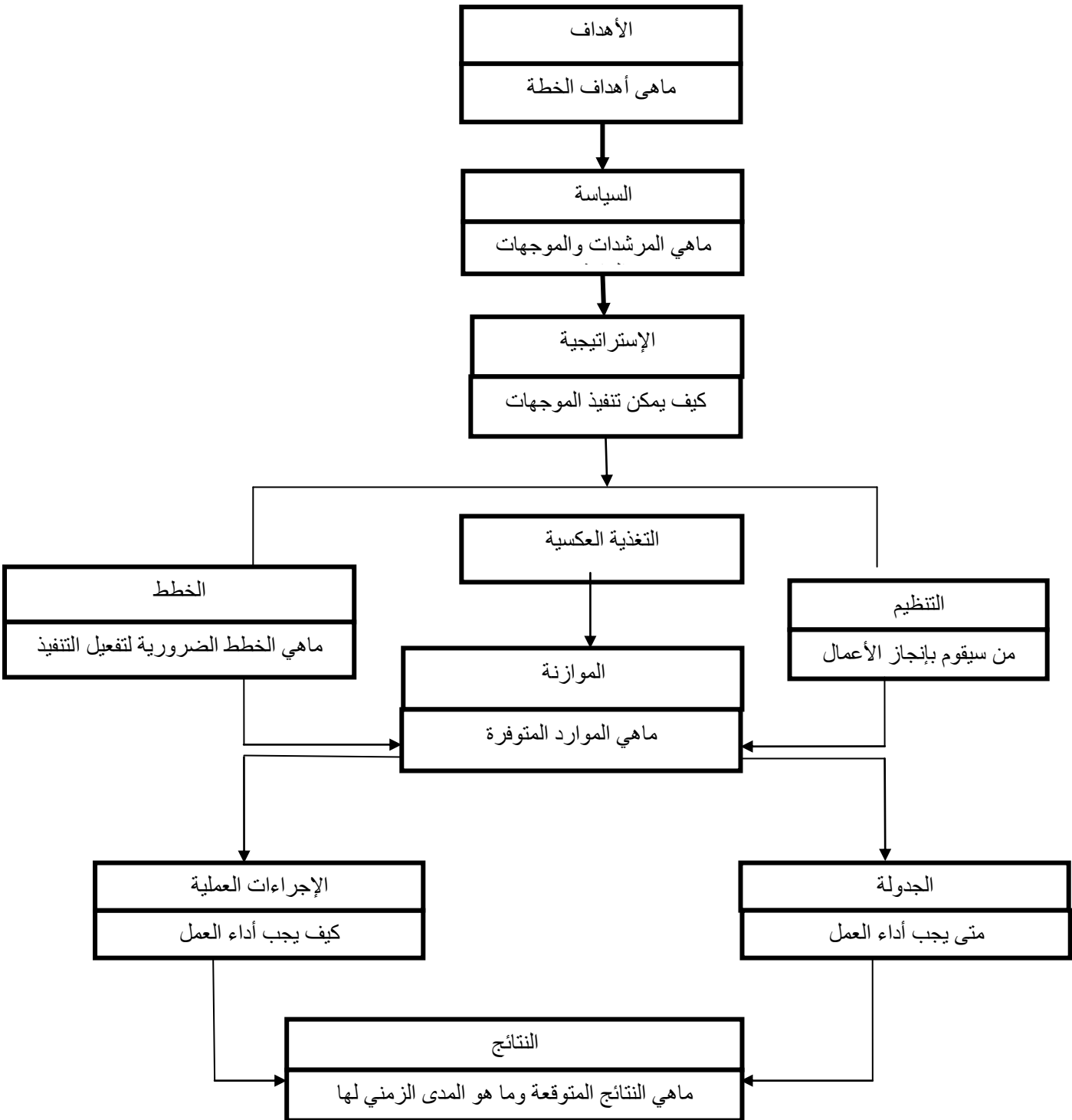
يعتبر التخطيط المنظم مطلب أساسي للإدارة الفعالة للجودة في جميع المنظمات ولكي يكون تخطيط الجودة مفيداً يجب أن يصبح جزءاً من عملية التحسين المستمر التي تهدف إلي معدل أخطاء يساوي صفر عن طريق إستراتيجية التحسين المستمر فتخطيط الجودة يتطلب مراجعة جميع البرامج الموجودة في المجالات الوظيفية للمنظمة ومقارنتها بنتائج التحليل الأولي في خريطة البيانات الموضحة بالشكل رقم (2/1/2) حيث تؤدي الإجابة عن الأسئلة إلي نتائج خطط العمل الملائمة، ويوضح أيضاً التحليل الأولي لتخطيط الجودة بالمراحل الآتية:

الأهداف - السياسة الإستراتيجية - التنظيم - الخطط - الموازنة - الجدولة - الإجراءات - العمليات والنتائج (2) .

1 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 (مصر : مطابع الدار الهندسية ، 1998م)، ص58 .

2 - عمر أحمد عثمان المقلبي، مرجع سابق، ص77 .

شكل رقم (2/1/2)
التحليل الأولي لتخطيط الجودة



المصدر: عمر أحمد عثمان المقلبي، إدارة الجودة الشاملة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة 2006م)، ص 79

خطة الجودة:

هي عبارة عن وثيقة خاصة لكل منتج أو نشاط أو خدمة تحدد الأنشطة الضرورية المرتبطة بها ويجب أن تتضمن الخطة المرجعيات الخاصة بالجوانب التالية:

أ- المواد المشتراه أو مواصفات الخدمة .

ب- إجراءات نظم الجودة .

ج- الإجراءات المختلفة ذات الصلة .

د- إجراءات ضبط العملية .

وتتضمن خطة نظام الجودة:

* وضع سياسة الجودة: على المدير التنفيذي إصدار سياسة واضحة للجودة .

* تعريف أهداف الجودة : يجب وضع أهداف مفصلة لبرامج إدارة الجودة .

* تعريف المسؤوليات: فالإدارة العليا مسؤولة عن الجودة وتعيين مدير للجودة وإعداد خطة توضح مواقع المسؤوليات الإدارية للأفراد وحدود السلطة والمسئولية وإعداد الوصف الوظيفي.

* وضع نظام الجودة : يتم تعريف احتياجات الزبائن والمنظمة وبناء النظام بحيث تحدد فيه الإجراءات والطرق والتعليمات ويجب فهم النظام واستيعابه من قبل جميع العاملين

* تعريف مجالات المشاكل: المراجعة المنتظمة لمجالات العمليات تقود للتحديث المستمر للتنبؤات .

* إعداد برنامج لتحسين الجودة: يجب تصميم برنامج لتحقيق الأهداف الموضوعية ويمكن تكوين فريق للمشروع .

* تنفيذ البرنامج: يتطلب التنفيذ الالتزام والمشاركة من جميع العاملين .

* متابعة سير الأداء: يجب المحافظة على سير برنامج تحسين الجودة حسب الجدول الزمني المتفق عليه .

استعراض ومراجعة الفعالية: يجب متابعة التطبيق الفعلي ودرجة ملائمة نظام الجودة بالأهداف باستمرار، كما يجب تعريف طريقة إدخال التغييرات (1) .

¹ - محمود صادق ، دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصحيح ، خطط القبول بالعينات ، وقائع المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية ، (القاهرة 19 - 21 أبريل 1993م) .

أما بالنسبة للمشروعات المصاحبة للسلع أو الخدمات أو العمليات الجديدة يجب تطوير خطة مكتوبة للجودة لتحديد الآتي:

- توزيع السلطة والمسئولية أثناء مراحل المشروع المختلفة .
 - الإجراءات والأساليب والتعليمات الخاصة التي يجب تطبيقها في المشروع .
 - فحص واختبار ومراجعة البرامج المطلوبة للمراحل المختلفة .
 - أساليب تعديل الخطة كلما تقدم المشروع .
- وهناك نقاط أساسية في تخطيط الجودة ترتبط بمدخلات العمليات وهي:

1/ المصنع والمعدات:

تصميم وإخراج وفحص المصنع والمعدات ويتضمن درجة الحرارة والتخزين وغيرها .

2/ العمليات: تصميم العمليات والتحكم فيها لتقليل احتمال الفشل أو تدني العمل إلي الحد الأدنى أو التوقف عن العمل كلياً .

3/ مكان العمل: تأسيس مكان مناسب للعمل والصيانة والمحافظة عليه .

4/ التسهيلات: توفير التسهيلات الكافية والمحافظة عليها .

5/ الإجراءات: لإعداد الإجراءات لجميع العمليات يمكن القيام بذلك في شكل خطط عامة أو موجّهات، ولكن يجب أن تتضمن مهام ومسئوليات كل عملية على حدة .

6/ التدريب: توفير التدريب الفعال في الجودة، التقنية، تشغيل العمليات لتسهيل تطبيق الجودة.

7/ المعلومات: تعتبر المعلومات مهمة لنظم إدارة الجودة ويجب أن تصحب جميع العمليات وإجراءات جمع البيانات وتسجيلها وتحليلها بصورة سليمة (1) .

الرقابة على الجودة: (Quality control)

يقصد بها "مجمّل الأنشطة المنفّذة بهدف التأكّد من مطابقتة خصائص وصفات المنتج مع تلك التي كانت محدّدة له سلفاً" . والرقابة على الجودة نشاط لا يشمل الرقابة على جودة المنتج النهائي فقط بل أنه يمتد ليضمّل الرقابة منذ فكرة تصميم المنتج مروراً بالرقابة على مدخلات العملية الإنتاجية من مواد ومستلزمات وعمليات ونقل وتخزين وغيرها، لان في ذلك ضمان الوصول إلي منتج نهائي يتمتع بمواصفات تتطابق مع المعايير وتتطور إلي أن تصل مفهوم الإدارة الشاملة للجودة .

¹ - محمود صادق ، مرجع سابق ، ص 82 .

يقصد بالرقابة على الجودة أيضاً " توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة - خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل .

طرق الرقابة على الجودة:

1- أسلوب الفحص الشامل:

يتم من خلاله فحص شامل لجميع الوحدات ويتطلب توفر طريقة قياس رفيعة لجودة المنتج ومقارنتها بمعايير الجودة الموضوعية ومن خلال هذه الطريقة يتم فرز الوحدات المعيبة عن الوحدات الصالحة، وعملية الفحص الشامل لجميع الوحدات تعد أمراً نادراً لاحتوائها على عدة سلبيات أهمها:

أ- اعتمادها على الرأي الشخصي كأساس لاتخاذ القرار .

ب- عدم وجود إمكانية لاتخاذ الإجراء التصحيحي على معظم الوحدات المعيبة .

ج- عدم ملاءمة هذا الأسلوب لبعض المنتجات ضمن ما يعرف بفساد المنتج كله .

د- قد يتولد عن هذا الأسلوب رفض بعض الوحدات الصالحة .

هـ- التكاليف الكبيرة التي تتطلبها عملية الفحص، فهي تتطلب وقت وجهد كبيرين مما يعني ارتفاع التكلفة وتسبب تعباً ذهنياً للفاحص بسبب العدد الكبير، وهذا يؤدي إلي كثرة الأخطاء أثناء عملية الفحص .

2- طريقة العينات:

تعتمد هذه الطريقة على نظرية الاحتمالات وتعمل على اكتشاف الأسباب المؤدية إلي الانحراف من أجل وضع العلاج التصحيحي لها وتفاذي إنتاج وحدات معيبة. ويتم الفحص وفق هذه الطريقة بأخذ عينة من الإنتاج فإن وقعت انحرافات في إطار حدود التجاوز المحدد مابين الحد الأعلى والحد الأدنى تكون العينة عندئذ مقبولة ومن ثم تُقبل كمية الإنتاج كلها، أما إذا زادت الانحرافات عن حدود التجاوز تصبح العينة غير مقبولة المواصفات ويتم التحري عن أسباب تلك الانحرافات واكتشافها واتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب ويجب أن تكون العينة غير متميزة وممثلة للإنتاج الكلي تمثيلاً تاماً ومن مزايا هذه الطريقة اقتصاد الجهد والوقت والتكلفة اللازمة لعملية الفحص (1) .

¹ - محمد توفيق ماضي ، إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل (القاهرة : دار المعارف ، 1995م) ، ص 159 .

أدوات الرقابة على الجودة:

تستخدم هذه الأدوات البسيطة من قبل كل شخص في المنظمة لحل المشاكل التي يواجهها وأهم هذه الأدوات:

أ- جداول الحساب والرسوم البيانية:

جداول الحساب هي تقديم تصوير (وصف) البيانات وتساعد في تعيين نماذج مماثلة للبيانات وهي تستخدم بشكل شائع مع البيانات القابلة للقياس والمنوعة مثل : " درجة الحرارة - الوزن - الطول " وذلك لترسيخ نماذج التنوع المعروضة . يمكن أن تكون بشكل عرض مثلا لإعطاء البيانات طريقة صورية نوعا أو رياضة وهي تستخدم لتسهيل فهم وتحليل البيانات المجمعة ولإيجاد العلاقات بين العوامل مع لفت الانتباه .

ب- تحليل باريتو:

تستخدم هذه التقنية لحل المشاكل من أي صنف "الجودة، الإنتاج، سيطرة السوق، التدهور، الغياب، ووقوع الحوادث وغيرها " وهي تقنية فعالة للغاية في تقديم المعلومات بواسطة تركيز الانتباه على المساهمين الأساسيين في مشكلة الجودة من أجل الانتباه للجهود والأفكار والاقتراحات بغرض الحصول على تقليص شامل وهام لهذه المشاكل حيث أنها ليست تحاليل لمرة واحدة لكنها تستخدم بانتظام وبشكل ثابت .

ج- مخطط السبب والأثر "الهيكل العظمي للسمة":

هذا الأسلوب يعتمد على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الرئيسية " مجموعة الأسباب " وكذلك الأسباب الفرعية لكل مجموعة وبعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة وتستخدم في عملية التحديد هذه طريقة العصف الذهني مع عدم إهمال الأسباب الأخرى .

د- خرائط الرقابة على الجودة:

تعتبر إحدى الطرق الإحصائية لمراقبة جودة المنتج ويمكن تصنيفها إلي مجموعتين هما:

1- خرائط الرقابة على المتغيرات

تعتمد على توزيع الاحتمالات الطبيعية وتختص بالرقابة على المتغيرات التي يمكن أن تتوزع طبيعياً كالوزن والطول وغيرها وتنقسم تلك الخرائط إلي:

■ خرائط الوسط الحسابي:

تستخدم في الرقابة على جودة المنتجات وتهدف إلى إظهار اختلافات الأوساط الحسابية للعينات عن الوسط الحسابي العام لمنتج البحث "متوسط دفعة الإنتاج".

■ طريقة المدى: تستخدم هذه الطريقة لبيان تغيرات مدى العينات حول وسطه الحسابي وهي مكملة لخرائط الوسط الحسابي لأنها تقيس تشتت الخصائص كالوزن والطول وغيرها (1) .

2- خرائط الرقابة على المواصفات:

تستخدم في الرقابة على مواصفات المنتجات للوحدات المقبولة وعدد الوحدات التالفة من العينة، وينقسم هذا النوع من الخرائط إلى نوعين هما:
* خرائط الرقابة على نسبة الوحدات التالفة: تستخدم هذه الحالة عندما تكون خصائص جودة المنتج وصفية لا يمكن التعبير عنها كمتغيرات مستقلة فهي إما أن تكون مقبولة وإما أن تكون تالفة .

* خرائط الرقابة على التالف: هي خرائط للرقابة على ظهور الحالات التالفة دون أن يكون بالإمكان حساب عدد الحالات كما هو الحال في عدد العينات الملوثة من المياه ، فعندما يكون مجتمع البحث غير قابل للتحديد مثل مياه النهر فإن الرقابة على التلوث في هذه المياه يتم باستخدام خرائط عدد التوالف (2) .

1 - دال بيترفيدل، الرقابة على الجودة ، ترجمة ومراجعة سرور علي إبراهيم (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 1995م) ، ص57
2 - محمد توفيق ماضي ، مرجع سابق ، ص163 .

المبحث الثاني

تعريف إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها

ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل عام 1988م لتعبر عن عملية تحسين الجودة، وتعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب التي تستخدم لإدارة أي منشأة حيث تشتمل على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر وتشكل الجودة الشاملة مجموعة من التنظيمات الإستراتيجية طويلة الأجل التي تساعد على تقديم مبادرات التحسين المستمر من خلال جميع الأقسام وتعمل على ربط الأساليب العلمية بالقواعد الإدارية ومن الأهداف الأساسية لفكرة إدارة الجودة الشاملة التحقق من مفهومي الشمولية والتكاملية، فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها المستفيدون وكافة الجوانب الخاصة بخدمات المنشآت بهدف وضع توازن بين المجالات المختلفة والمتعددة .

أما التكاملية فتعني أن أي منشأة كنظام مكونة من نظم فرعية مكملة لبعضها البعض وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على المفهوم الشامل للتكامل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ولذا فإن الفلسفة تضم الشؤون المالية والإدارية والتسويق والمبيعات والمشتريات والسلعة نفسها وأدل مثال على أهمية الجودة الشاملة النجاح الذي حققتة الشركات اليابانية في الثمانينات نتيجة لتطبيق الجودة الشاملة الذي ساعدها في تحقيق سمعة جيدة في مجال الجودة مما ساعدها في السير إلى الأمام .

نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم، وقد كانت مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره .

ففي عام 1931م بدأ ديمينج أفكاره عن طريق إعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية للعديد من المهندسين اليابانيين ولقب ديمينج بأبي إدارة الجودة الشاملة وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات علمية في اليابان وقد استخدم ديمينج مراحل الأساليب والمقاييس الإحصائية لتحسين الجودة .

أما جوزيف جوران فقد وضع الأساس الفلسفي لتنمية وتطوير الجودة من خلال التركيز على عمليات المشاركة والتخطيط للجودة ومراقبتها والتحسين المتواصل لها، فنشر جوران أول كتاب له عن ضبط الجودة عام 1951م الذي أكد فيه على مسئولية الإدارة عن الجودة .

في السبعينات طرح فيليب كروسبي مفهوم العيوب الصفرية "Zero Defect" والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى ولذلك ركز على أهمية الاهتمام بالمخرجات من خلال الحد من العيوب (١) .

أما إيشيكاوا فقد نادى بأهمية تكوين حلقات مراقبة الجودة كعمل طوعي يشارك فيه جميع العاملين بالمؤسسة .

إجمالاً فقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل أساسية وهي:
أولاً- مرحلة الفحص:

كانت تحليلات الجودة تركز على فحص المنتج وتتضمن عملية فحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها للعميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها تستبعد أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل .

ثانياً- ضبط الجودة:

يشمل كافة الأنشطة والأساليب الإحصائية التي تسعى المنظمة للمحافظة عليها لمقابلة مواصفات السلعة . ويمكن القول بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة وبالتالي فهو يشمل التأكد من أن الإنتاج وما بعده مطابق للمواصفات .

ثالثاً- تأكيد الجودة:

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وتعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية فعملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن العمليات الإنتاجية تفي بمتطلبات الجودة، فهي تشمل في منظورها عملية التخطيط للجودة بالإضافة إلى دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد المتحصلة .

¹ - خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي (الرياض : (ب ن) ، 1997م)، ص68 .

رابعاً- إدارة الجودة الشاملة:

بدأ هذا المفهوم بالظهور في الثمانينيات حيث يتضمن جودة العمليات بالإضافة إلي جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم (1) .
إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يركز على رضا المستهلك وجودة الإنتاج ويعتبر اتجاه حديث لتحسين فعاليات المنظمات وتحقيق المرونة وإدارة الجودة الشاملة فكر فلسفي جديد يقوم على الإيمان بالجودة العالية للسلعة أو الخدمة وما يرتبط بها من رضا المستهلك والذي يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة حيث طبيعة المنافسة العالمية الواسعة والشاملة تتطلب من المنظمة أربع خصائص وهي:

1. فهم ماذا يريد المستهلك وإشباع احتياجاته عند طلبها وبأقل تكلفة .
2. الإمداد بالسلع والخدمات ذات الجودة العالية وبشكل ثابت ومستمر .
3. مجارة التغير في النواحي التكنولوجية والسياسية والاجتماعية .
4. توقع احتياجات المستهلك في المستقبل (2) .

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعرف الجودة الشاملة على أنها "مجموعة الفلسفات التي بواسطتها تحقق نظم الإدارة أكفاً إنجاز لتحقيق أهداف المؤسسة من رضا وراحة المستهلك" . وتعرف على أنها "فلسفة توجيه نظم الإدارة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة لإرضاء العميل، وزيادة كفاءة العاملين من خلال التحسين المستمر لنظام الجودة الذي يتكون من نظم اجتماعية وتقنية وإدارية" (3) .
يعرف كينج إدارة الجودة الشاملة بأنها "مبدأ إداري عام يمكن تطبيقه على بيئة معينة وتوجد عدة أساليب لوضع إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ بعدد المؤسسات التي تقوم بممارستها".
ويعرفها كذلك بأنها "نظام إداري يضع رضا العميل في قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل حيث يؤمن هذا النظام بأن رضا العميل ينتج أرباحاً ثابتة في الأجل الطويل" . كما عرفت الجودة الشاملة من خلال الكلمات التي يتكون منها المصطلح وهي:
إدارة: هي عبارة عن "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة وتوفير الموارد الإدارية" .

1 - روبرت جون باوند ، أساسيات ضبط الجودة الإحصائي ، ترجمة حسن السيد ، شفيق ياسين(دمشق: المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، 2002م) ، ص6 .

2 - أحمد محمد الشامي ، إدارة الجودة الشاملة : المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية ، مجلة الإداري ، العدد 76 ، مارس 1999م ، ص47 .

3 - أحمد إبراهيم احمد ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية (الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2003م) ، ص162 .

الجودة: "هي الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتتجاوزها إلى تلافى العيوب والنواقص من المراحل الأولى بما يرضي المستفيد".

الشاملة: تعني "مشاركة الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء تحسينات مستمرة". وعرفت الجودة الشاملة بأنها "التركيز القوي والثابت على احتياجات العميل ورضاه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل" (1).

ويعرف جابلونكسي إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تسمح للفرد العامل أن يعمل بشكل أفضل"، كما يعرفها بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من الإدارة والعاملين في المنظمة بهدف تحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل والاعتماد على المراكز الأساسية والتي تساعد في نجاح أي منظمة صناعية أو خدمية والمراكز هي: الإدارة بالمشاركة - التحسين المستمر واستخدام فرق العمل" (2).

وتعرف المنظمة العالمية للتقييس (ISO) الجودة الشاملة بأنها "مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع العاملين في المنظمة ويهدف لنجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لجميع العاملين في المنظمة وتسعى إلى تحقيق التميز في الأداء الكلي للإيفاء باحتياجات العملاء والعاملين في المنظمة باعتماد مدخل شامل للتحسين المستمر ويشمل كافة مراحل الأداء ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل ويشكل الأفراد في كل العمليات الإنتاجية بدءاً من المورد وانتهاء بالزبون" (3).

تعرف بأنها "فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات المنظمة لتحقيق التطور المستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين" (4).

عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخلاً يحرر حياة الأفراد من ضياع الجهود من خلال اشتراك كل منهم في عمليات التحسين بحيث يتم الوصول إلى النتائج المرغوبة في وقت أقل". وهي أيضاً عبارة عن "توليفة أو تشكيلة من العمليات التقنية الاجتماعية بغرض القيام بالأشياء

1- خالد بن سعد بن عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص69 .

2 - جوزيف جابلونكسي ، إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة السيد عبد الفتاح النعماني (مصر : مركز الخبرات المهنية ، 1996م) ، ص25 .

3 - محفوظ احمد جودة ، مرجع سابق ، ص25 .

4 - عبد الستار محمد علي ، إدارة الإنتاج والعمليات (عمان : دار وائل للنشر ، 2000م) ، ص298 .

الصحيحة خارجياً وجعل كل صحيح داخلياً ومن المرة الأولى وعلى طول الوقت مع إمكانية تطبيق هذه الأساليب بشكل اقتصادي".

ومن خلال التعارف السابقة نجد أن إدارة الجودة الشاملة عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة في شكل سلسلة مترابطة يؤدي إلى خلل فيها أو أي ضعف في الأنشطة والوظائف أو في أي حلقة من حلقاتها إلى التأثير على الجودة الكلية (1).

تتبلور فلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. اتساع مفهوم الجودة لأبعد من مفهوم جودة المنتج من خلال تغطية كل عمليات المنظمة .
2. المشاركة الجماعية لكل أفراد المنظمة في عمليات تحسين الجودة .
3. الاهتمام بالعمليات من خلال توجيه العميل .
4. الاعتماد على التحسين المستمر من خلال المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات .
5. مشاركة كافة الأطراف في جهود الجودة الشاملة .

عناصر إدارة الجودة الشاملة وأهدافها:

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين إلى عناصر إدارة الجودة الشاملة فمنهم من قام بتقسيم العناصر إلى إحدى عشر عنصراً وهي كما يلي:

- 1- الأساس الاستراتيجي .
- 2- التركيز على المستهلك .
- 3- الشعور بالجودة .
- 4- المدخل العلمي .
- 5- الالتزام طويل الأمد .
- 6- تشكيل فرق العمل .
- 7- اعتماد نظام التحسين المستمر .
- 8- التدريب والتعليم .
- 9- حرية الرقابة .
- 10- وحدة الغرض .
- 11- اندماج ومشاركة العاملين (2) .

1 - محمد أحمد الطراونة ، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية ، مجلة دراسات ، المجلد 29 ، العدد 1 ، كانون الثاني 2002م ، ص36 .
2 - أحمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص151 .

أما البعض فيرى أن الجودة الشاملة تركز على ثلاثة عناصر أساسية فقط هي:-

1- رضا المستهلك .

2- المشاركة بين العاملين .

3- التحسين المستمر(1) .

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

أن الهدف الأساسي من إدارة الجودة الشاملة هو تطوير جودة السلع والخدمات مع إجراء تخفيض في التكاليف والإقلال في الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم ويمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية:

1- خفض التكاليف:

تتطلب الجودة الشاملة عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة وبالتالي تقليل التكاليف .

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:

كثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يترك أثر سلبي على العميل ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمة للعميل .

3- تحقيق الجودة:

وذلك بتطوير السلع والخدمات حسب رغبة العملاء، حيث أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلي زيادة الوقت لإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات .

تسعى إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية في العالم الصناعي المتقدم إلي تحقيق جملة من الأهداف وهي:

1- تحقيق متطلبات العميل .

2- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم سير العمل بالكفاءة المطلوبة .

¹ - مني عماد الدين ،آفاق تطوير الإدارة والقيادة في البلاد العربية (عمان : مركز الكتاب الأكاديمي، 2004م) ، ص142.

- 3- تحفيز العاملين على أداء العمل بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية .
- 4- تحقيق التميز من خلال بناء عناصر الميزة التنافسية أي السبق والتطور والتوقع المستمر للتغيير والتطور في رغبات العميل .
- 5- رفع مستوى جودة السلع والخدمات المطلوبة والتوصل إلي منتجات خالية من العيوب وتقديم الخدمات في الوقت المناسب .
- 6- ترشيد الإنفاق بشكل يجعل عنصر التكاليف محور تدور حوله غالبية الأمور في المنظمة .
- 7- رفع كفاءة الأداء ومعدلاته بما ينعكس على تقليل التالف وتخفيض فترات التوقف (١) .

المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

تناول العديد من الكتاب الأجانب والعرب المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والتي بتطبيقها يتم تحقيق الجودة الشاملة وتتمثل في:

1- التركيز على المستهلكين:

يقصد بهم المستهلكون الذين يقومون باستهلاك سلعة المنظمة، وينبغي أن تعمل المنظمة على تلبية رغبات وأهداف هؤلاء العملاء وأن تعمل على تحقيق حاجاتهم التي يريدون إشباعها من السلعة .

2- التركيز على الموردين والعملاء الداخليين:

لا بد للمنظمة أن تهتم بعلاقاتها مع الموردين الذين يقومون بتوفير مدخلات الإنتاج المختلفة وفي نفس الوقت أيضا تهتم بالعاملين بالمنظمة .

3- 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 الملائمة وتوفير شروط خدمة مرضية وعلى الإدارة أيضاً توفير بيئة مناسبة للعاملين بها .

4- القيادة:

لتحقيق فعالية تنظيمية عالية لا بد من توافر المديرين القياديين الأكفاء ذوي الاختصاص والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذين يتوافر فيهم الوعي والثقافة العالية بإدارة

¹ - النعيم حسن محمد علي وأروى عبد الحميد، مرجع سابق، ص102 .

الجودة الشاملة وهذا لا يأتي إلا من خلال الاطلاع على أدبيات إدارة الجودة الشاملة من جهة والتدريب المستمر لكيفية تطبيقها ميدانياً من جهة أخرى ويجب أن يتمتع القيادي بالوعي الإداري الكامل الذي يمكنه من إدراك كافة وظائف الإدارة ويعينه على قيادة الآخرين وتوجيههم، ولا بد للقيادة من دعم برنامج الجودة الشاملة وخلق ثقافة للجودة الشاملة بالمنظمة وتمكين العاملين ومكافأتهم حسب أدائهم وجهودهم في العمل وتزويد برنامج الجودة الشاملة بالموارد اللازمة لتنفيذه والعمل على بناء علاقة شراكة حيث أن نجاح أي منظمة يعتمد على فاعلية الإدارة وفريق عملها (١) .

5- الشراكة مع الموردين:

تتكامل حلقة الإنتاج من خلال ثلاث حلقات:

الحلقة الأولى: هي حلقة المدخلات وهي مواد ومستلزمات الإنتاج التي يتم استجلابها من العملاء الموردين .

والحلقة الثانية: هي حلقة العمليات التي تتم داخل المصنع أو مركز الخدمة .

والحلقة الثالثة: هي المخرجات سواء كانت سلعة أو خدمة يتم تقديمها للمستهلكين . ولا شك أن لكل من الحلقات الثلاث عملاء تتكامل مهمتهم في إنتاج وتسويق سلعة أو تقديم خدمة وحتى تضمن المنظمة تدفق عملياتها لا بد لها من عمل علاقة طيبة مع العملاء الموردين ويفضل أن تصل إلى مستوى الشراكة .

6- الرؤية الواضحة:

تمثل الرؤية مجموعة من الأهداف الكلية طويلة الأجل بحيث تعبر عن الآمال المطلوب تحقيقها والتميز المطلوب إحداثه، فرسالة المنظمة تنبثق من الرؤية فهي توضح الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وكلاهما (الرؤية والرسالة) تنبني عليهما الإستراتيجيات والخطط والقرارات الخاصة بالجودة .

7- الرقابة على العمليات وتحسينها:

جميع العمليات الإنتاجية بالمنظمة لا بد لها أن تنبني على تخطيط علمي سليم يُمكن من حدوث رقابة فاعلة عليها ولعل الرقابة الفعالة هي التي تؤدي إلى تصحيح الأخطاء وبالتالي تجنب حدوثها مستقبلاً، كما تعمل على تحقيق التحسين المستمر .

¹ - زكي مكي إسماعيل، نظم الرقابة الإدارية (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2009م)، ص 208 .

8- تصميم المنتج:

لا بد من وجود قسم بالمنظمة تكون مهمته البحوث والتطوير والبحث المستمر لإيجاد التصميم الفني للمنتج الذي يرتبط ببحوث التسويق ورغبات المستهلك حيث أنها تعتبر الأساس الذي يبني عليه تصميم المنتج ويراعى في تصميمه البساطة وتناسب التكلفة "السعر" مع تلبية رغبات المستهلك بحيث يؤدي التصميم إلي إشباع رغبات المستهلك وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة من الربحية المناسبة ومعدل العائد على الاستثمار .

9- مشاركة العاملين(التمكين):

يعني مشاركة جميع العاملين في أنشطة الجودة وذلك من خلال التعرف على مشاكل الجودة والطرق الممكنة لحلها وتتم هذه المشاركة من خلال فرق العمل المساهمة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، حيث أن هذه المشاركة هي التي تنمي فيهم روح المهارة والإبداع والثقة في النفس والمنظمة وبالتالي الالتزام بالأهداف والتفاني في سبيل تحقيقها وتنمية روح العمل الجماعي والقرار الجماعي المنبثق من صميم تعاليم ديننا الحنيف ومبادئ الشورى في الإسلام فمشاركة العاملين من خلال فرق العمل تمثل الأساس المتين لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

10- التقدير والاعتراف:

أن عملية التقدير والاعتراف بجهود العاملين تعتبر من الحوافز المعنوية التي تؤثر على الإنتاجية وتؤدي إلي خلق روح الإبداع تجاه المنظمة وهي من الأدوات الفاعلة التي تشعر العاملين بأهميتهم وبالتالي الإحساس بالأمن والاستقرار والرضا الوظيفي .

11- التطوير والتدريب:

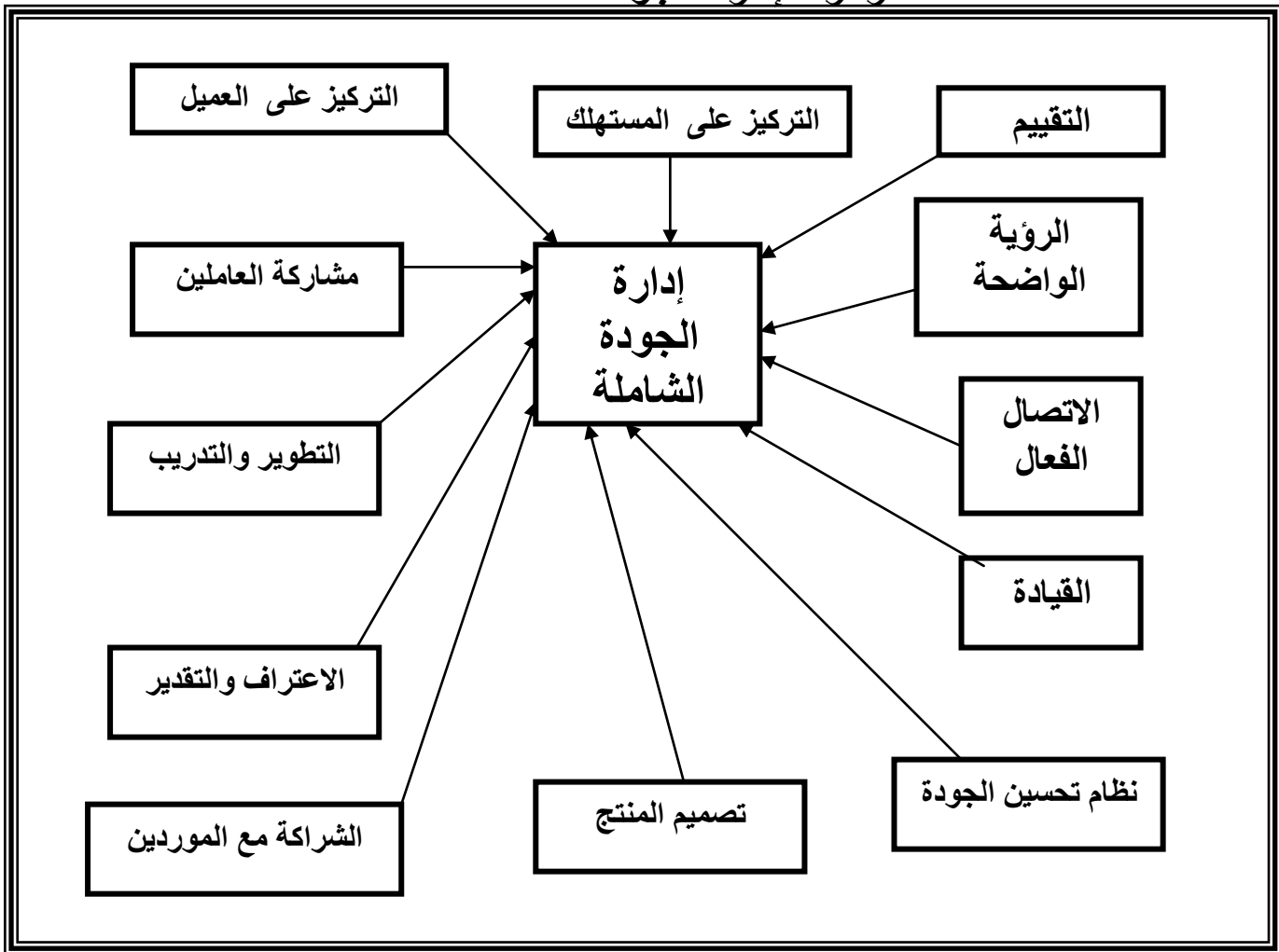
يقصد بالتطوير الإلمام الشامل بالمعارف والعلوم التي تؤدي إلي تحسين الأداء باستمرار من خلال تقديم سلعة أكثر إشباعاً لرغبات العملاء مع تقليل التكلفة وزيادة الجودة . أما التدريب فيمثل المجهود المنظم الذي يساعد على تحقيق زيادة المعارف وصقل وتوجيه مهارات العاملين نحو مجالات أعمالهم المختلفة، فالتطوير والتدريب كلاهما يؤدي إلي تحسين الأداء تحقيقاً لأهداف المنظمة.

12- الاتصال الفعال:

الاتصال هو عملية نقل البيانات والمعلومات والقرارات والشكاوي بين أجزاء التنظيم سواء كانت أفقية بين الأقسام والإدارات أو رأسية من المدير العام لكل المرؤوسين بالمستويات الأدنى من مديري إدارات أو أقسام أو موظفين أو عاملين وهي مهمة تثبت روح الحيوية في التنظيم، ولا بد للاتصال الفعال من توصيل ما هو مطلوب في الوقت والقدر المناسبين وبدرجة نقاء ودقة المعلومة (1) .

شكل رقم (1/2/2)

مرتكزات إدارة الجودة الشاملة



المصدر : زكي مكي إسماعيل ،نظم الرقابة الإدارية (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة ، 2009م)، ص210 .

¹ - زكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص209 .

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هنالك خمسة مراحل لإنجاز إدارة الجودة الشاملة بنجاح وهي:

المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد:

يبدأ الإعداد الناجح لإدارة الجودة الشاملة من هذه المرحلة وأطلق عليها المرحلة الصفرية لأنها تسبق عملية البناء الذي يشارك فيها كبار الموظفين بالتعاون مع محترفين مهنيين في عملية التنسيق وفيها يقوم كبار التنفيذيين بتوضيح رسالة المنشأة من خلال الدعم المباشر للخطة الإستراتيجية المشتركة وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد الضرورية لتنفيذ خطة إدارة الجودة الشاملة .

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط:

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنشأة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون المجلس المشترك باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق، ثم بعد ذلك يقوم المجلس المشترك بوضع خطة التنفيذ، وتعتمد عملية التخطيط على نتائج المرحلة التالية لتساعد على إنجازها وتطويرها .

المرحلة الثانية: التقييم:

تشمل هذه المرحلة تبادل المعلومات الضرورية لدعم الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وكذلك مراحل التنوع الإنتاجي وأعمال المسح الميداني والتقييم والاستبيانات وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنشأة وعلى جميع المستويات بالإضافة إلى التقييم الذاتي الذي يوضح انطباعات الفرد والمجموعة فيما يتعلق بعناصر القوة والضعف في المنشأة .

المرحلة الثالثة: التطبيق:

في هذه المرحلة تبدأ عملية المبادرات الجادة من عمليات تدريب فعالة للمديرين والعاملين وبدعم كامل من المجلس المشترك تقوم فرق محددة ومتخصصة في مجالات مختلفة بتطوير العمليات وإحداث التغييرات اللازمة .

المرحلة الرابعة: التنوع:

يوفر تنفيذ المراحل السابقة قاعدة بيانات جوهرية للمنشأة وفي هذه المرحلة وعلى ضوء الخبرة المكتسبة حديثاً يتم اشتراك أقسام المنشأة الأخرى والتي قد تشتمل على منشآت تابعة وأقسام

بعيدة عن الموقع والموردين والبائعين ويتم إعداد التوصية اللازمة بالتنوع بعد الحصول على الثقة من قبل المنشأة (1) .

المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يستلزم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بعض المتطلبات حتى يتقبل العاملون الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة ومن هذه المتطلبات:
أولاً- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

يتطلب إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة وأن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلى هذا يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم بما فيه من ثقافات جديدة .

ثانياً- الترويج وتسويق البرنامج:

نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، وتسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها .
يتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعرف على مفاهيم الجودة وفوائدها على المؤسسة .

ثالثاً- التعليم والتدريب:

يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح من خلال تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم حتى يتم على أساس سليم وبالتالي يؤدي إلي النتائج المرغوبة من تطبيقه .

الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير ويجب أن يكون التدريب موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة " الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين" ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي تواجهها فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

1 - عبد الرحيم محمد ، الجودة الشاملة المفهوم وفلسفة التطبيق ، مجلة دراسات أمنية ، العدد 2 ، يونيو 2010م ، ص45 .

رابعاً- الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .

خامساً- تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين (خمسة إلى ثمانية) أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره، حيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وتمليك الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

سادساً- التشجيع والحفز:

تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل يؤدي إلي تشجيعهم وزرع الثقة في نفوسهم وتدعيم الأداء المرغوب والتشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة حيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وتتفاوت الحوافز من المكافأة المالية إلي التشجيع المعنوي .

سابعاً- الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة الشاملة هو الإشراف على فرق العمل وتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها وتتطلب عملية الإشراف والمتابعة التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة .

ثامناً- إستراتيجية التطبيق:

تمر إستراتيجية تطبيق وإدخال برنامج الجودة الشاملة بعدة خطوات ومراحل هي:

1- مرحلة الإعداد: وهي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف .

2- مرحلة التخطيط: يتم فيها وضع خطة وتحديد الموارد اللازمة لتطبيقها .

3- مرحلة التقييم: يتم التقييم باستخدام الطرق الإحصائية لقياس مستوى الأداء (1) .

أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

- 1- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
- 2- إشراك جميع العاملين في التطوير .
- 3- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .
- 4- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى سلع أو خدمات ذات قيمة للعملاء .
- 5- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
- 6- تحسين نوعية المخرجات .
- 7- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .
- 8- تحسين الربحية والإنتاجية .
- 9- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- 10- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق .
- 11- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .
- 12- تقليل المهام عديمة الفائدة في زمن العمل المتكرر .
- 13- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم .
- 14- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين .
- 15- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة (2) .

الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- تطبيق أي فلسفة إدارية جديدة يصاحبها عدد من الأخطاء الشائعة المتوقعة التي يجب أخذها في الحسبان وتلافيها عند التطبيق من أجل ضمان النجاح في التنفيذ ويمكن أن تحدث هذه الأخطاء في أي مرحلة من مراحل التطبيق ومن هذه الأخطاء :
- 1- تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة .

1 - عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص 84 .

2 - مدحت محمد أبو النصر ، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما (الجزيرة : الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 122.

- 2- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى .
 - 3- أخذ قرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها .
 - 4- عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم .
 - 5- عدم الاتصال الكافي بالعملاء والموردين .
 - 6- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة .
 - 7- التصدي مع بداية التطبيق للمشاركة الكبيرة .
 - 8- عدم التقدير الكافي لأهمية الفرد البشري .
 - 9- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل .
 - 10- نقص المعرفة أي عدم الإلمام الكافي بأبعاد الجودة الشاملة وكيفية التخطيط السليم لمنهجها .
 - 11- القول الكثير والفعل القليل .
 - 12- نقص متطلبات التطبيق .
 - 13- النقل الحرفي لنماذج سابقة دون تعديل ومراعاة لظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .
 - 14- عدم تحديد حاجات العملاء تحديداً جيداً .
 - 15- الإخفاق في ترجمة الجودة المطلوبة إلي معايير محددة تتفق وحاجات العملاء .
 - 16- التطبيق دفعة واحدة وبشكل متكامل .
 - 17- الإخفاق في التعامل مع مقاومة التغيير .
 - 18- التركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري .
 - 19- استعجال النتائج .
- ويضيف كروسي في كتابه "الجودة بدون دموع" أخطاء أخرى هي:
- 1- شعور الإدارة بأن تطبيق الجودة يتطلب تكاليف ونفقات عالية .
 - 2- إنكار الإدارة بأن التطبيق سبب المشكلات التي تعاني منها المنظمة .
 - 3- عدم الاهتمام بالتدريب للعاملين في مختلف المستويات ، وإن حدث فإنه يتم تدريب العاملين في المستويات الدنيا للمنظمة (١) .

¹ - محفوظ احمد جودة ، مرجع سابق ، ص 65 .

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تشمل معوقات إدارة الجودة الشاملة الآتي:

- 1- فقدان الثقة في المدير .
 - 2- الاتصالات الرديئة .
 - 3- الموظفون غير المنضبطين .
 - 4- ضيق الوقت .
 - 5- الإنفراد بالرأي .
 - 6- سوء نظام المكافآت والحوافز .
- ويمكن إضافة أسباب أخرى وهي:
- أ- التسلسل الهرمي الصارم .
 - ب- عدم مرونة الاتصالات الصاعدة .
 - ج- الميل لي تفادي المسؤولية .
 - د- الخوف من الفشل .
 - هـ- الإحجام عن تفويض السلطة (1) .

وفي مصر أوضحت نتائج البحوث والدراسات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي أن هنالك مشكلات ومعوقات عديدة تواجه هذا التطبيق في المنظمات الحكومية منها:

- 1- عدم الاستقرار الإداري .
- 2- عدم الاستفادة من التدريب .
- 3- عدم القدرة على تحديد عملاء المنظمات الحكومية .
- 4- ضعف النظام المالي .
- 5- ضعف نظام المعلومات الإدارية .

عوامل نجاح و فشل تطبيقات الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة:

تتمثل عوامل نجاح تطبيقات الجودة الشاملة في:

- 1- أن يكون التحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين بالمنظمة .

¹ - ستيفين كوهين ورونالدبراند ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة ، ترجمة عبد الرحمن بن احمد هيجان ، (الرياض: الإدارة العامة للبحوث، م)، ص127 .

- 2- التأكيد على ضمان الجودة بالتركيز على منع الانحرافات قبل وقوعها .
- 3- الاهتمام بالعمل الخارجي والعمل الداخلي على قدم المساواة .
- 4- الاهتمام بوضع وتسجيل المعايير المرجعية لجميع العاملين والأقسام حتى يمكن مراجعتها وتقييمها بسهولة .

5- مشاركة كافة العاملين في بلورة وتنفيذ أهداف الجودة .

6- دعم الإدارة العليا ومشاركتها بفعالية في جهود الجودة الشاملة.

عوامل فشل تطبيقات الجودة الشاملة عالميا تتمثل في الآتي:

- 1- عدم قناعة الإدارة العليا بالتغيير وإمكانياته .
- 2- مقاومة الإدارة لتعليم وأقلمة أنفسهم وفق متطلبات وقيم إدارة الجودة الشاملة .
- 3- عدم وجود إمام كافي على مختلف المستويات الإدارية .
- 4- ضعف عملية الاتصالات الإستراتيجية والداخلية والتواصل التنظيمي .
- 5- عدم تخصيص وقت كافي لنشر وغرس مبادئ إدارة الجودة في المنظمات .
- 6- نقص كفاءة الفريق المسئول عن إدارة وتطبيق الجودة الشاملة .
- 7- استخدام طرق غريبة أو غير مألوفة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة .
- 8- ضعف ثقة العاملين في الإدارة العليا .
- 9- ضعف مشاركة العاملين في تطبيق برنامج الجودة الشاملة .
- 10- ضعف القيادة المسئولة في المنظمات .
- 11- غياب الدافع القوي للحماس لبرنامج الجودة الشاملة .
- 12- غياب إستراتيجية التغيير في المنظمة .
- 13- التعامل مع برنامج الجودة الشاملة باعتباره حدثا طارئا .
- 14- التركيز على الفوائد المالية قصيرة الأجل .
- 15- نقص التركيز على العمل .
- 16- عدم الاتفاق على مفهوم واضح ومنتق عليه لما يقصد بالجودة .
- 17- كثافة تعقيد الإجراءات الإدارية وعمليات التوثيق في نظم الجودة خاصة المرتبطة بتطبيق المواصفات الدولية للآيزو مثل ISO 9000 (1).

¹ - بابكر مبارك عثمان، مرجع سابق، ص125.

المبحث الثالث

مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تفعيل فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة سواء كانت سلعية أو خدمية توافر عدة أسس ومبادئ تتناسب وتتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة والتي تتمثل في النهوض بمستوى الأداء داخل المنظمة وخارجها ويمكن إجمال هذه الأسس في الآتي:

1- التخطيط السليم:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة في المقام الأول على التخطيط السليم الذي يحقق أهداف المنظمة في إطار إمكانياتها المتاحة البشرية والمادية وعلى استيعاب مفاهيم الجودة وإجراءات التغيير .

2- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

من أهم العوامل التي تساعد على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة تأييد ودعم الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها بضرورة التطوير والتحسين المستمر وتعبير عن ذلك بالإعلان عن رغبتها في تطبيقها أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين بها واتخاذ الخطط والبرامج التي تكفل تنفيذ ذلك وتوفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لعملية التطبيق وتحديد السلطات والمسئوليات وإيجاد الخطوط الفاصلة بينها، وتأكيداً لهذا المبدأ يقول (لاسلز ودالي) أن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب .

3- اختيار القيادة المناسبة لإحداث التغيير المطلوب:

القيادة الملائمة لأعمال إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة وخارجها هي القيادة الخلاقة والقادرة على العمل بروح الفريق والتي تجاهد من أجل توفير ودعم مناخ يسود فيه العمل الجماعي المنسق وتؤدي اهتماماً متوازناً بين العنصر البشري والجانب الهيكلي في التنظيم وتحرص على عرض القيم الإيجابية في العلاقات وتعظيم مصلحة الفرد والمنظمة

4- انتقاء العنصر البشري والارتقاء بأدائه:

يشكل العنصر البشري مطلباً هاماً نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام في جميع النواحي ابتداءً من وضع نظام الاختيار

والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب المستمر لكافة المستويات وفقاً لنوعية المهارات والمعارف السلوكية اللازمة لكل مستوى (١) .

5- شمولية الأداء والجودة معاً:

لا تتحقق الجودة الشاملة بمجهود وإمكانيات فرد واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد، كما أنها لا تقتصر على عملية أو مرحلة محدودة من مراحل إنتاج وتقديم السلعة أو الخدمة لذلك لا بد من أن تتضافر جهود العاملين في المنظمة كل في نطاق تخصصه لتحقيق الجودة المنشودة في كافة مراحل إنتاج وتقديم ما تنتجه المنظمة .

6- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:

تنتهج المنظمات التي تعتمد منهج الجودة الشاملة تطبيق مفهوم حل المشاكل كفرص للتحسين ويعتمد منهج إدارة الجودة الشاملة على جميع الأفراد المشاركين في العملية بما فيهم المديرون التنفيذيون بالإدارة والقوى العاملة والعملاء في التوصل إلى حلول ثنائية مفيدة وهذا يعني فهم العملية التي يؤديها من حولك وفهم السبب في مشاكلك وجميع المعلومات والبيانات التي ستبني عليها قراراتك لتحسين تلك العملية وتعتمد الجودة الشاملة إلى حد بعيد على بناء فريق ممتاز وعلى الاتصال الفعال الذي يجعل قرارات التحسين تعتمد على معلومات وبيانات مستمدة من حقائق ثابتة (٢) .

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

هنالك إجماع كبير على تحديد مبادئ أساسية لنظم إدارة الجودة الشاملة منها التركيز على العميل واحتياجاته والدور الذي تقوم به القيادة وكذلك عنصر توسيع مشاركة الموظف والتعاون بين الأفراد بدلاً من المنافسة .

أوضح هتشنز أن الجودة الشاملة تتكون على الأقل من مبدئين أساسيين هما:-

1- وجود إستراتيجية عمل معدة على أساس بيانات ومعلومات متعلقة بالعملاء وهدفها التعرف على نقاط القوة والضعف لدى المنافسين .

2- وجود سياسة لتحسين وتطوير الهياكل الإدارية بهدف تحقيق معدلات أسرع للتحسين في أداء جوانب العمل والخدمات كافة تفوق المعدلات التي يحققها المنافسون الآخرون، ويتفق بعض العلماء على أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

١ - محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد الثاني، نوفمبر 2011م، ص 17 .
٢ - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، 10011 (مصر: مطبعة الإشعاع، 1999م)، ص 36 .

- 1- التركيز على العملية والنتائج معاً .
 - 2- الوقاية بدلاً من التفتيش .
 - 3- التركيز على العملاء .
 - 4- الاستفادة من خبرات القوى العاملة .
 - 5- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق .
 - 6- التغذية العكسية .
 - 7- الأفراد .
 - 8- العمليات والعميل .
 - 9- المشاركة الكاملة .
 - 10- الاهتمام بالرسالة العامة للمنشأة .
 - 11- التركيز على برامج التدريب .
 - 12- الاهتمام بتحسين علاقة المورد مع العميل (1) .
- ويمكن إجمال مبادئ إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

أولاً- التركيز على العميل:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على أساس استمرار ونجاح المنشأة وعلى توافر احتياجات ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم حيث أن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي تنطلق منها طموحات المنشأة ، ويمثل العميل ومحاولة كسب ثقته محور إدارة الجودة الشاملة وقد اقترحت خمسة مفاهيم للعملاء تتعلق بالجودة ولها ارتباط وثيق بتلبية رغباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم ثلاثة منها تشكل محور الاهتمام بالجودة وهي الجودة المتوقعة، والجودة المرضية، والجودة التي تجلب السرور، أما الاثنان الآخران فهما الجودة المعتدلة والجودة العكسية .

فالجودة المتوقعة تدل على المقترحات أو المميزات التي يتوقعها العميل ويتم طلبها بطريقة ضمنية أو غير علنية وفي حالة توافرها يشعر العميل بالرضا والعكس في حالة انعدامها، أما الجودة المرضية هي التي تقوم بوصف المقومات والمزايا التي يرغب العميل في توافرها لكسب رضائه وتتفق مع توقعاته ولا تتفوق عليها، كما أن الجودة التي تجلب السرور هي المقومات

1 - عمر وصفي عقيلي ، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (عمان : دار وائل للنشر والطباعة ، 2001م) ، ص 13 .

التي لا يطلبها العميل ولكنه يعلم بأماكن وجودها وعند توافرها يشعر العميل بالسرور ولا يشعر بالاستياء إذا لم تتوفر لذلك نجد أن المنشآت تحاول تطبيق نظام الجودة الشاملة .

ثانياً- التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير ويركز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها" أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلي محصلة نهائية"، لذلك من الضروري أن تلقى كل خطوة ما تحتاجه وتستحقه من اهتمام حتى يمكن تقليص حجم احتمالات وجود نظم عمل وعمليات يعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج .

ثالثاً- التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة:

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة بدلاً من المنافسة بينها حيث أنه من خلال هذا التعاون تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من موارد مالية وفنية وغيرها .

رابعاً- الوقاية بدلاً من التفتيش:

تنتقل إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليس العملية التفتيشية ففي الإدارة التقليدية نجد مراقبة الجودة بعد التصنيع وتقديم الخدمة وهذه الطريقة تأخذ وقتاً طويلاً وجهوداً بشرية وموارد مالية من أجل الكشف عن العيوب في العملية الإنتاجية، أما في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تستخدم معايير مقبولة لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وتبديد الموارد مما يؤدي إلي تخفيض التكاليف .

خامساً- المشاركة الكاملة:

تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنشأة والعمل الجماعي هو أداة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلي لها، وأن الهدف الأساسي يكمن في تشجيع مشاركة الأفراد بحيث يتم إحراز أفضل النتائج من خلال العمل الجماعي، ويسعى نظام الجودة الشاملة إلي تعزيز مكانة القوى العاملة وتشجيعها بالمشاركة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتدريب جميع

الموظفين وتحفيزهم مما يؤدي إلى التحسين المستمر، ومن خلال المشاركة تستطيع المنشأة تحقيق أهدافها المتمثلة في:

1- الاستفادة من المواهب الفردية وتوظيف أكبر قدر ممكن من الطاقات العقلية من خلال العمل الجماعي .

2- السماح للعاملين بالمشاركة في تصميم عمليات نظم العمل يمكن الإدارة من تركيز اهتمامها على أمور جزئية (1) .

سادسا- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:

تمتاز المنشآت التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة يمكن الاعتماد عليها من أجل الحصول على نتائج دقيقة وكذلك التعرف على مستوى درجة الانحراف في العملية الإنتاجية .

مساهمات الرواد في إثراء فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

أولا- أدور ديمنج(1900 - 1993م):

يعتبر الأب الروحي الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة حيث أنه قدم الكثير من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية وقد ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل وأصبحت فلسفته وأساليبه ذات أثر فعال في تطوير إدارة الجودة الشاملة وقد أشار بوضوح لمفهوم الجودة الشاملة من خلال تركيزه على أربعة عشر معياراً وهي:

1- إيجاد هدف ثابت وهو الالتزام بالابتكار والتطوير، حيث أن وضوح الهدف يجعل الإدارة العليا تهتم بالتطوير والابتكار مما يضمن لها المنافسة والاستمرار .

2- تبني فلسفة جديدة قائمة على الوقاية والاستعداد وتغيير أنماط التفكير في أداء الأعمال وتتحمل الإدارة العليا 90% من مسئولية مشاكل الجودة وبالتالي ينبغي أن تتجه (تميل) مسئوليات القيادة نحو التميز .

3- توفيق الاعتماد على الفحص الشامل كأسلوب لتحسين الجودة حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الخسائر والتكاليف .

¹ - عمر وصفي عقيلي وآخرون ، مبادئ التسويق (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ، 1996م)، ص 49 .

- 4- التوقف عن النظر إلي المشروع من خلال السعر: يعني عدم الاعتماد على السعر كمؤشر أساسي في الشراء، بل الاعتماد على الجودة العالية في بيع المنتجات .
 - 5- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات: يعني متابعة وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية ابتداءً من مرحلة التصميم وحتى خدمات ما بعد البيع والتغذية العكسية ثم العودة إلي التحسين في مرحلة التصميم وهكذا .
 - 6- الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب .
 - 7- تحقيق التناسب بين الإشراف والإدارة: يعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط الإنتاجية وتحسين أدائهم وتوجيههم نحو تحسين الجودة وجعل تصوراتهم تقود العاملين نحو نفس الهدف (1) .
 - 8- إبعاد الخوف وعدم الأمان من نفوس العاملين وتحفيزهم للإبداع والابتكار وتشجيع الجميع على قبول الخطأ والاعتراف به كوسيلة للتحسين وأن الأصل هو الإصلاح لا العقاب .
 - 9- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات والأقسام وتشجيع التعاون والاتصال الأفقي بينهم ويعني ذلك كسر الحدود الموضوعة بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوياً بروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية الملائمة والإنتاجية العالية .
 - 10- تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك .
 - 11- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محدودة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق داخل المنظمة .
 - 12- إزالة العائق في الاتصالات: يتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين وتحقيق الأنظمة السنوية في التقويم .
 - 13- تأسيس البرامج التطويرية .
 - 14- تشجيع الأفراد في العمل والسعي لمواكبة التحسين والتطوير في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة تحل محل السياسات القديمة واعتماد السياسات الجديدة باستمرار .
- أكد ديمنج أنه من الضروري التركيز على عوامل إدارة الجودة الشاملة وقد أدرك أن فلسفته في أمريكا سوف تقابل بمواجهة تنظيمية وثقافية كبيرة وذكر أن المنظمات الأمريكية مبتلية بسبعة أمراض مميتة للجودة أي منها من شأنه أن يمنع تحسين الجودة وهي:

1 - خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000)، ص91 .

- أ- الفشل في توفير موارد مادية وبشرية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة .
- ب- التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم .
- ج- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الأحكام والملاحظات .
- د- عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر للكوادر البشرية بين الوظائف المختلفة .
- هـ- استخدام الإدارة المعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية .
- و- تكاليف العناية الصحية الزائدة .
- ز - الأعباء القانونية الزائدة (1) .

ويمكن تلخيص فلسفة ديمينج في ثلاثة أصول:

أ- التزام الإدارة العليا بالتحسينات: وذلك من أجل البقاء في مجال الأعمال ولا يمكن ذلك إلا من خلال خلق الأهداف المتناسقة والتأكيد على الاستمرارية لتحسين جودة السلع والعمليات الإنتاجية والخدمات .

ب- تطبيق المنهجية الإحصائية: يرى ديمينج أن النظرية الإحصائية هي الطريقة الوحيدة للتعامل مع التباين والتغير والتحسين المستمر ولأجل ذلك هنالك حاجة لتدريب العاملين على النظريات والأساليب الإحصائية .

ج- تحسين العلاقات: يؤكد ديمينج على تحسين العلاقة الداخلية في المنظمة وتشجيع روح الفريق بإزالة الحواجز بين الأقسام ورفع الخوف والتخلص من التركيز على كبر حجم الإنتاج فقط وتحسين العلاقة مع الموردين بحيث يمكن ضمان جودة الموارد الداخلية ولا بد أن توجه كل الجهود لإرضاء المستهلك بصورة كاملة واقترح دورة مستمرة من الأنشطة أطلق عليها دورة ديمينج تتضمن أربعة عوامل رئيسية يتبع بعضها الآخر وفق نظام محدد يعاد باستمرار وهي:

أ- التخطيط: تسبق مرحلة التخطيط أي مشروع أو عمل وتشمل تحديد الأهداف والموارد ووضع القياسات وتنظيم الأعمال .

ب- التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم التخطيط له .

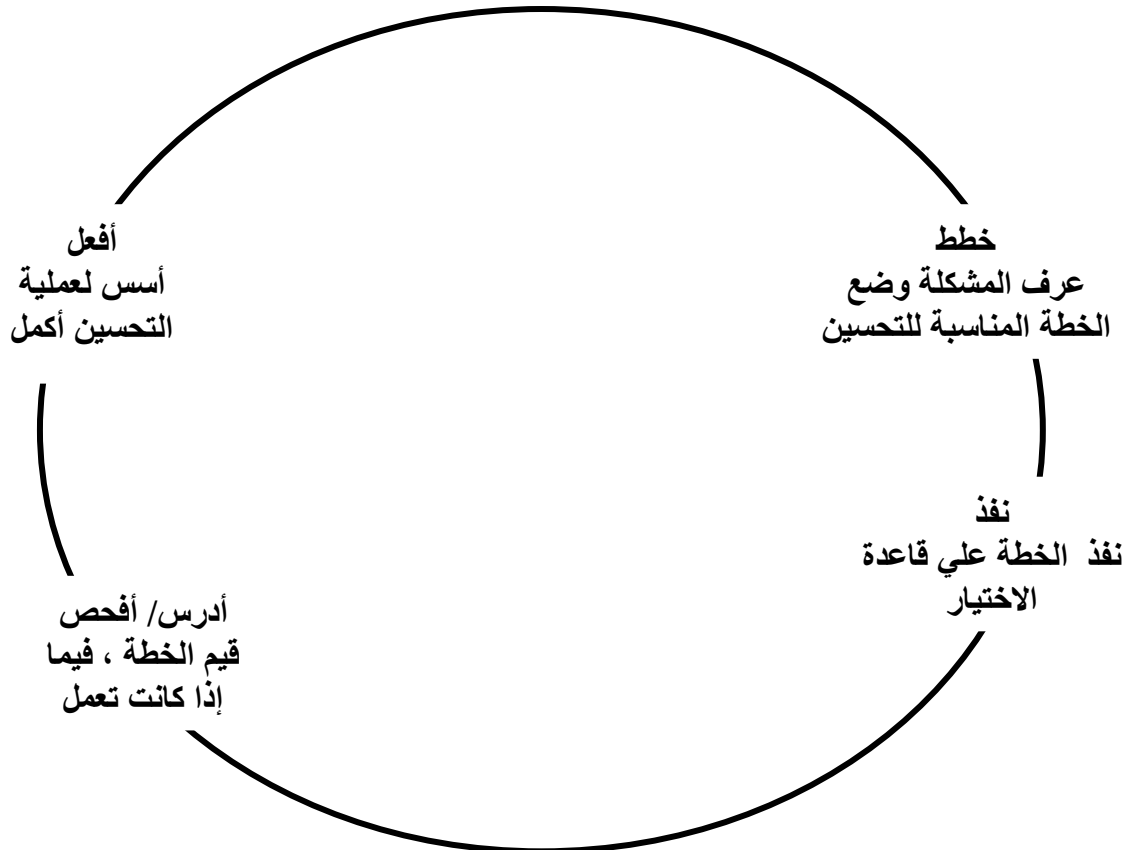
ج- الدراسة: من أجل تحديد مدى تنفيذ الخطة بصورة صحيحة ومدى ظهور فرص ومشاكل وتقييم النتائج الحاصلة وقياس الأداء .

¹ - ريتشارد وليم ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (الرياض : مكتبة جرير ، 2004م) ، ص12 .

د- اتخاذ الإجراءات: يتم في هذه المرحلة تطبيق الخطة النهائية للتحسينات وتمارس باستمرار وهذا يؤدي إلي العودة إلي المرحلة الأولى من الخطة لتشخيص تحسينات أخرى وهكذا تستمر الدورة (1) .

الشكل رقم (1/3/2)

دائرة ديمينج لتحسين الجودة



المصدر: محمد عبد العال النعيمي ورائب جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة (مفاهيم وتطبيقات) (عمان: مكتبة الجامعة، 2008م) ، ص24.

ثانيا- جوزيف جوران:

يعرف بأنه أحد رواد القرن العشرين في الإدارة فهو أحد المروجين لنظام إدارة الجودة ولد في أسرة يهودية نال شهادة بكالوريوس بتخصص هندسة كهربائية وبعد أن فضلت الشركة التي يعمل بها الاعتماد على النظام الإحصائي في الإدارة ورفضت نظام إدارة الجودة انتقل إلي اليابان في عام 1945م ليلعب الدور الرئيسي في نقل الصناعات اليابانية من السمعة السيئة التي كانت تشتهر بها إلي منافسة الصناعات الأمريكية والأوروبية في الجودة والسعر وذلك عن

¹ - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، تحقيق الدقة في إدارة الجودة (مفاهيم وتطبيقات) (عمان / الأردن :مكتبة الجامعة، 2008م) ، ص24 .

طريق البدء في تدريب الطبقة العليا والوسطى من الإدارة ولاقت الكثير من الرفض بالولايات المتحدة الأمريكية، كما يحسب له في اعتماد مبدأ باريتو .

فلسفته للجودة:

اعتمد جوران في تقديم مفهوم الجودة على تنفيذ برنامج لتحسين الجودة وقد ربط بين تحسين كفاءة الإدارة من خلال ما يسمى بثلاثية جوران والتي تتكون من التخطيط الجيد والرقابة الفعالة على الجودة وإجراء التحسينات المستمرة .

ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى في قيادة الجودة، ولكنه لم يهمل دور الإدارة العليا ودعمها للجودة ، كما أنه لم يهمل دور العمال الذين يقع عليهم تنفيذ مشاريع الجودة، كما أكد على ضرورة حل المشاكل بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة وتقييمها واختيار الحل الأفضل . ومن أهم النماذج التي تبناها ثلاثية جوران للجودة ويشتمل هذا النموذج على ثلاث مراحل وهي:

1- تخطيط الجودة .

2- مراقبة الجودة .

3- التحسين المستمر للجودة .

أولاً- تخطيط الجودة:

تعد هذه المرحلة نقطة البداية حيث تركز المنشأة على تحديد عملائها واحتياجاتهم وتطوير نوعية المنتج واتخاذ الإجراءات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم .

ثانياً- مراقبة الجودة:

تشتمل هذه المرحلة على:

1- قياس الأداء أو ما تحقق من إنجاز .

2- الرقابة الفعالة وهي الرقابة المستمرة .

3- مقارنة ما أنجز بالمعايير الموضوعه للجودة .

4- استخدام أساليب إحصائية في الرقابة .

5- تحديد الانحرافات عن المعايير واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها .

ثالثاً- التحسين المستمر للجودة:

ويتضمن ذلك:

- أ- إثبات الحاجة للتحسين وذلك من خلال تحويل المشاكل إلي ما يقابلها من التكاليف .
- ب- تحديد المشاريع .
- ج- تنظيم فرق تحسين المشاريع .
- د- تشخيص الأسباب .
- هـ- توفير الحلول⁽¹⁾.

لخص جوران أفكاره عن الجودة في عشرة نقاط هي:

- 1- نشر الوعي بتحسين الجودة داخل المنشأة .
- 2- تحديد الأهداف الخاصة بعملية التحسين .
- 3- الاهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وذلك من خلال عدد من الإجراءات على سبيل المثال تكوين مجلس الجودة، وتحديد المشكلات واختيار المشاريع وتعيين أعضاء فريق العمل ومنسقي الجودة .
- 4- الاهتمام بعملية التدريب .
- 5- الاهتمام بتنفيذ مشاريع تساعد المنشأة في حل مشكلاتها .
- 6- الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنشأة .
- 7- تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء وذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة .
- 8- الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام في المنشأة والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة للاتصال .
- 9- الاهتمام بعملية التحسين واعتباره جزءاً لا يتجزأ من نظم المنشأة وعملياتها المختلفة.
- 10- توثيق الأهداف والنتائج المتحققة⁽²⁾ .

ثالثاً - فيليب كروسبي:

هو مؤسس أول كلية للجودة تركزت مجهوداته حول أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها فكان أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب في المنتج (Zero Defect) ركز كروسبي على أربعة محاور أساسية من خلال مبادئه الأربعة عشر والتي تمثل الفلسفة التي يقوم عليها النموذج الذي وضعه وهذه الأسس هي:

¹ - قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات (عمان: دار الشروق، 2008م)، ص117.
² - مأمون الدراكعة وآخرون، الجودة في المنظمات الحديثة (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002)، ص55 .

أ- أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات ويعني بذلك أن يلتزم الجهاز الإداري وجميع العاملين في المنظمة بمطابقة المنتج للموصفات الموضوعه لتحسين الجودة ويتضمن ذلك توقعات العميل لجودة المنتج .

ب- أهمية تنفيذ الأعمال بشكل صحيح منذ اللحظة الأولى بدلاً من القيام بتصحيحها .

ج- أن يكون معيار خلو الأداء من العيوب من ضمن أهداف المنظمة .

د- الاستثمار في مجال التدريب والخدمات المساندة لتجنب الأخطاء واسترداد تكاليف التالف .
وقد حدد كروسبي تكاليف الجودة بين (20 - 40%) من عوائد المنظمة .

فكرة المعيب الصفري عند كروسبي:

تقوم على أهمية تنفيذ الأعمال بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بدلاً عن القيام بتصحيحها لاحقاً، وان معيار الأداء هو الخلو من العيوب حيث تقوم الأفكار الأساسية لتحسين الجودة على أساسين هما:

1- مسلمات الجودة:

1- ليس من الدقة تعريف الجودة بأنها مطابقة المواصفات حيث يعتبر المنتج ذا جودة فقط عندما يتطابق مع رغبات المستهلك .

2- إن نظام الجودة نظام وقائي يقوم على منع الخلل .

3- إن معيار الأداء هو المعيب الصفري (Zero Defect) .

4- يعتبر قياس الجودة هو الثمن الذي تدفعه المنظمة لعدم مطابقة المواصفات .

2- العناصر الأساسية لتحسين الجودة:

أ- إصرار وجدية الإدارة على تحقيق التحسين .

ب- تعليم الجميع وتدريبهم بشكل دائم على مسلمات الجودة المشار إليها سابقاً .

ج- التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات استناداً على مجموعة من الإجراءات لتغيير اتجاهات الأفراد وخلق ثقافة عمل جديدة داخل المنظمة .

المبادئ التي وضعها كروسبي:

اقترح كروسبي أربع عشر مبدأ لتحسين الجودة وهي:

أ- التزام ودعم الإدارة العليا للجودة .

ب- تشكيل فريق تطوير الجودة والذي يجب أن يمثل جميع الأقسام بالمنظمة .

- ج- تأسيس مجلس الجودة الذي يقوم بعملية التنسيق والاتصالات بأعضاء فريق تطوير الجودة ووضع مقاييس الجودة .
- د- تحديد مشكلات الجودة الحالية والمستقبلية .
- هـ- تقييم تكلفة الجودة مع توضيح استخدامها كأداة إدارية للرقابة .
- و- زيادة الوعي بالجودة وأهميتها وإشراك جميع العاملين في المنظمة وجعلهم على دراية تامة بالجودة وأهميتها .
- ز- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الهادفة لحل المشاكل والتي تؤدي إلي تحسين الجودة .
- ح- التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج .
- ط- تدريب العاملين على آليات تحسين الجودة ليتحمل كل منهم مسؤولية جزء من برنامج التحسين .
- ي- تشجيع العاملين على تحقيق أهداف التطوير .
- ك- تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة لوضع حداً لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق أهدافها .
- ل- مكافأة وتحفيز من يقدم جهود متميزة لتطوير وتحسين الجودة .
- م- تشجيع الابتكار الفردي داخل المنظمة .
- ن- التركيز على التطوير المستمر للجودة من خلال تكرار العمليات السابقة لتعطي انطباعاً بأن برنامج تحسين الجودة لم ينتهي بعد والوصول إلي منتجات خالية تماماً من العيوب⁽¹⁾ .
- رابعا - فيجنباوم:**

أول من نادى بمفهوم الرقابة الشاملة على الجودة وتطويرها عام 1951م حيث أوضح أن مسؤولية تخطيط الجودة تقع على إدارة الإنتاج، أما الأنشطة الأخرى كمرقابة الجودة فمسئوليتها ثانوية وأن الهدف الأساسي لإدارة الجودة يتمثل في إنتاج وحدات جيدة بصفة رئيسية قبل أن يكون منصباً على اكتشاف الوحدات المعيبة بعد إنتاجها .

عرف فيجنباوم الجودة الشاملة بأنها " مفهوم التميز بدلا عن المفهوم الذي يدل على التخلص من العيوب فقط " . ومن وجهة نظره أن العمل هو الذي يحدد الجودة وفي هذا يتفق مع جوران،

¹ - صالح ناصر عليمان ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2004م) ، ص25 .

كما أوضح أن فلسفة الجودة تمتد إلي خارج حدود مراكز الأداء لتشمل جميع أنشطة المنظمة وفي هذا يتطابق مع وجهة كروسبي والمتعلقة بحدود إدارة الجودة الشاملة.

طرح فيجبناوم فكرة الرقابة الشاملة على الجودة كإحدى أنواع الجودة التي يمكن استخدامها للتوفيق بين الطلبات الخاصة للمستهلكين برفع مستوى الجودة وتكاليف المنتج وعرف الرقابة الشاملة على الجودة بأنها " نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها وتقديم السلعة أو الخدمة بأفضل أسلوب اقتصادي مع تحقيق الرضا الكامل للمستهلك " .

والفلسفة الأساسية للرقابة الشاملة على الجودة يمكن وضعها في خمس فئات وهي:

أ- **التنظيم:** ويشمل تدريب وتنقيف كافة العاملين على مبادئ الرقابة على الجودة لضمان تحقيق الإنتاج الجيد وجعل الفرد العامل هو المسئول عن الجودة وليس قسم الرقابة عليها
ب- **الأهداف:** هدفها التحسين المستمر للوصول إلي الكمال لذلك تستخدم نظام الإنتاج في حينه (JIT) (Just in time) الذي يهدف إلي إزالة كل أنواع الهدر والتبديد .

ج- **المبادئ الأساسية عند فيجبناوم:**

أهم المبادئ الأساسية للرقابة الشاملة على الجودة الرقابة الإحصائية على العملية الإنتاجية والتي تستخدم من قبل العاملين في كل محطات العمل للرقابة على الجودة خلال كل العمليات الإنتاجية، أما المبدأ الأساسي الآخر فهو اعتماد الخرائط والأشكال والأدوات والإجراءات ذات العلاقة برقابة الجودة .

د- **المفاهيم التسهيلية:**

يؤدي تنفيذ المبادئ الأساسية للرقابة على الجودة إلي تسهيل القيام بمزيد من التحسينات .

هـ - **الأساليب والدعم :**

هنالك العديد من المفاهيم التي تكون جزءاً من الرقابة الشاملة على الجودة وتقدم العون والدعم لها، فالرقابة ليست فقط مجرد مفهوم للتركيز على مرحلة واحدة من الرقابة على الجودة كما يشير إليها المفهوم التقليدي⁽¹⁾ .

¹ - فريد زين العابدين ، الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة ، مجلة الإدارة ، المجلد الثالث 1997م ، العدد الأول ، ص26

خامسا - كاورا إيشيكاوا:

الأب الحقيقي لحلقات الجودة، أكد على أن تدريب وتعليم العاملين هو بداية ونهاية الجودة الشاملة حيث أكد على ضرورة استثمار الإدارة العليا لهذين المجالين ويمكن إيجاز ما جاء به إيشيكاوا في الآتي:

1- حلقات الجودة:

هي مجموعة صغيرة من العاملين يتراوح عددهم ما بين (4 - 8) عمال يتم انضمامهم للحلقات بصورة طوعية وتتمثل مهمة المجموعة في تحديد المشاكل التي يواجهونها عند قيامهم بأعمالهم واقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لحل هذه المشكلات بهدف تحسين وتطوير الجودة ومستوى أداء العاملين ويعتقد إيشيكاوا أن حلقات الجودة مكملة لإدارة الجودة الشاملة بحكم أن كلاهما تسعيان إلى التحسين المستمر .

2- مراحل الجودة الشاملة:

- أ- العمل على إشراك العاملين بالمنظمة في تحديد المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- ب- التركيز على تعليم العاملين لرفع كفاءة أدائهم والتغلب على المشاكل التي يواجهونها أثناء عملهم .
- ج- بناء حلقات السيطرة على الجودة .
- د- التركيز على استخدام الأدوات الإحصائية للسيطرة على الجودة .
- هـ - العمل على تشجيع برنامج حلقات الجودة على مستوى الاقتصاد الكلي (١) .

سادسا - وليام كونوي:

يدعو كونوي إلى نظام جديد في الإدارة يتم من خلاله النهوض بعملية التحسين المستمر باستخدام الأدوات الستة التالية:

- أ- تنمية مهارات العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل وتقع هذه المهمة على عاتق الإدارة العليا.
- ب- القيام بدراسات ميدانية تعتمد على جمع بيانات أولية وثانوية عن العاملين والعملاء والتكنولوجيا والمعدات المتاحة .

¹ - فريد عبد الفتاح زين الدين ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل (القاهرة: (ب ن)، 1996م)، ص34 .

- ج- التركيز على استخدام أساليب الإحصاء البسيطة كخرائط مراقبة الأشكال والرسوم البيانية التي تساعد في تحديد المشكلات وحلها .
- د- استخدام أساليب الرقابة الإحصائية في كشف الانحرافات التي تحدث في العملية الإنتاجية .
- هـ - اتخاذ الإجراءات والخطوات الكفيلة بمنع حدوث الانحرافات .
- و- استخدام أساليب الهندسة الصناعية في تبسيط العمل والتخطيط الداخلي ومناولة المواد للوصول إلي التحسين المطلوب (1) .

سابعا - جينيشي تاجوشي:

ركز على الجانب الهندسي للجودة حيث أدخل تصميم التجارب كوسيلة للسيطرة الإحصائية على جودة المنتج، حاز على جائزة ديمنج للجودة عام 1960م ثم حاز على نفس الجائزة لثلاث مرات متتالية فيما بعد .

ينظر تاجوشي للجودة على أنها القضية الأساسية للمنظمة ككل وبهذه النظرة يتطابق مع وليام الذي يعرفها بأنها المطابقة للمواصفات المطلوبة . ركز تاجوشي على تصميم الجودة من خلال ثلاث جوانب أساسية للتصميم وهي:

أ- **تصميم النظام:** هو التصميم الفني لوظائف المنظمة بحيث تتطابق مع متطلبات العميل.

ب- **تصميم المؤشرات:** هي الأدوات التي تساهم في تخفيض التكاليف وتستخدم في تصميم التجارب الإحصائية .

ج- **تصميم التفاوت المسموح به:** يتضمن الوسائل التي تخفض التغيير دون رفع تكاليف الجودة والهدف من ذلك تحديد المكونات والأجزاء الأكثر تأثيرا، ومن ثم حصر هذه التفاوت في الأجزاء الداخلة في المنتج وتوضح فلسفة تاجوشي في الجودة من خلال ثلاثة مفاهيم أساسية هي:

1- **متانة جودة المنتج:** يقصد بها إنتاج منتجات بإزالة الظروف المعاكسة بدلا عن إزالة المسببات .

2- **دالة خسارة الجودة:** يتم فيها تحديد جميع التكاليف المرتبطة بالجودة الرديئة وتتضمن تكاليف عدم رضا العميل، تكاليف الخدمة والفحص وغيرها .

1 - النعيم حسن محمد علي وأروى عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 89 .

3- الجودة المستهدفة: هي فلسفة استمرارية التحسين لتحقيق المنتج المنشود في إطار الهدف المحدد (1) .

إدارة الجودة الشاملة والمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO):

أصبحت إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية رئيسة للأعمال المحلية والعالمية، وزاد الاهتمام العالمي بنظم إدارة الجودة الشاملة أو ما يعرف بسلسلة مواصفات الأيزو (International Standardization Organization) (ISO) أي (منظمة التقييس الدولية) كطريقة لضمان مطابقة السلع والخدمات لمجموعة محددة من النمطيات أو التوقعات المنتشرة، وأصبح هذا أكثر وضوحاً عند التطبيق العالمي المتزايد لنمطيات سلسلة ISO 9000 واستخدامها.

فقد جعل الطلب المتزايد من كل المهتمين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظام ISO9000 من خلال نمطياته المختلفة واستخدامه نوعاً من الأهمية والاهتمام الكبير لدى الإتحاد الأوربي والشركات في أمريكا الشمالية، باعتباره يؤثر بشكل مباشر على مستوى التجارة العالمية.

تعريف الأيزو (ISO):

هي حروف مختصرة لأسم المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس (International Standardization Organization) وهذا الاختصار مشتق من الكلمة اليونانية (Isos) وتعني التساوي وقد تم استخدامها لتجنب الجدل بين أعضاء المنظمة للدلالة عليها وتهدف إلي تسهيل التنسيق العالمي وتوحيد النمطيات الصناعية والهندسية والزراعية والموارد وغيرها، وفي إعدادها للنمطيات العالمية تناولت اهتمامات كل المنتجين، والمستخدمين والعملاء، والحكومات والعلماء .

وتعرف الأيزو على أنها الاسم المختصر للمنظمة الدولية للتقييس والتوحيد القياسي وهي إحدى المنظمات العالمية التي تعنى بوضع مقاييس وأنماط عالمية لتشجيع وتطوير المواصفات والأنشطة ذات العلاقة على المستوى الدولي وغايتها تسهيل عملية التجارة العالمية للسلع والخدمات . وقد تأسست عام 1946م في لندن وبدأت مباشرة مهامها في مقرها الدائم بجنيف عام 1947م كاتحاد دولي غير حكومي يضم منظمات وطنية للمواصفات لأكثر من 110 دولة في العالم عضو لكل دولة . وحتى عام 1994م كانت بها 185 لجنة تقنية و336 لجنة فنية

¹ - سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ، ص76 .

تقوم هذه اللجان بوضع معايير ومواصفات في جميع المجالات الصناعية، الاقتصادية، العلمية والتقنية بشكل موحد على مستوى عالمي، ومنح شهادات للمؤسسات التي تعتمد هذه المواصفات بفعالية . وأصدرت المنظمة عام 1987م أول مواصفة دولية لأنظمة إدارة الجودة سميت بسلسلة المواصفة الدولية ISO9000. ويرمز الرقم (9000) إلي سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة (١) .

إصدارات مواصفة الأيزو ISO 9000 ومجالات تطبيقها:

أصدرت سلسلة ISO 9000 لأول مرة عام 1978م والتي تمثل أنظمة إدارة الجودة، وكانت في الأصل تتكون من خمسة مواصفات مستقلة وهي:

1- ISO 9000: دليل إرشادي وتتضمن خطوات إرشادية للاختيار والاستخدام لبقية مواصفات السلسلة فهي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من ايزو 9001، ايزو9002، ايزو9003 وتوضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفات لكي تتناسب طبيعة المنشأة والأساليب اللازمة للتنفيذ، كما تشرح كيفية إعداد العقود بين الأطراف المختلفة .

2- ISO 9001: هي المواصفة الخاصة بالمؤسسات التي تطبق نظم الجودة الشاملة في مجالات التصميم، والتطوير، الإنتاج والتركيب والفحص والاختبار وخدمات مابعد البيع حيث تعد هذه المواصفة الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ايزو 9000 وتمثل نموذج متكامل لتنفيذ متطلبات الجودة للمؤسسات .

3- ISO 9002: نموذج لتأكيد الجودة في مراحل الإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات .

4- ISO 9003: هي مواصفة لنظام الجودة من أجل تأكيد الجودة في مراحل التفتيش والفحص النهائي . وتستخدم المواصفات (9001، 9002، 9003) عند التعاقد بين جهتين منتجة ومشتريه .

5- ISO9004: هي عبارة عن الخطوط الإرشادية لإدارة الجودة الشاملة داخليا(لا تستعمل لأغراض التعاقد) .

وفي العام 2000م تم إعادة النظر بالسلسلة بشكل كامل استجابة لمتطلبات الزبائن فأصبحت كما يلي:

¹ - بابكر مبارك عثمان، مرجع سابق، ص82.

- 1- ISO 9000 أنظمة إدارة الجودة: المبادئ والمصطلحات .
- 2- ISO 9001 أنظمة إدارة الجودة: المتطلبات الأساسية، وهي المواصفة التي تمنح شهادة أنظمة الجودة الشاملة، مع إلغاء كل من 9002، 9003 .
- 3- ISO 9004 أنظمة إدارة الجودة: إرشادات لتحسين الأداء .

وتكون المواصفتين 9001 و9004 ما يطلق عليه بالثنائي المتوافق، حيث تتكون كل منهما من نفس الأجزاء والمكونات والفقرات، إلا أن ISO 9004 تحتوي على المزيد من متطلبات التطبيق المتقدم لأسلوب إدارة الجودة الشاملة (1) .

خطوات الحصول على شهادة الأيزو:

هناك خطوات أساسية للتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية، وهذه الخطوات يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل تبدأ بالتخطيط والإعداد للحصول على شهادة الأيزو والتي تسبق عادة مرحلة التسجيل، وفيها يتم التحضير العام وتغيير ماينبغي تغييره لتأمين متطلبات التوافق مع المواصفة، ثم تأتي مرحلة التسجيل وما تتضمنه من إجراءات، ثم مرحلة التحسين المستمر للجودة وهي ما بعد التسجيل وحصول الشركة على الشهادة، ثم مرحلة تجديد الشهادة بعد انقضاء فترة سريانها والخطوات هي:

- 1- قرار إدارة المنظمة بالتوافق مع متطلبات الشهادة .
- 2- تعيين منسق الجودة أو ممثل الإدارة .
- 3- اختيار مستشار لنظام إدارة الجودة .
- 4- بدء عملية التعليم والتدريب على النظام .
- 5- تهيئة البناء التنظيمي لعملية التوافق والعمل بأسلوب فرق العمل .
- 6- تحديد سياسة الجودة للمنشأة .
- 7- تحديد العمليات في كافة الأنشطة .
- 8- الاتصال بجهة التقييم والتسجيل .
- 9- إعداد دليل الجودة لتطبيقه على أقسام وإدارات المنظمة .
- 10- مراجعة دليل الجودة الأساسي بواسطة جهة التقييم والتسجيل .

¹ - فرانسيس ماهوني وكارل جي ثور: ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، (بيروت/لبنان: ب ن، 2000 م)، ص75.

- 11- تدريب مجموعة المدققين الداخليين .
- 12- إجراء أول تدقيق داخلي على العمليات المختلفة .
- 13- تقديم خطة الإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج التدقيق .
- 14- التأكد من كفاءة منظومة الجودة بمكوناتها .
- 15- التقييم المبدئي بواسطة جهة التقييم .
- 16- تنفيذ خطة إجراءات تصحيحية بناءً على التقييم المبدئي .
- 17- التقييم بغرض منح الشهادة .
- 18- الحصول على الشهادة (1) .

الفرق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة:

يمكن القول أن أنظمة الجودة الشاملة الأيزو تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة فالأيزو لا يعد بديلاً لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يمثل فلسفة عمل وإستراتيجية، في حين أن نظام الأيزو هو مجموعة من التقنيات الإدارية التي تهدف إلي إنجاز كافة وثائق الجودة وتجهيزها للتسجيل مع ضمان تصحيح كافة الانحرافات، إذ يمكن للمنظمة أن يكون لديها إدارة جودة شاملة دون الحصول على الشهادة .

¹ عبد الحر محمد علي، نظم الجودة (بغداد: معهد النفط العربي للتدريب، 2007م)، ص 290.

جدول رقم (1/3/2)

الفرق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة:

الرقم	إدارة الجودة الشاملة (TQM)	مواصفات الأيزو (ISO)
1	منظور شامل لإدارة الجودة .	يعتمد نظام الجودة على مواصفات موثقة .
2	موجهة للعملاء بشكل أساسي .	ليس من الضروري أن تكون موجهة للعملاء .
3	تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي وتولف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم سامية) .	تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي عن البعد الفني أساساً.
4	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل .	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات والأقسام .
5	مسؤولية كل القطاعات والأقسام وفرق العمل .	مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة .
6	عملية لانهائية تلزم التركيز على التحسين المستمر وتعميق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .	لا تلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل قرار يتم اتخاذه في وقت محدد.

المصدر: عبد الحر محمد علي، نظم الجودة (بغداد: معهد النفط العربي للتدريب، ، 2007م)، ص35 .

الفصل الثاني

أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية

ويحتوي على ثلاثة مباحث

المبحث الأول: مفهوم الأداء

المبحث الثاني: طرق ومعايير تقييم الأداء

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وترقية الأداء

المبحث الأول

مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة، حيث يعتبر الأداء النتيجة أو الحصيلة التي تسعى المؤسسات والشركات والمرافق الحكومية وغيرها من المنشآت الأخرى إلى تحقيقها والوصول إليها ودرجة الأداء تختلف من منظمة لأخرى باختلاف نوع القيادة الإدارية والمكونات المادية والبشرية والمقومات الأخرى ذات الصلة بتلك المؤسسات .

يختلف الكتاب والمفكرون حول مفهوم الأداء فيرى توفيق محمد عبد المحسن أن مفهوم الأداء يقصد به " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" ويلاحظ أن هذا المفهوم يربط الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (1).

ويعرف الأداء بأنه " العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح " وكذلك يعرف الأداء بأنه " النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة ". كما عُرف الأداء بأنه " المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب ". كما يعرف الأداء بأنه " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة " . وعرف بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة " .

ويعرف أيضاً بأنه "عبارة ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك " . وكذلك يعرف الأداء بأنه " التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج " (2) .

عناصر الأداء:

تهتم الإدارة في المؤسسات بتحسين مستوى الأداء فهو المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية فهي تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم وتتمثل عناصر الأداء فيما يلي:

1 - توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء (بيروت لبنان: دار النهضة العربية، 1997م) ، ص 3 .
2 - زهير الصباغ ، إدارة الموارد البشرية (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2008م) ، ص 23 .

أولاً: المقدرة على العمل:

تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلي تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

1- **حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وكفاءتهم، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل .

2- **التدريب والتطوير:** تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملة لعملية الاختيار والتعيين لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، ويرى (Keep) أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف (٤) .

ثانياً- الرغبة في العمل:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة وأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتلخص فيما يلي:

1- **بيئة العمل الداخلية والخارجية:** تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله المؤثرات الاجتماعية كاللتنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات .

2- **حاجات الأفراد:** تتمثل فيما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه حتى يصنع لنفسه مركزاً مستقلاً .

¹ - أحمد محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الإدارية (مصر : مؤسسة شباب الجامعة ، 2004م)، ص117 .

3- التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون مادياً متمثلاً في الرواتب والعلاوات أو معنوياً مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، وتترك الحوافز أثراً إيجابية إذا حققت الهدف المطلوب (1) .

العوامل التي تؤثر على الأداء:

تختلف العوامل المحددة لنظام الأداء من مؤسسة لأخرى وذلك لعوامل متعددة منها:

- 1- تاريخ وثقافة المؤسسة والمفاهيم والقيم الثقافية السائدة .
- 2- حجم وقطاع المؤسسة .
- 3- التوجهات الإستراتيجية والاقتصادية والثقافية للمؤسسة حيث تحدد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة معايير أنظمة التقييم لأن كل منها يتطلب القدرات الكافية لدى العاملين للتطوير المستقبلي للمؤسسة .
- 4- أسلوب الإدارة العامة السائد: يجب أن تأخذ في الحسبان أولويات المؤسسة ومدى تناسب الحركية المتبعة في الممارسة الإدارية من مرونة أو تجديد أو ركود .
- 5- أسلوب إدارة الموارد البشرية السائد: إذ أن المؤسسات التي لا توجد فيها أسس إدارة الموارد البشرية يكون فيها نظام التقييم متخلفاً ولا يعبر عن التطور الحاصل في عالم الإدارة الحديثة .
- 6- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة: البيئة المحيطة مثل النقابات، الزبائن والموردين (2) .

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

- 1- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معايير أو مؤشرات محدده مسبقاً .
- 2- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء .

1 - أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص118.

2 - محمد مرعي ، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات (دمشق: دار الرضا للنشر، 2001م) ، ص7 .

3- اختلاف مستويات الأداء: يرتبط أداء الموظف بنظام التحفيز السائد في المؤسسة وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف ذو الأداء العالي والمتوسط والموظف غير المنتج أو الكسول .

4- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا من العوامل المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا أو انخفاضه يؤدي إلي أداء ضعيف وإنتاجية أقل .

5- التسبب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظف نفسه وأداء الموظفين الآخرين (1) .

أنواع الأداء:

يصنف الأداء إلي ثلاثة أنواع كالاتي:

1- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل: الإنتاج المباشر للسلع والخدمات، البيع، جرد المخزون وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ العمليات

2- **الأداء الظرفي:** يشير الأداء الظرفي إلي السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي فالأداء الظرفي هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما خارج نطاق مهام الوظيفة ويعتمد على الظروف التي تُجرى فيها معالجة العمليات فمثلاً يمكن أن يكون موجهاً لحل مشكلة لها علاقة بالعمل أو بذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة .

3- **الأداء المعاكس:** يختلف هذا النوع من الأداء عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل الانحراف وسوء الاستخدام، المهاجمة وروح الانتقام (2) .

تقويم الأداء:

ظهر تقويم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى(1914-1918م) وكان يتناول في البدء تقييم الأفراد من ناحيتين:

1 - بلال السكارنة ، التدريب الإداري (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009م) ، ص141 .
2 - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2008)، ص60

1- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم

2- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

لذلك فإن تقييم الأداء لفرد ما يمثل كفاءة الأداء الوظيفي له والحكم على قدرته واستعداده للتقدم . ثم انتقل تقييم الأداء من الجيش إلي المنشآت والوحدات الاقتصادية وأخذت به في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات من القرن المنصرم، وإن كان كثيراً منها لم تستخدمه بأسلوب علمي مبني على دراسة وتحليل إلا بعد ظهور مدرسة علوم الإدارة والتطورات التي أحدثتها في نظرية إدارة الأعمال (1) .

تعريف تقويم الأداء:

نجد أن مفهوم تقويم الأداء يتكون من كلمتين ولكل كلمة مدلولها كما يلي:

أ- **تقويم:** تعني في اللغة العربية إزالة الاعوجاج حيث يقال قوم الشيء بمعنى جعله مستويًا أي جعله مستقيماً وإزالة اعوجاجه والشيء القويم هو الشيء المعتدل وبهذا المعنى كلمة تقويم أشمل وأعم من كلمة تقييم والتي تعني تثمين الشيء أي قياس الشيء وإعطائه قيمة وثبات قيمته .

ب- **الأداء:** تعني في اللغة العربية الفعل أو العمل ويقال أدى العمل إذا قضاه وأجزه ويستخدم مصطلح الأداء في التعبير عن التنفيذ الفعلي لمرحلة العمل ومستوى الكفاءة والجهد المبذول فيه (2) .

اختلف الباحثون حول مفهوم تقويم الأداء ومعايير والأسلوب المنهجي الذي يعتمد عليه في تطبيقه إذا ما كان نسبياً أو إدارياً أو إحصائياً ويعود سبب هذا الاختلاف إلي التباين في وجهات النظر المرتبطة بكل المجالات أعلاه حيث ينظر كل واحد منهم لهذا الأمر من زاويته الخاصة، ويمثل تقويم الأداء خطوه أساسية على صعيد العملية الرقابية حيث أن جوهر عملية تقويم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً للوقوف على الانحرافات ومعرفة أسبابها .

تمثل عملية تقويم الأداء الخطوة الأخيرة من الدورة الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع الخطط و البرنامج الزمني لتنفيذها ثم إجراء تقييم للوحدة ومواردها الاقتصادية لضمان

1 - محمد عبد الوهاب ، تقييم الأداء ، دراسة تحليلية (المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، العدد 164 ، يوليو 1974م) ، ص6 .

2 - محمد بن يعقوب ، القاموس المحيط ، ج4 ، ط3 (القاهرة : المطبعة الأميرية ، 1402هـ) ، ص165 .

تنفيذ تلك الأهداف ثم الرقابة على عملية التنفيذ بغرض حصر الانحرافات، ثم تقييم النتائج النهائية (1) .

وقد تناول العديد من الكتاب تعريف تقييم الأداء من مختلف الزوايا فقد عرفه بعضهم بأنه " ما هو إلا دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط بين الموارد المتاحة وبين كفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير العلاقات خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلاً مع معايير محددة مسبقاً ". كما يعرف تقييم الأداء على أنه " عملية مراقبة "، حيث تعد عملية تقييم الأداء جزء مهم في الرقابة والغاية منه تحديد المشكلة التي تعترض أداء المشروع وعملية قياس الأعمال المنجزة و مقارنتها وفقاً لما خطط له سابقاً والتي تؤدي للكشف عن نقاط القوة والضعف والانحرافات(2).

كذلك يعرف تقييم الأداء بأنه "عبارة عن عملية وضع المعايير اللازمة التي يمكن من خلالها التوصل إلي اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل مقترحة حتى يضمن تحقيق الأهداف المقترحة أو المحددة ويعتمد على أسس علمية وهو يعد وسيلة يتم من خلالها تقييم أداء المشروعات (3) .

كما يعرف تقييم الأداء بأنه " عملية مراجعة أداء العاملين وسير تقدمهم في وظائفهم وتقييم القدرات الكامنة لديهم والتي تؤهلهم للترقية مستقبلاً كما يعتبر تقييم الأداء أسلوباً منتظماً للحصول على تحليل وتسجيل المعلومات الخاصة بالشخص والتي يلزم توفرها لضمان التسيير الأفضل للمؤسسة ومساعدة المدير " الرئيس المباشر " لتحسين مستويات أداء مرؤوسيه وتخطيط تطوهم الوظيفي وكذلك مساعدة شاغل الوظيفة لتقويم أدائه وتطوير نفسه " (4) .

أهمية تقييم الأداء:

تتبع أهمية تقييم الأداء من اعتباره أداة أو وسيلة لقياس مدى قدرة العامل وكفاءته في تحقيق الهدف المسند إليه في عمله بمعنى مدى قدرته على الملائمة والتكيف مع متطلبات الوظيفة . ويمكن تحديد أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

أ- اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية منعاً لتكرارها .

1 - محمد أحمد الطويل ، الإدارة المعاصرة - المدخل - المشاكل - الكفاءة (طرابلس: دار الفرجاني للنشر، 1997م) ، ص254 .
2 - صلاح حسن الحسيني وآخرون ، إدارة البنوك ، مدخل كمي معاصر (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2000م) ، ص232 .
3 - كاظم جاسم العيساوي ، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات (عمان : دار المناهج للنشر ، 2000م) ، ص94 .
4 -- مايكل أرمسترنج ، إدارة الأفراد :تعريب عمر أحمد عثمان المقلي (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2005م) ، ص239 .

ب- ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المنشأة لمواردها المتاحة، وهل كان هذا الاستخدام بدون هدر أو ضياع أو عطل ؟ .

ج- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه المشروع المستقلة في الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وذلك ضماناً لتحقيق الوفورات ولتلافي الضياع الاقتصادي والإسراف العالي .

د- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم ومن ثم تحسين أدائهم ومعالجة نقاط الضعف .

هـ- تحديد نقاط الضعف والقوة أيضاً في اللوائح والقوانين والسياسات المنظمة للعمل بالمؤسسة .

و- يسهم تقويم الأداء في خفض معدلات دوران العمل .

ومن هنا تظهر أهمية القيام بعملية تقويم الأداء من أجل الوصول إلي نتائج موضوعية ومنطقية يمكن الاعتماد عليها في الحكم على كفاءة المؤسسة ونجاحها ثم التأكد من مقدرتها على تحقيق أهدافها المطلوبة (1) .

عناصر تقويم الأداء:

تتمثل عناصر الأداء في ثلاثة عناصر أساسية :

أ- الفعالية:

ويقصد بها فحص مدى تحقيق النتائج المستوفاة أو الأهداف المرجوة بمراقبة فعالية الأداء فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلي مراقبة النتائج الفعلية لنشاطاتها ومقارنتها بالنتائج المستهدفة .

ب- الكفاءة:

يقصد بها فحص العلاقة بين المخرجات من السلع والخدمات والموارد التي استخدمت من أجل إنتاجها، وكذلك الاهتمام بالحد الأقصى من المخرج بالنسبة لمدخل معين .

ج- الاقتصادية:

ويقصد بها الكيفية التي يتم بها استخدام الموارد للتأكد من تقليل تكلفتها إلي أدنى مستوى ممكن مع الأخذ في الاعتبار الجودة المناسبة بمراقبة مدى كفاية الأنشطة الإدارية وفقاً للمبادئ والممارسات السليمة والسياسات الإدارية الرشيدة (2) .

¹ - صلاح حسن الحسني ومؤيد عبد الرحمن النوري ، مرجع سابق ص 233 .

² - أحمد محمد موسى ، تقويم الأدلة الاقتصادية في قطاع الأعمال والخدمات (القاهرة : دار النهضة العربية ، 1975 م) ، ص 135 .

أهداف تقويم الأداء:

هدف تقويم الأداء قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة بالإضافة إلي الحكم على مدى النجاح في تحقيق الأهداف المخططة، وبالرغم من أن مصطلح الكفاءة تحدد مفاهيمه وأبعاده نتيجة للثقافات والمهن والزوايا التي يُنظر بها إلي الكفاءة وإن كان معناه الواسع النجاح في إحراز أهداف الخطة.

يهدف تقويم الأداء إلي معرفة ما تم تحقيقه من أهداف في ظروف الأداء الموجودة لنشاط المؤسسة .

وهناك العديد من الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وهي:

- يوفر نظام معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط و الرقابة .
 - يُظهر تقويم الأداء التطور الذي حققته المنشأة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.
 - يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات في المنشآت المختلفة .
 - يؤدي تقويم الأداء إلي الكشف عن العناصر الكفؤة وتحديد العناصر التي تحتاج إلي مساعدة من أجل النهوض بأدائها .
 - تحقيق العدالة والدقة في عمليات تحديد المكافآت .
 - تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم .
 - اكتشاف الأفراد ذوي المواهب والكفاءات العالية بين العاملين .
 - تحقيق التوزيع السليم للأفراد على الوظائف المختلفة وفقاً لما يتناسب وقدرتهم .
 - تعريف الإدارة بسلوكيات الرؤساء والمديرين تجاه تقييم أداء مرؤوسيههم .
 - مساعدة الإدارة على خلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين .
 - خلق الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال عدالة عمليات التقييم (1) .
- وأيضاً عملية تقويم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات وهي

1/ على مستوى المنظمة:

- * إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي .
- * رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم .

¹ - محمد الصيرفي ، قياس وتقييم أداء العاملين، (القاهرة: مؤسسة حورس الدولية ، 2008 م)، ص33 .

* مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة .

2/ على مستوى المديرين:

* تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل .

* دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيهـم .

3/ على مستوى الفرد العامل:

* دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم .

* شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار (1) .

الأهداف العامة لبرامج تقييم الأداء:

تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين عامين هما:

1- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء .

2- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف لدى العاملين تمهيداً لمعالجتها بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في التقييم (2) .

مقومات نظام تقييم الأداء:

إلى جانب خاصية الشمولية والوضوح اللتان يجب أن يتميز بها نظام تقييم الأداء فهناك مجموعة من المقومات أهمها:

- تحديد وتوضيح نظام تقييم الأداء لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة حيث أن أي دراسة للتقييم لا بد أن تستند على عاملين هما الموضوع الذي تُجرى دراسته والهدف من الدراسة .

1 - مؤيد سعيد سالم وآخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، (الأردن ، عالم الكتاب الحديثة للنشر والتوزيع ، 2006م) ، ص103
2 - نبيل الحسيني النجار ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، (القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1992م) ، ص595 .

- إقناع الإدارة العليا بأهمية تقييم الأداء وخطورته والنتائج الايجابية المتوقعة منه وأيضاً اقتناع كافة الأطراف الأخرى، وهذا من شأنه أن يخلق جواً من الثقة والشعور بالالتزام تجاه النظام والاستعداد للمشاركة في تنفيذه .

- في مجال تقييم أداء الأفراد بصفة خاصة وهو جزء هام وجوهري في نظام تقويم الأداء الكلي للمنظمة تكون المشكلة هي تحقيق شكل من التوافق المقبول بين موضوعية التقييم ولا موضوعية المؤثرات الشخصية التي تحكم العلاقة بين طرفي عملية التقييم ولذلك يجب أن يصمم نظام تقويم الأداء بحيث يكون بعيداً قدر الإمكان عن المؤثرات والتحيز الشخصي .

- يجب توفير العنصر البشري الفعال الذي يتمتع بالمهارة العالية والخبرة العلمية المناسبة وذلك في مجال المتابعة والرقابة على تنفيذ الأداء والقيام بإجراءات التقييم .

- يؤدي نظام تقييم الأداء أهدافه بنجاح إذا تم تحديد واضح ودقيق للمعايير والأدوات المستخدمة في القياس وهذا يستوجب القيام بالدراسات اللازمة للتوصل إلي أكثر المعايير قدرة على تحقيق الأهداف المحددة .

- أهم المقومات الأساسية التي يجب أن يركز عليها النظام الفعال لتقييم الأداء هي توافر نظام فعال وشامل للمعلومات يقوم بما يلي :

- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التقييم لمختلف الأنشطة والمستويات الإدارية بالمنظمة .

- توفير مختلف البيانات عن المنظمات المماثلة وعن البيئة الخارجية للمنظمة .

- معالجة البيانات بطريقة علمية تتفق وطبيعة وحجم البيانات وإمكانات المنظمة (١) .

المتطلبات الواجب توافرها لنجاح عملية تقييم الأداء:

1- توفر نظام فعال لتدقيق المعلومات وتوفيرها بحرية لكافة العاملين وخاصة المدراء والإداريين ورؤساء الأقسام .

2- وجود معدلات أو معايير محددة مسبقاً لمستوى الأداء المرغوب في كل نشاط .

3- توفر نظام اتصال فعال لنقل المعلومات لمستخدميها لتساعدهم على اتخاذ القرارات التصحيحية .

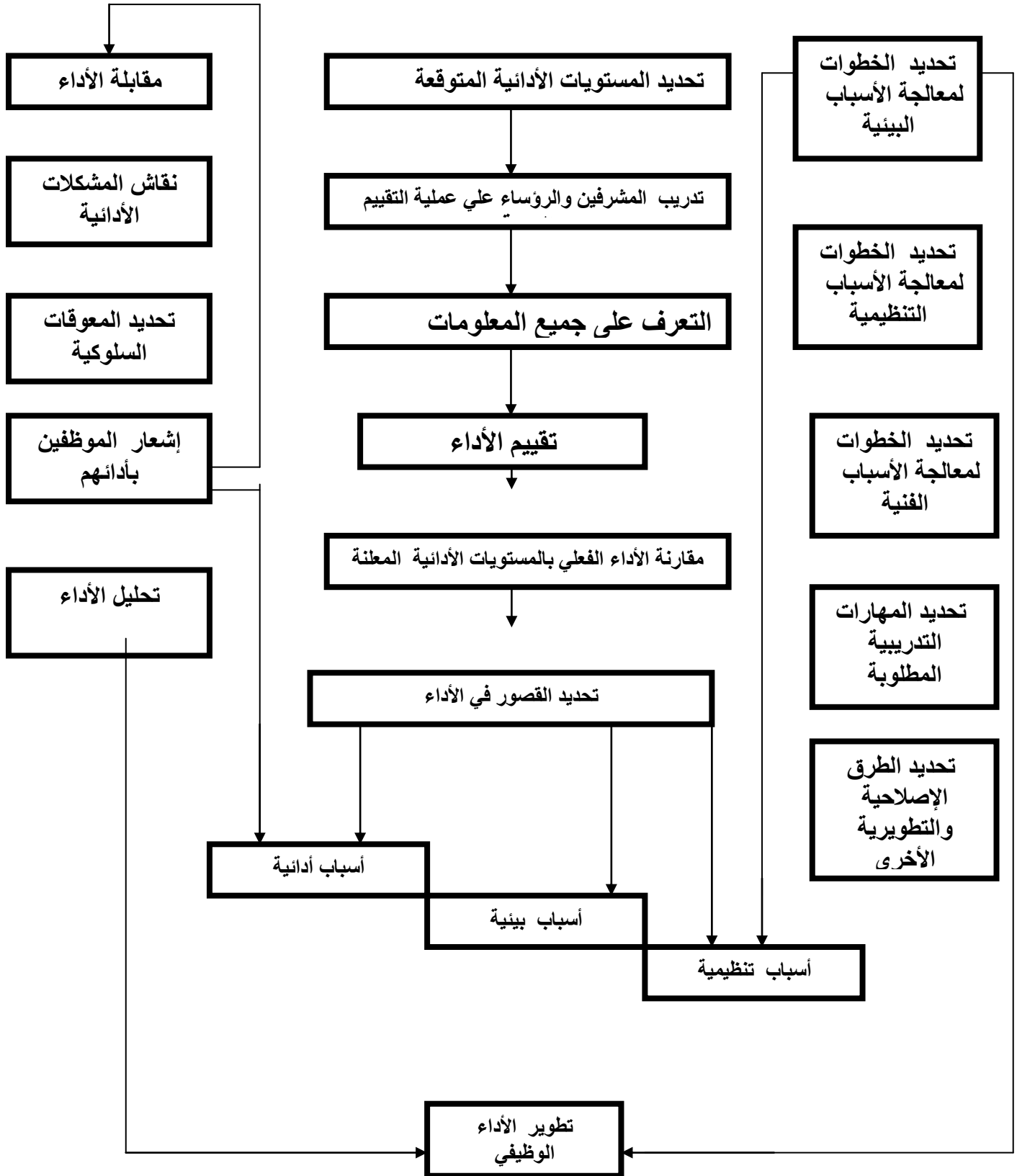
¹ - مريزق محمد عدنان ، مدخل في الإدارة الصحية (عمان: دار الندية للنشر والتوزيع ، 2012م) ، ص27 .

4- تفويض حق اتخاذ القرارات حسب المستوى الإداري، أي تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات .

5- وجود نظام للمتابعة تتوفر فيه كافة النماذج لمتابعة الأحداث والانحرافات والتكاليف(1) .
والشكل التالي يوضح تقييم الأداء

¹ - علي عباس ، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال (المشاركة: إثراء للنشر والتوزيع ، 2008م) ، ص 251 .

شكل رقم (1/1/3) تقييم الأداء الوظيفي



المصدر : محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين (القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2008م)، ص21.

مجالات الأداء:

هنالك عدة مجالات للأداء تعبر عن مسؤولية المؤسسة تجاه أصحاب المصالح المختلفة والجوانب التي يرغبون في الحصول عليها من خلال تعاملهم مع المؤسسة فهي بمثابة أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وفيما يلي بعض هذه المجالات:

1- المسؤولية العامة:

يعبر هذا المجال عن مسؤولية المؤسسة تجاه الزبائن والمجتمع وذلك بتقديم سلع وخدمات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة .

2- الربحية:

تمثل الربحية مستوى العوائد المتحققة في المؤسسة، ومن غيرها لن تستطيع المؤسسات تطوير أعمالها ودعم أنشطتها المختلفة وبالتالي سوف تفشل في تحقيق معايير الأداء المختلفة، وتعد الربحية الهدف الأساسي لمعظم منشآت الأعمال .

3- الإنتاجية:

تمثل الإنتاجية العلاقة بين مخرجات المؤسسة ومدخلاتها، وتتأثر بعدة عوامل من ضمنها التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة، وتحقق الإنتاجية في المؤسسات الخدمية من خلال تحويل المدخلات المتمثلة في أصولها إلى خدمات ذات كفاءة تشبع رغبات الزبائن

4- المركز السوقي: يعبر هذا المجال عن الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ويشار إليه من خلال الحصة السوقية لمنظمة الأعمال مقارنة بالحصة السوقية لأكبر منافس في الصناعة أو إلى مجموع الحصص السوقية لمنظمات الأعمال في الصناعة .

5- الإبداع: يمثل الجهود تجاه تطوير سلع وخدمات جديدة أو استخدام تكنولوجيا متطورة بهدف خلق ميزة تنافسية .

6- الموارد المادية والمالية: يعبر هذا المجال عن مقدرات المؤسسة الداخلية المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتتمثل في الموارد المختلفة سواء كانت موارد مالية متمثلة في مدى توفر رأس المال والتدفق النقدي أو موارد أخرى متمثلة في الموارد البشرية والتنظيمية والمباني والمعدات وغيرها .

7- التطوير الإداري:

يمثل معدلات الإنتاجية الإدارية، وتطوير وتحسين أنماط إدارة المؤسسة بالإضافة إلي المقدرات الإدارية التي تحوي الخبرة والمعرفة والمعتقدات تجاه تحقيق الأداء المتميز .

8- أداء العامل واتجاهاته:

يشير هذا المجال إلي المعدلات المتوقعة لإنتاجية العامل واتجاهاته تجاه المؤسسة ويتأثر أداء العمال بفرص التحفيز وسياسات التعويض التي تقدمها المؤسسة وغيرها من العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين وأدائهم (1) .

تقويم أداء العاملين:

يعد تقييم أداء العاملين وظيفة جوهرية وحاسمة من وظائف إدارة الموارد البشرية إذا أن الأداء يمثل أحد النتائج الهامة التي تربط بين الأفراد والوظائف والمنظمة والبيئة وتقييم الأداء هو الأداة التي يتم من خلالها قياس جودة العمل وكيفية تطويره .

مفهوم تقييم أداء العاملين:

وردت عدة مفاهيم وتباينت في مضمون العملية والهدف منها تقييم الأداء الحالي والماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه ، فقد عُرف تقييم أداء العاملين بأنه "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خطت له المنظمة مسبقاً". ويُعرف أيضا بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفيسة أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز نقاط القوة لتحقيق فاعلية المنظمة في المستقبل". (2)

يعرف تقييم أداء العاملين أيضا بأنه "عبارة عن دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية التقدم والنمو للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكثر أو ترقيته لوظيفة أخرى". ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس أهمها:

¹ - موسي اللوزي، أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس (عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2010م)، ص 169 .

2 - بكري الطيب موسي محمد ، إدارة الموارد البشرية (الخرطوم: (ب ن) ، 2012م) ، ص 86 .

1- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج عمله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى .

2- أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية "أي في الوقت الحاضر" من ناحية وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى⁽¹⁾.

ويعرف تقييم أداء العاملين بأنه "التقويم الدوري لأداء الفرد في وظيفته ومدى قدرته وإمكانياته نحو التقدم" . يفيد تقويم الأداء في اكتشاف الحاجة للتدريب أو الحكم على مدى صحة سياسات الاختيار والتعيين وكذلك توفير المعلومات المختلفة عن العاملين وعن الأنظمة التي تساعد في عملية التخطيط للقوى العاملة وأيضاً يسهم التقويم في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلاوات والترقيات وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي من أجل تحسين وتنمية فاعلية تقويم الأداء يجب الأخذ بالاعتبارات التالية:

- الاعتماد على معايير عادلة في تقويم وتقدير الإنجاز .
- التوصل لمعايير مقبولة لكل من الإدارة والعاملين .
- مراعاة تحسين عملية التغذية العكسية للمعلومات المرتدة عن التقويم⁽²⁾ .

¹ - صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2000م) ، ص209 .

2 - أحمد عبد الرحمن الشميلي وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال ، الأساسيات والاتجاهات الحديثة (الرياض : مكتبة العبيكان ، 1427هـ) ، ص397 .

المبحث الثاني

طرق ومعايير تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء للعاملين وتتنوع تبعاً للمؤسسات التي يعملون بها والوظائف التي يشغلونها غير أن نظم تقييم الأداء في المنظمات العامة والحكومية غالباً ما تتشابه إن لم تكن موحدة وهذا يستلزم وضوحها وبساطتها وتميزها بالشمولية والعمومية لتصلح لجميع العاملين على الرغم من اختلاف مهنتهم ووظائفهم مما يجعلها أقل تعقداً، ويلاحظ أن هناك تحولاً من النظام الموحد إلي نظام التعدد والتنوع فتقييم أداء الأطباء يختلف عن نظام تقييم الأساتذة والحكام ويمكن إيجاز أهم الطرق التي تطبق في قياس أداء العاملين في الآتي:

1- التقييم من خلال تقارير الكفاءة:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً بالرغم من وجود تباين كبير في خصائص التقارير ومواصفاتها والطرق التي تستخدمها لقياس كفاءة العاملين ويرجع التباين إلي اختلاف المنظمات حول المبادئ الرئيسية التالية:

أ- مبدأ المفاضلة بين السرية والعلنية:

يلاحظ أن عدداً من الدول تلتزم بسرية التقارير وعدم اطلاع العاملين على نتائج التقييم التي حصلوا عليها وفقاً لتقديرات رؤسائهم لتتخفى المشاكل المترتبة على ذلك ومنها الخلافات حول نتائج التقييم بين الرؤساء والمرؤوسين، بينما هنالك منظمات تأخذ بمبدأ علنية التقارير ليتعرف المرؤوسين على مستويات أدائهم خلال الفترة السابقة ويناقشون مع رؤسائهم السبل الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلاً .

ب- مبدأ التقارير السنوية ونصف السنوية:

تتميز التقارير السنوية بتقليل الجهد المبذول في إعدادها وملئها وحفظها إضافة إلي كونها تسمح بفترة كافية من الزمن تمكن الرؤساء من التعرف على نقاط القوة والضعف في مختلف الجوانب الشخصية والفنية للعاملين وعلى ضوءها يتم منح العلاوات السنوية المستحقة لهم أو حجبها وكذلك التخلص من العاملين الذين فشلوا في تحسين أدائهم .

ج- التقارير الوصفية والكمية أو المفتوحة والمغلقة:

يقصد بالتقارير الوصفية الاكتفاء بكتابة بضعة أسطر عن أداء الموظف الجديد كأن يقال مواظب على الدوام وحسن في تعامله مع الرؤساء أو مخلص في أداء واجبه وهذا ما تأخذ به

التقارير المفتوحة التي ظلت سائدة لفترة من الزمن ثم تحولت أغلب النظم إلي تقارير مغلقة مع بقائها وصفية تتعلق بشخصية الموظف وسرعة انجازه ودقة عمله وقدرته على الإبداع (١) .

2/ التقييم من خلال تحقيق الأهداف:

هو أسلوب تعتمد المنظمات الحكومية شبه المستقلة بسبب ما تتمتع به من استقلالية في شؤونها المالية والإدارية ونظمها المختلفة بما فيها نظام تقييم الأداء، ومن مستلزمات هذه الطريقة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية المراد تحقيقها خلال العام ثم توزيع على الأقسام والوحدات المختلفة لتعرف كل منها مسؤولياتها تجاه هذه الأهداف وفي نهاية السنة المالية يتم تقييم الوحدات والعاملين فيها من خلال ما حققوه من أهداف، وميزة هذه الطريقة أنها تمنح المرونة والحرية للعاملين ليختاروا الأساليب والطرق التي تمكنهم من الوصول لأهدافهم ولا تقيدهم باستخدام أي وسائل أو إجراءات، كما أن تطبيق هذه الطريقة يصلح في المنظمات الإنتاجية والتسويقية أكثر من المنظمات الخدمية .

3- تقييم الأداء بالاختبارات:

الاختبارات التي تستخدم في التقييم إما تحريرية أو عملية وقد تكون بصورة دورية منتظمة أو مفاجئة وتعتبر الاختبارات من أساليب التقييم الأكثر موضوعية وعدالة لكونها تحد من سلطة الرؤساء ومن انحيازهم وقد يؤخذ على هذه الاختبارات بما تتركه من آثار سلبية على الأفراد الذين يفشلون في اجتيازها خاصة إذا كان الفشل مرتبط بظرف شخصي أو بغموض في فهم الأسئلة فالاختبارات التحريرية وحدها تقيس المعلومات دون المهارات، بينما الاختبارات العملية تقيس القدرات الشخصية دون المعلومات والاتجاهات السلوكية وعند الجمع بين الاختبارات تكون هذه الطريقة مكلفة من ناحية المال والوقت والجهد ويتعذر التقييم لأعداد كبيرة من العاملين .

4- التقييم من خلال المواقف الاستثنائية:

قد تكون المواقف الاستثنائية ايجابية تحقق نتائج باهرة للمنظمة أو تُحدث تغييراً وتطويراً في الأساليب والإجراءات مثل القرارات الإبداعية أو التصرفات الاجتهادية، وأما أن تكون المواقف الاستثنائية سلبية مثل الأخطاء والأضرار والحوادث والإصابات التي يتسبب فيها الأفراد إلا أن

¹ - عامر خضر الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة (الرياض: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005م) ، ص190 .

الإدارة الجيدة تحول دون الاعتماد على موقف أو تصرف واحد في تقييم أفرادها وتهمل مجمل الأداء على مدار السنة .

5- التقييم من خلال المعايير أو النسب الأدائية:

تستخدم بعض الجهات المعنية معايير لقياس الأداء للعاملين مثل: معايير الجودة ومعايير التكاليف ومعايير الربحية والمعايير المحاسبية وغيرها، كما تستخدم بعض النسب لقياس عدد السلع المنجزة أو عدد المراجعين الذين تمت مقابلتهم أو تلبية متطلباتهم حيث أن لكل قطاع تنظيمي تخصصه وطبيعة عمله وتختلف معايير ومعدلات الأداء تبعاً لذلك⁽¹⁾.

أن عملية تقييم الأداء لم تكن جديدة على مجتمع الأعمال وعليه فإن هنالك طرق تقليدية وأخرى حديثة لتقييم أداء العاملين وهي:

أولاً- الطرق التقليدية:

1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص .

2- طريقة الترتيب .

3- طريقة التوزيع الإجباري .

ثانياً- الطرق الحديثة:

1- طريقة الاختيار الإجباري .

2- طريقة الأحداث الجوهرية أو المهمة .

3- طريقة الإدارة بالأهداف .

4- طريقة التقدير الجماعي .

أولاً- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

وهي الطرق التي تعتمد على التقدير الشخصي للمشرفين والرؤساء بحيث أنها لا تعتمد على عوامل موضوعية وإنما تعتمد على المشرف ورأيه وهي كما يلي:

1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تقوم هذه الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص الشخصية مثل: القدرة في التعامل مع الآخرين، القيادة، المثابرة والتقدير والمبادأة وغيرها من الصفات . يتم إتباع

¹ - المرجع السابق ، ص192 .

مقياس محدد وهو أن يحصل الفرد على تقدير يتراوح بين الصفر إلى خمسة درجات مثلا لكل صفة أو خاصية من الصفات أو الخصائص التي تم تحديدها لتقويم أداء العاملين حيث أن الصفر يمثل درجة عدم انطباق تلك الصفة في الفرد وخمسة تمثل الدرجة القصوى من توافرها فيه .

2- طريقة الترتيب:

تتلخص هذه الطريقة في أن يُطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن إلي الأسوأ ، والأساس في الترتيب ليس خصائص أو صفات محددة لكن الأساس هو الأداء العام للعمل، و بالرغم من أن هذه الطريقة تمتاز بالبساطة والسهولة إلا أنها تعاني من بعض العيوب والتي تتمثل في التحيز والتشدد والتساهل و كذلك صعوبة التطبيق عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم ما عن عشرين شخصا.

3- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين:

يتم تقسيم العاملين وفقاً لهذه الطريقة إلي أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى وتكون مهمة المقيّم مقارنة كل ثنائية مثلاً(أ،ب) وتقدير من هو الأفضل في هذه المجموعة وهكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد .

تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة سوف يصلون إلي نفس النتائج حتى لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس كفاءة الأداء .

يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقت طويل وفقاً لعدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم، كما أنها لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل لأنها لا تحدد نواقص الأفراد ويكاد يكون غرضها الوحيد هو اختبار سياسة الاختيار والتعيين التي تطبقها المؤسسة في اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين .

4- طريقة التوزيع الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على تقييم الأداء العام للعمل وتتم وفقاً للخطوات الآتية:

أ- كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على كروت صغيرة كل اسم على كرت .

ب- يُطلب من الرئيس المباشر أن يوزع الكروت على مجموعات وهي كالاتي :

- المجموعة الأولى: ضعيف .

- المجموعة الثانية: أقل من الوسط .
- المجموعة الثالثة: وسط .
- المجموعة الرابعة: أعلى من الوسط .
- المجموعة الخامسة: جيد جداً.

ج- يُطلب من الرئيس المباشر أن يقسم هذه المجموعات بحيث يتم توزيع الأفراد كما يلي:

- المجموعة الأولى: 10% من الأفراد .
- المجموعة الثانية: 20% من الأفراد .
- المجموعة الثالثة : 40 % من الأفراد .
- المجموعة الرابعة: 20% من الأفراد .
- المجموعة الخامسة: 10% من الأفراد .

فإذا كان العدد (30) مثلاً يكون (3) ممتاز، (6) جيد جداً، (12) مقبول، (6) ضعيف و(3) ضعيف جداً .

يعاب على هذه الطريقة أنها لا تصلح إذا كان العدد قليلاً مثلاً إذا كان هناك أفراد مطلوب تقييم أدائهم قد يكونوا جميعاً ممتازين ولكن طبقاً لهذه الطريقة لا بد من اختيار واحد منهم ضعيف والآخر ضعيف جداً وآخر متوسط وهكذا .

ثانياً- الطرق الحديثة لتقويم أداء العاملين:

1- طريقة الاختيار الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل وليست الصفات الشخصية للفرد، أي أن التركيز في هذه الطريقة على النواحي المختلفة المتعلقة بأداء العمل .
تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعة من العبارات تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الموظف حيث يقوم المشرف باختيار جملتين فقط ، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوبة في أداء هذا المرؤوس ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه العبارات ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخص، لذلك فإن المشرف يختار العبارات التي تصف فعلاً سلوك الموظف في وظيفته .

ويتم إعداد شفرة خاصة سرية بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها القائم بعملية التقييم ويطلب من الرئيس المباشر اختيار الإجابة الأكثر صحةً وبمقارنة الإجابة مع الشفرة يمكن تحديد قيمة التقييم وتظهر النتيجة للأفراد .

تمتاز هذه الطريقة بانتفاء أخطاء التحيز إلي حد كبير لأن تقييم أداء العامل وتحديد مستوى كفاءته في العمل في مرحلته النهائية لا يتم بواسطة الفرد القائم بالتقييم بل عن طريق شخص آخر محايد (إدارة الأفراد) لديه قيم الأرقام الخاصة بعبارات التقييم لكل خاصية . وعلى الرغم من هذه الميزة إلا أن هذه الطريقة لم تنتشر انتشاراً واسعاً وذلك للعيوب الآتية:

- 1- صعوبة الاحتفاظ بسرية القيم الرقمية المحددة لكل عبارة .
- 2- المشرف لا يعرف أوزان العبارات أو قيمتها وبالتالي لا يعرف الأساس الذي يبني عليه عملية التقييم .
- 3- طريقة مكلفة لأنه لا بد من إنشاء عبارات خاصة بكل وظيفة على حدة وتصبح التكاليف كبيرة جداً إذا شمل التقييم عدداً كبيراً من الأفراد .
- 4- يوحي استخدام هذه الطريقة أن الإدارة لا تثق بالمشرف وتريد تقادي تدخله الشخصي .
- 5- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء حيث تحتاج إلي خبرة في التصميم .
- 6- لا تسمح أن يناقش المشرف التقييم مع مرؤوسيه الأمر الذي قد يكون مهماً في بعض الأحيان خاصةً إذا كان المرؤوسين في حاجة لتحسين أدائهم .

2- طريقة الوقائع أو الأحداث الجوهرية:

يقصد بالحدث الجوهري ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله أو مؤشراً لحسن الأداء أو قصور الأداء أو دليلاً على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد وكيفية تصرفه في مواجهة ذلك الحدث مثلاً يعد حدثاً جوهرياً اشتداد ضغط العمل وإلغاء عبء أكثر من المعتاد على العامل لكن المهم كيف يقابل هذا العامل العبء الإضافي، هل ينجزه بسرعة وإتقان (نجاح) أم يشكو ويضطرب ولا يقوم بما يسند إليه من أعباء (وهذا مؤشر على فشله أو قصور أدائه أو انخفاض كفاءته) . وتتطلب هذه الطريقة من المُقوم أن يكون سريع الملاحظة لكل حدث في موقع العمل وعليه أن يدون الأحداث عند حدوثها وأن يقوم بتصنيفها إلي وقائع أثرت على زيادة أو انخفاض فاعلية الأداء . ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر

كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل في هذه الأحداث وهو يرصد هذه المعلومات في قوائم خاصة و تنقسم هذه القائمة إلي قسمين:

القسم الأول: للأحداث التي تشير إلي كفاءة العامل، والقسم الثاني: للأحداث التي تشير أو تدل على عدم كفاءته .

وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لقياس أداء الفرد حيث أنه يركز على حقائق محددة ولا يعتمد إلي التعميم ولا يعتمد على الذاكرة في حكمه على أداء الأفراد، كذلك فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نواحي القصور في أداء الفرد . وأهم عيوب هذه الطريقة:

1- تتطلب جهداً متواصلًا من المشرف لتسجيل الأحداث أو الوقائع بدقة حال حدوثها حتى لا ينساها .

2- الإشراف اللصيق على العامل قد يسبب له الخوف والاضطراب مما ينعكس سلباً على أدائه.

ثالثاً- الإدارة بالأهداف أو التقويم بالأهداف:

تركز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلي جانب الأداء الماضي وتهدف إلي إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله بالخطوات التالية:

أ- يُعد الموظف ملخصاً للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلاً في واقع العمل، ويناقش المشرف والموظف هذا الملخص ويتم التعديل لو كانت هناك حاجة للتعديل حتى يتم الاتفاق على صياغة نهائية للمسئوليات الرئيسية في الوظيفة .

ب- يحدد الموظف في ضوء المسئوليات السابقة أهداف معينة لفترة زمنية محددة كسنة أشهر أو سنة مثلاً، وقد تكون هذه الأهداف تحقيق حصة معينة من المبيعات أو إنتاج قدر معين من الإنتاج ويناقش العامل هذه الأهداف مع رئيسه ويحددان معاً سبل الوصول إليها.

ج- بعد انتهاء الفترة المحددة يقوم العامل بتقييم نفسه موضعاً في هذا التقييم ما أنجزه من أعمال للوصول إلي الأهداف التي تم تحديدها معززاً ذلك بمعلومات رقمية ثم يجتمع العامل مع رئيسه لمناقشة هذا التقييم وسبل تحسين الأداء وتستعرض المشاكل والإخفاقات وكيف يمكن علاجها وتفاديها، ثم يتفقان على برنامج جديد يتضمن أهداف أخرى لفترة مستقبلية .

د- للمشرف الحق في الاعتراض على الأهداف التي يحددها مرؤوسيه أو سبل تحقيق هذه الأهداف . ومن مزايا هذه الطريقة أنها تُقيّم المشرف في نفس الوقت الذي تُقيّم فيه المرؤوس، كما أنها تعتبر تدريباً للمشرف وتنمية لمهارته وتحسن الاتصال بين المشرف والعامل لما فيها من مقابلات دورية تعمل على تحسين العلاقة بينهم حيث أنها تساعد الطرفين على تبادل وجهات النظر والتعرف على ما يدور في أذهانهما من أفكار وآراء ومقترحات . وبالرغم من تلك المزايا فإن هذه الطريقة تواجه عدداً من المشاكل منها:

- 1- تقيس أداء العامل في وظيفته الحالية ولا تستطيع أن تعطي مؤشراً لنجاحه في وظائف أخرى أو نواحي الأعمال المختلفة التي يمكن أن يقوم بأدائها في المستقبل .
- 2- تفترض هذه الطريقة أن الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه ومستويات بلوغها متفقة مع خطة المنظمة ومنسجمة مع الأهداف العامة لها ومناسبة لتقدم المنظمة .
- 3- تفترض هذه الطريقة أن المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيداً ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات والواجبات .
- 4- تركز هذه الطريقة على النتائج التي حققها الفرد وتعطي قليلاً من الاهتمام للطرق التي تمكن الفرد من الوصول للنتائج المرغوبة .
- 5- قد لا يستطيع العامل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً لظروف خارجة عن إرادته مثل الظروف البيئية والسياسية والقانونية .

رابعاً- طريقة التقدير الجماعي:

يتم قياس أداء العامل وفقاً لهذه الطريقة من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من بين أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة، ويجب أن تتكون اللجنة من أشخاص يعرفون العامل وطبيعة العمل الذي يقوم به جيداً، حيث أن عمل اللجنة هو مناقشة التقييم الذي أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلباته وظيفته وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء وإنجاز العامل وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين الأداء للعامل في المستقبل .

ومن مزايا هذه الطريقة أن تقييم العامل فيها يكون أكثر دقة وموضوعية (١) .

١ - نبيل الحسين النجار ، إدارة الأفراد (الزقازيق: مطبعة جامعة الزقازيق، 2001م)، ص192 .

معايير تقييم الأداء وخصائصها:

يقصد بكلمة معيار نموذج يوضح أو يقاس على ضوءه وزن شيء أو طوله أو درجة جودته، كما أن المعيار يمثل مستوى جيد للأداء أو مستوى أفضل لهذا الأداء وعادة ما يتم إعداد المعيار من خلال دراسة لعمليات تشغيل محددة كما يتم التعبير عنه كمعيار للوحدة فعلية وضع المعايير والإرشادات هي عملية مستمرة لقياس السلع والخدمات والأنشطة في ضوء المستويات الأفضل للأداء (1) .

وتُعرف المعايير بأنها "الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً"، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء (2) .

وعليه فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة وتفهم متطلبات كل عمل .

أنواع المعايير:

1- المعايير المطلقة:

يقصد بها قيم ومعدلات متعارف عليها في حقل التحليل المالي بمعنى وجود قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المنظمات تقاس بها التقلبات الواقعية، أي أنها نسب ومعدلات تستخدم كمعايير للحكم على وضع المؤسسات بالرغم من اختلاف نوعها، وعمرها، ونوع الصناعة وطريقة التحليل، ويعاب على هذا النوع من المعايير اعتماده على صفات مشتركة بين منشآت متعددة ومختلفة في طبيعتها وعمرها التشغيلي وحجمها (3) .

2- المعايير الصناعية :

يقصد بالمعايير الصناعية إيجاد متوسط العلاقة لكل نسبة من المنشآت التي تعمل في قطاع معين بحيث تصبح هذه العلاقة بمثابة معايير تقارن بين المنشآت التي تنتمي لهذا القطاع . ويعتبر هذا النوع من المعايير أن المنشآت متماثلة من حيث الحجم والموقع الجغرافي ونوع

1- شارلس هورنجرن وآخرون ، محاسبة التكاليف ، مدخل إداري ، ترجمة أحمد حامد حجاج (الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع ، 1996) ص352 .

2- صلاح الشنواني ، مرجع سابق ، ص187 .

3- عبد الحكيم كراجه وآخرون ، الإدارة المالية ، أسس مفاهيم - تطبيقات (عمان : دار الصفا للنشر ، 2000م) ، ص145 .

الموجودات المستخدمة وغيرها لأنه ليس من السهولة الحصول على هذا النوع من التماثل مما يجعل المقارنة أمراً شاقاً ومع ذلك يعتبر معيار الصناعة مؤشراً مهماً للمقارنة .
يمكن الحكم على أداء المنشأة بمقارنة كل نسبة مع المعيار الصناعي لها رغم أن ذلك ليس الأمر السهل، إلا أن مثل هذه المقارنة (أداء المنشأة مع معيار الصناعة) تقوم على ثلاثة افتراضات هي:

- * يعرف المنافسون ما هي المعايير المثالية .
- * تحاول المنشأة الوصول إلي نفس السوق الذي يحاول المنافسون الوصول إليه .
- * تتماثل المنشآت في تصرفاتها مع تصرفات المنافسين حتى تتمكن من الاستمرار في المنافسة (1) .

3- المعيار التاريخي (الاتجاهي):

يطلق عليه المقارنة عبر الزمن ويشتق من فعاليات المنشأة ذاتها ويساعد في دراسة نسب السنة الحالية عبر مثيلاتها من متوسطات السنوات السابقة مما يُمكن من مقارنة أداء المنشأة على مدار فترات زمنية متعاقبة وكذلك يساعد في مقارنة الأداء الحالي مع الأداء السابق وعلى ضوء المقارنة يمكن اكتشاف الانحرافات والحكم على مستوى الأداء لهذه المؤسسات . ومن المشاكل التي تواجه المقيّم عند تطبيق المعيار التاريخي اختلاف التطبيقات التي تتبعها المنشأة عبر الزمن مما يؤدي إلي اختلاف النسب وبالتالي يصعب تقييم الأداء بصورة دقيقة (2) .

4- المعيار المستهدف (التخطيطي):

يعبر هذا المعيار عن مستوى الأداء المخطط الذي يتم مقارنته بمستوى فعلي بهدف الكشف عن وجود أي انحراف ومعالجته أي أن هذا المعيار يقوم على أساس وضع أهداف للأنشطة ومقارنتها بما كان متوقفاً تحقيقه وفقاً للخطة مع ما تم تحقيقه فعلاً .

5- المعايير المثالية:

هي المعايير التي يمكن تحقيقها في ظل أحسن الظروف، فهي لا تسمح بأي أخطاء

1 - إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000) ، ص 5 .

2 - رشا العصار وآخرون ، الإدارة المالية والتحليل المالي ، (عمان : دار البركة للنشر ، 2001م) ص 157 .

وتتطلب مجهوداً أقل يمكن للعمال الأكثر خبرة ومهارة تحقيقه عندما يعملون بأقصى جهد، ويسهم هذا النوع من المعايير في تحفيز العاملين وتذكيرهم بالحاجة إلي زيادة كفاءتهم ومجهوداتهم⁽¹⁾.

هنالك نوعان من معايير تقييم الأداء هما:

- معايير العناصر.

- معايير الأداء .

أولاً- معايير العناصر:

تشمل العناصر كل من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد مثل: الإخلاص والتعاون في العمل، الأمان، والمواظبة على العمل وغيرها حيث يمكن على ضوء هذه العناصر قياس سلوك الفرد للحكم على مستوى كفاءته وتنقسم إلي نوعين:

-عناصر ملموسة: يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة وغيرها .

- عناصر غير ملموسة: وهي التي يجد المُقوم صعوبة في قياسها مثل: الصفات الشخصية لدى الفرد كالأمانة والذكاء وغيرها وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المُقوم من قياسها.

ثانياً: معايير الأداء:

هي المعايير التي يتم بها مقارنة الأداء الفعلي للموظف وذلك لتحديد مدى كفاءته، وهنالك ثلاثة أنواع من معايير الأداء يمكن إيضاحها كما يلي:

- المعايير الكمية: يتم بموجبها تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي تنتج خلال فترة زمنية محددة .

- المعايير النوعية: وتركز على مستوى معين من الجودة يجب على الموظف أن يحققه مثل الإتقان .

- المعايير الكمية النوعية: وهي عبارة عن مزيج من النوعين السابقين يتم بموجبها تحقق كمية محددة من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة وبمستوى جودة معين⁽²⁾ .

¹ - شارلس هورنجرن وآخرون ، مرجع سابق ، 353 .

² - عبد الرحمن الصباح ، التتمية الإدارية (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997م) ، ص78 .

خصائص معايير تقييم الأداء :

تساعد صياغة المعايير بمشاركة العاملين على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم في العمل إلا إن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي وهناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية ومن أمثلتها الإبداع، القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل والمعايير ترتكز أساساً على جانبين:

- الجانب الذاتي: ويُعنى بصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وعلاقته مع المديرين .

- الجانب الموضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تتطلبها طبيعة العمل مثل: عملية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف ويشترط في المعيار أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه وذلك طبقاً للخصائص الآتية:

1- صدق المقياس: بمعنى أن العوامل الداخلية يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط .

1- ثبات المقياس: تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً إلا إنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء .

2- التمييز: بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين الأفراد حتى ولو كانت بسيطة .

3- سهولة استخدام المقياس: يقصد بها وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل (1) .

مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين عليها استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغرض الوصول إلي الأهداف التي تنشدها المؤسسة. وفيما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:

¹ - صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 1987) ، ص187 .

1- وضع توقعات الأداء :

هي الخطوة الأولى في عملية التقييم وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين (المؤسسة والعاملين) حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذلك القائمين به، والاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها مع تحديد الفترات التي يتم فيها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي يتولى إعداد تقرير التقييم، لأن عملية التقييم مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت .

3- تقييم الأداء: في هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياتهم مما يفيد في اتخاذ القرارات .

4- التغذية العكسية:

ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين حيث يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل .

5- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم :

تتمثل القرارات الإدارية في الترقية، والتعيين، والفصل وغيرها .

6- وضع خطط تطوير الأداء:

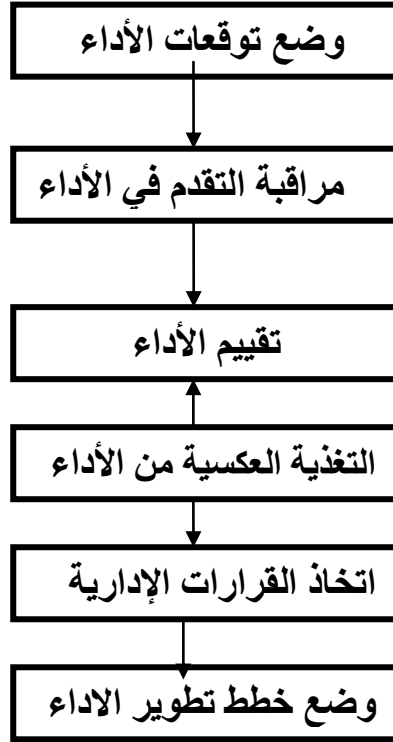
تمثل آخر مرحلة من مراحل التقييم حيث يتم فيها وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس بشكل ايجابي على التقييم من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات وقيم العاملين وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل معاقبة الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة كالحرمان من الترقية أو العلاوات الدورية (1) .

والشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء:

1 - توقيف محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ص151 .

شكل رقم (2/2/3)

مراحل تقييم الأداء



المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، (مصر: دار النهضة العربية، 1997م)، ص156.

وظائف تقييم الأداء:

إن وظائف تقييم الأداء تتعلق بست نشاطات رئيسية تتمثل في :

1- نشاط الإنتاج:

تأخذ عملية تقييم الأداء للنشاط الإنتاجي أساليب ووسائل عديدة تعتمد على نوع النشاط وحجمه وأهميته، ففي عملية التقييم يجرى التركيز على مراقبة تنفيذ خطة الإنتاج من حيث التكلفة والكمية والجودة كما تدرس الاتجاهات التي يمكن الاستفادة منها في إعادة التخطيط لمراحل الإنتاج اللاحقة وذلك التعرف على نواحي القوة والضعف في الخطط السابقة .

2- نشاط التسويق: يتطلب تحليل نشاط التسويق دراسة المبيعات الإجمالية وتحليلها حسب الأسواق الداخلية والخارجية، كما يجرى دراسة المبيعات حسب نوع المنتجات بالإضافة إلي دراسة تكلفة الإنتاج والتعرف على العلاقة بين التطور في التكاليف وأسعار البيع .

3- تحليل العمالة والأجور:

يساعد تحليل العمالة والأجور في قياس مقدار الفائدة المتحققة من العاملين واقتصاديات تشغيلهم وإنتاجيتهم حيث أن عملية تقييم الأداء تضع عملية تحسين مستوى الإنتاجية والوصول بها إلي الوضع الأمثل على رأس أهداف التقييم، كذلك فإن تقييم الأداء للعامل الضعيف الكفاءة يُمكن إدارة المؤسسة من التعرف على نقاط الضعف في أدائه واتخاذ القرار الملائم بحقه كإخضاعه للتدريب في حالة استعداده للتطور أو أنها خدمات في حالة الإهمال.

4- تحليل نشاط الشراء والتخزين:

يعتمد نجاح المؤسسة على التناسق بين العمليات الإنتاجية واستمرار تدفق المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى، ولهذا فإن تحليل نشاط الشراء والتخزين جاء ليوفر وسيلة للحكم على مدى نجاح ذلك التناسق عن طريق معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوععة للنشاط وتحليل الآثار الناجمة عن تغير أسعار المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى على تكلفة الإنتاج .

5- تحليل التكاليف والربحية والقيمة المضافة:

يرتكز هدف هذا التحليل على تحديد مدى كفاءة إدارة المؤسسة في خفض التكلفة وزيادة الربحية وتعظيم القيمة المضافة، فالمعيار المناسب للحكم على إدارة المؤسسة يعتمد على الهدف من استخدامه وأن تحقيق الأرباح يعتبر المؤشر الأهم لدى إدارة المؤسسة بينما ينظر المجتمع إلي مؤشر القيمة المضافة على أنه الأهم والسبب في ذلك يعود إلي الهدف الرئيسي للقائمين بإدارة المؤسسة يتمثل في زيادة حجم الإنتاج وخفض تكاليفه وزيادة قيمته من أجل تحقيق هامش ربح أكبر، في حين يهتم المجتمع بزيادة القيمة المضافة وخصوصاً فيما يتعلق بالأجور لان ذلك يزيد من العمالة والحد من البطالة .

6- تحليل هيكل التمويل وحركة الأموال:

يستفاد من عملية تحليل هيكل التمويل وحركة الأموال في الأمور الآتية:

- 1- التعرف باتجاهات إيرادات وربحية المشروع وكذلك باتجاهات توزيع الأرباح والعوائد .
- 2- معرفة اتجاهات النفقات الإدارية والعمومية والتسويقية .
- 3- التعرف بالمديونية الخارجية للمؤسسة ومدى القدرة المالية على الوفاء بالالتزامات الخارجية للمفوضين ومقدار الأموال المتوفرة لسداد القروض قصره الأجل .

4- التخطيط للإنتاج والمبيعات والمشتريات النقدية ورأس المال العامل (١) .

الإطار العام لنماذج تقييم الأداء:

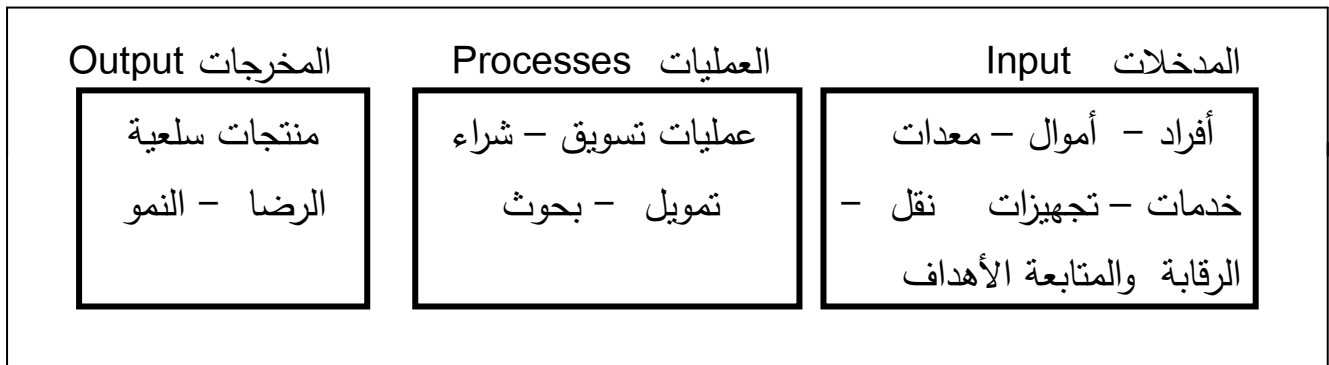
يقوم الإطار العام لنماذج تقييم الأداء على دراسة مجموعة من النماذج التي صممت لخدمة أهداف التقييم وتطوير الأداء المؤسسي وهي بذلك تحتوي على أهم الأسس التي يحتاجها المُقيّم لهذا الغرض وهناك العديد من الأطراف العملية التي يمكن الاستفادة منها في تطبيق مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بصورة سليمة وموضوعية وهذه النماذج هي:

أولاً- نموذج تقييم الأداء طبقاً لمفهوم النظرية العامة للنظم:

يتكون نظام تقييم الأداء وفقاً لهذا النموذج من ثلاثة عناصر رئيسية وهي: المدخلات، والمعالجة، والمخرجات إلي جانب عنصر رابع هو الرقابة وتعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً يستند على مجموعة مترابطة من الأجزاء الفرعية والتي تعتمد على البيئة الخارجية لإنجاز أهدافها بفاعلية وكفاءة .

شكل رقم (3/2/3)

الإطار العام لنظام تقييم الأداء طبقاً للنظام المفتوح



المصدر: كامل بربر إدارة البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (مصر: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000م)، ص134.

وبناءً على ذلك فإن تقييم الأداء وفقاً لهذا المفهوم يقوم على الدراسة الشاملة لأهداف المؤسسة ومدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها والبيئة التي أثرت على هذه العناصر وذلك في ضوء الاعتبارات التالية:

1- تحديد الأهداف بدقة ووضوح سواء كان الهدف إنتاج سلعة جديدة والعمل على تسويقها بقصد تحقيق عائد كبير أو تقديم خدمة معينة من منطلق المسؤولية تجاه المجتمع .

2- التخطيط لتنفيذ الهدف المرسوم من خلال الموارد المتاحة .

¹ - محمود مرسي ، الإدارة الاستراتيجية (الرياض : ب ن ، 1990) ، ص 180 .

3- تقييم المخرجات باعتبارها المنتج النهائي أو الهدف الذي قصد تحقيقه من خلال تقييم مدى كفاءة كل مُدخل سواء كان مادياً أو نشاط ، ومدى الالتزام بالمعايير المحددة كمنهج نموذجي لتحقيق الأهداف وإجراء التحليلات لتصحيح المسار .

ثانياً - نموذج أداء المنظمة:

يقوم هذا النموذج على تحديد المتغيرات الرئيسية المؤثرة على أداء المؤسسة والتي تشتمل على العوامل التالية:

1- **ظروف المنظمة:** وهذه الظروف هي التي تحدد الحاجات البيئية التي تعمل فيها المنظمة والتي تتطلبها الحاجة مثل الحاجة إلي زيادة الموارد المادية أو الحاجة إلي زيادة المعرفة بالتقنيات الحديثة تحقيقاً لمطلب استراتيجي .

2- **إستراتيجية المنظمة:** تلجأ المنظمة إلي عمل سلسلة من الإجراءات الهادفة إلي وجود المنظمة والغايات والمهام والأهداف التي وجدت من أجلها.

3- **محددات الهيكل:** تتمثل في الأجزاء التي تستخدمها المنظمة لتحقيق إستراتيجيتها.

4- **التراث (الثقافة التنظيمية):** تشمل السلوكيات والقيم والأعراف والاتجاهات العامة التي تسود داخل التنظيم وتُفسّر ما يحدث داخل المنظمة .

5- والمخرجات(نواتج العمليات):

هي النتائج التي تعكس إستراتيجية المنظمة وظروفها واحتياجاتها البيئية والتراث الذي يسود فيها (1) .

الصعوبات التي تتعرض لتقييم أداء العاملين:

تفاوت طبيعة ومحتوى الأعمال المختلفة في منظمات الأعمال يجعل من غير الممكن تقييم أداء العاملين جميعاً على أسس كمية تستند على عدد الوحدات المنتجة أو عدد الوحدات المباعة وغيرها من الأسس التي تعتمد على الكم المحدد، وبناء على ذلك فإن الإدارة تجد نفسها مضطرة لإتباع أسلوب التقدير الشخصي لتقييم الأداء وينطوي أسلوب التقدير الشخصي على عدد من الأخطاء أهمها ما يلي:

1- تأثر المدير بالمرؤوس في بعض الصفات أو الجوانب:

¹ - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (مصر: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000م)، ص135 .

قد يتأثر المدير بصفة معينة يتمتع بها المرؤوس عند حكمه أو تقديره لمستوى أدائه، وقد يكون هذا الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يحمله المدير عن الفرد متأثراً بموقف معين أو لفترة زمنية معينة خلال الفترة المطلوب تقييم الفرد خلالها، وبالتالي فإن هذا لا يكون ممثلاً لحال الفرد ولا يعبر عن المستوى الحقيقي لكفاءته مما يؤثر على درجة نجاح التقييم .

2- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء:

يعتمد بعض الرؤساء على أسلوب التساهل في التقييم فيمنحون مرؤوسيهـم تقديرات عالية تفوق المستوى الحقيقي الذي يستحقونه وذلك بهدف تجنب المشاكل معهم وقد يؤدي التقييم الضعيف أو المتدني إلي الحرمان من بعض الحوافز أو تأخير استحقاق العلاوة . وبالمقابل هنالك فئة أخرى من الرؤساء يعتمدون أسلوب التشدد في التقييم مع مرؤوسيهـم .

3- التأثير بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم:

يتأثر بعض الرؤساء بمستوى الأداء الذي يقدمه الفرد وسلوكه خلال الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان الأداء عالياً خلال هذه الفترة فإن المدير يعطي تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أداء هذا الفرد غير جيد ودون المستوى المطلوب على مدى الفترة الخاضعة للتقييم (١) .

أثر تقييم الأداء:

يترتب على تقييم أداء العاملين أثار مختلفة تتمثل فيما يلي:

1- تحفيز العاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية في مستوى أدائهم بأي صورة من المكافآت لضمان المحافظة على هذا الأداء ومن صور المكافآت جعل الكفاءة أساساً للترقية، كذلك ربط العلاوات الدورية بمستوى الأداء، والترشيح في بعثات أو منحهم شهادات تقديرية وغيرها من صور التحفيز .

2- العاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة في مستوى أدائهم يجب تحفيزهم لسد النقص في مستوى أدائهم وعقابهم حتى يكونوا عبرة لغيرهم ومن أمثلة ذلك الحرمان من الترقية أو العلاوة أو نقله إلي وظيفة أخرى أو تنزيله لمستوى وظيفي أدنى مع خفض الأجر (٢) .

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 178.

² - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع، 2003م)، ص 188.

المبحث الثالث

إدارة الجودة الشاملة وترقية الأداء

تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التي وجدت رواجاً لأنها تعمل على تطوير الأساليب التقليدية للإدارة لتتماشى مع طبيعة التحديات الجديدة وذلك عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل لتعكس إيجابياً على كفاءة الأداء فالجودة أسلوب شامل للتطوير التنظيمي بخلقها لقاعدة من القيم والثقافات تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة هي خدمة العميل في الأساس، ويتحقق ذلك عن طريق العمل الجماعي لتبليغ رسالة المنظمة .

وبما أن الجودة تقوم أساساً على إرضاء الزبون بمقابلة متطلباته من سلع وخدمات باستمرار لذا فإن جودة الأداء تبدأ من الزبون بمعرفة متطلباته ورغباته وتنتهي عند مقابلة تلك الرغبات، ويتطلب ذلك وجود برامج وخطط لتنفيذ أهداف محددة تقاس بمؤشرات أداء معينة. فالمنظمات التي تسعى للنجاح على المدى الطويل عليها قياس أدائها بصورة دورية لضمان الاستمرارية وتحقيق النمو وذلك من خلال أدوات القياس والاهتمام بمقترحات التحسين التي يُبديها العملاء والزبائن .

أدوات قياس الأداء الفعالة يجب أن تعكس مقدرة المنظمة والعاملين القائمين على إنجاز العملية الإنتاجية في تحقيق النتائج المرغوبة، أي يجب أن تعكس مقاييس الأداء ما إذا كان بالفعل تم إنجاز الأشياء بصورة صحيحة من أول مرة أم لا ؟ .

العناصر الأساسية لضمان جودة الأداء:

تشبه عناصر جودة الأداء عناصر إدارة الجودة الشاملة إلي حد كبير وتتمثل في:

- الالتزام والقيادة .
- المشاركة الكاملة للأفراد .
- التخطيط الجيد .
- إستراتيجية التنفيذ السليمة .
- القياس والتقييم .
- الضبط والتحسين .
- التدقيق والمحافظة على معايير الامتياز .

وقد قدم ديمينج حلقة يمكن من خلالها تصميم نظام فعال لتحسين الإنتاجية ورفع مستوى جودة الأداء حيث لاحظ ديمينج خلال عمله المهني أن العاملين في المنظمة هم القادرين على التحكم في نجاح العملية الإنتاجية لذا ابتكر ما يعرف بدائرة ديمينج (خطط، أفعّل، راجع، نفذ) وتشير دائرة ديمينج إلي أن تحسين الأداء يمر بالخطوات التالية:

1- خطط: لتحديد أهداف ومعايير الأداء .

2- أفعّل: لاتخاذ الأفعال الضرورية والقيام بالتحسينات اللازمة.

3- راجع: لمقارنة الأداء الحقيقي بالأهداف والمعايير وتحديد الانحراف .

4- نفذ: للتحسين الفعلي للأداء .

تعمل الجودة الشاملة على تحسين وترقية الأداء ويمكن قياس كفاءة أداء العمليات بإجراء مقارنة بين كفاءة مدخلات الإنتاج مع جودة المخرجات ولا بد من وجود تكافؤ بينهما، فقد تستخدم المنظمة مواردها بكفاءة بينما يكون أداؤها غير فعال لعدم مقدرتها على تحسين الأداء وربطه بأهداف المنظمة .

قياس مستوى تحسين الأداء:

يبدأ نظام الجودة بالزبائن لقياس الأشياء الصحيحة كما أن قيمة أي مقياس يجب مقارنتها بتكلفة إنتاج هذا المقياس وهناك العديد من المقاييس التي تستخدم لقياس تحسين الأداء في المنظمة ويجب أن ترتبط مقاييس الأداء باحتياجات الزبائن ومتطلبات العملية الإنتاجية ومن الأفضل البدء بمقاييس بسيطة وتطويرها تدريجياً، حيث أن المشاركة في تطوير هذه المقاييس تزيد من درجة إدراكها وقبولها، فإذا شارك جميع العاملين في تطوير وامتلاك هذه المقاييس فإن ذلك يؤدي إلي خلق الالتزام نحو التغيير ومن ثم تحسين وترقية الاداء (١) .

ويمكن قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء من خلال إجراء مقارنة بين المنظمات التي تعمل بالإدارة التقليدية والمنظمات التي تعمل بإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

¹ - عمر أحمد عثمان المقلبي وآخرون ،مرجع سابق، ص157.

جدول رقم (5/3/3)

مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات التي تعمل بالجودة الشاملة

الرقم	عناصر الاختلاف	المنظمات التقليدية	منظمات الجودة الشاملة
1	الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح - مرن وأقل تعقيداً، أفقي/شبكي
2	التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
3	الفلسفة	قيم الإدارة غير معلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
4	القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل تبني على الحقائق
5	التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل حدوث الخطأ)
6	نوع الرقابة	الرقابة اللصيفة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
7	حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
8	دور المدراء	التخطيط ، التوظيف ، الرقابة	التفويض والتدريب، التعليم، تسهيل المهام
9	علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
10	نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة الميسر والمدرّب والمعلم
11	المسئولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
12	النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر تكلفة	عناصر استثمار تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
13	مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
14	أسلوب العمل	أساليب العمل فردية	أساليب العمل جماعية

المصدر: عائشة عبد الله المحجوب، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م)، ص 67.

الجدول أعلاه يوضح أهمية عناصر الاختلاف بين المنظمات التي تعمل بالإدارة التقليدية والمنظمات التي تعمل بإدارة الجودة الشاملة، حيث يتضح من الجدول أن أسلوب الإدارة بنظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تغيير ثقافة المنظمات بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات مما يؤدي إلى توليد روح الانتماء والولاء لدى جميع العاملين، ومن ثم رفع مستوى الأداء والذي من خلاله تستطيع المنظمات الوصول إلى أهدافها المنشودة .

دور إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء العاملين:

ترتبط إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بتقييم أداء العاملين حيث تتطابق نظم تقييم الأداء مع توجهات المنظمة في ظل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال نقل أداء الفرد إلى الجماعة (فريق العمل) وتعدد مصادر التقييم لتفادي الانحرافات عن المستهدف والبعد عن الاعتبارات الشخصية وتوافر عدالة نظام التقييم وقد أوضح بعض علماء الإدارة أن المنظمة ليست مطالبة بأن تضحى بنظام تقييم الأداء لحساب الجودة الشاملة بل يمكن التنسيق بين النظامين عن طريق:

- أن تكون توقعات العملاء هدفاً لأداء الفريق .
- أخذ المهارات السلوكية في الاعتبار .
- المشاركة في وضع خطط التحسين المستمر ومكافأة المبدع من العاملين تقديراً لجهوده البارزة والتميزة .

وترتبط مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتقييم الأداء كما يلي:

1- تحقيق رضا العميل: تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة رضا العميل تعتبر معياراً للحكم على مستوى الأداء حيث يتحقق الرضا بتوافر العناصر التالية:

- أ- التوقعات .
- ب- المقارنة .
- ج- التأكد وعدم التأكد .
- هـ - التعارض .

2- تحقيق مشاركة العاملين:

يتم إشراك العاملين على نحو يؤدي إلى زيادة النتائج الإيجابية ويتمثل ذلك من خلال المشاركة فيما يلي:

- أ- الاشتراك في عملية التوصيف الوظيفي .
- ب- الاشتراك في ابتكار مقاييس ومعايير جديدة للتقييم .
- ج- التعامل مع التقييم الذاتي ووضعه في الاعتبار عند إجراء التقييم الشامل للأداء .
- د- الاشتراك في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها والداعمة لعملية تقييم الأداء. ومما لا شك فيه أن مثل هذه الاشتراكات تجعل نظام التقييم فعالاً وأكثر قبولا من جانب العاملين بالمؤسسات .

3- فرق العمل:

يجب أن تكون هناك ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل وتقديم الدعم الحقيقي لكل عنصر من الفريق خلال عمل الفريق من أجل تحقيق أهدافه وهذا ما ينطبق على أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب من الإدارة العليا أن تعمل على تعديل نظام تقييم الأداء بحيث يعتمد على تقييم العمل الجماعي وليس العمل الفردي ويتناسب مع منهج حلقات الجودة والتغلب على مشكلة تقييم الاداء الفردي المعمول به في المؤسسات التي لا تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة .

4- القيادة الإدارية:

حيث يتعين على القيادة الإدارية القيام بالمهام الآتية:

أ- تعريف الأداء .

ب- تسهيل الأداء .

ج- تشجيع الأداء .

وبعني ذلك أن دور القيادة الإدارية في ظل منهج إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تحفيز العاملين من أجل التحسين المستمر وتجويد الأداء بحيث تكون الأخطاء صفرية ومن ثم تحقيق رضا العملاء عن خدمات المؤسسات التي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب على الإدارة العليا أن تعمل على تقييم أداء العامل في ضوء تحقيق رضا العملاء وعدم وجود عيوب في المنتجات أو قصور في الخدمات المؤداة للمواطنين واختفاء شكاويهم باعتبار ذلك أحد مصادر تقييم الاداء مع توشي الجودة في نظام التقييم ذاته بحيث يتصف بالعدالة والموضوعية والقابلية للقياس⁽¹⁾.

التغيرات التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة على العاملين:

1- التغير في أدوار العاملين:

التغير في ادوار العاملين تجاه مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشتمل على النواحي التالية:
- الوظائف والمهام: في ظل إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة مسئولية جميع العاملين بها وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات تحسين العمليات بالمنظمة .

¹ حمدي عبد العظيم ، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2008م) ، ص147 .

- فرق العمل: تمثل حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة فرق العمل متعددة المهام (فرق المشروعات) والتي تحتوي على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة ويتم حل هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة .

- مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين): في ظل إدارة الجودة الشاملة ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل المساعدين والمسهلين وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

2- التغيرات في أداء العاملين :

عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحدث تغيرات في أداء العاملين تتمثل في:

- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن فرق العمل في المنظمة تتوافر لديها بيانات عن العمليات الإنتاجية وتقوم بإجراء تحسينات في هذه العمليات وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منظمة العمل الخاصة بهم .

- المكافآت الخاصة: يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فهناك نتائج خاصة تستحق مكافآت خاصة وفي ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد أنواع متعددة من المكافآت الخاصة وهي:

أ- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة وهذه النتائج قد تكون أولية مثل انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، وانخفاض نسبة مردودات المبيعات، وانخفاض التالف والفاقد في الإنتاج وزيادة معدل الاستجابة للعملاء، كما يمكن أن تكون نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلي وجود النتائج الأولية مثل: المقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الإنتاجية، جودة عملية التوريد وكذلك الأيام التي لم يحدث فيها ضياع للوقت نتيجة الحوادث .

ب- المكافآت المنتظمة: قد تكون أسبوعية، شهرية، أو ربع سنوية تمنح للعاملين الذين يقدمون مقترحات لتحسين الأداء أو انخفاض شكاوي العملاء من جودة المنتجات

ج- مكافآت جماعية لفرق العمل فهي تمنح في شكل نسبة مئوية توزع على فريق العمل ككل .
- التدريب: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تدريب العاملين على الأساليب الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة .

- تقييم الأداء: عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر تقييم الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين فقط بل يوجد تقييم لأداء الرؤساء من قبل المرؤوسين وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض (1) .

-الأجور والحوافز (1) .

جودة الخدمات ومعاييرها:

تحتل الجودة الشاملة وأهدافها موقعا مهما في توجهات ونشاطات المؤسسة المختلفة ويرجع تزايد الاهتمام بالجودة إلي التغيرات السريعة والمتنوعة في البيئة الاقتصادية العالمية والتغير في استجابات المستفيدين والتحولت التكنولوجية المتلاحقة وغيرها من العوامل ولم يقتصر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على السلع فقط وإنما شمل أيضاً الخدمات .

تعريف الخدمة: هي "أي نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية حيث أن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو غير ملموس" (2) .

أو "هي النشاط غير الملموس الذي يهدف إلي إشباع رغبات ومتطلبات العملاء" . ووفقا لهذا التعريف تتضمن الخدمات كلاً من الخدمات المهنية مثل: المحاماة، والمحاسبة، والخدمات الصحية، وكذلك الخدمات المالية مثل البنوك، النقل، السكان، النظافة والخدمات التعليمية وغيرها (3) .

تعريف جودة الخدمات:

تركزت الجهود الخاصة بتعريف وقياس الجودة من الناحية التاريخية على قطاع السلع المادية ووفقا للفلسفة السائدة حالياً فإن الجودة تعني الخلو من العيوب أو إنجاز الشئ على الوجه المطلوب عند القيام به للمرة الأولى وفي كل مرة، إلا أن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية غير كاف لتحقيق الفهم الواضح لهذا العنصر في صناعة الخدمات وتأتي الصعوبة في جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً بالسلع المادية .

تعرف جودة الخدمة بأنها " تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات

1 - أحمد يوسف دودين ، إدارة الجودة الشاملة (عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2012م)، ص81 .

2 - مريزق محمد عدنان ، مرجع سابق ، ص51

3 - محمد عبد الله علي عبد الله ، جودة الخدمة المصرفية وتحقيق رضا العملاء ، مجلة المصارف ، تصدر عن اتحاد المصارف السوداني ، العدد 16 ، يوليو 2006م ، ص75 .

المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة هو كيفية التفاعل مع العملاء". كما تعرف جودة الخدمة على أنها "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة".

خصائص الخدمات:

- 1- اللاملموسية: في الأصل الخدمات غير ملموسة أي من الصعب تذوقها والإحساس بها أو رؤيتها وهذا ما يميزها عن السلعة ومن أمثلتها خدمات الأمن والحماية والمتاحف.
- 2- التلازمية (عدم الانفصال): ونعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية مقدم الخدمة .
- 3- عدم التجانس في المخرجات: لكل نوع من أنواع الخدمات طريقة مختلفة في كيفية قياسها.
- 4- المخزون: هنالك العديد من الخدمات ذات الطبيعة الهلامية غير قابلة للتخزين فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها .
- 5- الملكية: عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز السلعة عن الخدمة لأن المستهلك له الحق في استعمال الخدمة لفترة معينة .

بالإضافة إلي ما سبق هنالك خصائص أخرى مكملة تتلخص في الآتي:

- 1- التفاعل الشخصي ويقسم إلي مادي وذهني وعاطفي .
- 2- الوقت: ويعني الفترة التي يتطلبها تقديم الخدمة .
- 3- الموقع: هل يتم تقديم الخدمة في مكان العميل أو مكان آخر؟ .
- 4- توجه الناس: هل الخدمات التي تقدمها المنظمة للغير ذات توجه أكثر نحو الناس أم أنها ذات توجه أكثر نحو الأشياء؟ .
- 5- التدريب: ما هو مقدار التدريب المطلوب أو التعليم؟ .
- 6- التقنية العالية: معرفة ما إذا كانت التقنية متضمنة في تقديم الخدمات التي توفرها الجهة المقدمة للخدمة .
- 7- التكيف: مدى توفر المرونة لنظم الخدمة وقابليتها للتكيف .
- 8- الإشراف: كم هو حجم الإشراف الذي يتطلبه نظام الخدمة (1) .

¹ - أحمد يوسف دودين ، مرجع سابق ، ص51 .

معايير قياس جودة الخدمة:

1- الاعتمادية: تعني قدرة مقدم الخدمة على انجاز أو أداء الخدمة الموجودة بشكل دقيق وجيد من حيث الالتزام بالوقت والأداء أو بمعنى آخر مدى ثبات الأداء بمرور الوقت وتقديم الخدمة التي تم الاتفاق عليها بين المؤسسة والعميل بدقة واعتمادية عالية .

2- إمكانية الوصول:

تعني أن تكون الخدمة متوفرة في المكان والزمان اللذين يريد هما العميل وقرب وسهولة الاتصال ومناسبة ساعات العمل، وتوفر العدد الكافي من منافذ الخدمة .

3- الأمان:

يُعبّر هذا المعيار عن درجة الشعور والأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها وعدم وجود أية مخاطر أو شكوك بالخدمة وتشمل السلامة من الأخطار الجسمية والأمن المالي والسرية في التعاملات .

4- المصداقية:

وتعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها المنظمة لعملائها مما ينتج عنه الثقة المطلقة بمقدم الخدمة والاعتماد عليه والتسليم الكامل له .

5- تفهم حاجات العملاء:

يشير هذا المعيار إلي مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية والعناية وبذل الجهد لفهم رغباتهم واحتياجاتهم وطلباتهم وتعديل الخدمة لتناسب أذواق ورغبات مختلف العملاء بالإضافة إلي تقدير مشاعر العملاء والتعاطف مع مشاكلهم .

6- الاستجابة:

تعني القدرة على التعامل مع متطلبات وشكاوي العملاء بسرعة وكفاءة عالية ومن ذلك سرعة الاستجابة لإصلاح أي عطل والتجاوب مع العميل باللطف والتعامل معه وحل مشاكله .

7- الجدارة:

تعني امتلاك العاملين في تقديم الخدمة المهارات والمعرفة والمعلومات الضرورية لتأدية الخدمة بجدارة وكفاءة، فالعميل دائماً يلجأ لمثل هذه المعايير عند طلب الخدمة مثل الشهادات العلمية ومصدرها والخبرات العملية، فغالبا ما يفضل بعض العملاء تلقي الخدمات الفنية

والطبية من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومن مصادر معتمدة رسمياً مثل الأطباء والمستشارين والمهندسين .

8- المظهر أو الجوانب الملموسة:

يشير هذا المعيار إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة مثل المعدات ومظهر الأفراد مقدمي الخدمة ووسائل الاتصالات وكذلك المباني والأجهزة والديكور والإضاءة وغيرها وكل هذه الأشياء تشكل أهمية كبرى في المؤسسات الخدمية ذات الاتصال الكبير بالعملاء .

9- الاتصالات:

يشمل الاتصال الدائم بالعملاء لتعريفهم بالخدمة وكذلك إعطاء معلومات تفصيلية عند وجود أي تأخير في تقديم خدمة ما وشرح خصائص تقديم الخدمة للعميل وتنقيفه حول الأضرار التي يمكن أن تلحق به إذا لم يلتزم بما هو مطلوب منه أو عن كيفية تجنب أي مشكلة قد تحدث بصورة واضحة .

10- التعاطف:

يشير هذا المعيار إلى توافر صفات اللباقة والتأدب في الشخص مقدم الخدمة وكذلك المودة والمصادقية مع العملاء حتى يتم بناء علاقة جيدة مع العميل تتسم بالمصادقية والاحترام (1) .
لقد لخص (دودين) المعايير المستخدمة في الحكم على جودة الخدمة في الشكل التالي:

¹ - قاسم نانف علوان المحياوى ، مرجع سابق ، ص9 .

شكل رقم (5/3/3)

معايير الحكم على جودة الخدمة المقدمة

المعيار	أمثلة
الأدب والالطف: أي طريقة التعامل من حيث الأدب والمصداقية .	*مظهر جيد ولباقة واستقبال حار .
الاتصال: أي تزويد العملاء بالمعلومات والاستماع إليهم .	* شرح طبيعة الخدمة وأهميتها . * توضيح تكلفة وأسعار الخدمة . * التأكيد على حل مشكلات العملاء
السمعة والثقة والمصداقية والأمانة .	* اسم الشركة وسمعتها . * الخصائص الشخصية للعاملين . * طريقة عرض المبيعات
الأمان: أي التحرر من الخطر والخوف والشك .	* الأمن المادي والمالي . * السرية أي خصوصية العميل .
فهم احتياجات العميل أي معرفة رغباته ودوافعه.	* معرفة مطالب العملاء . * إعطاء اهتمام شخصي لكل حالة . * إدراك أهمية العميل المنتظم .
الدليل الملموس أي الدليل المادي عن الخدمة .	* التسهيلات المادية . * مظهر الأفراد . * الأدوات والمعدات المستخدمة

المصدر: أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة (عمان: الأكاديميون للطباعة والنشر، 2012م)، ص69.

الجوائز الدولية لدعم إدارة الجودة الشاملة:

شكلت الجوائز الدولية للجودة أحد المصادر المهمة لتعزيز فلسفة وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة بين الشركات وتقوم فكرة الجوائز الدولية على فحص جوانب عمل الشركة المختلفة والتحقق من مدى توفر مجموعة من الأبعاد التي تحدد في الجائزة عبر سلسلة من عمليات التصفية للشركات المتقدمة لنيل الجائزة بحيث يتم اختيار الشركة التي تحظى بالجائزة، ومن الجوائز الدولية المعروفة كل من:

- 1- جائزة ديمينج اليابانية للجودة .
- 2- جائزة بالدريج الأمريكية للجودة .
- 3- الجائزة الأوربية للجودة .

أولاً: جائزة ديمينج اليابانية: (Deming prize)

كانت اليابان أول الدول تأسيساً لجوائز التميز، ففي عام 1951م أسس اتحاد علماء اليابان جائزة ديمينج للجودة اعترافاً بفضل هذا العالم الأمريكي في تطوير الجودة اليابانية خلال ثلاثين عاماً بعد الحرب العالمية الثانية وقد كان الهدف الرئيسي من الجائزة تحفيز الشركات على استخدام أدوات ضبط الجودة الإحصائية لتطوير وتحسين المنتجات وهي الآن الجائزة الأولى في اليابان وتمنح سنوياً لأفضل الشركات اليابانية والدولية وتركز هذه الجائزة على:

- 1- استخدامات ضبط الجودة الإحصائية في العمليات .
- 2- التميز في تبني ونشر إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها .

أقسام جائزة ديمينج:

- 1- جائزة ديمينج للأفراد: تمنح للأفراد أو المجموعات التي ساهمت في تطوير ونشر مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة .
 - 2- جائزة ديمينج للتطبيقات: تمنح للمنشآت التي حازت على أفضل معدلات التميز في الأداء حسب المعايير التي تنشر سنوياً من قبل هيئة الجائزة .
 - 3- جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات: تمنح للأقسام والإدارات التابعة للمنشآت والتي حازت على أفضل معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط الجودة وإدارة الجودة الشاملة .
- تستند الجائزة على عشرة معايير تستخدم لاختبار درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي لا تتغير تبعاً لنوع المؤسسة وعملياً فهي تستخدم لتوضيح الوسائل والنتائج والخطط المستقبلية للمؤسسات المتقدمة للجائزة والجدول التالي يوضح معايير جائزة ديمينج للجودة⁽¹⁾.

¹ - مصطفى حامد الحكيم ، الجودة الشاملة وامتياز الأعمال (الخرطوم : شركة السودان للعملة المحدودة ، 2011م) ، ص54 .

جدول رقم (1/3/3)

معايير جائزة ديمنج للجودة

المعايير الفرعية	المعايير الرئيسية
كيف يتم تحديد ونشر السياسات ؟ ما هي النتائج التي تحققت ؟	1- السياسات
كيف يتم تحديد نطاق المسؤولية والسلطة ؟ كيف تتم ترقية التعاون ؟ كيف تدار الرقابة على الجودة ؟	2- المؤسسة وإدارتها
كيف تتم الرقابة الإحصائية على العملية ؟ كيف يتم تحسين التطوير المستمر للتعليم ؟ إلي أي مدى تتم الاستفادة من أساليب وأدوات الجودة ؟ كيف تتم الاستفادة من أنشطة حلقات الجودة ؟	3- التعليم والاتصال
كيف تجمع البيانات وترحل البيانات داخل وخارج المؤسسة ؟ كيف يتم استخدامها ؟ ما سرعة الاستجابة لها وتوظيفها ؟	4- تجميع وترحيل واستخدام معلومات الجودة
هل يتم كشف المشكلات وتحليلها ؟ هل يتم تفسيرها بطريقة صحيحة عن طريق الأساليب السليمة ؟	5- التحليل
هل تراجع الإجراءات من أجل الصيانة والتحسين ؟ هل يتم عمل فحص دقيق للمسئولية والسلطة ؟ هل تراجع خرائط العمل والأساليب الإحصائية ؟	6- التحكم
كيف يتم تجميع وتنظيم معايير الأداء ؟ كيف يتم تطويرها والارتقاء بها ؟	7- تنميط الأداء

المعايير الرئيسية	المعايير الفرعية
8- تأكيد الجودة	هل كل عناصر الإنتاج لتحقيق الجودة تم فحصها ؟ هل تم التأكد من مراجعة نظام توكيد الجودة ؟
9- النتائج	هل المنتجات التي يتم بيعها ذات المستوى الكافي من الجودة ؟ هل هناك تحسينات على مستوى العملية في الجودة والتكاليف ؟ هل تحسن أداء المؤسسة ككل من نواحي الإنتاجية والإرباح ؟
10- الخطط المستقبلية	هل تم التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف الحالية ؟ هل تم التخطيط للرقابة على الجودة؟ ما مدى نجاح الخطط الموضوعية ؟

المصدر: مصطفى حامد الحكيم، الجودة الشاملة وامتياز الأعمال (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2011م)، ص55.

تمنح الجائزة على نحو سنوي للمؤسسات أو المشاريع التي نجحت في تطبيق الجودة الشاملة ويتاح لأي مؤسسة التقديم مهما كان القطاع الذي تنتمي له، ولا يوجد عدد محدد من الحاصلين على الجائزة كل عام وكل المؤسسات التي تتوافق مع معايير الترشيح أو تتجاوزها بعد التقييم سيكون بمقدورها الحصول على الجائزة .

ثانياً - جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية:

هي جائزة سنوية وطنية للمنشآت المتميزة في إدارة الجودة يقدمها الرئيس الأمريكي للمنشآت الأمريكية المتقدمة للمنافسة على الجائزة عند تحقيقها معايير التميز في الجودة المطلوبة للجائزة .

بدأت عام 1987م وسميت باسم وزير التجارة الأمريكية مالكوم بالدريج الذي توفي في نفس العام وتقدم الجائزة في ستة قطاعات مختلفة هي التصنيع، والخدمات، والأعمال الصغيرة، التعليم، الرعاية الصحية والمنظمات غير الربحية ويشرف على هذه الجائزة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية .

لقد هدف بالدريج من خلال الجائزة إلي:

1- إيجاد روح المنافسة الشريفة بين المؤسسات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع .

2- توحيد سياسة المؤسسات الأمريكية من أجل تطبيق منهجية الجودة الشاملة وتحسينها

3- تحديد طرق وأساليب تحقيق الجودة .

4- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي وقياس الأداء .

5- الدعاية للمؤسسات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة .

معايير الجودة في جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية:

1- القيادة (120 نقطة):

يُقوم معيار القيادة كيفية قيادة الإدارة العليا للمنشأة ومسئولياتها في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف ومسئولية الإدارة العليا نحو المجتمع .

2- الإدارة الإستراتيجية (85 نقطة):

يُقوم كيفية تحديد الرسالة والرؤية ووضع الخطط الإستراتيجية والتنفيذية ومتابعتها .

3- التركيز على العميل (85 نقطة):

يقيم كيفية التعرف على العملاء وأصنافهم وكيفية تحديد متطلباتهم والاستجابة لها وإرضائهم وكيفية معاملتهم والاهتمام بهم والمحافظة على علاقة تعامل مستمرة معهم .

4- القياس والتحليل وإدارة المعرفة (90 نقطة):

يُقوم هذا المعيار كيفية إدارة البيانات والمعلومات لدعم ومساندة العمليات الداخلية وإصدار القرارات بناء على المعلومات ونظام إدارة الأداء في المنشأة .

5- التركيز على الموارد البشرية (85 نقطة):

يُقوم هذا المعيار كيفية تطوير وتدريب المنشأة للعاملين وتهيئة البيئة المناسبة للإنتاج وتحفيزهم على الابتكار والإبداع .

6- إدارة العمليات (85 نقطة):

يُقوم هذا المعيار كيفية تصميم وإدارة العمليات الداخلية للمنشأة وكيفية مراجعتها وتقييمها وتحسين جودتها، كما يُقوم كيفية إدارة العلاقة بين المنشأة ومورديها وشركائها .

7- النتائج العملية (450 نقطة):

يقوم أداء ونتائج المنشأة المالية والحصة السوقية ورضا العملاء والموارد البشرية والنتائج التشغيلية ونتائج تطوير الأداء والنتائج المقارنة مع المنافسين .

ثالثاً- جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة:

بدأت عام 1992م لتقييم الشركات المتقدمة للجائزة بناء على تسعة معايير للجودة والتميز واكتسبت شهرة دولية واسعة وقد استقت كثير من الدول نموذج جائزة الجودة الأوروبية كإطار مرجعي لجوائزها الوطنية ومنها جائزة الملك عبد العزيز الوطنية للجودة وجائزة دبي وجائزة الملك عبد الله الثاني في الأردن وغيرها .

وتبين الدراسات أن أكثر من 60% من الشركات الأوروبية تستخدم معايير الجائزة الأوروبية كنظام لإدارة الجودة وكأداة للتقييم الذاتي والمرجعي وللتعرف على النقاط التي تحتاج إلي تحسين وتطوير بالرغم من عدم تقدم الكثير من هذه الشركات للحصول على الجائزة لارتفاع تكلفتها وصعوبة المنافسة عليها (1) .

معايير جائزة الجودة الأوروبية:

هي تسعة معايير يمكن تقسيمها إلي قسمين رئيسيين هما:

أ- **معايير المقومات:** وهي خمسة معايير تمثل المعايير الدافعة إلي تحقيق النتائج المتميزة وهي كالتالي:

- 1- القيادة (10%) : تتميز بالرؤية والتخطيط الاستراتيجي وترفع الروح المعنوية للعاملين والولاء والانتماء .
- 2- مشاركة العاملين (9%) : تعظيم مشاركة وتمكين العاملين في المنشأة وتدريبهم وتطويرهم .
- 3- السياسات والاستراتيجيات (8%) : الرؤية والخطط الإستراتيجية والتنفيذية وسياسات الجودة .
- 4- العلاقة مع الموردين والشركاء (9%) : بتطوير علاقة دائمة للحرص على النجاح المشترك .
- 5- إدارة العمليات (14%) : للتركيز على سلسلة العمليات الإنتاجية والخدمية والتحسين المستمر .

ب- **معايير النتائج** وهي أربعة معايير تمثل نتائج الأداء الملموسة بسبب التطبيق الفعال لمعايير المقومات وهي كالتالي :

- 1-إرضاء العاملين (9%) وشعورهم بالانتماء والولاء والمسئولية نحو المنشأة .

¹ - لويد دوينز ، وكلاير كراد فودر ماسون ، إدارة الجودة التقدّم والحكمة وفلسفة ديمينج ، ترجمة حسين عبدالواحد (القاهرة : الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، 1997) ، ص 225 .

- 2- إرضاء العملاء (20%): بالتعرف على متطلباتهم وتلبيةها وإرضائهم والمحافظة عليهم.
- 3- الأثر على المجتمع (6%): نتائج التقيد بمتطلبات المجتمع البيئية ومساهمات المنشأة من تعليمات وخدمات وخلافة .
- 4- نتائج الأداء المالية (15%): الوصول إلي نتائج متميزة ترضي جميع المعنيين في المنشأة من مساهمين وعملاء (1).

¹ - لويد دوينز ، وكلر كراد فودر ماسون،مرجع سابق،ص 226.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية (الهيئة القومية للكهرباء بمدينة شندي)

ويحتوي على ثلاثة مباحث

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن الهيئة القومية للكهرباء

المبحث الثاني: تحليل الاستبانة

المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن الهيئة القومية للكهرباء

بدأت صناعة الكهرباء في السودان منذ عام 1908م وذلك بتركيب مولد سعة 100 كيلوواط بتيار متواصل، وفي عام 1952م تعاقدت حكومة السودان مع مجموعة من الشركات البريطانية لتطوير خدمات الكهرباء والمياه وأنشئت شركة النور والطاقة السودانية وارتفعت سعة التوليد إلي 300 كيلوواط ، وفي عام 1963م تم تشغيل أول محطة مائية لتوليد الكهرباء بخزان سنار سعة 15ميقاواط، ثم أضيف للمحطات المائية خشم القرية بسعة 12,6ميقاواط ومحطة توليد الروصيرص بسعة تصميمه 280 ميكاواط ، وفي عام 1982م تم فصل خدمات الكهرباء عن المياه وصدر هيكلها في عام 1984م وتم إدخال بعض التعديلات الجزئية عليه إلي أن تمت هيكله الهيئة في عام 2001م لتلبي متطلبات المرحلة لاستيعاب المستجدات والمتغيرات لمواكبة العولمة من تحسين وتجويد للعمل والاستعداد للمنافسة المتوقعة نتيجة الانفتاح الاقتصادي العالمي ولمساعدة الهيئة في توسيع خدماتها لتشمل كل السودان والاتجاه نحو التحسين والتطوير وتمت إجازة الهيكل التنظيمي والوظيفي الحالي في مارس 2003م حيث بني الهيكل على أربعة مرتكزات أساسية هي:

- 1- أن تعمل الهيئة في مجالها الأساسي توليدا ونقلًا وتوزيعًا .
- 2 - إيجار الخدمات .
- 3- إدخال الحاسوب في جميع أنشطة الهيئة .
- 4- العمل بنظام الجودة الشاملة .

بلغت السعة التصميمية للتوليد بالشبكة القومية حتى نهاية عام 2008م 1234,6ميقاواط منها 442,8 ميكاواط من التوليد المائي و180 ميكاواط من التوليد البخاري و450 ميكاواط من توليد الايزل و65 ميكاواط من توليد الغاز و450 ميكاواط من التوليد المزدوج بالإضافة إلي محطات حرارية خارج الشبكة القومية للكهرباء في معظم مدن السودان بسعة قدرها 5106 ميكاواط . وفي عام 2010م أصدر مجلس الوزراء قراراً بإلغاء أمر تأسيس الهيئة القومية للكهرباء وأيلولة كل عقارات ومنقولات وحقوق والتزامات الهيئة القومية للكهرباء للشركات المنشأة في مجال الكهرباء ومنها الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

عملت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على توفيق أوضاعها للعمل وفقاً للمعايير العالمية من خلال إعداد خططها مع ضمان الاعتماد المالية التي تفي بإنزال الخطة إلى أرض الواقع، مع ضمان إيجاد الأنشطة وحجم العمل المطلوب الذي انعكس في الهيكل التنظيمي للشركة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات عبر الوصف الوظيفي لكافة مستويات العمل المطلوب ، ولما كان رضا الزبائن يشكل حجر الزاوية عمدت الشركة إلى إنشاء مركز مختص لخدمات الزبائن حيث تقدم الشركة الخدمة لزبائنها بالقطاعات المختلفة (الصناعي - الزراعي - السكني - الحكومي)، كما عملت على تقنين عمل مركز التحكم الآلي وتطوير آلياته وتوسيع قاعدة انتشاره وتشمل كل السودان وضمان تحقيق التوزيع العادل من خلال إنشاء الشبكات الجديدة وتوسيع استهلاك القطاع الزراعي والصناعي مع الأولوية القصوى لحاجات ورغبات العاملين بصورة تعزز من الحفاظ عليهم.

أنشأت محطة كهرباء شندي في عام 1958م يوجد لها عدد أربعة مولدات صغيرة وتمت إضافة مولدين في عام 1972م وفي عام 1980م ثم انشأ محطة الكهرباء الجديدة بأربعة مولدات دينامكية وفي عام 2003م أضيفت مولدات صينية وفي عام 2005م تم إضافة ثلاثة ماكينات اسعافية ودخل الخط الناقل (الجيلي - شندي) الذي يهدف إلي ربط ولاية نهر النيل بالشبكة القومية للكهرباء .

يتكون الخط الناقل (الجيلي - شندي) من خطي نقل الكهرباء محمولين على برج واحد يتكون كل منهما من حزمة موصلات ثنائية من الألمونيوم المسلح ، 240ملم مربع بجهد كهربائي (270ك.ف) وبقدرة تصل (1000ف أ) للخطين ويتكون الخط من جزأين هما: الجزء الأول: محطة قري الفرعية بمجمع توليد قري إلي منطقة شندي بطول 100كلم تقريبا. الجزء الثاني : من محطة شندي إلي محطة الدامر بطول 156كلم تقريبا.

محطات التحويل:

هنالك ثلاث محطات تحويلية للمشروع وهي كما يلي:

1- امتداد محطة قري وذلك بعدد مخرجين (220ك.ف) شاملاً التعديلات اللازمة في أنظمة التحكم والوقاية بالمحطة .

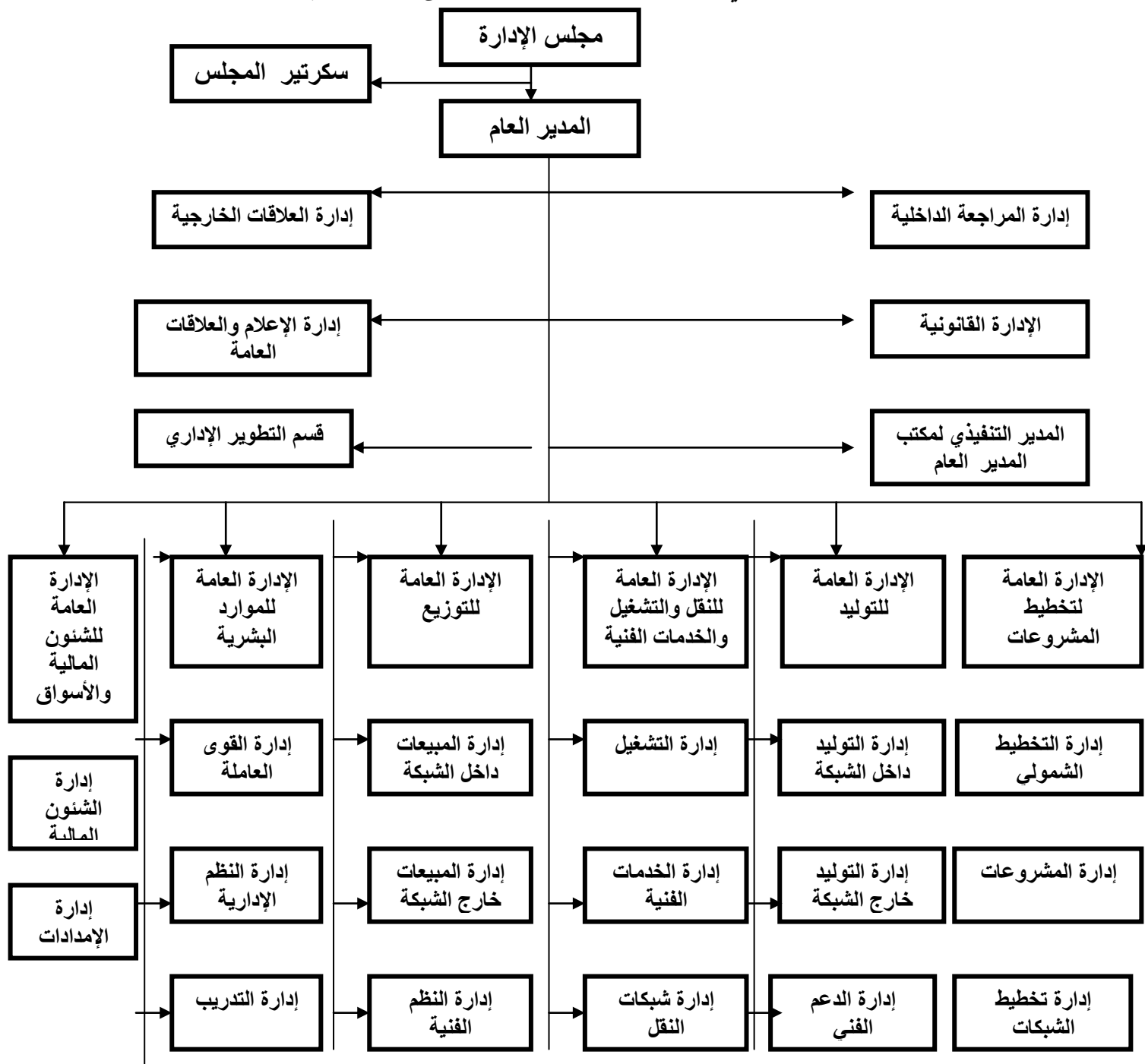
2- محطة شندي الفرعية وهي محطة بسعة 220,23(ك.ف) 50(م.ف. أ) ذلك بغرض توفير الإمداد الكهربائي لمدينة شندي وما حولها .

3- محطة المشاريع التنموية بغرض توفير الإمداد الكهربائي بمنطقة عطبرة وما حولها. تم تنفيذ العمل في الخط الناقل (الجيلي - شندي) بأيادي سودانية تحت إشراف الشركات المصنعة شارك في أعمال الخط أكثر من مائتي عامل واثنى عشر مهندس. ويبلغ عدد العاملين بالهيئة القومية للكهرباء شندي 129 عاملاً. بدأت بعض المشاريع التنموية الكبيرة التي تنظم عمل الهيئة الأمر الذي ساهم في استقرار المواطنين ومن ثم وضعت خطة للكهربة الريف للاستفادة من الشبكة القومية للكهرباء(1) .

¹ - وزارة الكهرباء والسدود ، WWW . sedc . sd . com

شكل رقم (1/1/4)

الهيكل التنظيمي للهيئة القومية للكهرباء على مستوى الإدارات



المصدر : الهيئة القومية للكهرباء

إدارة الجودة الشاملة بالهيئة القومية للكهرباء:

بدأ برنامج تحول الهيئة القومية للكهرباء بنظام الجودة الشاملة في سبتمبر 1996م بعمل برنامج للتوعية العامة بمفاهيم الإدارة بالجودة الشاملة شمل 130 من قيادات العمل الإداري بالهيئة القومية للكهرباء، كما تم برنامج لتوعية القيادات النقابية وتلى ذلك تدريب مكثف على الإدارة الإستراتيجية واستخدام الأساليب الإحصائية والموازنات في العمل الإداري بالهيئة . بدأت المرحلة الثانية في يونيو 1998م بالتدريب على أدوات الجودة البسيطة ومن ثم تكوين لجنة التسيير التي وضعت لنفسها برنامجا متكاملًا للتحول يمتد حتى يونيو 1999م لتبدأ الهيئة العمل الفعلي بنظام الجودة الشاملة في يوليو 1999م قامت لجنة التسيير بوضع سياسات التحول للعمل بنظام إدارة الجودة الشاملة بداية بتتوير العاملين وكتابة الرؤية المستقبلية للهيئة والتي تمثل المقصد الذي تصوب نحوه جميع الجهود الأساسية وتحديد عوامل النجاح ومن ثم كتابة الرسالة الوظيفية التي ترسم الطريق إلى الغاية التي تم تحديدها في الرؤية المستقبلية . أدخلت الهيئة البرنامج على الإدارات العامة لتقوم كل منها بكتابة رسالتها الوظيفية وتكملة تفصيل البرنامج على الإدارات والشعب والأقسام التابعة لها بعد أن تم كتابة الإجراءات للسياسات العامة للجودة وبنهاية هذه المرحلة يتم التوثيق للعمليات التي تجري داخل الهيئة (الوضع الحالي) لتبدأ بعد ذلك رحلة التحسين المستمر . حددت الهيئة العمليات الأساسية (العمليات الحرجة) الآتية والتي تؤثر بصورة اكبر من غيرها في نجاح استمرارية الهيئة ليتم التوثيق لها في المقام الأول ليبدأ التحسين بها وهي:

- 1- التوليد .
- 2- التحصيل .
- 3-توفير الوقود .
- 4- تشغيل الشبكة .
- 5- توصيل مشترك جديد .
- 6- المشتريات الخارجية .
- 7- المشتريات المحلية .
- 8- توظيف القوى العاملة .
- 9- شبكة التوزيع .

10- تخطيط الموازنة .

11- إعداد خطة توسيع الشبكة .

استعانت الهيئة القومية للكهرباء ببيوتات الخبرة الأجنبية المختلفة في سبيل تطويرها ورفع معدلات الإنتاج الكهربائي حيث أن الكهرباء أصبحت من صناعة عصر العولمة فكان لابد من وسائل التحسين والتطوير لمواكبة التكنولوجيا العالمية في هذا المجال، انتهجت الهيئة مبدأ التحسين المستمر للأعمال فعملت على تحديث المعلومات وصيانة المعدات و عملت على تقليل الفاقد وتم إدخال نظام عدادات الدفع المقدم ونما هذا النظام إلي وصل إلي مرحلة كروت مدفوعة القيمة مقدما وتعتبر الهيئة أولى الشركات العالمية والإقليمية تطبيقا لهذا النظام بفعالية ونجاح منقطع النظير .

الرؤية المستقبلية:

غابتنا إمداد كهربائي مستقر لكل بقاع السودان نلتزم بالكفاءة الأعلى والتكلفة الأقل مع فائق العناية بالعاملين لذا نكسب الرضا الشامل لزيائننا وننمو لنصبح الأفضل في مجالنا .

الرسالة الوظيفية:

سنبلغ إن شاء الله الأفضل في مجالنا ونحقق ما يفوق متطلبات زبائننا بالتقدم والمداومة ونقابل حاجة البلاد في التنمية الاقتصادية بعاملين معياريين ومدربين على وسائل التحسين المستمر وخفض التكلفة وإحكام سلسلة ترابط العمل وتطوير شراكة نافعة أساسها الثقة والتعاون مع موردينا .

سياسة الجودة:

تلتزم الهيئة القومية للكهرباء بإمداد كهربائي مستمر لكل بقاع السودان بالكفاءة المطلوبة والتكلفة الأمثل مع فائق العناية بالعاملين وضمان التطوير المستمر لتحقيق الرضا التام لزيائننا وتصبح الأفضل في مجالها ويتحقق ذلك من خلال الآتي:

1- الالتزام بالعمل بإدارة الجودة الشاملة .

2- العمل بروح الفريق وتنمية الاتصال الداخلي بما يضمن رضا الزبائن .

3- استخدام التقنيات المتطورة والمناسبة لتطوير الأداء.

4- الالتزام بمنهج العمليات كأداء للتحسين المستمر .

5- تحديد الصلاحيات والمسئوليات في إطار الأعمال .

6- الالتزام بتطبيق نظم التشريعات بما يضمن التطوير المستمر .

7- تأسيس واستخدام نظام المعلومات في جميع المجالات .

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالهيئة القومية للكهرباء:

مرت الهيئة القومية للكهرباء بعدة مراحل أثناء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة وهي:

1/ الترويج ونشر ثقافة الجودة الشاملة:

لترويج ونشر ثقافة الجودة الشاملة تعاقدت الهيئة القومية للكهرباء مع خبير سوداني في مجال إدارة الجودة الشاملة حيث بدأت أول دورة تدريبية في الفترة من ديسمبر 1996م إلي يناير 1997م شارك فيها جميع قيادات الهيئة بدءاً من المدير العام وانتهاءً بمديري الأقسام على مستوى السودان وخلصت الدورة إلي ضرورة التحول للعمل بنظام الجودة الشاملة وقد وجدت قبولاً أكبر من القيادات الوسيطة، كما وجدت الدعم والمساندة من الإدارة العليا .

2/ تأكيد التزام الإدارة العليا:

أقيمت ورشة العمل الأولى من 6 يونيو إلي 7 يونيو 1997م حيث حضرها أغلب المديرين الذين شاركوا في التنبؤ الأول، وكان الهدف من الورشة:

1- تأكيد آليات التحول للعمل بإدارة الجودة الشاملة .

2- تحديد عوامل النجاح والعمليات الحرجة للهيئة القومية للكهرباء .

3- إجراء الكشف العام لكيفية عمل الهيئة .

3/ **تكوين آليات التحول:** في يونيو 1998م اصدر مدير عام الهيئة قراراً بتكوين لجنة تسيير

إدارة الجودة الشاملة بالهيئة والتي تُعني بقيادة التحول إلي العمل بنظام الجودة الشاملة بالهيئة وتضم إحدى عشر عضواً وقد تمثلت مهامها في الآتي:

* قيادة عملية التحول .

* توفير الموارد .

* إزالة العقبات .

* إجازة سياسات الانتقال وإجراءات تنفيذها .

* متابعة عمل فرق التحسين وإجازة توصياتها .

في 18 يوليو 1998م عقدت ورشة عمل بمدينة ود مدني تم فيها عرض نتائج التقييم ومن ثم وضع الرؤية المستقبلية والرسالة الوظيفية وأجيزت العمليات الحرجة وتتمثل الرؤية المستقبلية

للهيئة القومية للكهرباء في إمداد كهربائي مستقر لكل بقاع السودان ، نلتزم بالكفاءة الأعلى والتكلفة الأقل مع فائق العناية بالعاملين وبذا نكسب رضا زبائننا وننمو لنصبح الأفضل في مجالنا. أما الرسالة الوظيفية للهيئة(سنبلغ أن شاء الله الأفضل ونحقق ما يفوق متطلبات زبائننا بانتظام ودوام) .

4/ التدريب على التحسين المستمر:

في عام 1999م تم تدريب 109مدير ليقوموا بدورهم في تدريب جميع العاملين بالهيئة على أساسيات الجودة واليات التحسين المستمر ومتابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تم تدريب جميع المنسقين (منسق التحسين للعمليات الحرجة ، ومنسق الإدارات العامة) على وسائل التحسين وقياس تكلفة الجودة .

5/ العمل داخل الإدارات العامة:

تعد هذه المرحلة بمثابة الأساس للعمل بإدارة الجودة الشاملة حيث يتم فيها تطبيق المفاهيم وتحويل الأنشطة لتتطابق مع مبادئ الجودة الشاملة ولتسهيل عملية التحول اتبعت الإجراءات الآتية:

- أقامت كل إدارة عامة ورشة عمل لوضع رسالتها الوظيفية والاتفاق على خطوات التنفيذ .
- تعيين مدراء تنفيذيين للمديرين الأوائل للعمل كمنسقين للإدارة العامة .
- تكوين مجالس الجودة للإدارات العامة .
- وبعد إنجاز هد الخطوات بدأت الهيئة مباشرة تطبيق التحسين على أنشطة الهيئة .

6/ تطبيق آليات التحسين المستمر:

بعد اكتمال تدريب 25% من العاملين بالهيئة على آليات وسائل التحسين المستمر وفرق العمل على مستوى الإدارات العامة حيث بلغت 20 فريقاً بدأت مجالس الجودة اجتماعاتها الأسبوعية لمتابعة عمل فرق التحسين وسير برامج التحول⁽¹⁾ .

المبادئ التي ركزت عليها الهيئة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- 1- التركيز على إرضاء الزبون باعتبار أن أي عمل يبدأ و ينتهي به .

¹ عمر أحمد عثمان المقلي وعبد الله عبد الرحيم إدريس، إدارة الجودة الشاملة، (السودان:مطبعة جامعة الخرطوم، 2011م)، ص282

2- عمل الشيء الصحيح من المرة الأولى والسعي لتحسينه باستمرار مع الأخذ في الاعتبار أن الجودة يختلف النظر إليها من شخص لأخر وهي ميل وسلوك للشخص وليست طريقة يمكن فحصها بمعايير معينة .

3- الاتصال الجيد والتعليم المستمر للعاملين وتنويرهم بما يدور في مجال العمل وتدريبهم على إنجازه .

4- قياس وتسجيل وتوثيق كميات ومستويات الإنتاج والاحتفاظ بسجلات لذلك من أجل مقارنة التقدم وتحسين الأداء مستقبلا.

5- العمل الجماعي (فرق العمل) ويجب أن تكون الإدارة العليا معايشة للعمل وظروفه وليست بمعزل عنه (١) .

الفوائد المتحققة من تطبيق الجودة الشاملة بالهيئة القومية للكهرباء:

1- مشاركة 10% من العاملين في الهيئة في البرنامج .

2- تصحيح المفاهيم الخاطئة عن الجودة .

3- انتشار وسائل التحليل والاستنباط في العمل .

4- ارتفاع معدلات البرامج التدريبية وورش العمل .

5- تخصيص نسبة من موازنة الهيئة للبرنامج (2).

المشاكل والمعوقات التي واجهت تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالهيئة القومية للكهرباء:

1- الخلط في معنى التزام القيادة العليا .

2- عدم توفر الأنشطة العادية وأنشطة التحسين.

3- تزامن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع إعادة الهيكلة بالهيئة.

4- عدم تشكيل فرق التحسين بالطريقة الصحيحة.

5- فشل بعض مجالس الجودة في الالتزام بالبرنامج المرسوم للتحويل (3) .

¹- تقرير الهيئة القومية للكهرباء، 2003م.

² - عمر أحمد عثمان المقلي وعبد الله عبد الرحيم إدريس، مرجع سابق ، ص 286

³ - صفية علي الزبير ، مدير شئون أفراد ، الهيئة القومية للكهرباء ، مدينة شندي ،مقابلة شخصية ،الأحد الموافق 2014/12/5م، الساعة العاشرة

صباحا .

المبحث الثاني تحليل الاستبانة

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع معلومات الدراسة الميدانية واحتوت الاستبانة على قسمين هما:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتضمنت المؤهل الأكاديمي ، التخصص العلمي ، العمر ، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية ، وعدد أفراد الأسرة .

القسم الثاني: يحتوي على أسئلة الدراسة التي بلغ عددها (40) سؤال، وعلى كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة على كل سؤال وفق مقياس ليكرات الخماسي الذي يشتمل على خمس مستويات (أوافق، أوافق بشدة، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) . وقد تم توزيع أسئلة الاستبانة على فرضيات الدراسة الخمس كما يلي:

- الأسئلة من (1-8) خاصة بالفرضية الأولى.
- الأسئلة من (9-15) خاصة بالفرضية الثانية.
- الأسئلة من (16-23) خاصة بالفرضية الثالثة.
- الأسئلة من (24-32) خاصة بالفرضية الرابعة.
- الأسئلة من (33-40) خاصة بالفرضية الخامسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين ينتمون إلي الهيئة القومية للكهرباء.شندي .

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية حيث قام الباحث بتوزيع (70) استبانته على أفراد الدراسة واسترد منها (60) استبانته .

صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الأداة المستخدمة (الاستبانة) عرضت فقراتها على (7) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الدراسة لبيان مدى صلاحية الفقرات ومناسبتها حيث أبدوا عدداً

من الملاحظات أدت إلى استبعاد عدد من الفقرات وتعديل بعض منها وفقاً لما أشاروا إليه وقاموا باقتراحه على الباحث .

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.
- النسب المئوية.
- المنوال.
- اختبار مربع كاي (quai square) لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج ، كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2007 في عمليات الرسم البياني.

تطبيق أداة الدراسة:

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات في جداول أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب . واعد الباحث الجداول والأشكال البيانية اللازمة لكل سؤال في الاستبانة كما يلي:

أولاً - تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :

1/ العمر:

جدول رقم (1 / 2 / 4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

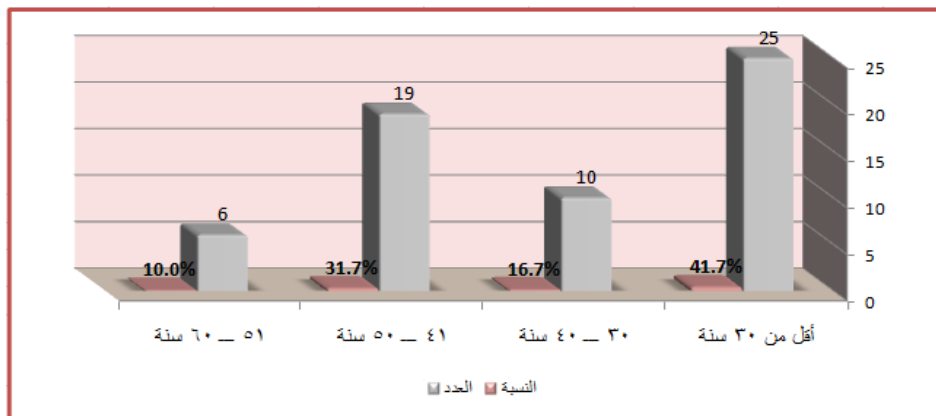
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	25	41.7%
30 و أقل من 40 سنة	10	16.7%
41 و أقل من 50 سنة	19	31.6%
51 و أقل من 60 سنة	6	10.0%
61 سنة فأكثر	—	—
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن النسبة العالية تميل إلي الفئة العمرية أقل من 30 سنة حيث بلغ عددها (25) فرداً من أفراد عينة الدراسة بنسبة (41.7%) مما يدل على أن معظم العاملين بالهيئة من فئة الشباب الناشطة اقتصادياً وأن هنالك (19) فرداً بنسبة (31.7%) أعمارهم 41 و أقل من 50 سنة وأن هنالك (10) أفراد بنسبة (16.7%) أعمارهم 30 و أقل من 40 سنة. وأن هنالك (6) أفراد بنسبة (10.0%) أعمارهم 51 و أقل من 60 سنة.

شكل رقم (1/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

جدول رقم (2/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير المؤهل الأكاديمي

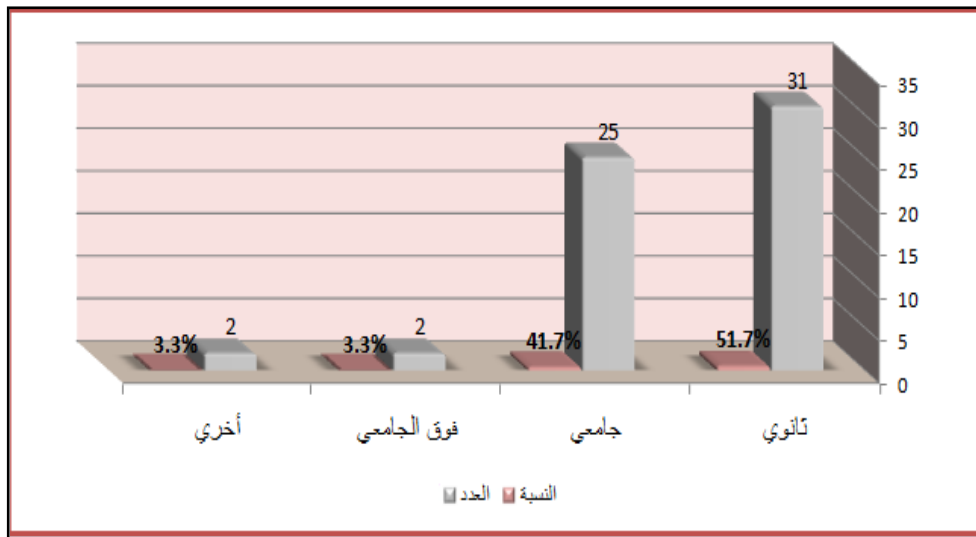
النسبة	التكرار	المؤهل الأكاديمي
41.7%	25	ثانوي
51.7%	31	جامعي
3.3%	2	فوق الجامعي
3.3%	2	أخرى
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (25) فرداً بنسبة (41.7%) مؤهلهم العلمي ثانوي وأن هنالك (31) فرداً بنسبة (51.7%) مؤهلهم العلمي جامعي وهم الفئة الأكثر مما يدل على استيعابهم العالي لمتطلبات العمل والتدريب أثناء الخدمة وتفهمهم لمبادئ الجودة الشاملة. وأن هنالك (2) من أفراد العينة بنسبة (3.3%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي ، وأن (2) فرداً بنسبة (3.3%) مؤهلهم العلمي آخر.

شكل رقم (2/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة وفق المؤهل الأكاديمي



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

جدول رقم (3/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

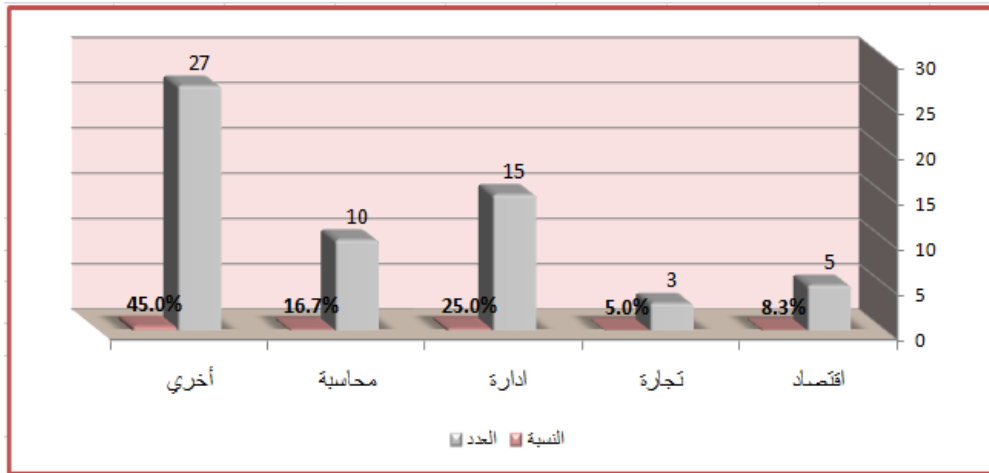
النسبة	التكرار	التخصص العلمي
8.3%	5	اقتصاد
5.0%	3	تجارة
25.0%	15	إدارة
16.7%	10	محاسبة
45.0%	27	أخرى
100%	60	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن هنالك (27) فرداً بنسبة (45.0%) تخصصهم أخرى، وأن هنالك (15) فرداً بنسبة (25.0%) تخصصهم إدارة، وأن هنالك (10) أفراد بنسبة (16.7%) تخصصهم محاسبة، وأن هنالك (5) أفراد بنسبة (8.3%) تخصصهم اقتصاد، وأن هنالك (3) أفراد بنسبة (5.0%) تخصصهم تجارة . ويتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن حوالي 55% من أفراد العينة من تخصصات الاقتصاد والعلوم الإدارية مما يكون مدعاة لاستيعابهم العالي لأسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .

شكل رقم (3/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية ، برنامج اكسل 2007

جدول رقم (4/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

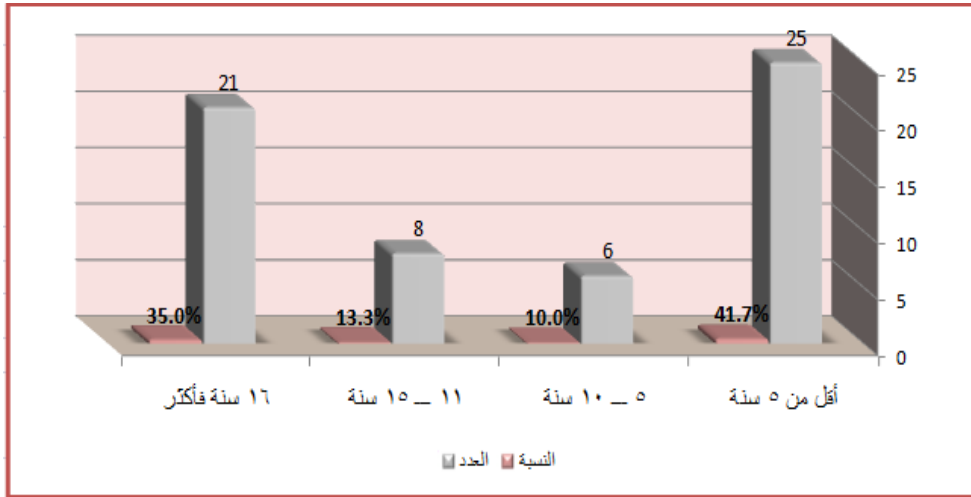
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
41.7%	25	أقل من 5 سنة
10.0%	6	5 و أقل من 10 سنة
13.3%	8	11 و أقل من 15 سنة
35.0%	21	16 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن غالبية أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من خمس سنوات وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة (41.7%) وأن هنالك (6) أفراداً بنسبة (10.0%) خبرتهم 5 و أقل من 10 سنة ، وأن هنالك (8) أفراد بنسبة (13.3%) خبرتهم 11 و أقل من 15 سنة، وبينما هنالك (21) فرداً بنسبة (35.0%) 16 سنة فأكثر.

شكل رقم (4/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

جدول رقم (5/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

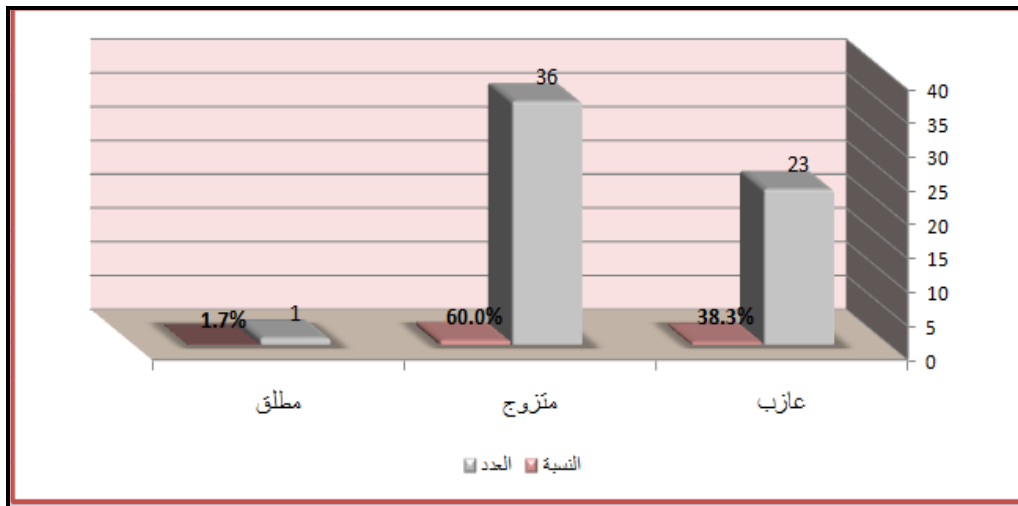
النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
38.3%	23	عازب
60.0%	36	متزوج
1.7%	1	مطلق
—	—	أرمل
—	—	أخرى
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن هنالك (36) فرداً من أفراد الدراسة متزوجين ويمثلون نسبة (60%) وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة وهذا يدل على استقرارهم الأسري والنفسي مما ينعكس إيجاباً على استيعابهم وتطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. بينما (23) فرداً بنسبة (38.3%) غير متزوجين (عازب)، وأن هنالك فرداً واحد مطلق ويمثل نسبة (1.7%).

شكل رقم (5 / 2 / 4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

جدول رقم (6/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد الدارسة وفق متغير عدد أفراد الأسرة

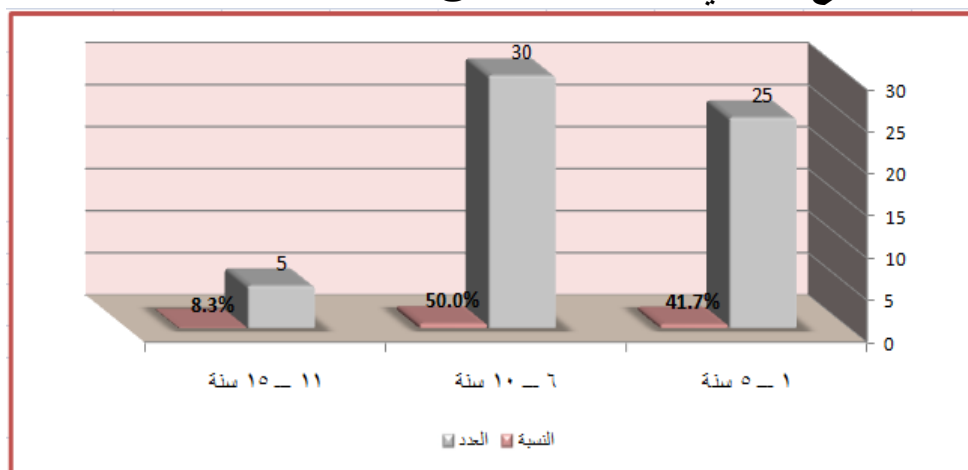
النسبة	التكرار	أفراد الأسرة
% 41.7	25	5 - 1
%50.0	30	10 - 6
8.3	5	15 - 11
-	-	أكثر من 15
%100	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن هنالك (30) فرداً من أفراد الدراسة عدد أفراد أسرهم يتراوح بين (6-10) بنسبة(50%) وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة وأن هنالك (25) فرداً بنسبة (41.7%) عدد أفراد أسرهم (5-1) ، وأن هنالك (5) أفراد بنسبة (8.3%) أفراد أسرهم (11-15) .

شكل رقم (6/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد الدارسة وفق متغير عدد أفراد الأسرة



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

ثانياً- تحليل أسئلة الاستبيان:

السؤال الأول: نجاح الجودة الشاملة مرتبط بالاقتراب من العميل وتفهم حاجاته وتوقعاته وإشباع رغباته .

جدول رقم (7/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول

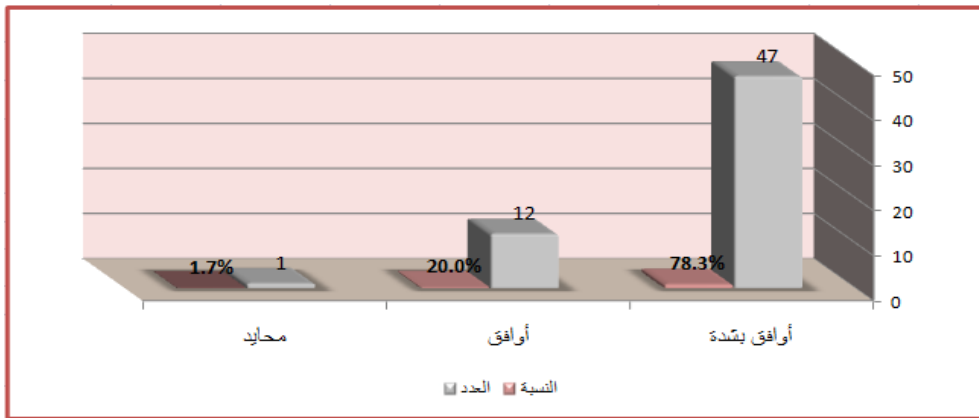
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	47	%78.3
أوافق	12	%20.0
محايد	1	%1.7
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (47) فرداً من أفراد عينة الدراسة بنسبة (%78.3) يوافقون بشدة على أن نجاح الجودة الشاملة مرتبط بالاقتراب من العميل وتفهم حاجاته وإشباع رغباته، ووافق أيضاً (12) فرداً بنسبة (%20.0) بينما يوجد فرداً واحداً بنسبة (%1.7) محايد .

شكل رقم (7/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الثاني: تحديد رضا العميل ومستوى الإشباع الذي تحققه الخدمة المقدمة له يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للهيئة .

جدول رقم (8/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني

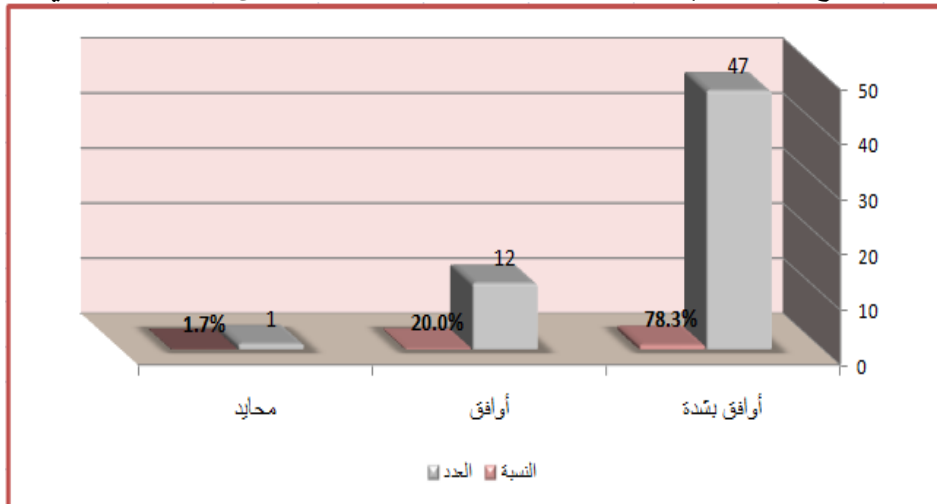
النسبة	العدد	الإجابة
%78.3	47	أوافق بشدة
%20.0	12	أوافق
%1.7	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
%100	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014 م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (47) فرداً بنسبة (78.3%) يوافقون بشدة مما يدل على أن تحقيق الميزة التنافسية مرهون بقدرة الهيئة على تقديم سلع وخدمات تزيد من رضا العميل، ووافق (12) فرداً بنسبة (20.0%)، وأن هنالك فرداً واحد بنسبة (1.7%) محايد .

شكل رقم (8/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007م

السؤال الثالث: مواكبة التطور في أذواق المستهلكين وتحسين نشاطات الهيئة بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها له أثر إيجابي على تلبية حاجات العميل وتحقيق رغباته .

جدول رقم (9/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث

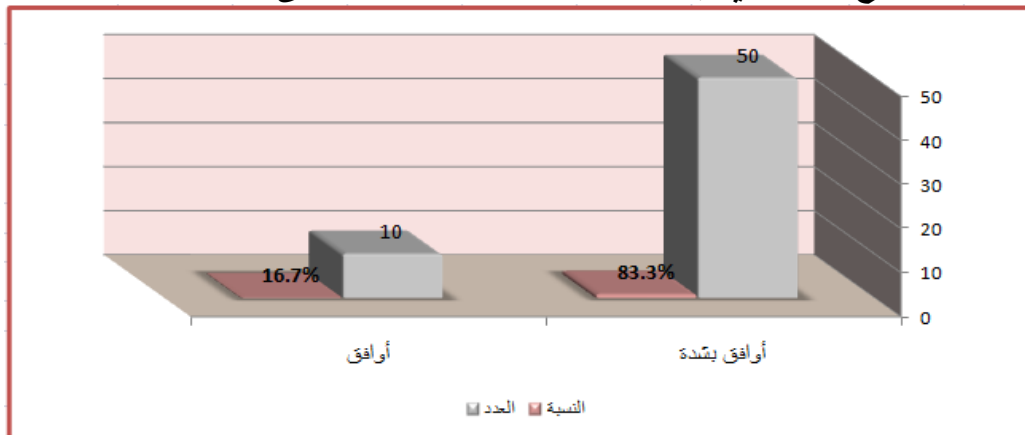
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	50	%83.3
أوافق	10	%16.7
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (50) فرداً بنسبة (83.3%) يوافقون بشدة على أن مواكبة التطور في أذواق المستهلكين وتحسين نشاطات الهيئة بناءً على ذلك له أثر إيجابي على تلبية حاجات العميل وتحقيق رغباته، ووافق على ذلك (10) أفراد بنسبة (16.7%) .

شكل رقم (9/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الرابع: سرعة استجابة الهيئة لمطالب وشكاوي العملاء تزيد من رضا العملاء.

جدول رقم (10 /2 /4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع

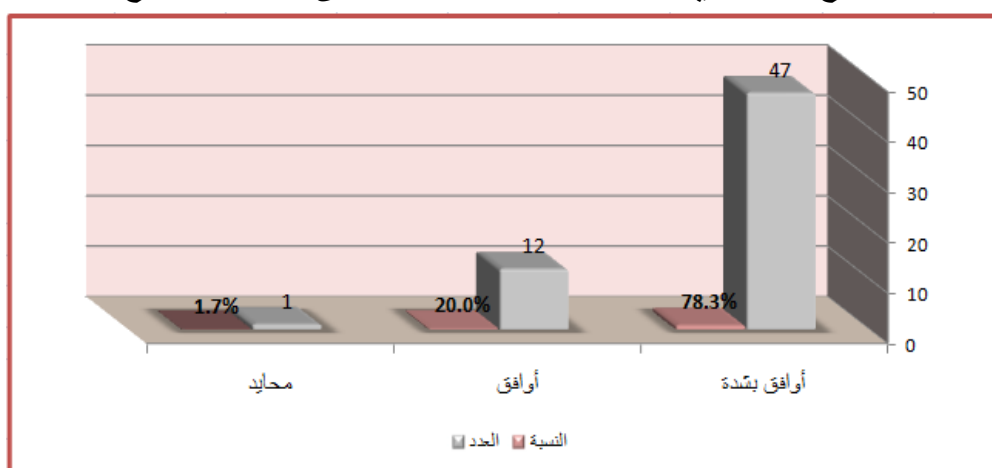
النسبة	العدد	الإجابة
%78.3	47	أوافق بشدة
%20.0	12	أوافق
%1.7	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
%100	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (47) فرداً من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن سرعة الاستجابة لشكاوي العملاء تؤدي إلي زيادة رضاهم تجاه الهيئة ونسبتهم (%78.3) من أفراد عينة الدراسة، وأن عدد الأفراد الذين يوافقون (12) فرداً ونسبتهم (%20.0) ، بينما يوجد فرداً واحد محايد .

شكل رقم (10/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الخامس: ترسيخ مفهوم رضا العميل في التعامل بين الإدارات يزيد القدرة التنافسية للهيئة .

جدول رقم (11/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس

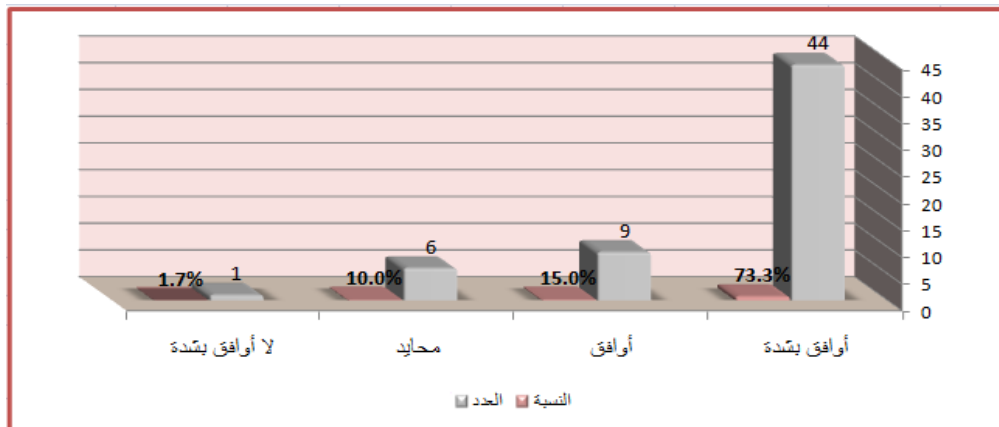
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	44	%73.3
أوافق	9	%15.0
محايد	6	%10.0
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	1	%1.7
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (44) فرداً بنسبة (73.3%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن ترسيخ مفهوم رضا العميل في التعامل بين الإدارات يزيد القدرة التنافسية للهيئة، ووافق (9) أفراد بنسبة (15.0%)، بينما بلغ عدد المحايدون (6) أفراد بنسبة (10.0%) ولم يوافق بشدة (1) فرداً بنسبة (1.7%) .

شكل رقم (11/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال السادس: يرتبط رضا العميل وولائه للهيئة بالمنفعة التي يحصل عليها من المنتج (سلعة أو خدمة) ومقدار التضحية التي يقدمها من أجل الحصول على تلك المنفعة .

جدول رقم (12/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس

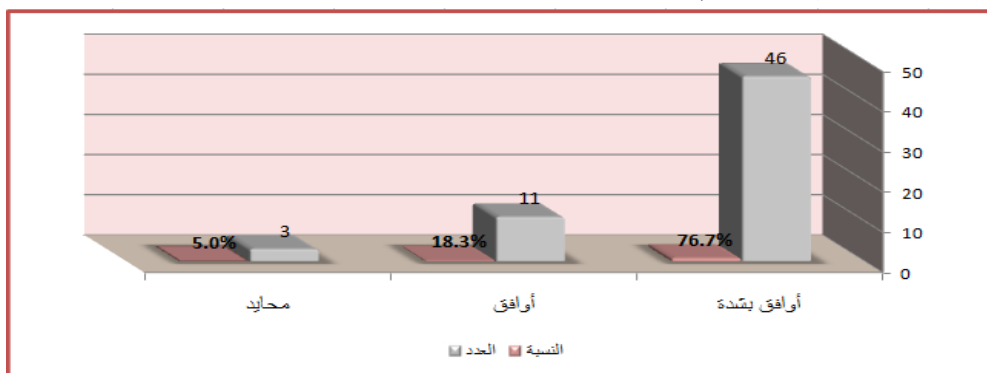
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	46	76.7%
أوافق	11	18.3%
محايد	3	5.0%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (46) فرداً بنسبة (76.7%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن رضا العميل وولائه للهيئة يرتبط بالمنفعة التي يحصل عليها من المنتج (سلعة أو خدمة) ومقدار التضحية التي يقدمها من أجل الحصول على تلك المنفعة، ووافق أيضاً (11) فرداً بنسبة (18.3%)، بينما بلغ عدد المحايدون (3) أفراد بنسبة (5.0%) .

شكل رقم (12/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال السابع: تقديم سلع وخدمات متميزة ذات جودة عالية وتقديم خدمات ما بعد البيع يساعد الهيئة في الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد .

جدول رقم (13/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع

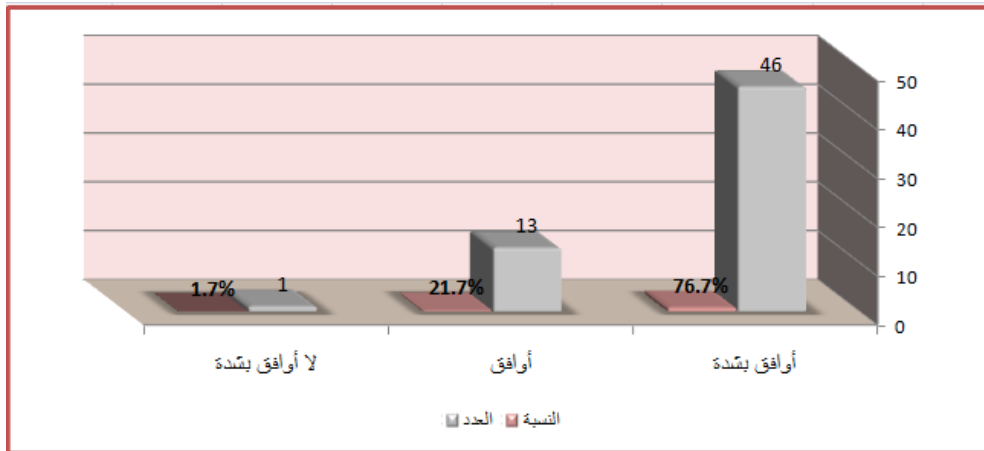
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	46	%76.6
أوافق	13	%21.7
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	1	%1.7
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (46) فرداً بنسبة (67.6%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن تقديم سلع وخدمات متميزة ذات جودة عالية وتقديم خدمات ما بعد البيع يساعد الهيئة في الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، ووافق على ذلك (13) فرداً بنسبة (21.7%) ، ولم يوافق بشدة (1) فرداً بنسبة (1.7%) .

شكل رقم (13/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الثامن: تقديم سلع وخدمات بأسعار مناسبة يزيد حجم المبيعات للهيئة ويزيد رضا العميل .

جدول رقم (14/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن

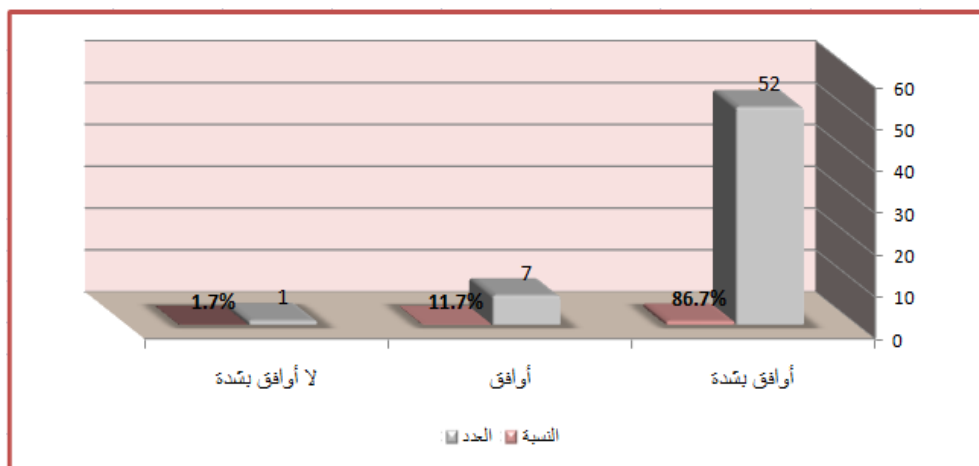
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	52	86.7%
أوافق	7	11.6%
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	1	1.7%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (52) فرداً بنسبة (86.7%) من أفراد يوافقون بشدة على أن تقديم سلع وخدمات بأسعار مناسبة يزيد حجم المبيعات وبالتالي يزيد رضا العميل، ووافق على ذلك (7) أفراد بنسبة (11.7%)، كما لم يوافق بشدة فرداً واحداً بنسبة (1.7%) .

شكل رقم (14/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال التاسع: التحسين المستمر في مستوى تقديم الخدمة له أثر ايجابي على النشاط الإداري للهيئة المقدمة للخدمة .

جدول رقم (15/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع

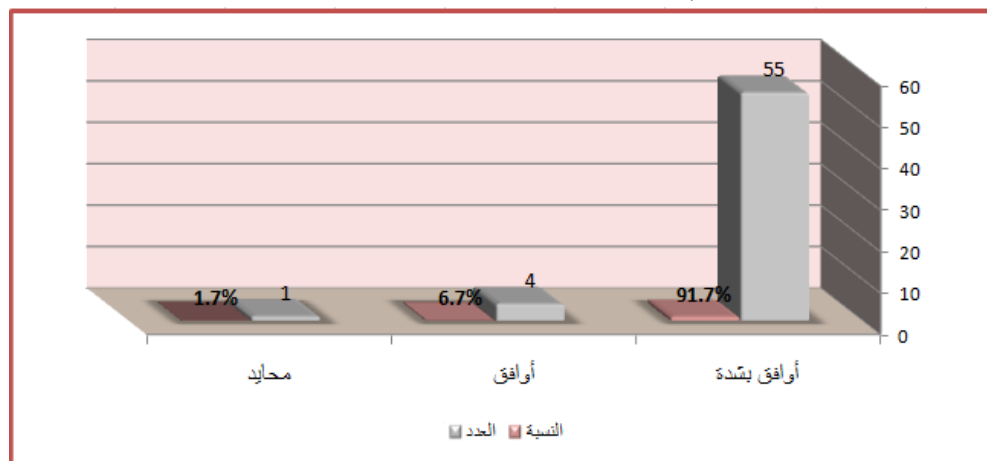
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	55	91.7%
أوافق	4	6.6%
محايد	1	1.7%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (55) فرداً بنسبة (91.7%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن التحسين المستمر في مستوى تقديم الخدمة له أثر ايجابي على النشاط الإداري للهيئة المقدمة للخدمة، ووافق (4) أفراد بنسبة (6.6%)، وأن هنالك (1) فرداً بنسبة (1.7%) محايد .

شكل رقم (15/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال العاشر: عدم الفهم الواضح لتوقعات العميل يؤدي إلى فشل الهيئة في تطوير وتحسين جودة خدماتها .

جدول رقم (16/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال العاشر

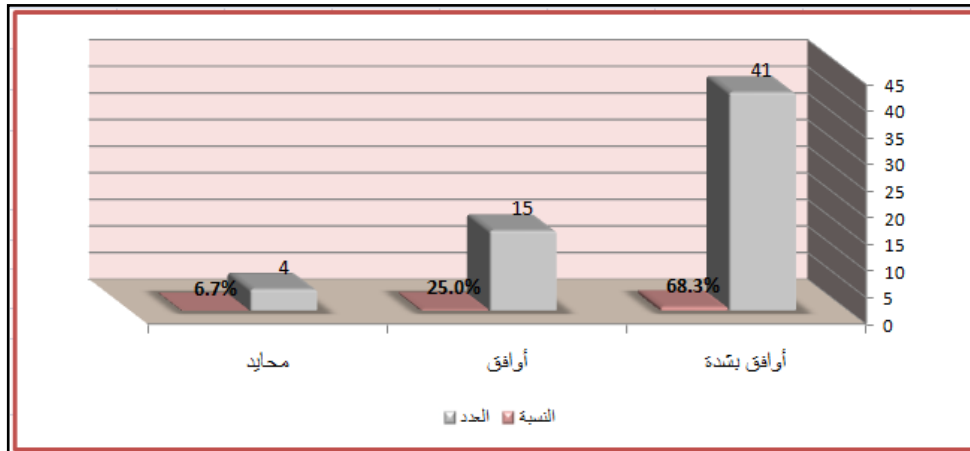
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	41	68.3%
أوافق	15	25.0%
محايد	4	6.7%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014 م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (41) فرداً بنسبة (68.3%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن عدم الفهم الواضح لتوقعات العميل يؤدي إلى فشل الهيئة في تطوير وتحسين جودة خدماتها، ووافق (15) فرداً بنسبة (25.0%)، بينما بلغ عدد المحايدون (4) أفراد بنسبة (6.7%) .

شكل رقم (16/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال العاشر



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الحادي عشر: الاستماع إلي آراء ومقترحات وشكاوي العملاء يساهم في عمليات التحسين المستمر في أداء الهيئة.

جدول رقم (17/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الحادي عشر

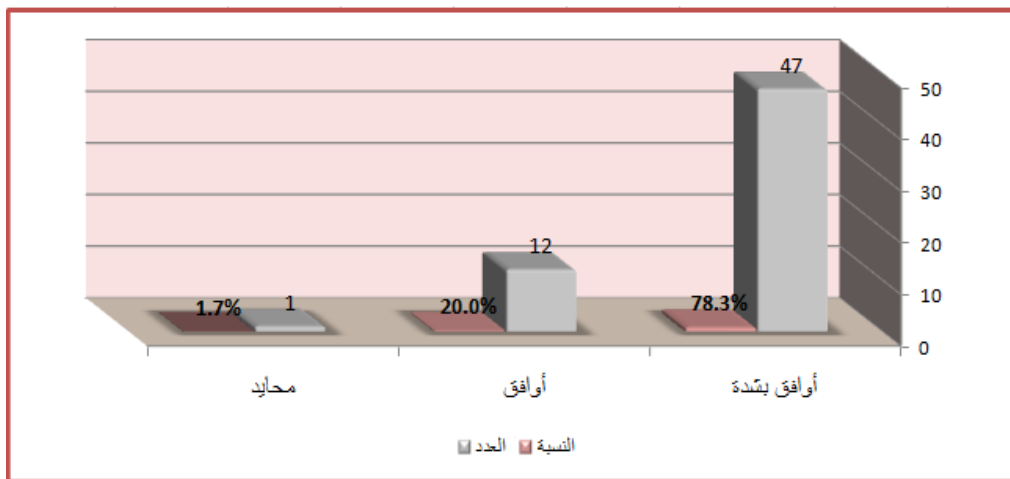
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	47	%78.3
أوافق	12	%20.0
محايد	1	%1.7
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (47) فرداً بنسبة (78.3%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن الاستماع إلي آراء ومقترحات وشكاوي العملاء يساهم في تحسين أداء الهيئة ، ووافق أيضاً على ذلك (12) فرداً بنسبة (20.0%) ، وأن هنالك (1) فرداً بنسبة (1.7%) محايد .

شكل رقم (17/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الحادي عشر



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الثاني عشر: عدم الاهتمام بالتخطيط الجيد يؤدي إلى تدني كفاءة الأداء .

جدول رقم (18 /2 /4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني عشر

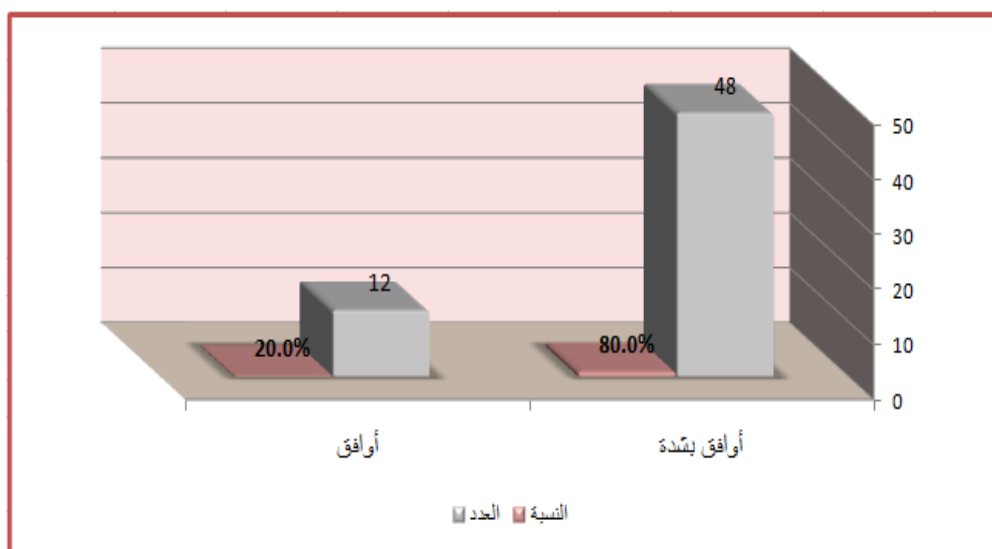
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	48	80.0%
أوافق	12	20.0%
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014 م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (48) فرداً بنسبة (80.0%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن عدم التخطيط الجيد يؤدي إلي تدني كفاءة الأداء، ووافق على ذلك (12) فرداً بنسبة (20.0%) .

شكل رقم (18/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني عشر



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الثالث عشر: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تساعد على تحسين الأداء بالهيئة .

جدول رقم (19/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث عشر

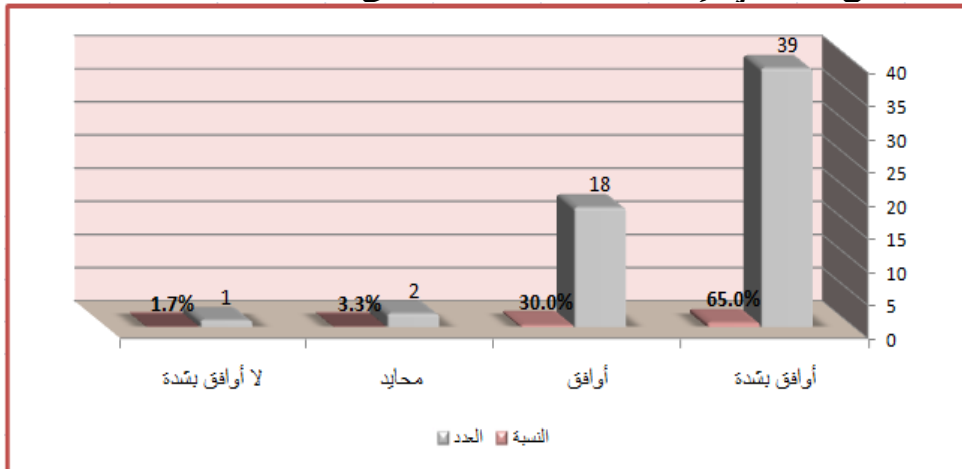
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	39	65.0%
أوافق	18	30.0%
محايد	2	3.3%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	1	1.7%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014 م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (39) فرداً بنسبة (65.0%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تؤدي إلي تحسين الأداء بالهيئة، ووافق (18) فرداً بنسبة (30.0%)، وأن هنالك (2) فرداً بنسبة (3.3%) محايدين، ولم يوافق بشدة (1) فرداً بنسبة (1.7%) .

شكل رقم (19/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث عشر



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الرابع عشر: تساهم نتائج البحوث والتطوير في مواكبة التغير المستمر في توقعات العملاء تجاه جودة الخدمة بالهيئة .

جدول رقم (20/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع عشر

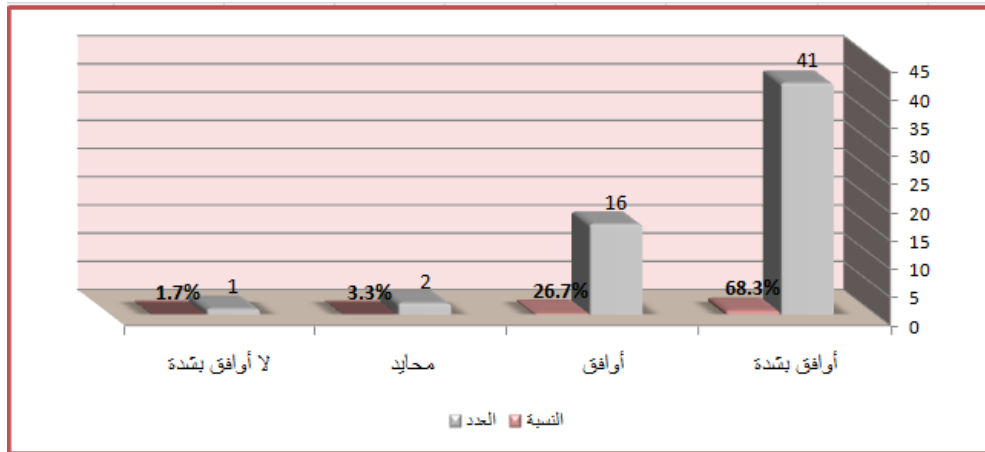
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	41	68.3%
أوافق	16	26.7%
محايد	2	3.3%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	1	1.7%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (41) فرداً بنسبة (68.3%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن نتائج البحوث والتطوير تساهم في مواكبة التغير المستمر في توقعات العملاء تجاه جودة الخدمة بالهيئة، ووافق (16) فرداً بنسبة (26.7%)، بينما بلغ عدد المحايدون (2) من أفراد العينة بنسبة (3.3%)، أما الذين لا يوافقون بشدة (1) فرداً بنسبة (1.7%) .

شكل رقم (20/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع عشر



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الخامس عشر: العمل بروح الفريق في الهيئة يؤثر إيجاباً على كفاءة أدائها .

جدول رقم (21/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس عشر

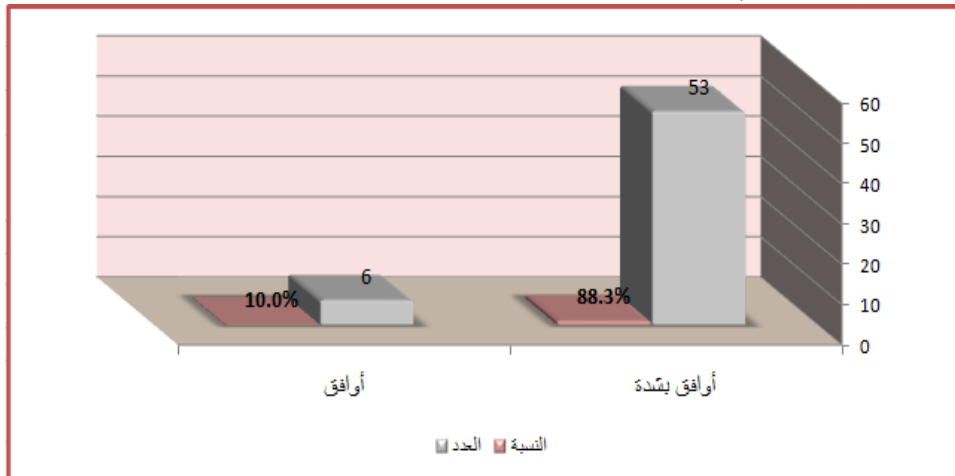
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	53	88.3%
أوافق	6	10
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	1	1.7
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (53) فرداً بنسبة (88.3%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن العمل بروح الفريق في الهيئة يخلق روح التعاون بين العاملين ويساهم في تنويع الأفكار وينعكس إيجاباً على كفاءة أداء العاملين، ووافق (6) أفراد بنسبة (10%)، ولم يوافق بشدة فرداً واحد بنسبة (1.7%) .

شكل رقم (21/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس عشر



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال السادس عشر: احترام الاتحادات والجمعيات والهياكل التابعة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار له اثر ايجابي على أداء الهيئة .

جدول رقم (22/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس عشر

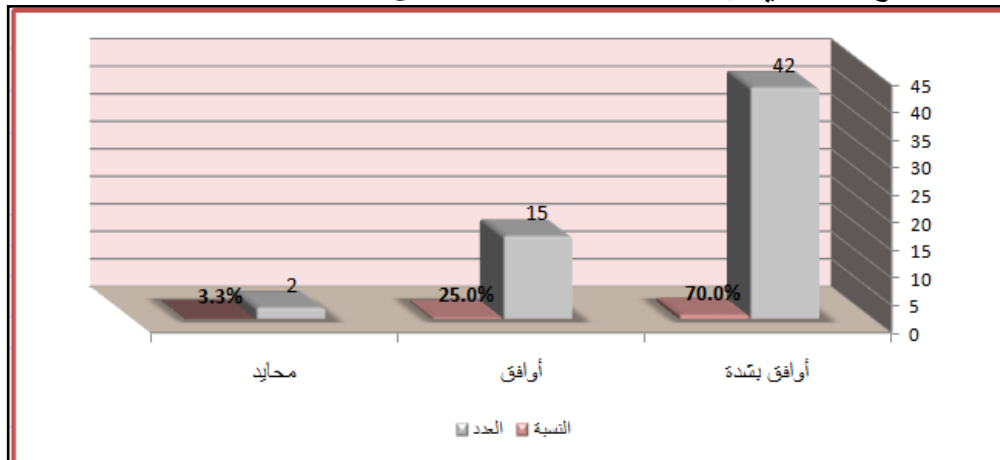
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	42	70%
أوافق	15	25.0%
محايد	2	3.3%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	1	1.7%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية ، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (42) فرداً بنسبة (68.0%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن احترام الاتحادات والجمعيات التابعة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات يؤثر إيجاباً على أداء الهيئة، ووافق أيضاً (15) فرداً بنسبة (25.0%)، وأن هنالك (2) فرداً بنسبة (3.3%) محايدين، ولم يوافق بشدة (1) فرداً بنسبة (1.7%) .

شكل رقم (22/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس عشر



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال السابع عشر: على الهيئة وضع رسالة موثقة ومعلنة للجميع تبين الغرض الأساسي من أنشطتها والتزامها الدائم نحو موظفيها وعملائها والمجتمع والتزامها بالجودة في خدماتها.

جدول رقم (23/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع عشر

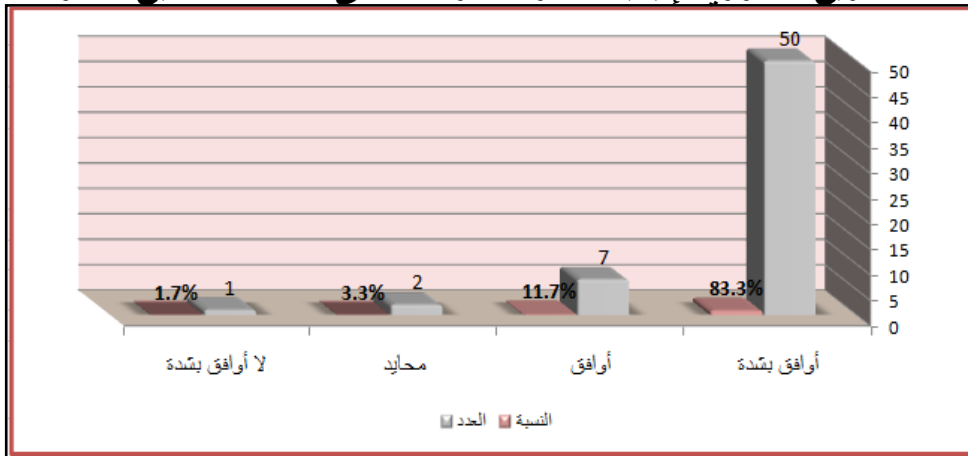
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	50	83.3%
أوافق	7	11.7%
محايد	2	3.3%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	1	1.7%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن هنالك (50) فرداً بنسبة (83.3%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن رسالة الهيئة تبين الغرض من أنشطتها والتزاماتها بالجودة في خدماتها، ووافق (7) أفراد بنسبة (11.7%)، بينما بلغ عدد المحايدون (2) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (3.3%)، ولم يوافق بشدة (1) فرداً بنسبة (1.7%) .

شكل رقم (23/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع عشر



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية ، برنامج اكسل 2007

السؤال الثامن عشر: وجود رؤية شاملة للهيئة تلتزم فيها بكفاءة الأداء مع العناية بالعاملين وكسب رضا الزبائن يتماشى مع تطبيق أسس الجودة الشاملة.

جدول رقم (24/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن عشر

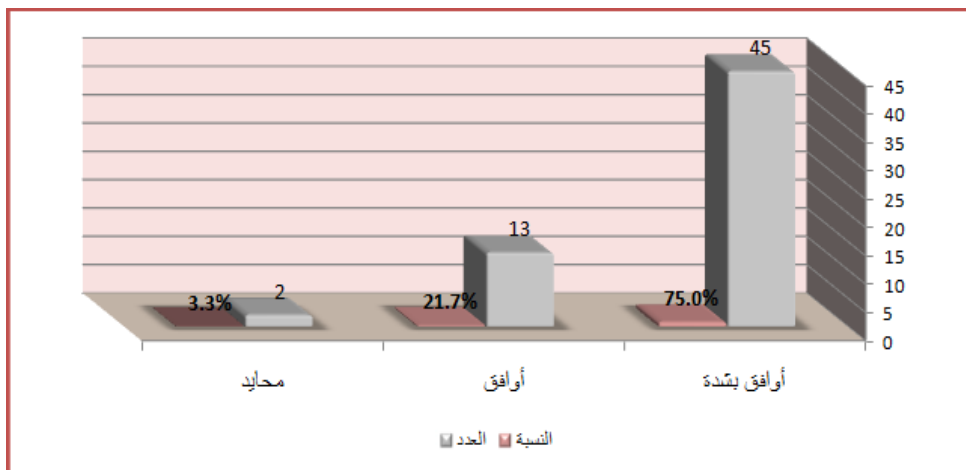
النسبة	العدد	الإجابة
75.0%	45	أوافق بشدة
21.7%	13	أوافق
3.3%	2	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (45) فرداً بنسبة (75.0%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن تطبيق أسس الجودة الشاملة يستلزم وجود رؤية شاملة بالهيئة، ووافق (13) فرداً بنسبة (21.7%)، وأن هنالك (2) فرداً بنسبة (3.3%) محايدين.

شكل رقم (24/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن عشر



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال التاسع عشر: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالهيئة يتطلب تعديل وتجديد الأدوات والأساليب المستخدمة لمواكبة التغيرات المستمرة في هذا الجانب .

جدول رقم (25/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع عشر

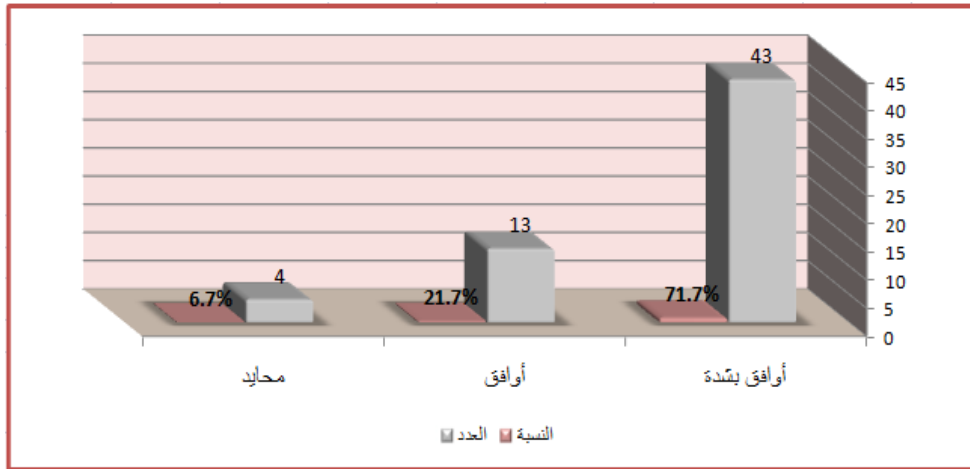
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	43	%71.6
أوافق	13	%21.7
محايد	4	%6.7
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (43) فرداً بنسبة (71.6%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تعديل في الأدوات والأساليب المستخدمة لمواكبة التغيرات المستمرة ، ووافق (13) فرداً بنسبة (21.7%)، وأن هنالك (4) أفراد بنسبة (6.7%) محايدين .

شكل رقم (25/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع عشر



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية ، برنامج اكسل 2007

السؤال العشرون: عدم تعميم التكنولوجيا المتطورة للاتصال في كافة أجزاء الهيئة يؤثر سلباً على وضع الخطط الإستراتيجية للهيئة.

جدول رقم (26/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال العشرين

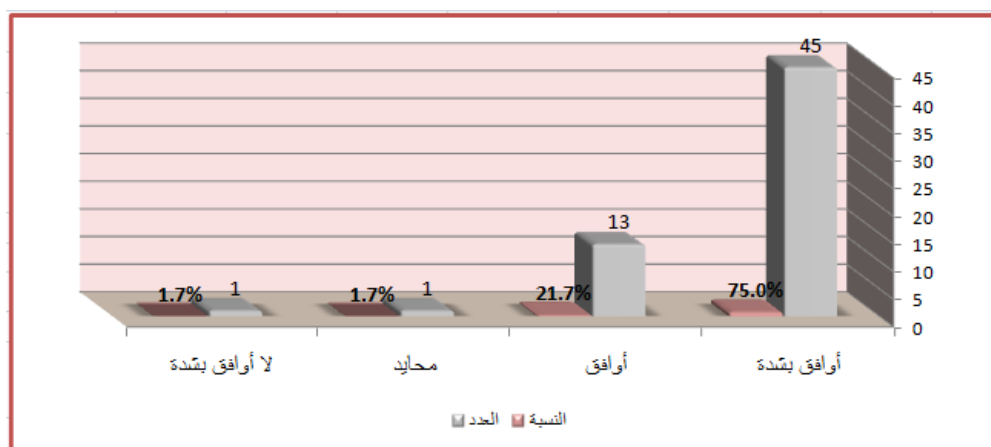
النسبة	العدد	الإجابة
75.0%	45	أوافق بشدة
21.6%	13	أوافق
1.7%	1	محايد
-	-	لا أوافق
1.7%	1	لا أوافق بشدة
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (45) فرداً بنسبة (75.0%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن عدم تعميم التكنولوجيا المتطورة للاتصال في كافة أجزاء الهيئة يؤثر سلباً على وضع الخطط الإستراتيجية ، ووافق على ذلك (13) فرداً بنسبة (21.6%) ، وبينما بلغ عدد المحايدون (1) فرداً و بنسبة (1.7%) ، و لم يوافق بشدة (1) فرداً واحد بنسبة (1.7%) .

شكل رقم (26/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال العشرين



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية ، برنامج اكسل 2007

السؤال الحادي والعشرون: يحتاج تطبيق الجودة الشاملة إلى فكر بعيد المدى وتخطيط طويل الأجل للوصول للأهداف الإستراتيجية للهيئة .

جدول رقم (27/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الحادي والعشرون

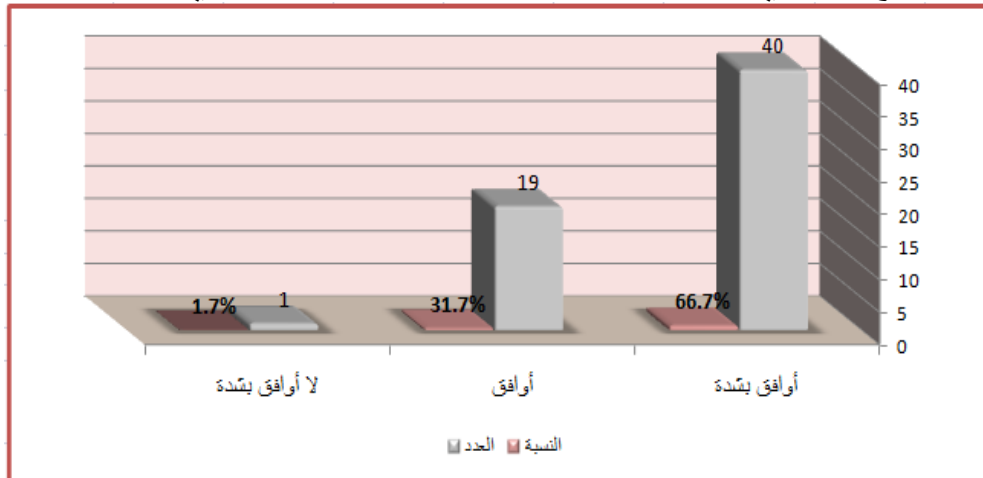
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	40	%66.6
أوافق	19	%31.7
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	1	%1.7
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (40) فرداً بنسبة (66.6%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن تطبيق الجودة الشاملة يحتاج إلي تخطيط طويل الأجل للوصول للأهداف الإستراتيجية، ووافق (19) فرداً بنسبة (31.7%)، وأن هنالك (1) فرداً بنسبة (1.7%) لم يوافق بشدة .

شكل رقم (27/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الحادي والعشرون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الثاني والعشرون: يحتاج تطبيق الجودة الشاملة بالهيئة إلى تأسيس هيكل إداري مناسب يمكنها من إحراز النجاح ويحقق أهدافها.

جدول رقم (28/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني والعشرون

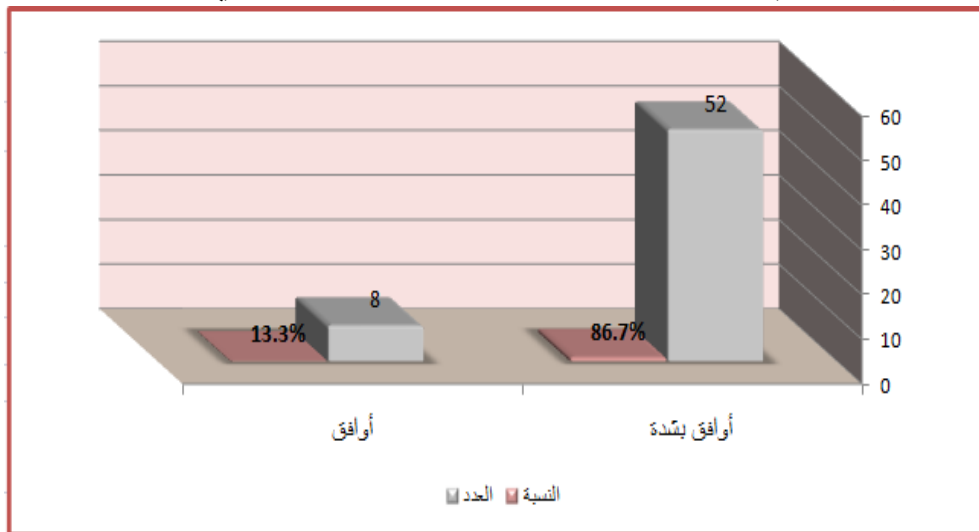
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	52	%86.7
أوافق	8	%13.3
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (52) فرداً بنسبة (86.7%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن تطبيق الجودة الشاملة بالهيئة يحتاج إلى تأسيس هيكل إداري مناسب يمكنها من تحقيق أهدافها، ووافق (8) أفراد بنسبة (13.3%) .

شكل رقم (28/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني والعشرون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الثالث والعشرون: تصميم سياسات إستراتيجية مدروسة ومتميزة يؤدي إلى التطبيق الأمثل لأسس الجودة الشاملة .

جدول رقم (29/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث والعشرون

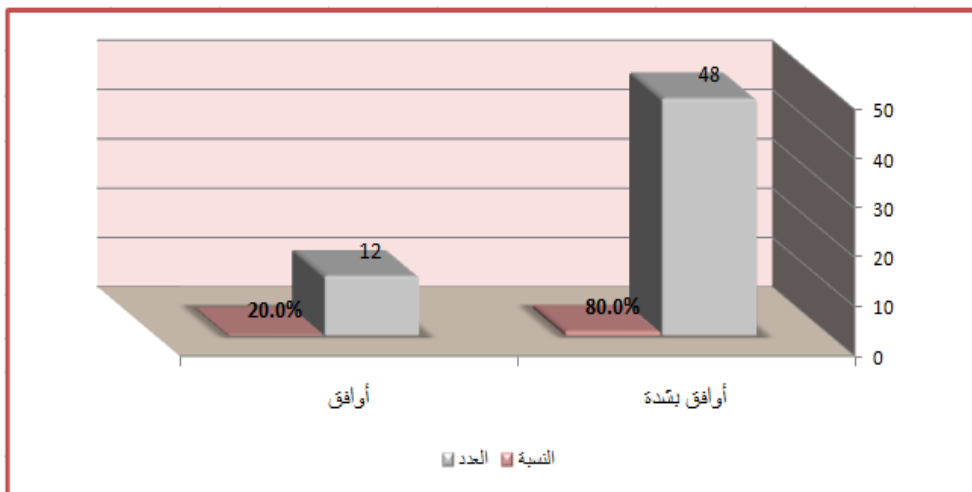
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	48	%80.0
أوافق	12	%20.0
محايد	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
لا أوافق	-	-
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (48) فرداً بنسبة (80.0%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن تصميم سياسات إستراتيجية مدروسة يؤدي إلي التطبيق الأمثل لأسس إدارة الجودة الشاملة ، ووافق (12) فرداً بنسبة (20.0%) .

شكل رقم (29/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث والعشرون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية ، برنامج اكسل 2007

السؤال الرابع والعشرون: وجود أسس تنظيم إداري متفاعلة ومتكاملة تؤثر إيجاباً على تطبيق الجودة الشاملة بالهيئة .

جدول رقم (30/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع والعشرون

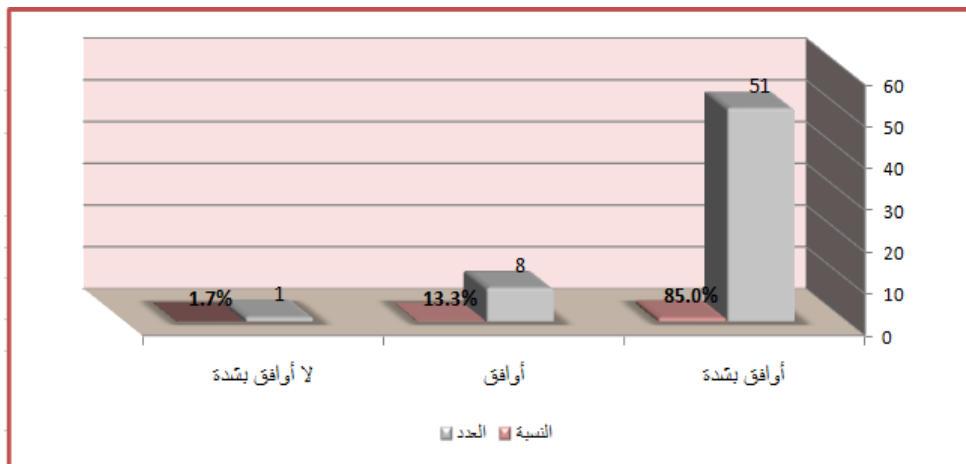
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	51	85.0%
أوافق	8	13.3%
محايد	-	+ -
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	1	1.7%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (51) فرداً بنسبة (85.0%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن وجود أسس تنظيم إداري متكاملة ومتفاعلة تؤثر إيجاباً على تطبيق الجودة الشاملة بالهيئة، ووافق على ذلك (8) أفراد بنسبة (13.3%) ، ولم يوافق بشدة (1) فرداً بنسبة (1.7%) .

شكل رقم (30/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع والعشرون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الخامس والعشرون: الاعتقاد بأن الجودة الشاملة مسئولية جهة متخصصة وليست مسئولية كافة المستويات الإدارية بالهيئة يؤثر سلباً على تطبيق الجودة الشاملة.

جدول رقم (31/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس والعشرون

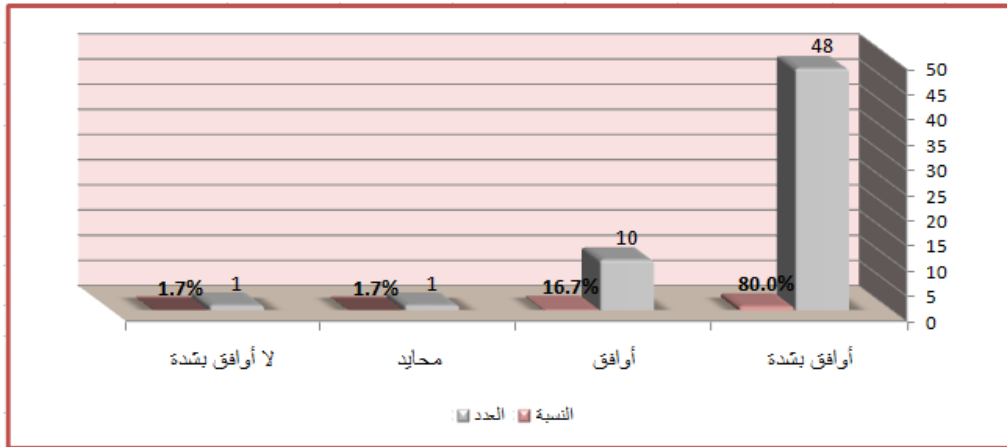
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	48	80.0%
أوافق	10	16.6%
محايد	1	1.7%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	1	1.7%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (48) فرداً بنسبة (80.0%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن الجودة الشاملة مسئولية جهة متخصصة وليست كافة المستويات الإدارية يؤثر سلباً على تطبيقها، ووافق (10) أفراد بنسبة (16.6%)، بينما بلغ عدد المحايدون (1) فرداً بنسبة (1.7%) ، وكذلك لم يوافق بشدة (1) فرداً بنسبة (1.7%).

شكل رقم (31/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس والعشرون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية ، برنامج اكسل 2007

السؤال السادس والعشرون: يتطلب تطبيق الجودة الشاملة تغيير في سلوكيات العاملين بالهيئة وذلك بتصحيح المفاهيم الخاطئة لدى العاملين عن الجودة الشاملة .

جدول رقم (32/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس والعشرون

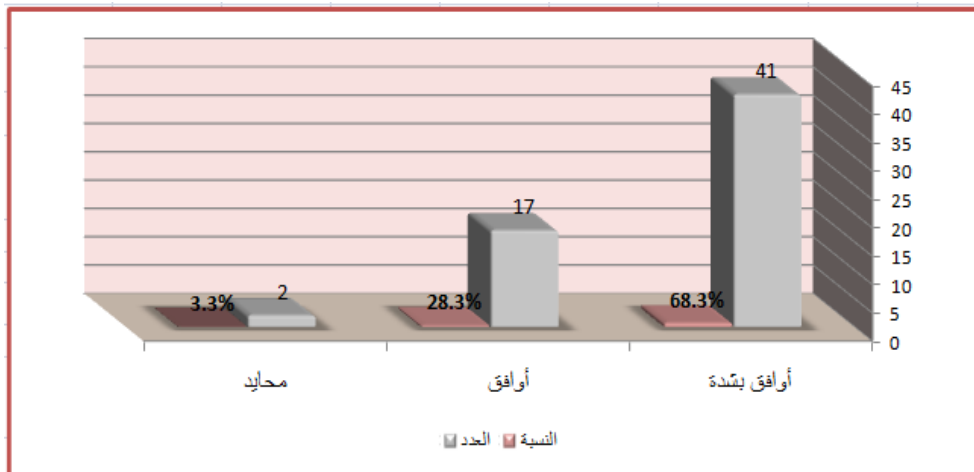
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	41	68.3%
أوافق	7	28.4%
محايد	2	3.3%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (41) فرداً بنسبة (68.3%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على تطبيق الجودة الشاملة يتطلب التغيير في سلوكيات العاملين ، ووافق (17) فرداً بنسبة (28.3%) ، و أن هنالك (2) من أفراد العينة بنسبة (3.3%) محايدين.

شكل رقم (32/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس والعشرون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال السابع والعشرون: التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى دون مراعاة لظروف البيئة الداخلية والخارجية للهيئة يحول دون تطبيق الجودة الشاملة بالمستوى المطلوب.

جدول رقم (33/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع والعشرون

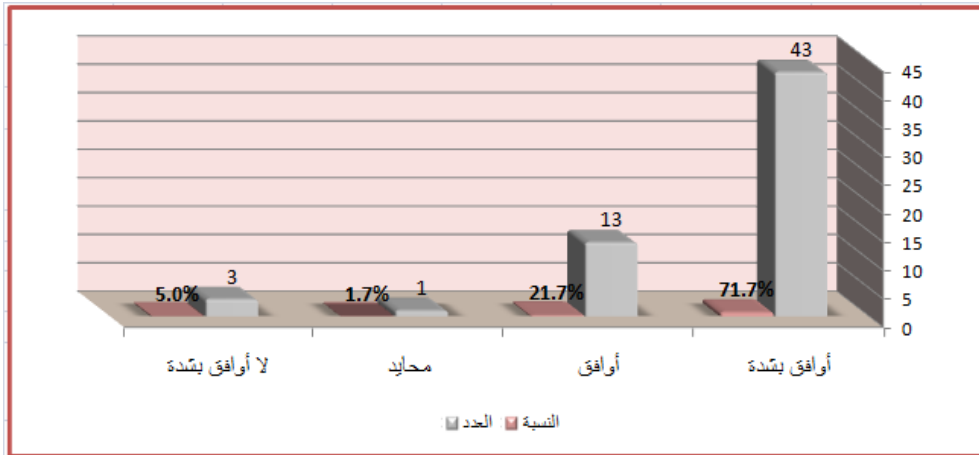
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	43	71.6%
أوافق	13	21.7%
محايد	1	1.7%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	3	5.0%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (43) فرداً بنسبة (71.6%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى دون دراسة يحول دون تطبيق الجودة الشاملة بالمستوى المطلوب، ووافق (13) فرداً بنسبة (21.7%)، بينما بلغ عدد المحايدون (1) فرداً بنسبة (1.7%)، ولم يوافق بشدة (3) أفراد بنسبة (5.0%).

شكل رقم (33/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع والعشرون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الثامن والعشرون: عدم تخصيص ميزانية لإدارة الجودة الشاملة يشكل عائق أمام تطبيقاتها .

جدول رقم (34/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن والعشرون

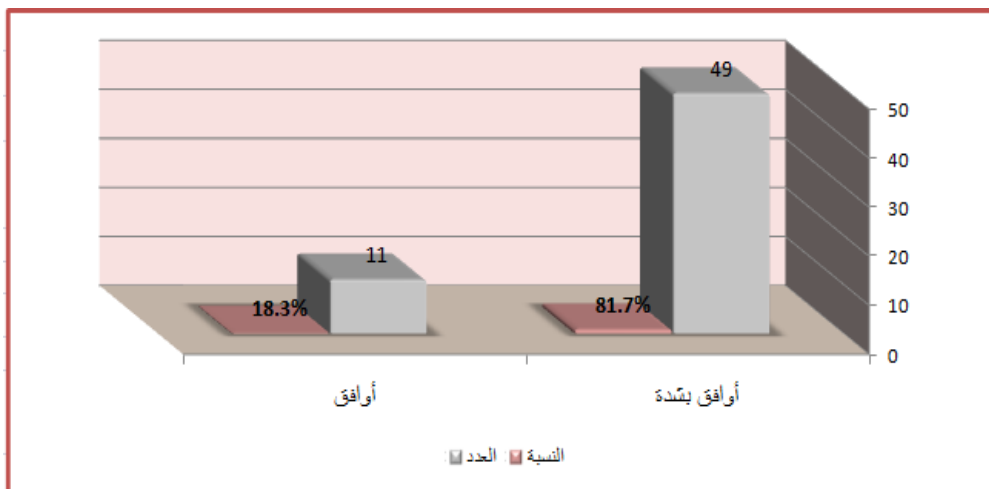
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	49	%81.7
أوافق	11	%18.3
محايد	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
لا أوافق	-	-
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (49) فرداً بنسبة (81.7%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن عدم تخصيص ميزانية لإدارة الجودة الشاملة يشكل عائق أمام تطبيقاتها بالمستوى المطلوب، ووافق (11) فرداً بنسبة (18.3%) .

شكل رقم (34/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن والعشرون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال التاسع والعشرون: التغيير في الهيكل التنظيمي للهيئة ليتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة يشكل عبئاً إدارياً ومالياً عليها.

جدول رقم (35 / 2 / 4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع والعشرون

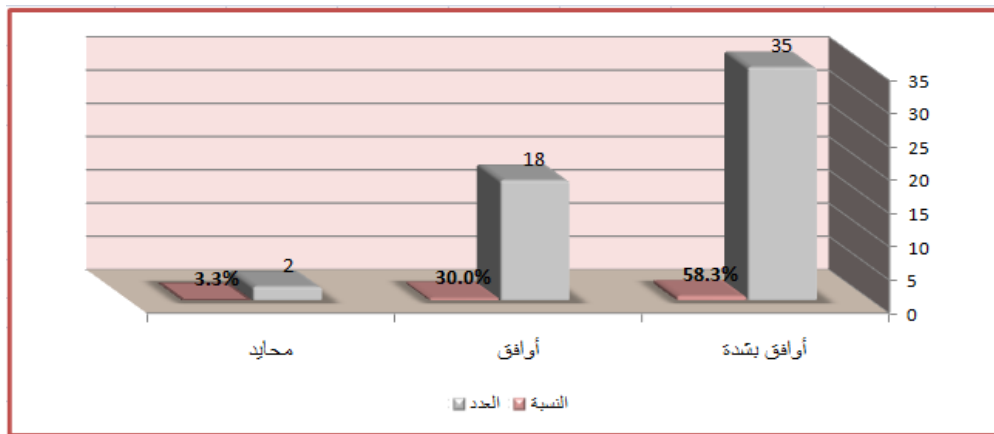
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	35	%58.4
أوافق	18	%30.0
محايد	2	%3.3
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	5	%8.3
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن هنالك (35) فرداً بنسبة (58.4%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن التغيير في الهيكل التنظيمي للهيئة ليتماشى مع تطبيق الجودة الشاملة يشكل عبئاً إدارياً ومالياً عليها، ووافق (18) فرداً بنسبة (30.0%)، بينما بلغ عدد المحايدون (2) فرداً بنسبة (3.3%)، ولم يوافق بشدة (5) أفراد بنسبة (8.3%) .

شكل رقم (35/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع والعشرون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الثلاثون: القصور في رؤية الإدارة العليا للجودة الشاملة يؤثر سلباً على كفاءة تطبيقاتها .

جدول رقم (36 / 2 / 4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثلاثون

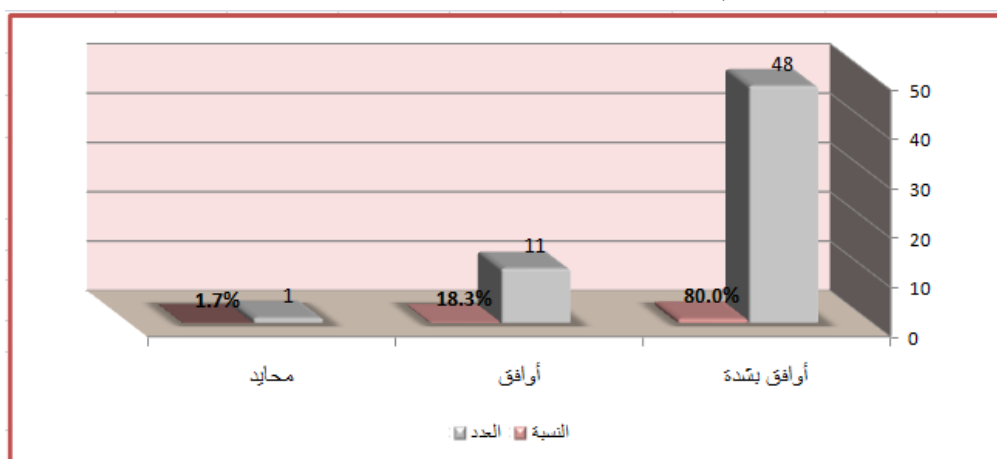
النسبة	العدد	الإجابة
80.0%	48	أوافق بشدة
18.3%	11	أوافق
1.7%	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (48) فرداً بنسبة (80.0%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن القصور في رؤية الإدارة العليا للجودة الشاملة له أثر سلبي على تطبيقاتها، ووافق أيضاً (11) فرداً بنسبة (18.3%)، وأن هنالك (1) فرداً بنسبة (1.7%) محايد.

شكل رقم (36/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثلاثون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الحادي والثلاثون: عدم القيام ببرامج تدريبية للعاملين تتعلق بالجودة الشاملة وتطبيقاتها يعوق التطبيق الأمثل لهذا المفهوم .

جدول رقم (37/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الحادي والثلاثون

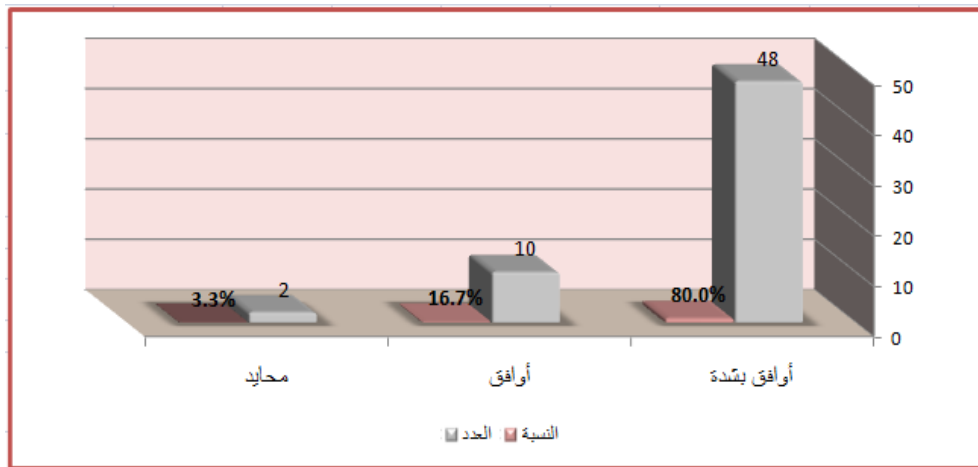
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	48	%80.0
أوافق	10	%16.7
محايد	2	%3.3
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (48) فرداً بنسبة (80.0%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن عدم تدريب العاملين بالهيئة على أساليب الجودة الشاملة يعوق التطبيق لإدارة الجودة الشاملة، ووافق (10) أفراد بنسبة (16.7%)، وأن هنالك (2) من أفراد العينة بنسبة (3.3%) محايدين .

شكل رقم (37/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الحادي والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية ، برنامج اكسل 2007

السؤال الثاني والثلاثون: عدم تكامل وتناغم مكونات الهيكل التنظيمي بالهيئة يؤثر سلباً على التطبيق الأمثل للجودة الشاملة.

جدول رقم (38/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني والثلاثون

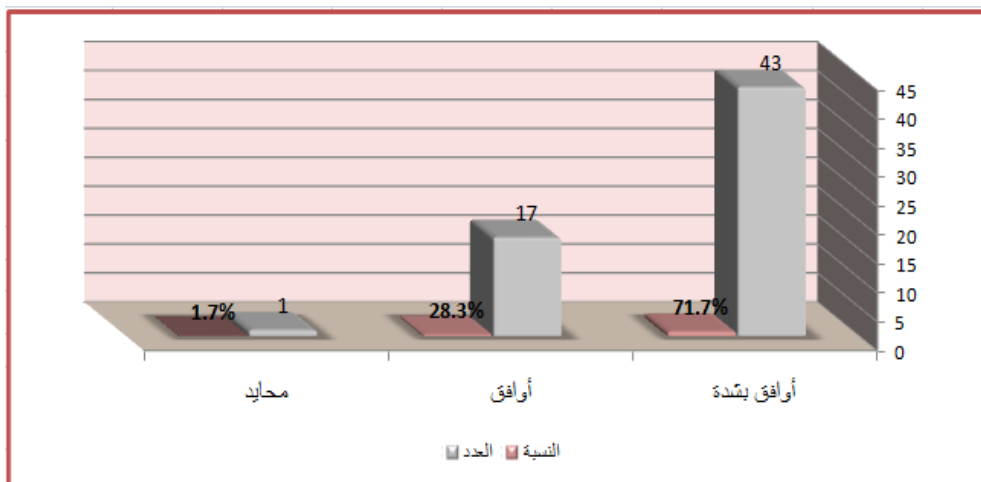
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	43	71.7%
أوافق	17	28.3%
محايد	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
لا أوافق	-	-
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (43) فرداً بنسبة (71.7%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن عدم تكامل مكونات الهيكل التنظيمي بالهيئة يؤثر سلباً على التطبيق الأمثل للجودة الشاملة، وكذلك وافق (17) فرداً بنسبة (28.3%).

شكل رقم (38/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثاني والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الثالث والثلاثون: التحفيز المادي والمعنوي للعاملين يؤدي إلى تشجيعهم على العمل بكفاءة وبالتالي زيادة الإنتاجية .

جدول رقم (39/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث والثلاثون

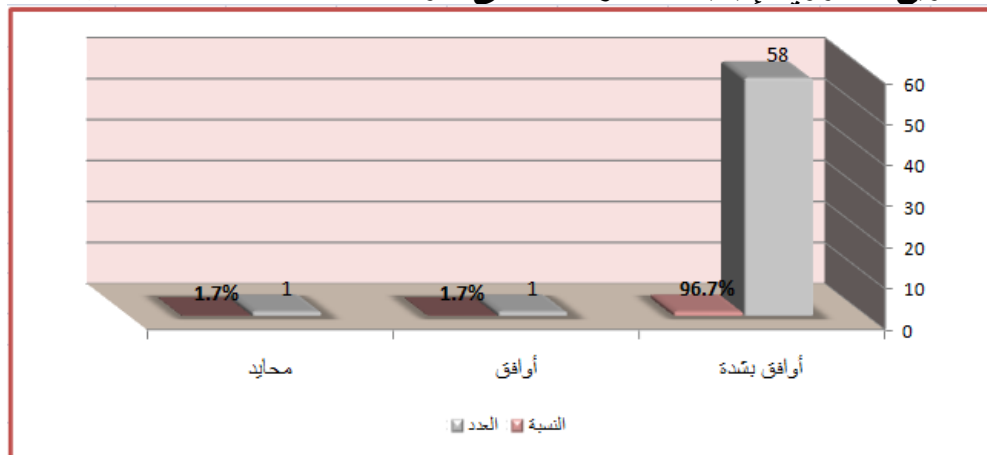
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	58	96.6%
أوافق	1	1.7%
محايد	1	1.7%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (58) فرداً من أفراد العينة بنسبة (96.6%) يوافقون بشدة على أن التحفيز يشجع العاملين على العمل بكفاءة وبالتالي تزيد الإنتاجية، ووافق (1) فرداً بنسبة (1.7%)، بينما يوجد (1) فرداً بنسبة (1.7%) محايد .

شكل رقم (39/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثالث والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية ، برنامج اكسل 2007

السؤال الرابع والثلاثون: الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج الهيئة يسهم في تشجيع العاملين على تطوير جودة الأداء داخلها .

جدول رقم (40/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع والثلاثون

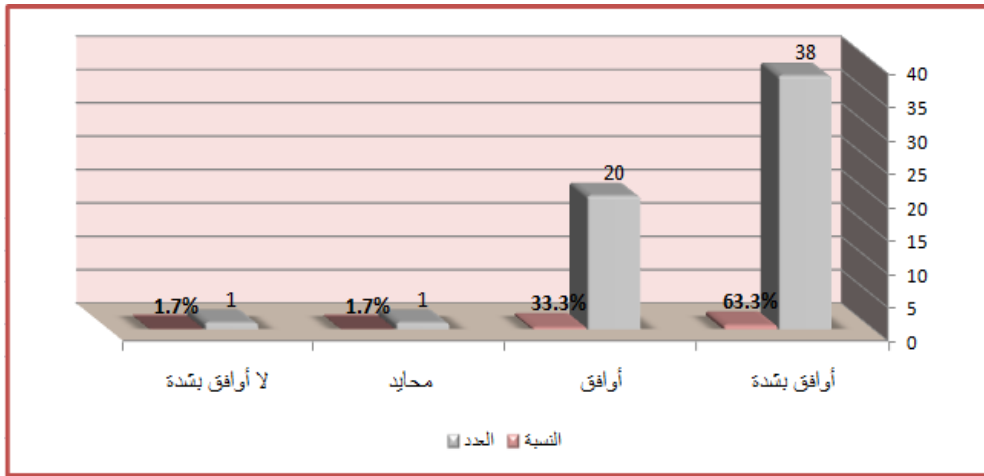
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	38	63.3%
أوافق	20	33.3%
محايد	1	1.7%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	1	1.7%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (38) فرداً بنسبة (63.3%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن الاستعانة بالخبرات الخارجية تسهم في تطوير جودة الأداء داخل الهيئة، ووافق كذلك (20) فرداً بنسبة (33.3%)، بينما بلغ عدد المحايدون (1) فرداً بنسبة (1.7%)، و لم يوافق بشدة (1) فرداً بنسبة (1.7%) .

شكل رقم (40/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الرابع والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية ، برنامج اكسل 2007

السؤال الخامس والثلاثون: شعور العاملين بالولاء والانتماء للهيئة يرفع الروح المعنوية لهم مما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم .

جدول رقم (4/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس والثلاثون

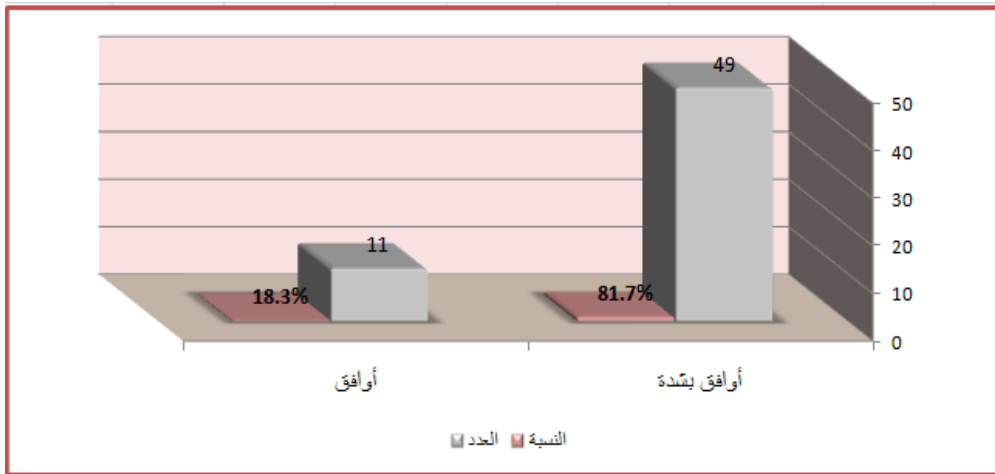
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	49	81.7%
أوافق	11	18.3%
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (49) فرداً بنسبة (81.7%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن شعور العاملين بالولاء والانتماء للهيئة يرفع الروح المعنوية لهم وينعكس إيجاباً على أدائهم، ووافق (11) فرداً بنسبة (18.3%) .

شكل رقم (4/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الخامس والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال السادس والثلاثون: إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى العاملين وتحويلهم من منطق معالجة الخطأ إلى منطق منع وقوع الخطأ (إنتاج بلا عيوب) يزيد من كفاءتهم الإنتاجية .

جدول رقم (42/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس والثلاثون

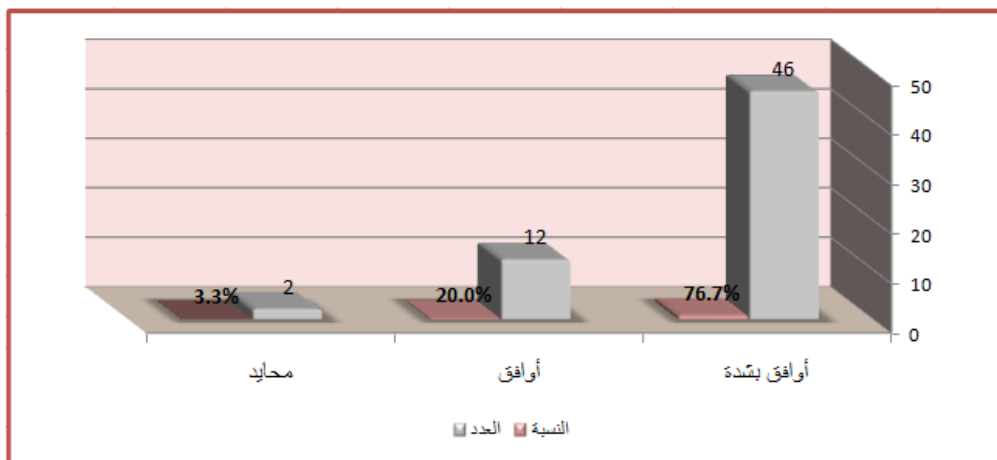
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	46	76.7%
أوافق	12	20.0%
محايد	2	3.3%
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (46) فرداً بنسبة (76.7%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن التغيير في سلوك العاملين وتوجيههم نحو الإنتاج بلا عيوب يزيد من كفاءتهم الإنتاجية، ووافق (12) فرداً بنسبة (20.0%) وأن هنالك (2) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (3.3%) محايدين .

شكل رقم (42/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السادس والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال السابع الثلاثون: تصميم وتطوير نظام للحوافز يزيد من التعاون بين الإدارة والعاملين ويرتقي بمستوى أداء الهيئة إلى الأفضل.

جدول رقم (43/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع والثلاثون

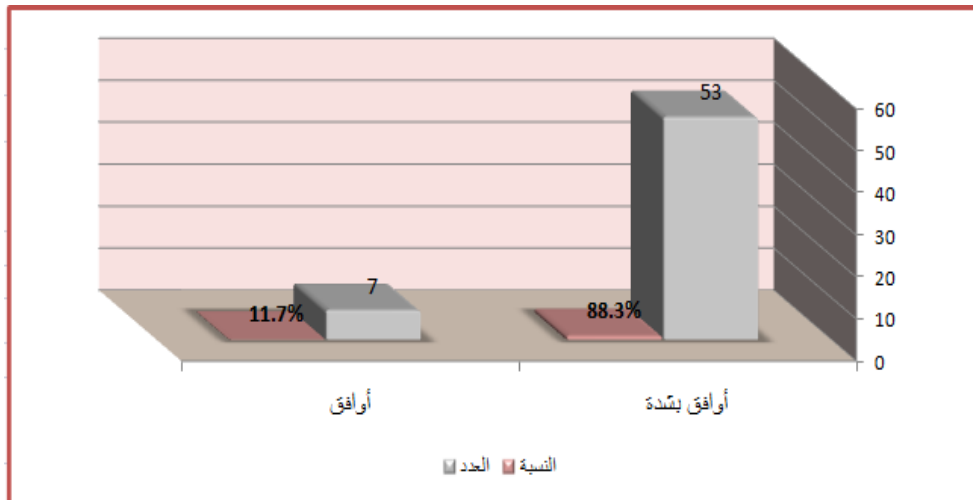
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	53	%88.3
أوافق	7	%11.7
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (53) فرداً بنسبة (88.3%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على أن تصميم نظام للحوافز يزيد التعاون بين الإدارة والعاملين ويرتقي بمستوى أداء الهيئة إلى الأفضل، ووافق (7) أفراد بنسبة (11.7%) .

شكل رقم (43/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال السابع والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الثامن والثلاثون: نشر وتطوير المعرفة والاستفادة التامة من الإمكانيات التي يتمتع بها العاملون ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية.

جدول رقم (44/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن والثلاثون

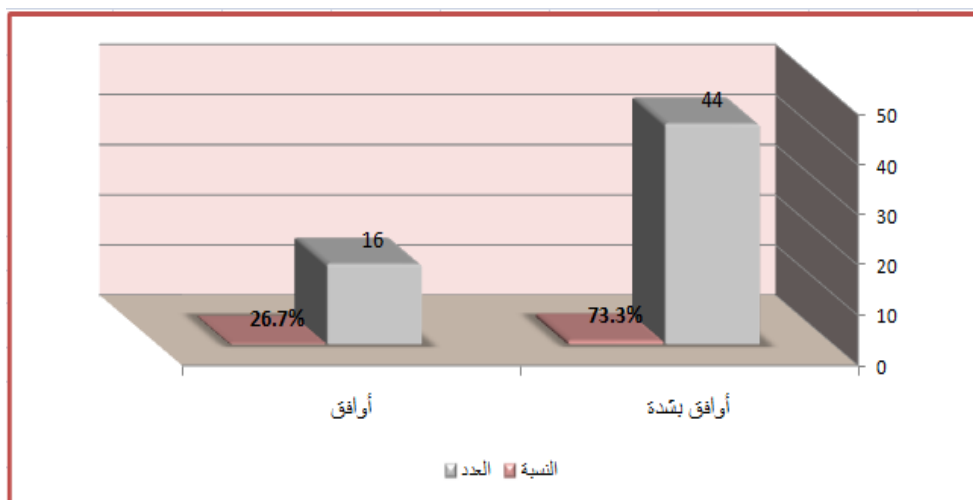
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	44	73.3%
أوافق	16	26.7%
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة لتطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (44) فرداً بنسبة (73.3%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن الاستفادة من الإمكانيات التي يتمتع بها العاملون لها أثراً إيجابياً على زيادة الإنتاجية، وكذلك وافق (16) فرداً بنسبة (26.7%) .

شكل رقم (44/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الثامن والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال التاسع والثلاثون: تحسين أداء العاملين بالتوجيه والتدريب ينعكس إيجاباً على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة .

جدول رقم (45/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع والثلاثون

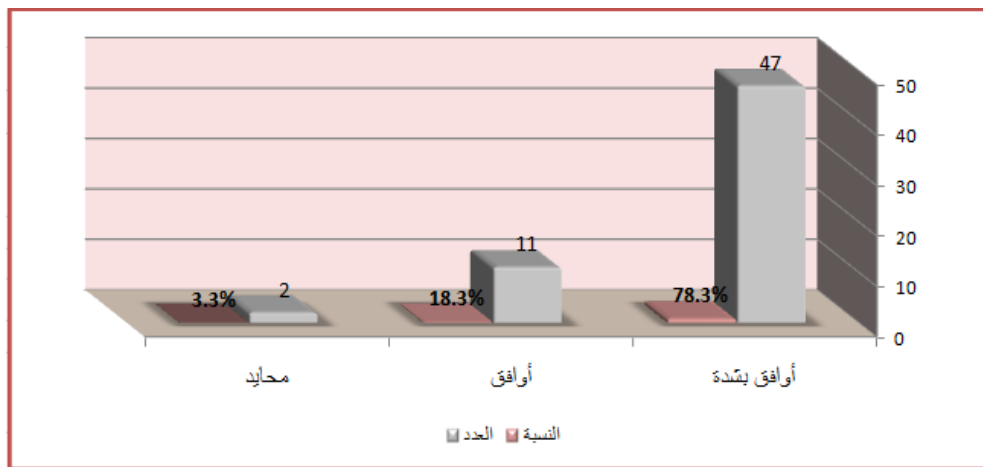
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	47	%78.3
أوافق	11	%18.3
محايد	2	%3.4
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية ، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (43) فرداً بنسبة (78.3%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن التدريب يؤدي إلي تحسين أداء العاملين ويساعدهم على إنجاز أعمالهم بكفاءة ووافق (11) فرداً بنسبة(18.3%)، وأن هنالك (2) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (3.3%) محايدين.

شكل رقم (45/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال التاسع والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

السؤال الأربعون: تحديد نظام للحوافز أو المكافآت للعاملين يخلق جو مناسب لتأدية العمل ومن ثم زيادة الإنتاجية .

جدول رقم (46/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الأربعين

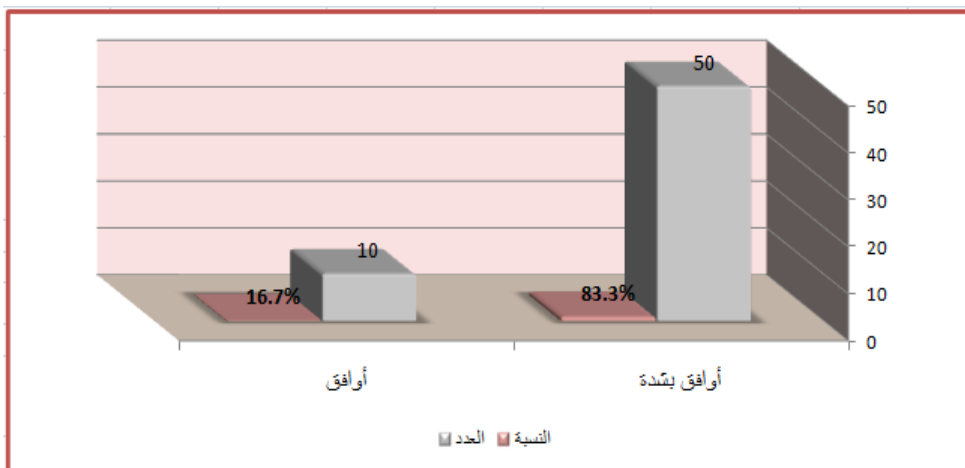
الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	50	83.3%
أوافق	10	16.7%
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني أدناه أن (50) فرداً بنسبة (83.3%) من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تحديد نظام للحوافز والمكافآت يشجع على العمل وبالتالي تزيد الإنتاجية، ووافق أيضاً (10) أفراد بنسبة (16.7%) .

شكل رقم (46/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على السؤال الأربعين



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية ، برنامج اكسل 2007

المبحث الثالث

اختبار صحة الفرضيات

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات وتحليل بيانات أسئلة الاستبانة لمعرفة آراء أفراد الدراسة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، استخدم الباحث الطرق الإحصائية الآتية:

المنوال: لمعرفة أكثر الإجابات تكراراً على كل سؤال من أسئلة الاستبانة، ولمعرفة اتجاه آراء أفراد الدراسة بخصوص أسئلة كل فرضية من الفرضيات .

اختبار مربع كاي: لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة ، وهو أكثر الاختبارات استخداماً في العلوم الاجتماعية والتربوية، ويستخدم في حالة البيانات من النوع الوصفي سواء كان ترتيبياً أو اسمي، والهدف من استخدام مربع كاي يدخل ضمن هدف عام وهو اختبار مدى صحة النتائج التي يتم الحصول عليها من العينة قياساً بما يقابلها في المجتمع الذي سحبت منه. ولاستخدام هذا الاختبار قام الباحث بتقسيم إجابات أفراد الدراسة إلي ثلاثة مستويات الموافقون وتضم إجابة (أوافق بشدة، أوافق)، المحايدون وتضم إجابة محايد في الاستبانة وغير الموافقين وتضم إجابة (لا أوافق بشدة، لا وأفق)، ولتحديد معنوية الفروق استخدم الباحث القيمة الاحتمالية ومقارنتها بالمستوى المحدد من قبل الباحث ب(0.01-0.05) فعندما تكون القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى المعنوية(0.05) فإن الفروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى المعنوية(0.01) فإن الفروق ذات دلالة إحصائية عالية وتكون الفروق ليست ذات دلالة إحصائية إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية(0.05) .

عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

وفي الجزء التالي يقوم الباحث باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كالتالي:

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ورضا العميل .

الغرض من هذه الفرضية هو معرفة إذا كانت هنالك علاقة بين تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ورضا العميل .

جدول رقم (1/3/4)

المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الأولى

الرقم	العبارة	المنوال	الإجابة
1	نجاح الجودة الشاملة مرتبط بالاقتراب من العميل وتفهم حاجاته وتوقعاته وإشباع رغباته .	1	الموافقة بشدة
2	تحديد رضا العميل ومستوى الإشباع الذي تحققه الخدمة المقدمة له يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للهيئة .	1	الموافقة بشدة
3	مواكبة التطور في أذواق المستهلكين وتحسين نشاطات الهيئة بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها له أثر إيجابي على تلبية حاجات العميل وتحقيق رغباته .	1	الموافقة بشدة
4	سرعة استجابة الهيئة لمطالب وشكاوى العملاء يزيد من رضا العملاء .	1	الموافقة بشدة
5	ترسيخ مفهوم رضا العميل في التعامل بين الإدارات يزيد القدرة التنافسية للهيئة .	1	الموافقة بشدة
6	يرتبط رضا العميل وولائه للهيئة بالمنفعة التي يحصل عليها من المنتج (سلعة أو خدمة) ومقدار التضحية التي يقدمها من أجل الحصول على تلك المنفعة .	1	الموافقة بشدة
7	تقديم سلع وخدمات متميزة ذات جودة عالية وتقديم خدمات ما بعد البيع يساعد الهيئة في الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد .	1	الموافقة بشدة
8	تقديم سلع وخدمات بأسعار مناسبة يزيد حجم المبيعات للمنشأة ويزيد رضا العميل .	1	الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتبين من الجدول (1/3 /4) أعلاه ما يلي:

1/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الأول هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن نجاح الجودة الشاملة مرتبط بالاقتراب من العميل وتفهم حاجاته وتوقعاته وإشباع رغباته .

2/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثاني هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن تحديد رضا العميل ومستوى الإشباع الذي تحققه الخدمة المقدمة له يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للهيئة .

3/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثالث هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن مواكبة التطور في أنواق المستهلكين وتحسين نشاطات الهيئة بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها له أثر إيجابي على تلبية حاجات العميل وتحقيق رغباته .

4/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الرابع هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن سرعة استجابة الهيئة لمطالب وشكاوي العملاء تزيد من رضا العملاء .

5/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الخامس هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن ترسيخ مفهوم رضا العميل في التعامل بين الإدارات يزيد القدرة التنافسية للهيئة .

6/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السادس هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن رضا العميل وولائه للهيئة يرتبط بالمنفعة التي يحصل عليها من المنتج (سلعة أو خدمة) ومقدار التضحية التي يقدمها من أجل الحصول على تلك المنفعة .

7/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السابع هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن تقديم سلع وخدمات متميزة ذات جودة عالية وتقديم خدمات ما بعد البيع يساعد الهيئة في الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد .

8/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثامن هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن تقديم سلع وخدمات بأسعار مناسبة يزيد حجم المبيعات للمنشأة ويزيد رضا العميل .

جدول رقم (2/3/4)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الأولى

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	التفسير
1	نجاح الجودة الشاملة مرتبط بالاقتراب من العميل وتفهم حاجاته وتوقعاته وإشباع رغباته .	57.700	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
2	تحديد رضا العميل ومستوى الإشباع الذي تحققه الخدمة المقدمة له يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .	57.700	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
3	مواكبة التطور في أذواق المستهلكين وتحسين نشاطات المؤسسة بالشكل الذي يتناسب مع إمكاناتها له أثر إيجابي على تلبية حاجات العميل وتحقيق رغباته .	26.667	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
4	سرعة استجابة المؤسسة لمطالب وشكاوى العملاء يزيد من رضا العملاء .	57.700	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	التفسير
5	ترسيخ مفهوم رضا العميل في التعامل بين الإدارات يزيد القدرة التنافسية للمؤسسة .	76.933	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
6	يرتبط رضا العميل وولائه للمؤسسة بالمنفعة التي يحصل عليها من المنتج (سلعة أو خدمة) ومقدار التضحية التي يقدمها من أجل الحصول على تلك المنفعة .	52.300	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
7	تقديم سلع وخدمات متميزة ذات جودة عالية وتقديم خدمات ما بعد البيع يساعد المؤسسة في الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد .	54.300	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
8	تقديم سلع وخدمات بأسعار مناسبة يزيد حجم المبيعات للمنشأة ويزيد رضا العميل .	77.700	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 57.700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 57.700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 26.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 57.700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 76.933 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 52.300 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 54.300 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 77.700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

جدول رقم (3/3/4)

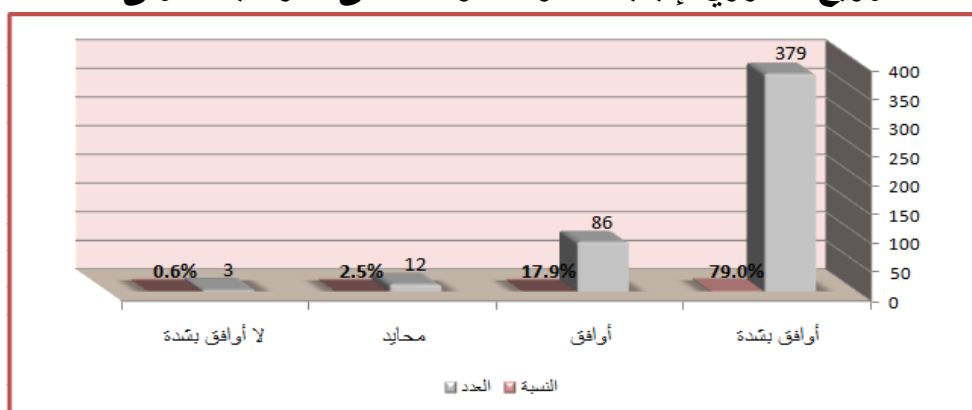
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن جميع أسئلة الفرضية الأولى

النسبة	العدد	الإجابة
79.0%	379	أوافق بشدة
17.9%	86	أوافق
2.5%	12	محايد
-	-	لا أوافق
0.6%	3	لا أوافق بشدة
100%	480	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

شكل رقم (1/3 /4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

يتضح من الجدول (3/3/4) والشكل (1/3/4) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة على جميع أسئلة الفرضية الأولى بلغ (379) فرداً بنسبة (79.0%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (86) فرداً بنسبة (17.9%)، والمحايدين (12) فرداً بنسبة (2.5%) وبلغ عدد غير الموافقين بشدة (3) بنسبة (0.6%) .

يتضح من الجدول رقم (2/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية أسئلة الفرضية الأولى بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير

الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع أسئلة الفرضية الأولى. وعليه وتأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ورضا العميل) قد تحققت .

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للأنشطة الإدارية ومستوى الأداء والكفاءة في المؤسسات الخدمية .

الغرض من هذه الفرضية هو معرفة ما إذا كانت هنالك علاقة بين التحسين المستمر للأنشطة الإدارية وبين مستوى الأداء والكفاءة في المؤسسات الخدمية.

جدول رقم (4/3/4)

المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	المنوال	الإجابة
1	التحسين المستمر في مستوى تقديم الخدمة له أثر ايجابي على النشاط الإداري للمؤسسة المقدمة للخدمة .	1	الموافقة بشدة
2	عدم الفهم الواضح لتوقعات العميل يؤدي إلى فشل الهيئة في تطوير وتحسين جودة خدماتها .	1	الموافقة بشدة
3	الاستماع إلى آراء ومقترحات وشكاوي العملاء يساهم في عمليات التحسين المستمر في أداء الهيئة .	1	الموافقة بشدة
4	عدم الاهتمام بالتخطيط الجيد يؤدي إلى تدني كفاءة الأداء .	1	الموافقة بشدة
5	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تساعد على تحسين الأداء بالهيئة .	1	الموافقة بشدة

الرقم	العبرة	المنوال	الإجابة
6	تساهم نتائج البحوث والتطوير في مواكبة التغير المستمر في توقعات العملاء تجاه جودة الخدمة بالهيئة.	1	الموافقة بشدة
7	العمل بروح الفريق في الهيئة يؤثر إيجاباً على كفاءة الهيئة .	1	الموافقة بشدة
8	احترام الاتحادات والجمعيات والهياكل التابعة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار له اثر إيجابي على أداء الهيئة .	1	الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتبين من الجدول (4/3/4) أعلاه ما يلي:

1/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الأول هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن التحسين المستمر في مستوى تقديم الخدمة له أثر ايجابي على النشاط الإداري للهيئة المقدمة للخدمة .

2/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثاني هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم الفهم الواضح لتوقعات العميل يؤدي إلى فشل الهيئة في تطوير وتحسين جودة خدماتها .

3/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثالث هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الاستماع إلى آراء ومقترحات وشكاوي العملاء يساهم في عمليات التحسين المستمر في أداء الهيئة .

4/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الرابع هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم الاهتمام بالتخطيط الجيد يؤدي إلى تدني كفاءة الأداء .

5/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الخامس هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تساعد على تحسين الأداء بالهيئة .

6/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السادس هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن نتائج البحوث والتطوير تساهم في مواكبة التغيير المستمر في توقعات العملاء تجاه جودة الخدمة بالهيئة .

7/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السابع هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن العمل بروح الفريق في الهيئة يؤثر إيجابا على كفاءة أدائها .

8/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثامن هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن احترام الاتحادات والجمعيات والهياكل التابعة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار له أثر إيجابي على أداء الهيئة .

جدول رقم (5/3/4)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الثانية

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	التفسير
1	التحسين المستمر في مستوى تقديم الخدمة له أثر إيجابي على النشاط الإداري للهيئة المقدمة للخدمة .	92.100	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
2	عدم الفهم الواضح لتوقعات العميل يؤدي إلى فشل الهيئة في تطوير وتحسين جودة خدماتها	36.100	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
3	الاستماع إلى آراء ومقترحات وشكاوى العملاء يساهم في عمليات التحسين المستمر في أداء الهيئة .	57.700	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	التفسير
4	عدم الاهتمام بالتخطيط الجيد يؤدي إلى تدنى كفاءة الأداء .	21.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
5	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تساعد على تحسين أداء العاملين بالهيئة .	63.333	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
6	تساهم نتائج البحوث والتطوير في مواكبة التغير المستمر في توقعات العملاء تجاه جودة الخدمة بالهيئة.	69.467	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
7	العمل بروح الفريق في الهيئة يؤثر إيجاباً على كفاءة أدائها .	82.300	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
8	احترام الاتحادات والجمعيات والهياكل التابعة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار له اثر ايجابي على أداء الهيئة .	72.933	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول رقم (5/3/4) أعلاه ما يلي:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 92.100 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 36.100 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 57.700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 21.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 63.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 69.467 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 82.300 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 72.933 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

جدول رقم (6/3/4)

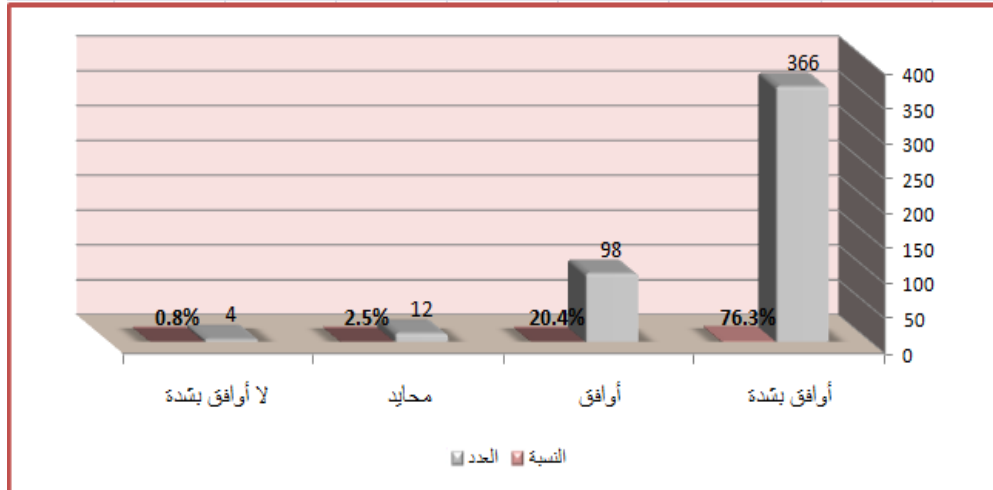
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الثانية

النسبة	العدد	الإجابة
%76.3	366	أوافق بشدة
%20.4	98	أوافق
%2.5	12	محايد
—	—	لا أوافق
%0.8	4	لا أوافق بشدة
%100	480	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

شكل رقم (2/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

يتضح من الجدول (6/3/4) والشكل البياني (2/3/4) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع أسئلة الفرضية الثانية بلغ (366) فرداً بنسبة (76.3%) وعدد الموافقين بلغ (98) فرداً بنسبة (20.4%)، والمحايدين (12) فرداً بنسبة (2.5%) وبلغ عدد غير الموافقين بشدة (4) بنسبة (0.8%) .

يتضح من الجدول رقم (5/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية أسئلة الفرضية الثانية بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين

ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع أسئلة الفرضية الثانية . وعليه وتأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للأنشطة الإدارية ومستوى الأداء والكفاءة في المؤسسات الخدمية) قد تحققت .

ثالثاً - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الذي تستخدمه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية ورسم سياساتها الإستراتيجية و تطبيق الجودة الشاملة .

الغرض من هذه الفرضية هو معرفة إذا كانت هنالك علاقة بين الأسلوب الذي تستخدمه الهيئة في بناء نظمها الداخلية ورسم سياساتها الإستراتيجية وبين تطبيق الجودة الشاملة.

جدول رقم (7/3/4)

المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الثالثة

الرقم	العبرة	المنوال	الإجابة
1	على الهيئة وضع رسالة موثقة ومعلنة للجميع تبين الغرض الأساسي من أنشطتها والتزامها الدائم نحو موظفيها وعملائها والمجتمع والتزامها بالجودة في خدماتها.	1	الموافقة بشدة
2	وجود رؤية شاملة للهيئة تلتزم فيها بكفاءة الأداء مع العناية بالعاملين وكسب رضا الزبائن يتمشى مع تطبيق أسس الجودة الشاملة .	1	الموافقة بشدة
3	تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالهيئة يتطلب تعديل وتجديد الأدوات والأساليب المستخدمة لمواكبة التغيرات المستمرة في هذا الجانب .	1	الموافقة بشدة

الرقم	العبرة	المنوال	الإجابة
4	عدم تعميم التكنولوجيا المتطورة للاتصال في كافة أجزاء الهيئة يؤثر سلباً على وضع الخطط الإستراتيجية للهيئة .	1	الموافقة بشدة
5	يحتاج تطبيق الجودة الشاملة إلى فكر بعيد المدى وتخطيط طويل الأجل للوصول للأهداف الإستراتيجية للهيئة .	1	الموافقة بشدة
6	يحتاج تطبيق الجودة الشاملة بالهيئة إلى تأسيس هيكل إداري مناسب يمكنها من إحراز النجاح ويحقق أهدافها .	1	الموافقة بشدة
7	تصميم سياسات إستراتيجية مدروسة ومتميزة يؤدي إلى التطبيق الأمثل لأسس الجودة الشاملة .	1	الموافقة بشدة
8	وجود أسس تنظيم إداري متفاعلة ومتكاملة تؤثر إيجاباً على تطبيق الجودة الشاملة بالهيئة .	1	الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتبين من الجدول (7/3/4) أعلاه ما يلي:

1/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الأول هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أنه يجب على الهيئة وضع رسالة موثقة ومعلنة للجميع تبين الغرض الأساسي من أنشطتها والتزامها الدائم نحو موظفيها وعملائها والمجتمع والتزامها بالجودة في خدماتها .

2/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثاني هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على ضرورة وجود رؤية شاملة للهيئة تلتزم فيها بكفاءة الأداء مع العناية بالعاملين وكسب رضا الزبائن يتماشى مع تطبيق أسس الجودة الشاملة .

3/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثالث هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الاستماع إلى آراء ومقترحات وشكاوي العملاء يساهم في عمليات التحسين المستمر في أداء الهيئة .

4/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الرابع هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم تعميم التكنولوجيا المتطورة للاتصال في كافة أجزاء الهيئة يؤثر سلباً على وضع الخطط الإستراتيجية للهيئة .

5/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الخامس هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تطبيق الجودة الشاملة يحتاج إلى فكر بعيد المدى وتخطيط طويل الأجل للوصول للأهداف الإستراتيجية للهيئة .

6/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السادس هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تطبيق الجودة الشاملة بالهيئة يحتاج إلى تأسيس هيكل إداري مناسب يمكنها من إحراز النجاح ويحقق أهدافها .

7/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السابع هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تصميم سياسات إستراتيجية مدروسة ومتميزة يؤدي إلى التطبيق الأمثل لأسس الجودة الشاملة .

8/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثامن هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن وجود أسس تنظيم إداري متفاعلة ومتكاملة تؤثر إيجاباً على تطبيق الجودة الشاملة بالهيئة .

جدول رقم (8/3/4)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن أسئلة الفرضية الثالثة

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	التفسير
1	على الهيئة وضع رسالة موثقة ومعلنة للجميع تبين الغرض الأساسي من أنشطتها والتزامها الدائم نحو موظفيها وعملائها والمجتمع والتزامها بالجودة في خدماتها.	110.30	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	التفسير
2	وجود رؤية شاملة للهيئة تلتزم فيها بكفاءة الأداء مع العناية بالعاملين وكسب رضا الزبائن يتماشى مع تطبيق أسس الجودة الشاملة.	49.900	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
3	تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالهيئة يتطلب تعديل وتجديد الأدوات والأساليب المستخدمة لمواكبة التغيرات المستمرة في هذا الجانب.	41.700	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
4	عدم تعميم التكنولوجيا المتطورة للاتصال في كافة أجزاء الهيئة يؤثر سلباً على وضع الخطط الإستراتيجية للهيئة .	86.400	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
5	يحتاج تطبيق الجودة الشاملة إلى فكر بعيد المدى وتخطيط طويل الأجل للوصول للأهداف الإستراتيجية للهيئة.	38.100	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
6	يحتاج تطبيق الجودة الشاملة بالهيئة إلى تأسيس هيكل إداري مناسب يمكنها من إحراز النجاح وتحقيق أهدافها.	32.267	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
7	تصميم سياسات إستراتيجية مدروسة ومتميزة يؤدي إلى التطبيق الأمثل لأسس الجودة الشاملة .	21.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
8	وجود أسس تنظيم إداري متفاعلة ومتكاملة تؤثر إيجاباً على تطبيق الجودة الشاملة بالهيئة .	73.300	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول (8/3/4) أعلاه ما يلي:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 110.30 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 49.900 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 41.700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 86.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 38.100 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 32.267 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 21.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 73.300 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

جدول رقم (9/3/4)

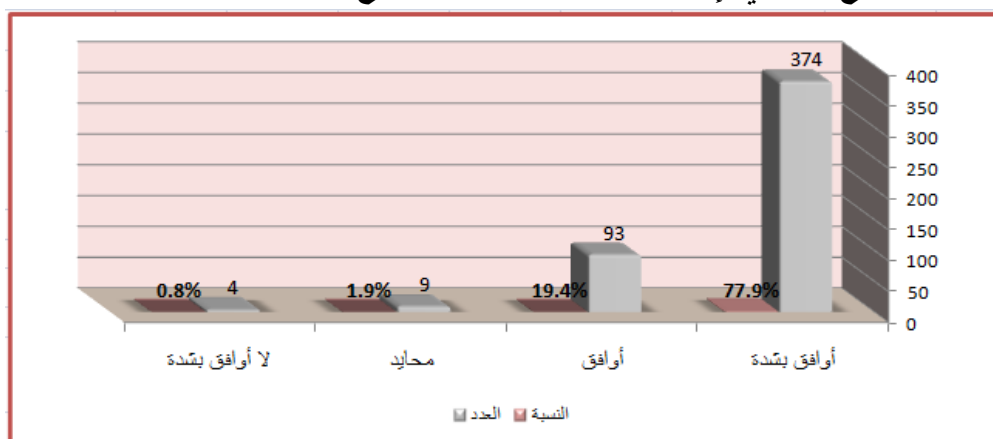
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على أسئلة الفرضية الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	374	77.9%
أوافق	93	19.4%
محايد	9	1.9%
لا أوافق	—	—
لا أوافق بشدة	4	0.8%
المجموع	480	100%

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

شكل رقم (3/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن جميع أسئلة الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

يتضح من الجدول (9/3/4) والشكل البياني (3/3/4) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع أسئلة الفرضية الثالثة بلغ (374) فرداً بنسبة (77.9%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (93) فرداً بنسبة (19.4%)، والمحايدين (9) فرداً بنسبة (1.9%) وبلغ عدد غير الموافقين بشدة (4) بنسبة (0.8%) .

يتضح من الجدول رقم (8/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية أسئلة الفرضية الثالثة بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع أسئلة الفرضية الثالثة. وعليه

وتأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب التي تستخدمه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية ورسم سياساتها الإستراتيجية و تطبيق الجودة الشاملة) قد تحققت .

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات والمشاكل التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق المؤسسة لرغبات وتوقعات العملاء .

الغرض من هذه الفرضية هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات والمشاكل التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق المؤسسة لرغبات وتوقعات العملاء .

جدول رقم (10/3/4)

المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الرابعة

الرقم	العبرة	المنوال	الإجابة
1	الاعتقاد بأن الجودة الشاملة مسئولية جهة متخصصة وليست مسئولية كافة المستويات الإدارية بالهيئة يؤثر سلباً على تطبيق الجودة الشاملة .	1	الموافقة بشدة
2	يتطلب تطبيق الجودة الشاملة تغيير في سلوكيات العاملين بالهيئة وذلك بتصحيح المفاهيم الخاطئة لدى العاملين عن الجودة الشاملة .	1	الموافقة بشدة
3	التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى دون مراعاة لظروف البيئة الداخلية والخارجية للهيئة يحول دون تطبيق الجودة الشاملة بالمستوى المطلوب .	1	الموافقة بشدة
4	عدم تخصيص ميزانية لإدارة الجودة الشاملة يشكل عائق أمام تطبيقاتها .	1	الموافقة بشدة

الرقم	العبارة	المنوال	الإجابة
5	التغيير في الهيكل التنظيمي للهيئة ليتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة يشكل عبئاً إدارياً ومالياً عليها .	1	الموافقة بشدة
6	القصور في رؤية الإدارة العليا للجودة الشاملة يؤثر سلباً على كافة تطبيقاتها .	1	الموافقة بشدة
7	عدم القيام ببرامج تدريبية للعاملين تتعلق بالجودة الشاملة وتطبيقاتها يعوق التطبيق الأمثل لهذا المفهوم .	1	الموافقة بشدة
8	عدم تكامل وتناغم مكونات الهيكل التنظيمي للهيئة يؤثر سلباً على التطبيق الأمثل للجودة الشاملة .	1	الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتبين من الجدول (10/3/4) أعلاه ما يلي:

1/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الأول هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الاعتقاد بأن الجودة الشاملة مسئولية جهة متخصصة وليست مسئولية كافة المستويات الإدارية بالهيئة يؤثر سلباً على تطبيق الجودة الشاملة .

2/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثاني هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على تطبيق الجودة الشاملة يتطلب تغيير في سلوكيات العاملين بالهيئة وذلك بتصحيح المفاهيم الخاطئة لدى العاملين عن الجودة الشاملة .

3/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثالث هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى دون مراعاة لظروف البيئة الداخلية والخارجية للهيئة يحول دون تطبيق الجودة الشاملة بالمستوى المطلوب .

4/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الرابع هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم تخصيص ميزانية لإدارة الجودة الشاملة يشكل عائق أمام تطبيقاتها .

5/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السادس هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن التغيير في الهيكل التنظيمي للهيئة ليتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة يشكل عبئاً إدارياً ومالياً عليها .

6/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السادس هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن القصور في رؤية الإدارة العليا للجودة الشاملة يؤثر سلباً على كفاءة تطبيقاتها .

7/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السابع هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم تخصيص ميزانية لإدارة الجودة الشاملة يشكل عائق أمام تطبيقاته .

8/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثامن هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن عدم تكامل وتناغم مكونات الهيكل التنظيمي للهيئة يؤثر سلباً على التطبيق الأمثل للجودة الشاملة .

جدول رقم (11/3/4)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الرابعة

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	التفسير
1	الاعتقاد بأن الجودة الشاملة مسئولية جهة متخصصة وليست مسئولية كافة المستويات الإدارية بالهيئة يؤثر سلباً على تطبيق الجودة الشاملة .	100.40	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
2	يتطلب تطبيق الجودة الشاملة تغيير في سلوكيات العاملين بالهيئة وذلك بتصحيح المفاهيم الخاطئة لدى العاملين عن الجودة الشاملة .	38.700	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	التفسير
3	التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى دون مراعاة لظروف البيئة الداخلية والخارجية للهيئة يحول دون تطبيق الجودة الشاملة بالمستوى المطلوب .	75.200	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
4	عدم تخصيص ميزانية لإدارة الجودة الشاملة يشكل عائق أمام تطبيقاتها.	24.067	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
5	التغيير في الهيكل التنظيمي للهيئة ليطمأنى مع متطلبات الجودة الشاملة يشكل عبئاً إدارياً ومالياً عليها .	45.200	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
6	القصور في رؤية الإدارة العليا للجودة الشاملة يؤثر سلباً على كفاءة تطبيقاتها .	61.300	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
7	عدم القيام ببرامج تدريبية للعاملين تتعلق بالجودة الشاملة وتطبيقاتها يعوق التطبيق الأمثل لهذا المفهوم.	60.400	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
8	عدم تكامل وتناغم مكونات الهيكل التنظيمي للهيئة يؤثر سلباً على التطبيق الأمثل للجودة الشاملة .	11.267	0.001	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 100.40 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 38.700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 75.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 24.067 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 45.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 61.300 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 60.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 11.267 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

جدول رقم (12/3/4)

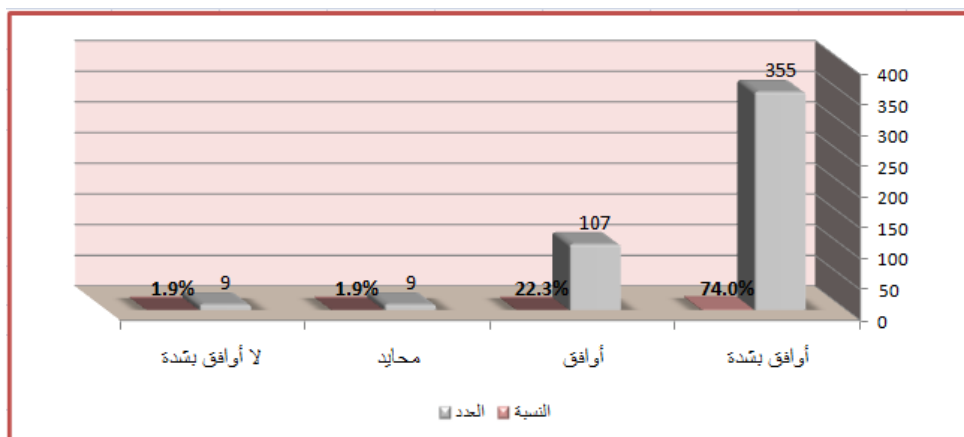
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الرابعة

النسبة	العدد	الإجابة
%74.0	355	أوافق بشدة
%22.2	107	أوافق
%1.9	9	محايد
—	—	لا أوافق
%1.9	9	لا أوافق بشدة
%100	480	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

شكل رقم (4/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على أسئلة الفرضية الرابعة



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

يتضح من الجدول (12/3/4) والشكل البياني (4/3/4) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع أسئلة الفرضية الرابعة بلغ (355) فرداً بنسبة (74.0%) وعدد الموافقين بلغ (107) فرداً بنسبة (22.3%)، والمحايدين (9) فرداً بنسبة (1.9%) وبلغ عدد غير الموافقين بشدة (9) بنسبة (1.9%) .

يتضح من الجدول رقم (11/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية أسئلة الفرضية الرابعة بلغت (0.000) وهى أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع أسئلة الفرضية

الرابعة. وعليه وتأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الرابعة والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات والمشاكل التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق المؤسسة لرغبات وتوقعات العملاء) قد تحققت .

خامساً- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة على الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز للعاملين وزيادة الإنتاجية .

الغرض من هذه الفرضية هو معرفة إذا كانت هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز للعاملين وزيادة الإنتاجية .

جدول رقم (13/3/4)

المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الخامسة

الرقم	العبرة	المنوال	الإجابة
1	التحفيز المادي والمعنوي للعاملين يؤدي إلى تشجيعهم على العمل بكفاءة وبالتالي زيادة الإنتاجية .	1	الموافقة بشدة
2	الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج الهيئة يسهم في تشجيع العاملين على تطوير جودة الأداء داخلها .	1	الموافقة بشدة
3	شعور العاملين بالولاء والانتماء للهيئة يرفع الروح المعنوية لهم مما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم .	1	الموافقة بشدة
4	إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى العاملين وتحويلهم من منطق معالجة الخطأ إلى منطق منع وقوع الخطأ(إنتاج بلا عيوب) يزيد من كفاءتهم الإنتاجية .	1	الموافقة بشدة
5	تصميم وتطوير نظام للحوافز يزيد التعاون بين الإدارة والعاملين ويرتقي بمستوى أداء الهيئة إلى الأفضل .	1	الموافقة بشدة
6	نشر وتطوير المعرفة والاستفادة التامة من الإمكانيات التي يتمتع بها العاملون ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية .	1	الموافقة بشدة

الرقم	العبرة	المنوال	الإجابة
7	تحسين أداء العاملين بالتوجيه والتدريب ينعكس إيجاباً على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة .	1	الموافقة بشدة
8	تحديد نظام للحوافز أو المكافآت للعاملين يخلق جو مناسب لتأدية العمل ومن ثم زيادة الإنتاجية .	1	الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتبين من الجدول (13/3/4) أعلاه ما يلي:

1/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الأول هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن التحفيز المادي والمعنوي للعاملين يؤدي إلى تشجيعهم على العمل بكفاءة وبالتالي زيادة الإنتاجية .

2/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثاني هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج الهيئة يسهم في تشجيع العاملين على تطوير جودة الأداء داخلها .

3/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثالث هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن شعور العاملين بالولاء والانتماء للهيئة يرفع الروح المعنوية لهم مما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم .

4/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الرابع هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى العاملين وتحويلهم من منطلق معالجة الخطأ إلى منطلق منع وقوع الخطأ (إنتاج بلا عيوب) يزيد من كفاءتهم الإنتاجية .

5/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السادس هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تصميم وتطوير نظام للحوافز يزيد من التعاون بين الإدارة والعاملين ويرتقي بمستوى أداء الهيئة إلى الأفضل .

6/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السادس هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن نشر وتطوير المعرفة والاستفادة التامة من الإمكانيات التي يتمتع بها العاملون ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية .

7/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السابع هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تحسين أداء العاملين بالتوجيه والتدريب ينعكس إيجاباً على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة .

8/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثامن هي (أوافق بشدة) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تحديد نظام للحوافز أو المكافآت للعاملين يخلق جو مناسب لتأدية العمل ومن ثم زيادة الإنتاجية .

جدول رقم (14/3/4)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الخامسة

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	التفسير
1	التحفيز المادي والمعنوي للعاملين يؤدي إلى تشجيعهم على العمل بكفاءة وبالتالي زيادة الإنتاجية .	108.30	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
2	الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج الهيئة يسهم في تشجيع العاملين على تطوير جودة الأداء داخلها .	63.067	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
3	شعور العاملين بالولاء والانتماء للهيئة يرفع الروح المعنوية لهم مما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم .	24.067	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
4	إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى العاملين وتحويلهم من منطق معالجة الخطأ إلى منطق منع وقوع الخطأ (إنتاج بلا عيوب) يزيد من كفاءتهم الإنتاجية .	53.200	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	التفسير
5	تصميم وتطوير نظام للحوافز يزيد من التعاون بين الإدارة والعاملين ويرتقى بمستوى أداء الهيئة إلى الأفضل .	35.267	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
6	نشر وتطوير المعرفة والاستفادة التامة من الإمكانيات التي يتمتع بها العاملون ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية .	13.067	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
7	تحسين أداء العاملين بالتوجيه والتدريب ينعكس إيجاباً على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة.	56.700	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
8	تحديد نظام للحوافز أو المكافآت للعاملين يخلق جو مناسب لتأدية العمل ومن ثم زيادة الإنتاجية .	26.667	0.001	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

يتضح من الجدول (14/3/4):

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 108.30 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 63.067 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 24.067 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 53.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 35.267 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 13.067 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 56.700 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 26.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

جدول رقم (15/3/4)

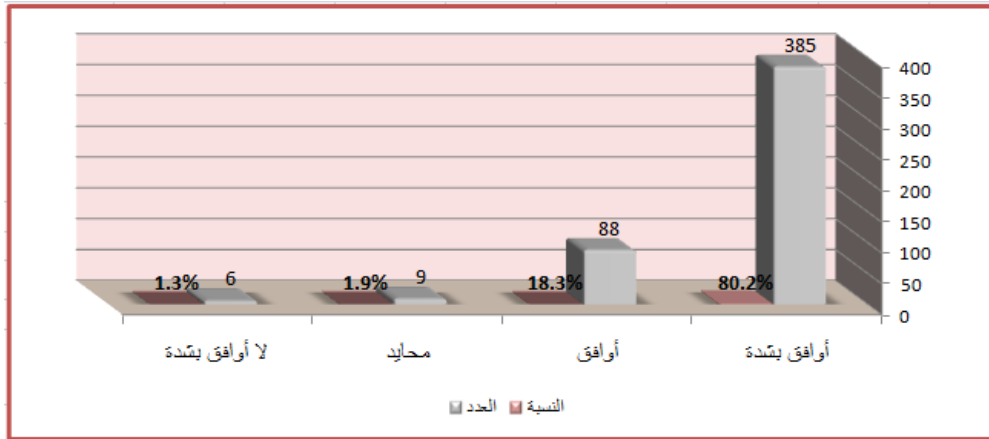
التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على أسئلة الفرضية الخامسة

النسبة	العدد	الإجابة
80.2%	385	أوافق بشدة
16.6%	80	أوافق
1.9%	9	محايد
—	—	لا أوافق
1.3%	6	لا أوافق بشدة
100%	480	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة التطبيقية، 2014م

شكل رقم (5/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية، برنامج اكسل 2007

يتضح من الجدول (15/3/4) والشكل البياني (5/3/4) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع أسئلة الفرضية الخامسة بلغ (385) فرداً بنسبة (80.2%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (80) فرداً بنسبة (16.6%) ، والمحايدين (9) أفراد بنسبة (1.9%) وبلغ عدد غير الموافقين بشدة (6) بنسبة (1.3%) .

يتضح من الجدول رقم (14/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفرق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية أسئلة الفرضية الخامسة بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني أن الفرق بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع أسئلة الفرضية الخامسة. وعليه وتأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الخامسة والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز للعاملين وزيادة الإنتاجية) قد تحققت .

الخاتمة

وتحتوي على

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

أولاً - النتائج

- 1- الاقتراب من العميل وفهم حاجاته وإشباع رغباته عامل أساسي في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالهيئة .
- 2- اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي لإدارة الجودة الشاملة بالهيئة يساعد على نجاح تطبيقها .
- 3- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤدي إلي إنكفاء روح الولاء والانتماء لدى جميع العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم .
- 4- تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة يساعد المؤسسة في الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد .
- 5- التعامل مع مقترحات وشكاوي العملاء بالشفافية التامة واستقبالهم بروح عالية يقوي المركز التنافسي للمؤسسة .
- 6- توفر البيئة الداخلية الجيدة والمريحة للعمل تجعل العاملين يؤدون مهامهم بصورة طيبة ورضاً تام مما ينعكس على جودة أدائهم .
- 7- تركيز الجودة الشاملة على إرضاء الزبون باعتبار أن أي عمل يبدأ وينتهي به .
- 8- تدريب العاملين من وقت لآخر يجعلهم مواكبين للتغيرات المستمرة في مجال العمل ويكسبهم المهارات والمعارف لتطوير أدائهم .
- 9- وجود أجهزة تقنية متطورة في تقديم الخدمة تمكن المؤسسة من جذب أكبر عدد من العملاء .
- 10- تفويض السلطات للمستويات الأدنى يزرع الثقة في نفوس العاملين ويمكنهم من إنجاز المهام دون الرجوع للمستويات العليا .
- 11- مشاركة جميع العاملين في تصميم عمليات نظم العمل يجعل الإدارة تركز على المحيط العام للمؤسسة وإستراتيجيتها بدلاً من التركيز على أمور جزئية .
- 12- يركز نظام تطبيق الجودة الشاملة بشكل أساسي على نظام العمليات .
- 13- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الجودة يشجع العاملين على تحسين أدائهم مما يحقق أهداف المؤسسة .

ثانيا- التوصيات

توصي الدراسة بالآتي:

- 1- يجب أن تعمل المؤسسات الخدمية على تطوير وتحسين أدائها بشكل دائم حتى يتم الوصول إلي التطوير والتحسين المستمر وذلك من خلال تركيز المؤسسة على العاملين فيها وخلق روح الرغبة والتطوير وإزالة المعوقات التي تحد من قدرة العاملين على الإبداع وتدعيم الممارسات الجيدة التي تهدف إلي تحسين وترقية الأداء .
- 2- تحسين علاقات العمل بين العاملين والهيئة من خلال وضوح المسؤوليات والصلاحيات.
- 3- التعرف على دوافع ورغبات العاملين بالهيئة للاستفادة منها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية .
- 4- ضرورة تعميق مفهوم تطوير الأداء الوظيفي وجعله من الإستراتيجيات الأساسية للإدارة.
- 5- جعل عملية التدريب جزء أساسي من فلسفة الهيئة لتعزيز مستوى المعرفة لدى العاملين لمواكبة التقدم التكنولوجي والتطور المستمر للمعارف والعلوم .
- 6- ضرورة تفعيل نشاط البحوث والتطوير كنشاط رئيسي من أنشطة الإدارة بالهيئة .
- 7- تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد الهيكل والوصف الوظيفي والتوثيق الدائم والتدقيق والمراجعة .
- 8- تحديث القواعد والإجراءات الإدارية بشكل مستمر بما يخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وتوفير نظم معلومات واضحة مما يساعد في عملية اتخاذ القرارات .
- 9- القيام بمراجعة نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالهيئة من حين لآخر لضمان استمرارية التحسين والمحافظة على الجودة .
- 10- يجب على الإدارة العليا تحفيز العاملين في الهيئة من خلال إعطائهم حوافز ومكافآت مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بكفاءة عالية .
- 11- الاهتمام بالعملاء الداخليين والخارجيين وإمدادهم بكل ما من شأنه أن يحقق رضاهم.
- 12- تعزيز وترسيخ مبدأ عمل الفريق الواحد للوصول إلي مستوى عالي من الجودة مما يتطلب فتح قنوات اتصال أكثر بين الرئيس والمرؤوس بالإضافة إلي إشراك المستويات الإدارية الأخرى لضمان إسهامهم وولائهم للهيئة .

المصادر والمراجع

المراجع والمصادر

أولاً- القرآن الكريم

ثانياً- الكتب:

- 1- أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية المدرسية (الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2003م) .
- 2- أحمد سيد أحمد، إدارة الجودة الشاملة الأيزو 9000 (مصر: مطابع الدار الهندسية، 1998م) .
- 3- أحمد عبد الرحمن الشمبلي وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة) (الرياض: مكتبة العبيكان، 1427هـ) .
- 4- أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية (مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2004م) .
- 5- أحمد محمد موسى، تقويم الأدلة الاقتصادية في قطاع الأعمال والخدمات (القاهرة: دار النهضة العربية، 1975م) .
- 6- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة (عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2012م) .
- 7- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000م) .
- 8- بابكر مبارك عثمان، المدخل لإدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2006م) .
- 9- بدوي محمد الشيخ، الجودة الشاملة في العمل الإسلامي (القاهرة: دار الفكر العربي، 2005) .
- 10- بكري الطيب موسى، إدارة الأفراد (الخرطوم: مطبعة جي تاون، 2004م) .
- 11- بكري الطيب موسى محمد، إدارة الموارد البشرية (الخرطوم: بدون ناشر، 2012م) .
- 12- بلال السكارنة، التدريب الإداري (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009م) .
- 13- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية (القاهرة: دار الفكر العربي، 2003م) .
- 14- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (بيروت/لبنان: دار النهضة العربية، 1997م) .

- 15- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة السيد عبد الفتاح النعماني (مصر: مركز الخبرات المهنية، 1996م) .
- 16- حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة (السعودية: مطبعة الفرزدق، 1998م) .
- 17- حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م) .
- 18- خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، (الرياض: بدون ناشر، 1997م) .
- 19- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000م) .
- 20- دال يسترفيدل، الرقابة على الجودة، ترجمة ومراجعة سرور علي إبراهيم، (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1995م) .
- 21- رشا العصار وآخرون، الإدارة المالية والتحليل المالي (عمان: دار البركة للنشر، 200م) .
- 22- رشد طعمية، إدارة الجودة الشاملة في التعليم (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2006م) .
- 23- روبرت جون باوند، أساسيات ضبط الجودة الإحصائي، ترجمة حسن السيد ، شفيق ياسين (دمشق: المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، 2002م) .
- 24- رينشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (الرياض: مكتبة جرير ، 2004م) .
- 25- زكي مكي إسماعيل، نظم الرقابة الإدارية (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م)
- 26- زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008م) .
- 27- ستيفن كوهين ورونالد براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان (الرياض: الإدارة العامة للبحوث، 1997م) .
- 28- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، 10011 (مصر: مطبعة الإشعاع، 1999م) .
- 29- سونيا محمد البكرمي، إدارة الجودة الكلية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م) .

- 30- شارلس هونجرن وآخرون، محاسبة التكاليف مدخل إداري، ترجمة أحمد حامد حجاج (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 1996م) .
- 31- صالح ناصر عليّات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004م) .
- 32- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1987م) .
- 33- صلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي معاصر) (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000م) .
- 34- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2000م) .
- 35- عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية (الرياض: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م) .
- 36- عائشة عبد الله المحجوب، سياسات ضبط و مراقبة إدارة الجودة الشاملة (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م) .
- 37- عبد الحر علي محمد، نظم الجودة (بغداد: معهد النفط العربي للتدريب، 2007م) .
- 38- عبد الحكيم كراجه وآخرون، الإدارة المالية - أسس ومفاهيم و تطبيقات - (عمان: دار الصفا للنشر، 2000م) .
- 39- عبد الرحمن الصباح، التنمية الإدارية (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م) .
- 40- عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة- الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2011م) .
- 41- عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات (عمان: دار وائل للنشر، 2000م) .
- 42- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2008م) .
- 43- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال (الشارقة: إثراء للنشر والتوزيع، 2008م) .
- 44- عمر أحمد عثمان، إدارة الجودة الشاملة (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2006) .

- 45- عمر أحمد عثمان المقلي، عبد الله عبد الرحيم، إدارة الجودة الشاملة (السودان: مطبعة جامعة الخرطوم، 2011م) .
- 46- عمر وصفي عقيلي، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001م) .
- 47- عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1996م) .
- 48- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار الفكر، 2000م) .
- 49- فانتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة (منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات) (القاهرة: بدون دار نشر، 2001م) .
- 50- فرانسيس ماهموني وكارل جي ثور ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي (لبنان: ب ن، 2000م) .
- 51- فريد زين العابدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (القاهرة: دار الكتب، 1991م) .
- 52- فريد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (القاهرة: ب ن، 1999م) .
- 53- فريد عبد الفتاح زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل (القاهرة: ب ن، 1996م) .
- 54- قاسم نائف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات (عمان: دار الشروق، 2006م) .
- 55- كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقويم المشروعات (عمان: دار المناهج للنشر، 2000م) .
- 56- كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (مصر: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000م) .
- 57- مأمون الدراركة وآخرون، الجودة المنظمات الحديثة (عمان: دار الصفا للنشر، 2002م) .
- 58- مايكل ارمسترنج، إدارة الأفراد، تعريب عمر أحمد عثمان المقلي (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2005م) .
- 59- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م) .

- 60- محمد أحمد الطويل، الإدارة المعاصرة (المدخل - المشاكل - الكفاءة) (طرابلس: دار الفرجاني للنشر، 1997م) .
- 61- محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين (القاهرة: مؤسسة حورس الدولية ، 2008م) .
- 62- محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، الجزء الثالث (القاهرة: المطبعة الأميرية، 1402هـ) .
- 63- محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة- مدخل النظام المتكامل - (القاهرة: دار المعارف، 1995م) .
- 64- محمد عبد العال النعيمي وراتب جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة - مفاهيم وتطبيقات- (عمان/الأردن: مكتبة الجامعة، 2008م) .
- 65- محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات (دمشق: دار الرضا للنشر، 2001م) .
- 66- محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج (الكويت: وكالة المطبوعات، 1976م) .
- 67- محمود موسى، الإدارة الإستراتيجية (الرياض: بدون ناشر، 1990م) .
- 68- مدحت أبو النصر، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2009م) .
- 69- مريزق محمد عدمان، مدخل في الإدارة الصحية(عمان: دار الرية للنشر والتوزيع، 2012م) .
- 70- منى عماد الدين، آفاق تطوير الإدارة والقيادة في البلاد العربية (عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2004م) .
- 71- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع، 2003م) .
- 72- موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة (المفاهيم والأسس) (عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2010م) .
- 73- مؤيد سعيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) (الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2006م) .
- 74- نبيل الحسين النجار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992م) .

- 75- نبيل الحسين النجار، إدارة الأفراد (الزقازيق: مطبعة الزقازيق، 2001م) .
- 76- النعيم حسن محمد علي وأروى عبد الحميد، إدارة الجودة الشاملة (الخرطوم: هيئة الخرطوم للطباعة والنشر، 2008م) .

ثالثاً - الرسائل الجامعية:

- 1- رياض يحي حسين، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة، دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير في الإدارة، 2008م.
- 2- الطيب الأمين طه، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، 2005م .
- 3- عبد القادر عبد الله، إدارة الشاملة ومعوقات التطبيق، دراسة حالة وحدات الخدمة العامة في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال 2008م .
- 4- عبد اللطيف مصلح محمد عايض، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2006م .
- 5- فائقة حسن الشيخ، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة المكتبات الجامعية في السودان، دراسة حالة مكتبة جامعة الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، 2010م .
- 6- ماجدة أحمد تبيدي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نتائج العملاء في المؤسسات بقطاع التأمين بالسودان، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2012م .
- 7- نهي بدوي الطاهر أحمد، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثره في ترشيد التكاليف دراسة حالة شركة الصمغ العربي المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007م .
- رابعاً- التقارير والدوريات:

- 1- أحمد محمد الشامي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والتطبيق، مجلة الإداري، العدد (76) ، مارس 1990م .
- 2- جوزيف جابلونكسي، إدارة الجودة الشاملة، مجلة خلاصات ، العدد(6)، فبراير 1993م .
- 3- فريد زين العابدين، الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة ، العدد (1)، 1997م .

- 4- عبد الرحيم محمد، الجودة الشاملة المفهوم وفلسفة التطبيق ، مجلة دراسات أمنية العدد (1) ، 2002م .
- 5- عبد الرحيم محمد، الجودة الشاملة المفهوم وفلسفة التطبيق، مجلة دراسات أمنية العدد (2)، يونيو 1990م .
- 6- محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، العدد (2) نوفمبر 2011م .
- 7- عبد اللطيف عبد الطيف، إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة في الإسلام محاولة للتجسير والتطوير، ورقة بحثية مقدمة إلي المؤتمر العلمي الثاني بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية، عمان/ الأردن، 2006م .
- 8- محمود صادق ، دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصحيح ، خطط القبول بالعينات ، وقائع المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، (القاهرة 19 - 21 أبريل 1993م).
- 9- تقرير الهيئة القومية للكهرباء، 2003م .

المقابلات الشخصية:

صفية علي الزبير، مدير شئون الأفراد بالهيئة القومية للكهرباء. شندي وخبير جودة شاملة، الأحد الساعة 10 صباحاً.

المواقع الالكترونية:

وزارة الكهرباء والسدود [www. Sedc.com](http://www.Sedc.com)

الملاحق

ملحق رقم(1)
بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة شندي
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
استبانة

الأخ / الأخت /الكريم /الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على مجموعة الأسئلة المدرجة في هذه الاستبانة لاستكمال دراستي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية دراسة ميدانية الهيئة القومية للكهرباء شندي في الفترة من (2007م - 2012م) علما بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم بغرض البحث العلمي فقط وبسرية تامة .

وجزاكم الله خيرا

الباحثة

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

ضع علامة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:

1- العمر:

أقل من 30 سنة 30 - 40 سنة 41 - 50 سنة 51 - 60 سنة
61 سنة فأكثر

2- المؤهل الأكاديمي:

ثانوي جامعي فوق الجامعي أخرى حدد

3- التخصص العلمي:

اقتصاد تجارة إدارة محاسبة أخرى حدد

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات 11 - 15 سنة 61 سنة فأكثر

5- الحالة الاجتماعية:

عازب متزوج مطلق أرمل أخرى

6- عدد أفراد الأسرة:

1 - 5 6 - 10 11 - 15 أكثر من 15

الجزء الثاني: الأسئلة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ورضا العميل .

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الأسئلة
					1- نجاح الجودة الشاملة مرتبط بالاقتراب من العميل وتفهم حاجاته وتوقعاته وإشباع رغباته .
					2- تحديد رضا العميل ومستوي الإشباع الذي تحققه الخدمة المقدمة له يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للهيئة .
					3- مواكبة التطور في أذواق المستهلكين وتحسين نشاطات الهيئة بالشكل إلي يتناسب مع إمكانيتها له أثر ايجابي على تلبية حاجات العميل وتحقيق رغباته .
					4- سرعة استجابة الهيئة لمطالب وشكاوي العملاء يزيد من رضا العملاء .
					5- ترسيخ مفهوم رضا العميل في التعامل بين الإدارات يزيد القدرة التنافسية للهيئة .
					6- يرتبط رضا العميل وولائه للهيئة بالمنفعة التي يحصل عليها من المنتج (سلعة أو خدمة) ومقدار التضحية التي يقدمها من أجل الحصول على تلك المنفعة .
					7- تقديم سلع وخدمات متميزة ذات جودة عالية وتقديم خدمات ما بعد البيع يساعد الهيئة في الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد .
					8- تقديم سلع وخدمات بأسعار مناسبة يزيد حجم المبيعات للهيئة ويزيد من رضا العميل .

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للأنشطة الإدارية
و مستوى الأداء والكفاءة في المؤسسات الخدمية .

الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1- التحسين المستمر في مستوى الخدمة له أثر ايجابي على النشاط الإداري بالهيئة وتحسين جودة خدماتها .				
2- عدم الفهم الواضح لتوقعات العميل يؤدي إلي فشل الهيئة في تطوير وتحسين جودة خدماتها .				
3- الاستماع إلي آراء ومقترحات وشكاوي العملاء يساهم في عمليات التحسين المستمر في أداء الهيئة .				
4- عدم الأهتمام بالتخطيط الجيد يؤدي إلي تدني كفاءة الأداء.				
5- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تساعد على تحسين الأداء بالهيئة .				
6- تسهم نتائج البحوث والتطوير في مواكبة التغير المستمر في توقعات العملاء تجاه جودة الخدمة بالهيئة .				
7- العمل بروح الفريق في الهيئة يؤثر إيجاباً على كفاءة أدائها .				
8- احترام الاتحادات والجمعيات والهياكل التابعة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار له أثر ايجابي على أداء العاملين بالهيئة .				

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة بين الأسلوب الذي تستخدمه الهيئة في بناء نظمها الداخلية ورسم سياستها الإستراتيجية و تطبيق الجودة الشاملة .

الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1- على الهيئة وضع رسالة موثقة ومعلنة للجميع تبين الغرض الأساسي من أنشطتها والتزامها الدائم نحو موظفيها وعملائها والمجتمع والتزامها بالجودة في خدماتها .				
2- وجود رؤية شاملة للهيئة تلتزم فيها كفاءة الاداء مع العناية بالعاملين وكسب رضا الزبائن يتماشى مع أسس تطبيق الجودة الشاملة .				
3- تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالهيئة يتطلب تعديل وتجديد في الأدوات والأساليب المستخدمة لمواكبة التغيرات المستمرة في هذا الجانب .				
4- عدم تعميم التكنولوجيا المتطورة للاتصال في كافة أجزاء الهيئة يؤثر سلبا على وضع الخطط الإستراتيجية وتطوير الأداء بها .				
5- يحتاج تطبيق الجودة الشاملة إلي فكر بعيد المدى وتخطيط طويل الأجل للوصول للأهداف الإستراتيجية للهيئة .				
6- يحتاج تطبيق الجودة الشاملة بالهيئة إلي تأسيس هيكل إداري مناسب يمكنها من إحراز النجاح ويحقق أهدافها .				
7- تصميم سياسات إستراتيجية مدروسة ومتميزة يؤدي إلي التطبيق الأمثل لأسس الجودة الشاملة .				
8- وجود أسس تنظم تنظيم إداري متفاعلة ومتكاملة تؤثر إيجابا على تطبيق الجودة الشاملة بالهيئة .				

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات والمشاكل التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق المؤسسة لرغبات وتوقعات العملاء.

الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1- الاعتقاد بأن الجودة الشاملة مسئولية متخصصة وليست مسئولية كافة المستويات الإدارية يؤثر سلبا على تطبيق الجودة الشاملة .				
2- يتطلب تطبيق الجودة الشاملة تغيير في سلوكيات العاملين بالهيئة وذلك بتصحيح المفاهيم الخاطئة لدى العاملين عن الجودة الشاملة .				
3- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى دون مراعاة لظروف البيئة الداخلية والخارجية للهيئة يحول دون تطبيق الجودة الشاملة بالمستوى المطلوب .				
4- عدم تخصيص ميزانية لإدارة الجودة الشاملة يشكل عائق أمام تطبيقها .				
5- التغيير في الهيكل التنظيمي للهيئة ليتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة يشكل عبئا إدارياً ومالياً عليها .				
6- القصور في رؤية الإدارة للجودة الشاملة يؤثر سلباً على كفاءة تطبيقها				
7- عدم القيام ببرامج تدريبية للعاملين تتعلق بالجودة الشاملة وتطبيقاتها يعوق التطبيق الأمثل لهذا المفهوم .				
8- عدم تكامل وتناغم مكونات الهيكل التنظيمي للهيئة يؤثر سلبا على التطبيق الأمثل للجودة الشاملة .				

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز للعاملين وزيادة الإنتاجية .

الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1- التحفيز المادي والمعنوي للعاملين يؤدي إلي تشجيعهم على العمل بكفاءة وبالتالي زيادة الإنتاجية .				
2- الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج الهيئة يسهم في تشجيع العاملين على تطوير جودة الأداء داخلها .				
3- شعور العاملين بالولاء والانتماء للهيئة يرفع الروح المعنوية لهم مما ينعكس ايجابيا على جودة أدائهم .				
4- إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى العاملين وتحويلهم من منطق معالجة الخطأ إلي منطق منع وقوع الخطأ (إنتاج بلا عيوب) يزيد من كفاءتهم الإنتاجية .				
5- تصميم وتطوير نظام وتطوير نظام الحوافز يزيد من التعاون بين الإدارة والعاملين ويرتقي بمستوى أداء الهيئة إلي الأفضل.				
6- نشر وتطوير المعرفة والاستفادة التامة من الإمكانيات التي يتمتع بها العاملون ينعكس إيجابا على زيادة الإنتاجية .				
7- تحسين أداء العاملين بالتوجيه والتدريب ينعكس إيجابا على انجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة .				
8- تحديد نظام للحوافز أو المكافآت للعاملين يخلق جو مناسب لتأدية العمل ومن ثم زيادة الإنتاجية .				

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الاسم	الدرجة الوظيفية	التخصص	الجامعة
د. عثمان الطيب الفكي	أستاذ مشارك	اقتصاد	جامعة شندي
د. صلاح الأمين الخضر	أستاذ مشارك	محاسبة	جامعة شندي
د. عبد السميع الطيب طيفور	أستاذ مساعد	اقتصاد	جامعة شندي
د. ملاك صالح سعيد	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة شندي
د. أمل أبوزيد مختار	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة شندي
أ. أمير عبد الله محمد أحمد	أستاذ مساعد	اقتصاد	جامعة شندي
أ. آمنة بابكر حسين	محاضر	إدارة أعمال	جامعة شندي