

جمهورية السودان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة شندي
كلية الدراسات العليا



أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في منظمات قطاع الأعمال .

دراسة ميدانية (الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية نهر النيل)

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال

إعداد الدارس

هيثم طلعت عيسى عوض

إشراف

د. جمال الدين عثمان الطاهر

2016م – 1437 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الى والدي و والدي ...
الى اخواني واخواتي وزوجتي ...
الى اصدقائي واحبائي وطلابي...
الى كل من مد يد العون لإتمام دراستي...
اقدم هذا الجهد ، عسى الله ان ينفعنا به، ويرزقنا اجره.

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً يوافي النعم والشكر لله على ما اعطى وانعم، قال تعالى (ولئن شكرتم لأزيدنكم) ولان من لا يشكر الناس لا يشكر الله. الشكر والتقدير والعرفان إلى جامعة شندي التي هيئة لي الظروف لإنجاز هذه الدراسة .

الشكر والتقدير الى استاذي الجليل د/جمال الدين عثمان المشرف على الرسالة لما قدمه لي من ارشاد وتوجيه خلال فترة الدراسة. كما اتقدم بالشكر والتقدير للمهندس/عادل عبد الله مدير ادارة توزيع كهرباء ولاية نهر النيل و الدكتور/ محمد مارشال اختصاصي ومراجع الجودة بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على تعاونهم الكبير لإنجاز جانب الدراسة الميدانية.

كما اتقدم بالشكر الى ادارة مكتبة الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،ادارة مكتبة الدراسات العليا بجامعة النيلين وادارة مكتبة الدراسات العليا بجامعة وادي النيل. واخيراً الشكر والتقدير لكل من ساهم ومد يد العون لي حتى اكتملت هذه الدراسة.

المستخلص

حصلت موضوعات ادارة الجودة الشاملة على اهتمام واسع من قبل المنظمات سواء في القطاع الخاص او القطاع العام وفي مجالات انتاج السلع وتقديم الخدمات، لذلك دار موضوع الدراسة حول أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ترقية الاداء في منظمات قطاع الاعمال. هدفت الدراسة الى تشخيص دور ادارة الجودة الشاملة ومدى الالتزام بتطبيقها في منظمات الاعمال، والتعرف على واقع ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية بالتركيز على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة و بيان تجربة السودان والهيئة القومية للكهرباء في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في منظمات الاعمال.

وبناءً على أهداف الدراسة ومشكلتها انحصرت فرضيات الدراسة في:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي العميل الداخلي وترقية الأداء في المنظمات.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم و التزام الإدارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة وترقية الأداء في المنظمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي الموارد البشرية وترقية الأداء في المنظمات.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر وترقية الأداء في المنظمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية وترقية الأداء في المنظمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة الخدمة المقدمة وترقية الأداء في المنظمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العميل الخارجي (الجمهور المستفيد) وترقية الأداء في المنظمات.

انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي بالإضافة للمنهج الاحصائي. استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الاولية،بالإضافة الى المصادر الثانوية لجمع المعلومات ذات الصلة بالدراسة. قسمت الدراسة الى ثلاثة فصول وخاتمة اشتمل الفصل الاول على الاطار العام للدراسة والفصل الثاني على ادبيات الدراسة بينما اشتمل الفصل الثالث على الدراسة الميدانية والخاتمة احتوت على النتائج التوصيات.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها:

- تحدد الجودة الشاملة عن طريق حاجات وتوقعات العميل.
- أسس الاختيار والتعيين المطبقة في الشركة محل الدراسة أسهمت في توفير الكوادر البشرية القادرة على تحقيق الجودة الشاملة.

- أسهمت وحدات وأقسام الجودة الشاملة في دعم وتشجيع العاملين للابتكار والتجديد.

- أدى تطبيق الخطط الاستراتيجية إلى تحقيق ادارة الجودة الشاملة.

- التحسينات والتعديلات التي تدخلها الشركة في جودة خدماتها المقدمة حسنت من درجة رضا الزبائن.

قدمت الدراسة بعض التوصيات اهمها :

- ضرورة تشكيل فرق عمل في الشركة محل الدراسة لتقديم الدراسات والاقتراحات لتحسين اساليب العمل.
- لتطبيق ادارة الجودة الشاملة لابد لإدارة الشركة محل الدراسة ان تهتم بعملية التدريب في جميع المستويات الإدارية.

- ضرورة تطوير المخططات والمؤشرات كواحدة من أدوات التحسين المستمر للجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

- ضرورة تطوير وحدات وأقسام إدارة الجودة الشاملة في الشركة المذكورة لتؤدي الدور المناط بها.

- ضرورة تبني سياسة الخصخصة من قبل الجهات الرسمية بالدولة لما يخدم ويفيد الجمهور المستفيد.

Abstract

The subject of Total Quality Management (TQM) drew wide interest in public and private sector organizations. This interest included the application of TQM in the production of goods and services. For this reason, the subject of this study revolved around the effect of applying of TQM on improving performance of business sector organizations.

The study objective was to identify the TQM and the level of adherence to these standards in business organizations. Also the study aimed to evaluate the reality of TQM in services organizations by concentrating on the Sudanese Electricity Distribution Company (SEDC) and illustrate its experience in applying TQM.

The problem of this study was the extent of the effect of the application of TQM in enhancing business organizations performance.

The study assumptions are:

- There is a statistically significant correlation between internal customer focus and the improvement in organization performance.
- There is a statistically significant correlation between the upper management support and commitment to the application of TQM programs and the improvement in organization performance.
- There is a statistically significant correlation between focusing on human resources and the improvement in organization performance.
- There is a statistically significant correlation between the continuous upgrading and the improvement in organization performance.
- There is a statistically significant correlation between management systems and the improvement in organization performance.
- There is a statistically significant correlation between the quality of service and the improvement in organization performance.
- There is a statistically significant correlation between customer satisfaction and the improvement in organization performance.

The study followed the descriptive analytical methodology as well as the historical and statistical methodologies. A survey was performed to collect data besides secondary sources to collect data related to the subject of the study.

The study consists of three chapters and a conclusion. The first chapter laid the framework of the study, the second chapter is a literature review and the third describes the field study. The conclusion includes results and recommendations.

The study arrived at many results, the most significant are:

- TQM is determined by customer's needs and expectations.
- The selection and hiring criteria used in the studied company contributed to providing human resources able to achieve TQM.
- Strategic planning led to achieving TQM.
- TQM departments encouraged employees to innovate.
- The enhancements of the services provided by the company improved customer satisfaction.

The study suggested many recommendations, the most significant are:

- The necessity of forming teams in the studied company to provide studies and recommendations to improve ways of work.
- To apply TQM, the studied company must concentrate on training at all levels of management.
- The necessity of developing blueprints and indicators as tools for continuous improvement in TQM in the studied company.
- The necessity of developing the TQM departments in the studied company to properly play its role.
- The necessity of adopting privatization policies by the government for the benefit of the public.

قائمة الموضوعات

الصفحة	الموضوع	متسلسل
أ	الاستهلال	1.
ب	الاهداء	2.
ج	الشكر والتقدير	3.
د - هـ	المستخلص	4.
و - ز	Abstract	5.
ح - ط	قائمة الموضوعات	6.
ي - ع	قائمة الجداول	7.
ف - ث	قائمة الأشكال	8.
خ	قائمة الملاحق	9.
1 - 27	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	10.
2	المقدمة	11.
9	الدراسات السابقة	12.
108 - 28	الفصل الثاني: أدبيات الدراسة	13.
29	المبحث الأول : مفهوم الجودة وتاريخها وتطورها	14.
41	المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة	15.
71	المبحث الثالث : جودة الخدمات ومعاييرها	16.
77	المبحث الرابع : ترقية الأداء في منظمات الاعمال	17.
108 - 241	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	18.
109	المبحث الأول : تجربة السودان والهيئة القومية للكهرباء في تطبيق ادارة الجودة الشاملة	19.
118	المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة	20.
127	المبحث الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها	21.
132	المبحث الرابع : عرض وتحليل البيانات	22.

204	المبحث الخامس : مناقشة نتائج فرضيات الدراسة	.23
252 - 241	الخاتمة	.24
242	النتائج	.25
244	التوصيات	.26
247	قائمة المصادر والمراجع	.27
253	الملاحق	.28

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1/3	معيارية مقياس ليكرت الفئات ومستويات والاوزان	130
2/3	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	133
3/3	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	134
4/3	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية	135
5/3	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	136
6/3	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص	137
7/3	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	138
8/3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تؤمن إدارة الشركة أن الجودة تحدد عن طبقاً لتلبية حاجات وتوقعات العميل	139
9/3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تحرص ادارة الشركة على متابعة شكاوى العملاء	140
10/3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تأخذ ادارة الشركة بآراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة.	141
11/3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تهتم ادارة الشركة بتقديم الخدمة في الوقت والمكان المناسبين	142
12/3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تقوم ادارة الشركة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة وذلك لمعرفة مدى رضا العملاء عنها	143
13/3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة ا تهتم ادارة الشركة بتقديم الخدمة بتكلفة مناسبة	144
14/3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تعمل ادارة الشركة علي كسب ولاء وثقة العميل من خلال تقديم خدمات ذات جودة	145
15/3	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تسعى ادارة الشركة لزيادة منافذ توزيع	146

	الخدمات وساعات العمل من أجل رضا العميل	
147	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة توجد لدى الشركة خطة واضحة للجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.	16/3
148	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تعمل إدارة الشركة علي توفير كافة الموارد والتجهيزات للتطوير المستمر في أنظمتها	17/3
149	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تقوم الادارة العليا للشركة بالتحقق من تطبيق أسس ومعايير الجودة الشاملة	18/3
150	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تنعكس مجهودات الادارة العليا بالشركة علي الاداء المميز للعاملين	19/3
151	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تستمع الإدارة العليا إلى موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات	20/3
152	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تهدف الإدارة العليا للتغيير إلى الأفضل وتقديم الدعم الفني والمعنوي لجميع العاملين	21/3
153	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تحرص الإدارة على التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات لتحقيق فاعلية اداء الشركة	22/3
154	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تقوم الادارة العليا باستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل.	23/3
155	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسس الاختيار والتعيين بالشركة تساهم في توفير الكوادر البشرية القادرة لتحقيق الجودة الشاملة	24/3
156	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تبادر الإدارة العليا بالاستعانة بآراء العاملين للاستفادة منها في مراحل اتخاذ القرار المختلفة	25/3
157	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تشكل الإدارة فرق عمل لتقديم الدراسات والاقتراحات لأجراء تحسين أساليب العمل	26/3
158	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تقوم الإدارة بتدريب العاملين بالشركة منهجياً	27/3

	وميدانياً على تطبيق ادارة الجودة الشاملة	
159	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تقوم الشركة بعقد مؤتمرات / ندوات / ورش عمل ، لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين	28/3
160	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن يتم استخدام أفضل الوسائل والأساليب وأحدثها في عملية التدريب	29/3
161	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن يتم منح مكافآت وحوافز مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميز	30/3
162	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن يتم تقييم أداء العاملين ومنحهم الترقية وفق أسس موضوعية ومعلنة (الجدارة ، الاستحقاق) .	31/3
163	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تسعى الشركة إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة	32/3
164	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة.	33/3
165	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن لدى الشركة وحدة او قسم يدعم ويشجع العاملين على الابتكار والتجديد	34/3
166	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن يتم التواصل بين مختلف أقسام الشركة عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة المقدمة لمقابلتها لاحتياجات العملاء	35/3
167	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تقوم الشركة بتطوير الخدمات المقدمة من خلال دراسة الاحتياجات الفعلية للعملاء	36/3
168	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توفر الشركة دليل للجودة يضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها	37/3
169	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تحرص الشركة على تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة	38/3
170	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات	39/3

	بصورة مخططة ومنتظمة.	
171	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تقوم إدارة الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أسس ومعايير الجودة الشاملة	40/3
172	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توجد بالشركة تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف	41/3
173	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تنفذ الشركة البرامج التدريبية لموظفيها بناءً على أسس ومعايير واضحة	42/3
174	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة قسم خاص بمراقبة أو تأكيد الجودة	43/3
175	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تستخدم الشركة المخططات والمؤشرات المالية في الرقابة على الجودة .	44/3
176	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن يوجد نظام معلومات لتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء والخدمات	45/3
177	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تحرص إدارة الشركة بتشجيع جميع العاملين على استخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتقدمة	46/3
178	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تستخدم الشركة نظم المعلومات الإدارية لتقليل التكاليف.	47/3
179	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	48/3
180	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	49/3
181	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	50/3
182	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	51/3
183	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق السؤال : ما الذي يجعلك تتعامل مع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة	52/3
184	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق السؤال: كيف يتم الاتصال بالشركة	53/3

	السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة	
185	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على تقدم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء خدمتها بشكل صحيح وعدم حدوث الأخطاء فيها.	54/3
186	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على تقوم الشركة بالرد الفوري علي استفسارات وشكاوي الزبائن	55/3
187	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على تقوم الشركة بإعطاء المواعيد بدقة عند تقديم الخدمة.	56/3
188	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عند التعامل مع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء تشعر بالأمان	57/3
189	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على يتحلى مقدمي الخدمة بالشركة بالأدب وحسن الأخلاق و أناقة المظهر.	58/3
190	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على تضع الشركة مصلحة الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا.	59/3
191	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على يهتم مقدمو الخدمات في الشركة بتقديم النصائح والإرشادات للزبون	60/3
192	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أوقات دوام عمل الشركة ملائمة للزبائن.	61/3
193	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على مراكز تقديم الخدمة تقع بالقرب من الزبون.	62/3
194	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على تقدم الشركة خدماتها بسرعة وهمة عالية مما لا يجعل وقوفك طويلاً في صف الانتظار.	63/3
195	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أنت راضي عن استخدامك لخدمات الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء	64/3
196	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أنت راضي على معظم ما تقدمه الشركة من عروض وخدمات	65/3
197	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على قد تتحسن درجة رضاك إذا قامت الشركة	66/3

	السودانية لتوزيع الكهرباء بإدخال تحسينات وتعديلات في جودة خدماتها المقدمة	
198	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على الخدمات التي تقدمها الشركة أفضل من توقعاتك	67/3
199	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على تقوم الشركة دوماً علي تلبية حاجات ورغبات الزبائن	68/3
200	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أنت راضي عن توقيت تقديم الخدمات التي تقدمها الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء	69/3
201	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على تقوم الشركة دوماً بالتحذير المسبق عند انقطاع التيار الكهربائي مما يجعلك راضي عن أدائها وخدماتها	70/3
202	لتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على لديك ولاء وإخلاص تجاه الشركة السودانية لكهرباء وخدماتها التي تقدمها	71/3
203	لتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على إذا كان هناك شركة أخرى تعمل في نفس المجال سأقوم بالانتقال لها	72/3
204	لتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على التغيير الذي حدث للهيئة القومية للكهرباء إعادة هيكلتها إلي عدة شركات جعلك أكثر راضي من ذي قبل	73/3
205	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى	74/3
207	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى	75/3
209	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	76/3
210	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية	77/3
212	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية	78/3
214	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	79/3
215	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة	80/3
217	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة	81/3
219	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	82/3

221	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الرابعة	83/3
223	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الرابعة	84/3
225	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	85/3
226	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الخامسة	86/3
228	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الخامسة	87/3
230	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة	88/3
231	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية السادسة	89/3
233	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية السادسة	90/3
235	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السادسة	91/3
236	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية السابعة	92/3
238	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية السابعة	93/3
240	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السابعة	94/3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
6	نموذج الدراسة	1/1
32	مثلث الجودة	1/2
40	مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة في الدول المتقدمة	2/2
49	نموذج الادوار الثلاثة	3/2
50	ثلاثية جوران	4/2
53	مقارنة مبادئ ادارة الجودة الشاملة لدي الرواد الاوائل في هذا المجال	5/2
58	دائرة ديمنج للتحسين المستمر	6/2
59	مفهوم المؤسسة	7/2
60	مفهوم العملية	8/2
60	مفهوم سلسلة العميل والمورد	9/2
62	خريطة تدفق العملية	10/2
63	مخطط النتيجة والاسباب	11/2
64	منحنى باريتو	12/2
65	المدرج التكراري او الهيستوجرام	13/2
66	المنحنى الزمني	14/2
67	منحنى مراقبة العملية	15/2
74	الفرق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة	16/2
79	معايير الحكم علي جودة الخدمة	17/2
83	مراحل تقييم الاداء المؤسسي	18/2
95	محاور نموذج بطاقات العلامات المتوازية	19/2
100	طرق قياس الاداء	20/2

105	الاداء من منظور الكفاءة والفعالية	21/2
108	دائرة ديمنج	22/2
109	مقارنة بين المنظمات التي تعمل بالإدارة التقليدية والمنظمات التي تعمل بإدارة الجودة الشاملة	23/2
115	نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز	1/3
120	هيكل ادارة توزيع كهرباء ولاية نهر النيل	2/3
133	الشكل البياني لإفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	3/3
134	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	4/3
135	الشكل البياني لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية	5/3
136	الشكل البياني لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	6/3
137	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص	7/3
138	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	8/3
139	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تؤمن إدارة الشركة أن الجودة تحدد عن طبقاً لتلبية حاجات وتوقعات العميل	9/3
140	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تحرص ادارة الشركة على متابعة شكاوى العملاء	10/3
141	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تأخذ ادارة الشركة بأراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة	11/3
142	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تهتم ادارة الشركة بتقديم الخدمة في الوقت والمكان المناسبين	12/3
143	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تقوم ادارة الشركة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة وذلك لمعرفة مدى رضا العملاء عنها	13/3
144	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة تهتم ادارة الشركة بتقديم الخدمة بتكلفة مناسبة	14/3
145	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تعمل ادارة الشركة علي كسب ولاء وثقة العميل من خلال تقديم خدمات ذات جودة	15/3

146	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تسعي ادارة الشركة لزيادة منافذ توزيع الخدمات وساعات العمل من أجل رضا العميل	16/3
147	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توجد لدى الشركة خطة واضحة للجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها	17/3
148	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تعمل إدارة الشركة علي توفير كافة الموارد والتجهيزات للتطوير المستمر في أنظمتها	18/3
149	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تقوم الادارة العليا للشركة بالتحقق من تطبيق أسس ومعايير الجودة الشاملة	19/3
150	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تتعكس مجهودات الادارة العليا بالشركة علي الاداء المميز للعاملين	20/3
151	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تستمع الإدارة العليا إلى موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات	21/3
152	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تهدف الإدارة العليا للتغيير إلى الأفضل وتقديم الدعم الفني والمعنوي لجميع العاملين	22/3
153	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تحرص الإدارة على التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات لتحقيق فاعلية اداء الشركة.	23/3
154	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تقوم الادارة العليا باستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل	24/3
155	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسس الاختيار والتعيين بالشركة تساهم في توفير الكوادر البشرية القادرة لتحقيق الجودة الشاملة	25/3
156	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تبادر الإدارة العليا بالاستعانة بآراء العاملين للاستفادة منها في مراحل اتخاذ القرار المختلفة	26/3
157	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تشكل الإدارة فرق عمل لتقديم الدراسات والاقتراحات لأجراء تحسين أساليب العمل	27/3

158	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تقوم الإدارة بتدريب العاملين بالشركة منهجياً وميدانياً على تطبيق ادارة الجودة الشاملة	28/3
159	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تقوم الشركة بعقد مؤتمرات / ندوات / ورش عمل ، لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين	29/3
160	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن يتم استخدام أفضل الوسائل والأساليب وأحدثها في عملية التدريب	30/3
161	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن يتم منح مكافآت وحوافز مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميز	31/3
162	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن يتم تقييم أداء العاملين ومنحهم الترقية وفق أسس موضوعية ومعلنة (الجدارة ، الاستحقاق)	32/3
163	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تسعى الشركة إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة	33/3
164	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة	34/3
165	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن لدى الشركة وحدة او قسم يدعم ويشجع العاملين على الابتكار والتجديد	35/3
166	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن يتم التواصل بين مختلف أقسام الشركة عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة المقدمة لمقابلتها لاحتياجات العملاء	36/3
167	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تقوم الشركة بتطوير الخدمات المقدمة من خلال دراسة الاحتياجات الفعلية للعملاء	37/3
168	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توفر الشركة دليل للجودة يضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها	38/3
169	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تحرص الشركة على تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة	39/3

170	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنتظمة	40/3
171	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تقوم إدارة الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أسس ومعايير الجودة الشاملة	41/3
172	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توجد بالشركة تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف	42/3
173	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تنفذ الشركة البرامج التدريبية لموظفيها بناءً على أسس ومعايير واضحة	43/3
174	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة قسم خاص بمراقبة أو تأكيد الجودة	44/3
175	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تستخدم الشركة المخططات والمؤشرات المالية في الرقابة على الجودة الشاملة	45/3
176	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن يوجد نظام معلومات لتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء والخدمات	46/3
177	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تحرص إدارة الشركة بتشجيع جميع العاملين على استخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتقدمة	47/3
178	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تستخدم الشركة نظم المعلومات الإدارية لتقليل التكاليف	48/3
179	الشكل البياني لإفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	49/3
180	الشكل البياني لإفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	50/3
181	الشكل البياني لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	51/3
182	الشكل البياني لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوي الوظيفي	52/3
183	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق السؤال : ما الذي يجعلك تتعامل مع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة	53/3

184	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير كيف يتم الاتصال بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة	54/3
185	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على تقدم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء خدمتها بشكل صحيح وعدم حدوث الأخطاء فيها	55/3
186	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على تقوم الشركة بالرد الفوري علي استفسارات وشكاوي الزبائن	56/3
187	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على تقوم الشركة بإعطاء المواعيد بدقة عند تقديم الخدمة	57/3
188	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على عند التعامل مع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء تشعر بالأمان	58/3
189	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على يتحلى مقدمي الخدمة بالشركة بالأدب وحسن الأخلاق و أناقة المظهر	59/3
190	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على تضع الشركة مصلحة الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا	60/3
191	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على يهتم مقدمو الخدمات في الشركة بتقديم النصائح والإرشادات للزبون	61/3
192	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على أوقات دوام عمل الشركة ملائمة للزبائن	62/3
193	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على مراكز تقديم الخدمة تقع بالقرب من الزبون	63/3
194	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على تقدم الشركة خدماتها بسرعة وهمة عالية مما لا يجعل وقوفك طويلاً في صف الانتظار	64/3
195	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على أنت راضي عن استخدامك لخدمات الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء	65/3
196	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على أنت راضي على معظم ما تقدمه الشركة من عروض وخدمات	66/3

197	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على قد تتحسن درجة رضاك إذا قامت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بإدخال تحسينات وتعديلات في جودة خدماتها المقدمة	67/3
198	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على الخدمات التي تقدمها الشركة أفضل من توقعاتك	68/3
199	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على تقوم الشركة دوماً علي تلبية حاجات ورغبات الزبائن	69/3
200	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على أنت راضي عن توقيت تقديم الخدمات التي تقدمها الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء	70/3
201	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على تقوم الشركة دوماً بالتحذير المسبق عند انقطاع التيار الكهربائي مما يجعلك راضي عن أدائها وخدماتها	71/3
202	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على لديك ولاء وإخلاص تجاه الشركة السودانية للكهرباء وخدماتها التي تقدمها	72/3
203	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على إذا كان هناك شركة أخرى تعمل في نفس المجال سأقوم بالانتقال لها	73/3
204	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على التغيير الذي حدث للهيئة القومية للكهرباء وإعادة هيكلتها إلي عدة شركات جعلك أكثر رضي من ذي قبل	74/3
210	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأول	75/3
215	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	76/3
220	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	77/3
225	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	78/3
230	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة	79/3
235	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السادسة	80/3
240	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السابعة	81/3

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
I	استمارة استبانة رقم (1)	.1
II	استمارة استبانة رقم (2)	.2
IX	قائمة المحكمين	.3

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

- المقدمة

- الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة ان تطبقها من اجل تحقيق افضل اداء ممكن وتحسين الانتاجية وزيادة الارباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل ارتفاع كبير في عدد الشركات والمنظمات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها ، لهذا فقد اصبح لزاما عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا وتستطيع بالتالي السير اتجاه العولمة الذي لن يقبل الا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

وتعد جودة المنتجات (السلعية والخدمية) عنصراً أساسياً في المنافسة بين المنظمات ، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم وبالتالي اكتساب حصص سوقية. وتساهم ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التي تقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية.

ولا يتحقق التمايز الا اذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الاداء (المدخلات والمخرجات والعمليات). اذ تعتبر ادارة الجودة الشاملة اساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء الذي ترمي من خلاله المنظمة الى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول الى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل.

تركز هذه الدراسة على المنظمات الخدمية ذلك لان هذه المنظمات تقوم بدور مهم في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في السودان، حيث تؤدي دوراً في تفعيل وتنشيط الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية السودانية، اذ اعتبرنا ان السعي الي تحقيق الرفاهية للشعب السوداني هو الهدف المنشود، فان نجاح المنظمات العاملة في قطاع الخدمات في تحسين وتطوير ادائها هو اول العوامل التي تؤدي الى تحقيق الهدف المنشود، بالتالي على المنظمات الخدمية التي تسعى الى تطوير ادائها ان تعتمد على احدث النماذج والنظم الادارية المتمثلة في تطبيق اسس ومعايير الجودة الشاملة وما ينعكس من خلال تطبيق هذه الاسس والمعايير في التحسين المستمر في ما تقدمه من سلع وخدمات.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة الا ان هناك الكثير من المنظمات السودانية لا تعمل بها وذلك ينعكس سلبا على الاداء الكلي لهذه المنظمات.

عليه يمكن صياغة سؤال المشكلة الرئيسي لهذه الدراسة في ما مدى تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ترقية الاداء في منظمات الاعمال؟

يمكن توضيح مشكلة هذه الدراسة بصورة اكثر دقة وموضوعية من خلال الاسئلة التالية:

1. هل يتم التركيز على العميل الداخلي لترقية الاداء في منظمات الاعمال ؟ .
2. ما مدى تأثير دعم و التزام الإدارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة في ترقية الاداء في منظمات الاعمال؟
3. ماهي العلاقة بين التركيز علي الموارد البشرية وترقية الأداء في المنظمات الاعمال؟
4. هل هناك تأثير للتحسين المستمر في ترقية الاداء في المنظمات الاعمال؟
5. هل توجد علاقة بين النظم الإدارية التي تحقق الجودة الشاملة وترقية الأداء في منظمات الاعمال؟
6. ما هي العلاقة بين مستوى جودة الخدمة المقدمة وترقية الأداء في منظمات الاعمال؟
7. ما هو تأثير رضا العميل الخارجي (الجمهور المستفيد) في ترقية الاداء في منظمات الاعمال؟

أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع في كونها تسلط الضوء على العنصر الجوهري والاساسي لنجاح المنظمات في قطاع الخدمات وذلك من خلال دراسة تطبيق ادارة الجودة الشاملة التي تساهم في تطوير وتقويم ادائها المؤسسي بما يمنحها المزيد من القوى والفعالية في تقديم ما هو افضل لجمهور عملائها مع المحافظة على اهداف مموليها وامن موظفيها وما ينعكس من خلال ذلك على رفاهية وازدهار المجتمع ككل.

- تزود الدراسة المعنيين من المنظمات والشركات الخدمية بنموذج تطوير وتحسين لأدائها من خلال توضيح تأثير تطبيق الجودة الشاملة على كافة نشاطاتها واقسامها.

- كما ان هناك اهمية لهذه الرسالة بالنسبة للباحث نفسه تتمثل في كونها تساعده في تطوير اداء المنظمة التي يعمل بها واداءه الخاص وزيادة معرفته العلمية من خلال دراسة الجودة الشاملة واسسها ومعاييرها ومحاولة تطبيقها على كثير من المنظمات والشركات لخدمة المجتمع السوداني.
- اثناء المكتبة السودانية بمزيد من الدراسات في المجال الاداري بصفة عامة ومجال ادارة الجودة الشاملة بصفة خاصة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الي تحقيق الاتي:

- دراسة اثر تطبيق الجودة الشاملة في قطاع الخدمات و الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.
- تشجيع المنظمات التي تعمل في مجال الخدمات على تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالطرق العلمية السليمة .
- توضيح دور ادارة الجودة الشاملة في الشركات السودانية العاملة في مجال تقديم الخدمات.
- التعرف على واقع الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية وخاصة الشركة السودانية للتوزيع الكهرباء.
- بيان تجربة السودان والهيئة القومية للكهرباء في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

فروض الدراسة:

الفرضيات التي تبني عليها هذه الدراسة تتمثل في الاتي:

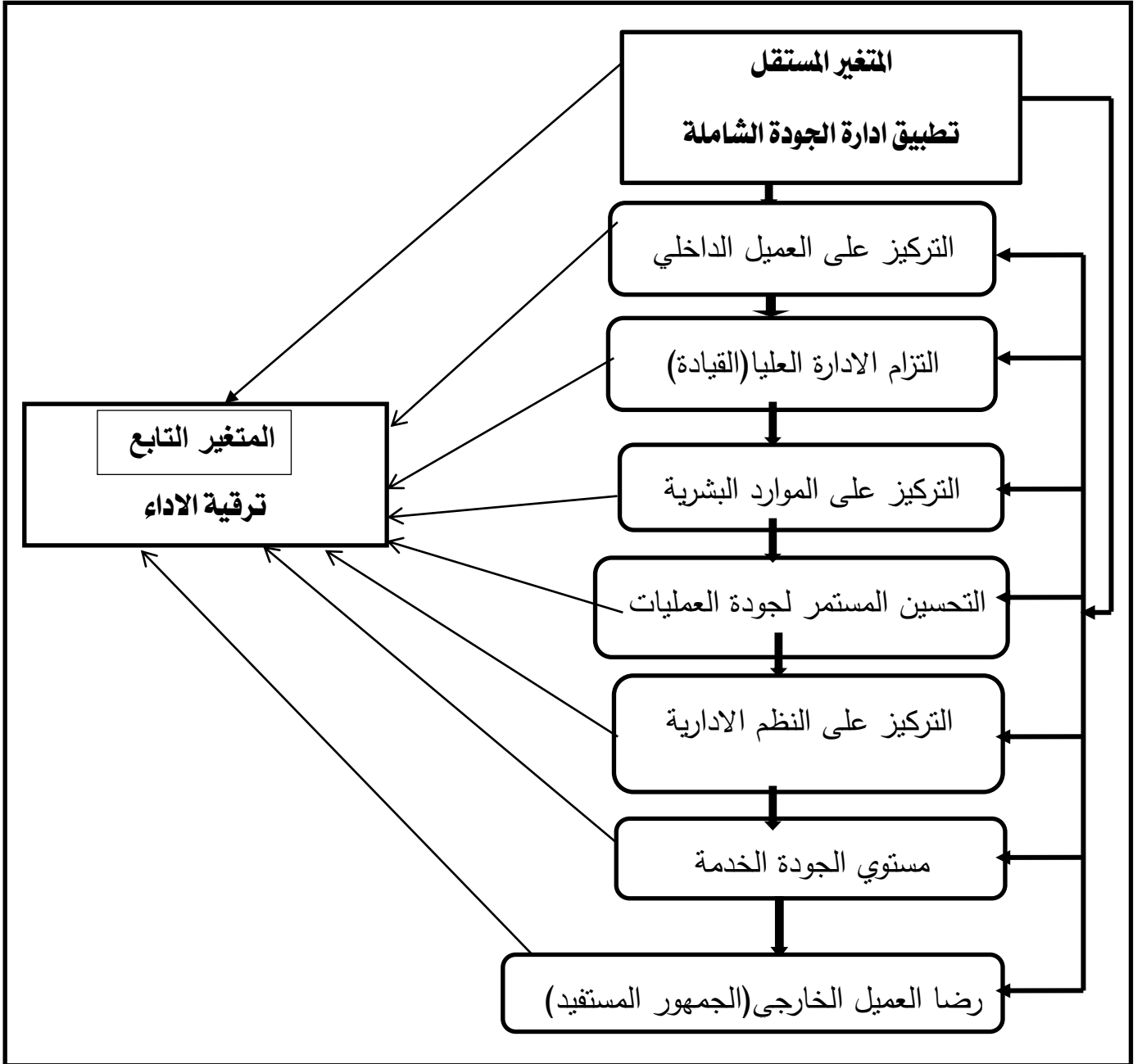
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي العميل الداخلي وترقية أداء المنظمات.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم و التزام الإدارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة وترقية الاداء في المنظمات.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي الموارد البشرية وترقية الأداء في المنظمات.
4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وترقية الأداء في المنظمات.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية وترقية الأداء في المنظمات.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة الخدمة المقدمة وترقية الأداء في المنظمات.

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العميل الخارجي (الجمهور المستفيد) وترقية الاداء في المنظمات.

نموذج الدراسة:

في ضوء عناصر المشكلة واهداف الدراسة وفرضياتها، فان التصور العام لنموذج الدراسة يظهر بمتغيراته المستقلة والتابعة من خلال الشكل التالي:

الشكل (1/1) نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الدارس استنادا لأدبيات الدراسة، 2014م.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

العاملون في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة وفروعها العاملة في قطاع الخدمات والجمهور المستفيد من هذه الخدمات في ولاية نهر النيل.

عينة الدراسة:

تم التركيز علي عينة ممثلة تمثيلاً موضوعياً لمجتمع الدراسة وذلك بالتركيز على العاملين والمستفيدين من الجمهور الموجودين في عطبرة ، الدامر وشندي. واخذت عينة قصدية من العاملين بالشركة و من العملاء المميزين من الجمهور المستفيد .

مصادر جمع البيانات والمعلومات :

1. المصادر الاولية وتشمل :

مجتمع الدراسة والذي تم اخذ البيانات منه بوحدة او اكثر من وسائل جمع البيانات (الاستبانة، المقابلات ، الملاحظات).

2.المصادر الثانوية وتشمل :

المراجع ، المصادر ، التقارير ، المنشورات ، الاوراق العلمية المنشورة وغير المنشورة وكل ما هو ذو صلة بالموضوع والموجود على شبكة المعلومات الدولية(الانترنت).

منهج الدراسة:

يستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي والمنهج الاحصائي واستخدام اسلوب spss في تحليل البيانات.

حدود الدراسة :

الحدود الزمانية:

تمتد من عام 1995-2015م

الحدود المكانية:

السودان ,ولاية نهر النيل، الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء(عطبرة، الدامر وشندي)

المصطلحات الاجرائية:

المستفيد: هو العميل سواء كان العميل الداخلي وهم الافراد العاملين في الوحدات التنظيمية في المنظمة او العميل الخارجي وهو ذلك الفرد (المستهلك) الذي تتمحور حوله الانشطة والجهود من اجل تحقيق رغباته.

منظمة قطاع الاعمال: هي وحدة ذات شخصية معنوية مستقلة تسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، و منظمات الأعمال بصفة عامة سواء كانت تجارية أو صناعية أو استثمارية، تساهم أيضا في تحقيق أهداف اجتماعية و قومية من خلال خلق الوظائف و من ثم، التقليل من نسبة البطالة و المساهمة في زيادة الدخل القومي و إشباع حاجة المجتمع من السلع و الخدمات.

ترقية الاداء: هو تعبير عن تحسين درجة بلوغ الفرد او الفريق او المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة الى فصول رئيسة يشتمل كل فصل على مجموعة من المباحث. تناول الفصل الاول الاطار العام للدراسة واشتمل على المقدمة ، مشكلة الدراسة ، اهداف الدراسة ،اهمية الدراسة ، فرضيات الدراسة ، حدود الدراسة ، الدراسات السابقة. اما الفصل الثاني تناول ادبيات الدراسة وتكون من اربعة مباحث، المبحث الاول عرض مفهوم وتاريخ ادارة الجودة والمبحث الثاني تناول المفاهيم الاساسية لإدارة الجودة الشاملة، بينما استعرض المبحث الثالث مفهوم ومعايير جودة الخدمات، كما تناول المبحث الرابع الاداء في منظمات الاعمال. اما الفصل الثالث هو الدراسة الميدانية وقسم الي خمسة مباحث ،اخذ المبحث الاول تجربة السودان في ادارة الجودة الشاملة، كما وضح تجربة الهيئة القومية للكهرباء في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، كما تناول المبحث الثاني ادارة الجودة الشاملة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، اما المبحث الثالث تناول منهجية واجراءات الدراسة، والمبحث الرابع تناول تحليل البيانات اما البحث الخامس ستعرض مناقشة نتائج فرضيات الدراسة والخاتمة اشتملت على النتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة :

استطاع الدارس الحصول على عدد مقدر من البحوث والدراسات والاوراق العلمية ذات علاقة بالدراسة الحالية وكل هذه الدراسات تناولت ادارة الجودة الشاملة مما كان له الاثر في زيادة الحصيلة المعرفية سواء للدارس نفسه او الاستفادة منها في سياق الدراسة الحالية.

والدراسات هي:

الدراسات العربية

1. دراسة محمد الشراري، 2000م¹

تناولت الدراسة ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في حرس الحدود. هدفت الدراسة الى معرفة امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جهاز حرس الحدود، وذلك لتحسين مستوى الاداء وحل المشكلات والتحسين المستمر للعمل.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على اساس الحصر الشامل. وتوصلت الدراسة الى وجود اتجاهات ايجابية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جهاز حرس الحدود، وذلك من خلال ارتفاع النسب المئوية للإجابات المتعلقة بمعرفة افراد عينة الدراسة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة ومبادئها.

اوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة المذكورة والدراسة الحالية :

تتركز اوجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في ان كليهما يتناول موضوع ادارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها باعتباره اسلوب من اساليب الادارة الحديثة. بينما الاختلاف يكمن في ان الدراسة الحالية تشير الى ادارة الجودة الشاملة ومدى الالتزام بتطبيقها وتأثيرها في ترقية الاداء في منظمات الاعمال السودانية وخاصة بولاية نهر النيل ، اما الدراسة المذكورة ركزت فقط على امكانية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في جهاز حرس الحدود بالرياض في المملكة العربية السعودية.

2. دراسة نبيل عبد الفتاح، 2000م.²

تناولت الدراسة ادارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية بالأجهزة الحكومية.

1 محمد قابل الشراري ، ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في حرس الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،الرياض،2000م.

2 نبيل عبد الفتاح، ادارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية بالأجهزة الحكومية، مجلة الاداري،العدد82،معهد الادارة العامة،مسقط،2000م، صص102-105.pdf.105-102

هدفت الدراسة الي معرفة اهمية الجودة الشاملة ومدى امكانية تطبيق مبادئها في القطاع الحكومي وبالقطاع الخاص.

استخدمت الدراسة اسلوب الدراسة المكتبية المتعمقة وذلك للوصول لاطار مقترح لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في القطاع الحكومي.

توصلت الدراسة الى ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة مهم وضروري لتحسين الاداء والانتاجية في الاجهزة الحكومية ، رغم ذلك فان تطبيقها يواجه العديد من المعوقات فما في ذلك قلت الوعي وغياب الدعم المؤسسي ،ومقاومة التغيير ،وقلة المشاركة، وغيرها.

اوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة والتأكيد على اهميتها كمنهاج عمل دائم بدا بالقيادات العليا وصولا لباقي المستويات الادارية بمختلف الاجهزة الحكومية.

تتفق هذه الدراسة و الدراسة الحالية في ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة له اهمية في تحسين الاداء.

تختلف الدراسة مع الدراسة الحالية في ان الاولى ركزت على الدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة في تحسين الانتاجية في القطاع الحكومي، بينما الدراسة الحالية ركزت على العناصر التي تحقق ادارة الجودة الشاملة واثر تطبيقها في اداء منظمات الاعمال.

3- دراسة سناء حافظ امين، 2002م.¹

تناولت الدراسة دور المكتبات ومراكز المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية. وهدفت الدراسة الى التعرف على انواع خدمات المعلومات التي يحصلون عليها ومعرفة الصعوبات التي تواجههم في الحصول على المعلومات المطلوبة وتتمثل مشكلة الدراسة في مدى اهمية دور المكتبات ومراكز المعلومات في المؤسسات الصناعية الاردنية لتحقيق اهداف الجودة الشاملة .واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت استمارة الاستبانة واعتمدت على مقياس ليكرت ذي الاوزان الخمسة لقياس مدى اهمية دور المكتبات ومراكز المعلومات والتحسين المستمر للأداء وكذلك اجراء مقابلات شخصية لمجتمع الدراسة ،تمثلت فروض الدراسة في انه ليس لمكتبات ومراكز المعلومات دور ايجابي في تحقيق اهداف التسويق وكذلك ليس لها دور ايجابي في عملية الشراء.

1 سناء حافظ امين، دور المكتبات ومراكز المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الاردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، السودان ،2001م.

توصلت الى ان للمكتبات ومراكز المعلومات دور ايجابي في تحقيق اداة الادارة والادارة الفنية والتي تمثل عناصر الايزو 9001 ، وبالتالي لها دور ايجابي في تحقيق الجودة الشاملة ، وان اغلبية الافراد المنتجين لديهم خبرة في مجال عملهم الحالي لا تقل عن 3 سنوات. ولقد اوصت الدراسة بإنشاء ادارة مركزية للمعلومات لكل شركة تقوم بتجميع وتنظيم جمع المعلومات المتعلقة بأعمال الشركة لهدف زيادة السرعة في الحصول على المعلومات التي يحتاجها صانعي القرار وكذلك انشاء مركز معلومات صناعي تعاوني يقوم بتقديم خدمات المعلومات للباحثين في شركات الاعضاء مما يسهم في عدم تكرار الجهود المبذولة في اعداد الانظمة المحوسبة في مكتبات الشركات.

اتفقت هذه الدراسة والدراسة الحالية على ان لإدارة الجودة الشاملة دور ايجابي في تحقيق اهداف الادارة والعاملين. واختلفنا في ان الدراسة تناولت دور المكتبات ومراكز المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الاردنية، الدراسة الحالية تناولت اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ترقية الاداء في قطاع منظمات الاعمال السودانية.

4- دراسة الهادي محمد ، 2002م.¹

تناولت الدراسة عرضا مختصرا عن تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على خدمات مرافق المعلومات المختلفة. وهدفت الى توضيح مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومعايير الجودة الدولية للتوحيد القياسي ISO وسلسة المعايير الخاصة بها وكذلك توضيح خدمات ومنتجات ومرافق المعلومات وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة ويركز بشكل واضح خصائص متطلبات ادارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات وضرورة اشتمالها على عوامل الحداثة والتوقيت الملائم والدقة... الخ . من خدمات تلبية المتطلبات والتوقعات بالتركيز على المستخدم النهائي، تحديد سعر الجودة وقياسه. الحصول على مساندات والتزام مرفق المعلومات وادارة المنظمة.

واوصت الدراسة قبل وصول ادارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات يجب تحديد اسس ومؤشرات معايير الجودة المطلوب التوصل اليها حيث اشار الباحث في ورقته الى ان عوامل ومعايير الجودة تتمثل في الصحة ، الموثوقية ، الكفاءة ، المرونة وامكانية التوسع الخ.

1 الهادي محمد، تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على خدمات مرافق المعلومات المختلفة والمتنوعة ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة النيلين،السودان،2002م.

تتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في انهما وضحا مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومعايير الجودة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) وسلسلة المعايير الخاصة بها.

تختلف الدراسة المذكورة مع الدراسة الحالية في ان الاولى ركزت على متطلبات ادارة الجودة الشاملة و معايير الجودة الدولية القياسية في مرافق المعلومات المختلفة، اما الثانية ركزت على اسس ومعايير ادارة الجودة الشاملة التي لها اثر على اداء المنظمات. كما نظرت الدراسة الحالية للتركيز على تلبية احتياجات وتوقعات ورضا العميل على انه اساس ومعيار مهم من معايير ادارة الجودة الشاملة وليس كأحد متطلبات ادارة الجودة الشاملة كما اشارت له الدراسة المذكورة.

5. دراسة جعفر عبد الله موسى ادريس، 2002م .¹

تناولت الدراسة اثر ادارة الجودة الشاملة في تسويق خدمات الكهرباء بالسودان .وهدف الى توضيح اهمية مفاهيم ادارة الجودة الشاملة وعكس اهمية الجودة في القطاعات الصناعية والخدمية على حدا سواء وتوضيح مفاهيم التسويق ومدى فعاليتها لتحقيق الجودة ،وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم استقرار الامداد الكهربائي حيث اصبح العرض لا يوازي الطلب طوال الثلاثين سنة الماضية وذلك محاولة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الهيئة من اجل تحقيق الجودة المطلوبة وارضاء الزبائن من خلال تقديم الخدمة المطلوبة وبأقل التكلفة. استخدمت الدراسة المنهج والوصفي التحليلي والإحصائي والاستقرائي ودراسة الحالة ،تمثلت فروض الدراسة في عجز الهيئة القومية للكهرباء طوال ثلاثين سنة الماضية في تحقيق التوازن بين العرض والطلب واللجوء الى الاطفاء المبرمج وغير المبرمج والهيئة القومية للكهرباء لم تولي اهتماما كبيرا للعنصر البشري ولم تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها بالإضافة الى تجاهل تدريب العاملين وتوعيتهم بثقافة الجودة.

توصلت الدراسة الى انه رغم تبني الهيئة القومية للكهرباء ادارة الجودة الشاملة الا ان خدمات الكهرباء بالسودان لا تزال تعاني من تدني مستوى خدماتها كما ان هنالك قصور أنشطة الجودة تتمثل

5 جعفر عبد الله موسى ، أثر إدارة الجودة الشاملة علي تسويق خدمات الكهرباء في السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، السودان، 2002م .

في توثيق اجراءات وطرق الاختبارات والقياس، كما لا يوجد موقع واضح في ادارة الجودة في الهيكل التنظيمي للهيئة.

اوصت الدراسة بان على الهيئة دراسة سلوك المستهلك والذي يعتبر المحدد الاساسي للعملية التسويقية والمعيار الذي يمكن من الحكم على فشل السلع والخدمات وكذلك ان ادارة الجودة الشاملة الى قيادة ادارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين وايجاد التعاون والانسجام ووضع المصلحة العامة قبل الخاصة وغرس الثقافة التنظيمية وتحفيز مرؤوسيه على خدمة العملاء وارضائهم. اتفقت هذه الدراسة والدراسة الحالية في انهما تناولتا موضوع ادارة الجودة الشاملة واكدا على اهمية الجودة في القطاع الصناعي والقطاع الخدمي في حد سواء، كما اعتبرت العنصر البشري والاهتمام به يحقق الجودة الشاملة.

تختلف الدراسة والدراسة الحالية في ان الدراسة المذكورة تناولت اثر ادارة الجودة الشاملة في تسويق خدمات الكهرباء بالسودان، بينما ركزت الدراسة الحالية على مدى الالتزام بتطبيق اسس ومعايير ادارة الجودة الشاملة واثرها في ترقية اداء منظمات الاعمال. كما طبقت الدراسة الحالية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بعد ان تم خصخصة الهيئة القومية للكهرباء التي تطبقت فيها الدراسة المذكورة.

6. دراسة الجمالي راشد بن محمد ، 2003م.¹

تناولت الدراسة مدى توافق الجودة في مبادئ واسس الجودة الشاملة لدى موظفين مكاتب جامعة الملك سعود وهدفت الدراسة الى معرفة مدي نجاح تطبيق مبادئ وأسس الجودة الشاملة دي موظفين مكاتب جامعة الملك سعود واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بإعداد استبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة من العاملين في مكاتب الجامعة .

توصلت الدراسة الى ان معظم مجتمع الدراسة من حاملي المؤهلات الجامعية مما يساعد على تفهم افضل القيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ،وان قيم ادارة الجودة الشاملة قد اصبحت جزء من الثقافة التنظيمية في جامعة الملك سعود .واوصت الدراسة بضرورة ايجاد نظام معلومات فعال لمعرفة مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتزويد الادارات المختلفة بمؤشرات مدى رضا المستفيدين

1الجمالي راشد بن محمد، الجودة الشاملة في المكاتب ومراكز المعلومات، دراسة استطلاعية على مكاتب جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين،السودان،2003م.

واشتراك جميع المستفيدين في عملية تطوير وتحسين وكذلك تبني الادارة العليا في الجامعة لقيم الجودة.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في تناولهما تطبيق ادارة الجودة الشاملة والوقوف على مؤشرات مدى رضا المستفيد واشترك جميع المستفيدين في تحسين وتطوير الخدمة المقدمة وكذلك تبني الادارة العليا لقيم الجودة.

الاختلاف في ان الدراسة المذكورة تناولت مدى تطبيق اسس ومبادئ الجودة الشاملة لدى موظفين مكتبات جامعة الملك سعود، بينما تناولت الدراسة الحالية مدى الالتزام بتطبيق ادارة الجودة الشاملة واثرها في اداء منظمات قطاع الاعمال بالسودان .كما اعتمدت الدراسة على القليل من الاسس والمبادئ التي تحقق ادارة الجودة الشاملة ،اما الدراسة الحالية ركزت على اضافة اسس ومعايير اكثر شمولية لتحقيق ادارة الجودة الشاملة.

7. دراسة معاني بله حمد، 2004م.¹

تناولت الدراسة اثر ادارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي وهدفت الدراسة الى معرفة اثر تطبيق الجودة في ادارة العاملين ، وتمثلت مشكلة الدراسة في ان بعض مؤسسات الاعمال تفتقر لتطبيق بعض الاساليب الادارية الحديثة من ما يؤثر سلبا على استمرارها ومن بينها اسلوب ادارة الجودة، استخدمت الدراسة المهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. كما تمثلت فروض الدراسة بوجود علاقة ترابطية بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في مصنع بزيانوس للمياه الغازية ، كما توجد علاقة تسلطية بين جودة المنتج وزيادة حجم المبيعات في مصنع بزيانوس للمياه الغازية. وتوصلت الدراسة الى انه من اهم متطلبات ادارة الجودة الشاملة اشتراك كل من الادارة العليا والموظفين لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وهذا يؤدي الى الرضا الوظيفي والاهتمام بهم وتحسين اوضاعهم المعيشية كما ان الحوافز تشجع العاملين على القيام بأعمالهم دون القصور كما انه تساعد الموظفين على الابداع والابتكار وتزيد من ولائهم لمؤسساتهم لذلك يفضلون البقاء بها. واوصت الدراسة بان ادارة الجودة الشاملة مسؤولية تقع على عاتق الادارة والموظفين لذلك لابد من التضامن وتوحيد الرأي والعمل بروح الفريق الواحد واعطاء جميع العاملين فرص تدريبية وفق متطلبات الجودة المعمول بها .

1معاني بله حمد، اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان،2004م.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في ان بعض منظمات الاعمال تفتقر للأساليب الادارية الحديثة ومن بينها ادارة الجودة الشاملة.

تختلف الدراسة و الدراسة الحالية في ان الاولى تناولت اثر ادارة الجودة الشاملة على الرضى الوظيفي كما ركزت على متطلبات تحقيق الجودة الشاملة. بينما الدراسة الحالية تناولت وركزت على العناصر التي تحقق ادارة الجودة الشاملة وتوضيح اثرها في ترقية الاداء في منظمات الاعمال.

8.دراسة مشاعر أبو زيد الطاهر ،2004م.¹

تناولت الدراسة اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الانتاجية وهدفت الى دراسة حالة شركة الخرطوم لتصنيع الصمغ العربي للتعرف على استراتيجية الشركة في مجال ادارة الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة في نجاح الشركة عالميا والوقوف على اهم الانجازات التي حققتها الشركة في مجال ضبط الجودة ،وتمثلت مشكلة الدراسة في ان المنظمات الصناعية في السودان لا تولي اهتماما لنظام ادارة الجودة الشاملة الذي صار الركيزة الاساسية لكل المنظمات العالمية ،استخدمت الدراسة اسلوب دراسة الحالة والتحليل الاحصائي للاستبيان ،كما تمثلت فروض الدراسة في علاقة ترابطية بين الجودة الشاملة والانتاجية والرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخرطوم لتصنيع الصمغ العربي كانت نتيجة تطبيق الجودة في مفهومها تعني اشباع المستهلك اشباعا كاملا وفقا لحاجته وطلباته وبالسعر والزمن الذي تحدده بالإضافة الى ملائمة المنتج للمعايير الموضوعه لذلك لا بد من اقناع الادارة العليا في المنظمة بالتدريب المستمر والتحسينات المستمرة في نظام الجودة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

اوصت الدراسة بان الدولة ان تهتم ببرنامج الجودة الشاملة وتطبيقه في منظماتها وجعله استراتيجية لها بقدرته على حل مشاكل وسلبيات الادارة التقليدية وضع هيكل تنظيمي للشركة حتى يمكنها من تنفيذ برنامج ادارة الجودة الشاملة وضع العاملين بالشركة فرص تدريبية داخل وخارج البلاد حتي يواكبوا التطور التكنولوجي الصناعي.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في انهما وضحا الدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة في نجاح المنظمات محليا وعالميا، وضرورة العملية التدريبية للموارد البشرية في المنظمات السودانية. اما الاختلاف في ان الدراسة المذكورة تناولت اثر ادارة الجودة الشاملة في تحسين انتاجية المنظمات

1 مشاعر ابو زيد الطاهر ،اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الانتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان،2004م.

الصناعية بولاية الخرطوم ، بينما الدراسة الحالية تناولت اثر تطبيق اسس ومعايير ادارة الجودة الشاملة في ترقية الاداء في منظمات الاعمال بولاية نهر النيل.

9. دراسة سعود المزروع، 2004م.¹

تناولت الدراسة اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية بالحرس الوطني نحو ادارة الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة الى قياس اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية في مدينة الملك عبد العزيز للحرس الوطني نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيانات على عينة عشوائية طبقية ممثلة لعينة الدراسة.

توصلت الدراسة الى انقسام افراد عينة الدراسة بين الموافقة وعدم الموافقة حول دور الادارة العليا ونظام الجودة التطبيقي لبرنامج الجودة الشاملة بالمدينة، وكذلك في اتجاهاتهم نحو علاقة الجودة بالعمل، وتبين من الدراسة انه لا يوجد مشكلات تنظيمية سلوكية فيما يتعلق بتطبيق ادارة الجودة الشاملة. كما توصلت الى وجود علاقة احصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين واتجاهاتهم نحو العمل.

اوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية في مجال ادارة الجودة الشاملة وتوفير متطلبات تطبيقها في الخدمات الصحية بالحرس الوطني السعودي.

اتفقت الدراسة والدراسة الحالية على ان التركيز على العمل له علاقة بإدارة الجودة الشاملة وضرورة عقد دورات تدريبية في مجال ادارة الجودة الشاملة.

تختلف الدراسة الحالية و الدراسة المذكورة في ان الاولى ركزت على اغلب الاسس والمعايير التي تحقق ادارة الجودة الشاملة وليس التركيز على العمل والعملية التدريبية كما في الدراسة المذكورة. اضاف لذلك الدراسة المذكورة ركزت اتجاهات العاملين نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الحرس الوطني بالرياض بينما ركزت دراستي على العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة والجمهور المستفيد من خدمات تلك الشركة بولاية نهر النيل في السودان.

1سعود المزروع، اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية بالحرس الوطني نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004م. www.google.com/pdf

10. دراسة فهد الغزي، 2005م.¹

تناولت الدراسة امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على ادارة المرور بمدينة الرياض. وهدفت الى معرفة مدى المام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة وتحديد متطلبات ومجالات ومعوقات الجودة الشاملة في ادارة المرور بمدينة الرياض.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيانات على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة الى وجود المام قوي لدى ضباط ادارة المرور بمدينة الرياض بمفهوم الجودة الشاملة، كما ان ادارة المرور تشتمل على مجالات مهمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، خصوصا في اقسام المخالفات والحاسب الالي وغيرها.

اوصت الدراسة بضرورة توفير متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ادارة المرور بمدينة الرياض، بما في ذلك التخلص من الاساليب القديمة في العمل، والتحسين المستمر للعمليات والمشاركة في صناعة القرارات.

تتفق الدراسة مع الدراسة الحالية انهما تناولا موضوع ادارة الجودة الشاملة كما دعما التخلص من الاساليب الادارية القديمة في العمل والتحسين والتطوير المستمر في العمليات والمشاركة في صنع القرارات.

اختلفت الدراسة الحالية من الدراسة المذكورة في انها ركزت على اسس ومعايير ادارة الجودة الشاملة ومدى الالتزام بها وتأثيرها على اداء منظمات الاعمال بالسودان، اما الدراسة المذكورة تناولت امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ادارة المرور بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

11. دراسة الطيب الامين طه، 2005م.²

تناولت الدراسة اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولة وهدفت الى قياس العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وزيادة الانتاجية كمان ان تطبيق ادارة 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

1فهد بن عبد الله الغزي، مدي امكانية تطبيق الجودة الشاملة على ادارة المرور، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005م. www.google.com/pdf
2الطيب الامين طه، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2005.

ادارة الجودة الشاملة والاستفادة من هذا التطبيق بصورة مثلى ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة وتمثلت فروض الدراسة في ان نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعتمد بصورة اساسية على مستوى ترسيخ ثقافتها في المنظمة وان هنالك علاقة ايجابية بين تزويد العاملين باليات الجودة الشاملة ومستويات نجاح تطبيقها.

توصلت الدراسة الى ان هنالك ضعف رسمي منقبل الدولة واجهزة التنمية الادارية بأمر الجودة الشاملة وعدم اعطائها الاولوية الكافية ، وان معظم المؤسسات العامة التي حاولت تطبيق ادارة الجودة الشاملة كانت نتيجة لمبادرات ذاتية تبعث من داخلها.

اوصت الدارسة بإنشاء جائزة وطنية للجودة وتوضيح دور وسائل النشر والاعلام للتوعية بالجودة وبإعادة النظر في العملية التدريبية كافة وتفعيل سياسة التحفيز المادي والمعنوي وزيادة كفاءة الجهاز المالي والمحاسبي.

اتفقت الدراسة والدراسة الحالية في تناولهما موضوع ادارة الجودة الشاملة باعتباره حقل معرفة حديث في مجال ادارة الاعمال وان التدريب له دور في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين. اختلفت الدراسة المذكورة في انها تناولت اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولة ،مركزة على مؤشرات البيئة الاقتصادية والسياسية. بينما ركزت الدراسة الحالية على مدى التزام منظمات الاعمال بتطبيق ادارة الجودة الشاملة واثرها على ادائها وخاصة في مجال تقديم الخدمات.

12.دراسة ايمان عوض احمد الجاز ، 2006م.¹

تناولت الدراسة نظم التكاليف الحديثة على ضبط الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية ، هدفت الدراسة الى ان نظام التكاليف اداة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة وكأداة لضبط الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في ان عملية الرقابة وقياس الاداء لا تتم عن طريق التركيز على البيانات والقوائم المالية فقط كما ان المنشآت امامها عدة طرق واساليب تكلفية ولكن ليس هنالك طريقة افضل من الاخرى، وهل يمكن الاعتماد على انظمة التكاليف الحديثة كأداة لضبط الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية. استخدمت الدراسة المنهج الاحصائي بأسلوبه الاستقرائي والاستنباطي كما استخدمت استمارة الاستبانة واسلوب دراسة الحالة ونظام التحليل الاحصائي spss لاختبار الفرضيات. وتمثلت فروض الدراسة في اهتمام الادارة بنشر مفاهيم نظم التكاليف الحديثة التي

1ايمان عوض احمد الجاز، اثر نظم التكاليف الحديثة على ضبط الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان،2006م.

تعتبر اداة اساسية من ادوات ضبط الجودة كما يعتبر تطبيق نظم التكاليف الحديثة من اهم اليات وادوات ضبط الجودة.

توصلت الدراسة الى اعتماد نظام ضبط الجودة الشاملة على نظم واساليب التكاليف الحديثة بصورة اساسية والثقافة الخاصة به اولا ثم تطبيقه ثانيا والعائد المادي وتأهيل الكادر البشري صورة من صور عوائد تطبيق الجودة الشاملة وعملية حساب تكلفة الجودة جزء تكاملي لبرنامج تحسين الجودة في اي منشأة ،اوصت الدراسة بقيام هيئات مهنية اقليمية ومحلية تتابع اعمال الجودة ونشر ثقافتها وتطوير وتشجيع عملية نظام حساب تكاليف الجودة التي تمتع العيون وتتبع وسائل الوقاية وتبنى الانظمة التي تكتشف العيوب وتزيلها ،وتأكيد تدريب الموظفين في كل خصائص ووسائل مراقبة الجودة مع التأكد من السيطرة على تكاليف الجودة وتحديد فريق عمل مدرب ومؤهل لمتابعة تطبيق وتحسين نظام حساب تكاليف الجودة وتحليله.

تتفق الدارسة والدراسة الحالية في التدريب والتأهيل للموارد الشرية وتكوين فرق عمل يخفض من تكاليف تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

تختلف الدراسة الحالية من الدراسة المذكورة في انها الاسس والمعايير التي في مجملها تحقق ادارة الجودة الشاملة ،اما الدراسة المذكورة ركزت على انظمة التكاليف كأداة لضبط تكاليف الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية.

13.دراسة نهى بدوي الطاهر احمد ،2007م .¹

تناولت الدراسة اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في ترشيد التكاليف وهدفت الى دراسة اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على ترشيد التكاليف المباشرة وغير المباشرة في حدود تقليل التالف وضبط المصروفات المباشرة مما يؤدي الى تطوير العملية الانتاجية ومواكبة التطور في المنشآت والصناعة، وتمثلت مشكلة الدراسة ان هنالك فهم خاطئ بان تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى ارتفاع التكاليف دون النظر الى العيوب التي تتم من عدم تطبيقها وافنتار منظمات الاعمال الى مرتكزات نظم الجودة الشاملة وعدم تطبيقها لأساليب الادارة الحديثة يؤثر سلبا على استمراريتها .استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج التاريخي والمنهج الوصفي واستخدام اسلوب دراسة الحالة.

¹نهى بدوي الطاهر احمد، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة واثره في ترشيد التكاليف: دراسة حالة شركة الصمغ العربي المحدود ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين،السودان،2007م.

لقد اوصت الدراسة بمراجعة تطبيق برامج الجودة الشاملة بالشركة للتأكد من انه يتم بصور تمكن من تقليل التكلفة وتحسين النوعية وزيادة الوعي لمفهوم ادارة الجودة الشاملة للعاملين بجميع الاقسام والعمل بروح الجماعة ولتطبيقها بصورة صحيحة وضرورة اقناع الادارة العليا وجميع الادارات لأهمية لدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب والتحسين المستمر للأداء.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في انها وضحا اهمية ادارة الجودة الشاملة من خلال التدريب للعاملين والتحسين والتطوير المستمر.

ويكمن الاختلاف في ان الدراسة المذكورة تناولت تطبيق مفهوم الجودة الشاملة واثره في ترشيد التكاليف في شركة الصنع العربي المحدودة بالخرطوم، اما تناولت الدراسة الحالية اثر تطبيق اسس ومعايير ادارة الجودة الشاملة في ترقية الاداء في قطاع منظمات الاعمال. كما اختلفت الدراسة في انها اخذت القطاع الصناعي بولاية الخرطوم بينما الدراسة الحالية اخذت قطاع الكهرباء بولاية نهر النيل.

14. دراسة اجلال بابكر سليمان، 2007م.¹

تناولت الدراسة تطبيق ادارة الجودة الشاملة على خدمات المكتبات المتخصصة بولاية الخرطوم وهدفت الى تقديم صورة واقعية عن خدمات المعلومات بالمكتبات المتخصصة بولاية الخرطوم وامكانية تطبيق الجودة الشاملة على خدماتها المعلوماتية المقدمة للمستخدمين وطرح بعض الاقتراحات التي يمكن الاسترشاد بها لتحسين ادائها وخدماتها وعكس اهمية تطبيق الجودة الشاملة وامكانية قياسها على خدمات المكتبات المتخصصة، وتمثلت المشكلة في الى اي مدى تستخدم المكتبات المدروسة اساليب ادارة الجودة الشاملة للانتقال من الادارة التطبيقية الى تطبيق المفاهيم الادارية الحديثة التي تتضمنها الجودة الشاملة والى اي مدى تطبق المكتبات المدروسة مبدأ التعويض التحليلي المقارن والمنهج الوثائقي والمنهج الاحصائي ممثلا في بعض الطرق الاحصائية مثل النسب المئوية والتكرارات لعرض وتحليل البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة واستخدمت منهج دراسة الحالة .

توصلت الدراسة الى ان المكتبات المتخصصة لا تحقق الرضا الوظيفي للعاملين وذلك لضعف الاهتمام للتدريب والتأهيل للعاملين وعدم الحرص على توفير الحوافز للعاملين.

1جلال بابكر سليمان، تطبيق ادارة الجودة الشاملة على خدمات المكتبات المتخصصة بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان، 2007م.

أوصت الدراسة بالاهتمام بالعنصر البشري وتوفير فرص التدريب والتأهيل الكافية له والتعريف لمفهوم ادارة الجودة الشاملة واهميتها عن طريق القيام ببرامج توعية وتدريب مكثف لوضوح مبادئها وافكارها والفوائد المتوقعة من تبني المفهوم بالشكل الصحيح.

اتفقت الدراسة والدراسة الحالية في توضيح اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مجال تقديم الخدمات وكذلك دور التدريب والتأهيل والتحفيز للعاملين في تحقيق الجودة الشاملة. والاختلاف كان في ان الدراسة المذكورة ركزت على الخدمات التي تقدمها المكتبات المتخصصة بولاية الخرطوم بينما ركزت الدراسة الحالية منظمات الاعمال العاملة في مجال تقديم الخدمات بولاية نهر النيل وخاصة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة واقسمها العاملة في عطبرة،الدامر وشندي. كما ركزت ايضا الدراسة الحالية على الجمهور المستفيد من الخدمات التي تقدمها الشركة.

15. دراسة رشاد محمود بدر، 2009م.¹

تناولت الدراسة اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة .

هدفت الدراسة اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على المؤسسات الاهلية الاجنبية في قاع غزة ،كذلك سعت للتعرف على واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاهلية الاجنبية ،والتعرف على مقاييس الاداء الذي تتبعه هذه المؤسسات.

استخدمت الدراسة استبانة تهدف الى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من اجل اختبار الفرضيات تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الادارة العليا في المؤسسات والمنظمات الاهلية الاجنبية وتم توزيع (80) استبانة على عينة الدراسة.

توصلت الدراسة الى وجود اهتمام كبير من المؤسسات الاهلية الاجنبية بمبادئ ادارة الجودة الشاملة ،وتطبقت هذه المتغيرات بدرجة ومستويات ايجابية متفاوتة، فقد كان اعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الاقل من حيث التطبيق، كذلك وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات بالأداء المؤسسي لإقسامها ومهامها والعمل على

1رشاد محمود بدر، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية الاجنبية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009م. www.google.com/pdf

تحسن وتطوير وتطبيق المتغيرات. كما ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة والاداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الاهلية.

اوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام والتزام ادارة المؤسسات الاهلية الاجنبية تطبيق كافة ابعاد ادارة الجودة الشاملة، وتطوير الاداء المؤسسي الخاص بها، وضرورة اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة والعمل على التحسين المستمر، واعادة هندسة العمليات الادارية لتقديم الخدمة بجودة افضل للزبائن، كذلك ضرورة وجود النظم الادارية المرنة لتحقيق السرعة والاداء المطلوبين.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في انهما تناولوا موضوع ادارة الجودة الشاملة والاداء، ووضحا معايير التزام الادارة العليا واشتراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالجودة والنظم الادارية الفعالة. والاختلاف في ان الدراسة المذكورة تناولت اثر ادارة الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية الاجنبية في قطاع غزة وركزت على ثلاثة معايير فقط كما ذكر سابقا، بينما تناولت الدراسة الحالية اثر تطبيق اسس ومعايير ادارة الجودة الشاملة في ترقية الاداء في منظمات الاعمال بالسودان وخاصة في ولاية نهر النيل وكذلك ركزت على اغلب الاسس والمعايير التي وردت لتحقيق ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال التي تعمل في مجال تقديم الخدمات.

16.دراسة الهام على احمد الشبلي،2010م.¹

تناولت الدراسة اثر ادارة الجودة الشاملة في برنامج التنمية المهنية للمعلمين .هدفت الدراسة الى استقصاء اثر ادارة الجودة الشاملة في برنامج التنمية المهنية من وجهة نظرهم في بعدي التخطيط، والممارسة والبعد الكلي وتحديد ما اذا كان هذا الاثر مختلفا تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وطبقت على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة الى ان هنالك اثر واضح لإدارة الجودة الشاملة في برنامج التنمية المهنية في بعدي التخطيط والتنفيذ وفي البعد الكلي، كما ان توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر الجودة الشاملة

1الهام علي احمد الشبلي، اثر ادارة الجودة الشاملة في برنامج التنمية المهنية للمعلمين، مجلة جامعة دمشق، المجلة 26، العدد الرابع، ورقة علمية منشورة، الاردن،2010م. www.google.com/pdf

تبعاً للجنس في كل من البعدين والبعد الكلي لصاح الاناث، كما يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة بين الافراد تبعاً لمتغيري، المؤهل العلمي، والخبرة. تتفق الدراسة والدراسة الحالية في انهما تتاولا موضوع ادارة الجودة الشاملة ووضحا اهميتها في تنمية الموارد البشرية.

تختلف الدراسة الحالية من الدراسة المذكورة في انها ركزت على مدى الالتزام بتطبيق ادارة الجودة الشاملة واثرها في ترقية الاداء، بينما الدراسة المذكورة ركزت على ادارة الجودة الشاملة كوظيفة واثرها في برامج التنمية المهنية للعاملين.

17. دراسة محمد عكاشة محمد عثمان، 2013م.¹

تناولت الدراسة استراتيجية الجودة الشاملة وثقافة المنظمة. تلخصت فروض الدراسة في الاساليب الادارية السائدة بالعمل الضريبي غير مطابقة لمعايير الجودة الشاملة، وان تطبيق ادارة الجودة الشاملة سيتبع تغيير في ثقافة المنظمة، كما ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة يحقق رضا العميل ويقلل حالات التهرب الضريبي ومن ثم زيادة الايرادات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال اتباع اسلوب دراسة الحالة ومجتمع المعلومات عن طريق الاستبانة والملاحظة.

توصلت الدراسة الى وجود مهددات للعمل الضريبي بالديوان، ولا توجد اسس و معايير واضحة للتحفيز والتدريب والتنقلات، ومعايير للترقيات. كما توصلت الى ان من الممكن للديوان التحول الى ثقافة الجودة الشاملة دون تهديدات كبيرة، وان التعاملين بالديوان يعوزهم التدريب المستمر والملائم وليس ان هناك بالعمل الضريبي بالديوان استراتيجية ورسالة واضحة تجاه حاجات العملاء، ولا يملك الديوان قاعدة من البيانات والمعلومات الخاصة بعملائه وعدم وجود المتعة والابتكار والتطور على الوظيفة بالعمل الضريبي.

اوصت الدراسة بان على المنظمة المواكبة وتطبيق معايير الجودة الشاملة وتغيير ثقافتها والاعتراف بالمشاكل الموجودة والعمل على حلها بدلا من نكرانها والتعامل معها، واستمرارية التدريب، وايجاد المتعة والابتكار في العمل والتطور فيه. كما اوصت الدراسة ديوان الضرائب بالتحول الى ثقافة الجودة الشاملة، وضع استراتيجية ورسالة واضحة للعمل الضريبي بالديوان تجاه العملاء

1محمد عكاشة محمد عثمان، استراتيجية ادارة الجودة الشاملة وثقافة المنظمة: نموذج مقترح للإدارة بالجودة الشاملة لتوثيق العلاقات وكسب رضا العملاء تجاه العمل الضريبي، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة وادي النيل، السودان، 2013م.

وارضائهم، كما يجب ان يملك الديوان قاعدة البيانات والمعلومات الخاصة بعملائه ،ومكافحة ظاهرة التهرب الضريبي بإزالة اسبابها عن طريق تطبيق نظام الجودة الشاملة، وليس بالقوانين والاجراءات العقابية والرقابة فقط.

اتفقت الدراسة والدراسة الحالية في انهما وضحا الدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العميل.

اختلفت الدراسة المذكورة من الحالية في انها ركزت على تغيير ثقافة المنظمة كأحد متطلبات ادارة الجودة الشاملة، بينما الدراسة الحالية محورها الاساسي هو اسس ومعايير ادارة الجودة الشاملة.

الدراسات الاجنبية :

1.دراسة¹ Hassan Kerr (2003)

تناولت الدراسة العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي للمنظمات الخدمية. هدفت الدراسة الي تحديد اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على زيادة تحسين الانتاجية وتحسين الفاعلية في المنظمات الخدمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة الى ان اهم عامل في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية هو دعم الادارة العليا ،فكلما توفر هذا الدعم زادت سهولة تطبيق ادارة الجودة الشاملة .اما اهم نتيجة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة فهي رضا العملاء.

اوصت الدراسة بان من الضروري تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية وان يمكن من خلال تطبيقها زيادة الانتاجية وتحسين الفاعلية للمنظمات الخدمية.

اتفقت الدراسة والدراسة الحالية في تركيزهما على ادارة الجودة الشاملة والاداء في المنظمات الخدمية.

اختلفت الدراسة الحالية من الدراسة المذكورة في انها تناولت اغلب اسس ومعايير لإدارة الجودة الشاملة واكثر من مؤشر للأداء، بينما الدراسة المذكورة ركزت على معيار دعم الادارة العليا التي من شأنه يحقق فاعلية الاداء التنظيمي.

¹Kerr Hassan,The relationship between total quality management practices and organizational performance in service organizations, the TQM magazine.vol.15,no.4,2003,p89-p90. www.google.com/pdf

2.دراسة¹ Elmaimani Bassam(2004)

تناولت الدراسة العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق ادوات تحسين الجودة الشاملة. هدفت الدراسة الى تحديد العوامل البيئية التي لها تأثير واضح على تمكين المنظمات الانتاجية وغير الانتاجية من تطبيق ادوات تحسين الجودة بفاعلية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الى ان نجاح تطبيق ادوات تحسين الجودة يعتمد على فهم ووعي ودعم الادارة العليا من جهة والعاملين من جهة اخرى. كما توصلت الى ان تطوير البيئة الداخلية والعلاقات التنظيمية ونظم المشاركة واتخاذ القرارات لها تأثير حاسم على نجاح تطبيق التحسين المستمر للجودة.

اوصت الدراسة على زيادة اهتمام الادارة العليا بالدعم واستمرارية التحسين للجودة من خلال المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات، والاهتمام ببرامج التدريب ،ونشر ثقافة ومفاهيم الجودة الشاملة. تتفق الدراسة والدراسة الحالية في تناولهما ادوات تحسين الجودة الشاملة كجزء هام من الاساليب التي تستخدمها ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء.

تختلف الدراسة المذكورة من الدراسة الحالية في انها ركزت على العوامل البيئية المؤثرة في نجاح تطبيق ادوات تحسين الجودة الشاملة، بينما ركزت الدراسة الحالية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظمات قطاع الاعمال.

3.دراسة² Laohavichien Tipparat(2004)

تناولت الدراسة القيادة والجودة الشاملة "دراسة مقارنة بين امريكا وتايلاند". هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين القيادة الادارية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة والثقافة الوطنية، كما حاولت معرفة اثر القيادة التحويلية على البنية التحتية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .وتوصلت الى ان القيادة التحويلية لها تأثير ايجابي على تطبيق ادارة الجودة الشاملة ،كما المنظمات التايلندية كانت توفر البنية التحتية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة اكثر من المنظمات الامريكية، وتبين كذلك التأثير الايجابي لتوافر البنية التحتية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة على القيام فعليا بتطبيقها.

1 Elmaimani Bassam, **Factors leading to successful application of Improvement tools for Quality Management** , PhD Thesis, U.S.A, University of Missouri, 2004. www.google.com/pdf

2 Tipparat Laohavichien, **Leadership and Quality: A Comparison between the United States and Thailand**, PhD Thesis , U.S.A, Elemson University, 2004. www.google.com/pdf

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في انهما تناولوا موضوع ادارة الجودة الشاملة. والاختلاف في ان الدراسة المذكورة اهتمت بتوضيح دور القيادة في تحقيق الجودة الشاملة، كما ركزت على الانماط القيادية في المنظمات الامريكية والتايلاندية، بينما تناولت الدراسة الحالية اعتمدت على تطبيق ادارة الجودة الشاملة واثرها في ترقية اداء منظمات الاعمال بالسودان.

4.دراسة¹FrisePaul(2004)

تناولت الدراسة الجودة الشاملة كفلسفة ادارية منظمة للتطبيق في المنظمات غير الربحية . هدفت الدراسة الى تحليل المداخل الادارية التقليدية من جهة ومدخل ادارة الجودة الشاملة من جهة، ومدى امكانية تطبيقها في المنظمات غير الربحية واثرها على كفاءة الاداء وفاعلية في تلك المنظمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الي ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات غير الربحية امر ضروري لتحسين الاداء ،وزيادة الانتاجية، خصوصا في ظل زيادة عدد المنظمات غير الحكومية ومعاناتها من نقص التمويل .كما توصلت الي ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية امرا سهل اذا تم توفير متطلبات تطبيقها.

اتفقت الدراسة والدراسة الحالية في تناولهما موضوع ادارة الجودة الشاملة كفلسفة ادارية حديثة. تختلف الدراسة المذكورة من الدراسة الحالية في انها ركزت على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات غير الربحية ، بينما ركزت الدراسة الحالية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة واثرها في ترقية الاداء في منظمات الاعمال السودانية.

5.دراسة²Mark Budgol(2005)

تناولت الدراسة تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في بولندا. وهدفت الدراسة الى استعراض النماذج المختلفة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا ، وتحديد اثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق الجودة الشاملة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية. وتوصلت الدراسة الى ان معظم الشركات البولندية تطبق فلسفة الجودة الشاملة في ظل النتائج الايجابية المترتبة على

1 Paul Frise, **Quality Management as systematic management philosophy for use in nonprofit organizations**, PhD Thesis, U.S.A, Capella University, 2004. www.google.com/pdf

2 Mark Budgol , **The implementation of the TQM**, TQM , Magazine, vol.17, no.2, 2005, p47-p48. www.google.com/pdf

تطبيقها وخصوصا تطبيق نموذج الايزو 9001، توصلت ايضا الى الدور الايجابي لجائزة بولندا للجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة. تتفق الدراسة والدراسة الحالية في انها وضحا مبادئ ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو، وتشجيع المنظمات على التبنّي والتوجه لتطبيق ادارة الجودة الشاملة. اختلفت الدراسة المذكورة من الدراسة الحالية في انها تناولت امكانية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في المنظمات البولندية، بينما تناولت الدراسة الحالية اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في اداء منظمات الاعمال السودانية.

من استعراض الدراسات السابقة ووفق الاستقراء المتاح توصلت الدراسة الى:

1. بلغ عدد الدراسات العربية والاجنبية ذات الصلة بالدراسة (22) دراسة منها (7) دراسات على مستوى درجة الدكتوراه ، (11) على مستوى درجة الماجستير و(4) اوراق علمية.
2. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الجوانب عديدة منها:
أ/ تكوين فكرة متكاملة عن موضوع الدراسة.
ب/ اعطت هذه الدراسات فكرة واضحة للباحث للإدارة البحثية وتلافي التكرار والدخول في مواضيع بحثت من قبل.
ج/ اعطت افكار عديدة لموضوعات يمكن تناولها في دراسات وابحاث مستقبلية.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

المبحث الأول : مفهوم الجودة وتاريخها وتطورها

المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : جودة الخدمات ومعاييرها

المبحث الرابع : ترقية الأداء في منظمات الاعمال

الفصل الثاني

المبحث الاول

مفهوم الجودة وتاريخها وتطورها

تمهيد :

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي اثارت وما زالت تثير الجدل بين الكتاب والممارسين حيث يتوقف معنى الجودة على طريقة النظر اليها، لذلك يشير بعض المهتمين¹ بالموضوع الى ان الجودة مفهوم تجريدي يعنى اشياء مختلفة للإفراد المختلفين وانه يستخدم بأشكال متعددة وكثيرة، فبالرغم من ان الجودة تعتبر من اكثر الكلمات شيوعا الا انها اقلها وضوحا، حيث لم تتفق الدراسات على تعريف واحد للجودة حتى الان، ولا يوجد تعريف عام موحد يمكن تطبيقه على كل السلع والخدمات، ولذلك تعرف الجودة بمدخل مختلفة .

مفهوم الجودة:

التعريف اللغوي للجودة :

في اللغة العربية فان الاصل الاشتقاقي للجودة هو (ج و د) وفي الاصل يدل على التمسح بالشيء وكثرة العطاء (معجم المقاييس 1/ 439) و الجواد :السخي وقيل هو الذي يعطى بلا مسألة ، واجاد :اتى بالجيد من القول او الفعل². كما نجد ان الجودة في اللغة كما بينها مجمع اللغة العربية عام 1993 في ان الجيد ضد الرديء وأجاد أتى بالجيد من قول او فعل ، ومن الكلمات المرادفة للجودة الاتقان الذي يدل على الاداء الجيد الذي يبلغ حدا فائقا³. وعليه فأن المعنى اللغوي للجودة يتضمن :العطاء الواسع والاداء الجيد الذي يبلغ حدا فائقا، كما يتضمن القيام بأمر ما قياماً حسناً لا مزيدي عليه.

بتطبيق هذا المفهوم. على المنتجات و الخدمات تصبح الجودة هي أجمالي الصفات والخواص للمنتج او الخدمة التي تجعلها قادرة على تحقيق احتياجات مشمولة او محددة بما ينعكس على رضاء الملتقى ومن ثم فلا بد ان يكون المنتج او الخدمة مطابقا للمواصفات الموضوعه لها .والا

1عبدالغفار عبدالله حامد، مؤشرات تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في ممارسات التمريض والرعاية الصحية في المستشفيات العامة والخاصة بالسودان، رساله دكتوراه غير منشوره، جامعه السودان، 2012م، ص 23.

2 أحمد سيد مصطفى، ادارة الجودة الشاملة والايزو9000، ط1، السودان، 1998، ص68.

3 مصطفى حامد الحكيم، الجودة الشاملة وامتياز الاعمال، ط1، مطابع السودان للعملة، الخرطوم 2011، ص7.

فأن القصور عن المواصفات مؤشر لعدم كفاءة الاداء فالجودة تعنى التطابق مع احتياجات المستفيد ومن ثم فإن الجودة تقتضى منع الاخطاء والوقاية منها وليس مجرد اكتشافها ومعيار الجودة هو الخلو من العيوب ومقياسها هو التكلفة سواء تكلفة الاخطاء او تكلفة الاصلاح ،ومنع حدوث الخطأ مرة واحدة¹.

يرجع مفهوم الجودة (Quality) الى الكلمة اللاتينية (Qualities) التي تعنى طبيعة الشخص او طبيعة الشيء ودرجة الصلابة ،وقديما كانت تعنى الدقة والاتقان في تصنيع وانشاء القلاع و القصور والمنحوتات² ويمتد الاهتمام بالجودة الى زمن بعيد اذ يوضح شعار معهد جوران الأمريكي اثنان من قدماء المصريين ،احدهما يعمل والاخر يقيس جودة العمل.

المفهوم التقليدي للجودة

في بداية القرن العشرين كان هناك مفهوم سائد للجودة يعبر عن ظروف المنظمة المنتجة ولا يهتم بالعمل ولا يضعه في حسابة واعتبر هذا المفهوم هو التعريف التقليدي للجودة.

ويتمثل هذا التعريف للجودة على ((انها مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب ان تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقا وفي معظم الاحيان فإن هذه الخصائص والصفات تحدد من قبل المنتج ووفقا لظروفه وموارده واعتباراته الانتاجية.))³

اما المفهوم الحديث للجودة فقد كان نتاج المنافسة اليابانية الامريكية ففي اوائل الخمسينات ادرك اليابانيون ان العجز عن بيع المنتج هو اقوى علامه تحزير لمديري الانتاج بينما استغرق الغرب في المنافسة السعرية كمدخل اساسي للسوق، ركز اليابانيون على ثورة الجودة ذلك ان اليابان خرجت من الحرب العالمية الثانية باقتصاد منهار وصناعة رديئة لا تجد لها حصة في السوق العالمي فاتجهت الى الغرب وتحديدًا الى الولايات المتحدة للبحث عن مخرج لصناعتها واستقدمت العالم الأمريكي ادوارد ديمينج (Father of Quality) الذي تحدث عن الجودة في امريكا في اوائل الاربعينات ولكن امريكا تجاهلته ومن ثم قام اشكاوا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوه ديمينج لإلقاء محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي للمساعدة في حل مشكلة صناعتها ومكث هناك طويلا ووجد بيئة صالحة في اليابان للأخذ والعطاء فقدم افكاره لليابانيين ودرس اساليب التسويق وبلور نظرياته في الجودة.

1عبدالغفار عبدالله حامد، مرجع سابق، ص23

2المرجع السابق، ص 24

3محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على الايزو، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، 2008، ص18.

المفهوم الحديث للجودة

عرف المفهوم الحديث للجودة على انها مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب ان تتوفر في المنتج وبما يتطابق ويلبى رغبات وتفضيلات المستهلك.¹ والجودة بهذا المفهوم ينظر اليها من احد الجوانب الثلاثة الاتية:

1- جودة التصميم:

ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.

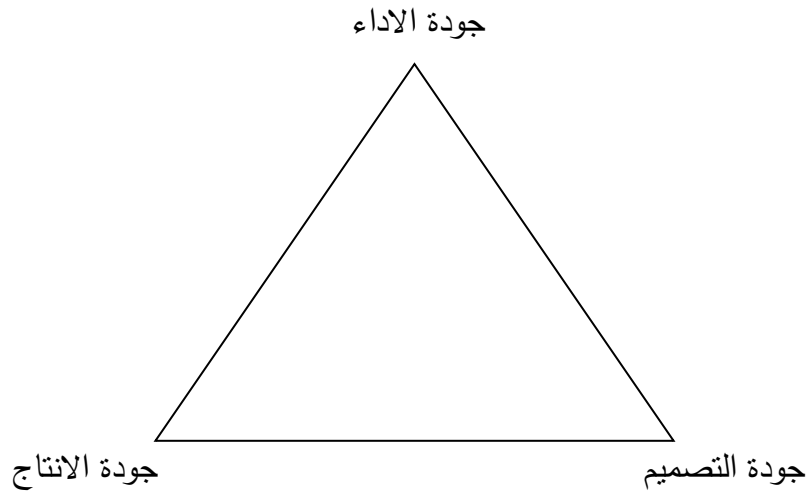
2- جودة الاداء والاعتمادية:

وتتمثل في قدرة المنتج على ارضاء الزبون لأطول فترة ممكنة.

3- جودة الانتاج : (جودة المطابقة)

يقصد بها مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف وعمليات الانتاج المنظمة.²

الشكل (1-2) : مثلث الجودة



المصدر: محمد الصيرفي ،الجودة الشاملة طريقك للحصول على الايزو،ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر،الاسكندرية،2008،ص19.

فيما بعد صارت الجودة اكثر تفصيلا وتخصصية فعرفت بأنها:

- توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة او خدمة او فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل المعلنه والغير معلنه.³

1 محمد الصيرفي ، مرجع سابق، ص 18.

2المرجع السابق، ص 19.

3احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص15.

- الجودة هي ((تكامل الملامح والخصائص لمنتج او خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة او معروفة ضمناً ، او هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحدودة او المتوقعة من قبل المستفيد)).¹

- الجودة بمعناها العام هي ((انتاج المنظمة لسلعة او تقديم خدمة بمستوي عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات و رغبات عملائها بالشكل الذى يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال وضع مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة او تقديم الخدمة وايجاد صفة التمييز فيها)).²

كما ان هناك عدد من وجهات النظر لمعنى الجودة منها:

- التفوق: وتعنى ان الجودة هي التميز بحيث تستطيع ان تميزها بمجرد رؤيتها.

- الاعتماد على المستخدم: تعنى ((بان الجودة هي ملائمة الاستخدام ،وقدرة المنتج او الخدمة على تلبية توقعات واختيارات الزبائن)).

- الاعتماد على القيمة: تعنى ((افضل جودة للمنتج هي تلك التي تقدم للزبون اقصى ما يمكن مقابل ما دفعة ، وتلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن)).³

يرى بعض الباحثين ان الجودة تعنى اشياء مختلفة لكل فرد أو مؤسسة وبالتالي فإنه يمكن تعريف الجودة حسب مبدأ التركيز على النحو التالي:⁴

1- التركيز على العميل:

يعرف ديمينج و جوران الجودة على ((انها ارضاء او مقابلة الغرض وهذا المسلك يعتمد على قدرة الشركة على تحديد متطلبات العميل وبعد ذلك تنفيذ هذه المتطلبات)). وهذا التعريف للجودة يركز على العميل المناسب جدا للشركات التي لها خدمات ذات اتصال مباشر بالعملاء او التي تعتمد في اداء خدماتها على عدد كبير من الموظفين.

2- التركيز على العملية:

1 على بوكميش، ادارة الجودة ايزو9000 ، ط1، دار الراهية للنشر ،عمان 2010 ،ص 14.

2 عمر وصفى عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان 2000 ،ص 17

3 احمد يوسف دورين، ادارة الجودة الشاملة، ط1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2012،ص 25.

4 نخبة من الخبراء المتخصصين (مؤلف مشارك) ، سلسلة الادارة المتخصصة، الادارة و الجودة الشاملة، ط1، دار الكتب والوثائق

العمومية، الاسكندرية، 2014 ص ص 86-87.

يعرف كروسبي الجودة على انها ((مطابقة المتطلبات وهذا التعريف يعطى اهمية اكبر على دور الادارة في مراقبة الجودة حيث ان دور العملية والطريقة في تقديم الخدمة هي التي تحدد جودة المنتج النهائي. وبالتالي فإن التركيز هنا داخلي وليس خارجي)). وهذا التعريف مناسب للشركات التي تقدم خدمات قياسية لا تتطلب اتصال كبير للعملاء.

3- التركيز على القيمة:

تعرف الجودة احيانا انها التكلفة بالنسبة للمنتج والسعر بالنسبة للعميل او مقابلة متطلبات العميل على اساس الجودة و السعر والامكانية وبالتالي فإن التركيز هنا ايضا خارجي وذلك بمقارنة الجودة مع السعر و الامكانية .

عرفت الجودة كما ورد في قاموس اكسفورد¹ بانها الدرجة العالية ((من النوعية او القيمة)). وتضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة اصدار عام 1994 تعريفا للجودة باعتبارها: "مجموعة من الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج او الخدمة وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضاء او المطابقة للغرض Fitness For Use والصلاحية للغرض وهو اكثر تعريفا للجودة ملائمة².

عرف مصطلح الجودة عن طريق عدد من الجهات و المنظمات :

- تعريف وزارة الدفاع الامريكية: الجودة هي ((عمل الشيء الصحيح صحيحا من اول وهلة والتطوير المستمر مع تحقيق ارضاء العملاء دائما)).³

- الجمعية الامريكية لمراقبة النوعية : American Society For Quality Control (ASFQC) وقد عرفت من خلال مفهومين أولهما: السمات المقترنة بالسلع او الخدمات التي توضح قابلية تلك السلع والخدمات على تحقيق رضا المستهلك واشباع حاجاته، ثانيهما: القابلية على خلو تلك السلع او الخدمات من العيوب.⁴

- المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا (NEDO) : عرف الجودة بانها ((مجموعة العوامل او الخصائص التي يجب ان تتوفر في منتج او خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق)).⁵

1 نخبة من الخبراء المتخصصين (مؤلف مشارك)، مرجع سابق، ص 98.

2 علي بوكمويش، مرجع سابق، ص 14.

3 جيمس ايفان وجيمس دين، الجودة الشاملة : الادارة والتنظيم والاستراتيجية، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009م، ص 32.

4 خضير كاظم حمود، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار الصفا للنشر، عمان، 2010، ص 21.

5 المرجع السابق، ص 21.

ليس هناك تعريف عالمي موحد ومتفق عليه من اجل تعريف الجودة الا ان هناك عددا كبيرا من اوجه الشبه التي يمكن استخلاصها من التعريفات المختلفة:

- الجودة تتطوي على مطابقة او تعدى توقعات الزبائن.
- الجودة تنطبق على البضائع والخدمات و العمليات والاشخاص القائمين على العمليات وعلى البيئة.
- الجودة في حالة تغيير مستمر (مثلا ما يعتبر ذو جودة عالية اليوم لن يكون كذلك غدا) .

بناء على ما سبق يمكن صياغة المفهوم التالي للجودة:

((الجودة هي عملية ديناميكية ترتبط بالبضائع والخدمات والعمليات والاشخاص القائمين عليها وبيئات عملها وتسعي الى ان تتطابق مع توقعات عناصرها او تتعداها))¹.

أبعاد الجودة:

جميع التعريفات التي عرفت بها الجودة اشارت الى الخصائص والسمات التي تتجسد فيها الجودة ،الا انها لم تتفق على تلك الخصائص والسمات . فمن خلال تصنيف تعريفات الجودة تم وضع ثمانية ابعاد للجودة يمكن من خلالها تحديد مدى اشباع حاجات المستهلك وهي:

1- الاداء:

يقصد من ذلك اداء ثابت طوال الوقت واستخدام طويل الاجل وهذا يتماشى مع العمر الافتراضي للمنتج وبالتالي يقود الى الموثوقية في المنتج او الخدمة .

2- الخدمة :-

حل المشكلات والشكاوى والاستجابة السريعة أي الاتصال في الوقت المناسب.

3- المطابقة :-

وهي التوافق مع المواصفات المحددة المتفق عليها بين مقدم الخدمة او المنتج والمستهلك.

4- الهيئة والمظهر :-

وهذا يمثل الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والاحساس بها.

5- القابلية للخدمة :-

وهنا يقصد انه يمكن تعديلها او تصليحها عند حدوث مشكله في استخدامها نتيجة لتصنيعها.

6- التناسق :-

تسليم جميع المنتجات والخدمات بنفس النمط.

1 المرجع السابق، ص22.

7- الدقة :-

انجاز الخدمة او المنتج بصورة صحيحة من اول مره او لحظه .

8- الوقت :-

وهذا يمثل الوفاء بالعقد في زمانه المحدد.¹

المعايير العالمية لقياس الجودة:

1. القيادة
2. التخطيط الاستراتيجي.
3. الزبائن او العملاء.
4. المعلومات والتحليل.
5. تنمية الموارد البشرية.
6. ضمان جودة المنتجات والخدمات.

ان القيادة هي المحرك الاساسي لجميع العناصر الأخرى، فهي المعيار الأهم في جميع

النظريات التي تستهدف تطبيق الجودة لذلك نستند الي حقيقة هامة مفادها أن الجودة تبدأ بالقيادة.²

((القيادة القوية إحدى مزايا المنشآت الناجحة، التي يتمتع قادتها بأفكار عظيمة ورؤي واضحة

لقيادة منشآتهم لتنبؤاً مركزاً مرموقاً من خلال التوجيه وتطوير نظام قيادة فعال والمحافظة عليه مع عدم

إغفال الجانب الانساني للجودة حيث ان بلوغ الجودة لا يتم إلا بالمزج بين احترام العمل ومراعاة

مشاعر المستخدمين، إن القادة الجيدين هم الذين يملكون الاحساس بالمرح ويملكون روح الدعابة،

ويعرفون متي وكيف يستخدمونها، كما ان مرؤوسيك يعتبرونك قدوة لهم ولسلوئك واخلاقك تأثير يفوق

تأثير الارشادات التي تقدمها أو النظام الذي تفرضه عليهم، في ضوء ذلك يمكن القول بان تحقيق

النجاح والرضا يعتمد أساساً علي تطوير السلوك ليصبح قائماً علي المبادئ والاخلاق))³.

اما الإدارة الاستراتيجية تنتهجها اداره الجودة الشاملة لمواجهة المستقبل والتصدي له بفعالية

والحد من مفاجآته، فلا مجال للصدفة لديها، فكل شيء يجب ان يدرس ويخطط له بأحكام، من خلال

تخطيط استراتيجي متكامل يشتمل علي: تخطيط طويل الاجل، ومتوسط، وقصير.⁴

1 عوضيه الخطيب، اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومعايير التميز على مراكز المعلومات ،دراسة حالة مركز المعلومات لمجلس الوزراء ، رسالة دكتوراه غير منشورة، الخرطوم، معهد وابحث العاتم الاسلامي،2009،ص65.

2 أحمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص 67.

3 المرجع السابق، ص 68.

4 عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص55.

اما الزبائن او العملاء فيشكلون الهدف النهائي لأي عملية تسويقية، لأنه مفتاح نجاح المنظمة او فشلها، سواء اكانت هذه المنظمة صناعية او خدمية او منظمة ربحية او غير ربحية. فالعميل هو ذلك الذى يشتري او يتعامل مع المنظمة بغرض الحصول على المنتجات (سلع او خدمات).

كذلك من المعايير العالمية لقياس الجودة نظام جمع المعلومات والتحليل ويعطي تبني هذا النهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات، رؤيه واضحه لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به وبالتالي يساعده علي اتخاذه في ضوء المعرفة و الحقيقة .وتجمع المعلومات والحقائق عموما من مصدرين اثنين هما:

المصدر الداخلي: وهو العاملون الذين يكون لديهم في العادة وفرة كبيره من المعلومات عن واقع العمل والمشاكل المصاحبة له، واقتراحات لا يستهان بها.

المصدر الخارجي: ويكون من خلال جمع معلومات وحقائق من: العملاء، الموردين، المنظمات الأخرى ذات العلاقة. ورأي الزبون والمورد شيء هام لتقييم الوضع الراهن من اجل التحسين والتطوير.¹

اما معيار تنمية المورد البشري ،فأن العنصر البشري هو ثروة واغلي ما تملكه المنظمة فهو الوسيلة الاولى لتحقيق الجودة والتميز، فعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدي العملاء، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، احترامه وتقديره، وتنمية الشعور العائلي لديه، فأشعاره بأنه يعيش ضمن اسره واحده تجمعها مصلحة مشتركة، عامل اساسي في نجاح جهود ادارة الجودة الشاملة.²

اما معيار ضمان جودة الخدمات والمنتجات تعني تعهد الشركة بتقديم ضمان للعميل يحقق مستوي الخدمة الكافية التي يرضى بها العميل. ويعمل الضمان على تحقيق مبيعات اكثر للعملاء ويقوي من ولائهم للمنظمة.³

التطور التاريخي للجودة :

لخص علي بركميش⁴ التطور التاريخي للجودة علي النحو التالي:

ان اهتمام الانسان بموضوع الجودة الذى يحظى بأهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة ليس وليد الساعة وليس من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعى الغرب، بل ان للموضوع جذوره التاريخية

1عمر وصفى عقيلي،مرجع سابق ، ص157.

2 المرجع السابق ، ص 51.

3المرجع السابق ، ص115.

4 علي بركميش ، مرجع سابق ، ص 26.

الضاربة في القدم قدم وجود الانسان على وجه المعمورة حيث وردت وتمثلت الجودة الشاملة (مختصر
جزور التطور التاريخي) في:

خلق الكون والانسان creation & humankind قبل ملايين السنين.



الاديان "الكتب السماوية المنزلة القديمة" Religion



قوانين واخلاقيات حمورابي Hammurabi era .



حضارة قبل الاسلام Pre Islamic, Greece, Indian, Persian & Roman civilization

حتى القرن السادس قبل الميلاد.



القرآن والسنة وحضارتها الإسلامية 600-1700م Islamic civilization.



الحضارة المعاصرة نهضة علم صناعة وتقنية حديثة 1800- الان Modern civilization

تشير بعض الابحاث الى ان اقدم اهتمام بالجودة يرجع الى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في
الحضارة البابلية بالعراق ابان حكم حمورابي الذي سن قانونه الشهير الذي تضمن (282) مادة
تضمنت بعض الجوانب المتعلقة بالتجارة حيث يلزم من يقدم سلعة غير جيدة او ناقصة القيمة ان يقوم
بإصلاح العيب. ايضا في القرن الخامس عشر قبل الميلاد اكد الفراعنة المصريون على الجودة في
بناء وصنع جدران المعابد وفي تشييد الأهرامات التي ما تزال شاهدة على ذلك الى اليوم. و تشير
بعض الابحاث الاخرى الى ان عملية قياس الجودة يرجع الى ما قبل 9000 سنة وهذا تاريخ ظهور
اقدام اوزان معروفة في تاريخ البشرية.

استخدمت في روما القديمة معايير كأسلوب شائع لضبط سير الاعمال حيث كانت تتضمن
انظمة لقياس احجام الطوب والانابيب وتنظيم شئون البناء بشكل عام، وكان الحرفيون يشاركون
المراقبين في وضع الخطط لتحسين الجودة وبذلك انبثقت الجودة من خلال ابتكاراتهم.

استمر الاهتمام بالجودة الى قيام الثورة الصناعية وما نتج عنها من ضخامة في الانتاج واشتداد للمنافسة بين المنتجين الامر الذي ادى الى بداية الاهتمام بوضع نظام لضبط الجودة بهدف تقليل الانحرافات في الاداء و الوصول الى افضل الطرق لإداء العمل.

كما لخص عبد العظيم مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة في الدول المتقدمة في الشكل

التالي:

الشكل (2/2): مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة في الدول المتقدمة الصناعية

السنة	الأفكار
1911م	تايلور (Taylor) أول من أوجد دراسة الوقت والحركة، وكان رائد مدرسة الادارة العلمية حيث كان همه الاساسي اجادة العمل والانتاج.
1931م	شيورد (Shewart) حيث قام بتقديم فكرة السيرة علي الجودة احصائياً في كتابة الشهير "السيطرة علي النوعية".
1941م	ساهم ديمينغ (Deming) من خلال انضمامه في دائرة الحرب الامريكية بدور معلم لتقنيات السيطرة علي الجودة.
1950م	ديمينغ (Deming) حيث لاقت أفكاره رواجاً في المجالات العلمية في اليابان حيث ركز علي موضوع الجودة.
1951م	نشر جوران (Juran) كتاباً عن الرقابة علي الجودة.
1961م	قدمت شركة مارتن مفهوم التلف الصفري
1970م	قدم كروسبي (Crosby) مفهوم التلف الصفري
1979م	نشر كروسبي (Crosby) كتاباً عن حرية الجودة
1980م	بدأ النفوذ الياباني يذاع في التلفزيون الامريكي، وطرح سؤالاً مفاده اذا كانت اليابان متمكنة فلماذا نحن لا؟ وهذا اعتراف بنجاح أفكار ديمينغ في الادارة اليابانية.
1981م	قامت شركة فورد بعقد ندوات، ودعت ديمينغ للتحدث مع الادارة العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة، وتوطيد هذه العلاقة.
1892م	قام ديمينغ (Deming) بنشر كتاب بعنوان (الجودة الانتاجية والموقع التنافسي).
1987م	أنشأ الكونجرس الامريكي جائزة مالكوم بالتدرج (Malcom Baldrige) لإدارة

	الجودة الشاملة.
1988م	أصدر وزير الدفاع الامريكى إرشادات وتوجيهات الي دائرة الدفاع لتكثيف أعمالهم بما يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة.
1989م	أول شركة أمريكية، وهي شركة فلوريدا للطاقة، ربح جائزة ديمنج في اليابان.
1993م	أصبح مدخل الجودة الشاملة يدرس بشكل واسع في الكليات والجامعات الامريكية.
2003م	انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة انتشاراً واسعاً في الدول المتقدمة صناعياً، وأيضاً في الدول النامية، لما لاقاه من رواج واهتمام من قبل الدارسين والمختصين في هذا المجال. ¹

المصدر: حمدي عبدالعظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، ط1، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2008م، ص43.

مراحل تطور الجودة الشاملة

تبلورت الافاق التاريخية لحركة ادارة الجودة في اليابان ثم في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كان القطاع الصناعي محور التطور التاريخي لها، ثم امتدت سبل تطبيقها في كافة الميادين الاقتصادية الاخرى اذ شملت القطاعات الإنتاجية والخدمية على حد سواء. وقد اتسم مفهوم الجودة بتطور تدريجي هذا التطور لم يحدث في صورة هزات مفاجئة للفكر الإداري او في صوره طفرات، ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت كان انعكاسا لسلسله من الاكتشافات يمكن تقسيمها الى اربعة مراحل تاريخية:

1- مرحلة (الفحص) : Inspection (1900-1940)

هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج،بالإضافة الى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج وكانت ادوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة والمنتجات الرديئة.² هذا يعنى ان عملية الفحص تتضمن الانشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يجب تسليمها الى العميل ،اما المنتجات الغير مطابقة للمواصفات الفنية فأنها اما ان تتلف واما ان يعاد تصنيعها ومن ثم تباع بسعر اقل.

1 Goetsh ,Davis ,Introduction to Total Quality Management For Production ,Processing and Services, New Jersey :Prentice Hill Inc,1997,p.9

2فريد عبد الفتاح زين الدين ،المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية،ط1، دار الكتب للنشر ، القاهرة، 1996،ص17.

2- مرحله (ضبط الجودة): Quality Control (1940-1960)

تم التركيز في هذه المرحلة على حاجات الزبون وتحديدتها من خلال الابعاد المتماثلة في وجود التصميم وجوده المطابقة ، ولتحقيق ذلك ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج الى ذروه المطابقة بين ما تم تصميمه وبين ما يرغب به الزبون ،كل ذلك يجب ان يتم في حدود التكلفة التي تناسب الزبون .

3- تأكيد الجودة: Quality Assurance (1960-1985)

"تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود لمنع وقوع الاخطاء منذ البداية، حيث ان ايجاد حل لمشكله عدم مطابقيه المواصفات اصبحت طريقه غير فعاله، وبالتالي الافضل من ذلك هو منع وقوع المشكله اصلاً والقضاء على اسبابها منذ البداية.¹

4- ادارة الجودة الشاملة: Total quality management (1986-الوقت الحاضر)

ظهر مفهوم اداره الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن العشرين، ويتضمن هذا المفهوم جوده العمليات ،جوده المنتج ، ويركز على العمل الجماعي Team work وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم ، بالإضافة الى التركيز على العملاء ومشاركه الموردين.²

1 فريد عبدالفتاح زين الدين ،مرجع سابق، ص26.

2 المرجع السابق ، ص 27.

المبحث الثاني

المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

مفاهيم ادارة الجودة الشاملة:

مفهوم الجودة الشاملة يعني قيادة الأداء لتلبية متطلبات العميل من خلال عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة¹، وهي مدخل أداء الأعمال الذي يحاول تعظيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والأفراد والعمليات والبيئة. كما يعتبر مفهوم الجودة الشاملة أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للمستفيد الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات المستفيد. كما هو إنتاج منتجات أكثر مطابقة من خلال تحسين النظام التقني ونظام الأفراد في آن واحد، وتمثل فلسفة إدارة الأعمال، التي لا تفصل حاجات العميل عن أهداف الأعمال، وتمثل فلسفة تحسين ربحية الشركة من خلال التحسين المستمر لجميع أوجه الوظائف التي تشتمل عليها الإدارة. كذلك يعبر مفهوم الجودة الشاملة عن التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

تعريف ادارة الجودة الشاملة :

أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كانت من قبل The British Quality Association (BQA) منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفت TQM على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق اهداف المشروع معاً"².

بينما عرفها العالم جون اوكلاند³ "على انها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.

1 عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص31 .
2 علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة ، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص368.
3 عمر احمد المقلي ، عبدالله عيد الرحيم ادريس، ادارة الجودة الشاملة، ط1،، مطبعة جامعة الخرطوم ، الخرطوم ، 2011، ص54.

أما إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أمريكية ((هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي اساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين)).¹

أما منظمة البريد الملكية Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.²

ووفقاً لتعريف شركة السكة الحديد البريطانية British Rail ways board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين.³

لذا فقد حدد كول (Cole,1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة⁴ (بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير).

كما عرفها تونكس (Tunks, 1992)⁵ : بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته. لذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ((نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء))

تبني بعض المفكرين أمثال كروسبي وجابلونسكي وبروكا توجهات فكرية تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها في أنها (الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية لتكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة).⁷

1-Mitra,Amitava,Fundemintals of Quality Control and Improvement ,Macmillan Publishing Company ,USA,1993,p7.

2 فريد عبدالفتاح زين العابدين، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ط1، دار الكتب للنشر، القاهرة، 1996، ص27.

3 خالد بن سعد عبدالعزيز بن سعيد، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات علي القطاع الصحي، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997، ص72.

4 المرجع السابق، ص 72.

5 المرجع السابق، ص73.

6 فريد عبدالفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص17.

7 خالد بن سعد، مرجع سابق، ص68.

نلاحظ من التعاريف السابقة إن أهداف المنظمة قد تحتوي على رضا المستهلك وكذلك أهداف المشروع المختلفة مثل النمو، الربحية، والمركز التنافسي داخل السوق أو إدراك المجتمع للخدمات المقدمة، وإن المنظمة تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته لذا فهي ذات حاجة إلى مفهوم عريض يتعلق بالمستهلك .

تشارك التعاريف السابقة بالتأكيد في ثلاثة نقاط أولهما: التحسين المستمر في التطوير لتحقيق النتائج طويلة المدى، وثانيهما العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة وثالثهما: المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء .

مما سبق يتبين أنه في إدارة الجودة الشاملة يتم التركيز بوجه خاص على المستهلك وطلباته ومحاولة تحقيق الجودة من خلال وجهة نظره هو لا من وجهة النظر المثالية ؛ فما هو مثالي بالنسبة للمنظمة يجب أن يكون محك الرئيسي هو العمل من خلال تحديد رغباته وتوقعاته وتحقيقها¹

تطور مفهوم الجودة الشاملة:

هناك العديد من العلماء والباحثين الذين كان لهم دورا فعالا ومميزا في تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومنهم علي سبيل المثال لا الحصر دمينج وجوران وكروسبي اشيكواو وفجينينيوم وفيغناوم وتاجوشي وكان ابرز هذه الاسهامات وأكثرها تأثيراً وأهمية اسهامات كل من دمينج وكوسبي واشيكواو.

اولا :ادورد ديمينج²:w.Edwards Deming

هو مهندس و مستشار امريكي الجنسية حاصل علي درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء ويعتبر الاب الروحي لإدارة الجودة كما يلقب أبو ثورة ادارة الجودة الشاملة، ويعتبر من الذين لهم إسهامات مميزة في مجال الضبط الاحصائي للعمليات، تحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الاربعينيات ولكن أمريكا تجاهلته ومن ثمة قام اشيكواو (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة ديمينج لإلقاء سلسله محاضرات في منتصف الخمسينيات في القرن الماضي. وقد اعترف اليابانيون بفصل ديمينج في الجودة في اليابان، حيث قلده الامبراطور هيرو هيتو 1960م وساماً رفيعاً تكريماً لدوره في هذا المجال، وبنيت فلسفة ديمينج علي ضرورة التزام المنظمة بتطبيق أربعة عشر مبدأ الي جانب الادوات والتقنيات والتدريب معروفة وهي:³

1فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق،ص24

2 عمر أحمد عثمان المقلي، عيد الله عبد الرحيم ادريس، مرجع سابق، ص 12.

3 قاسم نايف علوان المحياوي ، ادارة الجودة في الخدمات ،ط1،دارالشروق للنشر،الاردن،2006،ص29.

1. أيجاد وخلق هدف ثابت وإيجاد التجانس بين الأهداف بما يؤدي الي تحسين المنتجات والخدمات.
 2. تصميم برامج التطوير والتحسين لمواجهة التحديات.
 3. التقليل من الاعتماد علي الفحص بعد الانتهاء من الإنتاج والاعتماد علي بناء الجودة وخلقها في تصميم المنتج وعملية الإنتاج.
 4. التوقف عن اختيار الموردين بناءً علي السعر فقط.
 5. التدريب لرفع مهارات العاملين مع الاعتماد علي الطرق الحديثة لرفع كفاءة الأداء.
 6. تقليل الخوف وإبعاده عن العاملين والعمل علي تشجيع الاتصال المتبادل وتوفير المناخ الملائم المحفز للأداء الأفضل.
 7. تحقيق التنسيق بين العاملين والقيادة، والقيادة الفعالة تلعب دوراً هاماً في إقناع العاملين.
 8. إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشكلات من خلال فرق العمل بما يدفع العاملين الي المزيد من الفهم وبذل الجهود.
 9. استخدام الطرق الإحصائية للتحسين المستمر لكل العمليات والاعمال المتصلة بالتخطيط والانتاج والخدمات.
 10. التركيز في الإشراف علي مساعدة العاملين نحو أداء أفضل وتهيئة الأساليب والأدوات التي تسهل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بتحسين إنتاجيتهم.
 11. عدم وضع أرقام قياسية دون الرؤية الي ما تحلفه هذه الأرقام.
 12. إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من الاعتزاز والتفاخر بالعمل.
 13. تشجيع التطوير والتعليم الذاتي وإعادة التدريب لجعل العاملين مواكبين للتقدم التكنولوجي.
 14. التزام الإدارة الدائم بالجودة ضرورة أساسية للتطوير المستمر.¹
- الي جانب ما تقدم فقد أوضح ديمنغ العوامل التي لها تأثير سلبي علي مستقبل المنظمة

(الامراض الادارية السبعة) علي النحو التالي:

- 1- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لدعم هدف تحسين الجودة
- 2- التأكيد علي الارياح قصيرة الاجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.

1 عائشة عبد الله المحجوب جمال، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، ط1، المكتبة الوطنية، الخرطوم، 2009، ص ص 14-15.

3- اعتماد تقييم الاداء السنوي علي الملاحظات والاحكام فقط.

4- عجز الادارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.

5- استخدام الادارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.

6- تكاليف العناية الصحية الزائدة.

7- الاعباء القانونية الزائدة.¹

الي جانب دقة تشخيص هذه الامراض للوصول الي الاسباب الحقيقية ومعالجتها، وليس معالجة الاعراض فقط، وضمن جهودهم "ديمنغ ، جوران - كرسبي" وضع ديمنغ مع كرسبي لقاح واقى للجودة تركز علي ثلاثة محاور هي (التحديد والتصميم ، التعليم ، التطبيق)².

ثانيا: جوزيف جوران: Joseph Juran

كلف الدكتور جوزف جوران بتطوير الجودة في الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية عام 1950 حيث الف عده كتب حول مسألة ادارة الجودة الشاملة ، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة، ويرى جوران ((أن الجودة يجب أن تكون علي مستويين هما دور المنشأة في تقديم منتج ذو جودة عالية، ودور كل قسم داخل المنشأة في أن يقوم بالعملية الإنتاجية بمستوي جودة مرتفع)). ويلعب المديرين دوراً هاماً في تحميس الأفراد في كل المستويات علي اعتبار الجودة هدف وفلسفة للمنشأة.

أشتمل نموذج جوران على عدد من المفاهيم التي تناوله المختصون باهتمام عبر العالم:

1- مستوي الجودة ذو علاقه مباشرة بمستوي رضا العميل ،فيحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج (سلعة ، خدمة) وأداءه عاليا المستوي والعكس من ذلك صحيح.

2-موضوع ارضاء العميل من خلال الجودة ذو بعدين هما:

أ- تحديد احتياجات ومتطلبات العميل، التي في ضوئها يتم تحديد مستوي الجودة المطلوبة. وتتطلب هذه المسألة معرفة من هو المستخدم للسلعة او الخدمة، وكيف واين سوف يستخدمها، حيث بدون الإجابة عن هذه التساؤلات لا يمكن تحقيق الجودة المطلوبة.³

ب- مراعاة وتوفير هذه المتطلبات عند تصميم ونتاج السلعة او تقديم الخدمة، بشكل يأتي بجودة تحقق الرضا لدى العميل وفق متطلباته.

1 محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2004، ص 32.
2 عيسى بن علي الحولي، سمنار في ادارة الجودة الشاملة للمختبرات الطبية، كلية زايد الطبية ، الامارات العربية المتحدة ، 2011م.
3 عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ،ص178.

3- تتألف الجودة من شقين:

أ- الجودة الداخلية وتتعلق بمفهوم الزبون الداخلي.

ب- الجودة الخارجية وتتعلق بالمستهلك او العميل الخارجي. وكلا الشقين يشكلان سلسله تدعي

بسلسلة الجودة، حيث تبدأ بمرحلة تصميم السلعة، وتنتهي بمستخدمها الزبون.

وبالتالي يقوم مفهوم السلسلة على " نموذج الادوار الثلاثة" The Three Role Model في

كل مرحل العملية الواحدة (السلسلة) كالآتي:¹

الشكل (3/2): نموذج الادوار الثلاثة



المصدر : عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص179.

كما اشار جوران الى انه في كل مراحل او كل حلقة من حلقات سلسلة الجودة، هناك فرصة

او امكانية لإدخال التحسينات على الجودة.

4- ركز جوران على اهمية وضرورة التحسين المستمر للجودة، وذلك من خلال او عن طريق برامج

اسماها "مشاريع تحسين الجودة المتتالية"، ومشاريع التحسين هذه يمكن ان تقترحها ايه جهة في

المنظمة (اداره- اخصائيون - عمال.... الخ) .

5- صنف جوران تكاليف الجودة ضمن ثلاثة فئات:²

- تكاليف الاخفاق او الفشل Failure Costs: وتشتمل على تكاليف تصحيح الاخطاء وإعادة

العمل من جديد بشكله الصحيح، كما تشتمل على تكاليف خساره زبون او عميل نتيجة انخفاض

مستوي الجودة.

- تكاليف القياس Appraisal Costs : وتشتمل على تكاليف فحص الانتاج.

- تكاليف الحماية او المنع Prevention Cost: وتشتمل على تكاليف الرقابة الوقائية والتعليم

والتدريب.

1المرجع السابق، ص، 179.

2 عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص181.

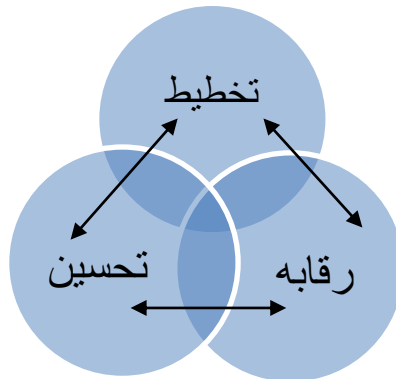
كما اشار جوران الى ضرورة تلافى النوع الاول من التكاليف، ذلك لأنه ليس لها عائد، وتحتاج الى تكثيف جهود الإدارة من اجل تلافيتها.

6- ربط جوران مسألة الجودة وتحسينها بمدى كفاء الادارة، حيث له مقولة شهيرة مفادها:

"تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة، بل نحققها من خلال كفاء ثلاثية ادارة الجودة وهي:

- تخطيط جيد من اجل تحقيق مستوى عالي من الجودة: يشمل تحديد من هم العملاء ،تحديد حاجات ومطالب وتوقعات العملاء، تصميم السلعة او الخدمة بشكل او بمواصفات وجوده تلبي حاجات ومطالب وتوقعات العملاء، تصميم العمليات بشكل تكون قادرة على توفير الجودة المطلوبة ووضع خطة تحقيق الجودة موضوع التنفيذ.
- رقابة فعالة على الجودة: وتشمل قياس الاداء او الانجاز المتحقق، مقارنة الانجاز بالمعايير الموضوعه للجودة ،تحديد الانحرافات عن المعايير واتخاذ التدابير اللازمة حيالها. فالرقابة الفعالة هي الرقابة المستمرة وهي الرقابة التي تستخدم الاساليب الإحصائية.
- تحسين مستمر للجودة لجعلها بمستوي افضل دائما: ويشمل تحديد اهداف عمليه التحسين المستمر، تنمية وعي جميع العاملين في المنظمة حول اهمية التحسين المستمر، تنظيم عمل الافراد بشكل يساعد على تحقيق عمليات التحسين، تدريب العاملين وتنمية قدرتهم علي العمل الجماعي وحل المشكلات. فالتحسين الفعال هو الذي يقوم على اساس المشاركة وهو عمليه شامله كما هو العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة.

شكل (4/2) : ثلاثية جوران¹:



المصدر :عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، وائل للنشر للتوزيع، عمان، 2000، ص179.

1عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق،ص180.

7- اشار جوران الى ضرورة إيجاد جهة تكون مسؤولة عن الاشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المنظمة واسماها بمجلس الجودة Quality Council والذي يقوم بالاتي:¹

- تحديد اهداف التحسين.
- تحديد احتياجات التحسين.
- وضع برامج التدريب والتنمية.
- التنسيق بين مشاريع التحسين.

وهذا المجلس يكون همزة الوصل بين الادارة العليا في المنظمة والمسؤولين عن مشاريع تحسين الجودة.

8- اكد جوران علي ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة والابداع، وهذا يستدعي بالضرورة إحداث تغيرات في المفاهيم والمعتقدات التنظيمية، وهذه التغيرات ستواجه بمقاومة، التي يجب التفاعل معها بشكل إيجابي للتخلص منها، عن طريق الاقناع لا بالقوة والعنف.

9- اشار جوران الى ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي، يعتمد علي جمع المعلومات لتحديد اسباب المشكلة والتعرف عليها بشكل جيد، ووضع الحل المناسب الذي يجب اختياره قبل التنفيذ. وعند التعامل مع المشكلات يجب وضع اولويه لها، بحيث نبدأ بحل المشاكل حسب ترتيب اهميتها، وقد اقترح البدء بحل المشكلة ذات الحدوث المتكرر، فالتكرار يعطيها اولويه الحل.

ثالثا: فليب كروسبي²: Philip Crosby

يعد من أشهر رواد الجودة الامريكيين وفي عام 1952م كنت البداية العملية لكروسبي عندما التحق بشركة كروزبي الامريكية وتنقل بين عدد من الوظائف حتي اصبح مديراً للجودة لمشروع صواريخ (بيرشوخ) في شركة مارتن ماريتا الذي لاقى رواجاً كبيراً في الفترة من 1965م الي 1979م. وفي عام 1979م صدر له كتاب حرية الجودة واصبح من أكثر الكتب مبيعاً في ذلك الوقت، وقام كروسبي أيضاً بتأسيس كلية للجودة، ويرى كروسبي ان الجودة الرديئة تبلغ تكلفتها 20% من العائد ومن الممكن تجنب هذه التكلفة اذا تم ممارسة جودة سليمة، وقد ركز في برنامجه لإدارة الجودة علي

1المرجع السابق، ص 183.

2 علي بوكميش، مرجع سابق، ص 26.

التشديد علي المخرجات وذلك عن الطريق الحد من العيوب في الاداء حيث نادي بمفهوم اللا عيوب أي اخراج منتج أو خدمة بلا عيوب (Zero defect) وهو ما يعني عدم القبول بالعيوب مطلقاً، ويؤكد كروسبي ان برنامج "عدم وجود معيب" لا يعني ان العاملين معصومين من الخطأ او انهم مبرؤون من العيوب، ولكنه يعني ان المنظمة يجب الا تتوقع من هؤلاء العاملين ان يرتكبوا اخطاء. كما يري أن الجودة هي المؤامة مع المتطلبات كذلك يساوي بين ادارة الجودة واتخاذ الاجراءات الوقائية.

كذلك ركز كروسبي علي الدوافع والتخطيط أكثر من عمليا الرقابة الاحصائية للجودة أو اساليب حل المشاكل وقد اكد ان الجودة غير مكلفة لان التكاليف الرقابية أو التي تمنع حدوث الاخطاء سوف تكون اقل من تكلفة الفحص والتوفيق والتصحيح والفسل.

أرماند فجينبيوم (Armand Feigenbanm)

طور فجينبيوم مفهوم الرقابة الشاملة علي الجودة (TQC) في كتاب له أصدره عام 1983م أشار فيه الي أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون علي من يؤدون العمل، وحيث يشار لهذا المفهوم بـ (الجودة من المنبع) ويعني أن كل عامل أو موظف أو سكرتير أو مهندس أو طبيب او بائع يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة كاملة.¹

وفي الرقابة الشاملة علي الجودة تكون جودة المنتج أعلي أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج، ويكون للعاملين حق إيقاف الإنتاج وفق حدوث أي مشكلة في الجودة.

رابعا: كاوراوايشيكاوا: Kaora Ishikawa

يعد ايشكاوا من رواد الجودة اليابانيين، حيث يتمتع بشعبية كبيرة اقليميا وعالميا، ويعتبر الاب الحقيقي لحلقات الجودة باعتباره اول من نادي بتكوين عدد من العاملين طوعيا يتراوح عددهم من 4-8، وتكون مهمتهم التعرف علي المشاكل التي يواجهونها وطرح افضل الحلول، كما اصدر كتابا اسماه "المرشد الي السيطرة على الجودة" كذلك اقترح مخططات تحليل عظمه السمكة. ركز ايشكاوا على اهمية شمول مراقبه الجودة على خدمه ما بعد البيع، ومشاركه العاملين بكافة مستوياتهم في عملية مراقبة الجودة من خلال قيامه بتصنيف ادوات الجودة الاحصائية الي مجموعات وربط كل مجموعه بمستوي معين من العاملين كما يلي:

1 خالد بن خالد، مرجع سابق، ص170.

المجموعة الاولى: الادوات التي يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل اي شخص في الشركة من اجل تقييم مشاكل الجودة، ومن هذه الادوات(السبب والاثر، تحليل باريتو، خرائط مراقبه العمليات، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت، ادوات الفحص) .

المجموعة الثانية : الادوات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة وهي تتضمن اختبار الفرضيات والعينات.

المجموعة الثالثة: الادوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدمة من قبل خبراء الجودة و المستشارين وهي تتضمن ادوت بحوث العمليات.¹

4- 1938م الي 1960م مرحلة الرقابة على الجودة احصائيا.

5- 1961م بدأت الرقابة علي الجودة الشاملة.

خامسا: فيغبناوم

واوضح " فيغبناوم" ان ادارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الاطراف والمجموعات داخل المنظمة، والتي تتولي تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الاساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضي الكامل للعملاء.²

جينيش تاجوشي (Genichi Taguchi):

عمل تاجوشي مستشار لعدد من الشركات الكبرى مثل فورد لمساعدتهم علي تطوير الرقابة الإحصائية علي جودة عملياتهم الإنتاجية، ويرى تاجوشي أن الضبط المستمر للألات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فعلاً، وأنه بدلاً من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كافي ومحتملة لأداء شاق برقم التباينات علي خط الإنتاج او في مواضع الأداء.

شكل (5/2): مقارنة مبادئ ادارة الشاملة لدي الرواد الاوائل في هذا المجال.

العنصر	الرواد	Crosby	Deming	Juran
تعريف الجودة	الاداء-المعايير-	التطابق مع المتطلبات	درجة محسوبة	الملائمة للاستخدام.
الحوافز			ومتوقعه من النمطية والاعتمادية	
			بتكافه مقبولة	

1خالد بن خالد، مرجع سابق،ص171.

2هيركوش، ترجمه طلال بن عايد الأحمدى، تطبيق اداره الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ط1، معهد الادارة العامة،الرياض،2002،ص29.

	ومناسبة للسوق.		
درجة مسئوليته الإدارة العليا.	الشمولية عن الجودة.	مسئوليته 94% من مشاكل الجودة.	اقل من 20% من مشاكل الجودة ترجع الى العاملين.
الاداء (المعايير الحوافز)	مبدأ الأخطاء. zero defects	للجودة العديد من المقاييس اهمية استخدام الاساليب والادوات الإحصائية لقياس الاداء في كل المجالات، اهمية تطبيق مبدأ (لا خطأ)	تجنب حملات الضغط على العاملين من اجل شعار (افعل الافضل).
المدخل العام	المنع (Prevention) وليس التفتيش (Inspection)	تقليل الانحرافات باتباع مبدأ التحسين المستمر. قلة من الاعتماد على كثافة التفتيش.	اهمية العامل الانساني
الهيكل العام	اربعة عشر مبدأ لإرساء قواعد تحسين الجودة.	اربعه عشر مبدأ لإدارة الجودة الشاملة.	عشر خطوات للتحسين المستمر للجودة.
عمليات الرقابة الإحصائية.	استبعاد الادوات الإحصائية التي تعمل على قبول مستويات متعددة من الجودة.	اهمية استخدام الادوات الإحصائية للرقابة على الجودة.	التوجه باستخدام الادوات والعمليات الاحصائية ولكن مع الحذر من اتباعها دون تحليلات مناسبة.
اساسيات التحسين المستمر	البدا بالعملية Process وليس النظر الى البرامج بأكمله.	التحسين المستمر لتخفيض	-مدخل فرق العمل وفقا للمشروعات المختلفة.

			الانحرافات. التوقف عن وضع الاهداف دون وسائل تحقيقها.	-الاسلوب الامثل لوضع الاهداف.
فرق العمل	-يتحقق التحسين المستمر من خلال فرق العمل. -الجودة تتحقق من خلال الاجماع.	-ضرورة مشاركة العامل في صنع القرار. -كسر الحواجز بين الاقسام والادارات.		مدخل حلقات وسلاسل الجودة.
تكلفه الجودة	-الاهتمام بتكلفه عدم المطابقة للمعايير. -حينئذ تكون الجودة دون تكلفه Quality is free	-لا يجب وضع حدود لأي تكلفه تتعلق بالجودة -ضرورة سريان مبدأ التحسين المستمر.		هناك تكلفه للجودة Quality is not free يجب ان يكون هنالك حدود لتكلفه الجودة.
الشراء واستلام المنتجات	-تحديد المتطلبات. -المورد جزء من عمل المنظمة. -اغلب الاخطاء يتسبب فيها المشترون انفسهم.	يعتبر التفثيش مرحلة متأخرة لتدرك الاطفاء. ضرورة استخدام الاساليب الإحصائية وخرائط المراقبة.		ضرورة استخدام البحث الموثق لا يجب النظر الى مشكله من وجهه نظر واحدة فقط حيث انها غالبا تكون متعددة الابعاد.
الاعتماد على مورد جديد	نعم	نعم		لا حيث ان ذلك يقضي على الميزات المترتبة على سيادة المنافسة بينهم

المصدر: حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، ط1، الدار الجامعية للنشر، 2008، ص43.

أهداف إدارة الجودة الشاملة

يمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية وهي :

(أ) خفض التكاليف :

فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .

(ب) 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 يؤثر سلبياً على العميل ، ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل .

(ج) تحقيق الجودة :

وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.¹

عناصر إدارة الجودة الشاملة:

أهم العناصر التي يجب أن تكون موجودة في نظام إدارة الجودة الشاملة:

1- القيادة العملية:

على الإدارة العليا أن تركز على القيادة العملية ؛ حيث لا خطب ولا شعارات وإنما هناك جدية في العمل وتفاني في الإدارة ، لتكون الإدارة قدوة و مثلاً يحتذى به لكل المستويات الإدارية والعاملين.

2- ثقافة إشباع الرغبات :

لا بد من إيجاد ثقافة جديدة داخل المنظمة ، ثقافة تركز بقوة على إشباع رغبات العملاء و تهتم بذلك وهي ما تعرف بثقافة إشباع رغبات العملاء .

1 الإدارة العامة لتصميم وتطوير المنهاج، إدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار 207، المملكة العربية السعودية ، ص35.

3- التحسين المستمر :

لابد من التحسين والتطوير المستمر في عمليات وأنشطة المنظمة ، حتى يمكن تحقيق وفر في التكاليف وسرعة أعلى في الأداء مع الالتزام بالمعايير المطلوبة للجودة .

4- رفع مستوى العاملين :

يعتبر الأفراد العاملون في المنظمة هم المحور الرئيسي الذي تقوم عليه عملية اتقان الجودة ، وبالتالي يجب الاهتمام بمستوى أدائهم و تدريبهم وتطويرهم وصقل مهاراتهم لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة

5- بناء فرق العمل :

إن تضافر جهود الأفراد تظهر في أحسن صورها من خلال بناء فرق العمل و تشجيع التعاون بين الإدارات والذي يضمن العمل الجماعي والتعاون و يضيف قيمة كبيرة للجودة .

6- الإبداع والابتكار:

يحتاج تحقيق مستويات الجودة إلى الإبداع والابتكار وإلى إطلاق أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة والمفيدة لتحسين الجودة .

7- الرؤية الاستراتيجية :

لا بد من وجود رؤية استراتيجية للمنظمة ككل حول كيفية تحقيق الجودة مع ربط هذه الاستراتيجية بكافة أنشطة المنظمة .

8- فن حل المشاكل :

لابد من تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى عناصر أصغر حتى يمكن السيطرة عليها وحلها .
مراحل عملية إدارة الجودة الشاملة¹ :

ان الانتقال من استخدام النمط التقليدي الي نمط ادارة الجودة الشاملة يقتضي الدراسة والتخطيط السليم عبر عدة مراحل تتلخص في الاتي:

المرحلة الأولى : وضع فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم الشركة عن الجودة.

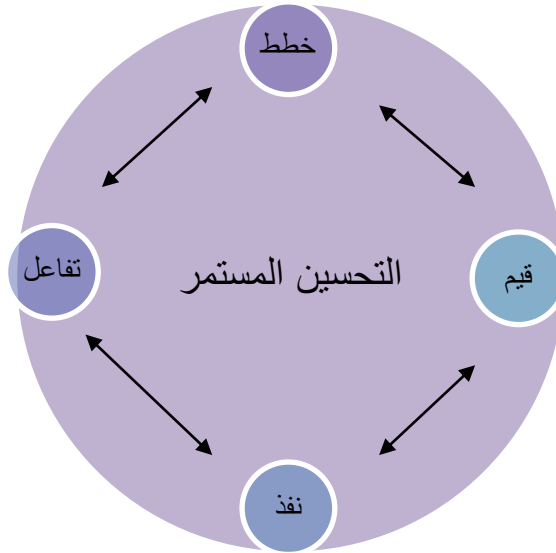
1 عائشة عبد الله المحجوب جمال ، مرجع سابق ،ص23.

المرحلة الثانية: تخطيط الجودة الاستراتيجي الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين (مثل القيادة ، المعلومات والتحليل ، التخطيط الاستراتيجي ، تنمية الموظفين ، العمليات التجارية أو الصناعية ، نتائج المشروعات وإرضاء الزبائن).

المرحلة الثالثة : التعليم والتدريب لكل شخص في الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين .

المرحلة الرابعة : التحسين المستمر ، ويتم ذلك من خلال مراقبة الأداء و تحسينه بصفة مستمرة و تتلخص هذه المرحلة في أربعة كلمات:

الشكل (6/2): دائرة ديمينج للتحسين المستمر



المصدر: عائشة عبد الله المحجوب جمال، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، ط1، المكتبة الوطنية، الخرطوم، 2009، ص 24

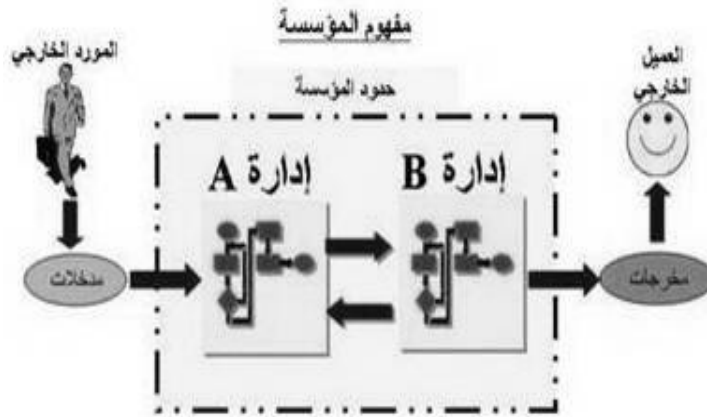
المفاهيم الأساسية لفهم إدارة الجودة الشاملة

1. مفهوم المؤسسة (Organization Concept)

توجد المؤسسة لتحقيق مهمة أو غاية و هي إنتاج وتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة تلبي الاحتياجات والمتطلبات المتنامية لعملائها أفرادا كانوا أو مؤسسات. وتتألف المؤسسة من وحدات تنظيمية أو إدارات تقوم بإنتاج وتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات ومتطلبات الإدارات الأخرى في المؤسسة. ويوجد داخل كل إدارة عمليات إنتاجية وخدمية تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات تستفيد منها الإدارات الزميلة أو العميل الخارجي. لذا فإن أداء

المؤسسة وقدرتها على تحقيق مهمتها تعتمد على أداء وقدرة كل إدارة بداخلها على تلبية احتياجات ومتطلبات الإدارات الأخرى والتي في النهاية تعتمد على كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية داخل هذه الإدارات وعلى تفاعل هذه العمليات فيما بينها . وأي دونية في أداء أي إدارة يؤدي إلى دونية في أداء المؤسسة 1.

الشكل (7/2) : مفهوم المؤسسة



المصدر Yoshio Kondo, Company quality control, background and development ,third edition, Japan2004,p27

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات لتسهيل إدارتها وتطويرها وأي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء .

2. مفهوم العملية (Process Concept)

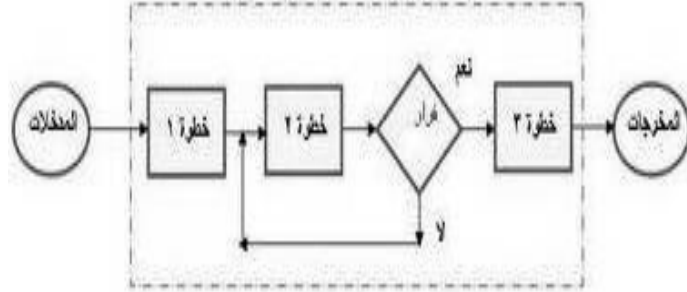
تعرف العملية على أنها مجموعة خطوات أو إجراءات متسلسلة تقوم بتلقي مدخلات وتحولها إلى مخرجات ذات قيمة مضافة تلبية حاجات ومتطلبات العميل سواء كان عميلا خارجيا أو داخليا كعملية أو إدارة أخرى. ويتم تمثيل العملية عادة برسم أو شكل يطلق عليه خريطة تدفق العملية. (Process Flowchart)

1 D. Yoshio Kondo, Company quality control, background and development ,third edition, Japan2004,p27.

الشكل (8/2) : مفهوم العملية

مفهوم العملية

عملية داخل وحدة تنظيمية / إدارة



المصدر : Yoshio Kondo, Company quality control, background and development ,third edition, المصدر

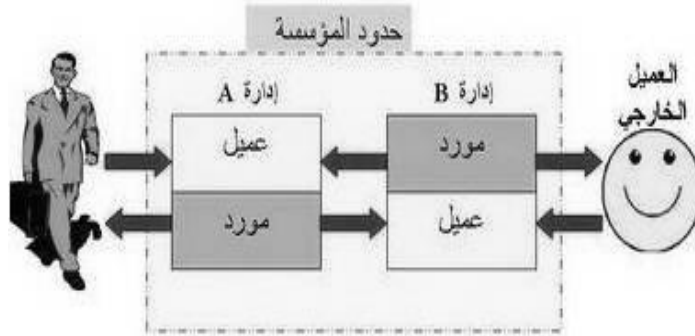
:Japan2004,p27

3. مفهوم سلسلة العميل والمورد (Customer-Supplier Chain)

العملاء نوعان، عميل خارجي وهو الشخص أو المؤسسة من خارج الشركة الذي يتلقى أو يتأثر بمنتجات وخدمات الشركة، وعميل داخلي وهو الموظف أو القسم أو الإدارة من داخل الشركة الذين يتلقى أو يتأثر بمنتجات وخدمات من الآخرين داخل الشركة. كما أن المورد نوعان، مورد خارجي وهو الشخص أو المؤسسة الذي يقدم منتجات وخدمات للشركة، والمورد الداخلي وهو الموظف أو القسم أو الإدارة من داخل الإدارة الذي يقدم منتجات وخدمات

للآخرين في الشركة.¹ الشكل (9/2) : مفهوم سلسلة العميل والمورد

مفهوم سلسلة العميل والمورد



المصدر : Yoshio Kondo, Company quality control, background and development ,third edition, المصدر

Japan2004,p28.

¹ Yoshio Kondo, Company quality control, op cit,p28.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1. العميل هو مصدر دخل أي شركة، وعلى الشركة وحتى تضمن لنفسها استمرار هذا الدخل أن تضمن استمرار تعامل العميل معها وذلك بأن تستمر في تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاته ومتطلباته فتكون سريعة وخالية من العيوب والأخطاء وسعرها منافس.
2. دعم ومشاركة الإدارة العليا المستثمرين قولا وعملا عن طريق توفير الموارد اللازمة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتدريب جميع الموظفين وتحفيزهم
3. تحسين الأداء المؤسسي مسؤولية جميع موظفي المؤسسة بمختلف مراتبهم
4. التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات و العمليات المنتجة لها لمواكبة التغير في احتياجات العميل والتكنولوجيا والظروف الاقتصادية والسوقية
5. التعليم والتدريب المستمرين أساسيين وضروريين لجميع موظفي الشركة بجميع مراتبهم على مفاهيم ومبادئ ومنهجيات وأدوات الجودة الشاملة وتحسين الأداء والعمل الفريقي ومواضيع أخرى في مجال العمل.
6. تشكيل الفرق ومشاركة جميع الموظفين في جهود التحسين والعمل بروح الفريق الواحد لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة لتحقيق النمو المعرفي والمهني للموظفين.
7. النظر إلى المؤسسة وإدارتها كمنظومة عمل متماسكة تتألف من مجموعة عمليات متفاعلة ومرتبطة مع بعضها البعض.
8. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والبيانات الإحصائية واستخدام مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء.
9. إزالة كافة الحواجز الإدارية بين الإدارات وفتح قنوات الاتصال المحكي والمكتوب وتبادل المعلومات بين مختلف موظفي الإدارات رأسيا وأفقيا .
10. تقدير ومكافأة الجهود والإنجازات المتميزة لجميع الموظفين بجميع مراتبهم
11. تمكين الموظف وتوفير الأدوات و الصلاحيات اللازمة له للقيام بالعمل وتحقيق الإنجاز والإحساس بقيمته وأهميته .
12. إبعاد الخوف عن الموظف وإعطاؤه الإحساس بالأمان في عمله .
13. منح عقود الشراء والمقاولات للموردين على أسس الجودة ومبدأ التكلفة الكلية وليس فقط على أساس السعر الأقل .

14. التخطيط والتنظيم واعتماد منهجية واضحة ومفهومة لتحسين العمليات الإنتاجية والخدمية بهدف تقديم منتجات وخدمات بسرعة وخالية من العيوب والأخطاء وبتكاليف معقولة.¹

أدوات إدارة الجودة الشاملة (ادوات التحسين المستمر)

(أ) العصف الذهني (Brainstorming)²

وتفيد في استدرار الأفكار الإبداعية من مجموعة من الأفراد المجتمعين وهم من منفي العملية أو العاملين فيها. ويمكن استخدام أسئلة مثل: ماذا، لماذا، متى، أين، كيف، من هو، في استدرار الأفكار.

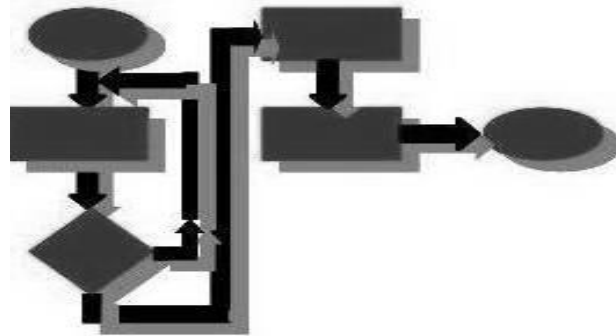
(ب) خرائط تدفق العمليات (Process Flowcharts)

وهي عبارة عن رسم تخطيطي لعدة خطوات متتابعة لعملية ما، ويُعد هذا الرسم بمثابة أداة بصرية سهلة الاستخدام والفهم؛ حيث يقوم الفرد بتحديد صورة واضحة لمواضع المشكلات وطريقة العمل من خلال النظر إلى الخطوات المتضمنة في تلك العملية.

وتفيد خرائط التدفق في توثيق و رسم وتوضيح خطوات أو إجراءات إنجاز العمل أو تقديم

خدمة والقرارات التي يتم اتخاذها والأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطوات واتخاذ القرارات. ومن الصعب تصور وجود عملية تشغيلية دون أن يكون لها خريطة تدفق ويستفاد من خرائط التدفق توثيق العمليات والأنظمة لحل مشكلاتها العمل وتدريب العاملين وتحسين المنتجات والخدمات وتعزيز الشفافية في العمل.

الشكل (10/2): خريطة تدفق العملية



خريطة تدفق العملية

المصدر: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار 207، تخصص إدارة المكتبات، المملكة العربية السعودية، 2008، ص105.

1 محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2005، صص38-40.
2 محمود احمد عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل ان يكون تطبيق، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص54.

(ت) مخطط النتيجة والأسباب (Cause and Effect Diagram)

يستخدم هذا المخطط لتحديد الاسباب الجذرية لمشكلة أو نتيجة معينة . وغالبا ما تدرج الأسباب تحت واحدة من فئات أربعة وهي ، الأفراد والمعدات والمواد والإجراءات. ويستخدم العصف الذهني في بناء مخطط النتيجة والأسباب. وتستخدم هذه الطريقة لتوضيح العلاقة بين المخرجات المعطاة وكل العوامل التي تؤثر في هذه المخرجات ، ويطلق على هذا الأسلوب رسم "إيشيكاوا" Ishikawa ، ويتم تصميمه بهدف :

- تحديد العناصر التي تسبب مخرج إيجابي أو سلبي .
- التركيز على مشكلة محددة ، وعدم التشتت في مناقشات جانبية .
- مدخل محكم البناء لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود أثر ما .
- تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية .

وعند استخدام هذا الأسلوب يتم تحديد الأثر المطلوب تحليله ، ثم يحدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسة التي تؤثر فيه (السياسات ، الإجراءات ، الأفراد ، المباني والتجهيزات) ثم يتم بعد ذلك التركيز على تحديد العناصر الإضافية والثانوية ، ثم يلي ذلك تحديد قائمة بالأسباب حسب أهميتها ، وأخيراً يتم وضع نموذج مبسط للسبب والأثر .

الشكل (11/2) : مخطط النتيجة والاسباب



المصدر: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار 207، تخصص ادارة المكتبات، المملكة العربية السعودية، 2008، ص107.

(ث) منحنى باريتو. (Pareto Chart)

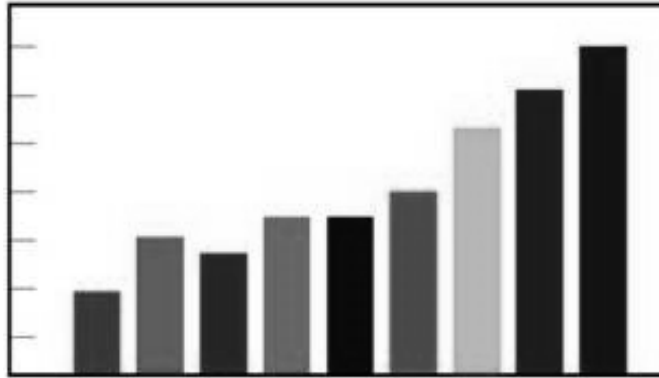
يقدم هذا الجدول طريقة للفصل بين العيوب الجوهرية والعيوب الثانوية البسيطة ، ويعتمد على رؤية عالم الاجتماع والاقتصاد الإيطالي (بارتو 1848 – 1923) التي تنطلق من الاقتناع بأن (20%) من العيوب فقط هي التي تعد عيوب جوهرية ، أما الـ (80%) الباقية فإنها تمثل عيوب ثانوية بسيطة ، ويمكن لهذا الجدول أن :

1. يفصل العيوب الجوهرية عن العيوب الثانوية ، مما يساعد على تركيز جهود التطوير على جوانب معينة.

2. ينظم البيانات طبقاً لأولوياتها وأهميتها و يحدد العيوب الأكثر أهمية من خلال البيانات ، وليس مجرد الإحساس.

يستفاد منه في معرفة سلوك مؤشر أداء معين أو متغير معين مع مرور الزمن ومن ثم دراسة البيئة المحيطة والمؤثرة على ذلك مثل قياس درجة حرارة المريض في المستشفى كل ساعة أو ساعتين، وحجم الإنتاج من مصنع معين كل يوم، ومستوى غياب الطلاب في المدرسة كل يوم. ويعتمد على هذا المنحنى منحنى آخر في غاية الأهمية وهو منحنى مراقبة منظومة معينة (Process Control) Chart

الشكل (12/2): منحنى باريتو



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن، 2005، ص57.

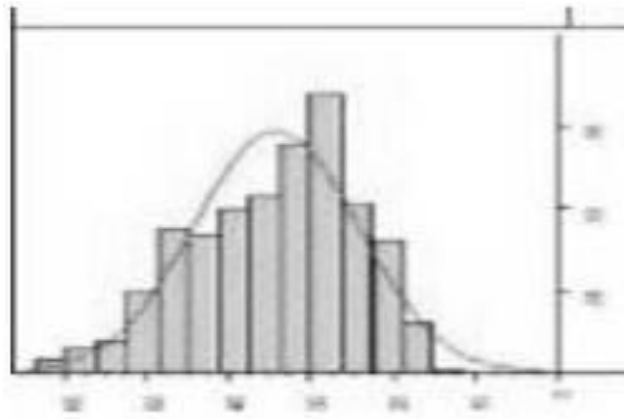
(ج) المدرج التكراري أو الهيستوجرام (Histogram)

وهي رسوم توضح تكرار توزيع القيم الملاحظة لمتغير ما . وعن طريق عرضها يمكن تحديد نمط توزيع متغير معين ، وما إذا كان التوزيع طبيعياً أو متماثلاً تحليله ، ثم يحدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسة التي تؤثر فيه (السياسات ، الإجراءات ، الأفراد ، المباني والتجهيزات) ثم

يتم بعد ذلك التركيز على تحديد العناصر الإضافية والثانوية ، ثم يلي ذلك تحديد قائمة بالأسباب حسب أهميتها ، وأخيراً يتم وضع نموذج مبسط للسبب والأثر .

يستفاد من هذه الأداة معرفة مدى تباين مجموعة من العناصر ونسبة العناصر المعيبة في منظومة إنتاجية أو خدمية وتستخدم هذه الأداة في كل المصانع وبحوث التسويق وإصلاح المنظومات التعليمية في المدارس والجامعات كما تبنى على مفهومها برامج 6 سيجما لتحسين الأداء. وتساعد أيضاً على التفاوض مع الموردين المشاركين في العطاءات.

الشكل (13/2): المدرج التكراري او الهيستوجرام

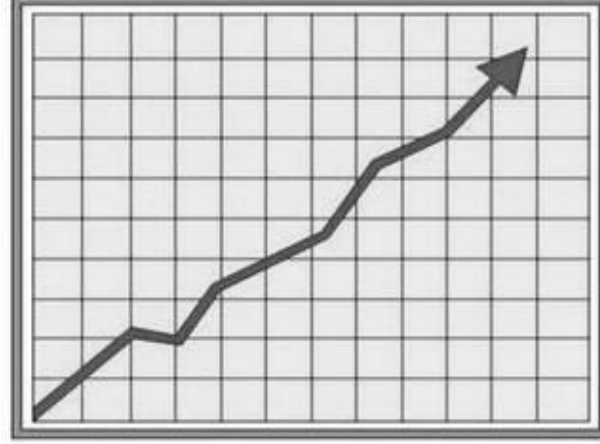


المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة ، ط1، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن، 2005، ص59

(د) المنحنى الزمني (Time Chart or Run Chart)

ويستفاد منه في معرفة سلوك مؤشر أداء معين أو متغير معين مع مرور الزمن ومن ثم دراسة البيئة المحيطة والمؤثرة على ذلك مثل قياس درجة حرارة المريض في المستشفى كل ساعة أو ساعتين، وحجم الإنتاج من مصنع معين كل يوم، ومستوى غياب الطلاب في المدرسة كل يوم. ويعتمد على هذا المنحنى منحنى آخر في غاية الأهمية وهو منحنى مراقبة منظومة معينة (Process Control Chart).

الشكل (14/2): المنحنى الزمني



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، ط1، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن، 2005، ص61.

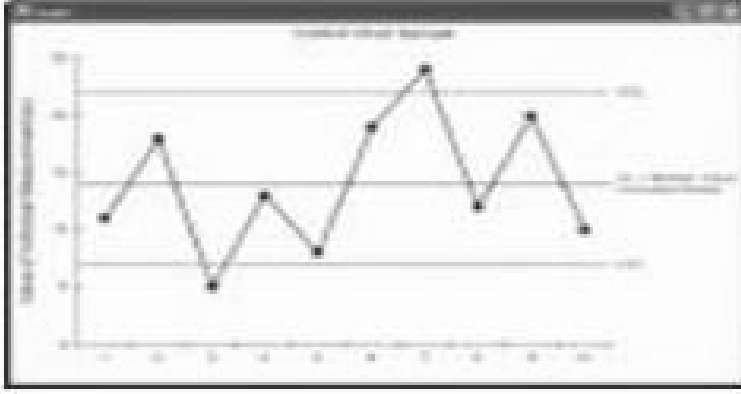
(و) منحنى مراقبة العملية: (Process Control Chart)

تستخدم هذه الأداة للتحكم في الجودة ؛ حيث تتضمن الخريطة خطأ في منتصفها يمثل القيمة المتوسطة للمتغير الذي يتم قياسه ، ويوجد أسفل هذا الخط وأعلى خطان آخران يمثلان الحد الأدنى والأعلى للتحكم ومادامت القيم الملاحظة تقع ضمن هذين الحدين ، فهذا يعني أن العملية تحت السيطرة ، ولا توجد مشكلة في الجودة ، أما إذا تعدى الخط هذين الحدين فهذا دليل على أن هناك مشكلة ما .

ويستفاد منه في التنبؤ بسلوك منظومة أو عملية معينة بناء على السلوك السابق لها، كما يساعد في معرفة ما إذا كان الخطأ في منظومة معينة مرده أسباب خارجية عن المنظومة أو أسباب داخلية في نفس المنظومة مما يساعد في توجيه جهود العلاج للداخل أم للخارج. ويستخدم بكثرة في المنظومات الصناعية الإنتاجية¹.

¹محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص76.

الشكل (15/2): منحنى مراقبة العملية



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن، 2005، ص65

(ك) مخطط التصنيف أو التجميع 1: (Affinity Diagram)

ويستفاد منه خاصة في وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد أسباب مشكلة معينة.

(هـ) الرسوم البيانية المبعثرة Scatter Diagrams:

وهي رسوم توضح كيف يرتبط متغيران ببعضهما البعض ، وتفيد هذه الرسوم بصفة خاصة في حالة الكشف عن كمية الارتباط أو درجة العلاقة الخطية بين متغيرين، ويمكن أن يكون الارتباط إيجابياً أو سلبياً ، وكلما زاد الارتباط كلما كانت الملاحظات خطية في الرسم البياني المبعثر ، وفي المقابل كلما كانت الملاحظات أكثر انتشاراً ، كان الارتباط الموجود بين المتغيرين ضعيفاً .

متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة:

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة
2. تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.
3. التوجه للزيون وتعميق الفكرة.
4. قياس الأداء للإنتاجية والجودة.
5. الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المنظمة.
6. التعليم والتدريب المستمر.
7. تبني أنماط قيادية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
8. المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمنظمة.

65 مؤيد عبدالحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الي المستهلك منهج كمي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2004 ، ص 238 .

9. إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.¹

الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- هنالك عدد من الأخطاء الشائعة التي تلعب دوراً سلبياً مؤثراً في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، يجب أخذها بعين الاعتبار وتلافيها عند التطبيق وهي:
1. استعجال نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 2. عدم توفر احتياجات ومتطلبات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
 3. قيام المنظمات بتقليد النماذج المطبقة في الشركات الأخرى دون إجراءات تعديل عليها ليتناسب مع طبيعة عملها.
 4. التركيز علي الجانب التقني علي حساب العنصر البشري.
 5. الفشل في التعامل مع مقاومة عملية التغيير.
 6. التطبيق دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي وعدم التدرج في إدخال التغييرات.
 7. عدم تحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل جيد.
 8. الفشل في ترجمة الجودة المطلوبة الي معايير محددة ودقيقة تتوافق مع حاجات العملاء وتوقعاتهم.²

معوقات إدارة الجودة الشاملة:

1. ضعف المتابعة الإدارية علي الإدارات والأقسام.
2. نقص الخبرة الادارية لدي بعض المسؤولين.
3. عدم قدرة بعض الرؤساء علي اتخاذ القرار.
4. ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.
5. عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.
6. عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية.
7. عدم إزالة الخوف بان يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنشأة.

1 عائشة عبد الله المحجوب، مرجع سابق، ص 24.

2 عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 227.

8. عدم إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء علي الحواجز التنظيمية والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام علي المستويين الأفقي والعمودي، ولتكن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات.
9. عدم إنشاء مراكز للتدريب والتطوير الفعال وتدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.¹
10. التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا الذي يؤدي الي حدوث إضطراب لدي العاملين، لاختلاف تفكير وسياسة القيادة الجديدة عن القيادة السابقة.
11. عدم اقتناع الادارة العليا بالتدريب واعتباره مساس لسمعتها ومكانتها وكفاءتها الوظيفية.
12. عدم مرونة قوانين وأنظمة ولوائح العمل وصعوبة إجراء تعديل أو تغيير عليها.
13. صعوبة قياس وتقييم نتائج العمل والذي يحتاج الي وضع معايير تتناسب مع طبيعة العمل.
14. كبر حجم الجمهور وتنوع فئاته مما يصعب عمليات الاستطلاع عن مدي رضا الجمهور.
15. عدم توفير موارد مالية تفي بمتطلبات التطبيق.
16. نقص الكفاءات البشرية بسبب ضعف التحفيز يؤدي الي ضعف الانتماء.
17. عدم توافر احساس الأفراد العاملين بالأهداف أو الرؤي المشتركة، حيث أن كل فرد منهم يؤدي دوره الوظيفي بصورة غير مترابطة وأحياناً يكون بصورة متناقضة، وأحياناً يشعر بعض الأفراد بالاندماج في العمل ولكن لا يتوافر لديهم الإحساس التام والإدراك الواعي لأهداف ومهمة المنظمة.²

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد الهيكل وتوصيف الوظائف والتوثيق الدائم والتدقيق والمراجعة.
2. قياس الأداء ومراقبته وتحسينه بشكل دوري ومستمر.
3. تحسين علاقات العمل بين العاملين والمنظمة من خلال وضوح المسؤوليات والصلاحيات.
4. تطوير ثقافة توثيق العمليات لتوفير المعلومات التي تساعد في عملية الرقابة والتدقيق داخل المنظمة علي فترات زمنية منتظمة.

1 ديمغ وروبيرت هاغستروم: ترجمة هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة أسس ومباني وتطبيقات، ط1، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009م ص ص16 – 17.

2 سلامة عبد العظيم حسين، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005م، ص85.

5. رفع كفاءة العاملين في المنظمة من خلال برامج التدريب المختلفة.
6. زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة من خلال التحسين المستمر للعمليات.

7. زيادة الحصة في السوق المحلي وتحسين الوضع التنافسي.

8. إزالة الحواجز أمام التصدير ودخول أسواق عالمية جديدة.¹

إدارة الجودة الشاملة والمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO):

أصبحت إدارة الجودة الشاملة الآن استراتيجية 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 متسقة للمنتجات والخدمات لمجموعة محددة من النماطيات أو التوقعات المنتشرة، وأصبح هذا أكثر وضوحاً الآن عند التطبيق العالمي المتزايد لنماطيات سلسلة ISO 9000 واستخدامها.

فقد جعل الطلب المتزايد من كل المهتمين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظام ISO 9000 من خلال انماطه المختلفة واستخدامه نوعاً من الأهمية والاهتمام الكبير لدى الاتحاد الأوروبي والشركات في أمريكا الشمالية، باعتباره يؤثر بشكل مباشر على مستوى التجارة العالمية.

تعريف الأيزو ISO :

كما ورد فإن ISO هي حروف مختصرة لأسم المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس International Standardization Organization التي تأسست عندما قرر ممثلون لعدد 25 دولة أن ينشئوا منظمة عالمية هدفها تسهيل التنسيق العالمي وتوحيد النمطية الصناعية والهندسية والزراعية والموارد وغيرها وكان ذلك من خلال اجتماع عقد في لندن عام 1946م، ثم بدأت المنظمة عملها رسمياً هام 1947م، وفي إعدادها للمعطيات العالمية تناولت اهتمامات كل المنتجين، والمستخدمين والعلماء، والحكومات والعلماء.²

وهناك تعريف آخر للأيزو ISO 9000 علي أنها: الحروف الأولى من أسم المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس، وهي الهيئة المعنية بإصدار المواصفات العالمية ومقرها جنيف بسويسرا، والتي تأسست عام 1946م بهدف تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في

1سلامة عبد العظيم حسين ، مرجع سابق ، ص 86.

2 جوزيف كيلادا: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع الجودة الشاملة، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004م ص441.

مجالات التنمية والعلوم والتكنولوجيا، والاقتصاد، وتصدر أعمالها الفنية في شكل مواصفات عالمية تعرف بـ (ISO). ويتكون أعضاء هذه المنظمة من 90 دولة.

ويرمز الرقم (9000) الي سلسلة لمواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة، في المؤسسات المختلفة.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من (176) لجنة فنية رئيسة يتبعها (360) فرعية، بالإضافة الي ذلك مجموعات العمل وفرق البحث والدراسة، هذا الهيكل التنظيمي يمثل وجهات نظر المنتجين، الموردين، العملاء، المهن الهندسية، معامل الاختبار والخدمات العامة، الحكومات، جماعات حماية المستهلك، الهيئات البحثية في كل الدول الأعضاء.¹

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.

2. ISO 9001 نظم الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في مراحل التصميم والتطوير.

3. ISO 9002 نظم الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في مراحل الإنتاج والتكريب وتقديم الخدمات.

4. ISO 9003 نظم الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في مراحل التفتيش والاختبار النهائي.

وتستخدم المواصفات 9001، 9002، 9003 عند التعاقد بين جهتين منتجة ومشتريه.

5. ISO 9004 نظم الجودة نموذج لإدارة النوعية داخلياً، وهس العنصر الأساسي وأداة إدارة

الجودة الشاملة داخليا (لا تستعمل لأغراض التعاقد).

وفي العام 2000م تم إعادة النظر بالسلسلة بشكل كامل استجابة لمتطلبات الزبائن فأصبحت كما يلي اعتباراً من 2000/12/15م:

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.

1 عائشة عبد الله المحجوب، مرجع سابق، ص30.

وتكون المواصفتين 9001 و9004 ما يطلق عليه بالثنائي المتوافق، حيث تتكون كل منهما من نفس الاجزاء والمكونات والفقرات، إلا أن ISO 9004 تحتوي علي المزيد من المتطلبات علي طريق التطبيق المتقدم لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.¹

خطوات الحصول علي شهادة الأيزو:

هناك خطوات أساسية للتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية، وهذه الخطوات يمكن تقسيمها الي أربعة مراحل تبدأ بالتخطيط والإعداد للحصول علي شهادة الأيزو والتي تسبق عادة مرحلة التسجيل، وفيها يتم التحضير العام وتغيير ما ينبغي 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 علي 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 علي 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 علي أقسام وإدارات المنظمة.
10. مراجعة دليل الجودة الأساسي بواسطة جهة التقييم والتسجيل.
11. تدريب مجموعة المدققين الداخليين.
12. إجراء أول تدقيق داخلي عليا لعمليات المختلفة.
13. تقديم خطة الإجراءات التصحيحية بناءً علي نتائج التدقيق.
14. التأكد من كفاءة منظومة الجودة بمكوناتها.

1 فرانسيس ماهموني وكارل جي ثور: ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، بدون دار نشر، لبنان، 2000م، ص75.

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 ان شهادة أنظمة الجودة الشاملة الأيزو تمثل احدي متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي خطوة علي الطريق، فالأيزو لا يعد بديلاً لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يمثل فلسفة عمل واستراتيجية، في حين أن نظام الأيزو هو مجموعة من التقنيات الإدارية التي تهدف الي إنجاز كافة وثائق الجودة وتجهيزها للتسجيل مع ضمان تصحيح كافة الانحرافات، إذ يمكن للمنظمة أن يكون لديها إدارة جودة شاملة دون الحصول علي الشهادة.

الشكل (16/2): الفرق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة:

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

المصدر: عبد الحر محمد علي، نظم الجودة، معهد النفط العربي للتدريب، بغداد، العراق، 2007م، ص218.

1 عبد الحر محمد علي، نظم الجودة، معهد النفط العربي للتدريب، بغداد، العراق، 2007م، ص290.

المبحث الثالث

جودة الخدمات ومعاييرها

مفهوم جودة الخدمات :

تحتل الجودة الشاملة وأهدافها موقعاً مهماً في توجيهات ونشاطات المؤسسات المختلفة ويرجع تزايد الاهتمام بالجودة الي التغييرات السريعة والمتنوعة في البيئة الاقتصادية العالمية، والتغير في استجابات المستهلكين، والتحول التكنولوجية المتلاحقة وغيرها من العوامل.¹

تعريف الخدمات:

الخدمة هي أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموس ولا ينتج عنها أي ملكية، وان إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.

أو هي النشاط غير الملموس، الذي يهدف الي اشباع رغبات ومتطلبات العملاء ، بحيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى، ووفقاً لهذا التعريف تتضمن الخدمات كلاً من الخدمات المهنية مثل المحاماة، المحاسبة، والخدمات الصحية، وكذلك الخدمات المالية، مثل البنوك، النقل، والاسكان، والنظافة، والخدمات التعليمية...!²

تعريف جودة الخدمات:

تعرف جودة الخدمات بانها تلك الجودة التي تشمل علي البعد الاجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الاجرائي من النظم والاجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات، أما الجانب الانساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل مع العملاء.³

1 مرزوق محمد عدنان، مدخل في الإدارة الصحية ،ط1، دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان 2011م، ص 57.
2 احمد يوسف دورين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 2012م، ص 51.
3 المرجع السابق، ص 51.

خصائص الخدمات:

- 1- اللا ملموسة: بالأصل الخدمات غير ملموسة أي من الصعب تذوقها والاحساس بها ورؤيتها او شمها او سماعها قبل شرائها وهذا اهم ما يميزها عن السلعة ومن أمثلتها خدمات الامن والحماية والمتاحف.
 - 2- التلازمية (عدم الانفصال): ونعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها أي من الصعب احياناً فصل الخدمات عن شخصية البائع (مقدمها).
 - 3- عدم التجانس في المخرجات: ان كل نوع من انواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها.
 - 4- المخزون: الهلامية والفناء، العديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللا ملموسة للخدمة انخفضت فرصة تخزينها.
 - 5- الملكية: ان عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الانتاج السلعي والانتاج الخدمي، ولان المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة.¹
- فضلاً عن ما ورد من خصائص معينة تنفرد بها الخدمات وفقاً لطبيعتها هناك خصائص أخرى مكملة تتلخص في الآتي:²
- التفاعل الشخصي، وتقسيم الي مادي وذهني وعاطفي.
 - الوقت، ما طول الفترة التي تطلبها تقديم الخدمة.
 - الموقع هل يتم تقديم الخدمة في مكان العميل أو في مكان آخر.
 - توجه الناس، هل الخدمات التي تقدمها المنظمة للغير ذات توجه أكثر نحو الناس أو أنها ذات توجه أكثر نحو الاشياء.
 - التدريب، ما هو مقدار التدريب المطلوب او التعليم.
 - التقنية العالية، حيث اذا كانت التقنية متضمنة في تقديم الخدمات التي توفرها.

1أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص52.

2المرجع السابق، ص58.

- التكيف، ما مدي توفر المرونة لنظم الخدمة وقابليتها للتكيف.
- الاشراف، كم هو حجم الاشراف الذي يطلبه نظام الخدمة.

معايير جودة الخدمة:

1. الاعتمادية (Reliability)

وتعني قدرة مقدم الطلب علي انجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه من حيث الالتزام بالوقت والأداء أو بمعنى آخر مدي ثبات الاداء بمرور الوقت وتقديم الخدمة التي تم الاتفاق عليها بين الشركة والعميل بدقة واعتمادية عالية.

2. إمكانية الوصول: (Accessibility)

وذلك من حيث كون الخدمة متوفرة في المكان والزمان اللذين يريد هما العميل وقرب وسهولة الاتصال بالهاتف ومناسبة ساعات العمل، وتوفر العدد الكافي من منافذ الخدمة.

3. الأمان (Security)

وهذا المعيار يعبر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، وعدم وجود أية مخاطر أو شكوك مرتبة بالخدمة، وتشتمل السلامة من الاخطار الجسيمة والأمن المالي والسرية في التعاملات، مثل الطبيب الذي يقوم بإجراء العملية دون إلحاق الضرر بالمريض.¹

4. المصداقية (Credibility)

وتعني مدي الالتزام بالمواعيد التي تقدمها المنظمة لعملائها مما ينتج عنه الثقة المطلقة بمقدم الخدمة والاعتماد عليه والتسليم الكامل له، وهل مقدم الخدمة أهل للثقة ويلتزم بوعوده؟ مثل المحامي الذي يحافظ علي أسرار موكله والثقة فيه للدفاع عن القضية.

5. تفهم حاجات العملاء (Understanding the Customer needs)

ويشير هذا المعيار الي مدي قدرة مقدم الخدمة علي تحديد وتفهم احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية والعناية، وبذل الجهد لفهم رغبات العملاء واحتياجاتهم وطلباتهم وتعديل الخدمة لتناسب أذواق ورغبات مختلف العملاء بالإضافة لتقدير مشاعر العملاء والتعاطف مع مشكلاتهم.²

1قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات-مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص90.
2 قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق ص 91.

6. الاستجابة (Responsiveness)

وتعني القدرة علي التعامل مع متطلبات وشكاوي العملاء بسرعة وكفاءة عالية ومن ذلك سرعة الاستجابة لإصلاح أي عطل والتجارب مع العميل واستخدام اللطف والكياسة في التعامل معه وحل مشاكله المتعددة.

7. الجدارة (Competence)

وتعني امتلاك العاملين في تقديم الخدمة للمهارات والمعرفة والمعلومات الضرورية لتأدية الخدمة بجدارة وكفاءة، فالعميل دائماً ما يلجا لمثل هذه المعايير عند طلب الخدمة مثل الشهادات العلمية ومصدرها والخبرات العملية، فغالباً ما يفضل بعض العملاء تلقي الخدمات الفنية والطبية من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومن مصادر معتمدة رسمياً مثل الاطباء والمستشارين والمهندسين.

8. المظهر او الجوانب الملموسة (Tangibles)

ويشير هذا المعيار الي مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدي المنظمة مثل المعدات ومظهر الافراد مقدمي الخدمة ووسائل الاتصالات وكذلك المباني، الاجهزة، الديكور، الاضاءة، صالات الاستقبال...، وتشكل المحسوسات أهمية كبري في الشركات الخدمات ذات الاتصال الكبير بالعملاء

9. الاتصالات (Communication)

وهذا يشمل الاتصال الدائم بالعملاء لتعريفهم بالخدمة وكذلك اعطاء معلومات تفصيلية عند وجود أي تأخير في تقديم خدمة ما، وشرح خصائص تقديم الخدمة للعميل وتنقيفية حول الاضرار التي يمكن أن تلحق به اذا لم يلتزم بما هو مطلوب منه او عن كيفية تجنب أي مشكلة قد تحدث بصورة واضحة وبلغة سهلة مثل الطلب من مريض أن يتبع بعض الاجراءات أو التعليمات قبل إجراء العملية.

10. التعاطف (Empathy)

وتعني توافر صفات اللباقة والتأدب ودمائة الخلق في الشخص مقدم الخدمة وكذلك الكياسة والمودة والمصداقية مع العملاء حتي يبني مع العميل علاقة جيدة تتسم بالمصداقية والود الاحترام¹.
لقد لخص دودين المعايير المستخدمة للحكم علي جودة الخدمة² في الشكل (17/2) ادناه:

1 المرجع السابق، ص ص 92 - 93.
2 أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 69.

الشكل (17/2):معايير الحكم على جودة الخدمة

المعيار	أمثلة
1. الادب والالطف: أي طريقة التعامل من حيث الادب والمصداقية	مظهر جيد ولباقة استقبال حار.
2. الاتصال: أي تزويد العملاء بالمعلومات والاستماع إليهم	شرح طبيعة الخدمة واهميتها. توضيح تكلفة وأسعار الخدمة. التأكيد علي حل مشكلات العملاء
3. السمعة والثقة والمصداقية والامانة.	اسم الشركة وسمعتها. الخصائص الشخصية للعاملين. طريقة العرض البيعي.
4. الأمان: أي التحرر من الخطر والخوف والشك	الأمن المادي الامن المالي. السرية أي خصوصية العميل.
5. فهم احتياجات العميل: أي معرفة رغباته ودوافعه	معرفة مطالب العملاء اعطاء اهتمام شخصي لكل حالة ادراك أهمية العميل المنتظم
6. الدليل الملموس: أي الدليل المادي عن الخدمة.	التسهيلات المادية مظهر الافراد الأدوات والمعدات المستخدمة.

المصدر: احمد يوسف دودين ،ادارة الجودة الشاملة،ط1، الاكاديميون للطباعة والنشر، عمان ، 2012،ص69.

المبحث الرابع

ترقية الاداء في منظمات الاعمال

مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء النتيجة أو الحصيلة التي تسعى المؤسسات والشركات والمرافق الحكومية وغيرها من المنشآت الأخرى الي تحقيقها والوصول اليها، ودرجة الأداء تختلف من منظمة لأخرى باختلاف نوع القيادة الإدارية والمكونات الالية والبشرية والمقومات الأخرى ذات الصلة بكل من تلك المؤسسات. يختلف المفكرون والكتاب حول مفهوم الأداء ، ففي نظر البعض "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الي تحقيقها"¹ فيما يلاحظ ان هذا المفهوم يربط الانشطة بالأهداف التي تسعى تلك الانشطة الي تحقيقها داخل المنظمة المعنية.

أما الكاتب ديفيد هاميتون فقد تحدث عن مفهوم الأداء وذكر بأن التصنيفات الرئيسية المستخدمة في قياس الاداء هي²:

1.معرفة أخطاء الأداء.

2.الوقوف علي فترات الانتظار.

3.عدم ايقاف الاتصال.

4.تبسيط الإجراءات المكتبية.

واضاف هذه المكونات الاربعة لأداء عمل المكتب ذات اعتبار لمعظم الزبائن وأوضح ان هنالك

خمس مستويات لأخطاء الأداء وهي:

1.المعلومات الخاطئة.

2.المعلومات الناقصة.

3.حوافز لم تنفذ.

4.ترتيبات غير مكتملة.

5.عميل عومل معاملة غير لائقة.

1 توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1997م، ص3.
2 تيسير حسن أحمد حسن، دور ادارة الوقت في رفع أداء العاملين بالشركات الخاصة للصناعات الغذائية، رسالة دكتوراة، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، الخرطوم، 2013م.

الأداء المؤسسي :

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء ويمدى فعالية وكفاءة المنظمات في القيام بوظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها سواء كانت منظمات ربحية أم خدمية .⁽¹⁾ حيث عرف بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .

أبعاد الأداء المؤسسي

ويشمل ثلاثة أبعاد كالاتي :

البعد الأول : أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية .

إن أداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أداءها وصولاً إلى التأكيد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة , وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة .

البعد الثاني : أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة .

يقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم (مقاييس فاعلية المؤسسة) لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية , وتشمل كل من مقاييس الفاعلية الاقتصادية الداخلية والخارجية .

البعد الثالث : أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الكفاءة والفاعلية حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف , أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات , حيث أنه كلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى , فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى , كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدورات والغياب والتأخير , حيث أن الفرد العامل الجيد هو

(1)Zwick T.,The Impact of training intensity on establishing productivity labor economics , vol. 11,2006, p715-p720.

الذي تكون إنتاجيته عالية ، كذلك الذي يساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام وقلّة حوادث العمال¹

أنواع الأداء المؤسسي :

تمارس المؤسسات عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة نذكر منها ما يلي :

الأداء الاقتصادي : ويتحقق بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها ، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة .

الأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية . حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي والقومي ، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية .

الأداء الإداري : يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة . ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية .

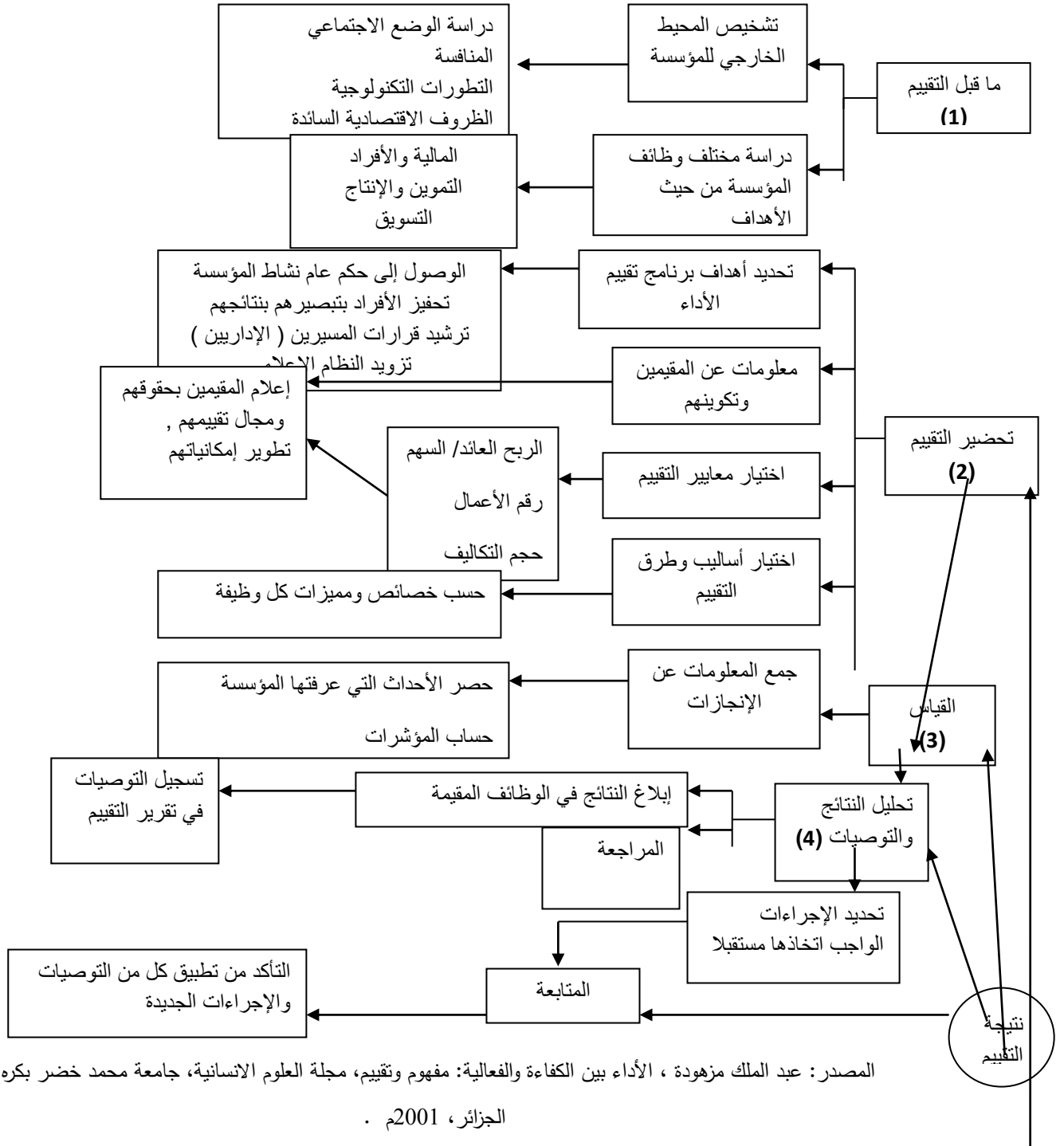
الأداء المالي : يتمثل في زيادة معدل العائد ، ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري معين مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات ، ونسبة الخفض في توقيات الأجهزة كنتيجة للإنفاق على تطوير تكنولوجيا الصيانة الدورية .

الأداء الفني (التكنولوجي) : ويتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة بسبب تغيير طريقة أو طرق العمل أو تغيير العاملين ، ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم الخدمة ، والتطوير في عدد الخدمات التي تم التحول إلى تقديمها من خلال الانترنت والانترنت²

¹ مفتاح الجندي ، ماهية الأداء ، بحث ماجستير ، www.hrdiscussion.com ص ص 5-6 .
² الموقع السابق ، ص 7

الشكل (18/2):مراحل تقييم الاداء المؤسسي

مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة¹



يتضح من الشكل (2-18) ان مراحل تقييم الاداء المؤسسي تتمثل في الاتي:

- 1.مرحلة ما قبل التقييم :يتم فيها تشخيص المحيط الخارجي للمؤسسة و دراسة مختلف وظائف المؤسسة من حيث الأهداف.

1 عبد الملك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خضر بكرة، الجزائر، 2001م

2. **مرحلة تحضير التقييم:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد أهداف برنامج تقييم الأداء وجمع معلومات عن المقيمين وتكوينهم و اختيار معايير التقييم و اختيار أساليب وطرق التقييم .

3.**مرحلة القياس:** وفيها يتم جمع المعلومات عن الإنجازات من خلال حصر الأحداث التي عرفتھا المؤسسة حساب المؤشرات.

4.**مرحلة تحليل النتائج والتوصيات:** ويتم فيها إبلاغ النتائج في الوظائف المقيمة و المراجعة و من جانب اخر تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها مستقبلا و بعد ذلك تتضح نتيجة التقييم وهي تأتي من خلال هذه المرحلة والمرحلة السابقة لها (القياس).

العوامل التي تؤثر علي الأداء:

تختلف العوامل المحددة لنظام تقييم الأداء من منظمة لأخري وذلك لعوامل متعددة منها:¹

1. تاريخ وثقافة المنظمة والمفاهيم والقيم الثقافية السائدة.

2. حجم وقطاع المنظمة.

3. التوجهات الاستراتيجية والاقتصادية والثقافية والانسانية للمنظمة: تحدد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة مجال معايير أنظمة التقييم لان كل منها يتطلب القدرات الكافية لديهم للتطوير المستقبلي للمنظمة.

4. أسلوب الإدارة العامة السائد: وتأخذ في الحسبان أولويات المنظمة ويناسب مدي الحركية المتبعة في الممارسة الإدارية من مرونة أو تجديد أو ركود.

5. أسلوب إدارة الموارد البشرية السائد: إذ أن المنظمات التي لا توجد فيها أسس إدارة الموارد البشرية يكون فيها نظام التقييم مختلفاً ولا يعبر عن التطور الحاصل في عالم الإدارة الحديثة، كما ان المنظمات التي لا تستند الي ادارة المهنة أو الترقيات نتيجة الي تفعيل نظام التقييم فيها.

6. طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة: البيئة المحيطة مثل النقابات، الدولة، الزبائن، الموردين.

إن الفرق في حجم العمل بالمنظمات يكون له تأثير علي الوارد بنفس القدر، كما أن الاوضاع التنظيمية وملاءمتها تؤثر علي الاداء ومثال ذلك التغيير التنظيمي الذي يؤدي الي تحسين الإنجاز وزيادة معدله.

1 محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والادارات، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001، ص7.

الاداء في العمليات ذات الطبيعة المتشابهة يختلف تبعاً للمواقع الجغرافية للوحدات بحسب الظروف المحيطة فتباين معدل الإنتاج من وحدة لأخري، ومن ناحية أخرى فإن نوعية وحدة العمل قد تؤدي الي معدلات متباينة من الانتاج ومعدلات الانتاج علي متغيرات عن نوعية العمل المنجز. فبعض لعمليات قد تحقق معدلاً غالباً من الانتاج من الناحية الكمية ولكنها من الناحية النوعية قد يكون الاداء فيها رديئاً.¹

قياس الأداء:

تتوقف أدوات القياس علي طبيعة الوحدة التنظيمية التي يراد قياسها بالإضافة الي الأهداف المراد تحقيقها تكون بعض أدوات القياس مثل العائد علي الاستثمار ملائمة جداً لقياس قدرة المنظمة أو القطاع علي تحقيق هدف الربحية.

لكن لا تصلح هذه الأدوات لتقويم أهداف أخرى ترغب المنظمة في تحقيقها، مثل المسؤولية الاجتماعية أو تنمية الأفراد، ولا يكفي مقياس العائد علي الاستثمار بمفرده كأداة رقابية شاملة برغم ان الربحية هي الهدف المهم للمنظمة ويمكن حساب العائد علي الاستثمار عما حدث وليس عما سيحدث أو يحدث.

تحتاج المنظمة بناءً على ذلك لإعداد مقاييس أخرى للتنبؤ بالأرباح المحتملة. يشار الي مثل هذه المقاييس كأدوات رقابية وتوجيهية أو "التغذية الأمامية" لأنها تقيس اهداف المنظمة.

تصنيف الأداء :

يمثل أحد الاجزاء المهمة في عملية تقدير الاداء في الحكم علي مدي جودة المستوي الذي ادي الشخص من خلاله لتحقيق بعض الاهداف المحددة بصفة عامة، فان تقييم النتائج سيكون أسهل من الحكم علي مدي جودة تلك النتائج، ولكن من الممكن الا تكون هذه العملية مباشرة بهذا القدر حتي عندما تبدو المعايير واضحة، ومن جهة أخرى، عند تكوين الآراء بشأن الأداء، فان هناك عدد من المبادئ الاساسية التي يجب الالتزام بها ومن هذه المبادئ:

1. ينبغي أن يتم تكوين رأي عن الأداء بالمقارنة بالأهداف العامة، والتي قد يكون قد حدث

تقسيمها الي أهداف منفصلة تساهم معاً في تحقيق الاهداف العامة.

1 توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ، ص 7.

2. قدر المستطاع ينبغي أن يكون من الممكن قياس الأهداف وذلك علي الرغم من أنه بالنسبة لمعظم الوظائف سيكون هناك خليط من معايير الأهداف والكفاءات، وعندما يتم استخدام الكفاءات ينبغي أن يتم وصفها بعناية ودقة في شكل مهارات أو أسلوب قابل للتوضيح والذي يمكن تقييمه بموضوعية، وفي كل الاحوال، فان ما يجب تجنبه يتمثل في أي نوع من المنهج التي تعتمد على السمات يتم من خلالها تصنيف الأشخاص فقط علي أساس الصفات الذاتية مثل المظهر والشخصية... الخ.

3. من سوء الحظ، أنه لا يوجد سوي عدد قليل جداً من الطرق المختصرة عن الحديث عن عملية تقييم الاداء، وهكذا فإنه يجب التفكير بعناية ودقة في كل الاهداف والغايات كما يجب ان يوضع في الاعتبار الظروف التي تم تحقيق هذه الاهداف من خلالها، ونادراً ما يوجد أية معادلة سهلة من الممكن أن يتم استخدامها في قياس معين.

4. في عمليات تصنيف الأداء، ينبغي للشخص الذي يقوم بتقدير الاداء ان يضع في الاعتبار كل جانب من جوانب الوظيفة، كما ينبغي ان يقوم بعملية تصنيف شامل للموظفين ككل وألا يتأثر بشكل مفرط بالحد الأقصى من الاداء في جزء واحد منها.

5. تتمثل إحدى كبري الصعوبات التي يواجهها أي مدير في عملية تقدير أداء العاملين في ان يكون موضوعياً بشأن هؤلاء الأشخاص العاملين، وذلك لأن هناك ميلاً طبيعياً الي الرغبة في إعطاء تصنيفات للأشخاص الذين نحبهم أفضل من تلك التي يتم إعطاؤها للأشخاص الذين لا نشعر تجاههم بالقدر نفسه من الحب والحماس، بطريقة مشابهة من الممكن أن تجعل إحدى السمات المؤثرة التي يتصف بها الشخص الذي يخضع لعملية التصنيف من يقوم بهذه العملية يعطي تصنيفاً للسمات الأخرى التي يتصف بها هذا الشخص ربما أعلي من التصنيف الذي تستحقه، ومن الممكن أن يحدث العكس عندما يؤثر المستوي السيئ في أحد جوانب الأداء علي الرأي الذي يتم تكوينه عن الجوانب الأخرى.

6. عند التعامل مع أداء الأفراد، ينبغي أن يكون التركيز علي ما ينظر إليه علي إنه الأهداف التي تحتل قدراً من الاولوية، كما ينبغي أن يتم قياس الأداء العام بالمقارنة بمستويات الشخص الذي يشغل الوظيفة.

7. ينبغي الوضع في الاعتبار أية عوامل داخلية تؤثر علي الاداء، مثل التغيرات التي تجرى في المؤسسة ومدى إتاحة الموارد ودرجة التحدي الذي يعتمد علي المسئوليات في المقام الاول.

8. يجب أن يضع الشخص الذي يقوم بعملية التقدير في الاعتبار العوامل الخارجية أيضاً، ويوجه خاص من حيث ظروف السوق والمتغيرات التي تحدث في القانون أو في سياسات الحكومة علاوة علي الظروف الاقتصادية.¹

مشكلات قياس الأداء:

يمكن ان تؤدي متابعة قياس الأداء الي آثار سلبية ذات تأثير ضار علي أداء المنشأة، للاهتمام بالمدى القصير وظاهرة استبدال الأهداف ويمكن التقليل من هذه المشكلات اذا تذكرت الإدارة العليا بالاتي:

1. وجوب تركيز عمليات الرقابة علي الأهداف الاستراتيجية.
2. كما ينبغي متابعة النشاطات والنتائج المهمة فقط.
3. وجوب الاقتصار علي عدد محدود من أنظمة الرقابة.
4. كما يجب مراعاة حسن التوقيت في أعمال الرقابة علي كل من المدى القصير والبعيد.
5. يجب استخدام الرقابة للكشف عن الاستثناءات والانحرافات والأهم من ذلك ان تستخدم لمكافأة الإدارة بدلاً من معاقبتها.
6. يجب وضع خطط المواقع علي أساس الاعتبارات طويلة الأجل وأيضاً قصيرة الأجل.
7. يجب ان يؤدي نظام الرقابة والتقييم الي تكملة الدائرة في نموذج الإدارة الاستراتيجية.
8. يجب هلي نظام الرقابة، أن يوفر المعلومات المهمة ليس فقط في مجال تنفيذ الاستراتيجية بل أيضاً فر رسم الاستراتيجية من البداية.
9. تكون عملية التقييم والرقابة بناء علي ذلك، وهي نقطة البداية ونقطة النهاية في عملية الإدارة الاستراتيجية.²

1 باري كشواي، ترجمة خالد العمري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008م، ص ص 102 - 103.

2 تيسير حسن أحمد حسن، مرجع سابق، ص 74.

تقويم أداء العاملين:

هو عبارة عن التقويم الدوري لأداء الفرد على وظيفته، ومدى قدراته وإمكانياته نحو التقدم، ويفيد تقويم الاداء لاستخدامه في أغراض ادارية قد يتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب، أو الحكم علي مدى صحة فعالية بعض سياسات الاختيار والتعيين، وكذلك توفير المعلومات المختلفة عن العاملين وعن الأنظمة التي تساعد في عملية التخطيط للقوي العاملة، وأيضاً يسهم التقويم في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلاوات والترقيات وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي، لآجل تحسين تنمية فاعلية تقويم الأداء يجب الأخذ بالاعتبارات التالية:

1. الاعتماد علي معايير عادلة في تقويم وتقدير الانجاز.

2.التوصل لمعايير مقبولة لكل من الادارة والعاملين.

3.مراعاة تحسين عملية التغذية العكسية للمعلومات المرتدة عن التقويم.¹

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلي جميع مستويات المنظمة بدءاً من الادارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وهو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الاداء المحددة.

كما أن تقويم الأداء الوظيفي يعتبر من الوسائل الهامة لتحديد جوانب القوة والضعف في تركيب الأجهزة الادارية وفي ممارستها ومما يتيح الفرصة للمسؤولين لتلافي أوجه القصور قبل أن تستفحل، ولتنمية الجوانب الايجابية وتدعيمها، كما أن عمليات التقويم المستمرة لابد أن تساعد المسؤولين في تحديد مدى نجاحهم أو عدمه في تحقيق الأهداف التي يسعون الي تحقيقها كما أنها قد تساعدهم علي ضبط إيقاع العمل الإداري ومحاربة التسبب وترشيد سلوك العاملين وتوجيههم بما يؤدي الي رفع الكفاية الانتاجية وتحسين مستوي الأداء.²

يعرف تقويم أداء العاملين بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم للحكم علي مدى نجاحهم ومستوي كفاءتهم في القيام بأعمالهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم علي نجاحهم ومستوي كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً علي إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.³

1أحمد عبد الرحمن الشمبلي وأخرون، مبادئ إدارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2007م، ص397.

2 أحمد أبراهيم أبو سن، مرجع سابق، ص 177.

3 صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2000م، ص 209.

كذلك هو الإجراء الذي يهدف الي تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم علي مدي مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم علي سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلي مقدار التحسن الذي طرأ علي أسلوب أداء العمل، وأخيراً علي مدي معاملته لزملائه ومرؤوسيه.¹

كما عرف تقييم أداء العاملين بأنه "عملية قياس موضوعية لحجم ومستوي ما تم انتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه، أي علي شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.²

مفهوم تقييم الاداء:

يساهم تقييم الأداء في تحديد وتقييم عوامل النجاح الاساسية والتي تعتبر ضرورية في تلبية احتياجات وأهداف المنظمة لتأكيد النجاح المستقبلي كما يساهم في وضع خارطة طريق واضحة للأداء تمكن المنظمة من التعرف علي موقفها من درجة تحقيق الاهداف المنشودة علي المدي القصير أو الطويل وتبني الإجراءات اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

مفهوم تقييم الأداء هو إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدي تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها ومقارنتها بالأهداف المحققة ومعرفة وتحديد مواطن الانحرافات عن ما تم التخطيط له مسبقاً وتحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها³ أي أن مفهوم تقييم الاداء لايد من أن يعكس كلاً من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها من خلال فترة زمنية محددة⁴

ويمثل أداء المنظمة النتيجة النهائية للنشاط أو المخرجات التي تسعى المنظمة الي تحقيقها خلال هذه الفترة الزمنية المحددة.

أهمية تقييم الاداء:

تعتبر عملية تقييم الاداء ضرورية لأنها تعرف المنظمة علي حقيقة نشاطها الحالي ومقارنته مع أدائها في الفترة الماضية وكذلك مقارنة اداء المنظمة مع الأداء المتميز للمنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال. إضافة الي مقارنة الأداء المتحقق مع الاهداف المخطط لها التي تضمنتها استراتيجية المنظمة بما يساهم في تطوير خططها الاستراتيجية.

1 مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ، 2003م، ص188.

2 مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000م، ص72.

3 قاسم نايف علوان، مرجع سابق ، ص358.

4توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء مدخل خديل لعام جديد، ط1، دار النهضة العربية، مصر ، 1997 م ، ص 13.

وتبرز أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة فيما يلي:

- 1- معرفة نقاط القوة والضعف لقياس مدي التقدم والتأخر في تحقيق الاهداف المنشودة.
- 2- قياس مدي إمكانية المنظمة للاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.
- 3- ترشيد أداء العاملين بأفضل الطرق.
- 4- التحقق من مطابقة الأداء وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
- 5- التأكد من أداء عمل أقسام وفروع المنظمة بالصورة المخطط لها.

أهداف تقييم الاداء:

تقسم هذه الأهداف الي أهداف علي مستوي المنظمة، والمديرين، والمرؤوسين:

(1) علي مستوي المنظمة:

- النهوض بمستوي العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم الي تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

(2) علي مستوي المديرين:

- الارتفاع بمستوي العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم.
- تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

(3) علي مستوي العاملين:

- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية.
- تساهم عملية تقييم الاداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.¹

كما تحقق عملية تقييم الاداء بالنسبة للمنظمات عدة أهداف من أهمها:

- 1- رسم وصياغة الخطط المستقبلية للمنظمة.
- 2- متابعة سير الأداء وترشيد قرارات الإدارة فيما يتعلق بمختلف مجالات المنظمة.

1 مؤيد سعيد السالم وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الاردن، 2006م، ص103.

3- تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي معرفة فرص التحسين والضغوط التي تحيط بالمنظمة في بيئتها الخارجية.

4- معرفة مدى درجة تحقيق استغلال الموارد المتاحة مقارنة بالأهداف المطلوب تحقيقها.¹

مقومات نظام تقييم الأداء:

الي جانب خاصية الشمولية والوضوح اللتان يجب أن يتميز بهما نظام تقييم الأداء يضاف اليه مجموعة من المقومات أهمها:

1. تحديد وتوضيح نظام تقييم الاداء لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة حيث أن أي دراسة للتقييم لا بد وأن تستند علي عاملين أساسين هما الموضوع الذي تجري دراسته والهدف من الدراسة.

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

3. في مجال تقييم أداء الأفراد بصفة خاص وهو جزء هام وجوهري في نظام تقييم الاداء 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 تقييم الأداء بحيث يكون بعيداً بقدر الإمكان عن المؤثرات والتحيزات الشخصية.

4. يجب توفير العنصر البشري الفعال الذي يتمتع بالمهارة العالية والخبرة العملية المناسبة، وذلك في مجال المتابعة والرقابة علي تنفيذ الاداء والقيام بإجراءات التقييم.

5. يؤدي نظام تقييم الاداء أهدافه بنجاح، إذا ما قام علي تحديد واضح ودقيق للمعايير والادوات المستخدمة في القياس، وهذا يستوجب القيام بالدراسات اللازمة بغية التوصل الي أكثر هذه المعايير قدرة علي تحقيق الاهداف المحددة.

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

¹أروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والادوات والوسائل وايزو 9000 وايزو 1400، ط1، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2008م، ص 300.

1. توفير البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التقييم عن مختلف الأنشطة والمستويات الإدارية بالمنظمة.

2. توفير مختلف البيانات عن المنظمات المماثلة وأيضاً عن البيئة الخارجية للمنظمة.

3. معالجة البيانات بطريقة علمية تتفق وطبيعة وحجم البيانات وإمكانيات المنظمة.¹

عناصر تقييم الاداء:

ان وضع تقارير عن أداء العاملين إنما يهدف الي الوقوف علي مدي كفاءتهم وصلاحيتهم الوظيفية من خلال تحديد مدي توفر بعض الخصائص والصفات المؤثرة في الأداء.

الخصائص والصفات المشار اليها هي بمثابة أبعاد محددة لتقارير تقييم الاداء، فهي تحكم القائمين بتقييم الأداء في وضع تقديراتهم عن العاملين وتضمن عدم تأثرهم بنواح أو خصائص أو صفات أخرى لا تمت بصلة الي النشاط الوظيفي، ومن ثم ليس لها تأثير في مجال تقييم أداء العاملين، فقد يكون الشخص ذا خلق كريم ويظهر طاعة لرؤسائه أو يكون متفوق في مجالات رياضية أو اجتماعية أو ثقافية، ولكنه غير قادر علي تحمل المسؤولية أو لا يرجي منه صلاحية للتقدم والترقي، وعلي ذلك فان المطلوب في تقييم الاداء هو التركيز علي جوانب الشخصية المتصلة بالعمل والمؤثرة فيه وأن نطرح جانباً ما عدا ذلك من الجوانب التي لا تتصل بالنشاط الوظيفي للعاملين، وهذا يتفق مع المبادئ العامة في تقييم الأداء التي تقضي في مجموعها بوجود إتمام هذا التقييم في ضوء مقاييس موضوعية للأداء الي جانب مقاييس شخصية متصلة اتصالاً وثيقاً بالنشاط الوظيفي ومتطلباته.²

ويتضمن نموذج تقييم الأداء عادةً عدداً من العناصر التي تقاس في ضوءها كفاءة العاملين،

وتنقسم عناصر تقييم الأداء الي نوعين رئيسيين هما:

1- عناصر تكشف عن مساهمة الفرد في مجال العمل: مثل كمية ونوعية الانتاج - دقة ومهارة

الاداء - ما حققه من أهداف محددة - مدي ارتفاعه الي مستوي المسؤولية الملقاة على

عائقه، وغيرها.

1 مرزوق محمد عدمان، مدخل في الإدارة الصحية، ط1، دار الرية للنشر والتوزيع ، عمان 2012م، ص ص 27-28.
2 زكي محمود هاشم، ادارة الموارد البشرية ، ط2، دار السلاسل ، الكويت، 1996، ص 309.

2- عناصر تكشف عن صفات الفرد أو خصائصه مثل: المبادأة، والحماس، ودرجة الاعتماد عليه، والولاء، والتعاون، والشخصية، والقيادة، والمواظبة، والاتجاهات نحو المنظمة ونحو العمل ونحو الزملاء والرؤساء وغيرها.

تجدر الإشارة الي أنه لا يجب التركيز في تقييم الاداء علي أداء وممارسة العمل الحالي فقط، بل يجب الاهتمام أيضاً بمدى قدرة الفرد على التقدم والتطور وصلاحيته لشغل وظائف ذات مستوي أعلى وقدرته علي تحقيق إنجازات معينة، أي أن المنطق الاساسي في تقييم الأداء هو توفر عناصر معينة في الفرد يقدم دليلاً علي مستوى أدائه للعمل ويساعد في التنبؤ باحتمالات نجاحه في المستقبل. تبدو أهمية هذه العناصر التي تكشف عن الصفات الشخصية في أن الفرد إذا كان يمتلك خصائص معينة، فإنه سوف يمكنه بذل الإسهامات المطلوبة منه في مجال العمل، وحتى في قياس الخصائص الشخصية يكون الهدف الرئيسي هو قياس وتقييم الأداء.

على أن الامر لا يقتصر علي مجرد تحديد عناصر تقييم الاداء المرتبطة بالنشاط الوظيفي للعاملين، وإنما من الاهمية بمكان تعريف كل عنصر من هذه العناصر بدقة ووضوح بما يكفل تحديد مفهوم كل عنصر وأبعاده، وكذلك بما يكفل إعطاء القائم بالتقييم مؤشراً كافياً ومدلولاً يلتزم به عند وضع تقريره عن مستوى الاداء بالنسبة لهذه العنصر، ويجب أن يتم تعريف العنصر بأسلوب واضح ومفهوم ومبسط لا يترك لدي القائم بالتقييم أي مجال للحيرة أو التأويل أو التفسير الاجتهادي.

الواقع أن عناصر تقييم الأداء لن يكون لها قيمة فعالة وعملية ما لم يفهمها الرؤساء القائمون بتقييم الأداء بل وما لم يتفقوا علي مفهوم واحد لكل عنصر منها، وبذا تنقادی حدوث اختلاف بينهم علي مفهوم أي عنصر من العناصر، ومن ثم تكون تقديراتهم موضوعية وعادلة.¹

مجالات الأداء و مؤشرات قياسه:

تختلف مجالات قياس الأداء و مؤشرات تبعاً لأهداف المنظمات و طبيعة نشاطها و توجهاتها الاستراتيجية، حيث حاول بعض الباحثين و المهتمين تحديد مجالات أساسية للأداء المنظمة، فقد حدد مجالات الأداء في خمسة مجالات وهي: الربحية_ الحصة السوقية_ الإنتاجية_ تطوير الأفراد_ رضا العاملين. فنتيجة لتعدد أهداف المنظمات و مجالات أدائها، تعددت مؤشرات قياس الأداء. و تشكل المؤشرات الفردية التي تقيس أهدافاً محددة للمنظمة إحدى هذه المؤشرات، و تتمثل بالمعايير المالية، كنسب السيولة و الربحية و غيرها، أو المعايير التشغيلية كالإنتاجية....أو المعايير التسويقية كنمو

1 زكي محمود هاشم ، مرجع سابق، ص ص 310 -311.

الحصة السوقية مثلاً. و لكن نتيجة لسعي المنظمات لتحقيق أكثر من هدف في آن واحد (مالية وغير مالية، قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، داخلية وأخرى خارجية) ظهرت في الآونة الأخيرة مقاييس مركبة تعكس صورة أكثر وضوحاً عن أداء المنظمة. لقد تزايد الاهتمام باستخدام المقاييس المركبة في قياس أداء المنظمات و ذلك للأسباب التالية:¹

1- تعبر المقاييس الفردية عن هدف مفرد، و بما أن المنظمات تضع مجموعة من الأهداف وليس هدفاً واحداً، لذا من المناسب اعتماد مقاييس مركبة تتناسب مجموعة أهداف.

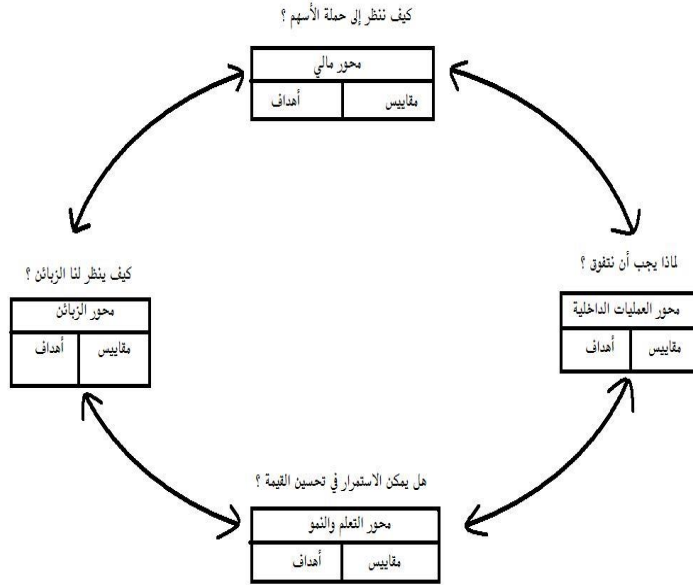
2- تتعامل المنظمات مع مجموعة من الأطراف تتضمن: الإدارات، العاملين، المساهمين، الزبائن، و المجتمع المحلي.... الخ. و كل طرف من هذه الأطراف له هدف معين، فالعاملون يبحثون عن تعويضات و ظروف عمل أفضل، و المساهمون يسعون لتعظيم الأرباح، والزبائن يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية و بسعر مناسب، و الإدارة ترغب في تبني أساليب عمل تحقق أعلى إنتاجية، و المجتمع المحلي يبحث عن بيئة نظيفة. لذا فإن المقاييس المركبة هي التي تحدد مدى تحقيق تلك الأطراف لغاياتها في حين تعجز المقاييس الفردية عن ذلك.

3- تتسم البيئة الحالية للمنظمات بالتعقيد و الديناميكية، مما يتطلب أن تعتمد تلك المنظمات على مقاييس للأداء تحدد مدى سيطرتها على أنشطتها المختلفة، وهذا يتناسب تماماً مع اعتماد المقاييس المركبة لقياس أداء المنظمة.

أن نموذج (Kaplan&Norton) و الذي يعرف باسم أنموذج "بطاقات العلامات المتوازنة" "Balance Score Card" يعد أحد أهم هذه المقاييس المركبة في قياس الأداء التنظيمي، حيث تستند إلى معايير مالية و تشغيلية معاً لقياس الأداء.

الشكل (19/2): محاور نموذج بطاقات العلامات المتوازنة

1 Kaplan, R.S & D.P. Norton, **The balanced scorecard – Measures that Drives Performance**, Harvard Business Review, vol.70, M.A, Jan/Feb.1996, p71.



المصدر : Kaplan, R.S & D.P. Norton, The balanced scorecard – Measures that Drives Performance ,Harvard Business Review, vol.70, M.A, Jan/Feb.1996

من الشكل رقم(19/2) يتضح لنا أن محاور أنموذج " بطاقات العلامات المتوازنة" هي:

- المحور المالي Financial Perspective
- محور العمليات الداخلية Internal Business Process Perspective
- محور الزبائن Customer Perspective
- محور التعليم والنمو Learning & Growth Perspective

1. **المحور المالي:** يعكس هذا المحور الأهداف المالية عبر قدرة الشركة على تحقيق مصالح حملة الأسهم ومصالح المالكين في آن معاً....ويركز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر...فاستخدام مؤشر معدل العائد على الاستثمار يحدد مدى قدرة الشركة على تحقيق مصالح حملة الأسهم بينما يحدد معدل العائد على حق الملكية قدرتها على تحقيق مصالح المالكين. ويعد مؤشر معدل العائد على الاستثمار من أكثر المؤشرات استخداماً في تقويم أداء المنظمات وهو من أفضل المؤشرات لقياس الأداء المالي، فهو يعطي معلومات مفيدة لمتخذي القرارات المالية بمقابلة مؤشرات عديدة مع بعضها لفترات زمنية متعددة، ويتم استخراجها بقسمة صافي الربح على إجمالي الموجودات للمنظمة. كما يعد مؤشر العائد على حق الملكية أيضاً، مؤشراً هاماً لقياس الأداء المالي للمنظمة. فهو يحدد مدى قدرتها على تحقيق مصالح المالكين، ويتم استخراجها عن طريق قسمة صافي الربح على حق الملكية.

2. **محور العمليات الداخلية:** يعكس هذا المحور أداء الأنشطة التشغيلية، ويشمل المقاييس التشغيلية المالية التي تهدف أساساً إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة. وتبرز هنا مقاييس الإنتاجية التي تحدد الاستخدام الأمثل لمدخلات الإنتاج، فالإنتاجية هي العلاقة بين مخرجات المنظمة ومدخلاتها. فتحدد الإنتاجية الجزئية كفاءة استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج أو المدخلات (المواد، العمل، الآلات) وتحسب بقسمة المخرجات للمنظمة على ذلك العنصر. بينما تحدد الإنتاجية الكلية كفاءة استخدام عناصر الإنتاج (المدخلات) مجتمعة، وتحسب بقسمة المخرجات على المدخلات.

3. **محور الزبائن:** يعكس هذا المحور أداء الأنشطة التي تقابل حاجات الزبائن ورغباتهم، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق رضاهم. ويقصد بالمنظمة الموجهة نحو الزبون أن يشارك الزبائن في اتخاذ القرارات الهامة التي تؤثر فيهم بدرجة كبيرة. فالقيمة المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة تمثل أساساً هاماً لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات الهامة التي تركز على متطلبات الزبون في السلع والخدمات المقدمة له على المدى البعيد. وهناك نوعان من الزبائن تسعى المنظمات في المستقبل إلى تحقيق رضاهم من خلال إشراكهم في عمل المنظمة وتلبية رغباتهم وحاجاتهم، بل تقديم ما يفوق الاحتياجات والرغبات، وهؤلاء الزبائن هم زبائن داخل المنظمة "الزبون الداخلي" وزبائن خارج المنظمة "زبون خارجي" فالزبون الخارجي هو ذلك الفرد "المستهلك" الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه على اقتناء السلعة أو الخدمة، أما الزبون الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمات (محطات العمل، الوحدات، الشعب...إلخ). حيث ينظر لهؤلاء الأفراد بأنهم زبائن بمن سبقهم في العمل موردين للذين يلونهم. وركز على الزبون الداخلي بوصفه العامل الذي يعتمد على مخرجات العاملين الذين سبقوه في إنجاز جزء من السلعة أو الخدمة. فضلاً عن الاتصال بالزبون الخارجي (النهائي) للاطلاع على آرائه ومقترحاته لمعرفة الحاجات التي يرغب في تحقيقها في تلك السلع بدقة متناهية.¹

1 Kaplan, R.S & D.P. Norton, **The balanced scorecard – Measures that Drives Performance**, op.tic,p73.

إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا الزبون و إبعاده داخل المنظمة وخارجها يمثل قوة الدفع الرئيسية نحو التطبيق الصحيح لها، و المقصود بالتركيز على الزبون محاولة الرؤية بمنظوره و ليس بمنظور قيادة المنظمة، و يعني هذا النفاذ إلى عقله لمعرفة كيف يفكر، و يتم ذلك من خلال¹:

1- تحديد احتياجات الزبون و متطلباته الحقيقية التي قد لا يجيد التعبير عنها.

2- التعرف على ميول الزبائن و اتجاهاتهم الحقيقية التي يمكن أن تكون البداية لتحسين الجودة.

3- قياس التغذية العكسية من الزبائن كقياس لمدى رضاهم.

4- تشجيعهم على المصارحة و إبداء آرائهم في المنظمة و مخرجاتها.

5- الاهتمام بالزبون و هذا يعني الحرص عليه ليس حالياً فقط بل مستقبلاً.

ولتحقيق ذلك الرضا ينبغي على المنظمة الاهتمام بالزبون الداخلي أولاً من خلال حسن استقطابه و اختياره وتعيينه و تدريبه و غرس ثقافة التعاون و فلسفة الجودة الشاملة فيه، أي الاهتمام به كرأس مال معرفي للمنظمة. ثانياً تهيئة كل ما يساعده على الإتقان في إنجاز عمله. و ثالثاً تعزيز أو اصر الاتصال بالزبون الخارجي لمعرفة احتياجاته و الكشف عن رغباته و تحديد توقعاته في جودة مخرجات المنظمة لكي يتم تلبيتها. وأخيراً تشجيعه على المشاركة في تقديم ما من شأنه تحقيق الجودة التي تفوق التوقعات في سلع المنظمة و خدماتها بما يضمن استمرار نشاط المنظمة و تحقيق طموحاتها المستقبلية بنجاح.

ويمثل القبول العام لمخرجات المنظمة و التفاعل معها و المشاركة الفاعلة لتطوير عملياتها

ومخرجاتها و بيئتها مؤشراً على تحقيق المنظمة لرضا زبائنها.

كما يمثل مؤشر الحصة السوقية الذي يطلق عليه بالمركز السوقي مؤشراً لقياس محور الزبائن، وهو يدل على مدى تغلب أو تراجع المنظمة في استقطاب الزبائن مقارنة بالمنافسين في السوق، ويتم حساب هذا المؤشر بقسمة مبيعات المنظمة على مجموع مبيعات القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

4. **محور التعليم والنمو:** إذا كان محور الزبائن يعكس بشكل جلي أداء المنظمة التي تطبق مفهوم

الجودة الشاملة، فإن محور التعليم والنمو يعكس بصورة واضحة أداء المنظمة التي تطبق إدارة

المعرفة. وبعكس هذا المحور مدى قدرة المنظمة على إحداث تنمية في القدرات الفكرية

للعاملين ومستويات مهاراتهم وإحداث التطوير في هيكلتها وثقافتها، أي القدرة على الإبداع

التنظيمي. فالإبداع هو عملية تقدم من خلالها المنظمات باستخدام مهاراتها ومواردها لإنتاج

1خضير كاظم حمود ، ادارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ،ص99.

تقنيات أو سلع جديدة أو لتقديم خدمات جديدة لغرض التغيير أو للاستجابة الأفضل لحاجات زبائنها ويقسم الإبداع إلى ثلاثة أنواع:

1. الإبداع التقني: هو الذي يتعلق باستخدام أو ابتكار تقنية أو وسيلة أو منتج أو نظام أو عملية جديدة

2. الإبداع الإداري: يشير إلى التغييرات في هيكل المنظمة. أو في العمليات الإدارية التي تضم كادر العمل لتخصيص الموارد، بناء المهام، والسياسات والمكافآت.

3. الإبداع الإضافي: هو الإبداع الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن. أو تعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، فيعدان إبداعين إضافيين. إن توليد المعرفة داخل المنظمة والتقاطها من خارجها يؤدي إلى توليد مختلف أنواع الإبداعات التي من الممكن أن تتم جميعها في عملية واحدة. ويتحقق الإبداع في المنظمة متى ما تمتع عدد من المديرين والعاملين فيها بكل الصفات الآتية أو بعضاً منها :

1. العقل المتسائل والخالق: وهو الذي لا يقبل بإجابة واحدة أو سهلة بل يبحث في الأعماق لإيجاد البدائل ويمتد إلى ميادين علمية مختلفة.

2. القدرة على الاستقراء والاستدلال: وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها وتقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم للاستخدام.

3. القدرة على التخيل والحدس: هي صفة من صفات الترابط اللاشعوري، فهي القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.

4. الشجاعة أو الثقة بالنفس: وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الإخفاق.

5. النزوع إلى التجريب: يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن أن تعد مسلمات عند البعض، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.

6. النقد الذاتي: إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهديب وتقويم الأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.

إن الإبداع التنظيمي الذي يعكس مدى قدرة الأفراد والمديرين وقيادة المنظمة على توليد المعرفة والأفكار الإبداعية ومدى إحداث التغييرات الهيكلية والثقافية في المنظمة، يعد مؤشراً مناسباً لقياس محور التعلم والنمو كأحد محاور أداء المنظمة.

خطوات تقييم الأداء:

هنالك عدة خطوات يراعي اتباعها عند تقييم أداء العاملين، ولأن عملية التقييم يجب ان يخطط لها، لذا يجب اتباع الخطوات والطرق الصحيحة والواضحة، وتتمثل فيما يلي:

أولاً: وضع معايير قياس الأداء:

فيها يتم تحديد معايير الانجاز ويتم تحديد هذه المعايير بناء علي طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل ويشترط في هذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها ... كما ينبغ إبلاغ هذه المعايير والتوقعات الي المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه انجازه في عمله، ويجب علي الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح.¹

الهدف من تقييم الاداء هو قياس مدي التزام الموظف بمتطلبات العمل، وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقاً في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيداً عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.²

هناك نوعان من معايير تقييم الاداء وهما: معايير العناصر ومعايير الاداء

1. معايير العناصر

تشمل العناصر كل من الصفات والمميزات التي يجب ان تتوافر في الفرد مثل: الاخلاص، التعاون في العمل، الأمانة، والمواظبة علي العمل، ...الخ، حيث يمكن في ضوء هذه العناصر في سلوك الفرد أن يتم الحكم علي مستوي كفاءته، والعناصر نوعان:

أ. عناصر ملموسة: يمكن قياسها بسهولة لدي الفرد مثل المواظبة علي العمل والدقة وغيرها.

ب. عناصر غير ملموسة: وهي التي يجد المقوم صعوبة في قياسها مثل: الصفات الشخصية لدي

الفرد، والامانة ، الذكاء وغيرها وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم من

ملاحظتها.

1 كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، لبنان، 1997م، ص 126.

2 مؤيد سعيد السالم، عادل صالح، مرجع سابق، ص 204.

2. معايير الأداء:

هي تمثل المعيار الذي يتم مقارنة الأداء الفعلي للموظف، وذلك لتحديد مدى كفاءته، وهناك ثلاثة أنواع من معدلات الاداء يمكن إيضاها كما يلي:

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

المعايير النوعية: وتركز علي مستوي معين من الجودة يحب علي الموظف أن يحققه مثل الاتقان.

المعايير الكمية النوعية: وهي عبارة عن معايير المزيج من المعدلين السابقين والتي يتم بموجبها تحقيق كمية محددة من الانتاج خلال فترة زمنية محددة وبمستوي جودة معين.¹

ثانياً: تحديد طريقة قياس الأداء:

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمات، حيث يقسمها البعض الي طرق التقليدية وأخري حديثة كما هو موضح في الشكل أدناه:²

الشكل (20/2): طرق قياس الاداء

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
ث. طريقة البحث الميداني	ت. طريقة التدرج البياني
ح. طريقة الادارة بالأهداف	ج. طريقة التوزيع الاجباري
د. طريقة التقييم علي أساس النتائج	خ. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين
ر. طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى	ذ. طريقة التقييم بحرية التعبير
س. طريقة التقدير الجماعي.	ز. طريقة القوائم

المصدر: مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000م، ص 89.

وسائل تقييم الأداء:

هناك وسائل عديدة لتقييم الأداء أهمها الوسائل التالية:

1- مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمعايير أو المعدلات الموضوعية للأداء والتي تحدد وحدات

العمل اللازم إنجازها بمستوي معين من الجودة في وحدة زمنية معينة.

1 عبد الرحمن الصباح، التنمية الادارية، ط2، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1997م، ص 87.
2 مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص 89.

2- إجراء اختبارات للعاملين بصفة دورية للحكم علي مدي كفاءتهم في النهوض بأعباء وظائفهم الحالية أو مدي صلاحيتهم للترقية أو النقل الي وظائف أخرى، ومن امثلة هذه الاختبارات اختبارات المعرفة والمعلومات لتحديد مستوي معرفة الفرد لأساسيات العمل وأساليبه والخبرات التي اكتسبها من واقع أداء العمل، واختبارات الاداء لتحديد قدرة الفرد علي أداء عمل معين، وتصلح هذه الاختبارات للأعمال الروتينية بشكل عام.

3- استخدام أسلوب تقييم المجموعة او الاقران لأداء الفرد، بمعنى أن يتم تقييم أداء الموظف بمعرفة زملائه أو أقرانه أعضاء المجموعة، ويتميز هذا الاسلوب بمعرفة مجموعة العمل ودرابتهم بالمعايير والاسس المهنية التي تحكم الاداء الجيد للعمل، إلا أن مشكلة هذا الاسلوب تكمن في عدم الضمان التام لموضوعية وحياد زملاء أو أقران العمل.

4- استخدام أسلوب المقارنة الزوجية بين العاملين حسب مستوي ادائهم، وفي هذا الاسلوب يقوم الرئيس بمقارنة كل موظف بأداء كافة الموظفين بالوحدة التي يشرف عليها، أن أحد المزايا الهامة لهذا الاسلوب هو استيعاب القائم بالتقييم لموظفين اثنين فقط في ذاكرته في وقت وأحد عند إجراء المقارنة بينهما، فضلاً انه يقلل الي حد معقول من ظواهر الميل نحو التقدير المتوسط والتشدد والتساهل عند التقييم، ومن أهم المشاكل التي تواجه هذا الاسلوب استغراقه لوقت وجهد كبيرين بزيادة عدد العاملين الين تجري بينهم المقارنة من حيث مستوي الاداء، الي جانب أن المقارنة تتم علي أساس مستوي الاداء الكلي وليس علي أساس عناصر محددة للعمل والتي قد يكون لها أهميتها الخاصة.

5- أسلوب الادارة بالأهداف : ويصلح هذا الاسلوب بصفة خاصة لتقييم أداء الرؤساء والمشرفين في المنظمة، ويقوم هذا الاسلوب علي اشراك الرئيس الاداري والمرؤوس(وهو أيضاً أحد الرؤساء أو المشرفين) في تحديد أهداف معينة يلزم تحقيقها خلال فترة التقييم، كما يتم تحديد مستويات الاداء التي تعكس تحقيق المرؤوس لأهداف معينة بشكل مرضي، ويشترط هنا أن تكون الأهداف المحددة قابلة للقياس، ويتميز هذا الاسلوب بتأسيسه علي الحوار المستقر بين الرئيس والمرؤوس، كما أنه يركز في تقييم الاداء علي نتائج قابلة للقياس، وليس نتائج عامة كالتعاون وغيره من العموميات غير الملموسة، ويتميز أيضاً بان الأهداف يتم تحديدها قبل ان يتم الاداء فعلاً، فهو أسلوب تطويري في تحديده مقدماً للاتجاه الذي يسير فيه العاملون وكذلك

للمستويات المتوقعة من الاداء والانجاز، علي أن مشكلة هذا الاسلوب تكمن في الوقت الطويل والجهد الكبير نسبياً في عملية تقييم الاداء من الرئيس والمرؤوس معاً.

6- إعداد التقارير الدورية عن أداء العاملين: وهي أكثر وسائل تقييم الاداء شيوعاً في مجال التطبيق العملي، وتكشف هذه التقارير عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير ومتطلبات هذا الأداء، الي جانب الصفات الشخصية لشاغلي الوظائف مثل المبادرة والمواظبة والحماس والتعاون وغيرها، وتعد هذه التقارير علي نماذج خاصة وفي اوقات زمنية محددة.¹

الفكرة الأساسية في تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء وسيلة هامة في نظام إدارة الأداء، هدفها قياس أداء الفرد العامل و مقارنته بالأداء المستهدف و الحكم بالتالي على مدى الكفاءة.

1) الأسس العامة في تقييم كفاءة الأداء: يعتمد في تقييم الأداء مجموعة من الأسس العامة تترتب حسب تسلسلها و أهميتها من حيث التطبيق كما يلي:

أ. تحديد أهداف المشروع: إن الغرض من إقامة أي مشروع هو تحقيق هدف رئيسي و جملة من الأهداف الثانوية، يفترض أن تكون واضحة و محددة لكافة المسؤولين و العاملين بالمؤسسة و عليه، فإن الاعتماد على المؤشرات العلمية و العملية في دقة تحديد تلك الأهداف أمر ضروري و مهم.

ب. تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة: يتطلب استمرار العملية الإنتاجية وضع خطط تفصيلية لكل أنشطة و وظائف المؤسسة، مع تحديد الموارد المادية و البشرية التي تستخدم لتنفيذها، بما يحقق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، إذ أن الأمر يقتضي أن تحدد هذه الخطط في ضوء ما يلي:

1. تحديد الأهداف بشكل واضح بما يغطي جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المؤسسة.

2. ضرورة التنسيق بين أهداف، مهام و وظائف الوحدة الاقتصادية المختلفة.

3. تصاغ الأهداف من طرف الأفراد المساهمين في تحقيقها ضمن حدود مسؤولياتهم.

1 زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص ص 300 - 309.

4. أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف، و مع تحسب حدوث أي مستجدات داخلية أو خارجية.

ج. تحديد مراكز المسؤولية: يلتزم المرؤوس بتنفيذ ما عهد إليه من واجبات في حدود مسؤولياته و ما تخول له السلطات في اتخاذ القرارات، و يعتبر هذا الأمر ركنا هاما من أركان تقييم الأداء في أي وحدة إنتاجية، فتكون المسؤولية محددة في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ النشاط المعين بمراعاة الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها.

د. تحديد معايير الأداء: تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم، إلا أن هذه المعايير تختلف من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية، و كذا الأهداف المرسومة لها من فترة زمنية لأخرى.

هـ. وجود جهاز مناسب للقيام بتقييم الأداء: يستلزم تقييم الأداء وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة و مراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الإنتاجية، و يقوم بتسجيل النتائج المحصل عليها بعد التنفيذ.

المراحل الأساسية لتقييم الأداء: تتلخص فيما يلي:

1. التعرف على البرامج بما في ذلك خطة التنفيذ، و كذا معايير و مقاييس الأداء.

2. قياس الأداء الفعلي بعد التعرف على النتائج.

3. مقارنة الأداء الفعلي بالآخر المخطط.

4. تحديد الانحرافات و الاختلافات مع تحديد مراكز المسؤولية.

5. اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.

(2) **الفعالية في تنفيذ الخطط و البرامج اعتمادا على تقييم الأداء:** تتجلى الفعالية في التنفيذ عند

تحقيق الهدف المرجو، و ذلك بالنظر إلى الإمكانيات و القدرات التي تحوزها المؤسسة، فمن خلال الرقابة على الأداء و عبر تقويم شامل للنشاط ضمن الأجال المحددة يمكن الوقوف على مدى فعالية هذا النشاط، و قصد التعرف على مدى تحقيق الهدف من التقييم، يمكن الاعتماد على ما يلي:

1. القياس المحاسبي للأداء الفعلي، و مقارنته بما حدد سلفا في إطار الخطة المستهدفة.

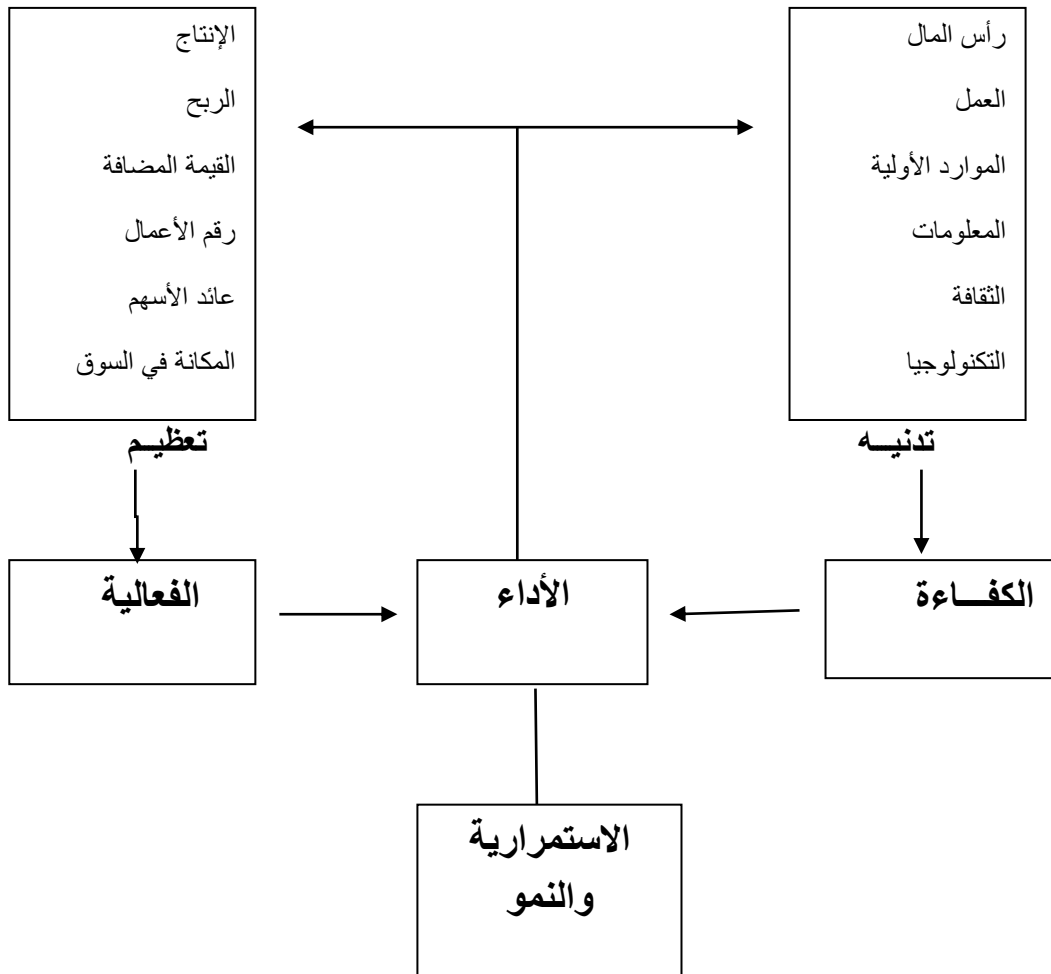
2. استخراج الانحرافات المحققة و تفسيرها، حتى يتسنى للقائمين بعملية التقييم التعرف على سبب

الانحراف، و بالتالي القضاء على مواقع الخلل و تصحيح الأداء.

3. اتخاذ الإجراءات العلاجية المناسبة، و السهر على تطبيقها واقعا.

إن دراسة و تحليل الانحرافات هي نتاج أداء تم التخطيط له مسبقاً، و بصورة شاملة تمس كل الأنشطة والفروع والأقسام و الورشات، حتى يتحدد دور كل جزء من أجزاء المؤسسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة مع وجوب توكيل مهمة تحديد الانحرافات و تحليل البيانات الفعلية للأداء إلى مؤهلين مختصين، حتى يتمكن هؤلاء من تقويمه و تصحيحه عند الضرورة. الشكل التالي يوضح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.¹

الشكل (21/2): الاداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مصدر سبق ذكره ، ص 88.

الصعوبات التي تعترض تقييم الأداء:

ان تفاوت طبيعة ومحتوي الأعمال المختلفة في منظمات الأعمال يجعل من غير الممكن تقييم الأداء جميعاً علي أسس كمية تستند الي عدد الوحدات المنتجة او عدد الوحدات المباعة أو

1 عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مرجع سابق ، ص 88.

غيرها من الاسس التي تعتمد علي الكم المحدد، وبناء علي ذلك فان الادارة تجد نفسها مضطرة الي اتباع أسلوب التقدير الشخصي لتقييم الاداء الشخصي ينطوي علي عدد من الاخطاء وأهمها ما يلي:

1- تأثير المدير بصفة معينة في المرؤوس

قد يتأثر المدير بصفة معينة يتمتع بها المرؤوس عند حكمه وتقديره لمستوي أدائه، وقد يكون هذا الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يحمله المدير عن الفرد متأثراً بموقف معين أو بفترة زمنية معينة خلال الفترة المطلوب تقييم الفرد خلالها، وبالتالي فإن هذا الانطباع قد لا يكون ممثلاً لواقع حال الفرد ولا يعبر بالتالي عن المستوي الحقيقي لكفاءته، وهذا بأكمله يؤثر في درجة فاعلية ونجاح برنامج التقييم.

2- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء

بعض الرؤساء المباشرين يعتمدون اسلوب التساهل في التقييم فيمنحون مرؤوسيهم تقديرات عالية تفوق المستوي الحقيقي الذي يستحقونه وذلك بهدف تجنب حصول أي نوع من المشاكل معهم، فقد يؤدي التقييم الضعيف أو المتدني الي حرمان الفرد من بعض الحوافز أو تأخير تاريخ استحقاقه للعلاوة أو غير ذلك، بالمقابل هناك فئة أخرى من الرؤساء يعتمدون أسلوب التشدد في تقييم الافراد الذين يعملون ضمن مسئوليتهم.

3- التأثير بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم

التقييم يتم عادة لفترة زمنية فتكون ستة أشهر او سنة، لذلك فانه يمثل تقديراً لكفاءة الفرد علي مدي هذه الفترة بأكملها، ولكن في بعض الحالات يتأثر المدير أو الرئيس المباشر بمستوي الأداء الذي يقدمه الفرد وبسلوكه خلال الفترة الاخيرة التي تسبق عملية التقييم، فاذا كان الأداء عالياً خلال هذه الفترة فإن المدير يعطي تقديراً مرتفعاً حتي لو كان أداء هذا الفرد غير جيد ودون المستوي المطلوب علي مدي الفترة الخاضعة للتقييم.¹

إدارة الجودة الشاملة وترقية الأداء

تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والتي وجدت رواجاً عاماً لأنها تعمل علي تطوير الأساليب التقليدية للإدارة ومراقبتها لتتماشي مع طبيعة التحديات الجديدة وحجمها، وعن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل لتعكس بالضرورة علي كفاءة الاداء الشامل، فالجودة أسلوب شامل للتطوير التنظيمي بخلقها لقاعدة من القيم والثقافات تجعل كل

1 محمد حسن حافظ، ادارة الموارد البشرية، دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة، دون سنة نشر، ص 218.

فرد في المنظمة يعلم أن الجودة هي خدمة العميل في الأساس، ويتحقق ذلك عن طريق العمل الجماعي لتبليغ رسالة المنظمة.

وبما ان الجودة تقوم أساساً علي إرضاء الزبون بمقابلة متطلباته من منتج أو خدمة 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.

والمنظمات التي تسعى للنجاح علي المدى الطويل عليها قياس أدائها بصورة دورية لضمان الاستمرارية وتحقيق النمو، وذلك من خلال أدوات القياس والاهتمام بمقترحات التحسين التي يبديها العملاء والزبائن.

وأدوات قياس الأداء الفعالة يجب أن تعكس مقدرة المنظمة والعاملين القائمين علي إنجاز العملية الإنتاجية في تحقيق النتائج المرغوبة، أي يجب أن تعكس مقاييس الأداء وما اذا كان بالفعل إنجاز الأشياء بصورة صحيحة من أول مرة ام لا؟.

حيث يجب أن تخطط المنظمات وأن تطبق عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين اللازمة من أجل ضمان صحة مطابقة نظام إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لفعالية نظام الجودة الشاملة، ويشمل ذلك الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بحيث تؤكد صحة الرقابة الدورية رضا الزبائن، مما يؤدي الي رفع مستوي الجودة وترقية الأداء.

العناصر الأساسية لضمان جودة الأداء:

وهي تشبه الي حد كبير عناصر إدارة الجودة الشاملة:

1. الالتزام والقيادة.

2. المشاركة الكاملة للأفراد.

3. التخطيط الجيد.

4. استراتيجية التنفيذ السليمة.

5. القياس والتقييم.

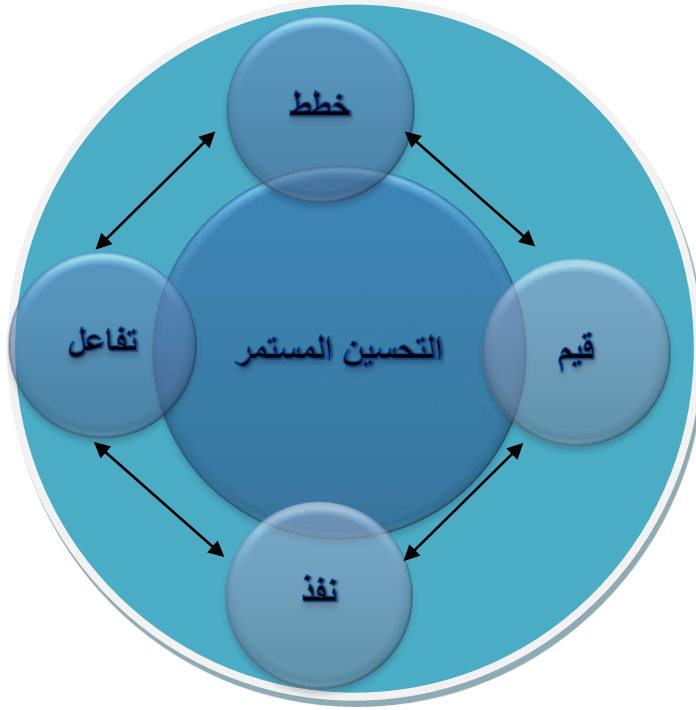
6. الضبط والتحسين.

7. التدقيق والمحافظة علي معايير الامتياز.

وقدم ديمنج حلقة يمكن من خلالها تصميم نظام فعال لتحسين الإنتاجية ورفع مستوي جودة الأداء حيث لاحظ ديمنج خلال عمله المهني ان العاملين في المنظمة هم وحدهم القادرين علي التحكم في

نجاح العملية الإنتاجية، لذا ابتكر ما يعرف بـ (دائرة ديمينج) خطط ، أفعال، راجع، نفذ، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (22/2):دائرة ديمينج.



المصدر: عائشة عبد الله المحجوب جمال، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، ط1، المكتبة الوطنية، الخرطوم 2009، ص24.

الشكل أعلاه يوضح دائرة ديمينج التي تشير الي أن تحسين الأداء الشامل يمر بالخطوات التالية:

1.خطط: لتحديد أهداف ومعايير الأداء.

2.افعل: لاتخاذ الأفعال الضرورية والقيام بالتحسينات اللازمة.

3.راجع: لمقارنة الأداء الحقيقي بالأهداف والمعايير وتحديد الفجوة.

4.نفذ: للتحسين الفعلي للأداء.

مما لا شك فيه فان إدارة الجودة الشاملة تعمل بشكل مستمر علي تحسين وترقية الأداء، ويمكن قياس كفاءة أداء العمليات بإجراء مقارنة بين كفاءة مدخلات الإنتاج مع جودة المخرجات، ولا بد من وجود تكافؤ بينهما، حيث قد تستخدم المنظمة مواردها بكفاءة بينما يكون أدائها غير فعال لعدم مقدرتها علي تحسين الأداء وربطه بأهداف المنظمة.

قياس مستوى تحسين الأداء:

أن نظام الجودة يبدأ بالزبائن لقياس الأشياء الصحيحة كما أن قيمة أي مقياس يجب مقارنتها بتكلفة إنتاج هذا المقياس، وهناك العديد من المقاييس التي تستخدم لقياس مستوى تحسين الأداء في المنظمة، ولكن يجب ان ترتبط مقاييس الأداء هذه باحتياجات الزبائن، ويجب قياس جميع الأجزاء الهامة في العملية الانتاجية ومن الأفضل البدء بمقاييس بسيطة وتطويرها تدريجياً. ومما يجر ذكره أن المشاركة في تطوير هذه المقاييس يزيد من درجة إدراكها وقبولها، فاذا شارك جميع العاملين في تطوير وامتلاك هذه المقاييس فإن ذلك سيقفل من مقاومة النظام مما يؤدي الي خلق الالتزام نحو التغيير ومن ثم تحسين وترقية الأداء.¹

ويمكن قياس أثر إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء الشامل من خلال إجراء مقارنة بين المنظمات التي تعمل بالإدارة التقليدية والمنظمات التي تعمل بإدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي:

الشكل (23/2): مقارنة بين المنظمات التي تعمل بالإدارة التقليدية والمنظمات التي تعمل بإدارة

الجودة 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 تبني علي الأحاسيس والمشاعر التقليدية	طويلة الأجل، تبني علي الحقائق
5	التأكيد علي الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل حدوث الخطأ)
6	نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز علي السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز علي الإيجابيات
7	حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
8	دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعليم، تسهيل

1 عمر أحمد عثمان المقلي و عبد الله عبد الرحيم ادريس، إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملاء، الخرطوم، 2006م، ص157.

			المهام.
9	علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
10	نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناءً علي الصلاحيات	نظرة الميسر والمدرّب والمعلم
11	المسئولية	عناصر فردية	جماعية تقع علي عاتق جميع العاملين
12	النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر تكلفة	عناصر استثمار
13	مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
14	أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: عائشة عبد الله المحجوب، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، ط1، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2009م، ص 67.

الشكل السابق 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 بالضرورة الي تغيير ثقافة المنظمات بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات، مما يؤدي الي توليد روح الانتماء والولاء لدي جميع العاملين، ومن ثم رفع مستوى الأداء الشامل و الذي من خلاله تستطيع المنظمات الوصول الي أهدافها المنشودة.

إدارة الجودة الشاملة و تقييم الأداء:

ترتبط إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بتقييم الأداء حيث تتطابق نظم تقييم الأداء مع توجهات المنظمة في ظل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال نقل أداء العمل من الفرد الي الجماعة (فريق العمل)، وتعدد مصادر التقييم لتفادي الانحرافات عن المستهدف والاعتبارات الشخصية، وتوافر عدالة نظام التقييم.

وقد أوضح بعض علماء الإدارة ان المنظمة ليست مطالبة بان تضحى بنظام تقييم الأداء لحساب الجودة الشاملة بل يمكن التنسيق بين النظامين عن طريق:

1. أن تكون توقعات العملاء هدفاً لأداء الفريق.
2. مقابلة النتائج للتوقعات.
3. أخذ المهارات السلوكية في الاعتبار.
4. المشاركة في وضع خطط التحسين المستمر ومكافأة المبدع من العاملين وبتقديره لجهوده البارزة والتميزة.

وترتبط مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتقييم الأداء كما يلي:

1. تحقيق رضا العميل:

وذلك عندما يتطابق الأداء مع توقعات العملاء ورضاهم الذي يعتبر استجابة شعورية لعملية تقييم تجربة استهلاك المنتج حيث يتحقق الرضاء بتوافر العناصر التالية:

- التوقعات.
- الأداء.
- المقارنة.
- التأكد وعدم التأكد.
- التعارض.

2. تحقيق مشاركة العاملين:

حيث يجب أن يتفق تقييم الأداء مع إشراك العاملين علي نحو يؤدي الي زيادة النتائج الإيجابية وقبول العاملين والمقيمين من خلال المشاركة فيما يلي:

1. الاشتراك في عملية التوصيف الوظيفي.
 2. الاشتراك في ابتكار مقاييس ومعايير جديدة للتقييم.
 3. الاشتراك في وضع عملية مقابلة الأداء.
 4. التعامل مع التقييم الذاتي ووضعه في الاعتبار عند إجراء التقييم الشامل للأداء.
 5. الاشتراك في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها الداعمة لعملية تقييم الأداء.
- لا شك ان مثل هذه الشركات المتعددة تجعل نظام التقييم فعالاً وأكثر قبولاً من جانب العاملين بالمؤسسات الحكومية.

3. فرق العمل:

يجب أن يكون هناك ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل وتقديم الدعم الحقيقي لكل عضو في الفريق خلال عمل الفريق من أجل تحقيق أهدافه وهو ما ينطبق علي أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يتطلب من الإدارة العليا أن تعمل علي تعديل نظام تقييم الأداء بحيث يعتمد علي تقييم العمل الجماعي وليس العمل الفردي وبحيث يتناسب مع منهج حلقات الجودة والتغلب علي مشكلة تقييم الأداء الفردي المعمول بها في المؤسسات الحكومية التي لا تطبق منهج ادارة الجودة الشاملة.

4. القيادة الإدارية:

حيث يتعين علي الإدارة العليا القيام بالمهام الآتية:

1. تعريف الأداء.
2. تسهيل الأداء.
3. تشجيع الأداء.

وبيعني ذلك أن دور القيادة الإدارية في ظل منهج إدارة الجودة الشاملة يعتمد علي تحفيز العاملين من أجل التحسين المستمر وتجديد الأداء بحيث تكون الأخطاء صفرية ومن ثم تحقيق رضا العملاء عن خدمات المؤسسات الحكومية التي تطبق فلسفة الجودة الشاملة، إذ يجب علي الإدارة العليا أن تعمل علي تقييم أداء العامل في ضوء تحقيق رضا العملاء وعدم وجود عيوب في المنتجات أو قصور في الخدمات المقدمة للمواطنين واختفاء شكاوهم باعتبار ذلك أحد مصادر تقييم الأداء مع توفير الجودة لنظام التقييم ذاته بحيث يتصف بالعدالة والموضوعية والقابلية للقياس في العمل الجماعي.¹

1 حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008م، ص ص 146- 148.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

- المبحث الأول : تجربة السودان والهيئة القومية للكهرباء في تطبيق ادارة الجودة الشاملة
- المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة
- المبحث الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها
- المبحث الرابع : عرض وتحليل البيانات
- المبحث الخامس : اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

الفصل الثالث

المبحث الاول

تجربة السودان والهيئة القومية للكهرباء في تطبيق ادارة الجودة الشاملة

اولاً: تجربة السودان في ادارة الجودة الشاملة:

نداء السودان للجودة:

جاء "نداء السودان للجودة" تتويجا للجهود التي قام بها مستشار رئيس الجمهورية البروفيسور هادي محمد التجاني منذ منتصف عام 1995 في نشر ثقافة الجودة الشاملة في العديد من الاوساط في شكل مؤتمرات وندوات ومحاضرات. ونتيجة لتزايد الاهتمام من قبل العديد من الافراد والمؤسسات ورجال العمال تم تأسيس مجموعة السودان للجودة ومن تم تسجيلها كجمعية طوعية في فبراير 2000م.

هذا وقد كان للهيئة القومية للكهرباء قصب السبق في تبني ادارة الجودة الشاملة في العام 1996 ولم يسبقها في ذلك سوى شركة الخطوط الجوية السودانية التي بدأت تجربة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في بداية التسعينات ولم يكتب لها النجاح آنذاك.

عقدت العديد من الندوات والمحاضرات والمؤتمرات في السودان منذ ذلك التاريخ منها، على سبيل المثال، ورشة العمل التي اقامتها اكااديمية السودان للعلوم الادارية بالتعاون مع مجموعة السودان للجودة وذلك في شكل محاضرات قدمها الدكتور هادي محمد التجاني تبع ذلك مجموعة من المحاضرات والمؤتمرات كان اخرها المؤتمر العالمي الثالث لإدارة الجودة والامتياز والذي عقد بقاعة الصداقة بالخرطوم في فترة من 8 الى 12 مارس 2006.

ومما يعكس اهتمام الدول بإدارة الجودة الشاملة قيامها بتشكيل المجلس الاعلى للجودة والامتياز برئاسة رئيس الجمهورية ونائبيه وبعض وزراء القطاع الاقتصادي والخدمي ومستشار رئيس الجمهورية للجودة والامتياز مقررًا.

وتتويجا لهذا الاهتمام طرح نموذج للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز من قبل مستشار رئيس الجمهورية للجودة الشاملة فيما يلي عرض مختصر للنموذج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز والذي يعتبر بمثابة نموذج لجائزة السودان بجودة والامتياز.

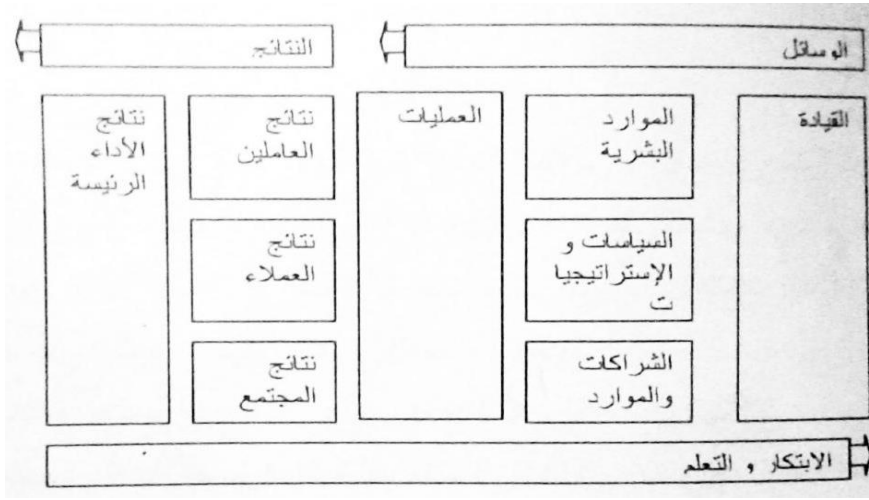
نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز

يمكن تلخيص النموذج على النحو التالي :

"ان نتائج الامتياز في الاداء ورضا العاملين في المنشأة وذلك التأثير في المجتمع تحقق من خلال قيادة تضع السياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها المنشأة، واسلوب ادارة الموارد البشرية والموارد الاخرى والعلاقة مع الشركاء وايجاد علاقة مبنية على المنفعة المتبادلة معهم وادارة العمليات، ويؤدي كل هذا لإحداث مؤشرات متميزة في الاداء".

الشكل التالي يعرض نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز:

الشكل (1/3): نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز



المصدر: هادي محمد التجاني، الطريق الى الامتياز، ط1، دون دار، الخرطوم، 2006، ص34

توضح الاسهم المبينة بالرسم الطبيعة الديناميكية للنموذج حيث تشير الى الابتكار والتعلم

المستمر الذي يساعد على تطوير الوسائل والتي تؤدي بدورها الى تحقيق نتائج افضل.¹

العناصر المكونة للنموذج

كما يتضح من الشكل ان هذا النموذج يتكون من جزئين هما: الوسائل والنتائج حيث تتضمن

الوسائل مجموعة من المتطلبات التي يجب ان تقوم بها المنظمة حتى يمكنها تحقيق النتائج(الجزء

الثاني). فيما يلي شرح مختصر لمعايير الوسائل والنتائج.

تختص معايير الوسائل بالكيفية التي تعمل بها المنظمة: المبادئ والقواعد ومناهج العمل

واساليب وطرق انجاز العمل التي تقود وتحرك جميع اوجه الانشطة في المنظمة.

1 هادي محمد التجاني، الطريق الى الامتياز، ط1، دون دار، الخرطوم، 2006، ص34

1. القيادة (10%):

القيادة هي الجهة التي تحرك المنشأة وتقودها نحو تفعيل وتنفيذ انشطتها. وتشمل القيادة اي فرد يتولى مسؤولية ادارية متعلقة بالعاملين او مسؤولية اتخاذ قرارات داخل المنشأة. يحتوي هذا المعيار على المعايير الفرعية التالية:

يهدف هذا المعيار الى تقييم كيفية قيام القادة بتطوير وتسهيل عملية تحقيق الرسالة والرؤيا وتطوير القيم اللازمة لتحقيق النجاح على المدى البعيد وتطبيق تلك القيم من خلال الافعال والسلوكيات المناسبة وتقييم مدى متابعة القادة للعمل بتفهم لضمان تطوير النظام الاداري للمنشأة وتطبيقه.

2. السياسات والاستراتيجيات (8%):

يبين هذا المعيار كيف تضع المنشأة خططها للمستقبل وكيف تحول هذه الخطط الى اعمال فعلية كما يعني بالكيفية التي تطبق بها المنشأة الرسالة والرؤيا من خلال استراتيجيات واضحة تعني بالأطراف المعنية تدعمها السياسات والخطط والاهداف والغايات والعمليات المرتبطة بها.

3. الموارد البشرية (9%):

يمثل مصطلح الموارد البشرية كل فرد في المنشأة سواء المواطنين او الوافدين او الاشخاص الذين يعينون لفترات محددة.

يعني هذا المعيار بكيفية قيام المنشأة بإدارة ونشر وتطوير المعرفة والاستفادة التامة من الامكانيات التي يتمتع بها العاملون لديها، على المستوى الفردي والمستوى الجماعي وعلى مستوى المنشأة ككل، ثم يتناول التخطيط لتلك الانشطة التي تدعم سياساتها واستراتيجياتها وتساعد على التشغيل الفعال لعملياتها.

4. الموارد والشراكات (9%):

يعني هذا المعيار بالكيفية التي تخطط بها المنشأة وتدير بها العلاقة مع شركائها الخارجيين وتنظم مواردها الداخلية بغية دعم سياساتها واستراتيجياتها، ومن اجل الوصول الي التشغيل الفعال لعملياتها.

5. ادارة العمليات (14%):

يعني هذا المعيار بالأسلوب الذي تنتهجه المنشأة لتصميم وادارة وتحسين عملياتها من اجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وصولا الى الرضا التام للعميل وكافة الاطراف المعنية وتحقيق الفائدة المتزايدة لما فيه مصلحتهم.

6. نتائج العملاء(20%):

يعني هذا المعيار بما تحقّقه المنشأة لعملائها الخارجيين.

7. نتائج العاملين في المنشأة(9%):

هذا المعيار وثيق الصلة بالمعيار الثالث(الموارد البشرية) وينطبق عليه نفس التعريف السابق للموارد البشرية ويعالج نظرة العاملين للمنشأة التي يعملون بها ومدى رضاهم عنها.

8. نتائج المجتمع(6%):

يعني هذا المعيار بما تحقّقه المنشأة للمجتمع على جميع المستويات حسب نطاق نشاطها مع الاخذ بعين الاعتبار الاثر الاكبر والمترتب على نشاط المشاة على مستوى مجتمع اوسع على الصعيد المحلي والوطني والدولي.

9. نتائج الاداء الرئيسية(15%):

يهدف هذا المعيار الى قياس انجازات المنشأة الحالية مقارنة بأدائها حسب الخطة. وتمثل تلك الانجازات بعض النتائج الرئيسية التي ترغب في تحقيقها وصولا للنجاحات المستمرة سواء على الصعيد المالي او التشغيلي.

ومما يجدر ذكره هنا ان نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز يستند على نموذج الجائزة الاوربية، وذلك لما يتميز به نموذج الجائزة الاوربية من امكانية تطبيقه في اي نوع من المؤسسات سواء كانت من القطاع العام او القطاع الخاص او المنظمات التطوعية. كما تجدر الاشارة الى ان جائزة الشيخ خليفة في دولة الامارات العربية المتحدة استندت على نموذج الجائزة الاوربية.¹

1عمر احمد عثمان المقلي، عبد الله عبد الرحيم ادريس، ادارة الجودة الشاملة، ط2، مطبعة جامعة الخرطوم، 2011،ص269.

ثانياً: تجربة الهيئة القومية للكهرباء في تطبيق ادارة الجودة الشاملة:1

تم الحصول على موافقة المهندس صديق محمد اسحق واخرون، محرر كتب : قصة الجودة الشاملة بالهيئة القومية للكهرباء الصادرة في يناير من العام 2000م بنشر هذه التجربة كحالة علمية رائدة في السودان.

مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالهيئة القومية للكهرباء بالسودان:

1. الترويج للثقافة.
 2. تأكيد التزام القيادة العليا بالعمل بالجودة الشاملة.
 3. تكوين اليات التحول.
 4. التدريب على التحسين المستمر.
 5. العمل داخل الادارات العامة.
 6. تطبيق اليات التحسين المستمر.
- فيما يلي شرح مختصر لما تم في كل مرحلة من هذه المراحل:

1. الترويج لثقافة الجودة الشاملة:

لترويج ونشر ثقافة الجودة الشاملة تعاقدت الهيئة مع خبير سوداني في مجال ادارة الجودة الشاملة للقيام بهذه المهمة. بدأت اول دورة تدريبية في الفترة من 7 ديسمبر 1996 الى 2 يناير 1997، شارك فيها جميع قيادات الهيئة بدءاً بالمدير انتهاءً بمديري الاقسام على مستوى السودان. ويعد مناقشات حادة خلصت الدورة الى ضرورة التحول للعمل بمنهج ادارة الجودة الشاملة. وقد وجدت ثقافة الجودة الشاملة قبولا اكبر وسط القيادات الوسيطة والشابة كما وجدت الدعم والمساندة من الادارة العليا.

2. تأكيد التزام القيادة العليا:

اقيمت ورشة العمل الاولى في فترة من 6 يونيو الى 7 يوليو حيث حضرها اغلب المديرين الذين شاركوا في التتوير الاول. وقد كان الهدف من هذه الورشة هو:

- تأكيد الالتزام بالعمل بإدارة الجودة الشاملة.
- تحديد عوامل النجاح الحرجة والعمليات الحرجة للهيئة القومية للكهرباء.

1صديق محمد اسحق واخرون، ادارة الجودة الشاملة: التغيير التنظيمي والتطوير: قصة الجودة الشاملة بالهيئة القومية للكهرباء، 2002م، ص4

- اجراء الكشف العام لكيف تعمل الهيئة.

وقد اظهرت ورشة العمل النتائج التالية:

- تأكيد التزام معظم المديرين بالعمل بمنهج ادارة الجودة الشاملة.
- اجراء مسح عام لجميع أنشطة الهيئة وذلك عن طريق تقييم رأي العاملين بالهيئة وحصر وتصنيف جميع الأنشطة و قياسها على معايير الجودة السبعة وقد كانت النتيجة الاجمالية للنقاط التي حصلت عليها الهيئة 2.9% تقاصيها كما يلي:

* القيادة	11 نقطة من 130 نقطة.
*المعلومات والتحليل	3 نقاط من 75 نقطة.
*التخطيط الاستراتيجي	7 نقاط من 55 نقطة.
*الموارد البشرية	نقطة واحدة من 150 نقطة.
*ادارة العمليات	3 نقاط من 130 نقطة.
*مؤشرات اداء التشغيل والجودة	4 نقاط من 160 نقطة.
*ارضا الزبون	صفر من 300 نقطة.

بعد ذلك تم تحديد ستة عوامل حرجة للنجاح كما تم تحديد عشر عمليات حرجة.

3. تكوين اليات التحول:

في يونيو 1998 اصدر مدير عام الهيئة قرارا بتكوين لجنة تسيير ادارة الجودة الشاملة بالهيئة والتي تعني بقيادة التحول الى العمل بمنهج الجودة الشاملة بالهيئة من 11 عضوا منهم المدير العام والمديرين الاوائل والمنسق العام للجودة وقد تمثلت مهام لجنة التسيير في الاتي:

1. قيادة عملية التحول.

2. توفير الموارد.

3. ازالة العقبات.

4. اجازة سياسات الانتقال واجراءات تنفيذها.

5. متابعة عمل فرق التحسين واجازة توصيتها.

في 18 يوليو 1998 عقدت ورشة عمل بمدينة ود مدني تم فيها عرض نتائج التقييم الذي

اشرنا اليه وبناءً على ذلك تم وضع الرؤية المستقبلية والرسالة الوظيفية واجيزت العمليات الحرجة.

والرؤية المستقبلية للهيئة القومية للكهرباء هي: "غابتنا امداد كهربائي مستقر لكل بقاع السودان نلتزم بالكفاءة الاعلى والتكلفة الاقل مع فائق العناية بالعاملين وبذا نكتسب الرضاء التام الشامل لزبائننا وننمو لنصبح الافضل في مجالنا".¹

كما جاءت الرسالة الوظيفية للهيئة على النحو التالي:

"سنبلغ ان شاء الله الافضل في مجالنا ونحقق ما يفوق متطلبات زبائننا بانتظام ودوام ونقابل حاجة البلاد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بعاملين محردين ودرين على وسائط التحسين المستمر وخفض التكلفة واحكام سلسلة ترابط العمل وتطوير شراكة منفعة اساسها الثقة والتعاون مع موردينا".

هذا وقد عقدت لجنة التسيير اكثر من اربعين اجتماعا في الفترة من 1998 الى 2000، انجزت

خلال هذه الفترة الاتي:

- اجارة الرؤية المستقبلية للهيئة.
- اجارة الرسالة الوظيفية للهيئة.
- تكوين احدى عشر فريقا للتحسين وتعين منسقيها.
- اجارة سياسات الانتقال للعمل بمنهج الجودة الشاملة وتتمثل هذه السياسات في الاتي:
 - اعلاء مفهوم القيادة والقذوة والالتزام الشخصي لإرضاء الزبائن.
 - تأسيس نظام متكامل للمعلومات.
 - اعتماد التخطيط والبرمجة ذات الاهداف.
 - العناية الفائقة بالعاملين وتنمية شعورهم بالانتماء.
 - وصف وتوثيق العمليات كألية للتحسين المستمر.
 - تحديد يوم الخميس الاول من كل شهر يوما للجودة.
- اعتماد واصدار العمليات الحرجة ومن ثم تعميمها على كل بقاع السودان وذلك اعتبارا من اول مايو 1999.
- اجارة مجالس جودة الادارات العامة وخططها التنفيذية ومتابعة الاداء في كل الادارات العامة شهريا.
- اعتماد العمليات الحرجة للإدارات العامة ورسالاتها الوظيفية.

1 المرجع السابق، ص5

انشاء فريق يضم منسقي الفرق الاساسية والمنسق العام لتوحيد وتنظيم وتبادل التجارب في كل الفرق.

4. التدريب على اليات التحسين:

بدا تدريب فرق تحسين العمليات الحرجة وعددها احد عشر فريقا على اليات التحسين المستمر. وفي اكتوبر 1999 كان قد تم تدريب 109 مدرب ليقوموا بدورهم بتدريب جميع العاملين على اساسيات الجودة واليات التحسين المستمر وكيفية متابعة تطبيق ادارة الجودة الشاملة. كما تم تدريب جميع المنسقين(منسقي فرق تحسين العمليات الحرجة ومنسقي الادارات العامة) على وسائل التحسين المستمر وقياس تكلفة الجودة.

5. العمل داخل الادارات العامة:

هذه المرحل كانت بمثابة حجر الزاوية في التحول للعمل بمنهج ادارة الجودة الشاملة حيث انها تعتبر مرحلة تطبيق المفاهيم وتحويل الانشطة لتتطابق مع مبادئ الجودة الشاملة. وبذلك كانت هذه المرحلة من اصعب واخطر المراحل. ولتسهيل عملية التحول اتبعت الاجراءات التالية:
أ. اقامت كل ادارة عامة ورشة عمل لوضع رسالتها الوظيفية و الاتفاق على الخطوات التنفيذية وتحديد عوامل النجاح الحرجة والعمليات الاساسية بالإدارة.
ب. تعيين مديرين تنفيذيين للمديرين الاوائل للعمل كمنسقين للإدارات العامة.
ت. تكوين مجالس جودة للإدارات العامة.

انجزت الخطوات علاه خلال اغسطس 1999 وابدات مباشرة تطبيق التحسين على أنشطة الهيئة.

6. تطبيق اليات التحسين:

بعد اكمال تدريب 25% من العاملين بالهيئة على اليات ووسائل التحسين المستمر كونت فرق التحسين على مستوى الادارات العامة حيث بلغت 45 فريقا. بدأت مجالس الجودة اجتماعاتها الاسبوعية لمتابعة عمل فرق التحسين وسير برنامج التحول. هذه هي تجربة الهيئة القومية للكهرباء للتحول نحو منهج ادارة الجودة الشاملة. وكما اورد محرري هذه التجربة فان هناك إيجابيات وعقبات واجهت عملية التحول.

1. الايجابيات :

- مشاركة عدد 10% من العاملين في الهيئة في البرنامج(عدد العاملين بالهيئة 7600 عامل).
- تصحيح المفاهيم الخاطئة عن الجودة.
- انتشار وسائل التحليل والاستنباط في العمل.

- ارتفاع معدلات البرامج التدريبية وورش العمل والندوات.
- تخصيص نسبة 0.5% من موازنة الهيئة للبرنامج.

2. المعوقات :

- الخطط في معنى التزام القيادة العليا.
- عدم توفير الوقت الكافي لعمل التحسين.
- تضارب التفسير لبعض مواد برنامج التحول لعدم وجود مرجعية يحتكم اليها.
- فشل بعض مجالس الجودة في الالتزام بالبرنامج المرسوم للتحول.
- تزامن تطبيق ادارة الجودة الشاملة مع اعادة هيكلة الهيئة.
- عدم تشكيل فرق التحسين بالطريقة الصحيحة.
- مقاومة التغيير.

كذلك من معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة الثقافة التنظيمية او ثقافة المنظمة، حيث ان العديد من المنظمات والمؤسسات خاصة في الخدمة المدنية تعاني من البيروقراطية القاتلة والتي تمنع اي محاولة للتغيير وهذه احد ابرز معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الخدمة المدنية السودانية بالرغم من وجود برنامج للجودة على مستوى رئاسة الجمهورية.¹ هذه التجربة تعتبر رائدة بالرغم مما صاحبها من معوقات حيث انها تعتبر اول محاولة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في السودان بطريقة منهجية.

1 عمر احمد عثمان المقلي، عبد الله عبد الرحيم ادريس، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ص270-287.

المبحث الثاني

ادارة الجودة الشاملة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة

نبذة تعريفية عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة:

في عام 1995م بدأت الجودة الشاملة في وزارة الكهرباء والمياه ثم الت وانتقلت الى الهيئة القومية للكهرباء في عام 2007م، ثم بتاريخ 28 يونيو 2010م أصدر مجلس الوزراء القرار رقم 169 / لسنة 2010م ،والذي قضي بإلغاء أمر تأسيس الهيئة القومية للكهرباء وأيلولة كل عقارات ومنقولات وحقوق والتزامات الهيئة القومية للكهرباء للشركة المنشأة في مجال الكهرباء ،ومنها الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

عملت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة علي توفيق أوضاعها للعمل وفقاً للمعايير العالمية من خلال إعداد خططها مع وضع الاعتمادات المالية التي تفي بإنزال الخطة إلي أرض الواقع ، مع ضمان إيجاد التنظيم الإداري الأمثل من خلال تحديد 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 إلي إنشاء مركز متخصص لخدمات الزبائن ، حيث تقدم الشركة خدماتها للزبائن بالقطاعات المختلفة (الصناعي - الزراعي - السكني - الحكومي - الموحد) كما عملت علي تقنين عمل مركز التحكم الآلي وتطوير آلياته وتوسيع قاعدة انتشاره لتشمل كل بقاع السودان ، دافعين من ذلك ومعززين للنتائج الإجمالي القومي مع توسيع قاعدة انتشار الشركة لتشمل كل السودان ، وضمن تحقيق التوزيع العادل والمجزي للكهرباء من خلال إنشاء الشبكات الجديدة وتوسعة استهلاك القطاع الزراعي والصناعي، مع الأولوية القصوى لحاجات ورغبات العاملين بصورة تعزز من الحفاظ عليهم¹.

❖ الأغراض الأساسية للشركة تلخصت في الآتي :

- توزيع وبيع وتسويق الكهرباء للمستهلكين .
- الاستثمار في صناعة وتجارة المعدات والأجهزة المستخدمة في صناعة توزيع الكهرباء .
- توطین التقانة الحديثة وترقية الأداء وبناء القدرات الفنية والبشرية .
- زيادة الناتج المحلي من خلال زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية .

1 الموقع الرئيسي للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة: www.sedc.com.sd/2015/12

الرسالة الوظيفية :

تعمل علي توزيع كهرباء مستمرة مستقرة ومتطورة بفاعلية وكفاءة مع توطين التقانة وبناء القدرات الفنية والبشرية وخلق شراكة فعالة مع موردينا وتشجيع الاستثمار والمساهمة في زيادة الدخل القومي ودعم المجتمع.

الرؤية المستقبلية:

سنكون بإذن الله الأفضل في مجال توزيع الكهرباء وفق المعايير العالمية وتقديم خدمات بكل بقاع السودان والتعظيم الارباح على المستوى الاقليمي والمحلي.

قيم الشركة:

- زبائننا محور اهتمامنا .
- احترام الوقت والآخرين .
- المحافظة علي الموارد .
- الشفافية .
- رعاية الأبداع والابتكار .
- السماحة في المعاملة .
- دقة وتأمين المعلومات ¹.

الإدارات والأقسام المساعدة للمدير العام :

1. الإدارة القانونية .
2. المراجعة الداخلية .
3. التطوير الإداري والجودة .
4. المكتب التنفيذي .
5. إدارة تقنية المعلومات .
6. قسم الإعلام والعلاقات العامة .
7. إدارة الخدمات الفنية .
8. إدارة التحكم الآلي .

1 ادارة الجودة والتطوير الاداري، دليل الجودة: مفاهيم عن نظام ادارة الجودة ايزو 2008/9001، الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، الخرطوم، 2014، ص25.

الإدارة القانونية :

تعد الإدارة القانونية من الركائز الأساسية والمهمة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، خاصة مع تحول الشركة إلى قطاع شبه خاص ، وازدهار العملية الاقتصادية في شتي المجالات ، وتزداد تداخلات الشركة بعلاقات وعقود مع أفراد ومؤسسات أخرى تتطلب مراعاة الجوانب القانونية والأمور التشريعية التي تنظم عملها . لذا فإن الإدارة تلعب دوراً حيوياً في مساعدة الإدارة التنفيذية لاتخاذ القرارات السليمة قانونياً بما يضمن تحقيق النمو والاستقرار للشركة. كما أن لها دوراً بارزاً في معالجة المواضيع من خلال تقديم المشورة التي تجنب الشركة أية مساءلة قانونية أو مخاطر تؤثر علي وضعها المالي وعلاقتها بالبيئة الخارجية .

مهام الإدارة القانونية :

على ضوء هذا النص فإن مهام الإدارة القانونية بالشركة تتمثل في الآتي :

1. صياغة القرارات واللوائح الخاصة بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .
2. دراسة وصياغة العقود والاتفاقيات التي تكون الشركة السودانية للتوزيع طرفاً فيها ومراجعتها .
3. إيداء النصح حول التصرفات أو النزاعات التي تنشأ بين الشركة السودانية للتوزيع وغيرها من الجهات أو المواطنين.

تبعية الإدارة القانونية :

تتبع الإدارة القانونية للشركة مباشرة للسيد المحامي العام لجمهورية السودان ، وذلك من الناحية الفنية .

هيكل الإدارة القانونية :

يتشكل هيكل الإدارة القانونية بالشركة السودانية للتوزيع في الآتي :

1. المستشار العام للإدارة العامة ، رئيساً للإدارة .
2. نائب المستشار العام بدرجة كبير المستشارين .
3. عدد ثلاثة مستشارين بدرجات مختلفة .

إدارة المراجعة الداخلية :

تعد المراجعة الداخلية بؤرة النظام الرقابي وأحد أهم مقومات الرقابة الداخلية المهمة بكامل مؤسسة اقتصادية ناجحة . والمراجع الداخلي هو الشخص المستقل ولديه حياد تام يمكنه من خدمة الإدارة العليا وكل أفراد المؤسسة .

كما أن المراجع الداخلي هو المرآة التي تزي الإدارة من خلالها إيجابيات وسلبيات استخدام الموارد المتاحة ومن ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية التي تقلل الانحرافات إن وجدت ، وتوجيه الموارد نحو المسار الصحيح لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة . وتتبع الإدارة مباشرة لرئيس مجلس الإدارة.¹

مهام إدارة المراجعة الداخلية :

1. الأشراف علي تنفيذ اجراءات الرقابة والمراجعة والتأكد من سلامة هذه الاجراءات للحفاظ علي أصول وأموال الشركة .
2. وضع خطط الجرد الدوري والفجائي بما يكفل الرقابة علي النقد والمخزون .
3. مراجعة أعمال لجان المناقصات وطرف الشراء بما يتماشى مع اللوائح والقوانين .
4. مراجعة العقود المبرمة بين الشركة والجهات الأخرى .
5. إعداد التقارير الدورية للإدارة العليا .
6. الأشراف علي مراجعة القوائم المالية والحسابات الختامية للشركة للتأكد من صحة احتساب الاحتياطات والمخصصات ومناقشة التقارير مع المراجع العام .
7. مراقبة تنفيذ الموازنات التخطيطية وتحليل الانحرافات وإعطاء التوصيات .

أقسام الإدارة :

تتكون الإدارة من ثلاثة أقسام هي :

1. قسم المراجعة المالية .
2. قسم مراجعة الولايات ، ويشمل ثلاث وحدات هي :
 - وحدة مراجعة الشمال والشرق : وتشمل ولاية نهر النيل ، الشمالية ، القصارف ، كسلا والبحر الأحمر .
 - وحدة مراجعة كردفان ودارفور : وتشمل ولايات شمال دارفور ، جنوب دارفور ، غرب دارفور ، شمال كردفان ، جنوب كردفان .

1 موقع سبق ذكره ، www.sedc.com.sd

• وحدة مراجعة الولايات الوسطي : وتشمل ولايات الجزيرة ، سنار ، النيل الأبيض والنيل الأزرق .

3. قسم مراجعة ولاية الخرطوم ، ويضم وحدة مراجعة الخرطوم¹ .

ويتكون الهيكل التنظيمي للشركة من خمسة إدارات عامة هي :

1. الإدارة العامة للشئون التجارية .
2. الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات .
3. الإدارة العامة لتوزيع الكهرباء الخرطوم .
4. الإدارة العامة لتوزيع الكهرباء الولايات .
5. الإدارة العامة للموارد البشرية والإدارية والمالية والأمداد .

إدارة التطوير الإداري والجودة

تبنّت الشركة تطبيق نظام إدارة الجودة ونهج التميز المؤسسي تماشياً مع سياساتها ورؤيتها واستراتيجياتها والتحسين المستمر لأداء العمليات والأنشطة لرفع كفاءة الأداء العام وتحقيق الرضا الكامل لزيائنها ، كما اهتمت بتحسين وتطوير أساليب وطرق العمل وتبسيط الاجراءات من خلال التحليل المنهجي للعمليات وطرق العمل المستخدمة مع تحديد المهام والاختصاصات والمسئوليات من خلال بطاقات الوصف الوظيفي وتحديد الأدوار والانشطة من خلال بناء وتطوير هياكل تنظيمية فعالة.

من أبرز المهام المرتبطة بالإدارة ما يلي :

المساهمة في تحقيق اعلي مستويات الإدارة المؤسسي من خلال الدراسات التنظيمية الفعالة ونشر ثقافة الجودة الشاملة ، وتبني أساليب الإبداع المستمر للعمليات والبرامج الإدارية الحديثة المناسبة بما يؤدي لإرضاء العملاء الداخليين والخارجين .

1. أعداد الدراسات التنظيمية لتطوير نظم العمل بالشركة .
2. تقديم مقترحات تطوير الأداء لرفع مستوي الأداء العام بالشركة .
3. نشر مفهوم الجودة واقتراح تطبيق نظم ومواصفات الإدارة بالشركة .
4. أعداد اقتراحات خلق بيئة عمل جاذبة تمكن العاملين من الإبداع والتميز .
5. التشجيع علي التحسين وتطوير الأعمال والعمليات لرفع كفاءة الإدارة بالشركة .

1الموقع السابق، www.sedc.com.sd

اختصاصات إدارة الجودة والتطوير الإداري :

1. أعداد الدراسات التنظيمية لتطوير نظم اجراءات العمل في الشركة .
2. تقديم مقترحات تطوير الأداء لرفع مستوى الأداء العام بالشركة بهدف التميز .
3. تبني تطبيق معايير التميز المؤسسي .
4. التقييم الذاتي للشركة والتقييم الخاص بالمنافسة للتميز المؤسسي .
5. نشر مفهوم الجودة وتطبيق نظم مواصفات الإدارة بالشركة .
6. أعداد مقترحات خلق بيئة عمل جاذبة تمكن العاملين من الإبداع والإحساس بالولاء للشركة.
7. التشجيع علي تحسين وتطوير الأعمال والعمليات لرفع كفاءة الأداء بالشركة .

قسم التطوير الإداري :

تزويد الإدارة بدراسات متخصصة واستشارية فيما يخص تطوير وتحسين الأداء وأعداد الهياكل التنظيمية والوصوف الوظيفية وقياس العمل .

إعداد الدراسات المتعلقة بتبسيط اجراءات العمل واقتراح طرق وأساليب فعالة لتطوير الأداء وتقليل الزمن والتكلفة .

1. إعداد الهياكل التنظيمية وإجراء التعديلات المطلوبة عليها عند الحاجة .
2. إعداد ومراجعة الوصوف الوظيفية لكل الوظائف المصدقة بميزانية الشركة .
3. المشاركة مع بيوتات الخبرة المحلية والأجنبية في الدراسات المتعلقة بالتنظيم الإداري .
4. القيام بمسح دوري لقطاعات الشركة لمعرفة المعوقات والاختناقات وإعداد خطة دراسات لمعالجتها .
5. تحليل وقياس العمل .
6. وضع ازمنا نمطية لجميع أنشطة الشركة .
7. تحديد العمالة المطلوبة وفقاً لحجم العمل للأنشطة المختلفة .
8. تطبيق نظم وأساليب التطوير الإداري ¹.

قسم الجودة :

1إدارة الجودة والتطوير الإداري ، دليل الجودة: مفاهيم عن نظام ادارة الجودة ايزو 2008/9001، مرجع سابق،ص26.

الهدف العام : الأشراف والمتابعة لضمان تطبيق الأنظمة الإدارية التي تضمن رضا الزبون والالتزام بالتحسين المستمر وذلك بالمشاركة في تحسين وتطوير الأعمال والعمليات ورفع كفاءة الأداء العام للشركة بواسطة نشر مفهوم الجودة الشاملة وانتهاج آليات التحسين المستمر والتمكين لبيئة الإبداع والتميز للموظفين وصولاً لإرضاء ورفع درجة الولاء¹.

اختصاصات قسم الجودة :

الإشراف علي تطبيق الانظمة الإدارية التي تضمن تحقيق عامل الكفاءة والعاملين في الشركة .

1. تقديم الاستشارات والدعم اللازم للإدارات العامة والإدارات في الشركة لضمان تحقيق فاعلية النظام الإداري المطبق .

2. نشر مفاهيم وثقافة الجودة والتميز .

3. رفع مستوى الدافعية والتحفيز لدي العاملين فيما يتعلق تحقيق متطلبات النظام .

سياسات الجودة المتبعة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة:

تلتزم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بإمداد كهربائي مستقر ومستمر وفق المعايير العالمية وتقديم خدماتها التي تفي بمتطلبات زبائنها بالتكلفة الامثل مع فائق العناية بالعاملين. ويتحقق ذلك من خلال الآتي:

1. العمل بالجودة الشاملة ونظام الجودة ايزو 9001/2008.

2. تطبيق المعايير التشريعية والقانونية المتعلقة بتوزيع الكهرباء.

3. استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الاداء.

4. تنمية الموارد البشرية.

5. التحسين المستمر.

6. العمل كفريق وتنمية الاتصال الداخلي.

7. انشاء علاقة شراكة ومنفعة متبادلة مع الموردين.

8. تشجيع الاستثمار².

مشاريع تم إنشاؤها لرفع جودة الخدمة :

1. مركز خدمات الزبائن .

1 د: محمد احمد سالم مارشال، اختصاصي الجودة ،ادارة الجودة والتطوير الاداري، الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، عطبرة ،السودان،2015.

2ادارة الجودة والتطوير الاداري ،دليل الجودة: مفاهيم عن نظام ادارة الجودة ايزو 9001/2008، مرجع سابق، ص 26.

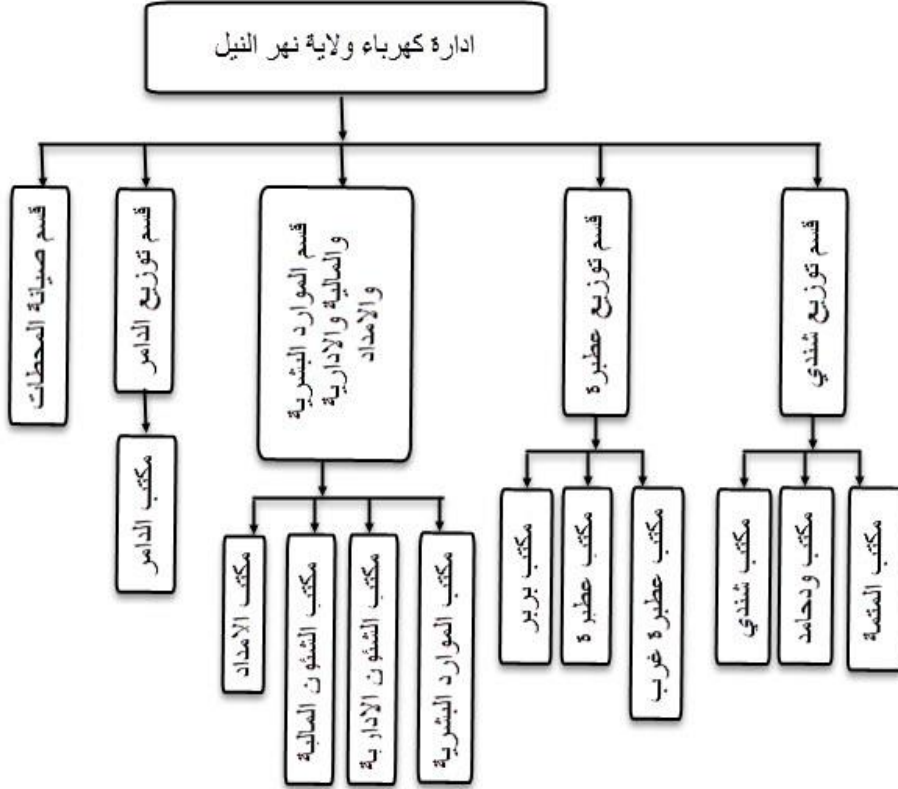
2. نظام المعلومات الجغرافية (gis)

3. الطاقة الشمسية (إدارة كهرباء الريف) .

4. كهرباء المشاريع الزراعية.

هيكل ادارة كهرباء نهر النيل:

الشكل رقم (2/3): هيكل ادارة توزيع كهرباء ولاية نهر النيل



المصدر: مهندس: عادل عبد الله محمد عبد الجبار، ادارة توزيع كهرباء ولاية نهر النيل ، عطبرة، السودان، 2015.

الجهات الاستثمارية التابعة للشركة :

1. مصنع نور للأعمدة الحديثة .
2. المصنع السوداني الصيني للعدادات .
3. مصنع المحولات السوداني .
4. المعمل المركزي للخدمات الفنية والمعايرة .
5. المصنع السوداني الصيني للعدادات الكهربائية .
6. المصنع السوداني المصري للمحولات .
7. مركز تدريب أم حراز .

الموردون :

- تؤمن الشركة بخلق شراكة فعالة مع مورديها.
- موردين الشركة محور اهتمامها.
- شعار الشركة الشفافية والسماحة في المعاملة .

الخدمات الإلكترونية للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة :

في إطار توجه الشركة نحو الجودة والتميز وسهولة وتبسيط الإجراءات تطلق الشركة مجموعة من الخدمات الإلكترونية متحررة من قيد المكان وضيق الزمان بدوام 24 ساعة يومياً علي مدار الأسبوع ، من أي بقعة لتساهم في دفع الشراكة والعلاقة بينها وبين زبائننا ، ومورديها وصولاً إلي كهرباء مستقرة متطورة بجودة عالية وأداء متميز ، مستصحبين بين الاهتمام كل اقتراحات الزبائن ونقدمهم ، سعياً للتطوير المستمر ، والتغير الأفضل .

هذه الخدمات تم تطويرها بأحدث الوسائل التقنية علي وجه يلائم بيئة ومناخ وذوق المتلقي .

وهذه الخدمات تضم خدمات الموظفين، خدمات الزبائن، وخدمات الموردين .¹

المبحث الثالث

منهجية الدراسة واجراءاتها

منهج الدراسة:

تعني هذه الدراسة بدراسة اثر تطبيق اسس ومعايير ادارة الجودة الشاملة في ترقية الاداء في منظمات قطاع الاعمال.

اعتمد الدارس في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي¹ لأنه الانسب لموضوع الدراسة ،بحيث يساعد في القاء الضوء على جوانب مشكلة الدراسة المختلفة عن طريق الوصف التحليلي المركز والفهم العميق للظروف الحاضرة وذلك بجمع البيانات المختلفة التي تقيد في توضيح ابعادها المختلفة.

مجتمع وعينة الدراسة :

المجتمع هو مجموعة الافراد والاشخاص المحددين تحديدا دقيقا ويهم الدارس بدراستهم وتعيين نتائج البحث بالرجوع اليهم.²

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمختلف مستوياتهم في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء وفروعها بولاية نهر النيل والبالغ عددهم (321)، والجمهور المستفيد من خدمات تلك الشركة في مدينة عطبرة والدامر وشندي. تم اختيار عينة قصدية ، بلغ حجم العينة المختارة من مجتمع الدراسة 120 مفردة. أي ما يمثل حوالي 32% من حجم المجتمع الكلي للعاملين بالشركة بولاية نهر النيل. واختار الدارس عينة قصدية من العملاء الممتازين البالغ عددها (210) مفردة من المجتمع المتعلق بالجمهور المستفيد من خدمات الشركة.

مبررات اختيار عينة الدراسة :

اختصرت الدراسة على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة و الجمهور المستفيد من خدماتها للاتي:

1. بالنسبة للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء فقد اقتصرت الدراسة على العاملين فيها باعتبارهم يمثلون العملاء الداخليين للشركة وكذلك ان الشركة تحتل مركزا هاما في قطاع الكهرباء.

1 كمال محمد المغربي، اساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، ط1، الدار الدولية للنشر ، الاردن ، 2002 ، ص95.
2 عبد الرحمن عدس، ذوقات عبيدات ، البحث العلمي :مفهومه وادواته واساليبه ، ط3، دار اسامة للنشر ، عمان ، الاردن، 2005، ص131.

2. الهيئة القومية للكهرباء قبل ان تخصص الى عدة شركات كانت هي الرائدة في مجال ادارة الجودة في السودان لذلك تعد الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء موطننا جيدا لهذه الدراسة.
3. بالنسبة للجمهور المستفيد هو يمثل العميل الخارجي للشركة وتحقيق رضاه يتوقف عليه نجاح او فشل الشركة. وهو المقياس الحقيقي لأداء الشركة لذا استعان الباحث به لإتمام هذه الدراسة .

ادوات الدراسة:

استخدم الدارس اداة الاستبانة في جمع البيانات الاولية من عينة الدراسة حيث تعتبر الاستبانة اداة مناسبة لجمع البيانات والمعلومات لاستجلاء الواقع حول اشكالية اساسية او فرعية من اشكالات الدراسة.¹ كما يمكن صياغة مبررات اختيار اداة الاستبانة في هذه الدراسة في الاتي:

1. الاستبانة تمكن الدارس من جمع بيانات كثيرة في فترة زمنية قصيرة.
 2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
 3. اعطاء الحرية للمبحوثين.
 4. اثبتت الدراسات بانها وسيلة يمكن الاعتماد عليها.
- قام الدارس بتصميم استبانة استنادا على فرضيات الدراسة حتي يتم اجراء العمليات الاحصائية التي تثبت او تنفي صحة الفرضيات. وقد قسمت الاستبانة الموجه للشركة الى قسمين :

أ. القسم الاول: البيانات الشخصية

ب. القسم الثاني: اسئلة متعلقة بموضوع الدراسة تم توزيعها على خمسة محاور حسب فرضيات الدراسة وهي:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على العميل الداخلي وترقية والاداء في الشركة.
2. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم والتزام الادارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة وترقية الاداء في الشركة.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على الموارد البشرية وترقية الاداء في الشركة.
4. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وترقية الاداء في الشركة.
5. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النظم الادارية وترقية الاداء في الشركة.

1 عمار ابو حوش، محمود الزبياتي ، اساليب البحث العلمي ، ط1، مكتبة المنار ، الزرقاء ، الاردن ، 1993 ، ص32.

والاستبانة الثانية الموجهة للجمهور المستفيد تم تقسيمها الى محورين حسب فرضيات

الدراسة:

1.توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوي جودة الخدمة المقدمة وترقية الاداء في الشركة.

2.توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رضا العميل الخارجي و ترقية الاداء في الشركة.

على ان يحدد افراد العينتين استجاباتهم عن كل سؤال وفق مقياس (ليكرت)الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات(وافق بشدة ،وافق، محايد ، لا اوافق ،لا اوافق بشدة) وتمت المعالجة الاحصائية للبيانات ومتغيرات الدراسة بترميزها واخالها الي الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية- برنامج حزم البيانات (SPSS) والارقام التي تم ادخالها تعبر عن الاوزان وهي (وافق بشدة=5 ،وافق=4، محايد=3، لا اوافق=2،و لا اوافق بشدة=1) ثم تم تحديد طول الفئة في مقياس ليكرت (Likert) من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4-1=5)، ومن ثم تقسيمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي (1~5÷4) ، ويصبح التوزيع كما يوضحه الجول التالي:

الجدول (1/3): معيارية مقياس ليكرت الفئات ومستويات والاوزان.

طول الفئة	العبرة	المستوى	الوزن(المتوسط المرجح)
0.99-0	وافق بشدة	عالي جدا	5
1.00-1.99	وافق	عالي	4
2.00-2.99	محايد	وسط	3
3.00-3.99	لا اوافق	منخفض	2
4.00-4.99	لا اوافق بشدة	منخفض جدا	1

المصدر: اعداد الدارس،2016م.

صدق الاداة:

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .¹

تم اختبار صدق الاداة بالطرق التالية:

الصدق الظاهري: لقياس الصدق الداخلي للاستبانتين وصلاحيه عباراتهما من حيث الصياغة والوضوح ومناسبتهما للفرضيات التي ادرجت تحتها وشمولها للجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة قام الدارس بعرض الاستبانتين على (16) من المحكمين من ذوي الخبرة والمتخصصين في ادارة الاعمال والاحصاء و مجال ادارة الجودة، ومن ثم تم مناقشتها مع المشرف الرئيسي. وقد استجاب الدارس لآرائهم وملاحظاتهم وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديلات في ضوء مقترحاتهم.

ثبات الاداة:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.² أي يقصد بثبات الاختبار ان يعطي المقياس نفس النتائج اذا ما استخدم اكثر من مرة تحت ظروف مماثلة. ولغرض التحقق من ثبات الاداة استخدم الدارس معامل الفا كرونباخ على العينة اختيارية والتي بلغ حجمها (29) مفردة، ومنها اوضح ان معامل الفا كرونباخ يساوي (0.86) من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة والاولى الموجهة للشركة. كما تم اختبار ثبات عبارات الاستبانة الثانية الموجهة للجمهور المستفيد عن طريق معامل ألفا كرونباخ الإحصائي وقد كانت النتيجة (0.98) من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة. اذ انا ثبات الاداة يكون بين (0-1)، وكلما اقتربت قيمة الفا كرونباخ من الواحد الصحيح ،كلما ارتفع ثبات الاداة. ثم تم توزيع الاستبانتين على العينتين المختارتين ،وقد استجابة المبحوثين بنسبة 98.53% حيث تم استرداد معظم الاستبانات التي وزعت.

1ذوقان عبيدات وآخرون ، البحث العملي - مفهومة وأدواته وأساليبه ،ط1، دار الفكر ، عمان 2002م ،ص179.

2حمد العساف ، المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية،ط1 ، كتبة الكعبيان، الرياض ، 1995، ص 430.

الإساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، استخدام الدارس الطرق والإجراءات الإحصائية

التالية في عرض وحليل البيانات:

- 1.النسب المئوية والرسومات البيانية.
- 2.مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، المتوسط المرجح والمنوال).
- 3.التوزيعات الاحتمالية.
- 4.اختبار استقلالية الصفات (مربع كاي²).

المبحث الرابع

عرض وتحليل البيانات

اولا: عرض وتحليل بيانات الاستبانة الاولى:

(أ). تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :

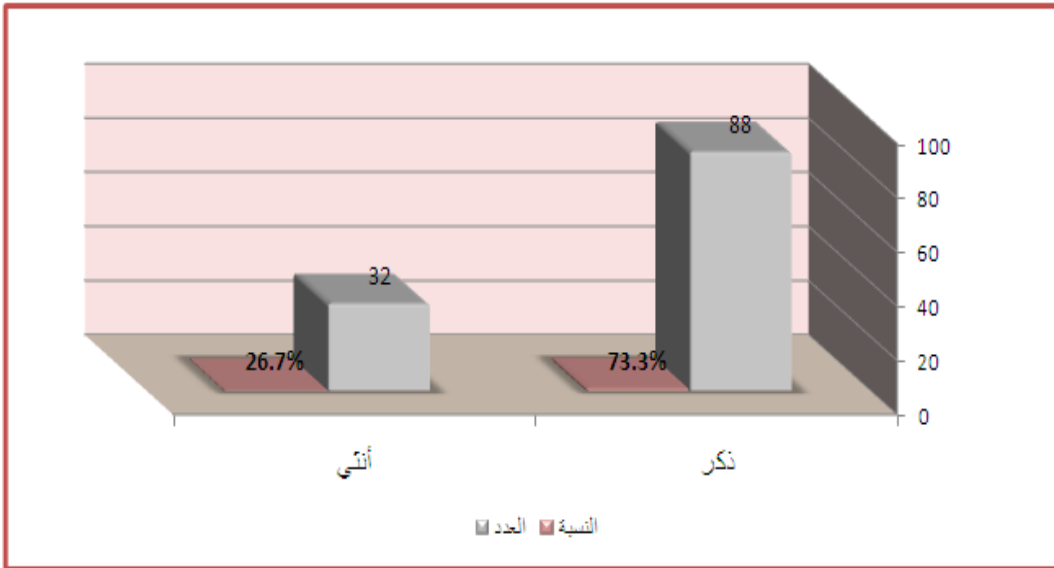
1/النوع :

جدول (2/3) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	88	73.3
أنثي	32	26.7
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (3/3) الشكل البياني لإفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (2/3) والشكل البياني رقم (3/3) أن هنالك نسبة (73.3%) ذكور، وأن هنالك

نسبة (26.7%) إناث . وذلك يدل على ان الموظفين الذكور بالشركة ثلاثة اضعاف النساء تقريبا.

ويرجع كبر عدد الموظفين الذكور الى ان بعض اعمال الشركة تتطلب الجهد البدني والمخاطرة مثل

التوصيلات الجديدة وتركيب الاعمدة والعدادات و الصيانة ومحطات التحويل.

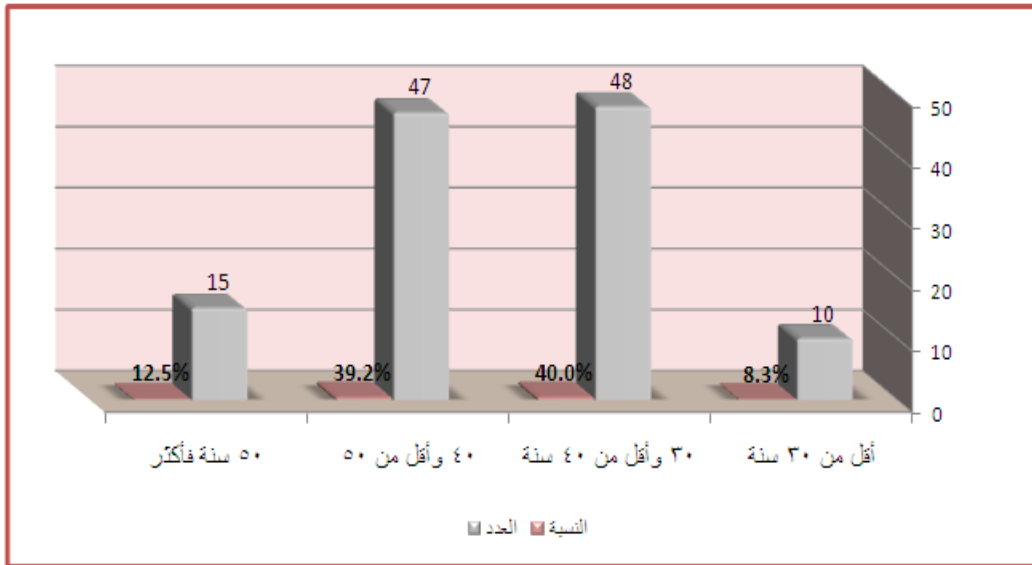
2/العمر :

جدول (3/3) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	10	8.3
30 وأقل من 40 سنة	48	40
40 وأقل من 50 سنة	47	39.2
50 سنة فأكثر	15	12.5
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (4/3) الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (2/3) والشكل البياني رقم (4/3) أن هنالك نسبة (40%) أعمارهم 30 وأقل

من 40 سنة، وأن هنالك نسبة (39.2%) أعمارهم 40 وأقل من 50 سنة ، وأن هنالك نسبة

(12.5%) أعمارهم 50 سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (8.3%) أعمارهم 50 وأقل من 30 سنة. ويدل

ذلك ان الافراد العاملين بالشركة تتراوح عمارهم ما بين 30- 50 سنة وان الشركة السودانية لتوزيع

الكهرباء تمتلك دماء جديدة ولم تشخ بعد وذلك يعطيها فرصة جيدة لتحقيق ادارة الجودة الشاملة.

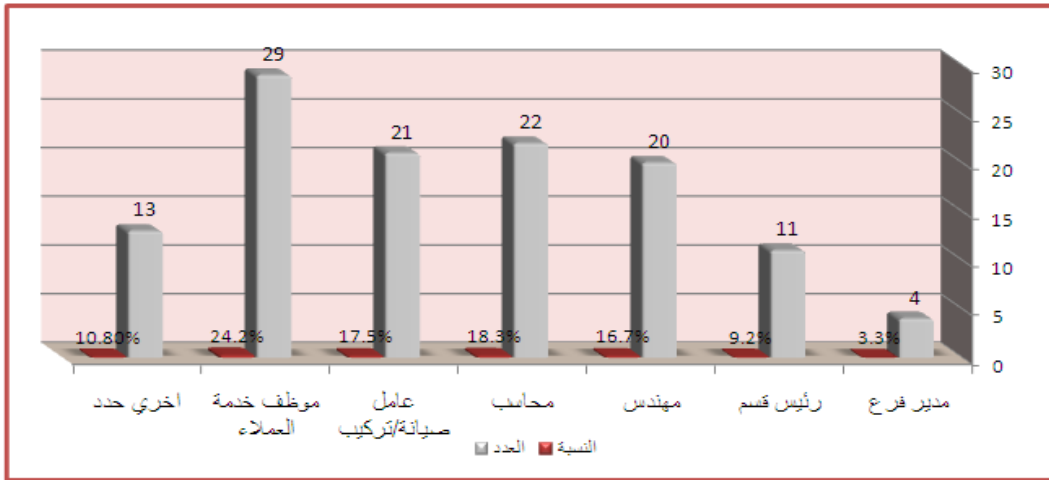
3/الدرجة الوظيفية :

جدول (4/3) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة %
مدير فرع	4	3.3
رئيس قسم	11	9.2
مهندس	20	16.7
محاسب	22	18.3
عامل صيانة/تركيب	21	17.5
موظف خدمة العملاء	29	24.2
أخري حدد	13	10.8
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (5/3) الشكل البياني لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (4/3) والشكل البياني رقم (5/3) أن هنالك نسبة (24.2%) درجتهم الوظيفية

موظف خدمة العملاء, وأن هنالك نسبة (18.3%) درجتهم الوظيفية محاسب, وأن هنالك نسبة

(17.5%) درجتهم الوظيفية عامل صيانة/تركيب , وأن هنالك نسبة (16.7%) درجتهم الوظيفية

مهندس , وأن هنالك نسبة (10.8%) لديهم درجات وظيفية أخرى, وأن هنالك نسبة (9.2%) درجتهم

الوظيفية رئيس قسم, وأن هنالك نسبة (3.3%) درجتهم الوظيفية مدير فرع. ويبدل هذا على ان

الشركة تهتم بخدمة العملاء لان اغلب موظفيها درجتهم الوظيفية موظف خدمة عملاء، ومن خلال ذلك تحقق الشركة رضا العملاء وبالتالي تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

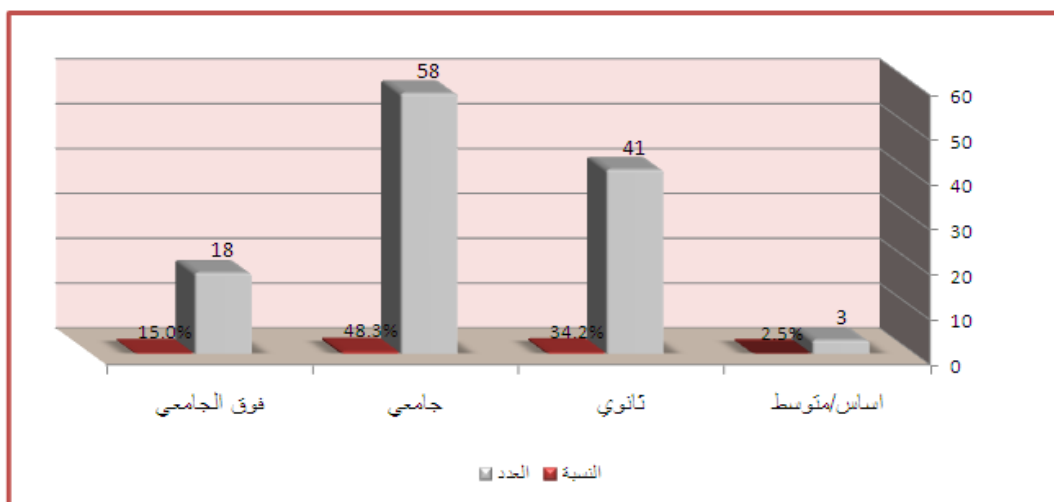
4/المؤهل العلمي :

جدول (5/3) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
أساس /متوسط	3	2.5
ثانوي	41	34.2
جامعي	58	48.3
فوق الجامعي	18	15
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (6/3) الشكل البياني لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(5-3) والتوزيع البياني رقم (3-6) أن هنالك نسبة (48.3%) لديهم مؤهل علمي جامعي ، و أن هنالك نسبة (34.2%) مؤهلهم العلمي ثانوي ، أن هنالك نسبة (15%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي ، أن هنالك أيضاً نسبة (2.5%) مؤهلهم العلمي أساس/متوسط . ذلك يدل على ان اغلب موظفي الشركة جامعيين وفي سلم تعليمي جيد، مما يتيح للشركة تدريبهم على تطبيق ادارة الجودة الشاملة بفاعلية وكفاءة.

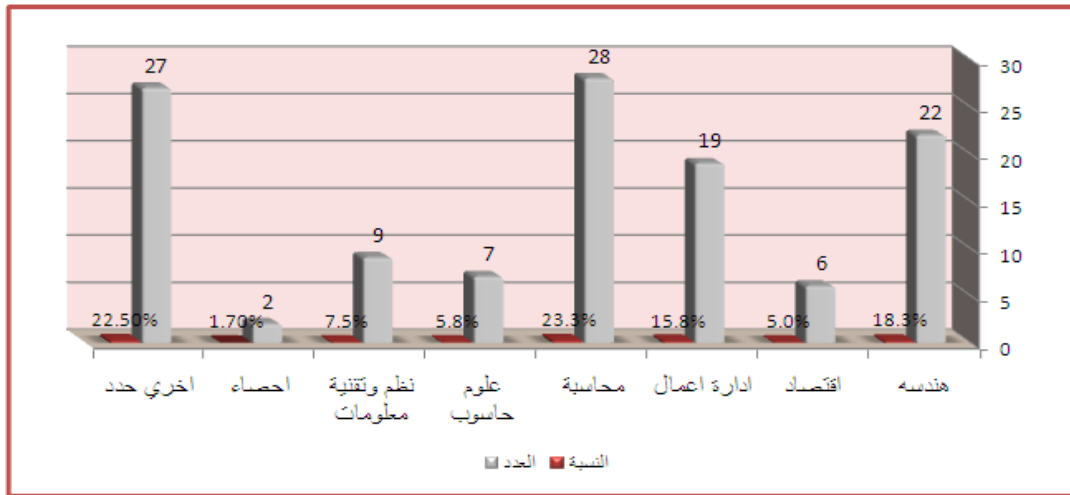
5/ التخصص:

جدول (6/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص.

التخصص	التكرار	النسبة %
هندسة	22	18.3
اقتصاد	6	5
إدارة أعمال	19	15.8
محاسبة	28	23.3
علوم حاسوب	7	5.8
نظم وتقنية معلومات	9	7.5
إحصاء	2	1.7
أخري حدد	27	22.5
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (7/3) الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (6/3) والشكل البياني (7/3) أن هنالك نسبة (23.3%) تخصصهم

العلمي محاسبة , وأن هنالك نسبة (22.5%) لديهم تخصصات علمية أخرى , وأن هنالك نسبة (18.3%) تخصصهم العلمي هندسة , وأن هنالك نسبة (15.8%) تخصصهم العلمي إدارة أعمال ,

وأن هنالك نسبة (7.5%) تخصصهم العلمي نظم وتقنية معلومات, وأن هنالك نسبة (5.8%)

تخصصهم العلمي علوم حاسوب , وأن هنالك نسبة (5%) تخصصهم العلمي اقتصاد , وأن هنالك

نسبة (1.7%) تخصصهم العلمي إحصاء. ويدل ذلك على ان اغلب موظفي الشركة تخصصهم العلمي محاسبة لذلك تحتاج الشركة ان تعير انتباهها لبقية التخصصات حسب متطلبات أنشطة الشركة.

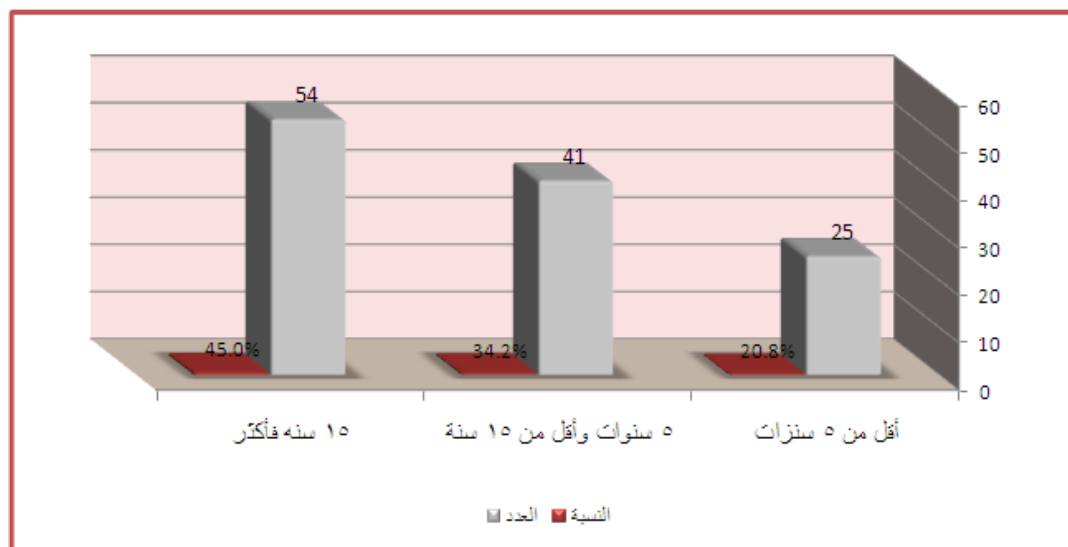
6/ سنوات الخبرة:

جدول (7/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
20.8	25	أقل من 5 سنوات
34.2	41	5 سنة وأقل من 15 سنة
45	54	15 سنة فأكثر
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (8/3) الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (7/3) والشكل البياني (8/3) أن هنالك نسبة (45%) لديهم خبرة 5 سنوات وأقل من 15 سنة، وأن هنالك نسبة (34.2%) لديهم خبرة 15 سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (20.8%) لديهم خبرة أقل من 5 سنوات. وهذا يعني ان الموظفين بالشركة لديهم خبرة 5 سنوات وأقل من 15 سنة وتستفيد الشركة من هذه الخبرات في تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحسين ادائها. (ب). تحليل أسئلة الاستبانة :

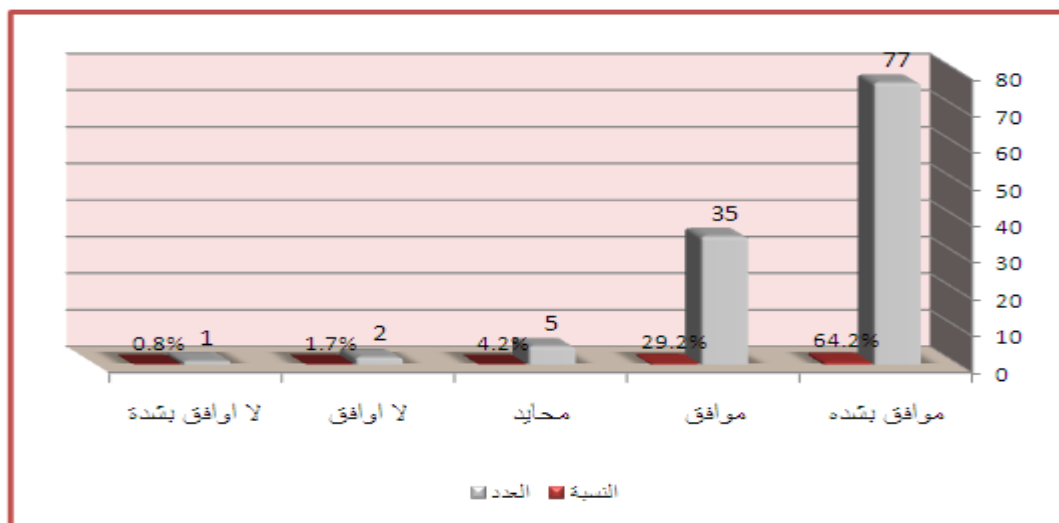
العبارة الأولى: تؤمن إدارة الشركة أن الجودة تحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العميل.

جدول (8/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
64.2	77	أوافق بشدة
29.2	35	أوافق
4.2	5	محايد
1.7	2	لا أوافق
0.8	1	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (9/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (8/3) والشكل البياني (9/3) أن هنالك نسبة (64.2%) وافقوا بشدة أن إدارة الشركة تؤمن أن الجودة تحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العميل . وأن هنالك نسبة (29.2%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (4.2%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (1.7%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (0.8%) لم يوافق بشدة. ويدل هذا ان الشركة مهتمة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل.

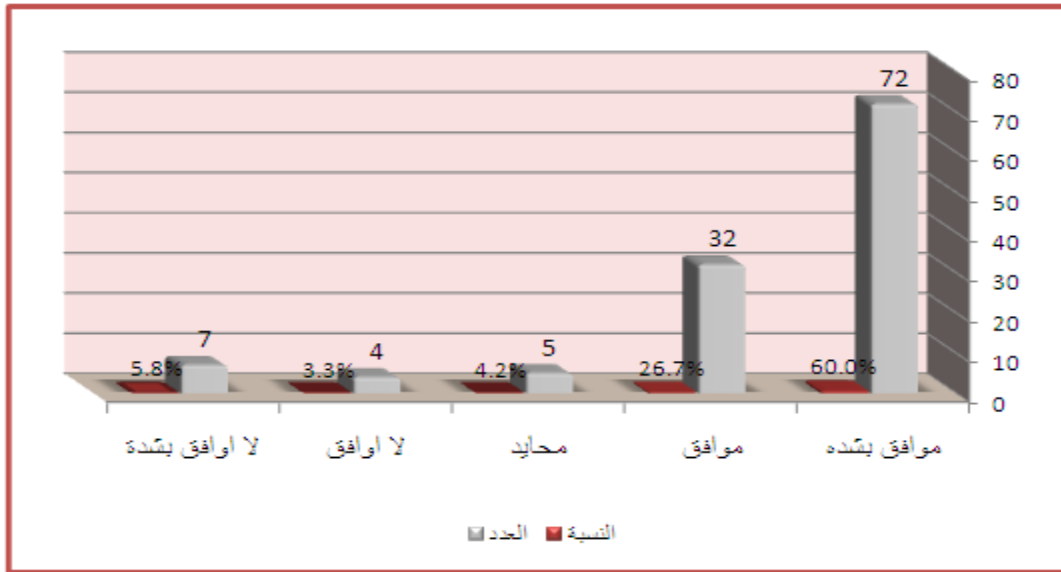
العبرة الثانية : تحرص إدارة الشركة علي متابعة شكاوي العملاء

جدول (9/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
60.0	72	أوافق بشدة
26.7	32	أوافق
4.2	5	محايد
3.3	4	لا أوافق
5.8	7	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (10/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (9/3) والشكل البياني (10/3) أن هنالك نسبة (60%) وافقوا بشدة على أن

إدارة الشركة تحرص علي متابعة شكاوي العملاء ، وأن هنالك نسبة (26.7%) وافقوا ، وأن هنالك

نسبة (5.8%) لم يوافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (4.2%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا

على ذلك. وهذا يدل على ان الشركة تركز على رضا العميل من خلال متابعة شكاويه وبالتالي الشركة

تحقق الجودة الشاملة وتسعي لترقية ادائها.

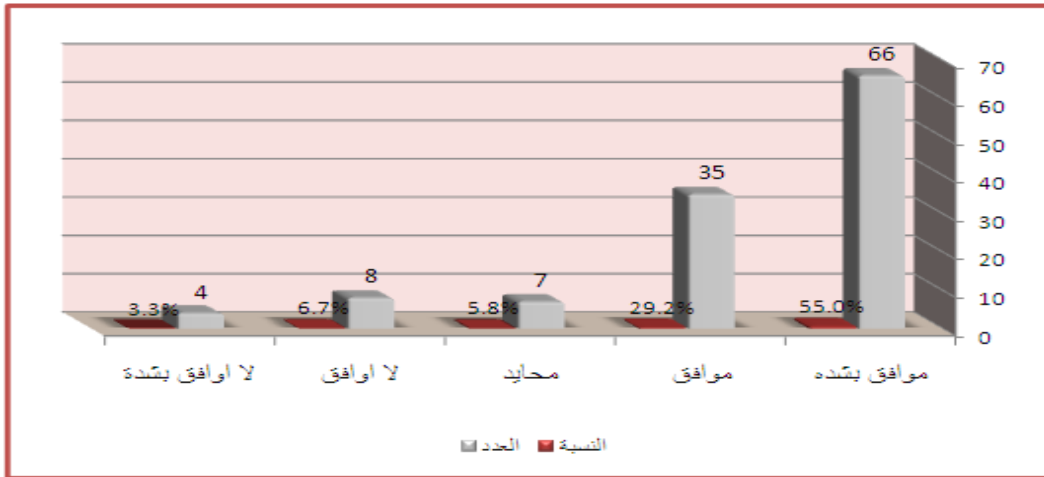
العبرة الثالثة: تأخذ إدارة الشركة بآراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة.

جدول (10/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة

مستوى الموافقة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	66	55
أوافق	35	29.2
محايد	7	5.8
لا أوافق	8	6.7
لا أوافق بشدة	4	3.3
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (11/3): الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (10/3) والشكل البياني (11/3) أن هنالك نسبة (55%) وافقوا بشدة على أن إدارة الشركة تأخذ بآراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة ، وأن هنالك نسبة (29.2%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (6.7%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (5.8%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا بشدة على ذلك. ويدل هذا ان الشركة تطبق ادارة الجودة الشاملة من خلال اهتمامها بآراء العملاء عند تطوير خدماتها الجديدة مما يساهم في رضا عملائها وترقية ادائها.

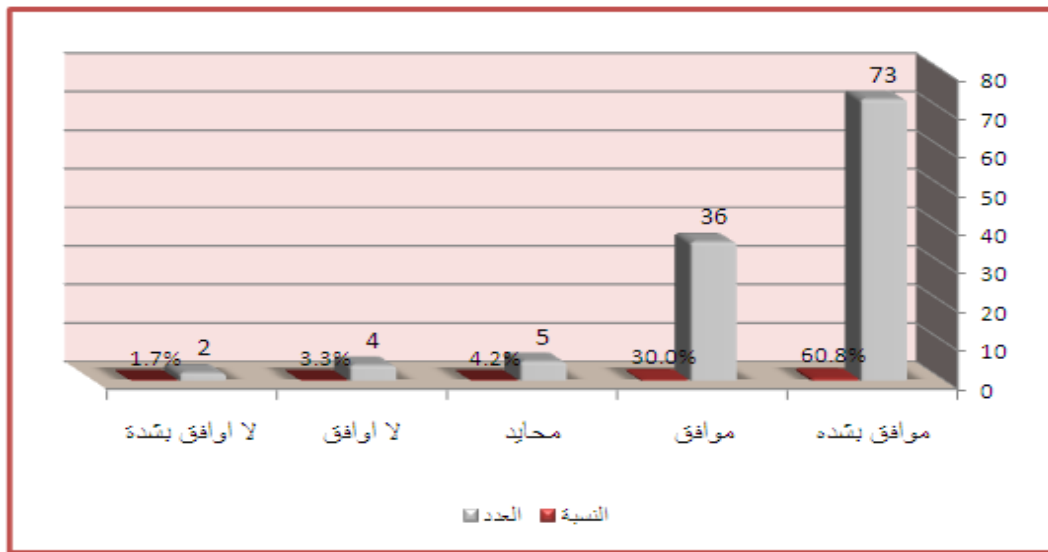
العبرة الرابعة: تهتم إدارة الشركة بتقديم الخدمة في الوقت والمكان المناسبين .

جدول (11/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
60.8	73	أوافق بشدة
30	36	أوافق
4.2	5	محايد
3.3	4	لا أوافق
1.7	2	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (12/3): الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (11/3) والشكل البياني (12/3) أن هنالك نسبة (60.8%) وافقوا بشدة على أن إدارة الشركة تهتم بتقديم الخدمة في الوقت والمكان المناسبين ، وأن هنالك نسبة (30%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (4.2%) محايدين، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (1.7%) لم يوافقوا بشدة على ذلك. وهذا يؤكد ان الشركة تقدم خدماتها في الوقت والمكان المناسبين مما يجعلها تركز على حاجات ورغبات العميل من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

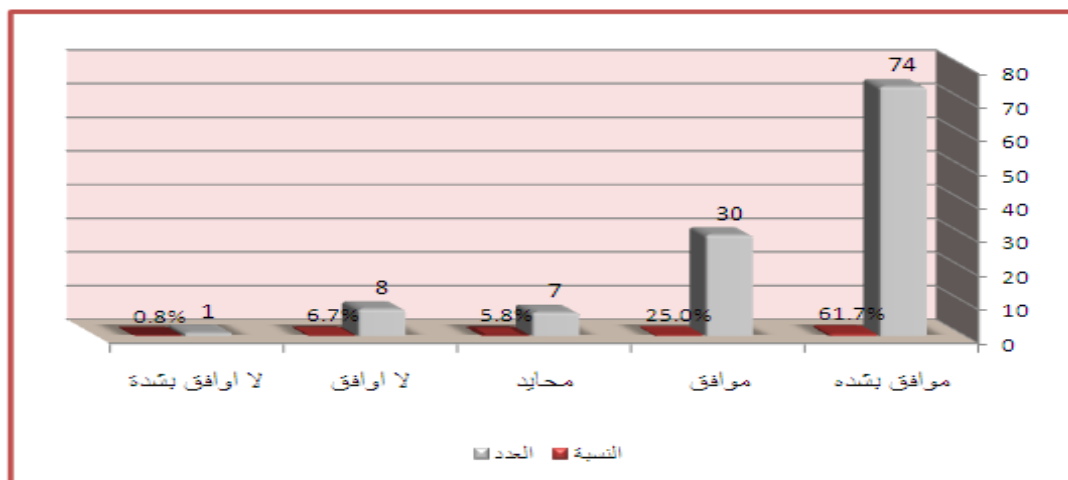
العبرة الخامسة : تقوم إدارة الشركة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة وذلك لمعرفة مدى رضى العملاء عنها.

جدول(12/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة

مستوى الموافقة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	74	61.7
أوافق	30	25
محايد	7	5.8
لا أوافق	8	6.7
لا أوافق بشدة	1	0.8
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(13/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(12/3) والشكل البياني (13/3) أن هنالك نسبة (61.7%) وافقوا بشدة ، على أن إدارة الشركة تقوم بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة وذلك لمعرفة مدى رضى العملاء عنها ، وأن هنالك نسبة (25%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (6.7%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (5.8%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (0.8%) لم يوافق بشدة على ذلك. وهذا يدل على ان الشركة تقوم بتطبيق ادارة الجودة الشاملة والتأكد من رضا العملاء عنها بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة .

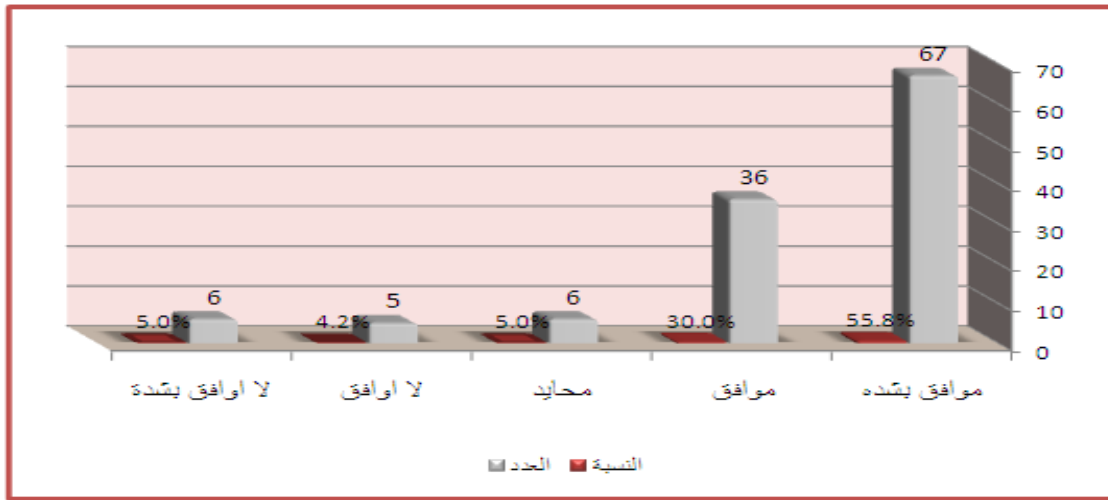
العبرة السادسة : تهتم إدارة الشركة بتقديم الخدمة بتكلفة مناسبة

جدول (13/3): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
55.8	76	أوافق بشدة
30	36	أوافق
5	6	محايد
4.2	5	لا أوافق
5	6	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (14/3): الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (13/3) والشكل البياني (14/3) أن هنالك نسبة (55.8%) وافقوا بشدة على

أن إدارة الشركة تهتم بتقديم الخدمة بتكلفة مناسبة ، وأن هنالك نسبة (30%) وافقوا ، وأن هنالك

نسبة (5%) محايدين، وأيضاً هنالك نسبة (5%) لم يوافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (4.2%) لم يوافقوا

على ذلك. وهذا يفسر ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يقلل من تكاليف الشركة بالتالي تقدم خدماتها

بأسعار مناسبة ترضي العميل .

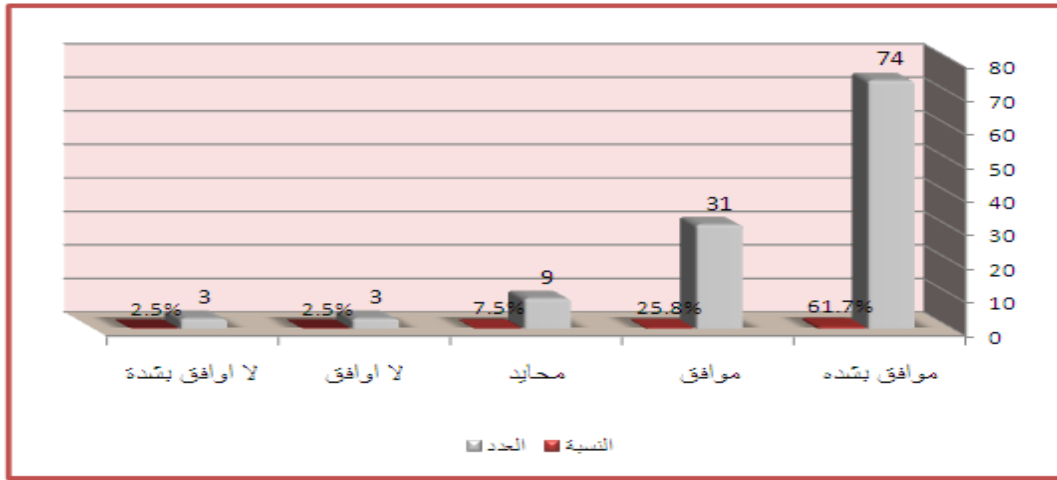
العبرة السابعة : تعمل إدارة الشركة علي كسب ولاء وثقة العملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة.

جدول (14/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
61.7	74	أوافق بشدة
25.8	31	أوافق
7.5	9	محايد
2.5	3	لا أوافق
2.5	3	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (15/3): الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (14/3) والشكل البياني (15/3) أن هنالك نسبة (61.7%) وافقوا بشدة على أن إدارة الشركة تعمل علي كسب ولاء وثقة العملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة ، وأن هنالك نسبة (25.8%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (7.5%) محايدين، وأن هنالك نسبة (2.5%) لم يوافقوا، وأيضاً هنالك نسبة (2.5%) لم يوافقوا بشدة على ذلك. ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجعل الشركة تقدم خدمات ذات جودة عالية مما يؤدي الى كسب ولاء وثقة العملاء اتجاهها.

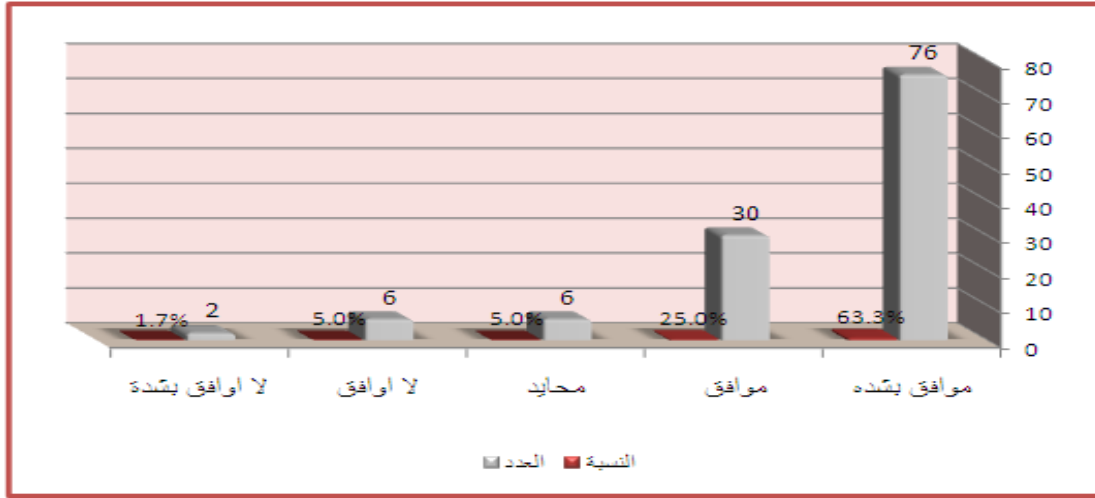
العبرة الثامنة : تسعى إدارة الشركة لزيادة منافذ توزيع الخدمات وساعات العمل من أجل رضي العميل.

جدول (15/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
63.3	76	أوافق بشدة
25	30	أوافق
5	6	محايد
5	6	لا أوافق
1.7	2	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (16/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (15/3) والشكل البياني (16/3) أن هنالك نسبة (63.3%) وافقوا بشدة على أن إدارة الشركة تسعى لزيادة منافذ توزيع الخدمات وساعات العمل من أجل رضي العميل ، وأن هنالك نسبة (25%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (7.5%) محايدين، وأن هنالك نسبة (2.5%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (2.5%) لم يوافقوا بشدة على ذلك. وهذا يؤكد ان الشركة تركز على العميل من خلال زيادة منافذ توزيع الخدمات وساعات العمل من اجل رضاه عنها ولا يتحقق ذلك الا بتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

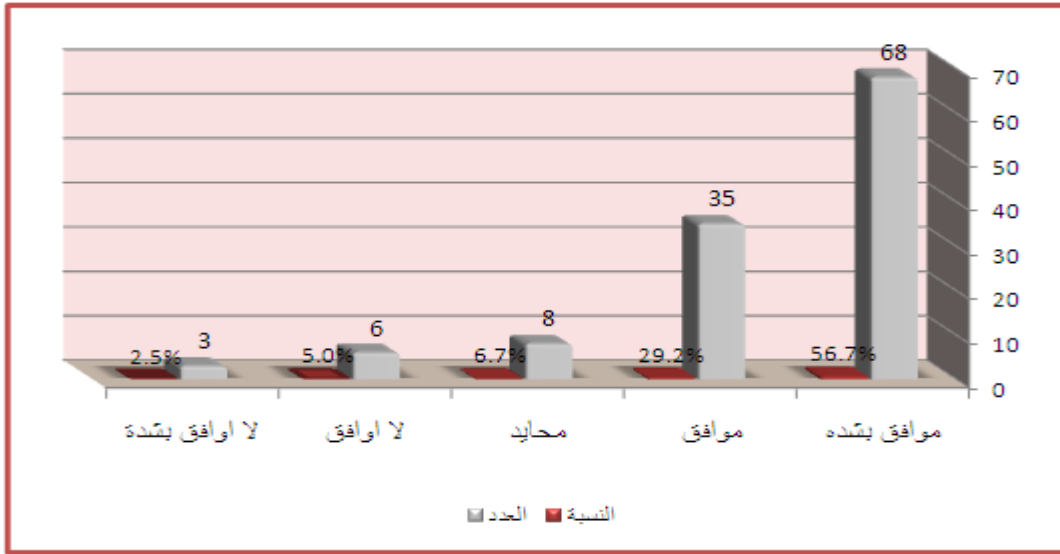
العبارة التاسعة : توجد لدى الشركة خطة واضحة للجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.

جدول(16/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة

مستوى الموافقة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	68	56.7
أوافق	35	29.2
محايد	8	6.7
لا أوافق	6	5
لا أوافق بشدة	3	2.5
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(17/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(16/3) والشكل البياني (17/3) أن هنالك نسبة (56.7%) وافقوا بشدة على أن الشركة توجد لديها خطة واضحة للجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها ، وأن هنالك نسبة (29.2%) وافقوا ، و أن هنالك نسبة (6.7%) محايدين، وأن هنالك نسبة (5%) لم يوافقوا وأن هنالك نسبة (2.5%) لم يوافقوا بشدة على ذلك. من خلال نسب الموافقة يتضح ان ادارة الشركة ملتزمة بتطبيق خطط الجودة الشاملة لتحقيق الاداء المتميز في كافة أنشطة الشركة.

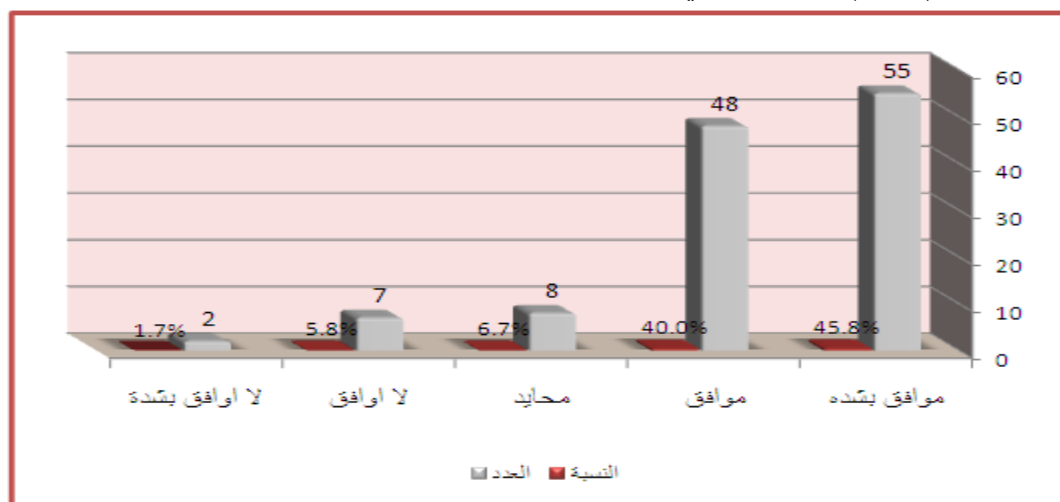
العبرة العاشرة : تعمل إدارة الشركة علي توفير كافة الموارد والتجهيزات للتطوير المستمر في أنظمتها.

جدول (17/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
45.8	55	أوافق بشدة
40	48	أوافق
6.7	8	محايد
5.8	7	لا أوافق
1.7	2	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (18/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (17/3) والشكل البياني (18/3) أن هنالك نسبة (45.8%) وافقوا بشدة على أن إدارة الشركة تعمل علي توفير كافة الموارد والتجهيزات للتطوير المستمر في أنظمتها ، وأن هنالك نسبة (40%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (6.7%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (5.8%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (1.7%) لم يوافقوا بشدة على ذلك. وتؤكد النسب ان ادارة الشركة تلتزم وتطبق برامج الجودة الشاملة من خلال توفيرها الموارد والتجهيزات للتطوير المستمر في انظمتها ، مما يؤدي الى ترقية اداء الشركة ككل.

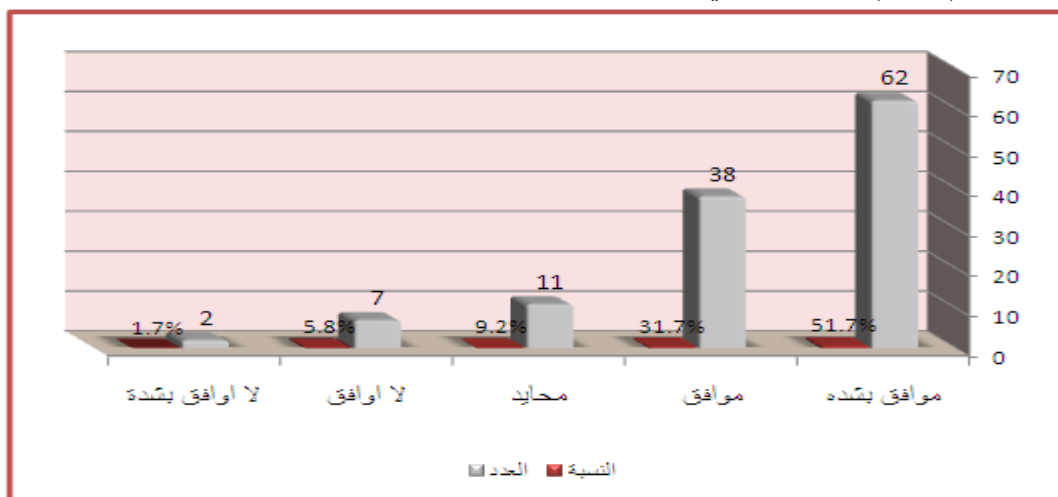
العبارة الحادية عشر : تقوم الإدارة العليا للشركة بالتحقق من تطبيق أسس ومعايير الجودة الشاملة

جدول(18/3): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر

مستوى الموافقة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	62	51.7
موافق	38	31.7
محايد	11	9.2
لا أوافق	7	5.8
لا أوافق بشدة	2	1.7
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(19/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(18/3) والشكل البياني (19/3) أن هنالك نسبة (51.7%) وافقوا بشدة على

أن الإدارة العليا للشركة تقوم بالتحقق من تطبيق أسس ومعايير الجودة الشاملة ، وأن هنالك نسبة (31.7%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (9.2%) محايدين، وأن هنالك نسبة (5.8%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (1.7%) لم يوافقوا بشدة على ذلك. ان النسب السابقة تؤكد ان الادارة العليا تلتزم وتطبق برامج الجودة الشاملة في الشركة من خلال الوقوف على المتابعة والتحقق من تطبيق الاسس والمعايير التي تحقق ادارة الجودة الشاملة.

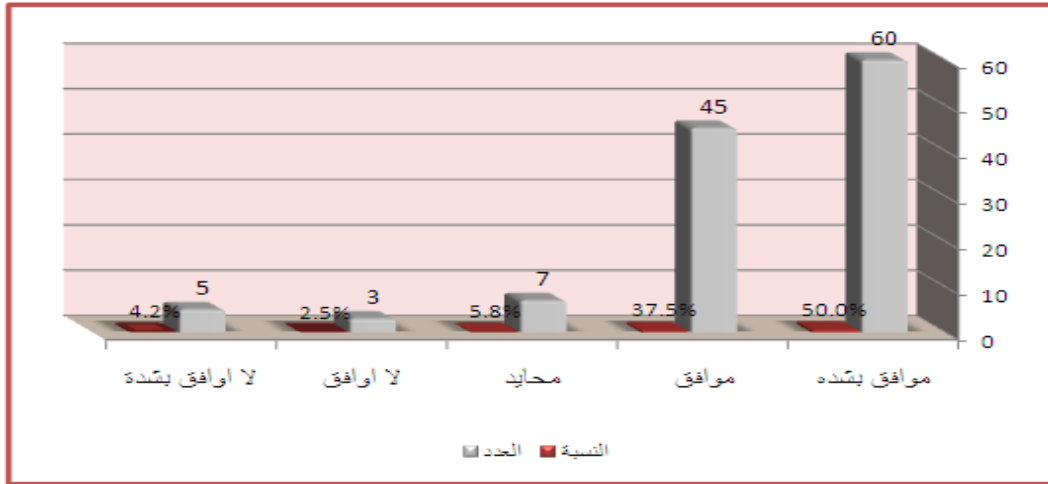
العبارة الثانية عشر: تنعكس جهودات الإدارة العليا بالشركة علي الأداء المميز للعاملين

جدول (19/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر

مستوى الموافقة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	60	50
أوافق	45	37.5
محايد	7	5.8
لا أوافق	3	2.5
لا أوافق بشدة	5	4.2
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (20/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (19/3) والشكل البياني (20/3) أن هنالك نسبة (50%) وافقوا بشدة على أن جهودات الإدارة العليا بالشركة تنعكس علي الأداء المميز للعاملين ، وأن هنالك نسبة (37.5%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (8.5%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (4.2%) لم يوافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (2.5%) لم يوافقوا على ذلك. وتدل النسب على ان الادارة العليا تدعم وتجتهد في تطبيق برامج الجودة الشاملة وذلك يتعكس على الاداء المميز للعاملين بالشركة محل الدراسة.

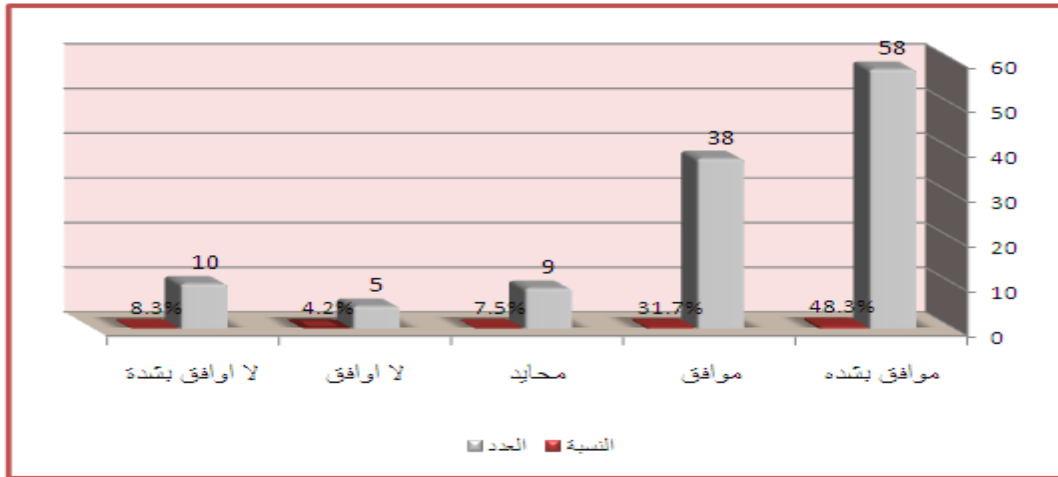
العبرة الثالثة عشر: تستمع الإدارة العليا إلى موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات

جدول (20/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر

مستوى الموافقة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	58	48.3
أوافق	38	31.7
محايد	9	7.5
لا أوافق	5	4.2
لا أوافق بشدة	10	8.3
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (21/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (20/3) والشكل البياني (21/3) أن هنالك نسبة (48.3%) وافقوا بشدة على

أن الإدارة العليا تستمع إلى موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات ، وأن هنالك نسبة (31.7%)

وافقوا، وأن هنالك نسبة (8.3%) لم يوافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (7.5%) لم محايدين، وأن هنالك

نسبة (4.2%) لم يوافقوا على ذلك. ومن النسب السابقة نستنتج ان الإدارة العليا تستمع وتشجع

موظفيها عند اتخاذ القرارات وذلك يحقق ادارة الجودة الشاملة بالشركة وبالتالي يحسن من مستوى

ادائها المطلوب ،

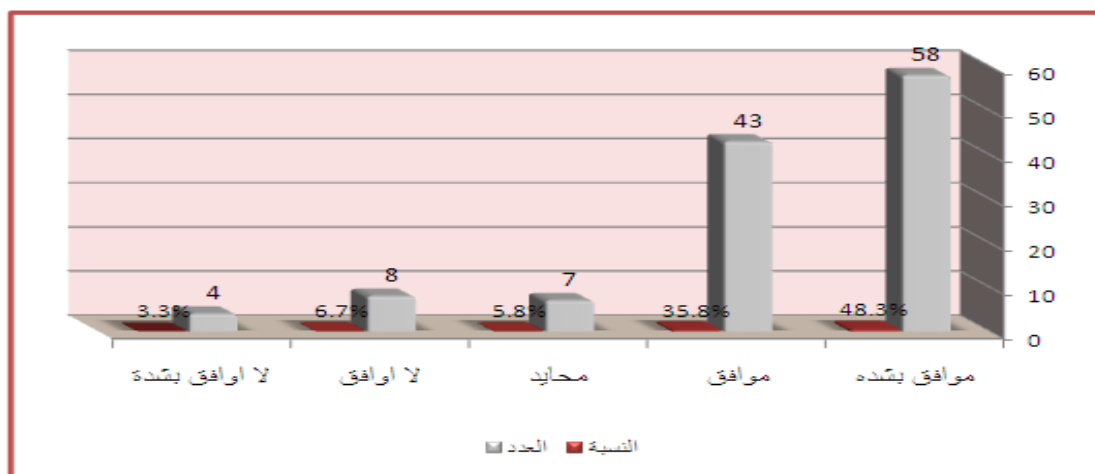
العبرة الرابعة عشر : تهدف الإدارة العليا للتغيير إلى الأفضل وتقديم الدعم الفني والمعنوي لجميع العاملين

جدول (21/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
48.3	58	أوافق بشدة
35.8	43	أوافق
5.8	7	محايد
6.7	8	لا أوافق
3.3	4	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (22/3): الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (21/3) والشكل البياني (22/3) أن نسبة (48.3%) وافقوا بشدة على أن الإدارة العليا تهدف للتغيير إلى الأفضل وتقديم الدعم الفني والمعنوي لجميع العاملين ، وأن هناك نسبة (35.8%) وافقوا ، وأن هناك نسبة (6.7%) لم يوافقوا، وأن هناك نسبة (5.8%) محايدين ، وأن هناك نسبة (3.3%) لم يوافقوا بشدة على ذلك. وهذا يعني ان هناك نسبة 84% اكدوا ان الادارة العليا تدعم برامج الجودة الشاملة من خلال تقديم الدعم الفني والمعنوي والمادي لجميع العاملين بالشركة محل الدراسة.

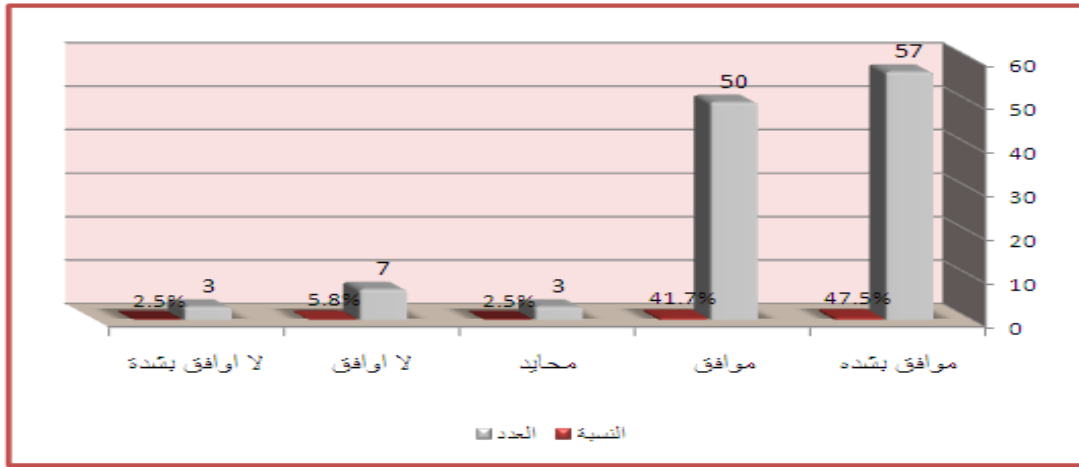
العبرة الخامسة عشر: حرص الإدارة علي التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات لتحقيق فعالية أداء الشركة

جدول (22/3): الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
47.5	57	أوافق بشدة
41.7	50	أوافق
2.5	3	محايد
5.8	7	لا أوافق
2.5	3	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (23/3): الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (22/3) والشكل البياني (23/3) أن هنالك نسبة (47.5%) وافقوا بشدة على

أن الإدارة تحرص علي التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات لتحقيق فعالية أداء الشركة ، وأن هنالك نسبة (41.7%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (5.8%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (2.5%) محايدين ، وأيضاً هنالك نسبة (2.5%) لم يوافقوا بشدة، وبديل هذا على ان الإدارة العليا تلتزم بتطبيق برامج ادارة الجودة الشاملة وذلك بتقليل تكاليف وإجراءات الخدمات، مما يؤدي الى ترقية أداء الشركة.

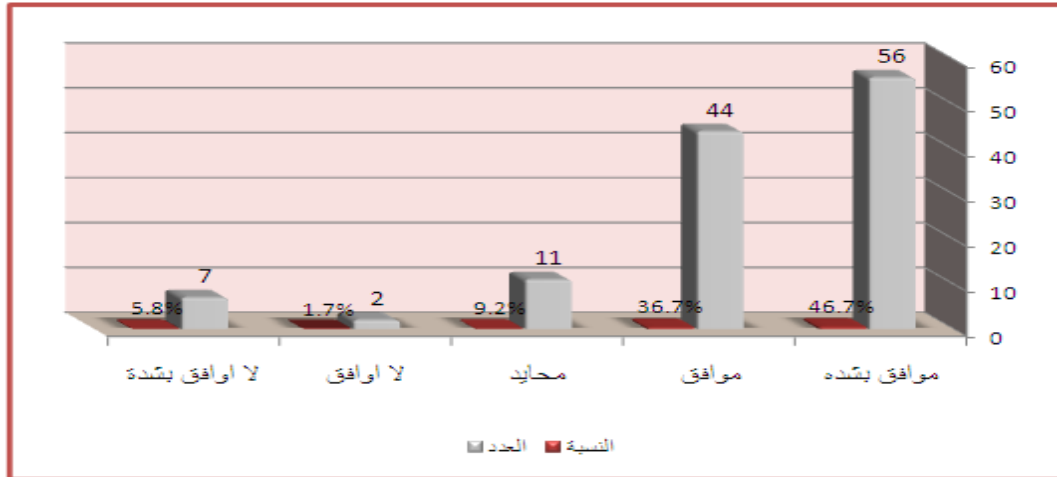
العبارة السادسة عشر: تقوم الإدارة العليا باستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة امثل

جدول (23/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر

مستوى الموافقة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	56	46.7
أوافق	44	36.7
محايد	11	9.2
لا أوافق	2	1.7
لا أوافق بشدة	7	5.8
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (24/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (23/3) والشكل البياني (24/3) أن هنالك نسبة (46.7%) وافقوا بشدة على أن الإدارة العليا تقوم باستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة امثل ، وأن هنالك نسبة (36.7%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (9.2%) محايدين، وأن هنالك نسبة (5.8%) لم يوافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (1.7%) لم يوافقوا. وذلك يدل على ان الادارة العليا تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال استثمار الموارد المتاحة بصورة امثل او بمعنى اخر يمكن القول ان الادارة العليا تلتزم بتطبيق برامج الجودة الشاملة بكفاءة.

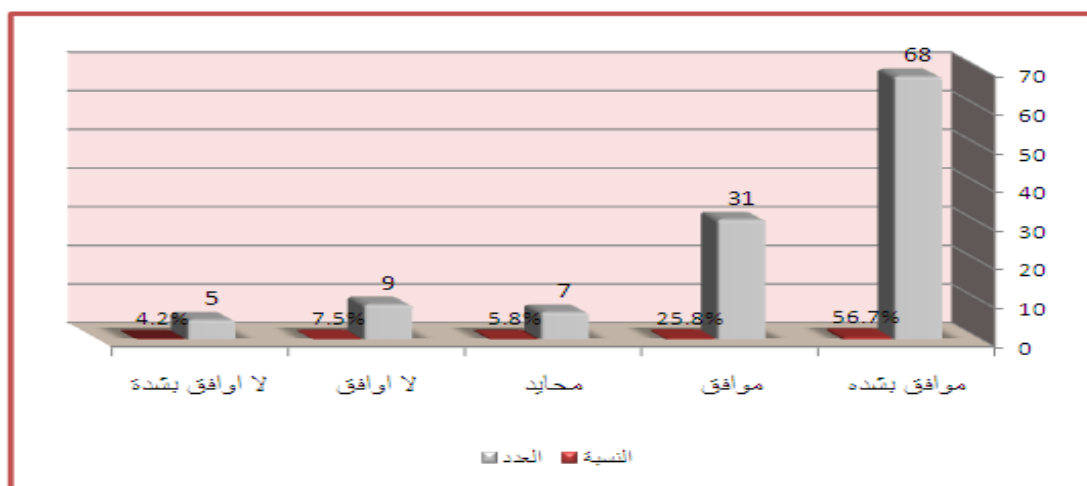
العبرة السابعة عشر: أسس الاختيار والتعيين بالشركة تساهم في توفير الكوادر البشرية القادرة
لتحقيق الجودة الشاملة

جدول (24/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
56.7	68	أوافق بشدة
25.8	31	أوافق
5.8	7	محايد
7.5	9	لا أوافق
4.2	5	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (25/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

ينتضح من الجدول (24/3) والشكل البياني (25/3) أن هنالك نسبة (56.7%) وافقوا بشدة على

أن أسس الاختيار والتعيين بالشركة تساهم في توفير الكوادر البشرية القادرة لتحقيق الجودة

الشاملة ، وأن هنالك نسبة (25.8%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (7.5%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة

(5.8%) محايدين، وأن هنالك نسبة (4.2%) لم يوافقوا بشدة. وهذا يؤكد ان الشركة تركز على

الموارد البشرية وان اسس الاختيار والتعيين اسهمت في توفير الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على

تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة.

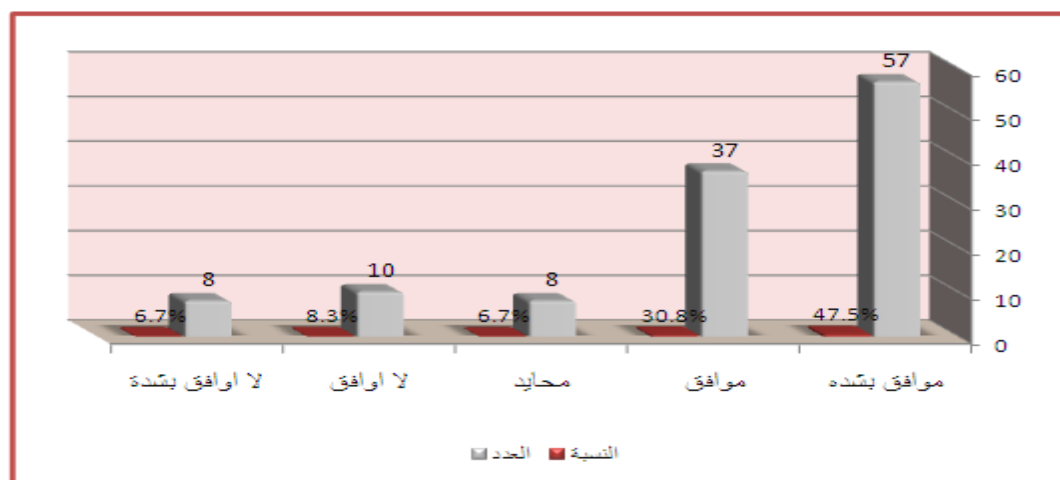
العبرة الثامنة عشر: تبادر الإدارة العليا بالاستعانة بآراء العاملين للاستفادة منها في مراحل اتخاذ القرار المختلفة

جدول (25/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
47.5	57	أوافق بشدة
30.8	37	أوافق
6.7	8	محايد
8.3	10	لا أوافق
6.7	8	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (26/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (25/3) والشكل البياني (26/3) أن هنالك نسبة (47.5%) وافقوا بشدة على أن الإدارة العليا تبادر بالاستعانة بآراء العاملين للاستفادة منها في مراحل اتخاذ القرار المختلفة ، وأن هنالك نسبة (30.8%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (8.3%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (6.7%) محايدين، وأيضاً هنالك نسبة (6.7%) لم يوافقوا بشدة، ويدل ذلك على ان الادارة العليا تستعين بآراء العاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة وبذلك تتحقق الجودة الشاملة من خلال الاهتمام والتركيز على العنصر البشري في الشركة.

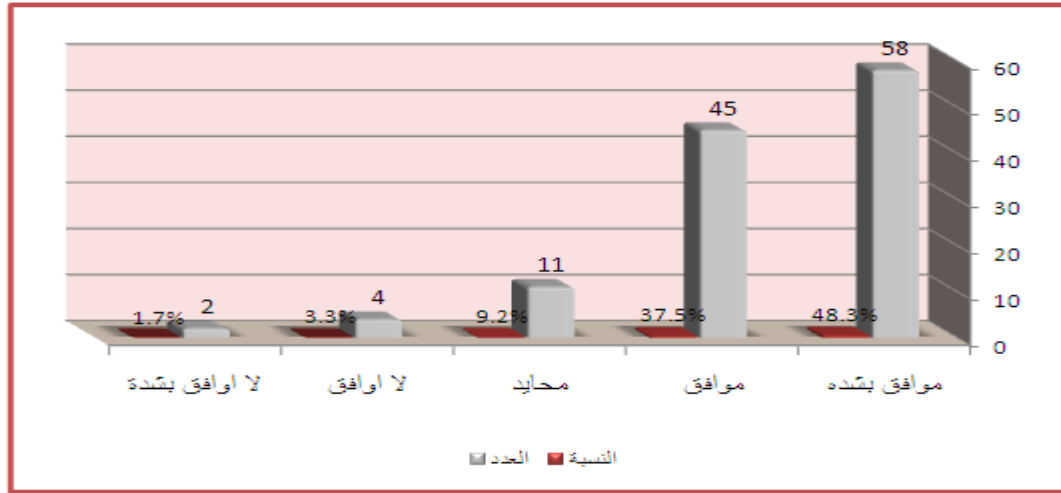
العبرة التاسعة عشر: تشكل الإدارة فرق عمل لتقديم الدراسات والاقتراحات لإجراء تحسين أساليب العمل

جدول(26/3): الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
48.3	85	أوافق بشدة
37.5	45	أوافق
9.2	11	محايد
3.3	4	لا أوافق
1.7	2	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(27/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(26/3) والشكل البياني (27/3) أن هنالك نسبة (48.3%) وافقوا بشدة على أن الإدارة تشكل فرق عمل لتقديم الدراسات والاقتراحات لإجراء تحسين أساليب العمل ، وأن هنالك نسبة (37.5%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (9.2%) محايدين، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (1.7%) لم يوافقوا بشدة. نستنتج من ذلك ان تشكيل فرق العمل يساهم في تقديم الدراسات والاقتراحات لتحسين اساليب العمل وبذلك تتحقق الجودة الشاملة في كافة أنشطة الشركة وبالتالي ترقية ادائها الى المستوى المطلوب.

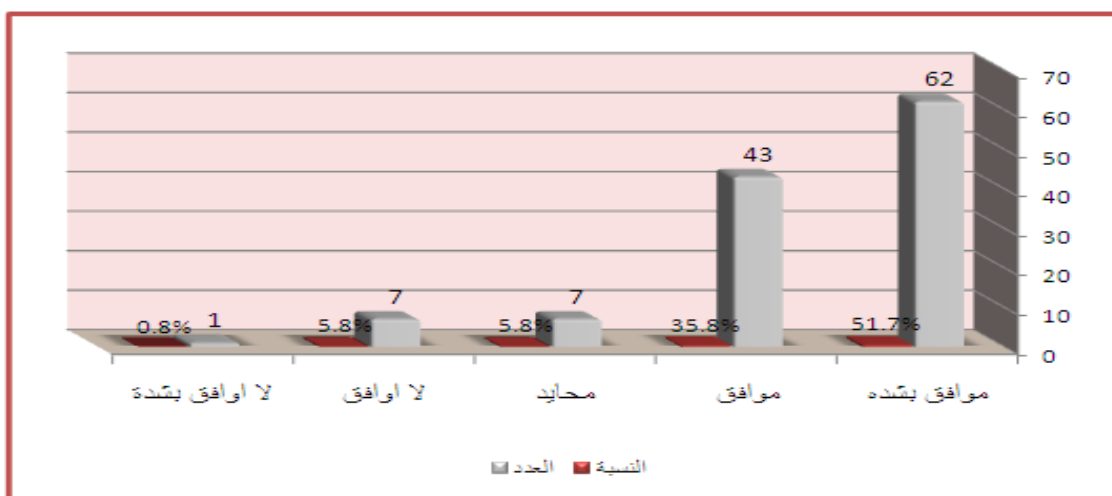
العبرة العشرون : تقوم الإدارة بتدريب العاملين بالشركة منهجياً وميدانياً علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة

جدول(27/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
51.7	62	أوافق بشدة
35.8	43	أوافق
5.8	7	محايد
5.8	7	لا أوافق
0.8	1	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(28/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(27/3) والشكل البياني (28/3) أن هنالك نسبة (51.7%) وافقوا بشدة على أن الإدارة تقوم بتدريب العاملين بالشركة منهجياً وميدانياً علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وأن هنالك نسبة (37.5%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (5.8%) محايدين، وأيضاً هنالك نسبة (5.8%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (0.8%) لم يوافق بشدة. ونستنتج ان ادارة الشركة تطبق ادارة الجودة الشاملة من خلال عملية التدريب المستمر للعاملين.

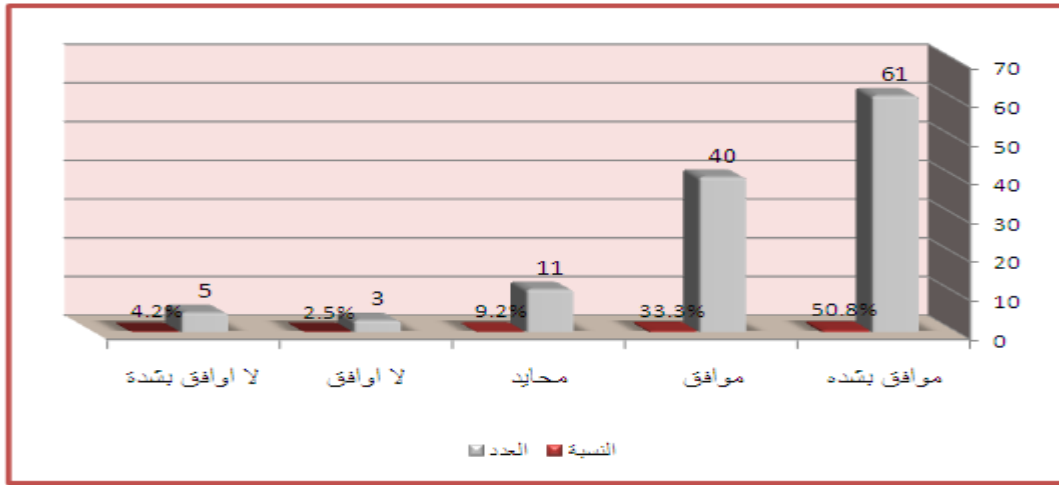
العبارة الحادية والعشرون: تقوم الشركة بعقد المؤتمرات / ندوات / ورش عمل لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين.

جدول (28/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والعشرون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
50.8	61	أوافق بشدة
33.3	40	أوافق
9.2	11	محايد
2.5	3	لا أوافق
4.2	5	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (29/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والعشرون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (28/3) والشكل البياني (29/3) أن هنالك نسبة (50.8%) وافقوا بشدة على أن الشركة تقوم بعقد المؤتمرات / ندوات / ورش عمل لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين ، وأن هنالك نسبة (33.3%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (9.2%) محايدين، وأن هنالك نسبة (4.2%) لم يوافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (2.5%) لم يوافقوا بشدة. وذلك يدل على ان عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل ترسخ ثقافة الجودة الشاملة في العاملين مما يساعد الإدارة على تطبيق ادارة الجودة الشاملة وترقية الاداء في الشركة.

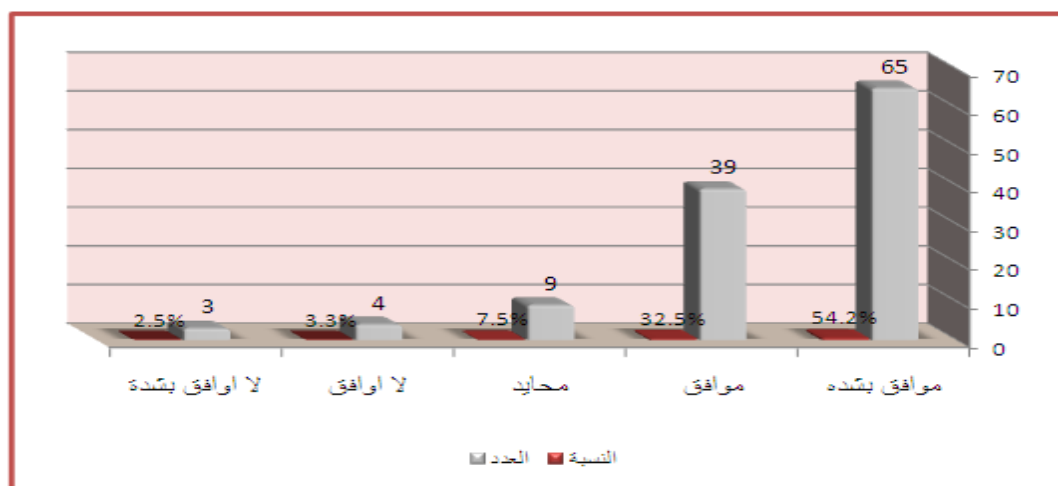
العبرة الثانية والعشرون : يتم استخدام أفضل الوسائل والأساليب وأحدثها في عملية التدريب

جدول (29/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية والعشرون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
54.2	65	أوافق بشدة
32.5	39	أوافق
7.5	9	محايد
3.3	4	لا أوافق
2.5	3	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (30/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية والعشرون



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (29/3) والشكل البياني (30/3) أن هنالك نسبة (54.2%) وافقوا بشدة على أنه يتم استخدام أفضل الوسائل والأساليب وأحدثها في عملية التدريب ، وأن هنالك نسبة (32.5%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (7.5%) محايدين، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (2.5%) لم يوافقوا بشدة، وذلك يؤكد ان الشركة تطبق ادارة الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة في عملية التدريب ،وبذلك يرتقي مستوى الاداء في الشركة محل الدراسة.

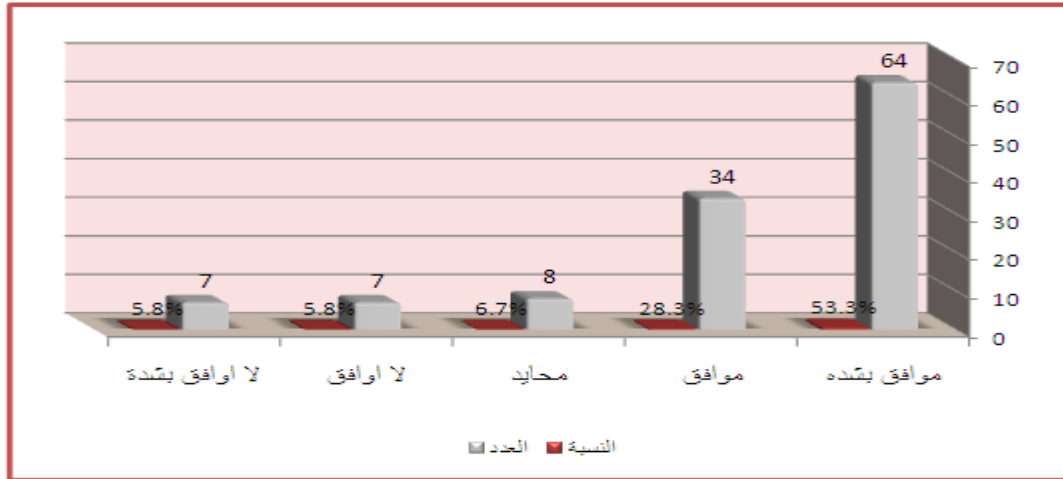
العبرة الثالثة وعشرون : يتم منح مكافآت وحوافز مادية ومعنوية مقابل الانجاز المتميز

جدول(30/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثالثة والعشرون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
53.3	64	أوافق بشدة
28.3	34	أوافق
6.3	8	محايد
5.8	7	لا أوافق
5.8	7	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(31/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثالثة والعشرون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(30/3) والشكل البياني (31/3) أن هنالك وبنسبة (53.3%) وافقوا بشدة

على أنه يتم منح مكافآت وحوافز مادية ومعنوية مقابل الانجاز المتميز ، وأن هنالك نسبة (28.3%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (6.7%) محايدين، وأن هنالك نسبة (5.8%) لم يوافقوا، وأيضاً هنالك نسبة (5.8%) لم يوافقوا بشدة. وذلك يدل على ان الشركة تهتم وترکز على الموارد البشرية بمنحهم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية مقابل الانجاز المتميز، وبالتالي تدفع العاملين على تحقيق الجودة الشاملة والتحسين من انتاجيتهم وادائهم.

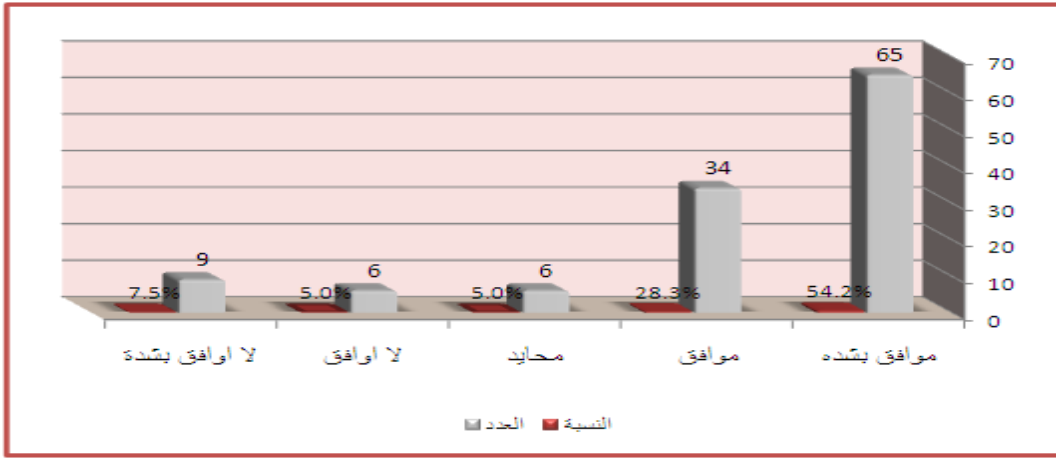
العبرة الرابعة والعشرون : يتم تقييم أداء العاملين ومنحهم الترقية وفق أسس موضوعة ومعلنة (الجدارة ، الاستحقاق)

جدول (31/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الرابعة والعشرون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
54.2	65	أوافق بشدة
28.3	34	أوافق
5	6	محايد
5	6	لا أوافق
7.5	9	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (32/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الرابعة والعشرون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (31/3) والشكل البياني (32/3) أن هنالك نسبة (54.2%) وافقوا بشدة على أن تقييم أداء العاملين ومنحهم الترقية يتم وفق أسس موضوعة ومعلنة (الجدارة ، الاستحقاق) ، وأن هنالك نسبة (28.3%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (7.5%) لم يوافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (5%) لم يوافقوا ، وأيضاً هنالك نسبة (5%) محايدين. ونستنتج من ذلك ان الشركة تطبق ادارة الجودة الشاملة من خلال اهتمامها بالعاملين وتقييم ادائهم ومنحهم الترقية وفق اسس موضوعة ومعلنة محقق لمبدا الشفافية والمساواة بين العاملين.

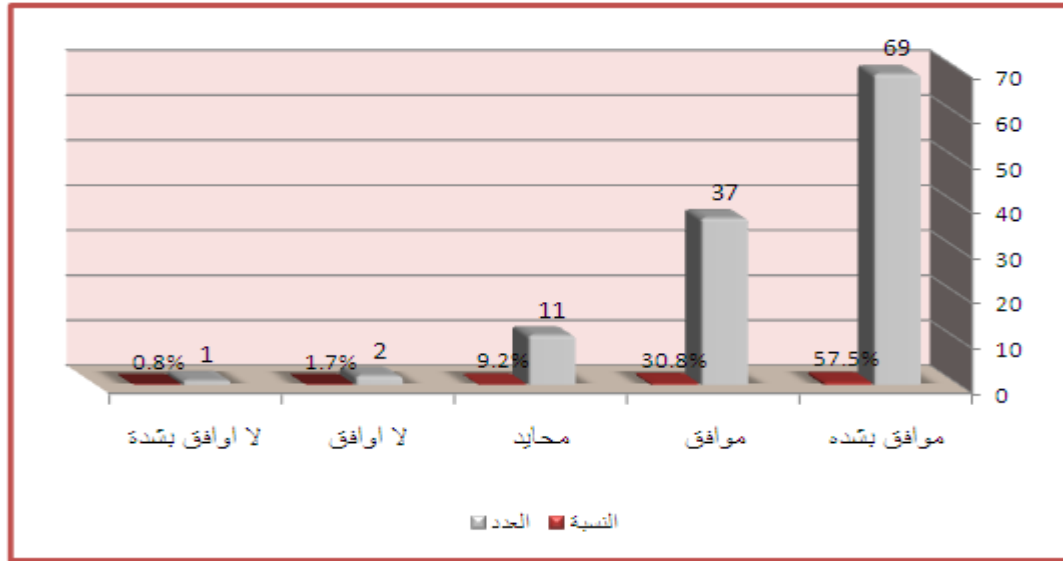
العبرة الخامسة والعشرون: تسعى إدارة الشركة إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة

جدول (32/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والعشرون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
57.5	69	أوافق بشدة
30.8	37	أوافق
9.2	11	محايد
1.7	2	لا أوافق
0.8	1	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (33/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والعشرون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (32/3) والشكل البياني (33/3) أن هنالك نسبة (57.5%) وافقوا بشدة على أن إدارة الشركة تسعى إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة، وأن هنالك نسبة (30.8%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (9.2%) محايدين، وأن هنالك نسبة (1.7%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (0.8%) لم يوافقوا بشدة. وذلك يدل على أن الشركة تقوم بالتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة وبذلك تتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع .

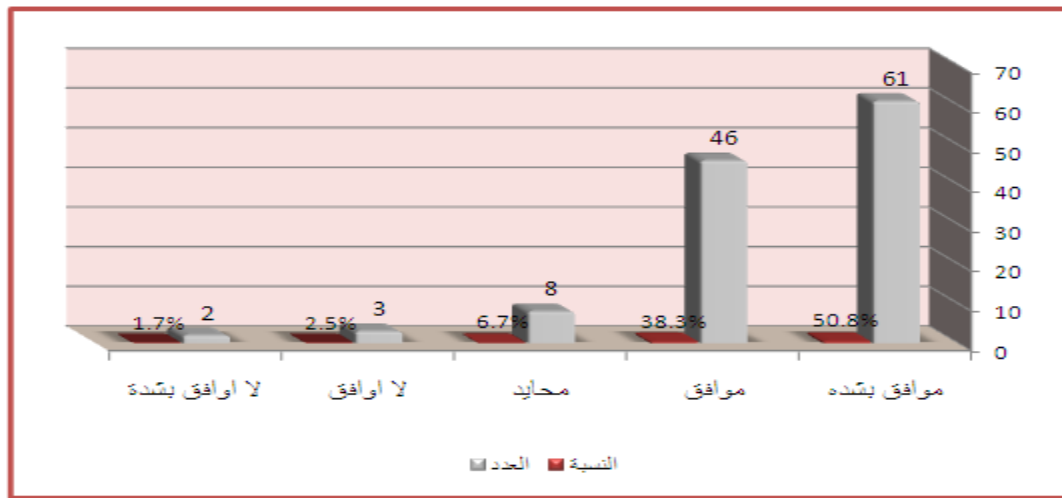
العبرة السادسة والعشرون : تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر علي أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة

جدول(33/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة والعشرون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
50.8	61	أوافق بشدة
38.3	46	أوافق
6.7	8	محايد
2.5	3	لا أوافق
1.7	2	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(34/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة والعشرون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(33/3) والشكل البياني (34/3) أن هنالك نسبة (50.8%) وافقوا بشدة على

أن الإدارة تنظر إلى التحسين والتطوير المستمر علي أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة، وأن هنالك بنسبة (38.3%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (6.7%) محايدين، وأن هنالك نسبة (2.5%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (1.7%) لم يوافقوا بشدة، وذلك يؤكد ان التحسين المستمر محورا هاما في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، أي عدم وجود التحسين المستمر يعني عدم وجود جودة شاملة في الشركة.

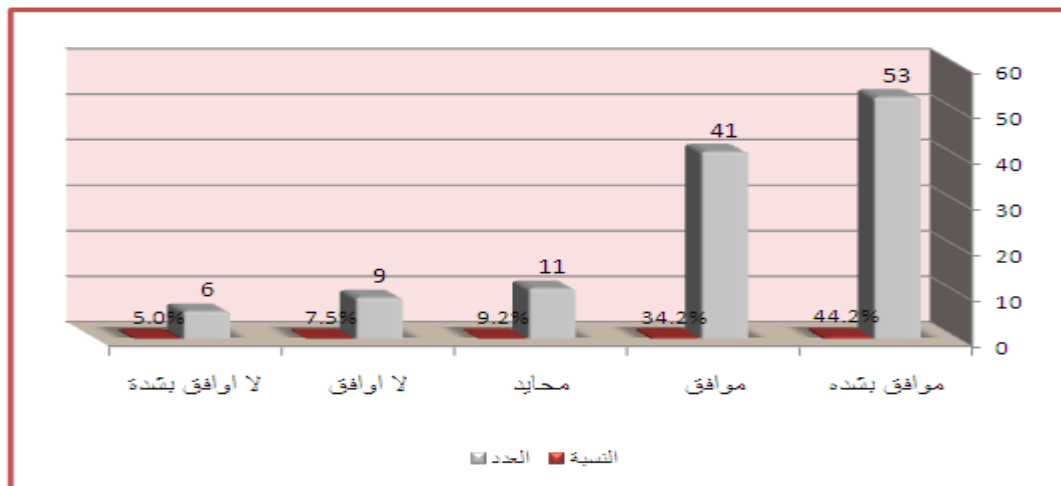
العبرة السابعة والعشرون : لدي الشركة وحدة أو قسم يدعم ويشجع العاملين علي الابتكار والتجديد

جدول(34/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة والعشرون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
44.2	53	أوافق بشدة
34.2	41	أوافق
9.2	11	محايد
7.5	9	لا أوافق
5	6	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(35/3): الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة والعشرون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(34/3) والشكل البياني (35/3) أن هنالك نسبة (44.2%) وافقوا بشدة على

أن الشركة لديها وحدة أو قسم يدعم ويشجع العاملين علي الابتكار والتجديد ، وأن هنالك نسبة

(34.2%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (9.2%) محايدين، وأن هنالك نسبة (7.5%) لم يوافقوا ، وأن

هنالك نسبة (5%) لم يوافقوا بشدة. ونستنتج من ذلك ان وحدات او اقسام الجودة الشاملة بالشركة

تساهم في دعم وتشجيع العاملين على الابتكار والتجديد، وبذلك تحقق الجودة الشاملة من خلال

التحسين المستمر لجودة العمليات في الشركة محل الدراسة.

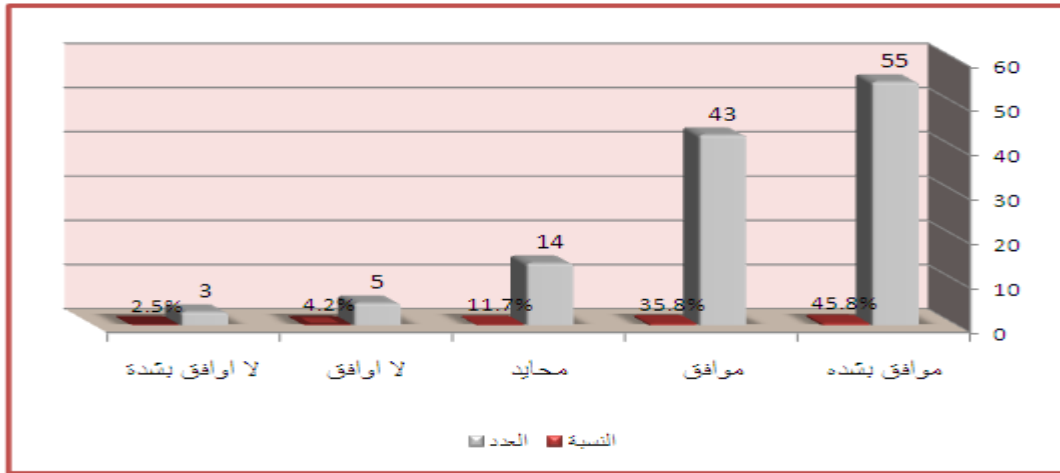
العبرة الثامنة والعشرون : يتم التواصل بين مختلف أقسام الشركة عند القيام بتطوير وتحسين
الخدمة المقدمة

جدول(35/3): الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة والعشرون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
45.8	55	أوافق بشدة
35.8	43	أوافق
11.7	14	محايد
4.2	5	لا أوافق
2.5	3	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(36/3): الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة والعشرون



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(35/3) والشكل البياني (36/3) أن هنالك بنسبة (45.8%) وافقوا بشدة على أن التواصل بين مختلف أقسام الشركة يتم عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة المقدمة، وأن هنالك نسبة (35.8%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (11.7%) محايدين، وأن هنالك نسبة (4.2%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (2.5%) لم يوافقوا بشدة، وذلك يدل على ان الاقسام المختلفة بالشركة تتواصل لتقوم بالتحسين المستمر في الخدمات المقدمة وبذلك تطبق ادارة الجودة الشاملة وتحسن الاداء في الشركة.

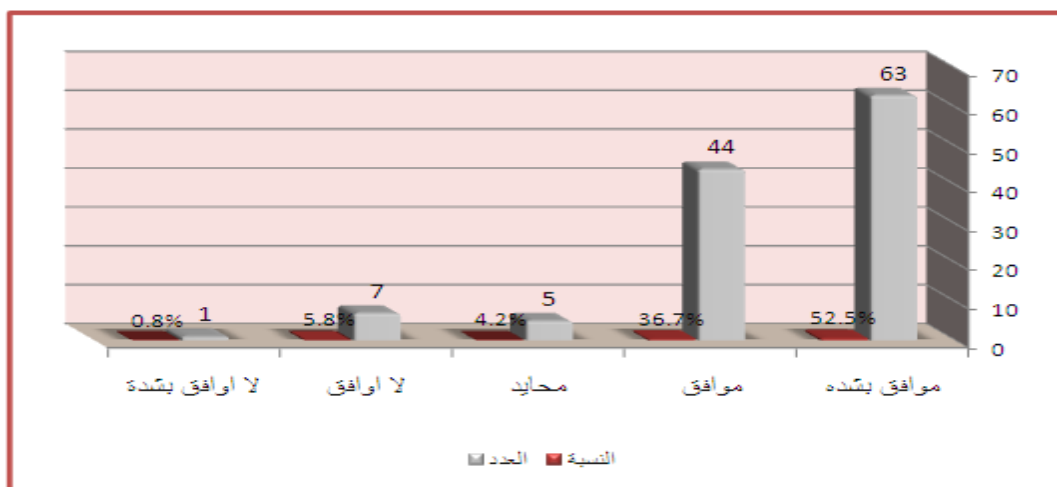
العبرة التاسعة والعشرون : تقوم الشركة بتطوير الخدمات المقدمة من خلال الاحتياجات الفعلية للعملاء

جدول (36/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة والعشرون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
52.5	63	أوافق بشدة
36.7	44	أوافق
4.2	5	محايد
5.8	7	لا أوافق
0.8	1	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (37/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة والعشرون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (36/3) والشكل البياني (37/3) أن هناك نسبة (52.5%) وافقوا بشدة على أن الشركة تقوم بتطوير الخدمات المقدمة من خلال الاحتياجات الفعلية للعملاء ، وأن هناك نسبة (36.7%) وافقوا، وأن هناك نسبة (5.8%) لم يوافقوا، وأن هناك نسبة (4.2%) محايدين، وأن هناك نسبة (0.8%) لم يوافق بشدة. ويؤكد ذلك ان الشركة تدرس الاحتياجات الفعلية للعملاء لتطوير خدماتها بما يتماشى مع رغباتهم لتحقيق رضاهم، وبالتالي تكون الشركة تطبق ادارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على العميل والتحسين المستمر.

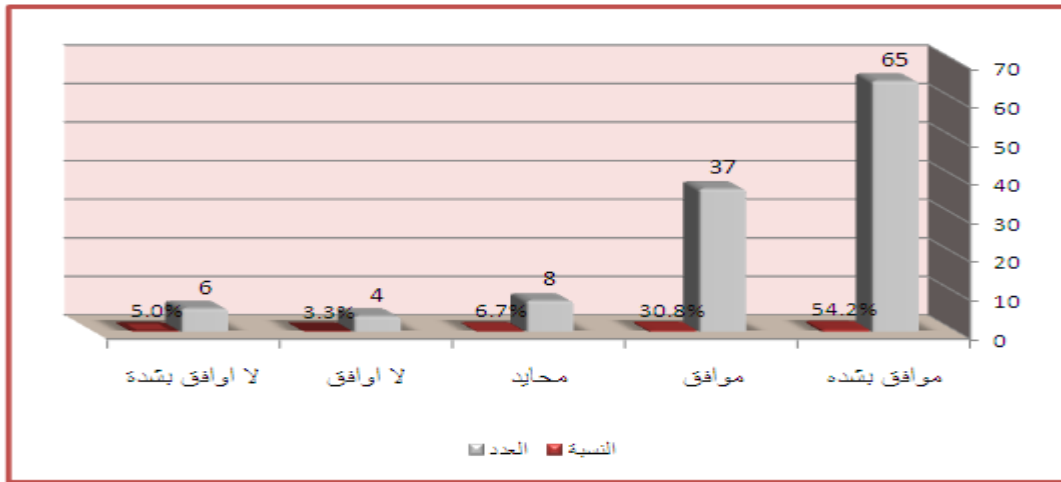
العبرة الثلاثة : توفر الشركة دليل للجودة يضم جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها

جدول(37/3): الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثلاثة

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
54.2	65	أوافق بشدة
30.8	37	أوافق
6.7	8	محايد
3.3	4	لا أوافق
5	6	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(38/3): الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثلاثة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(37/3) والشكل البياني (38/3) أن هناك نسبة (54.2%) وافقوا بشدة على أن الشركة توفر دليل للجودة يضم جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها ، وأن هناك نسبة (30.8%) وافقوا، وأن هناك نسبة (6.7%) محايدين، وأن هناك نسبة (5%) لم يوافقوا بشدة ، وأن هناك أيضاً نسبة (3.3%) لم يوافقوا. وذلك يدل على ان دليل الجودة للشركة يساهم في علمية التحسين المستمر من خلال توضيح جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المراد تنفيذها وبذلك تتحقق الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

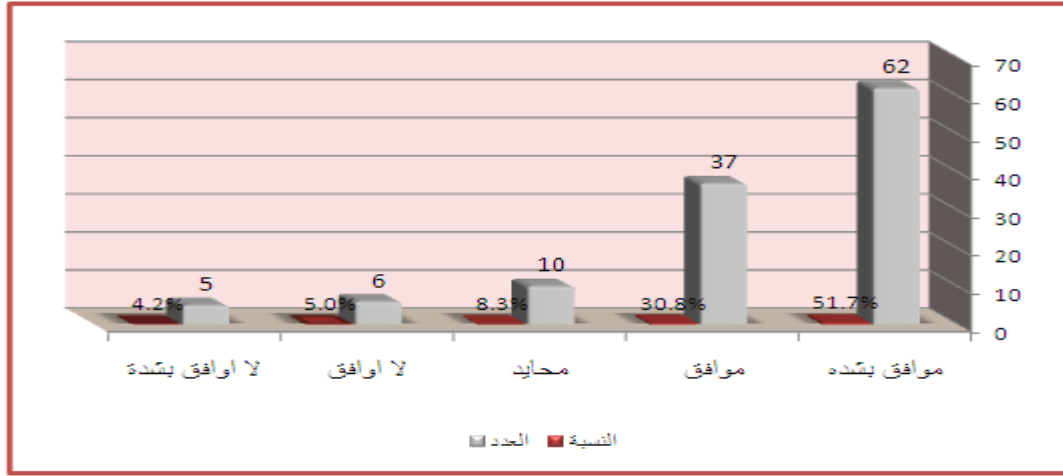
العبرة الحادية والثلاثون : تحرص الشركة علي تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة

جدول (38/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الحادية والثلاثون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
51.7	62	أوافق بشدة
30.8	37	أوافق
8.3	10	محايد
5	6	لا أوافق
4.2	5	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (39/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الحادية والثلاثون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (38/3) والشكل البياني (39/3) أن هنالك نسبة (51.7%) وافقوا بشدة على أن الشركة تحرص على تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة ، وأن هنالك نسبة (30.8%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (8.3%) محايدين، وأن هنالك نسبة (5%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (4.2%) لم يوافقوا بشدة، وذلك يؤكد ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يقلص الاجراءات الروتينية الزائدة ويقلل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة في الشركة.

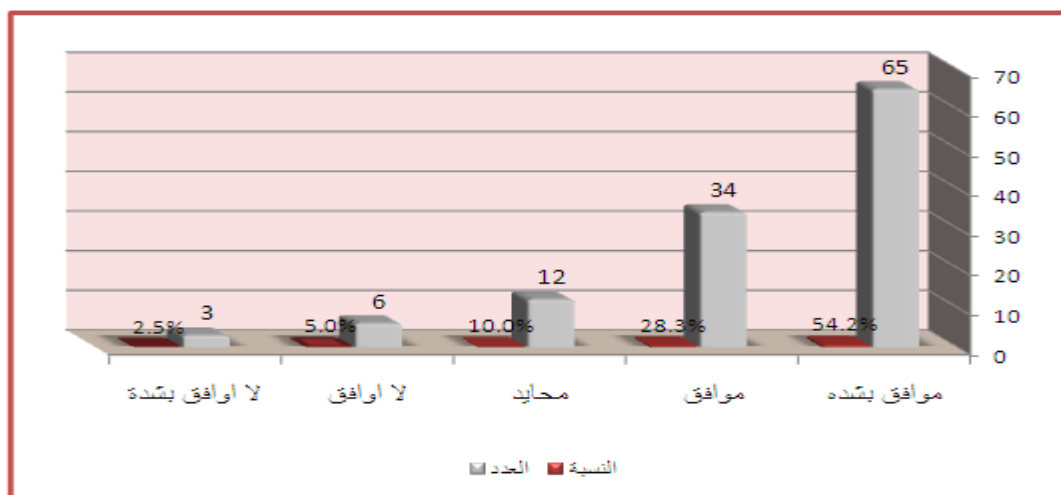
العبرة الثانية والثلاثون : يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنتظمة

جدول (39/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية والثلاثون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
54.2	65	أوافق بشدة
28.3	34	أوافق
10	12	محايد
5	6	لا أوافق
2.5	3	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (40/3): الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية والثلاثون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (39/3) والشكل البياني (40/3) أن هنالك نسبة (54.2%) وافقوا بشدة على

أن تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات يتم بصورة مخططة ومنتظمة ، وأن هنالك نسبة

(28.3%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (10%) محايدين، وأن هنالك نسبة (5%) لم يوافقوا، وأن هنالك

نسبة (2.5%) لم يوافقوا بشدة، ويدل ذلك على أن الشركة تتمتع بنظم إدارية جيدة تحقق الجودة

الشاملة من خلال تقييم العمليات والإجراءات بصورة مخططة ومنتظمة.

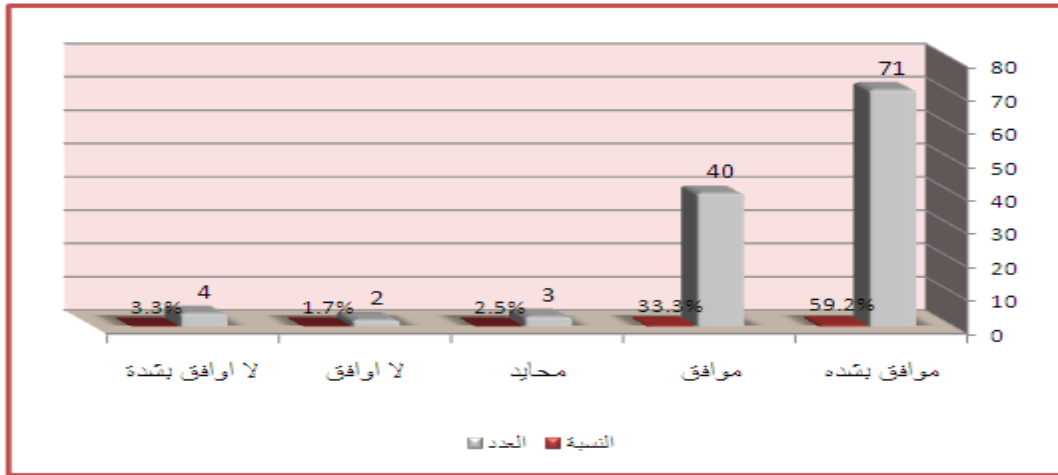
العبرة الثالثة والثلاثون: تقوم إدارة الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أسس ومعايير الجودة الشاملة

جدول (40/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والثلاثون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
59.2	71	أوافق بشدة
33.3	40	أوافق
2.5	3	محايد
1.7	2	لا أوافق
3.3	4	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (41/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والثلاثون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (41/3) والشكل البياني (42/3) أن هنالك نسبة (59.2%) وافقوا بشدة على أن إدارة الشركة تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أسس ومعايير الجودة الشاملة ، وأن هنالك نسبة (33.3%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (2.5%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (1.7%) لم يوافقوا . ونستنتج من ذلك ان التخطيط الاستراتيجي يساهم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة وبالتالي يحقق لها الاداء المطلوب.

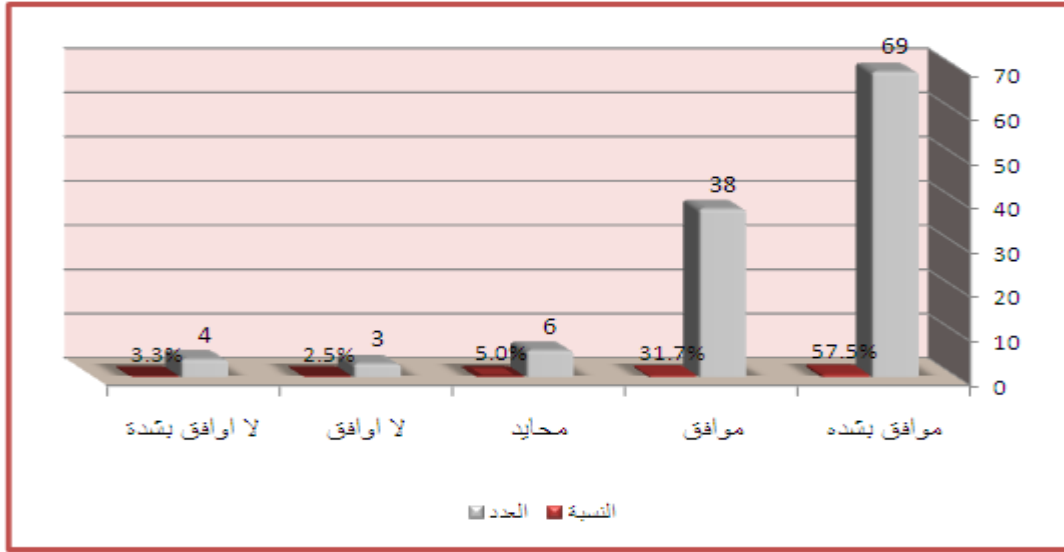
العبرة الرابعة والثلاثون : توجد بالشركة تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف

جدول(41/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الرابعة والثلاثون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
57.5	69	أوافق بشدة
31.7	38	أوافق
5	6	محايد
2.5	3	لا أوافق
3.3	4	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(42/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الرابعة والثلاثون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(41/3) والشكل البياني (42/3) أن هنالك نسبة (57.5%) وافقوا بشدة على أن الشركة توجد بها تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف ، وأن هنالك نسبة (31.7%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (5%) محايدين، وأن هنالك بنسبة (3.3%) لم يوافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (2.5%) لم يوافقوا ، ويدل ذلك على ان الشركة تحقق الجودة الشاملة من خلال النظم الادارية المتمثلة في التعليمات واللوائح التي توضح دور كل موظف وبذلك تمنع الازدواجية في العمل.

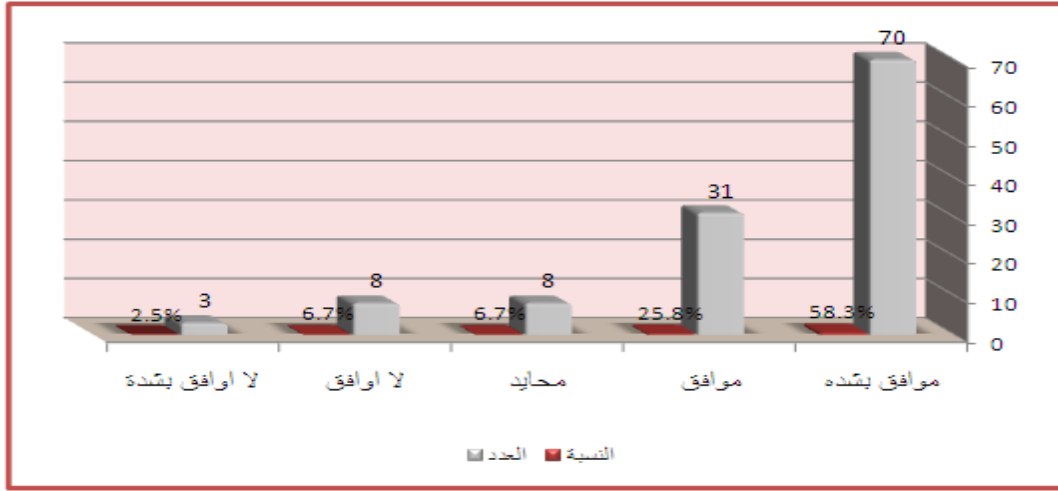
العبرة الخامسة والثلاثون : تنفيذ الشركة البرامج التدريبية لموظفيها بناءً على أسس ومعايير واضحة

جدول (42/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والثلاثون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
85.3	70	أوافق بشدة
25.8	31	أوافق
6.7	8	محايد
6.7	8	لا أوافق
2.5	3	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (43/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والثلاثون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (42/3) والشكل البياني (43/3) أن هناك نسبة (58.3%) وافقوا بشدة على أن الشركة تنفذ البرامج التدريبية لموظفيها بناءً على أسس ومعايير واضحة ، وأن هناك نسبة (25.8%) وافقوا، وأن هناك نسبة (6.7%) محايدين، وأيضاً هناك نسبة (6.7%) لم يوافقوا، وأن هناك نسبة (2.5%) لم يوافقوا بشدة، ويؤكد ذلك ان الشركة تدرب موظفيها بناءً على اسس ومعايير واضحة وقف انظمتها الادارية الموجودة والتي من شأنها تحقق معايير ادارة الجودة الشاملة.

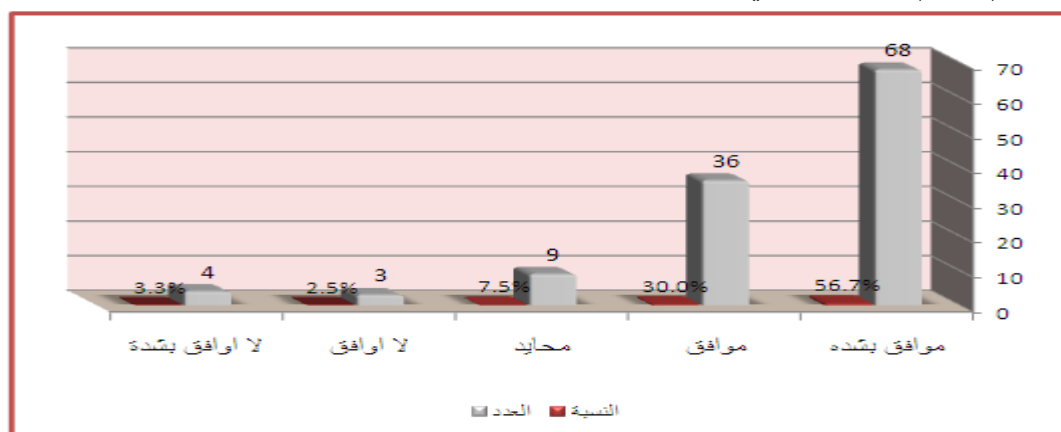
العبرة السادسة والثلاثون : يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة قسم خاص بمراقبة أو تأكيد الجودة.

جدول (43/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة والثلاثون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
56.7	68	أوافق بشدة
30	36	أوافق
7.5	9	محايد
2.5	3	لا أوافق
3.3	4	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (44/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة والثلاثون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

ينضح من الجدول (43/3) والشكل البياني (44/3) أن هنالك نسبة (56.7%) وافقوا بشده على أن الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة يوجد به قسم خاص بمراقبة أو تأكيد الجودة ، وأن هنالك نسبة (30%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (7.5%) محايدين، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا بشده، وأن هنالك نسبة (2.5%) لم يوافقوا .ويؤكد هذا ان وجود قسم لمراقبة وتأكيد الجودة بالهيكل التنظيمي الخاص بالشركة يساهم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة وترقية اداء الشركة محل الدراسة.

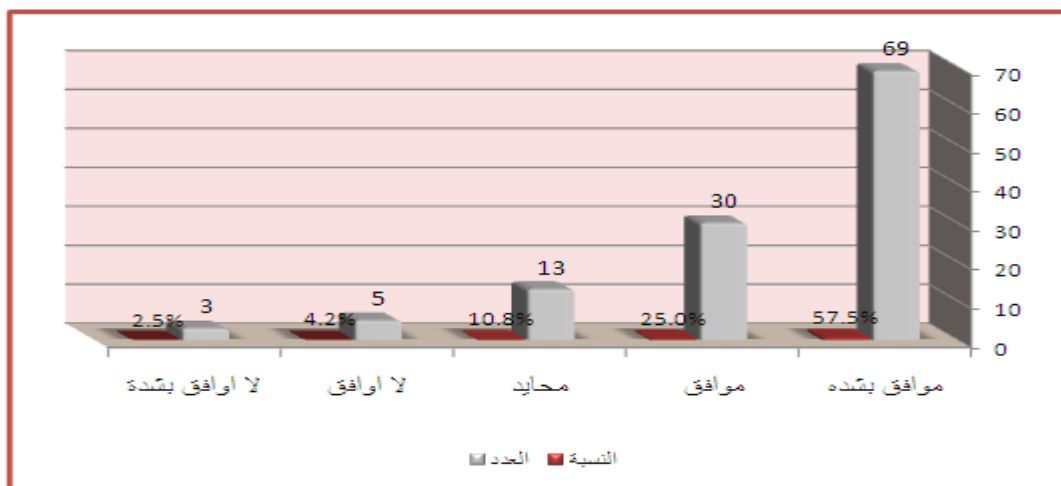
العبرة السابعة والثلاثون : تستخدم الشركة المخططات والمؤشرات المالية في الرقابة علي الجودة

جدول(44/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة السابعة والثلاثون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
57.5	69	أوافق بشدة
25	30	أوافق
10.8	13	محايد
4.2	5	لا أوافق
2.5	3	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(45/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة السابعة والثلاثون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(44/3) والشكل البياني (45/3) أن هنالك نسبة (57.5%) وافقوا بشدة على

أن الشركة تستخدم المخططات والمؤشرات المالية في الرقابة علي الجودة ، وأن هنالك نسبة

(25%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (10.8%) محايدين، وأن هنالك نسبة (4.2%) لم يوافقوا، وأن هنالك

نسبة (0.7%) لم يوافقوا بشدة ، ويؤكد ذلك ان الشركة تستخدم ادوات التحسين المستمر للجودة

الشاملة من خلال استخدامها للمخططات والمؤشرات المالية في الرقابة على الجودة في الشركة

محل الدراسة وبذلك ايضا تؤكد انها تطبق ادارة الجودة الشاملة لتحسين ادائها.

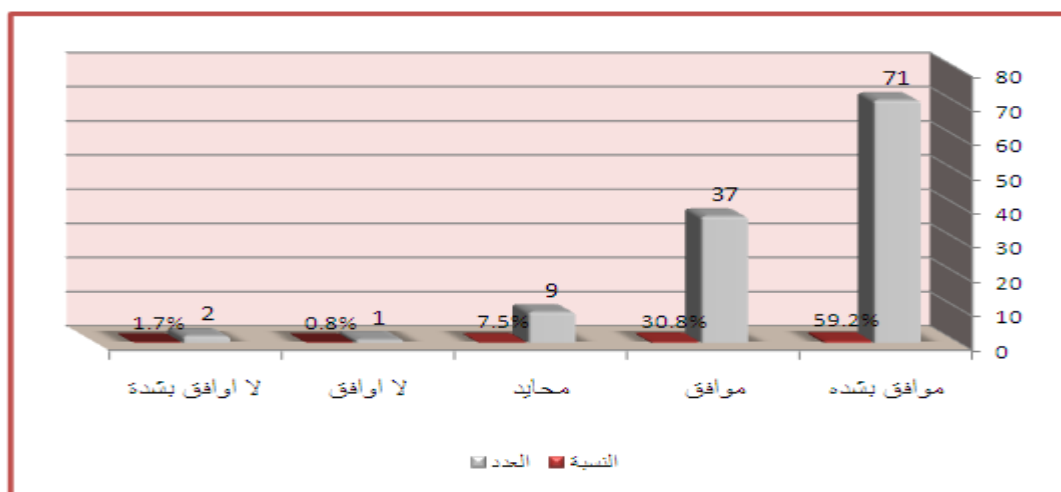
العبرة الثامنة والثلاثون : يوجد نظام معلومات لتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء والخدمات

جدول(45/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة والثلاثون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
59.2	71	أوافق بشدة
30.8	37	أوافق
7.5	9	محايد
0.8	1	لا أوافق
1.7	2	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(46/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة والثلاثون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(45/3) والشكل البياني (46/3) أن هنالك نسبة (59.2%) وافقوا بشده على أنه يوجد نظام معلومات لتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء والخدمات ، وأن هنالك نسبة (30.8%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (7.5%) محايدين، وأن هنالك نسبة (1.7%) لم يوافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (0.8%) لم يوافقوا ، ونستنتج من النسب السابقة تن الشركة مهمة بعمالها لذلك لديها نظام معلومات لتوفير البيانات والمعلومات عن عملائها وخدماتها وبذلك تحقق الجودة الشاملة.

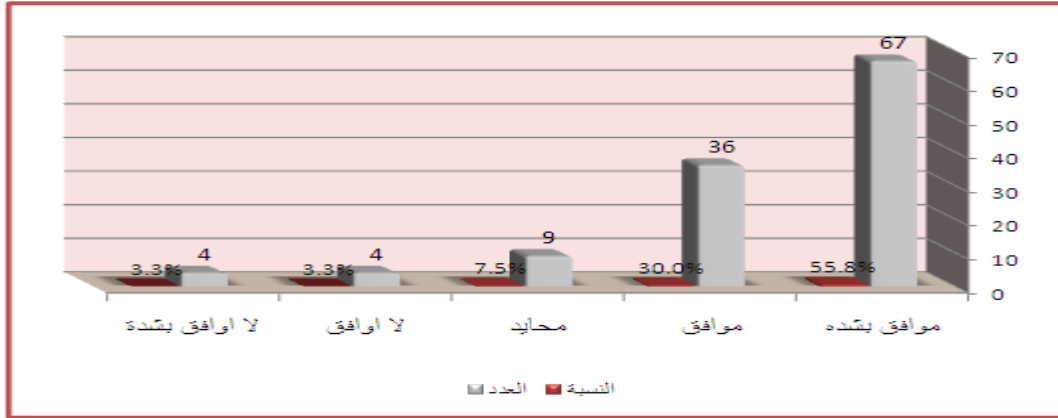
العبرة التاسعة والثلاثون : تحرص إدارة الشركة بتشجيع جميع العاملين علي استخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتقدمة

جدول(46/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة والثلاثون

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
55.8	67	أوافق بشدة
30.1	36	أوافق
7.5	9	محايد
3.3	4	لا أوافق
3.3	4	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(47/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة والثلاثون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(46/3) والشكل البياني (47/3) أن هنالك نسبة (55.8%) وافقوا بشده على أن إدارة الشركة تحرص علي تشجيع جميع العاملين علي استخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتقدمة ، وأن هنالك نسبة (30%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (7.5%) محايدين، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا، وأيضاً هنالك بنسبة (3.3%) لم يوافقوا بشده، ويدل هذا على ان الشركة تطبق ادارة الجودة الشاملة من خلال تشجيع العاملين جميعا على استخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتقدمة والتي تعتبر من الاحتياجات الادارية التي تخدم العاملين في انجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية.

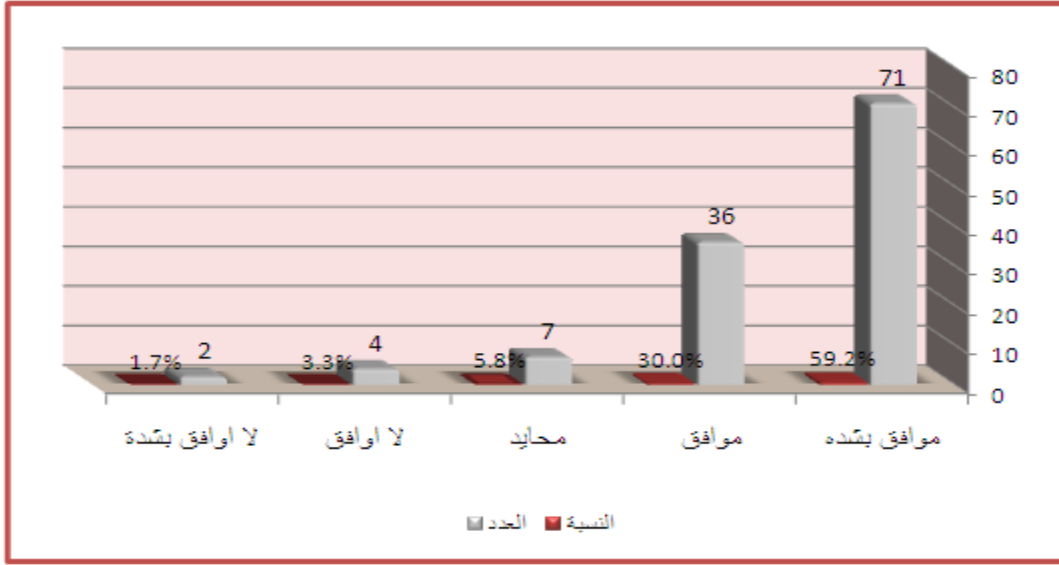
العبرة الأربعة : تستخدم الشركة نظم المعلومات الإدارية لتقليل التكاليف

جدول (47/3) الجدول التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الأربعة

مستوى الموافقة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	71	59.2
أوافق	36	30
محايد	7	5.8
لا أوافق	4	3.3
لا أوافق بشدة	2	1.7
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (48/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الأربعة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (47/3) والشكل البياني (48/3) أن هنالك نسبة (59.2%) وافقوا بشدة على أن الشركة تستخدم نظم المعلومات الإدارية لتقليل التكاليف ، وأن هنالك نسبة (30%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (5.8%) محايدين، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (1.7%) لم يوافقوا بشدة، ونستنتج من النسب ان الشركة لديها نظم ادارية فعالة تستفيد منها في تقليل التكاليف وبذلك تحقق الجودة الشاملة من خلالها.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الاستبانة الثانية الموجهة للجمهور المستفيد

(أ). تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :

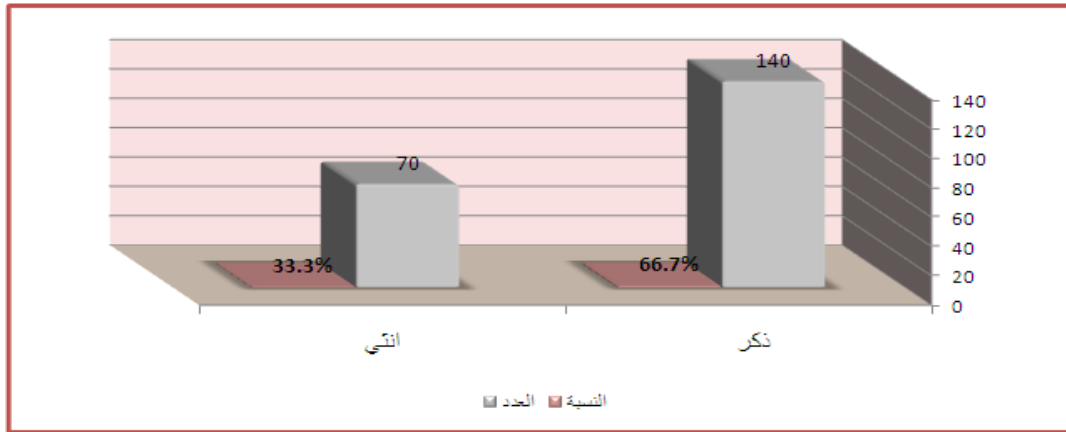
1/النوع:

جدول(48/3) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	140	66.7
أنثي	70	33.3
المجموع	210	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(49/3) الشكل البياني لإفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول رقم(48/3) والشكل البياني رقم (49/3) أن هنالك نسبة (66.7%) ذكور،

وأن هنالك نسبة (33.3%) إناث. وهذا يؤكد ان اغلب الجمهور المستفيد من خدمات الشركة

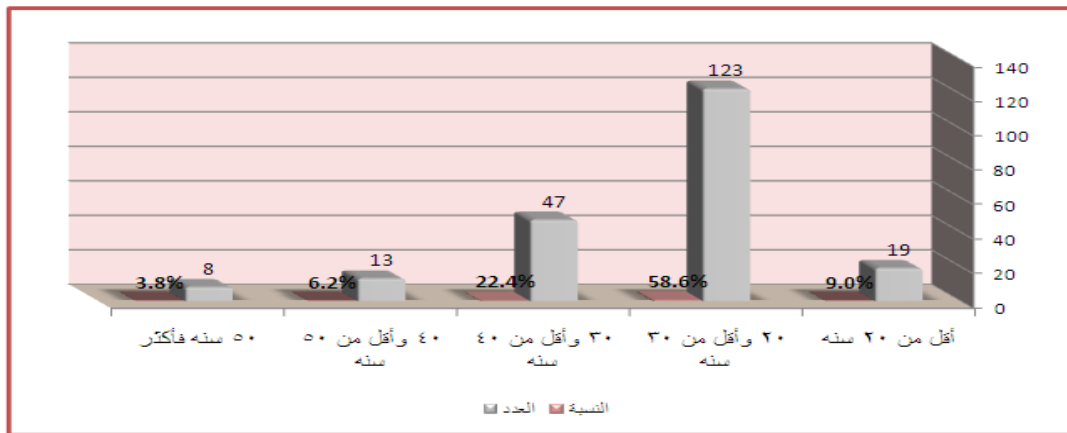
والمتعاملين معها ذكور.

جدول (49/3) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 20 سنة	19	9
20 وأقل من 30 سنة	123	58.6
30 وأقل من 40 سنة	47	22.4
40 وأقل من 50 سنة	13	6.2
50 سنة فأكثر	8	3.8
المجموع	210	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (50/3) الشكل البياني لإفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول رقم (49/3) والشكل البياني رقم (50/3) أن هنالك نسبة (58.6%) أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن هنالك نسبة (22.4%) أعمارهم 30 وأقل من 40 سنة، وأن هنالك نسبة (9%) أعمارهم أقل من 20 سنة، و أن هنالك نسبة (6.2%) أعمارهم 40 وأقل من 50 سنة ، وأن هنالك نسبة (3.8%) أعمارهم أكثر من 50 سنة. ويدل هذا على ان الدارس اعتمد على عنصر الشباب في هذه الدراسة لتوحدهم اكثر في منافذ توزيع خدمات الشركة.

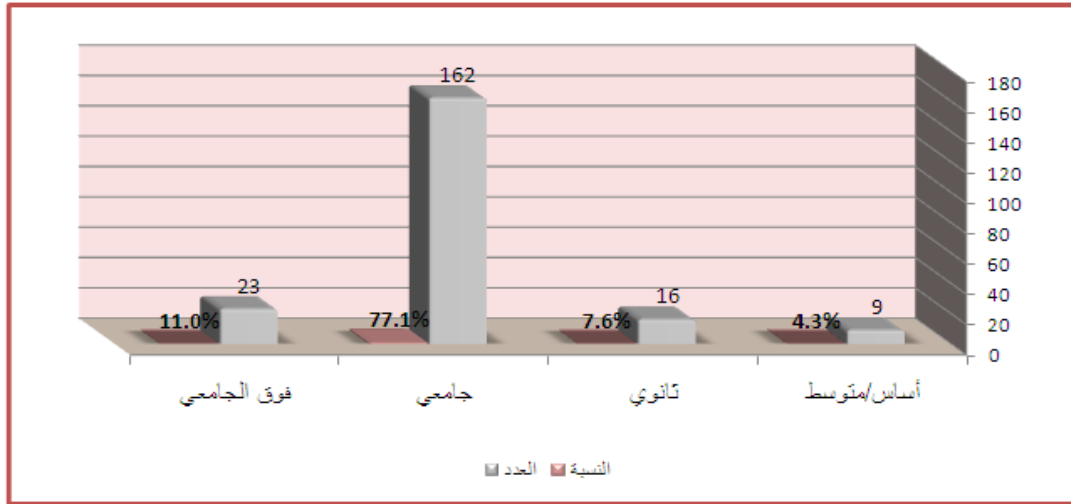
3/المستوى التعليمي :

جدول(50/3) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
4.3	9	أساس/متوسط
7.6	16	ثانوي
77.1	162	جامعي
11	23	فوق الجامعي
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(51/3) الشكل البياني لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول رقم(50/3) والشكل البياني رقم (51/3) أن هنالك نسبة (77.1%) مستواهم التعليمي جامعي، و أن هنالك نسبة (11%) مستواهم التعليمي فوق الجامعي، أن هنالك نسبة (7.6%) مستواهم التعليمي ثانوي، أن هنالك نسبة (4.3%) مستواهم التعليمي أساس/متوسط. ويدل هذا على ان المجهور المستفيد من خدمات الشركة لديه مستوى تعليم جيد وبالتالي نستنتج ان ولاية نهر النيل تتمتع بمستوي تعليمي جيد.

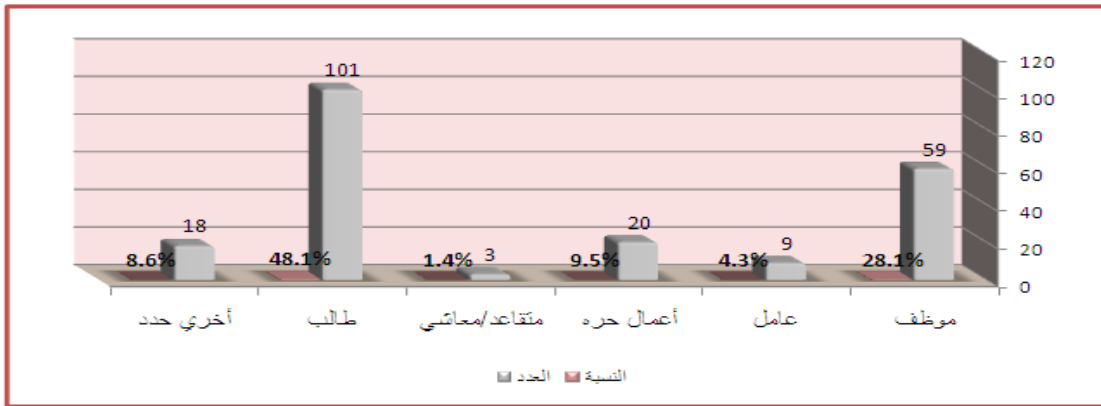
4/ المستوى الوظيفي:

جدول (51/3) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
28.1	59	موظف
4.3	9	عامل
9.5	20	أعمال حرة
1.4	3	متقاعد/معاشي
48.1	101	طالب
8.6	18	أخري حدد
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (52/3): الشكل البياني لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول رقم (51/3) والشكل البياني رقم (52/3) أن هنالك نسبة (48.1%) مستواهم الوظيفي طالب، وأن هنالك نسبة (28.1%) مستواهم الوظيفي موظف، وأن هنالك نسبة (9.5%) مستواهم الوظيفي أعمال حرة، وأن هنالك نسبة (8.6%) مستواهم الوظيفي آخر، وأن هنالك نسبة (4.3%) مستواهم الوظيفي عامل، وأن هنالك نسبة (1.4%) متقاعد/معاشي. وذلك يدل على ان الدارس جمع البيانات والمعلومات من فئات المجتمع المختلفة وذلك لتحقيق الشفافية والحيادية والصدق في توزيع اداة الدراسة أي الاستبانة.

5/ ما الذي يجعلك تتعامل مع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة:

جدول (52/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق السؤال : ما الذي يجعلك تتعامل مع

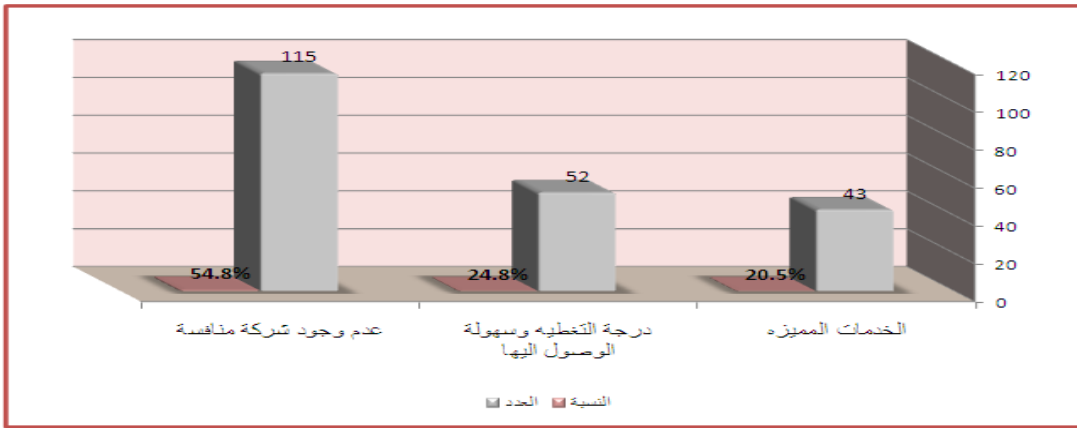
الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة

النسبة %	التكرار	ما الذي يجعلك تتعامل مع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة
20.5	43	الخدمات المميزة
24.8	52	درجة التغطية وسهولة الوصول لها
54.8	115	عدم وجود شركة منافسة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (53/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق السؤال : ما الذي يجعلك تتعامل مع

الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول رقم (52/3) والشكل البياني رقم (53/3) أن هنالك نسبة (54.8%) كانت إجابتهم عدم وجود شركة منافسة، وأن هنالك نسبة (24.8%) كانت إجابتهم درجة التغطية وسهولة الوصول لها، وأن هنالك نسبة (20.5%) كانت إجابتهم الخدمات المميزة. ويدل ذلك على ان الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء محتكرة للخدمات التي تقدمها وليس لها منافس في الاسواق في مجال عملها.

6/ كيف يتم الاتصال بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة:

جدول (53/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق السؤال: كيف يتم الاتصال بالشركة

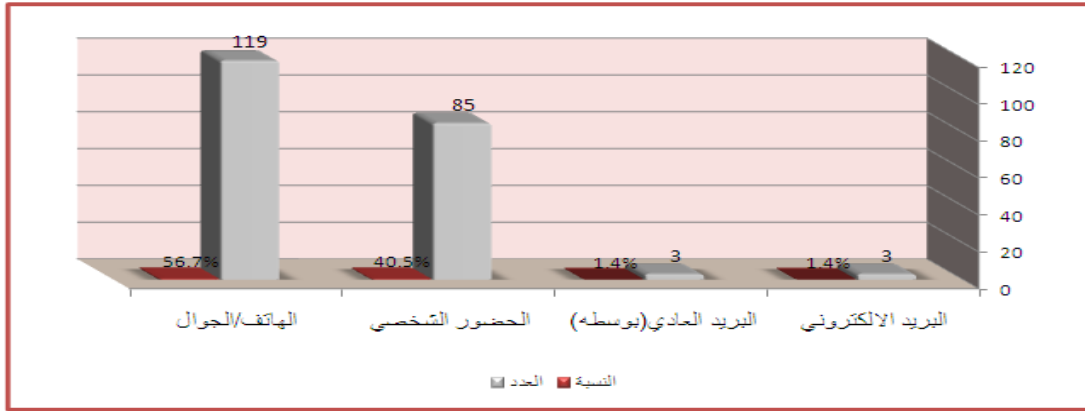
السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة

النسبة %	التكرار	كيف يتم الاتصال بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة
1.4	3	البريد الالكتروني
1.4	3	البريد العادي (بوسطه)
56.7	119	الحضور الشخصي
40.5	85	الهاتف / الجوال
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (54/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير كيف يتم الاتصال بالشركة

السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول رقم (53/3) والشكل البياني رقم (54/3) أن هنالك نسبة (56.7%) كانت

إجابتهم الحضور الشخصي ، وأن هنالك نسبة (40.5%) كانت إجابتهم الهاتف/ الجوال ، وأن هنالك

نسبة (1.4%) كانت إجابتهم البريد الالكتروني، وأيضاً هنالك نسبة (1.4%) كانت إجابتهم البريد

العادي (بوسطه). وهذا يدل على ان الشركة لديها اكثر من وسيلة لتقديم الخدمة للجمهور المستفيد

وبذلك تكسب ولاء وثقة ورضا العميل.

(ب). تحليل عبارات الاستبانة :

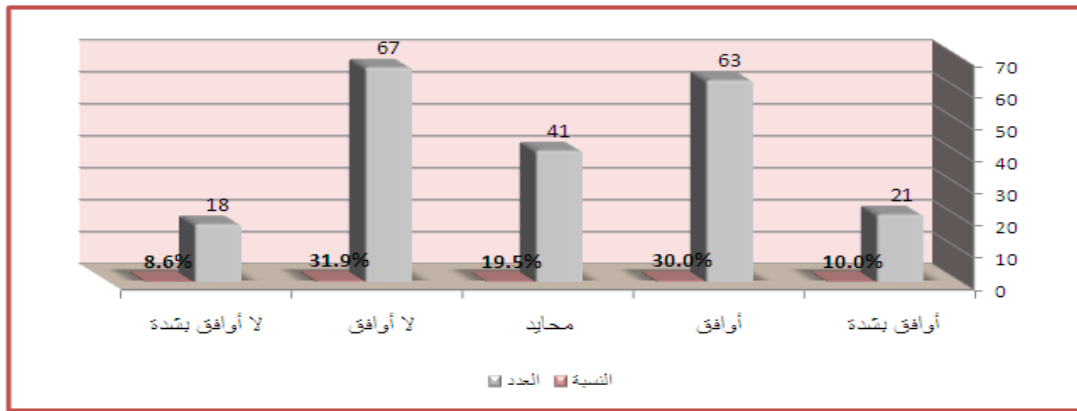
العبرة الأولى : تقدم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء خدماتها بشكل صحيح وعدم حدوث الأخطاء فيها:

جدول(54/3)؛ التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأولى

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
10	21	أوافق بشدة
30	63	أوافق
19.5	41	محايد
31.9	67	لا أوافق
8.6	18	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(55/3): الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأولى



المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (55/3) والشكل البياني(56/3) أن هنالك نسبة (31.9%) لم يوافقوا على أن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء تقدم خدماتها بشكل صحيح وعدم حدوث الأخطاء فيها. وأن هنالك نسبة (30%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (19.5%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (8.6%) لم يوافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (10%) وافقوا بشدة، ويدل ذلك على ان الشركة لديها بعض جواب القصور في تطبيق ادارة الجودة الشاملة مما ادى الى تقديم خدماتها احيانا بشكل غير صحيح وحدثت الاخطاء فيها ولذلك جمهور المستفيد يكونون غير راضين في بعض الاحيان عن ادائها وخدماتها.

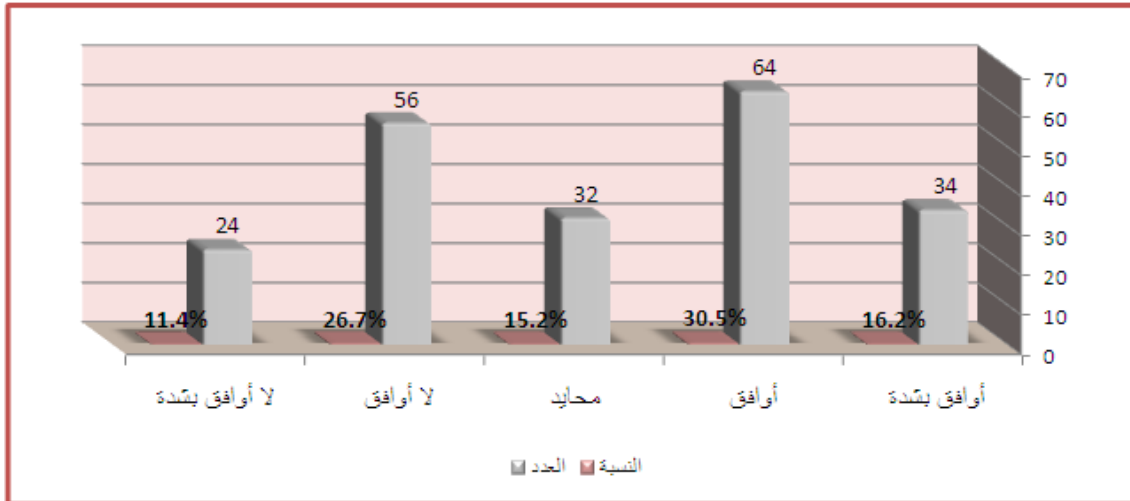
العبارة الثانية : تقوم الشركة بالرد الفوري علي استفسارات وشكاوي الزبائن :

جدول(56/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
16.2	34	أوافق بشدة
30.5	64	أوافق
15.2	32	محايد
26.7	56	لا أوافق
11.4	24	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(57/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(56/3) والشكل البياني(57/3) أن هنالك نسبة (30.5%) وافقوا على أن الشركة تقوم بالرد الفوري علي استفسارات وشكاوي الزبائن ، وأن هنالك نسبة (26.7%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (16.2%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (15.2%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (11.4%) لم يوافقوا بشدة ،ويدل ذلك على ان الشركة تسعى لإرضاء الجمهور المستفيد من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة وذلك بالرد الفوري على استفسارات وشكاوي العملاء.

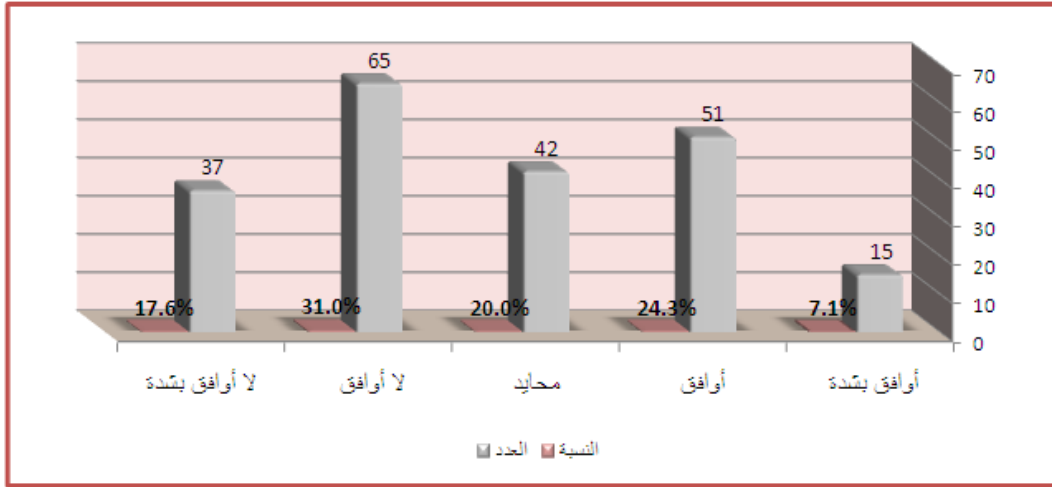
العبرة الثالثة: تقوم الشركة بإعطاء المواعيد بدقة عند تقديم الخدمة :

جدول(57/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
7.1	15	أوافق بشدة
24.3	51	أوافق
20	42	محايد
31	65	لا أوافق
17.6	37	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(58/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(57/3) والشكل البياني(58/3) أن هنالك نسبة (31%) لم يوافقوا على أن الشركة تقوم بإعطاء المواعيد بدقة عند تقديم الخدمة، وأن هنالك نسبة (24.3%) وافقوا ، وأن هنالك بنسبة (20%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (17.6%) لم يوافقوا بشدة، وان هنالك نسبة (1.7%) وافقوا بشدة، ويدل ذلك على ان الشركة تطبق ادارة الجودة الشاملة من خلال ارضاء الجمهور المستفيد عن طريق اعطاء المواعيد بدقة عند تقديم الخدمة.

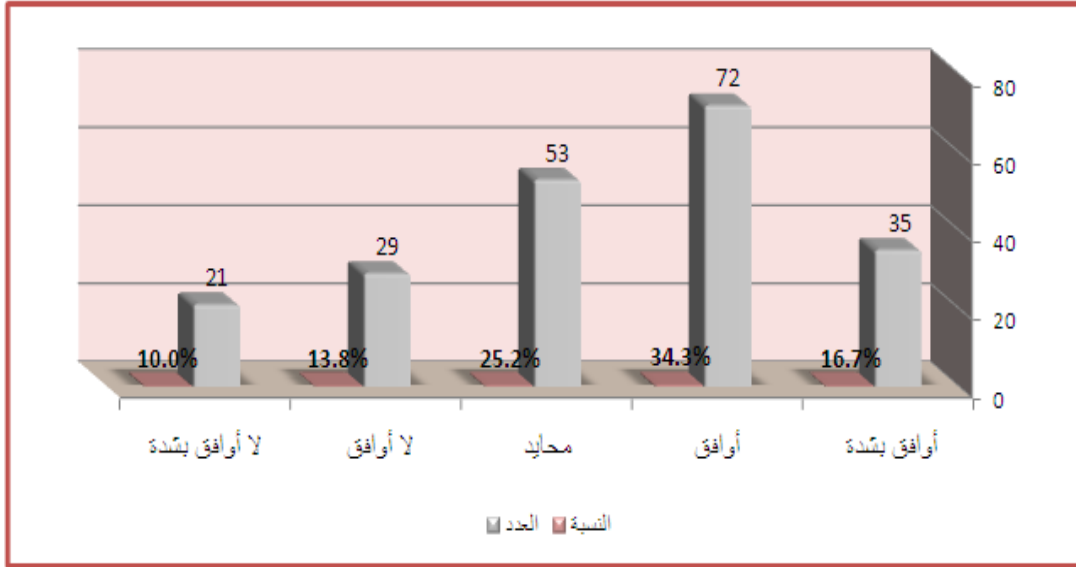
العبرة الرابعة: عند التعامل مع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء تشعر بالأمان:

جدول (58/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
16.7	35	أوافق بشدة
34.3	72	أوافق
25.2	53	محايد
13.8	29	لا أوافق
10	21	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (59/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (58/3) والشكل البياني (59/3) أن هنالك نسبة (34.3%) وافقوا على أن التعامل مع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء يشعر بالأمان. وأن هنالك نسبة (25.2%) محايدين، وأن هنالك نسبة (16.7%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (13.8%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (10%) لم يوافقوا بشدة، يدل ذلك على ان الشركة تطبق معايير الجودة الشاملة في خدماتها من خلال منح شعور الامان للجمهور المستفيد عند التعامل معها.

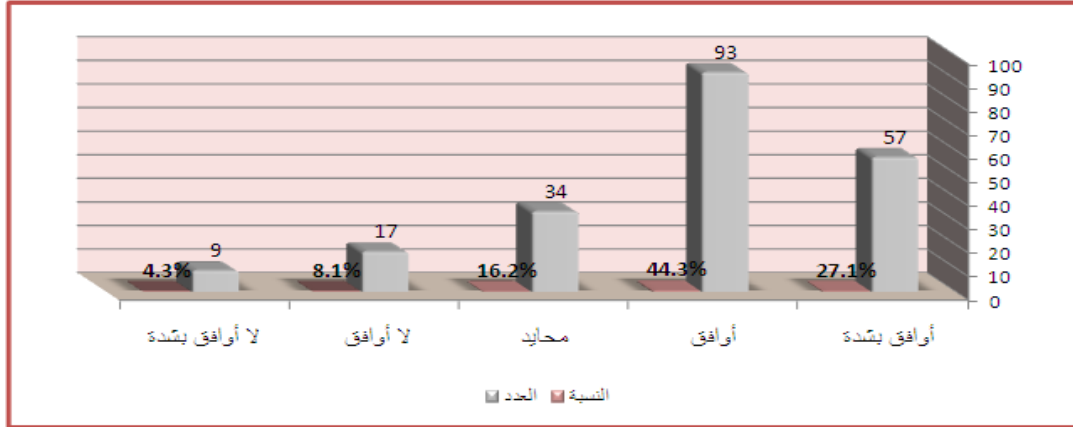
العبرة الخامسة : يتحلى مقدمي الخدمة بالشركة بالأدب وحسن الأخلاق وأناقة المظهر:

جدول (59/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
27.1	57	أوافق بشدة
44.3	93	أوافق
16.2	34	محايد
8.1	17	لا أوافق
4.3	9	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (60/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (59/3) والشكل البياني (60/3) أن هنالك نسبة (44.3%) وافقوا على أن مقدمي الخدمة بالشركة يتحلون بالأدب وحسن الأخلاق وأناقة المظهر. وأن هنالك نسبة (27.1%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (16.2%) محايدين، وأن هنالك نسبة (8.1%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (4.3%) لم يوافقوا بشدة، يؤكد ذلك ان الشركة تطبق معايير الجودة الشاملة على خدماتها وذلك واضح في ادب وحسن اخلاق واناقة مظهر مقدمي خدماتها.

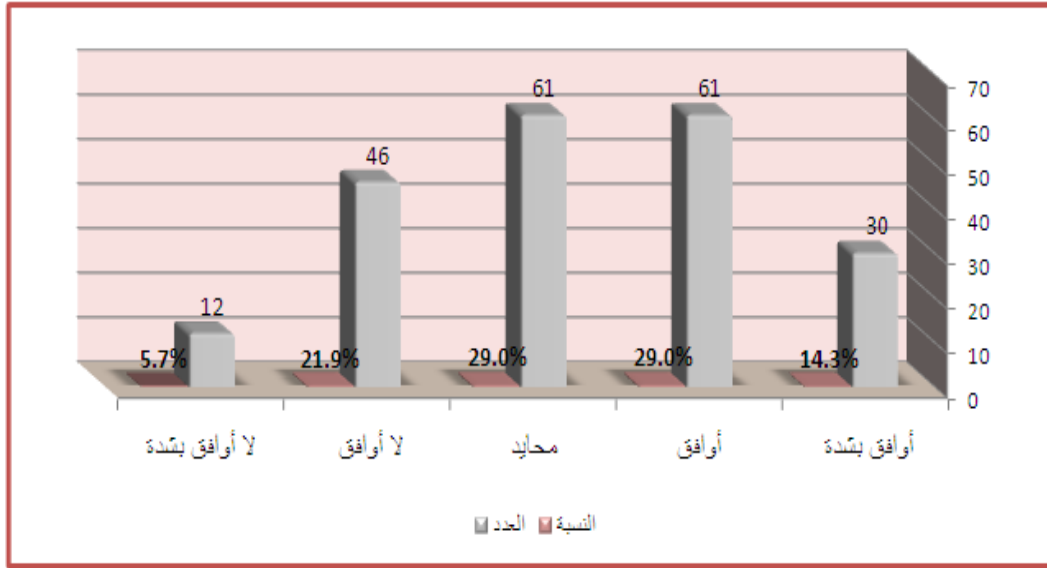
العبارة السادسة : تضع الشركة مصلحة الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا :

جدول (60/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
14.3	30	أوافق بشدة
29	61	أوافق
29	61	محايد
21.9	46	لا أوافق
5.7	12	لا أوافق بشدة
100	120	المجموع

المصدر : إعداد ا الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (61/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر : إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (60/3) والشكل البياني (61/3) أن هنالك نسبة (29%) وافقوا على أن الشركة تضع مصلحة الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا. أيضا هنالك نسبة (29%) محايدين، وأن هنالك نسبة (21.9%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (14.3%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (5.7%) لم يوافقوا بشدة، وبدل ذلك على ان الادارة العليا لديها طموح اضافي غير رضا الجمهور المستفيد فقط بل تحقق الارباح من الخدمات المقدمة لتلك الجمهور ويعزي ذلك الى ان تتبع الشركة بنسبة كبية الى تأخذ القطاع الخاص أي على نمط الشركات الساعية الى الربح في اعمالها.

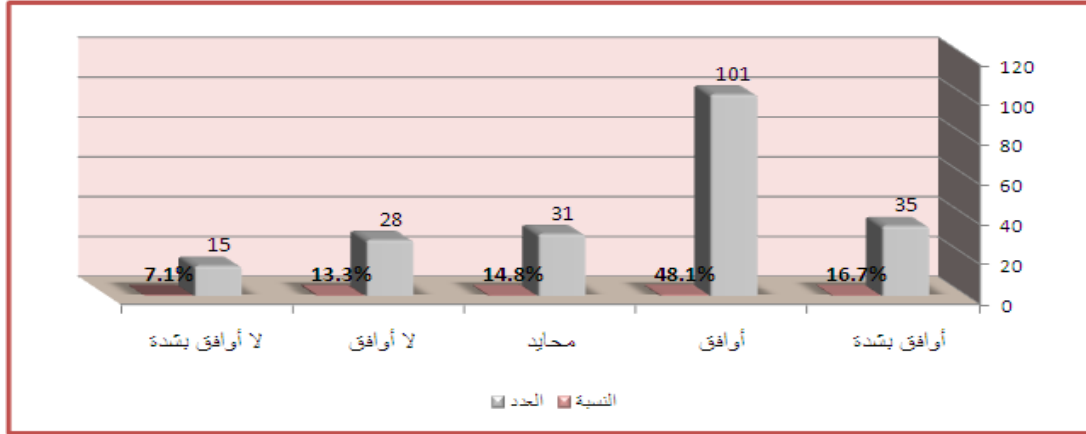
العبارة السابعة: يهتم مقدمو الخدمات في الشركة بتقديم النصائح والإرشادات للزبون

جدول (61/3): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
16.7	35	أوافق بشدة
48.1	101	أوافق
14.8	31	محايد
13.3	28	لا أوافق
7.1	15	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (62/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (61/3) والشكل البياني (62/3) أن هنالك نسبة (48.1%) وافقوا على أن مقدمو الخدمات في الشركة يهتمون بتقديم النصائح والإرشادات للزبون. وان هنالك نسبة (16.7%) وافقوا بشدة، وان هنالك نسبة (14.8%) محايدين، وأن هنالك نسبة (13.3%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (7.1%) لم يوافقوا بشدة، ويؤكد ذلك ان الشركة تطبق ادارة الجودة الشاملة من خلال تقديمها للنصائح والارشادات للعملاء وبذلك ترضي جمهورها المستفيد عن ادائها وخدماتها.

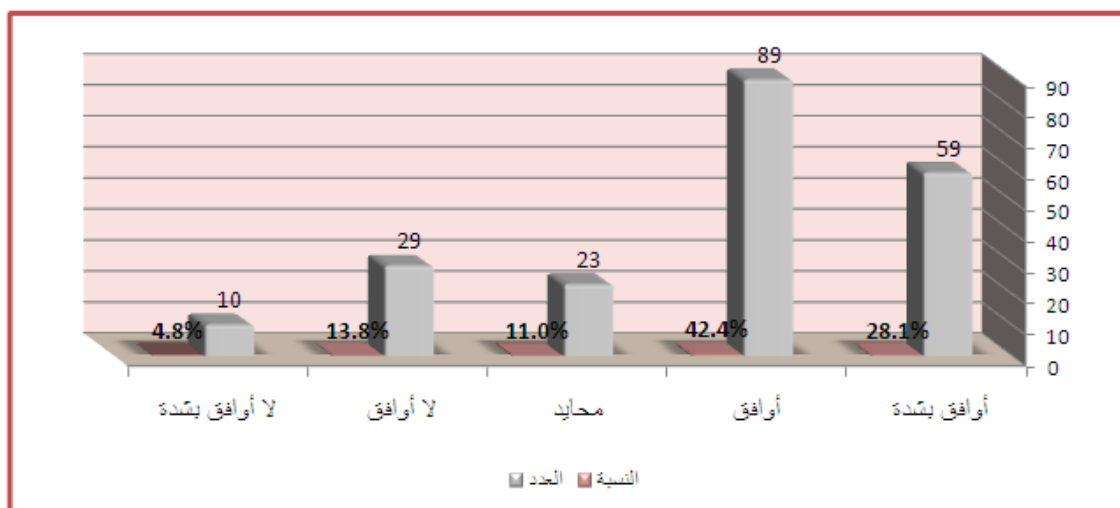
العبرة الثامنة : أوقات دوام عمل الشركة ملائم للزبائن

جدول (62/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
28.1	59	أوافق بشدة
42.4	89	أوافق
11	23	محايد
13.8	29	لا أوافق
4.8	10	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (63/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (62/3) والشكل البياني (63/3) أن هنالك نسبة (42.4%) وافقوا على أن أوقات دوام عمل الشركة ملائم للزبائن. وأن هنالك نسبة (28.1%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (13.8%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (11%) محايدين، وأن هنالك نسبة (4.8%) لم يوافقوا بشدة، ونستنتج من ذلك ان الشركة تطبق معايير الجودة الشاملة على خدماتها من خلال اوقات دوام العمل الملائمة للعملاء وبذلك تحقق رضاهم عن ادائها وخدماتها.

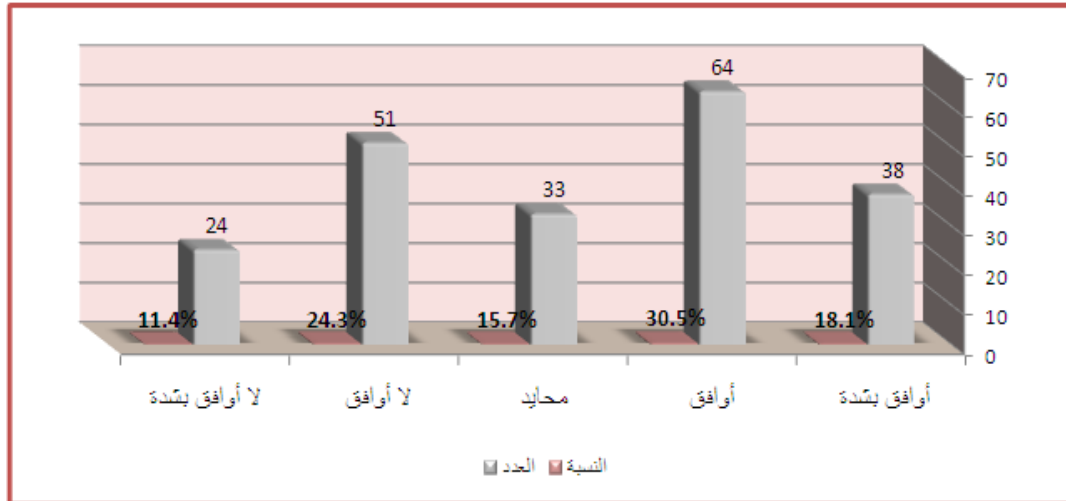
العبارة التاسعة : مراكز تقديم الخدمة تقع بالقرب من الزبون

جدول (63/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
18.1	38	أوافق بشدة
30.5	64	أوافق
15.7	33	محايد
24.3	51	لا أوافق
11.4	24	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (64/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (63/3) والشكل البياني (64/3) أن هنالك نسبة (30.5%) وافقوا على أن مراكز تقديم الخدمة تقع بالقرب من الزبون. وأن هنالك نسبة (24.3%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (18.1%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (15.7%) محايدين، وأن هنالك نسبة (11.4%) لم يوافقوا بشدة، ونستنتج من ذلك ان الشركة تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال توفيرها لمراكز تقديم الخدمة بالقرب من الزبائن وبالتالي ترضيهم عن ادائها.

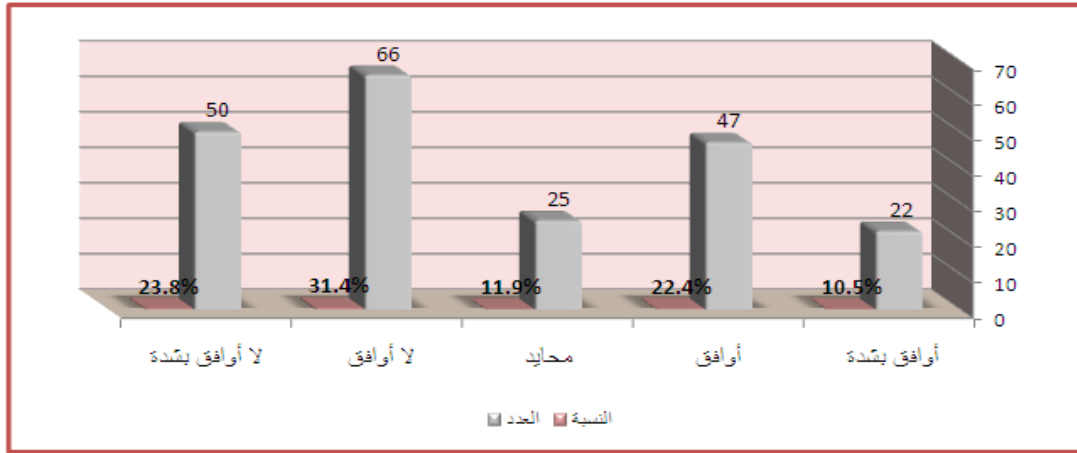
العبرة العاشرة : تقدم الشركة خدماتها بسرعة وهمة عالية مما لا يجعل وقوفك طويلا في صف الانتظار.

جدول(64/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
10.5	22	أوافق بشدة
22.4	47	أوافق
11.9	25	محايد
31.4	66	لا أوافق
23.8	50	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(65/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(64/3)والشكل البياني(65/3) أن هنالك نسبة (31.4%) لم يوافقوا على أن الشركة تقدم خدماتها بسرعة وهمة عالية مما لا يجعل وقوفك طويلا في صف الانتظار. وأن هنالك نسبة (23.8%) لم يوافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (22.4%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (11.9%) محايدين، وأن هنالك نسبة (10.5%) وافقوا بشدة، ونستنتج من ذلك ان الشركة تحتاج للمزيد من قنوات التوزيع لخدمات او تقنيات حديثة اكثر من المستخدمة فيها لتقديم الخدمات بسرعة وهمة عالية لتقليل فترة الانتظار في الصف عند تلقي تلك الخدمات.

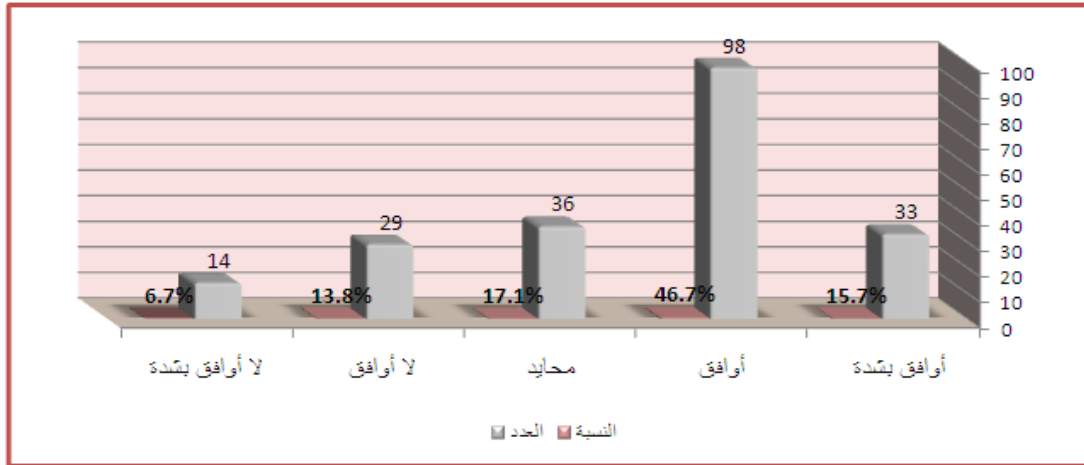
العبارة الحادية عشر : أنت راضي عن استخدامك لخدمات الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

جدول(65/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
15.7	33	أوافق بشدة
46.7	98	أوافق
17.1	36	محايد
13.8	29	لا أوافق
6.7	14	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(66/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(65/3) والشكل البياني(66/3) أن هنالك نسبة (46.7%) وافقوا على أن أنت راضي عن استخدامك لخدمات الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. وأن هنالك نسبة (17.1%) محايدين، وان هنالك نسبة (15.7%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (13.8%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (6.7%) لم يوافقوا بشدة، وهذا يؤكد ان الشركة تطبق معايير الجودة الشاملة على خدماتها من خلال تحقيق رضاهم عند استخدام خدماتها.

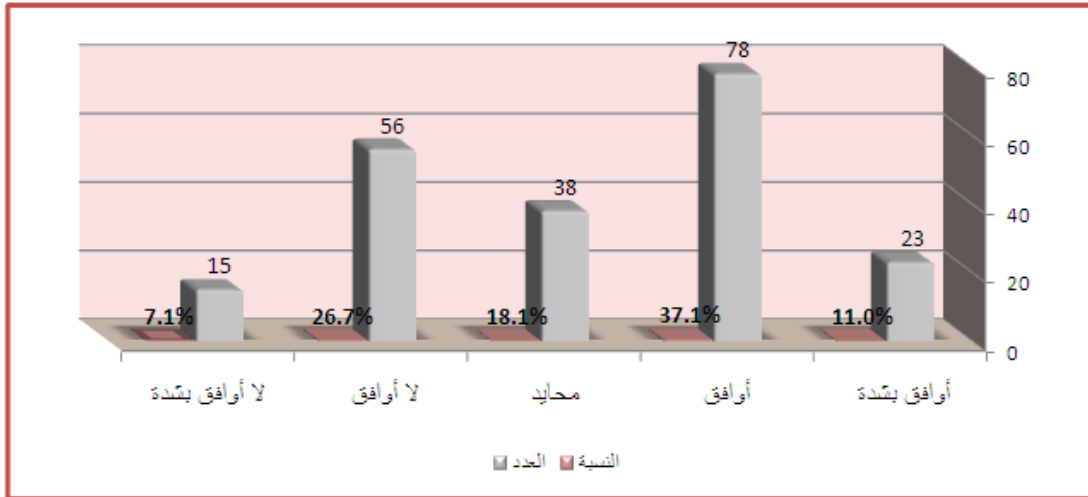
العبرة الثانية عشر: أنت راضي علي معظم ما تقدمه الشركة من عروض وخدمات

جدول (66/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
11	23	أوافق بشدة
37.1	78	أوافق
18.1	38	محايد
26.7	56	لا أوافق
7.1	15	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (67/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (66/3) والشكل البياني (67/3) أن هنالك نسبة (37.1%) وافقوا على أن المبحوث راضي علي معظم ما تقدمه الشركة من عروض وخدمات. وأن هنالك نسبة (26.7%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (18.1%) محايدين، وأن هنالك نسبة (11%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (7.1%) لم يوافقوا بشدة، ويدل ذلك على ان الشركة ترضي جمهورها المستفيد من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال تقديم عروض وخدمات جيدة.

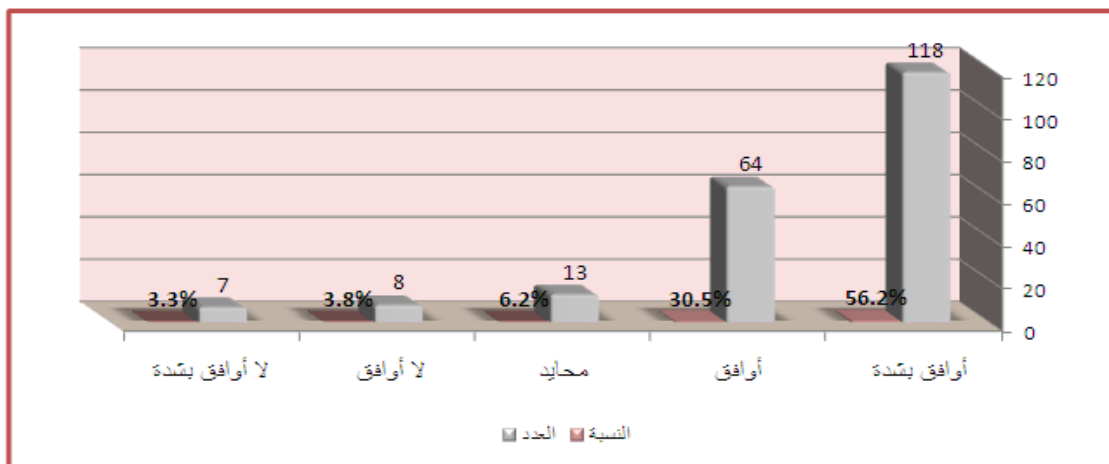
العبرة الثالثة عشر: قد تتحسن درجة رضاك إذا قامت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بإدخال تحسينات وتعديلات في جودة خدماتها المقدمة

جدول(67/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
56.2	118	أوافق بشدة
30.5	64	أوافق
6.2	13	محايد
3.8	8	لا أوافق
3.3	7	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(68/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

ينضح من الجدول(67/3) والشكل البياني(68/3) أن هنالك نسبة (56.2%) وافقوا بشدة على أن درجة رضاك قد تتحسن إذا قامت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بإدخال تحسينات وتعديلات في جودة خدماتها المقدمة. وأن هنالك نسبة (30.5%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (6.2%) محايدين، وأن هنالك نسبة (3.8%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا بشدة، وذلك يدل على ان الشركة تزيد من درجة رضا جمهورها عنها بتطبيق ادارة الجودة الشاملة وذلك من خلال ادخال التعديلات والتحسينات في جودة خدماتها المقدمة.

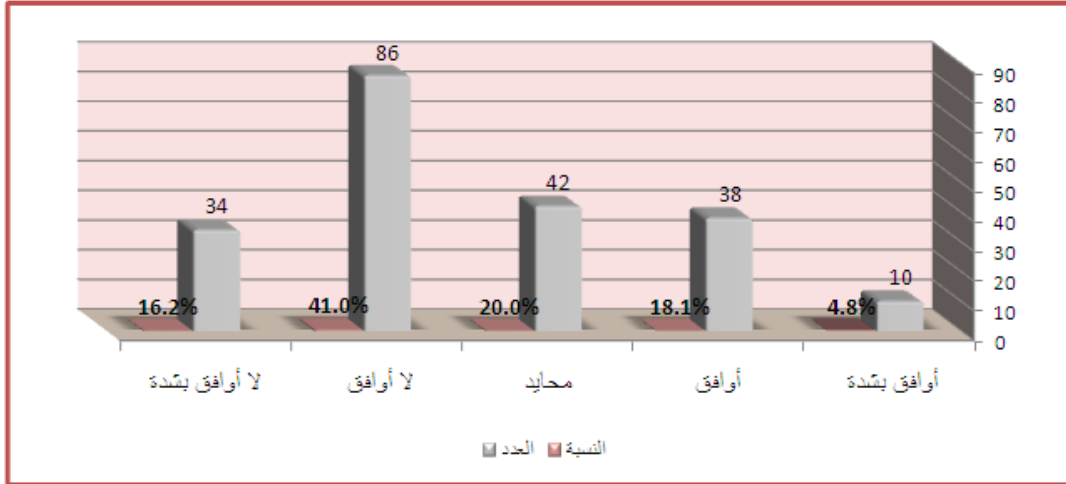
العبرة الرابعة عشر: الخدمات التي تقدمها الشركة أفضل من توقعاتك

جدول (68/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة عشر

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
4.8	10	أوافق بشدة
18.1	38	أوافق
20	42	محايد
41	86	لا أوافق
16.2	34	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (69/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (68/3) والشكل البياني (69/3) أن هنالك نسبة (41%) لم يوافقوا على أن الخدمات التي تقدمها الشركة أفضل من توقعاتك. وأن هنالك نسبة (20%) محايدين، وأن هنالك نسبة (18.1%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (16.2%) لم يوافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (4.8%) وافقوا بشدة. يلاحظ من النسب السابقة ان الشركة متأخرة في معرفة توقعات الجمهور المستفيد من خدماتها، ولذلك عليها تطبيق ادارة الجودة الشاملة بصورة تجعلها تركز على العميل الخارجي اكثر لتحقيق رضاه وترقية ادائها باستمرار.

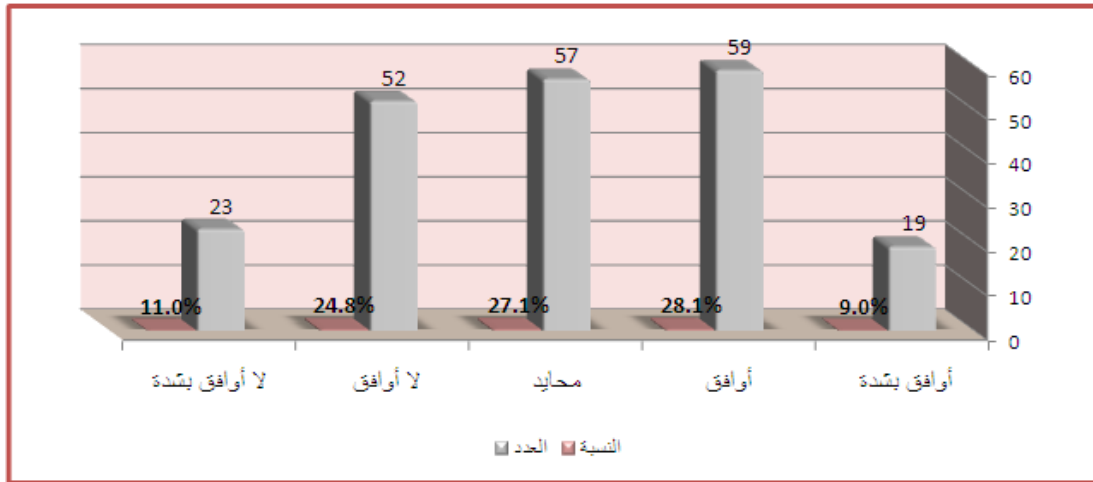
العبارة الخامسة عشر: تقوم الشركة دوما علي تلبية حاجات ورغبات الزبائن

جدول(69/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
9	19	أوافق بشدة
28.1	59	أوافق
27.1	57	محايد
24.8	52	لا أوافق
11	23	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(70/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(69/3) والشكل البياني(70/3) أن هنالك نسبة(28.1%) وافقوا على أن الشركة تقوم دوما علي تلبية حاجات ورغبات الزبائن. وهنالك نسبة (27.1%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (24.8%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة(11%) لم يوافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (9%) وافقوا بشدة. ويدل ذلك على ان الشركة من وجهة نظر الجمهور تلبي حاجات ورغبات الزبائن وذلك يتم من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الخدمات التي تقدمها.

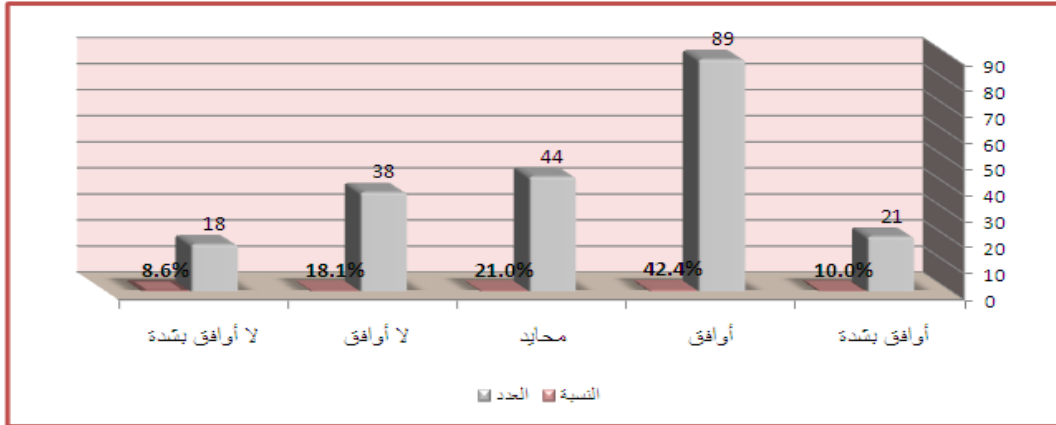
العبارة السادسة عشر: أنت راضي عن توقيت تقديم الخدمات التي تقدمها الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

جدول (70/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
10	21	أوافق بشدة
42.4	89	أوافق
21	44	محايد
18.1	38	لا أوافق
8.6	18	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (71/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (70/3) والشكل البياني (71/3) أن هنالك نسبة (42.4%) وافقوا على ان المبحوث راضي عن توقيت تقديم الخدمات التي تقدمها الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. ، وأن هنالك نسبة (21%) محايدين، وأن هنالك نسبة (18.1%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (10%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (8.6%) لم يوافقوا بشدة. ونستنتج من ذلك ان الشركة تطبق معايير ادارة الجودة الشاملة على خدماتها وبذلك تحقق رضهم عن توقيت تقديم تلك الخدمات.

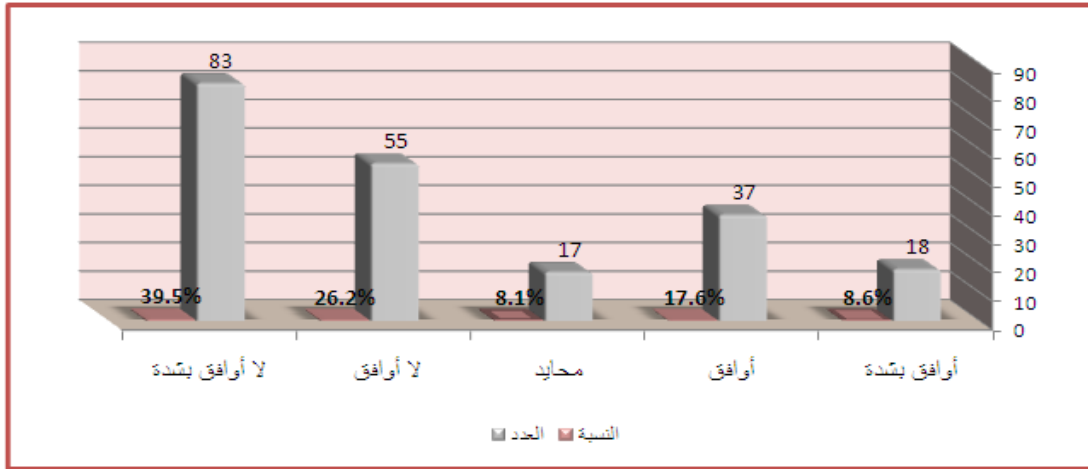
العبارة السابعة عشر: تقوم الشركة دوماً بالتحذير المسبق عند انقطاع التيار الكهربائي مما يجعلك راضي عن أدائها وخدماتها

جدول (71/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
6.8	18	أوافق بشدة
17.6	37	أوافق
8.1	17	محايد
26.2	55	لا أوافق
39.5	83	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (72/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (71/3) والشكل البياني (72/3) أن هنالك نسبة (39.5%) لم يوافقوا بشدة على أن الشركة تقوم دوماً بالتحذير المسبق عند انقطاع التيار الكهربائي مما يجعلك راضي عن أدائها وخدماتها. وأن هنالك نسبة (26.2%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (17.6%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (8.6%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (8.1%) محايدين. وذلك يؤكد ان الشركة احيانا لا ترضي جمهورها المستفيد لأنها لا تحذرهم مسبقا عند انقطاع التيار الكهربائي، لذلك الشركة تحتاج الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة بشكل فعال اكثر لتحقيق رضا عملائها.

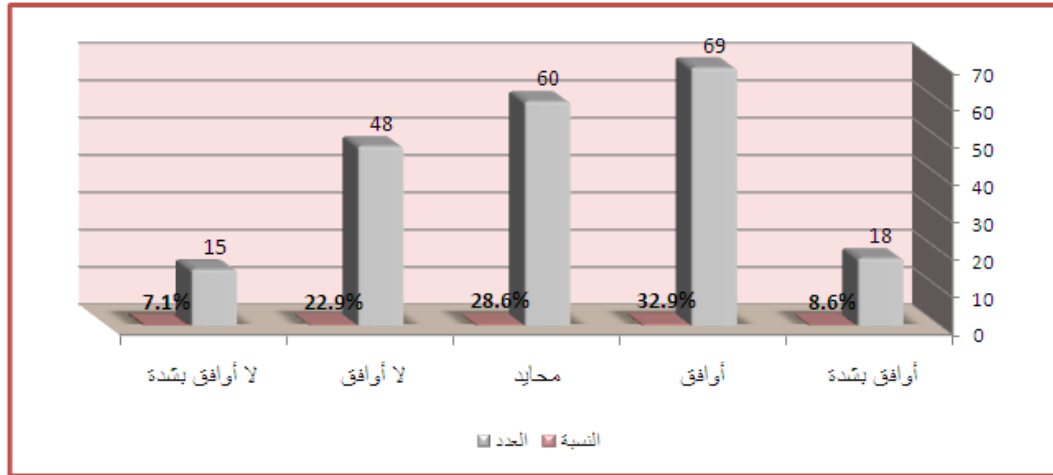
العبرة الثامنة عشر: لديك ولاء وإخلاص تجاه الشركة السودانية للكهرباء ولخدماتها التي تقدمها.

جدول (72/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة عشر

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
8.6	18	أوافق بشدة
32.9	69	أوافق
28.6	60	محايد
22.9	48	لا أوافق
7.1	15	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (73/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (72/3) والشكل البياني (73/3) أن هنالك نسبة (32.9%) وافقوا بشدة على أن العملاء لديهم ولاء وإخلاص تجاه الشركة السودانية للكهرباء ولخدماتها التي تقدمها. و أن هنالك نسبة (28.6%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (22.9%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (8.6%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (7.1%) لم يوافقوا بشدة. نستنتج من ذلك عندما الشركة تطبق ادارة الجودة الشاملة يتولد لدي العملاء الولاء والاخلاص تجاهها وتجاه خدماتها المقدمة.

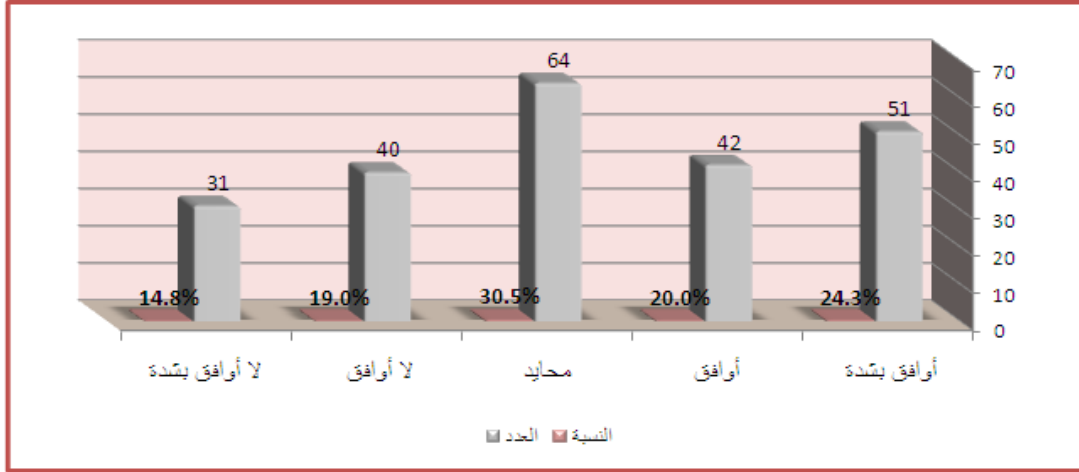
العبارة التاسعة عشر: إذا كان هناك شركة أخرى تعمل في نفس المجال سأقوم بالانتقال لها

جدول (73/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
24.3	51	أوافق بشدة
20	42	أوافق
30.5	64	محايد
19	40	لا أوافق
14.8	31	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (74/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (73/3) والشكل البياني (74/3) أن هناك نسبة (30.5%) محايدين على أن إذا كان هناك شركة أخرى تعمل في نفس المجال سأقوم بالانتقال لها. وأن هناك نسبة (24.3%) وافقوا بشدة، وأن هناك نسبة (20%) وافقوا ، وأن هناك نسبة (19%) لم يوافقوا ، وأن هناك نسبة (14.8%) لم يوافقوا بشدة. ونستنتج من ذلك ان الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ليس لها منافسين في هذا المجال وانها تحتكر مجال تقديم خدمة الكهرباء في ولاية نهر النيل وذلك يجعلها احيانا مهمة في بعض الجوانب المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة اعتمادا على قوة مركزها في سوق تقديم الخدمات.

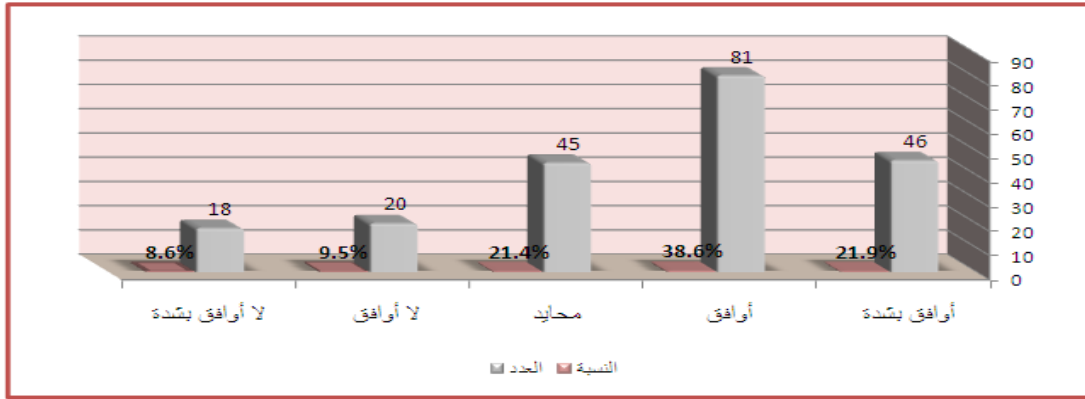
العبارة العشرون: التغيير الذي حدث للهيئة القومية للكهرباء وإعادة هيكلتها إلى عدة شركات تجعلك أكثر رضى من ذي قبل

جدول (74/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
21.9	46	أوافق بشدة
38.6	81	أوافق
21.4	45	محايد
9.5	20	لا أوافق
8.6	18	لا أوافق بشدة
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (75/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (74/3) والشكل البياني (75/3) أن هنالك نسبة (38.6%) وافقوا على أن التغيير الذي حدث للهيئة القومية للكهرباء وإعادة هيكلتها إلى عدة شركات تجعلك أكثر رضى من ذي قبل. و أن هنالك نسبة (21.9%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (21.4%) محايدين، وأن هنالك نسبة (9.5%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (8.6%) لم يوافقوا بشدة. ونستنتج من ذلك ان الجودة الشاملة مرتبطة بالتغيير، وان ادارة الجودة الشاملة تدعم سياسة الخصخصة وذلك واضح في اعادة هيكلة الهيئة القومية للكهرباء الى عدة شركات ومن ضمنهم الشركة السودانية للتوزيع جعلت الجمهور المستفيد اكثر رضى عن خدماتها المقدمة.

المبحث الخامس

اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

عرض ومناقشة نتائج الفرضيات :

وفى الجزء التالي يقوم الدارس باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حداها:

أولاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي .:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي العميل وترقية أداء الشركة

جدول(75/3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

الفرضية الأولى

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تؤمن إدارة الشركة أن الجودة تحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العاملين	1.46	0.732	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	تحرص إدارة الشركة علي متابعة شكاوي العملاء	1.68	1.100	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	تأخذ إدارة الشركة بآراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة	1.74	1.057	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	تهتم إدارة الشركة بتقديم الخدمة في الوقت والمكان المناسبين	1.55	0.858	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	تقوم إدارة الشركة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة وذلك لمعرفة مدي رضي العملاء عنها	1.60	0.929	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	تهتم إدارة الشركة بتقديم الخدمة بتكلفه مناسبة	1.73	1.077	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
7	تعمل إدارة الشركة علي كسب ولاء وثقة العاملين من خلال تقديم خدمات ذات جودة	1.85	0.922	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	0.923	1.57	تسعي إدارة الشركة لزيادة منافذ توزيع الخدمات وساعات العمل من أجل رضي العميل	8
---	-------	------	---	---

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتبين من الجدول (75/3) ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.46 والانحراف المعياري لها يساوي 0.732 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشركة تؤمن أن الجودة تحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العاملين.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.68 والانحراف المعياري لها 1.100 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشركة تحرص على متابعة شكاوي العملاء.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.74 والانحراف المعياري لها يساوي 1.057 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشركة تأخذ بآراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.55 والانحراف المعياري لها يساوي 0.858 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشركة تهتم بتقديم الخدمة في الوقت والمكان المناسبين.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.60 والانحراف المعياري لها يساوي 0.929 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشركة تقوم بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة وذلك لمعرفة مدى رضي العملاء عنها.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.73 والانحراف المعياري لها يساوي 1.077 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشركة تهتم بتقديم الخدمة بتكلفه مناسبة.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.58 والانحراف المعياري لها يساوي 0.922 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن إدارة الشركة تعمل على كسب ولاء وثقة العاملين من خلال تقديم خدمات ذات جودة.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.57 والانحراف المعياري لها يساوي 0.923 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشركة تسعى لزيادة منافذ توزيع الخدمات وساعات العمل من أجل رضي العميل.

جدول (76/3) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	تؤمن إدارة الشركة أن الجودة تحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العاملين	179.333	0.000
2	تحرص إدارة الشركة علي متابعة شكاوي العملاء	142.417	0.000
3	تأخذ إدارة الشركة بآراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة	117.917	0.000
4	تهتم إدارة الشركة بتقديم الخدمة في الوقت والمكان المناسبين	157.917	0.000
5	تقوم إدارة الشركة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة وذلك لمعرفة مدي رضي العملاء عنها	150.417	0.000
6	تهتم إدارة الشركة بتقديم الخدمة بتكلفه مناسبة	125.083	0.000
7	تعمل إدارة الشركة علي كسب ولاء وثقة العاملين من خلال تقديم خدمات ذات جودة	152.333	0.000
8	تسعى إدارة الشركة لزيادة منافذ توزيع الخدمات وساعات العمل من أجل رضي العميل	161.333	0.000

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يمكن تفسير نتائج الجدول (76/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 179.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 142.417 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 117.917 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 157.917 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 150.417 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 125.083 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 152.333 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.

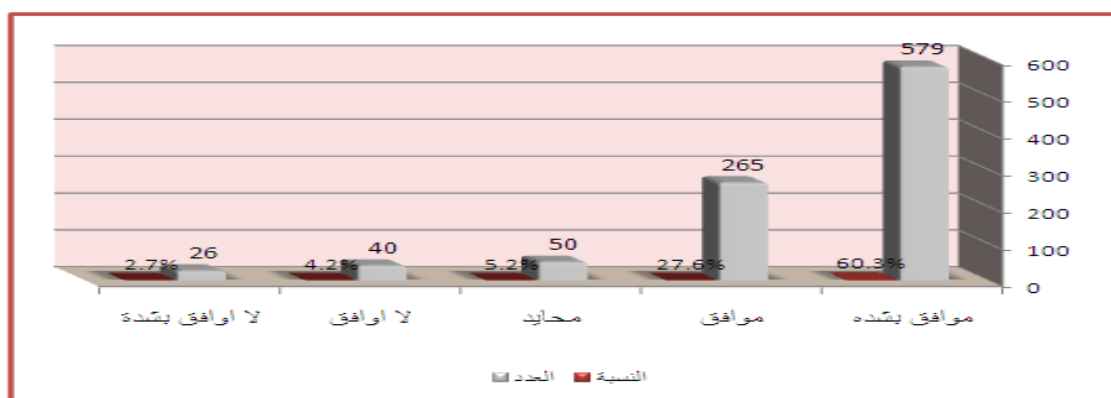
8/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 161.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول (77/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
60.3	579	أوافق بشدة
27.6	265	أوافق
5.2	50	محايد
4.2	40	لا أوافق
2.7	26	لا أوافق بشدة
100	960	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (76/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (77/3) والشكل البياني (76/3) أن الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولى نسبتهم (60.3%)، والموافقين بدون تشدد نسبتهم (27.6%)، والمحايدين نسبتهم (5.2%)، و غير الموافقين بدون تشدد بنسبة (4.2%)، وغير الموافقين بتشدد بنسبة (2.7%).

يتضح من الجدول (76/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل الداخلي وترقية أداء الشركة) قد تحقق.

ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي .:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة وترقية الأداء في الشركة

جدول(78/3)الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توجد لدي الشركة خطة واضحة للجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها	1.68	0.980	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	تعمل إدارة الشركة علي توفير كافة الموارد والتجهيزات للتطوير المستمر في أنظمتها	1.78	0.930	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	تقوم الإدارة العليا للشركة بالتحقق من تطبيق أسس ومعايير الجودة الشاملة	1.74	0.966	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	تتعرض مجهودات الإدارة العليا بالشركة علي الأداء المميز للعاملين	1.73	0.985	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	تستمع الإدارة العليا إلي موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات	1.93	1.217	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
6	تهدف الإدارة العليا للتغيير إلي الأفضل وتقديم الدعم الفني والمعنوي لجميع العاملين	1.81	1.040	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
7	تحرص الإدارة علي التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات لتحقيق فعالية أداء الشركة	1.74	0.948	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
8	تقوم الإدارة العليا باستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة امثل	1.83	1.064	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتبين من الجدول(78/3) أ ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.68 والانحراف المعياري لها يساوي 0.980 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أنه توجد لدي الشركة خطة واضحة للجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.78 والانحراف المعياري لها 0.930 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشركة تعمل على توفير كافة الموارد والتجهيزات للتطوير المستمر في أنظمتها.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.74 والانحراف المعياري لها يساوي 0.966 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الإدارة العليا للشركة تقوم بالتحقق من تطبيق أسس ومعايير الجودة الشاملة.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.73 والانحراف المعياري لها يساوي 0.985 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن مجهودات الإدارة العليا بالشركة تتعكس على الأداء المميز للعاملين.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.93 والانحراف المعياري لها يساوي 1.217 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تستمع الإدارة العليا إلي موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.81 والانحراف المعياري لها يساوي 1.040 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الإدارة العليا تهدف للتغيير إلي الأفضل وتقديم الدعم الفني والمعنوي لجميع العاملين.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.74 والانحراف المعياري لها يساوي 0.948 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الإدارة تحرص على التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات لتحقيق فعالية أداء الشركة.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.83 والانحراف المعياري لها يساوي 1.064 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تقوم الإدارة العليا باستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة امثل .

جدول (79/3) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	توجد لدي الشركة خطة واضحة للجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها	128.250	0.000
2	تعمل إدارة الشركة علي توفير كافة الموارد والتجهيزات للتطوير المستمر في أنظمتها	106.917	0.000
3	تقوم الإدارة العليا للشركة بالتحقق من تطبيق اسس ومعايير الجودة الشاملة	107.583	0.000
4	تتعرض مجهودات الإدارة العليا بالشركة علي الأداء المميز للعاملين	117.833	0.000
5	تستمع الإدارة العليا إلي موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات	88.917	0.000
6	تهدف الإدارة العليا للتغيير إلي الأفضل وتقديم الدعم الفني والمعنوي لجميع العاملين	102.583	0.000
7	تحرص الإدارة علي التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات لتحقيق فعالية أداء الشركة	122.333	0.000
8	تقوم الإدارة العليا باستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة امثل	98.583	0.000

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يمكن تفسير نتائج الجدول (79/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 128.250 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 106.917 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 107.583 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 117.833 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 88.917 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 102.583 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 122.333 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.

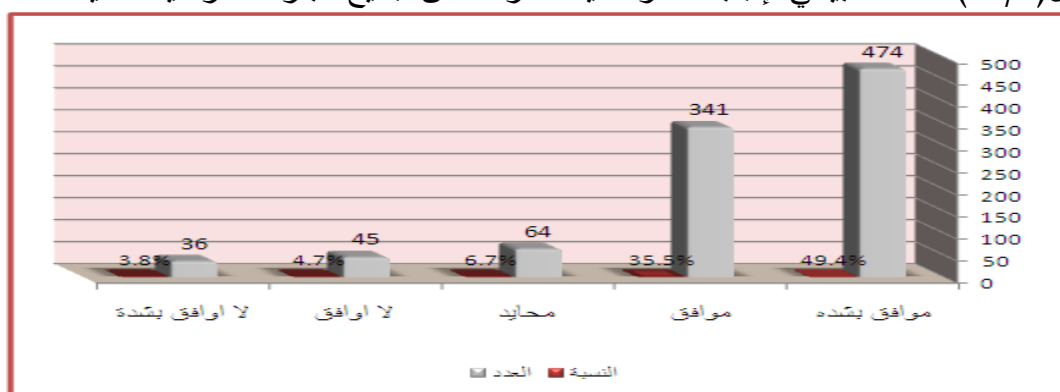
8/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 98.583 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول (80/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

مستوى الموافقة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	474	49.4
أوافق	341	35.5
محايد	64	6.7
لا أوافق	45	4.7
لا أوافق بشدة	36	3.8
المجموع	960	100

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (77/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (80/3) والشكل البياني (77/3) أن الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثانية نسبتهم (49.4%)، والموافقين بدون تشدد نسبتهم (35.5%)، والمحايدين بنسبة (6.7%)، و غير الموافقين بدون تشدد بنسبة (4.7%)، و غير الموافقين بشدة بنسبة (3.8%).

يتضح من الجدول (79/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة وترقية الأداء في الشركة) قد تحققت.

ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي .:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي الموارد البشرية وترقية أداء الشركة

جدول(81/3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية

الثالثة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أسس الاختيار والتعيين بالشركة تساهم في توفير الكوادر البشرية القادرة لتحقيق الجودة الشاملة	1.77	1.121	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	تبادر الإدارة العليا بالاستعانة بأراء العاملين للاستفادة منها في مراحل اتخاذ القرار المختلفة	1.96	1.219	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	تشكل الإدارة فرق عمل لتقديم الدراسات والاقتراحات لإجراء تحسين أساليب العمل	1.73	0.888	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	تقوم الإدارة بتدريب العاملين بالشركة منهجياً وميدانياً علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.68	0.889	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	تقوم الشركة بعقد المؤتمرات / ندوات / ورش عمل لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين	1.76	1.012	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	يتم استخدام أفضل الوسائل والأساليب وأحدثها في عملية التدريب	1.68	0.936	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
7	يتم منح مكافآت وحوافز مادية ومعنوية مقابل الانجاز المتميز	1.83	1.157	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
8	يتم تقييم أداء العاملين ومنحهم الترقية وفق أسس موضوعة ومعلنة (الجدارة ، الاستحقاق)	1.83	1.205	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتبين من الجدول(81/3) ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.77 والانحراف المعياري لها يساوي 1.121 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن أسس الاختيار والتعيين بالشركة تساهم في توفير الكوادر البشرية القادرة لتحقيق الجودة الشاملة.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.96 والانحراف المعياري لها يساوي 1.219 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تبادر الإدارة العليا بالاستعانة بآراء العاملين للاستفادة منها في مراحل اتخاذ القرار المختلفة.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.73 والانحراف المعياري لها يساوي 0.888 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الإدارة تشكل فرق عمل لتقديم الدراسات والاقتراحات لإجراء تحسين أساليب العمل.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.68 والانحراف المعياري لها يساوي 0.889 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الإدارة تقوم بتدريب العاملين بالشركة منهجياً وميدانياً علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.76 والانحراف المعياري لها يساوي 1.012 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تقوم بعقد المؤتمرات / ندوات / ورش عمل لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين .

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.68 والانحراف المعياري لها يساوي 0.936 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أنه يتم استخدام أفضل الوسائل والأساليب وأحدثها في عملية التدريب .

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.83 والانحراف المعياري لها يساوي 1.157 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يتم منح مكافآت وحوافز مادية ومعنوية مقابل الانجاز المتميز.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.83 والانحراف المعياري لها يساوي 1.205 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يتم تقييم أداء العاملين ومنحهم الترقية وفق أسس موضوعة ومعلنة (الجدارة ، الاستحقاق).

جدول(82/3) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	أسس الاختيار والتعيين بالشركة تساهم في توفير الكوادر البشرية القادرة لتحقيق الجودة الشاملة	119.167	0.000
2	تبادر الإدارة العليا بالاستعانة بأراء العاملين للاستفادة منها في مراحل اتخاذ القرار المختلفة	81.917	0.000
3	تشكل الإدارة فرق عمل لتقديم الدراسات والاقتراحات لإجراء تحسين أساليب العمل	110.417	0.000
4	تقوم الإدارة بتدريب العاملين بالشركة منهجياً وميدانياً علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة	121.333	0.000
5	تقوم الشركة بعقد المؤتمرات / ندوات / ورش عمل لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين	108.167	0.000
6	يتم استخدام أفضل الوسائل والأساليب وأحدثها في عملية التدريب	123.833	0.000
7	يتم منح مكافآت وحوافز مادية ومعنوية مقابل الانجاز المتميز	105.583	0.000
8	يتم تقييم أداء العاملين ومنحهم الترقية وفق اسس موضوعة ومعلنة (الجدارة ، الاستحقاق)	110.583	0.000

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يمكن تفسير نتائج الجدول(82/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبرة الأولى تساوي 119.167 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبرة.

2/ قيمة مربع كاي للعبرة الثانية تساوي 81.917 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبرة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 110.417 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 121.333 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.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 108.167 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 123.833 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 105.583 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

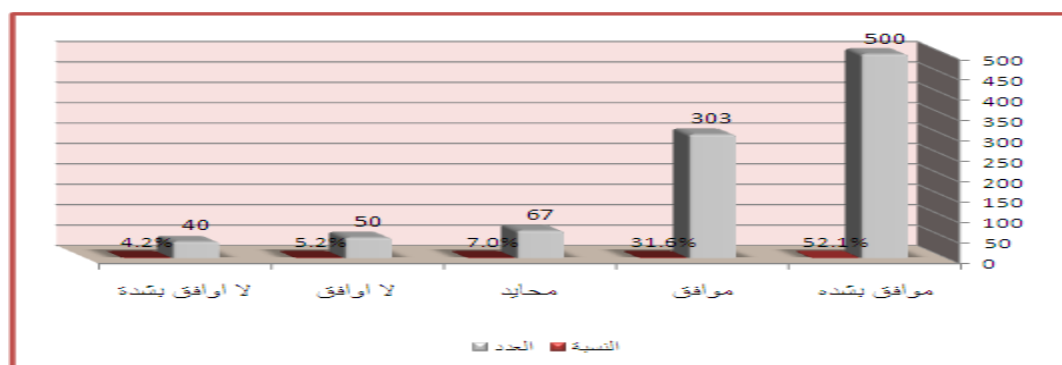
8/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 110.583 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول (83/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
52.1	500	أوافق بشدة
31.6	303	أوافق
7	67	محايد
5.2	50	لا أوافق
4.1	40	لا أوافق بشدة
100	960	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (78/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (83/3) والشكل البياني (78/3) أن الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة نسبتهم (52.1%) ، الموافقين بدون تشدد نسبتهم (31.6%) ، والمحايدين بنسبة (7%) ، غير الموافقين بنسبة (5.2%) ، وغير الموافقين بشدة بنسبة (4.2%).

يتضح من الجدول (82/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الموارد البشرية وترقية أداء الشركة) قد تحققت.

رابعاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الاتي .:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وترقية أداء الشركة

جدول(84/3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية

الرابعة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تسعي إدارة الشركة إلي تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة	1.58	0.796	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	تنظر الإدارة إلي التحسين والتطوير المستمر علي أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة	1.66	0.845	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	لدي الشركة وحدة أو قسم يدعم ويشجع العاملين علي الابتكار والتجديد	1.95	1.136	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	يتم التواصل بين مختلف أقسام الشركة عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة المقدمة لمقابلتها لاحتياجات العملاء	1.82	0.970	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	تقوم الشركة بتطوير الخدمات المقدمة من خلال دراسة الاحتياجات الفعلية للعملاء	1.66	0.874	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	توفر الشركة دليل للجودة يضم جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها	1.74	1.065	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
7	تحرص الشركة علي تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة	1.79	1.068	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
8	يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنتظمة	1.73	1.002	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتبين من الجدول(84/3) ما يلي :

- 1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.58 والانحراف المعياري لها يساوي 0.796 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشركة تسعى إلي تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.
- 2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.66 والانحراف المعياري لها يساوي 0.845 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الإدارة تنظر إلي التحسين والتطوير المستمر علي أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة .
- 3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.95 والانحراف المعياري لها يساوي 1.136 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن لدي الشركة وحدة أو قسم يدعم ويشجع العاملين علي الابتكار والتجديد.
- 4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.83 والانحراف المعياري لها يساوي 0.970 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن التواصل بين مختلف أقسام الشركة يتم عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة المقدمة لمقابلتها لاحتياجات العملاء.
- 5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.66 والانحراف المعياري لها يساوي 0.874 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تقوم بتطوير الخدمات المقدمة من خلال دراسة الاحتياجات الفعلية للعملاء.
- 6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.74 والانحراف المعياري لها يساوي 1.065 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة توفر دليل للجودة يضم جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها.
- 7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.79 والانحراف المعياري لها يساوي 1.068 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تحرص علي تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة.
- 8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.73 والانحراف المعياري لها يساوي 1.002 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات تتم بصورة مخططة ومنظمة.

جدول (85/3) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	تسعي إدارة الشركة إلي تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة	140.667	0.000
2	تتظر الإدارة إلي التحسين والتطوير المستمر علي أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة	126.417	0.000
3	لدي الشركة وحدة أو قسم يدعم ويشجع العاملين علي الابتكار والتجديد	77.000	0.000
4	يتم التواصل بين مختلف أقسام الشركة عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة المقدمة	92.667	0.000
5	تقوم الشركة بتطوير الخدمات المقدمة من خلال الاحتياجات الفعلية للعملاء	129.167	0.000
6	توفر الشركة دليل للجودة يضم جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها	117.917	0.000
7	تحرص الشركة علي تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة	103.917	0.000
8	يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنظمة	112.083	0.000

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يمكن تفسير نتائج الجدول (85/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 140.667 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.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 126.417 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 77.000 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 92.667 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.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 129.167 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 117.917 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 103.917 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

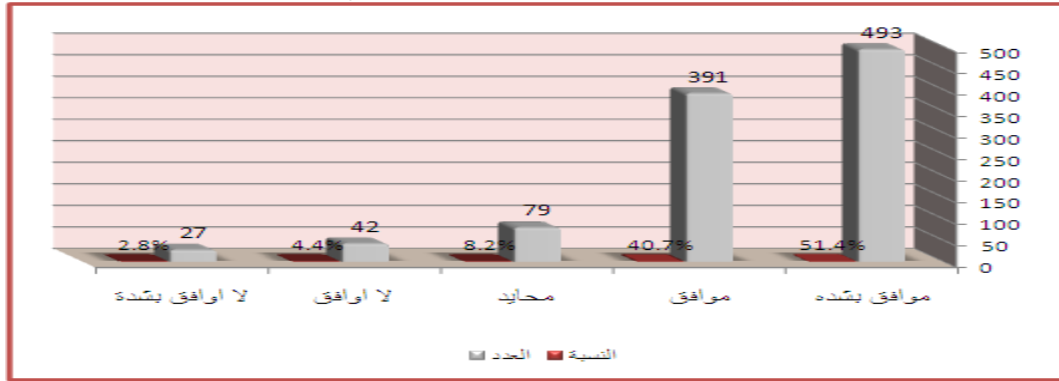
8/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 112.083 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول (86/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
48.02	461	أوافق بشدة
37.3	358	أوافق
7.5	72	محايد
4.38	42	لا أوافق
2.8	27	لا أوافق بشدة
100	960	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الميدانية 2016م.

شكل (79/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (86/3) والشكل البياني (79/3) أن الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة نسبتهم (48.02%) ، الموافقين بدون تشدد بنسبة (37.3%) ، والمحايد بنسبة (7.5%) ، غير الموافقين بنسبة (4.38%) ، وغير الموافقين بشدة بنسبة (2.8%).

يتضح من الجدول (85/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الرابعة والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وترقية أداء الشركة) قد تحققت.

خامساً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة على الآتي .:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية وترقية أداء الشركة

جدول (87/3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية

الخامسة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقوم إدارة الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أسس ومعايير الجودة الشاملة	1.57	0.896	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	توجد بالشركة تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف	1.63	0.944	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	تنفذ الشركة البرامج التدريبية لموظفيها بناءً على أسس ومعايير واضحة	1.69	1.027	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة قسم خاص بمراقبة أو تأكيد الجودة	1.66	0.966	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	تستخدم الشركة المخططات والمؤشرات المالية في الرقابة على الجودة	1.69	0.994	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	يوجد نظام معلومات لتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء والخدمات	1.55	0.808	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
7	تحرص إدارة الشركة بتشجيع جميع العاملين على استخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتقدمة	1.68	0.987	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
8	تستخدم الشركة نظم المعلومات الإدارية لتقليل التكاليف	1.58	0.875	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتبين من الجدول(87/3) ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.57 والانحراف المعياري لها يساوي 0.896 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشركة تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أسس ومعايير الجودة الشاملة.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.63 والانحراف المعياري لها يساوي 0.944 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن بالشركة توجد بها تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.69 والانحراف المعياري لها يساوي 1.027 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تنفذ البرامج التدريبية لموظفيها بناءً علي أسس ومعايير واضحة.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.66 والانحراف المعياري لها يساوي 0.966 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة يوجد به قسم خاص بمراقبة أو تأكيد الجودة.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.69 والانحراف المعياري لها يساوي 0.994 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تستخدم المخططات والمؤشرات المالية في الرقابة علي الجودة.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.55 والانحراف المعياري لها يساوي 0.808 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أنه يوجد نظام معلومات لتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء والخدمات.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.68 والانحراف المعياري لها يساوي 0.987 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشركة تحرص علي تشجيع جميع العاملين علي استخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتقدمة.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.58 والانحراف المعياري لها يساوي 0.875 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تستخدم نظم المعلومات الإدارية لتقليل التكاليف.

جدول (88/3) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الخامسة

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	تقوم إدارة الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق اسس ومعايير الجودة الشاملة	157.917	0.000
2	توجد بالشركة تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف	141.083	0.000
3	تنفذ الشركة البرامج التدريبية لموظفيها بناءً علي أسس ومعايير واضحة	129.917	0.000
4	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة قسم خاص بمراقبة أو تأكيد الجودة	131.083	0.000
5	تستخدم الشركة المخططات والمؤشرات المالية في الرقابة علي الجودة	124.333	0.000
6	يوجد نظام معلومات لتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء والخدمات	150.667	0.000
7	تحرص إدارة الشركة بتشجيع جميع العاملين علي استخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتقدمة	125.750	0.000
8	تستخدم الشركة نظم المعلومات الإدارية لتقليل التكاليف	146.917	0.000

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يمكن تفسير نتائج الجدول (88/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبرة الأولى تساوي 157.917 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبرة.

2/ قيمة مربع كاي للعبرة الثانية تساوي 141.083 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبرة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 129.917 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 131.083 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 124.333 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 150.667 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.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 125.750 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

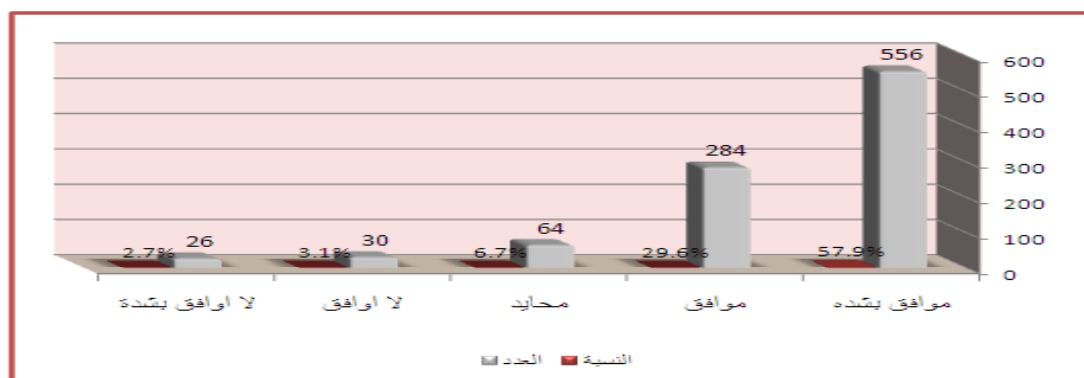
8/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 146.917 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول (89/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة

النسبة %	العدد	مستوى الموافقة
57.9	556	أوافق بشدة
29.6	284	أوافق
6.7	64	محايد
3.1	30	لا أوافق
2.7	26	لا أوافق بشدة
100	960	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (80/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (89/3) والشكل البياني (80/3) أن الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة نسبتهم (57.9%) ، الموافقين بدون تشدد بنسبة (29.6%) ، المحايد بنسبة (6.7%) ، غير الموافقين بنسبة (3.1%) وغير الموافقين بشدة بنسبة (2.7%).

يتضح من الجدول (88/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الخامسة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الخامسة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية وترقية أداء الشركة) قد تحققت.

عرض ومناقشة نتائج الفرضيات المتعلقة بالجمهور :

وفى الجزء التالي يقوم الدارس باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة المتعلقة بالجمهور المستفيد كل على حداها.

أولاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة على الآتي .:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي جودة الخدمة المقدمة وترقية أداء الشركة

جدول(90/3)الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية

السادسة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقدم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء خدماتها بشكل صحيح و عدم حدوث الأخطاء فيها	2.99	1.170	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
2	تقوم الشركة بالرد الفوري على استفسارات و شكاوى الزبائن	2.87	1.291	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
3	تقوم الشركة بإعطاء المواعيد بدقة عند تقديم الخدمة	3.28	1.214	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
4	عند التعامل مع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء تشعر بالأمان	2.66	1.200	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
5	يتحلي مقدمي الخدمة بالشركة بالأدب وحسن الأخلاق وأناقة المظهر	2.18	1.056	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
6	تضع الشركة مصلحة الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا	2.76	1.121	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
7	يهتم مقدمو الخدمات في الشركة بتقديم النصائح والإرشادات للزبون	2.46	1.133	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	1.147	2.25	أوقات دوام عمل الشركة ملائم للزيائن	8
إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة	1.303	2.80	مراكز تقديم الخدمة تقع بالقرب من الزبون	9
إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة	1.338	3.36	تقدم الشركة خدماتها بسرعة وهمة عالية مما لا يجعل ووقوفك طويلا في صف الانتظار	10

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتبين من الجدول (90/3) ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 2.99 والانحراف المعياري لها يساوي 1.170 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون علي أن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء تقدم خدماتها بشكل صحيح و عدم حدوث أخطاء فيها.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2.87 والانحراف المعياري لها يساوي 1.291 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون علي أن الشركة تقوم بالرد الفوري على استفسارات و شكاوى الزياائن.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 3.28 والانحراف المعياري لها يساوي 1.214 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون علي أن الشركة تقوم بإعطاء المواعيد بدقة عند تقديم الخدمة.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 2.66 والانحراف المعياري لها يساوي 1.200 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن التعامل مع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء يشعر بالأمان.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 2.18 والانحراف المعياري لها يساوي 1.056 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن مقدمي الخدمة بالشركة يتحلون بالأدب وحسن الأخلاق وأناقة المظهر.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 2.76 والانحراف المعياري لها يساوي 1.121 وتعني أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن الشركة تضع مصلحة الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 2.46 والانحراف المعياري لها يساوي 1.133 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على مقدمو الخدمات في الشركة يهتمون بتقديم النصائح والإرشادات للزبون.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 2.25 والانحراف المعياري لها يساوي 1.147 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن أوقات دوام عمل الشركة ملائم للزبائن.

9/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة هي 2.80 والانحراف المعياري لها يساوي 1.303 وتعني أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن مراكز تقديم الخدمة تقع بالقرب من الزبون.

10/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة هي 3.36 والانحراف المعياري لها يساوي 1.338 وتعني أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن الشركة تقدم خدماتها بسرعة وهمة عالية مما لا يجعل ووقوفك طويلا في صف الانتظار.

جدول (91/3) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية السادسة

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	تقدم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء خدماتها بشكل صحيح و عدم حدوث الأخطاء	49.619	0.000
2	تقوم الشركة بالرد الفوري على استفسارات و شكاوى الزبائن	27.810	0.000
3	تقوم الشركة بإعطاء المواعيد بدقة عند تقديم الخدمة	32.476	0.000
4	عند التعامل مع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء تشعر بالأمان	40.000	0.000

0.000	109.619	يتحلى مقدمي الخدمة بالشركة بالأدب وحسن الأخلاق وأمانة المظهر	5
0.000	42.429	تضع الشركة مصلحة الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا	6
0.000	108.952	يهتم مقدمو الخدمات في الشركة بتقديم النصائح والإرشادات للزبون	7
0.000	96.476	أوقات دوام عمل الشركة ملائم للزبائن	8
0.000	23.476	مراكز تقديم الخدمة تقع بالقرب من الزبون	9
0.000	32.238	تقدم الشركة خدماتها بسرعة وهمة عالية مما لا يجعل وقوفك طويلا في صف الانتظار	10

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يمكن تفسير نتائج الجدول (91/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 49.619 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 27.810 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 32.476 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 40.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 109.619 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 42.429 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 108.952 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 96.476 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.

9/ قيمة مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي 23.476 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.

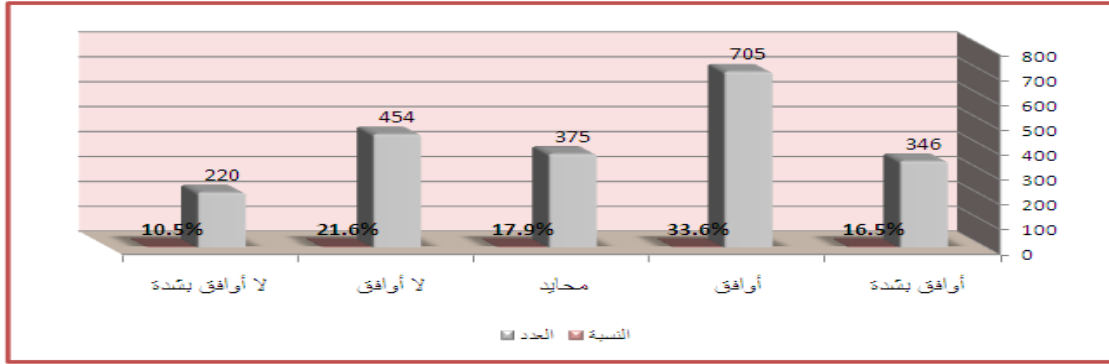
10/ قيمة مربع كاي للعبارة العاشرة تساوي 32.238 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول (92/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السادسة

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
16.5	346	أوافق بشدة
33.6	705	أوافق
17.9	375	محايد
21.6	454	لا أوافق
10.5	220	لا أوافق بشدة
100	2100	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل (81/3) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السادسة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول (92/3) والشكل البياني (81/3) أن الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية السادسة بلغت نسبتهم (16.5%) والموافقين بدون تشدد بلغت نسبتهم (33.6%)، والمحايدون نسبة (17.9%) وبلغ غير الموافقين بدون تشدد نسبة (21.6%)، وغير الموافقين بشدة نسبة (10.5%).

يتضح من الجدول (91/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السادسة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدون وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية السادسة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية السادسة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة الخدمة المقدمة وترقية أداء الشركة) قد تحققت.

ثانياً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة من فرضيات الدراسة على الآتي .:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العميل الخارجي وترقية الاداء في الشركات.

جدول(93/3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية

السابعة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أنت راضي عن استخدامك لخدمات الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء	2.49	1.116	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	أنت راضي علي معظم ما تقدمه الشركة من عروض وخدمات	2.82	1.156	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
3	قد تتحسن درجة رضاك إذا قامت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بإدخال تحسينات وتعديلات في جودة خدماتها المقدمة	1.68	0.988	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	الخدمات التي تقدمها الشركة أفضل من توقعاتك	3.46	1.107	إجابات المبحوثين تميل نحو عدم الموافقة
5	تقوم الشركة دوما علي تلبية حاجات ورغبات الزبائن	3.00	1.155	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
6	أنت راضي عن توقيت تقديم الخدمات التي تقدمها الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء	2.73	1.131	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
7	تقوم الشركة دوما بالتحذير المسبق عند انقطاع التيار الكهربائي مما يجعلك راضي عن أدائها وخدماتها	3.70	1.369	إجابات المبحوثين تميل نحو عدم الموافقة
8	لديك ولاء وإخلاص تجاه الشركة السودانية للكهرباء وخدماتها التي تقدمها	2.87	1.084	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة

إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة	1.216	2.63	إذا كان هناك شركة أخرى تعمل في نفس المجال سأقوم بالانتقال لها	9
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	1.182	2.44	التغيير الذي حدث للهيئة القومية للكهرباء وإعادة هيكلتها إلي عدة شركات تجعلك أكثر راضي من ذي قبل	10

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتبين من الجدول(93/3) ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 2.49 والانحراف المعياري لها يساوي 1.116 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن أنت راضي عن استخدامك لخدمات الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2.82 والانحراف المعياري لها 1.156 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون علي أن أنت راضي علي معظم ما تقدمه الشركة من عروض وخدمات .

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.68 والانحراف المعياري لها يساوي 0.988 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن درجة رضاك قد تتحسن إذا قامت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بإدخال تحسينات وتعديلات في جودة خدماتها المقدمة.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 3.46 والانحراف المعياري لها يساوي 1.107 وتعنى أن غالبية أفراد العينة غير موافقون على أن الخدمات التي تقدمها الشركة أفضل من توقعاتك.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 3.00 والانحراف المعياري لها يساوي 1.155 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن الشركة تقوم دوما علي تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 2.73 والانحراف المعياري لها يساوي 1.131 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن أنت راضي عن توقيت تقديم الخدمات التي تقدمها الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 3.70 والانحراف المعياري لها يساوي 1.369 وتعني أن غالبية أفراد العينة غير موافقون على أن الشركة تقوم دوماً بالتحذير المسبق عند انقطاع التيار الكهربائي مما يجعلك راضي عن أدائها وخدماتها.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 2.87 والانحراف المعياري لها يساوي 1.084 وتعني أن غالبية أفراد العينة محايدون على أنه لديك ولاء وإخلاص تجاه الشركة السودانية للكهرباء وخدماتها التي تقدمها.

9/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة هي 2.63 والانحراف المعياري لها يساوي 1.216 وتعني أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن إذا كان هناك شركة أخرى تعمل في نفس المجال سأقوم بالانتقال لها.

10/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة هي 2.44 والانحراف المعياري لها يساوي 1.182 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن التغيير الذي حدث للهيئة القومية للكهرباء وإعادة هيكلتها إلى عدة شركات تجعلك أكثر راضي من ذي قبل.

جدول (94/3) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية السابعة

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	أنت راضي عن استخدامك لخدمات الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء	100.143	0.000
2	أنت راضي علي معظم ما تقدمه الشركة من عروض وخدمات	61.857	0.000
3	قد تتحسن درجة رضاك إذا قامت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بإدخال تحسينات وتعديلات في جودة خدماتها المقدمة	225.762	0.000
4	الخدمات التي تقدمها الشركة أفضل من توقعاتك	72.381	0.000
5	تقوم الشركة دوماً علي تلبية حاجات ورغبات الزبائن	35.810	0.000
6	أنت راضي عن توقيت تقديم الخدمات التي تقدمها الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء	77.286	0.000
7	تقوم الشركة دوماً بالتحذير المسبق عند انقطاع التيار الكهربائي مما يجعلك	73.238	0.000

		راضي عن أدائها وخدماتها	
0.000	57.000	لديك ولاء وإخلاص تجاه الشركة السودانية للكهرباء وخدماتها التي تقدمها	8
0.000	33.571	إذا كان هناك شركة أخرى تعمل في نفس المجال سأقوم بالانتقال لها	9
0.000	62.048	التغيير الذي حدث للهيئة القومية للكهرباء وإعادة هيكلتها إلي عدة شركات تجعلك أكثر راضي من ذي قبل	10

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يمكن تفسير نتائج الجدول (94/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 100.143 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 61.857 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 225.762 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 72.381 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 35.810 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 77.286 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 73.238 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 57.000 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.

9/ قيمة مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي 33.571 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.

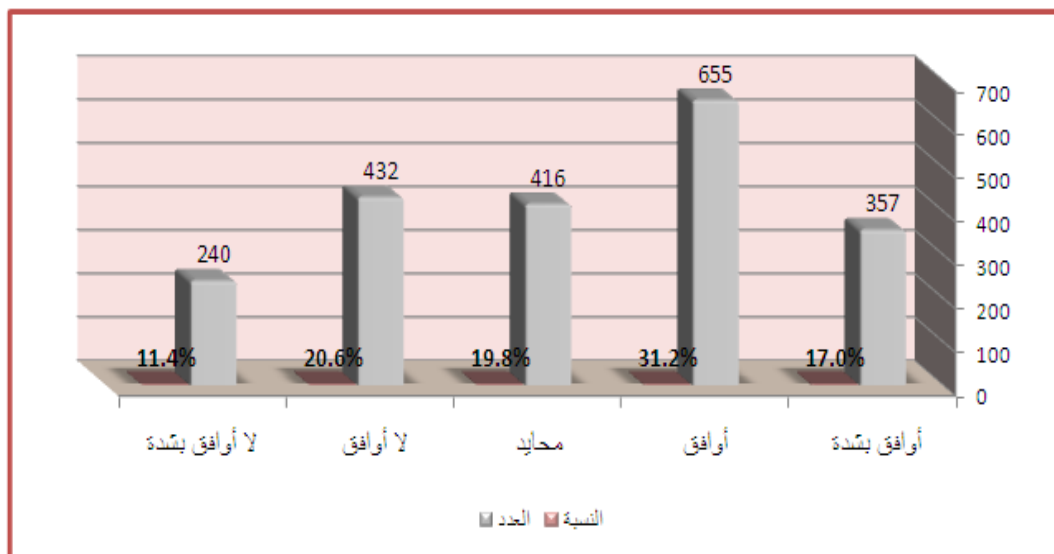
10/ قيمة مربع كاي للعبارة العاشرة تساوي 62.048 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول (95/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السابعة

النسبة %	التكرار	مستوى الموافقة
17	357	أوافق بشدة
31.2	655	أوافق
19.8	416	محايد
20.6	432	لا أوافق
11.4	240	لا أوافق بشدة
100	2100	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

شكل(82/3): الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السابعة



المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

يتضح من الجدول(95/3) والشكل البياني(82/3) أن الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية السابعة بلغت نسبتهم (17%) والموافقين بدون تشدد بلغت نسبتهم (31.2%)، والمحايدين نسبة (19.8%) وبلغ غير الموافقين بدون تشدد نسبة (20.6%) ، وبلغ غير الموافقين بتشدد نسبة (11.4%).

يتضح من الجدول(94/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السابعة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية السابعة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية السابعة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العميل الخارجي وترقية اداء الشركة) قد تحققت.

الخاتمة
-النتائج
-التوصيات

الخاتمة

نتائج وتوصيات الدراسة :

تناولت الدراسة موضوع اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ترقية اداء منظمات قطاع الاعمال ويتضمن هذا الجزء من الدراسة النتائج والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة في ضوء اهدافها واسئلتها وفرضياتها المطروحة كما يقدم الباحث الدراسات المستقبلية المقترحة ، وفيما يلي عرض لهذه النتائج والتوصيات.

اولاً: النتائج:

1- تم إثبات صحة فرضية الدراسة الأولى والتي تنصت علي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وبيرقية اداء منظمات، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

2- تم إثبات صحة فرضية الدراسة الثانية والتي تنصت علي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم والتزام الادارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة وترقية الاداء في منظمات الاعمال، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

3- تم إثبات صحة فرضية الدراسة الثالثة والتي تنصت علي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الموارد البشرية وترقية الاداء في منظمات الاعمال، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

4- تم إثبات صحة فرضية الدراسة الرابعة والتي تنصت علي ان توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين والتطوير المستمر وترقية الاداء في منظمات الاعمال، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

5- تم إثبات صحة فرضية الدراسة الخامسة والتي تنصت علي أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين النظم الادارية وترقية الاداء في منظمات الاعمال، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

6- تم إثبات صحة فرضية الدراسة السادسة والتي تنصت علي أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة الخدمة المقدمة وترقية الأداء في منظمات الاعمال ، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

- 7- تم إثبات صحة فرضية الدراسة السابعة والتي تنصت علي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العميل الخارجي (الجمهور المستفيد) وترقية الاداء في منظمات الاعمال ، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- 8- تحدد الجودة الشاملة عن طريق حاجات وتوقعات العميل.
- 9- الشركة تهتم بتقديم الخدمة في الوقت والمكان المناسبين.
- 10- لدى الشركة المذكورة خطة واضحة للجودة وتلتزم الادارة بتطبيقها.
- 11- تعمل هذه الشركة على التحقق من تطبيق اسس ومعايير الجودة الشاملة.
- 12- مجهودات الادارة العليا بالشركة تتعكس على الاداء المميز للعاملين.
- 13- تسعى الشركة محل الدراسة إلى التغيير نحو الافضل وذلك بتقديم الدعم الفني والمعنوي لجميع العاملين.
- 14- تستثمر الشركة محل الدراسة كافة مواردها المتاحة بصورة افضل لتحقيق الجودة الشاملة.
- 15- تساهم اسس الاختيار والتعيين بالشركة في توفير الكوادر البشرية القادرة على تحقيق الجودة الشاملة.
- 16- تستعين الشركة بأراء العاملين في مراحل اتخاذ القرارات المختلفة.
- 17- تشكل الادارة فرق عمل لتقديم الدراسات والاقتراحات لتحسين اساليب العمل.
- 18- تدرب الادارة العاملين بالشركة منهجيا وميدانيا لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- 19- التحسين والتطوير المستمر جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة.
- 20- وجود وحدة او قسم للجودة الشاملة يدعم ويشجع العاملين للابتكار والتجديد.
- 21- يوجد بالشركة دليل للجودة يضم جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها.
- 22- تهتم الشركة بالتخطيط الاستراتيجي والذي من شأنه أن يحقق اسس ومعايير الجودة الشاملة.
- 23- تنفذ الشركة البرامج التدريبية للعاملين بناءً على اسس ومعايير واضحة.
- 24- الشركة تستخدم المخططات والمؤشرات المالية في الرقابة على الجودة.
- 25- تشجع ادارة الشركة جميع العاملين على استخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتقدمة.
- 26- نظم المعلومات المستخدمة في الشركة تساعد في تقليل التكاليف واتخاذ القرارات .
- 27- الجمهور المستفيد يتعامل مع الشركة لعدم وجود شركة منافسة.
- 28- الاتصال بالشركة يتم من خلال الحضور الشخصي للمستفيد من خدماتها.

- 29- يشعر المستفيد من خدمات الشركة بالأمان عند التعامل معها.
- 30- مقدمو الخدمة بالشركة يتحلوا بالأدب وحسن الاخلاق واناقة المظهر.
- 31- الشركة اوقات دوام عملها ملائم للزبائن.
- 32- هنالك نوع من البطء في تقديم الخدمات مما يجعل الزبائن يقفون طويلاً في صف الانتظار.
- 33- التحسينات والتعديلات التي تدخلها الشركة في جودة خدماتها المقدمة تحسن درجة رضا الزبائن.
- 34- لا تحذر الشركة دوماً عند انقطاع التيار الكهربائي مما يجعل الزبائن غير راضين في بعض الأحيان عن ادائها وخدماتها.

ثانياً : التوصيات:

أ) التوصيات الخاصة بالعاملين الموجودين داخل الشركة:

- 1- يجب على الشركة الاهتمام بحاجات وتوقعات العملاء لتحديد الجودة الشاملة.
- 2- على الشركة مواصلة حرصها في متابعة شكاوي العملاء.
- 3- يجب على الشركة ان تستمر في الاخذ بأراء العملاء في تطوير خدماتها الجديدة.
- 4- يجب على الشركة الاستمرار في متابعة ما بعد تقديم الخدمة لإرضاء عملائها.
- 5- على الشركة المحافظة على تقديم خدماتها بتكلفة مناسبة.
- 6- على الشركة مواصلة السعي لزيادة منافذ توزيع خدماتها وساعات عملها لإرضاء العملاء.
- 7- على ادارة الشركة الالتزام بتطبيق خطة الجودة الشاملة بالشركة.
- 8- على ادارة الشركة العمل على توفير كافة الموارد والتجهيزات للتطوير المستمر.
- 9- لابد لإدارة الشركة التحقق من تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل دور وحدات وأقسام إدارة الجودة الشاملة.
- 10- على الادارة العليا الاستماع لموظفيها لتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 11- يجب على الادارة دعم العاملين فنياً ومادياً ومعنوياً وذلك للتغير الى الافضل.
- 12- لتحقيق الجودة الشاملة لابد للإدارة من الاستفادة من الكوادر البشرية المؤهلة وذلك بمساهمة اسس الاختيار والتعيين.
- 13- ضرورة تشكيل فرق عمل لتقديم الدراسات والاقتراحات لتحسين اساليب العمل.

- 14- لتطبيق ادارة الجودة الشاملة لابد للإدارة ان تهتم بتدريب العاملين في مختلف أنشطتها.
- 15- لابد للشركة من عقد المؤتمرات وورش العمل وذلك لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين.

- 16- لتقييم اداء العاملين لابد من وضع اسس موضوعة ومعلنة(الجدارة والاستحقاق).
- 17- ضرورة التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة لتحمل المسؤولية تجاه المجتمع.
- 18- لابد من توفير وحدة او قسم للجودة الشاملة لدعم وتشجيع العاملين للابتكار والتجديد.
- 19- لتطوير الخدمات المقدمة لابد من التعرف على الاحتياجات الفعلية للعملاء.
- 20- لتحقيق ادارة الجودة الشاملة لابد من الاهتمام و القيام بالتخطيط الاستراتيجي.
- 21- للرقابة على الجودة لابد من استخدام المخططات والمؤشرات المالية وذلك لأنها من ادوات التحسين المستمر الجودة الشاملة.

- 22- يجب على ادارة الشركة ان تستمر في الحرص على تشجيع جميع العاملين على استخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتقدمة وذلك لترقية الاداء.
- 23- لتقليل التكاليف لابد من استخدام نظم المعلومات الادارية ومن خلال ذلك يحقق اهداف ادارة الجودة الشاملة.

ب) التوصيات الخاصة بجمهور المتعاملين:

- 1- لإرضاء الجمهور المستفيد يجب على الشركة الاهتمام اكثر بتقديم خدمات مميزة وتسهيل الوصول لها.
- 2- على الشركة زيادة الحرص على الرد الفوري على الاستفسارات وشكاوي الزبائن.
- 3- يجب على الشركة ارضاء زبائنهم من خلال اشعارهم بالأمان عند التعامل معها.
- 4- ضرورة الاهتمام بحسن الاخلاق واناقة المظهر لجذب وارضاء الزبائن.
- 5- ضرورة الاهتمام بتقديم النصائح والارشادات للزبائن لكسب ولائهم.
- 6- يجب على الشركة تحديد اوقات دوام عملها بما يتلاءم مع زبائنهم المستفيدين من خدماتها.
- 7- يجب على الشركة تقديم خدماتها بسرعة وذلك لتقليل زمن الانتظار في الصف.
- 8- يجب على الأجهزة الرسمية بالدولة تبني سياسة الخصخصة بما يخدم ويفيد الجمهور المستفيد(المواطن السوداني).

ثالثاً : مقترح دراسات مستقبلية:

يمكن عرض بعض الافكار التي توجي بإمكان اجراء دراسات ذات صلة بهذه الدراسة في

المستقبل التي يكمن تفيد الدارسين في مجال الادارة والتنمية ما يلي:

- 1- تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية والخاصة .
- 2- امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الاجهزة الامنية في السودان.
- 3- التطوير والتحسين المستمر في العمل الاداري في السودان.
- 4- تطبيق ادارة الجودة الشاملة واثرها في التعليم العام والخاص.
- 5- امكانية نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات السودانية واثرها على المجتمع.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

الكتب باللغة العربية :

1. أحمد عبد الرحمن الشمبلي وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2008م.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، ط1، السودان، 1998.
3. احمد يوسف دورين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012 م.
4. أروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والادوات والوسائل وايزو 9000 وايزو 1400، ط1، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2008 م.
5. باري كشواي، ترجمة خالد العمري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008م.
6. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1997م.
7. جوزيف كيلادا: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع الجودة الشاملة، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004 م .
8. جيمس ايفان وجيمس دين، الجودة الشاملة : الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009م.
9. حمد العساف ، المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية، ط1 ، كتبة الكعبيان، الرياض ، 1995م.
10. حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008 م .
11. خالد بن سعد عبدالعزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات علي القطاع الصحي ، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997 م.
12. خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002 م.
13. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1 ، دار الصفا للنشر، عمان 2010 م.
14. ديمغ وروبيرت هاغستروم: ترجمة هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات، ط1، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009 م .
15. ذوقان عبيدات وآخرون ، البحث العملي : مفهومة وأدواته وأساليبه ، ط1، دار الفكر ، عمان 2002 م .

16. زكي محمود هاشم، ادارة الموارد البشرية ،ط2،دار السلاسل ،الكويت،1996.
17. سلامة عبد العظيم حسين، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005 م.
18. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية،ط1، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2000م.
19. عائشة عبد الله المحجوب، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، ط1، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، السودان، 2009م.
20. عبد الحر محمد علي، نظم الجودة، معهد النفط العربي للتدريب، بغداد، العراق، 2007م.
21. عبد الرحمن الصباح، التنمية الادارية، ط2،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1997م.
22. عبد الرحمن عدس، ذوقان عبيدات ، البحث العلمي :مفهومه وادواته واساليبه ،ط3، دار اسامة للنشر ، عمان ، الاردن، 2005 م .
23. على بوكميش، ادارة الجودة ايزو 9000 ، ط1، دار الياية للنشر ،عمان 2010 م.
24. علي السلمي، خواطر في الادارة المعاصرة ،ط1،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .
25. عمار ابو حوش، محمود الزبياتي ، اساليب البحث العلمي ،ط1،مكتبة المنار ، الزرقاء ،الاردن ، 1993 م .
26. عمر احمد عثمان المقلي ،عبد الله عبد الرحيم ادريس، ادارة الجودة الشاملة، ط2، مطبعة جامعة الخرطوم،السودان،2011م.
27. عمر أحمد عثمان المقلي و عبد الله عبد الرحيم ادريس، إدارة الجودة الشاملة، ط1،شركة مطابع السودان للعملاء، الخرطوم، 2006م.
28. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة،ط1،وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2000 م .
29. فرانسيس ماهموني وكارل جي ثور: ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، بدون دار نشر، بيروت، لبنان، 2000م.
30. فريد عبدالفتاح زين العابدين، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ط1، دار الكتب للنشر،القاهرة،1996 م .
31. قاسم نايف علوان المحياوي ،ادارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1 ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان،2006 م.
32. كامل بريز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، لبنان، 1997م.
33. كمال محمد المغربي، اساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية،ط1، الدار الدولية للنشر ، الاردن ، 2002م.

34. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2004 م.
35. محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على الايزو، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، 2008 م.
36. محمد حسن حافظ، ادارة الموارد البشرية ،دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة، دون سنة نشر .
37. محمد عبد الوهاب العزاوي ،ادارة الجودة الشاملة ،ط1،جامعة الاسراء الخاصة،الاردن،2005 م.
38. محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والادارات، ط1،دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001 م.
39. محمود احمد عبد الفتاح رضوان، ادارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل ان يكون تطبيق ،ط1،المجموعة العربية للتدريب والنشر،القاهرة،2012 م.
40. مرزوق محمد عدمان، مدخل في الادارة الصحية، ط1، دار الرية للنشر والتوزيع ، عمان 2012م.
41. مصطفى حامد الحكيم، الجودة الشاملة وامتياز الاعمال ،ط1، مطابع السودان للعملة، الخرطوم 2011 م.
42. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2000م.
43. مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ، 2003م.
44. مؤيد سعيد السالم وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ، أريد، الاردن، 2006م.
45. مؤيد عبدالحسين الفضل ،يوسف حجيم الطائي ،ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الي المستهلك منهج كمي، ط1،الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2004 م.
46. نخبة من الخبراء المتخصصين (مؤلف مشارك) ، سلسلة الادارة المتخصصة، الادارة و الجودة الشاملة، دار الكتب والوثائق العمومية،الاسكندرية،2014 م.
47. هادي محمد التجاني ،الطريق الى الامتياز،الخرطوم،2006 م.
48. هيركوش، ترجمه طلال بن عايد الأحمدى ،تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمن استمرار الالتزام بها، ط1، معهد الادارة العامة،الرياض،2002 م.
- المجلات والدوريات العلمية :
6. الهام علي احمد الشبلي، اثر ادارة الجودة الشاملة في برنامج التنمية المهنية للمعلمين، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الرابع، ورقة علمية منشورة،الاردن،2010 م .

5. نبيل عبد الفتاح، ادارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية بالأجهزة الحكومية، مجلة الاداري، العدد82، معهد الادارة العامة، مسقط، 2000م.
 4. ادارة الجودة والتطوير الاداري ، دليل الجودة: مفاهيم عن نظام ادارة الجودة ايزو 2008/9001، الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، الخرطوم، 2014م.
 3. صديق محمد اسحق واخرون ، ادارة الجودة الشاملة: التغيير التنظيمي والتطوير: قصة الجودة الشاملة بالهيئة القومية للكهرباء، 2002م.
 2. عبد الملك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خضر بكرة، الجزائر، 2001م .
 1. عيسي بن علي الحولي، سمنار في ادارة الجودة الشاملة للمختبرات الطبية، كلية زايد الطبية ، الامارات العربية المتحدة ، 2011م .
- الرسائل والبحوث العلمية :

1. ايمان عوض احمد الجاز، اثر نظم التكاليف الحديثة على ضبط الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان، 2006م.
2. تيسير حسن أحمد حسن، دور ادارة الوقت في رفع أداء العاملين بالشركات الخاصة للصناعات الغذائية، رسالة دكتوراة ،غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2013م.
3. جعفر عبد الله موسي ، أثر إدارة الجودة الشاملة علي تسويق خدمات الكهرباء في السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، السودان، 2002م
4. جلال بابكر سليمان، تطبيق ادارة الجودة الشاملة على خدمات المكتبات المتخصصة بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين،السودان، 2007م.
5. الجمالي راشد بن محمد، الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، دراسة استطلاعية على مكتبات جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين،السودان، 2003م.
6. رشاد محمود بدر ،اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية الاجنبية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية،غزة، 2009م.
7. سعود المزروع ،اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية بالحرس الوطني نجو تطبيق ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك سعود ،الرياض، 2004م.
8. سناء حافظ امين، دور المكتبات ومراكز المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الاردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، السودان ، 2001م.
9. الطيب الامين طه، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان، 2005م .

10. عبدالغفار عبدالله حامد، مؤشرات تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في ممارسات التمريض والرعاية الصحية في المستشفيات العامة والخاصة بالسودان، رساله دكتوراه غير منشوره، جامعه السودان، 2012م .

11. عوضية الخطيب ،اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومعايير التميز على مراكز المعلومات ،دراسة حالة مركز المعلومات لمجلس الوزراء ، رساله دكتوراه غير منشوره، الخرطوم، معهد وابحث العاتم الاسلامي، 2009م .

12. فهد بن عبد الله الغزي ،مدي امكانية تطبيق الجودة الشاملة على ادارة المرور، رساله ماجستير غير منشوره، جامعه نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005م .

13. محمد عكاشة محمد عثمان ،استراتيجية ادارة الجودة الشاملة وثقافة المنظمة: نموذج مقترح للإدارة بالجودة الشاملة لتوثيق العلاقات وكسب رضا العملاء تجاه العمل الضريبي، رساله دكتوراه غير منشوره، جامعه وادي النيل ،السودان، 2013م .

14. محمد قابل الشراري ،ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في حرس الحدود، رساله ماجستير غير منشوره ،جامعه نايف العربية للعلوم الامنية،الرياض، 2000م .

15. مشاعر ابو زيد الطاهر ،اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الانتاجية، رساله ماجستير غير منشوره، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان، 2004م .

16. معاني بله حمد، اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي، رساله ماجستير غير منشوره ،جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان، 2004م .

17. نهى بدوي الطاهر احمد، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة واثره في ترشيد التكاليف: دراسة حالة شركة الصمغ العربي المحدود ،رساله ماجستير غير منشوره، جامعه النيلين،السودان، 2007م .

18. الهادي محمد، تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على خدمات مرافق المعلومات المختلفة والمتنوعة ،رساله دكتوراه غير منشوره ،جامعه النيلين،السودان، 2002م .

الكتب باللغة الإنجليزية :

1. D. Yoshio Kondo, **Company quality control, background and development** ,third edition, Japan2004 .
2. Goetsh ,Davis ,**Introduction to Total Quality Management For Production** ,Processing and Services, New Jersey :Prentice Hill Inc,1997.
3. Mitra,Amitava,**Fundamentals of Quality Control and Improvement** ,Macmillan Publishing Company ,USA,1993.

المجلات والدوريات العلمية الإنجليزية :

1. Kaplan, R.S & D.P. Norton, **The balanced scorecard – Measures that Drives Performance** ,Harvard Business Review, vol.70, M.A, Jan/Feb.1996 .
2. Zwick T.,**The Impact of training intensity on establishing productivity labor economics** , vol. 11,2006 .
3. Kerr Hassan, **The relationship between total quality management practices and organizational performance in service organizations**, the TQM magazine.vol.15,no.4,2003.

الرسائل والبحوث باللغة الإنجليزية :

1. Elmaimani Bassam ,**Factors leading to successful application of Improvement tools for Quality Management** ,PhD Thesis ,U.S.A ,University of Missouri,2004.
2. Paul Frise ,**Quality Management as systematic management philosophy for use in nonprofit organizations** ,PhD Thesis, U.S.A, Capella University,2004.
3. Mark Budgol ,**The implementation of the TQM**, TQM Magazine,vol.17,no.2,2005.
4. Tipparat Laohavichien ,**Leadership and Quality :A Comparison between the United Stated and Thailand** ,PhD Thesis ,U.S.A ,Elemson University,2004.

المقابلات :

- 1.د: محمد احمد سالم مارشال، اختصاصي الجودة ،ادارة الجودة والتطوير الاداري، الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، عطبرة ،السودان،2015م.
- 2.مهندس: عادل عبد الله محمد عبد الجبار : مدير إدارة توزيع الكهرباء ، ادارة توزيع كهرباء ولاية نهر النيل ، عطبرة ،السودان،2015م .

المواقع الإلكترونية :

- 1.الادارة العامة لتصميم وتطوير المنهاج، ادارة الجودة الشاملة ،ط1،دار 207، المملكة العربية السعودية ، 2008مwww.hrdiscussion.com .
- 2.مفتاح الجندي ، ماهية الأداء ، بحث ماجستير،www.hrdiscussion.com .
- 3.الموقع الرئيسي للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة:www.sedc.com.sd،2015/12م.

www.google.com/pdf.4

الملاحق

الملاحق

ملحق (1) استمارة استبانة رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي



أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : استبانة

تفضل مشكوراً بملء هذه الاستبانة التي تم تصميمها لإجراء دراسة الدكتوراه في إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في منظمات قطاع الأعمال

بالتطبيق علي الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

مساهمتم في الإجابة علي أسئلة الاستبانة محل تقدير واحترام ، علماً بان إجاباتكم لن

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

الباحث : هيثم طلعت عيسى

الهاتف : 0911700660

البريد الإلكتروني : Haitham

247777@Gmail.com

أكتوبر 2015م

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في العبارة التي تناسبك .

1. النوع :

أنثي

2. ذكر

3. العمر :

40 وأقل من 50

30 وأقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر .

4. الدرجة الوظيفية :

حاسب

مهندس

رئيس قسم

مدير فرع

موظف خدمة العملاء

عامل صيانة / تركيب

أخري (حدد)

5. المؤهل العلمي :

ثانوي

أساس / متوسط

فوق الجامعي

جامعي

6. التخصص :

محاسبة

إدارة الأعمال

اقتصاد

هندسة

إحصاء

نظم وتقنية معلومات

علوم حاسوب

أخري (حدد)

7. سنوات الخبرة :

5 سنوات وأقل من 15 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر .

ثانياً: عبارات الاستبانة

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي العميل وترقية أداء الشركة.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تؤمن إدارة الشركة أن الجودة تحدد عن طبقاً لتلبية حاجات وتوقعات العميل .					
2	تحرص ادارة الشركة على متابعة شكاوى العملاء.					
3	تأخذ ادارة الشركة بآراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة.					
4	تهتم ادارة الشركة بتقديم الخدمة في الوقت والمكان المناسبين.					
5	تقوم ادارة الشركة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة وذلك لمعرفة مدى رضا العملاء عنها.					
6	تهتم ادارة الشركة بتقديم الخدمة بتكلفة مناسبة.					
7	تعمل ادارة الشركة علي كسب ولاء وثقة العميل من خلال تقديم خدمات ذات جودة .					
8	تسعي ادارة الشركة لزيادة منافذ توزيع الخدمات وساعات العمل من أجل رضا العميل .					

الفرضية الثانية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم و التزام الإدارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة و ترقية اداء الشركة.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا موافق بشدة
1	توجد لدى الشركة خطة واضحة للجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.					
2	تعمل إدارة الشركة علي توفير كافة الموارد والتجهيزات للتطوير المستمر في أنظمتها.					
3	تقوم الادارة العليا للشركة بالتحقق من تطبيق أسس ومعايير الجودة الشاملة					
4	تنعكس مجهودات الادارة العليا بالشركة علي الاداء المميز للعاملين.					
5	تستمع الإدارة العليا إلى موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات.					
6	تهدف الإدارة العليا للتغيير إلى الأفضل وتقديم الدعم الفني والمعنوي لجميع العاملين.					
7	تحرص الإدارة على التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات لتحقيق فاعلية اداء الشركة.					
8	تقوم الادارة العليا باستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل.					

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي الموارد البشرية وترقية أداء الشركة.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أسس الاختيار والتعيين بالشركة تساهم في توفير الكوادر البشرية القادرة لتحقيق الجودة الشاملة.					
2	تبادر الإدارة العليا بالاستعانة بآراء العاملين للاستفادة منها في مراحل اتخاذ القرار المختلفة.					
3	تشكل الإدارة فرق عمل لتقديم الدراسات والاقتراحات لأجراء تحسين أساليب العمل.					
4	تقوم الإدارة بتدريب العاملين بالشركة منهجياً وميدانياً على تطبيق ادارة الجودة الشاملة.					
5	تقوم الشركة بعقد مؤتمرات / ندوات / ورش عمل ، لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين .					
6	يتم استخدام أفضل الوسائل والأساليب وأحدثها في عملية التدريب .					
7	يتم منح مكافآت وحوافز مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميز.					
8	يتم تقييم أداء العاملين ومنحهم الترقية وفق أسس موضوعة ومعلنة (الجدارة ، الاستحقاق) .					

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر وترقية أداء الشركة.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تسعى الشركة إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.					
2	تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة .					
3	لدى الشركة وحدة او قسم يدعم ويشجع العاملين على الابتكار والتجديد.					
4	يتم التواصل بين مختلف أقسام الشركة عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة المقدمة لمقابلتها لاحتياجات العملاء.					
5	تقوم الشركة بتطوير الخدمات المقدمة من خلال دراسة الاحتياجات الفعلية للعملاء .					
6	توفر الشركة دليل للجودة يضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها .					
7	تحرص الشركة على تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة .					
8	يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنظمة.					

الفرضية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية وترقية أداء الشركة.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقوم إدارة الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أسس ومعايير الجودة الشاملة.					
2	توجد بالشركة تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف.					
3	تنفذ الشركة البرامج التدريبية لموظفيها بناءً على أسس ومعايير واضحة.					
4	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة قسم خاص بمراقبة أو تأكيد الجودة.					
5	تستخدم الشركة المخططات والمؤشرات المالية في الرقابة على الجودة .					
6	يوجد نظام معلومات لتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء والخدمات.					
7	تحرص إدارة الشركة بتشجيع جميع العاملين على استخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتقدمة.					
8	تستخدم الشركة نظم المعلومات الإدارية لتقليل التكاليف.					

ملحق (2) استمارة استبانة رقم (2)



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي



أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : استبانة

أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على تساؤلات الاستبانة التي تم وضعها لقياس مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ورضا الزبائن عن تلك الخدمات، وهذه الاستبانة جزء مكمل لرسالة دكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في منظمات قطاع الأعمال. علماً بأن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط . ويشرفني مشاركتكم في هذا الاستبانة، فأريكم مهم لإتمام هذه الدراسة .

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

الباحث : هيثم طلعت عيسى

الهاتف : 0911700660

البريد الإلكتروني : haitham247777@gmail.com

أكتوبر 2015م

أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب :

1. النوع :

ثي

2. العمر :

أقل من 20 سنة 20 وأقل من 30 سنة 30 وأقل من 40 سنة
 40 وأقل من 50 سنة 50 فأكثر .

3. المستوى التعليمي :

أساس / متوسط ثانوي
 جامعي فوق الجامعي

4. المستوى الوظيفي :

موظف عامل أعمال حرة متقاعد / معاشي
 طالب اخرى(حدد).....

5. ما الذي يجعلك تتعامل مع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة :

الخدمات المميزة درجة التغطية وسهولة الوصول لها
 عدم وجود شركة منافسة .

6. كيف يتم الاتصال بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة :

البريد الإلكتروني البريد العادي (بوسطة)
 الحضور الشخصي الهاتف / الجوال.

ثانياً: عبارات الاستبانة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة الخدمة المقدمة وترقية أداء الشركة.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقدم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء خدماتها بشكل صحيح وعدم حدوث الأخطاء فيها.					
2	تقوم الشركة بالرد الفوري علي استفسارات وشكاوي الزبائن .					
3	تقوم الشركة بإعطاء المواعيد بدقة عند تقديم الخدمة.					
4	عند التعامل مع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء تشعر بالأمان .					
5	يتحلى مقدمي الخدمة بالشركة بالأدب وحسن الأخلاق و أناقة المظهر.					
6	تضع الشركة مصلحة الزبائن في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا.					
7	يهتم مقدمو الخدمات في الشركة بتقديم النصائح والإرشادات للزبون.					
8	أوقات دوام عمل الشركة ملائمة للزبائن.					
9	مراكز تقديم الخدمة تقع بالقرب من الزبون.					
10	تقدم الشركة خدماتها بسرعة وهمة عالية مما لا يجعل وقوفك طويلاً في صف الانتظار.					

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العميل الخارجي وترقية الاداء في الشركة.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أنت راضي عن استخدامك لخدمات الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.					
2	أنت راضي على معظم ما تقدمه الشركة من عروض وخدمات.					
3	قد تتحسن درجة رضاك إذا قامت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بإدخال تحسينات وتعديلات في جودة خدماتها المقدمة.					
4	الخدمات التي تقدمها الشركة أفضل من توقعاتك.					
5	تقوم الشركة دوماً علي تلبية حاجات ورغبات الزبائن.					
6	أنت راضي عن توقيت تقديم الخدمات التي تقدمها الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.					
7	تقوم الشركة دوماً بالتحذير المسبق عند انقطاع التيار الكهربائي مما يجعلك راضي عن أدائها وخدماتها.					
8	لديك ولاء وإخلاص تجاه الشركة السودانية للكهرباء وخدماتها التي تقدمها.					
9	إذا كان هناك شركة أخرى تعمل في نفس المجال سأقوم بالانتقال لها.					
10	التغيير الذي حدث للهيئة القومية للكهرباء وإعادة هيكلتها إلي عدة شركات جعلك أكثر راضي من ذي قبل.					

ملحق (3) قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	التخصص	الاسم	الرقم
بروفسير	إدارة أعمال	بكري الطيب موسى	1
بروفسير	إدارة اعمال	محمد الفاتح المغربي	2
بروفسير	ادارة اعمال	الجزولي بابكر محمد	3
بروفسير	قانون	سيف الدين الياس حمدتو	4
أستاذ مشارك	احصاء	فوائد سعيد يوسف	5
أستاذ مشارك	علوم سياسية	ايهاب عبد الله عباس	6
أستاذ مشارك	محاسبة	حسين محمد الطاهر	7
أستاذ مشارك	إدارة أعمال	عامر سالم القراري	8
أستاذ مشارك	اقتصاد	عثمان الطيب الفكي	9
أستاذ مساعد	إدارة أعمال	أمل أبو زيد مختار	10
أستاذ مساعد	إدارة أعمال	البساني النابلسي مصطفى العبيد	11
أستاذ مساعد	ادارة عامة	معاوية شيخ الدين	12
استاذ مساعد	ادارة اعمال	فايزة عمر محمد المحجوب	13
أستاذ مساعد	محاسبة	احمد على احمد فقير	14
استاذ مساعد	اقتصاد	وجدان مهدي احمد عبد القادر	15
أستاذ مساعد	نظم معلومات ادارية	اسامة البدوي	16