



# جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة

دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على  
تحسين الأداء المؤسسي بهيئة تدريب الشرطة السودانية

**The Role of Applying Total Quality Management Principles on  
Improving Institutional Performance in Sudanese Police  
Training Authority**

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الجودة والامتياز

إشراف الدكتورة

إعداد الطالب:

د. أميرة محمد علي احمد حسن

فيصل محمد سليمان صالح

2020م / 1440هـ



## إِسْتِهْلَال

قال تعالى :

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2)  
اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا  
لَمْ يَعْلَمْ (5)

سورة العلق: الآيات (1-5)

## إهداء

إلى روح أمي رحمها الله التي علمتني الصبر والعطاء .

ووالدي أطال الله عمره الذي علمني الصبر .

وإخواني وأخواتي الذين هم سندي في الحياة.

وزوجتي وأبنائي فلذات كبدي.

وإلى زملاء المهنة في قوات الشرطة

وإلى روح فقيه العلم الدكتور أحمد سعد مسعود- رحمه الله.

وكل من أعانني في هذا العمل العظيم.

إليهم جميعًا اهدي كل هؤلاء ثمرة جهدي.

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل أولاً على عظيم نعمه وجزيل فضله ،الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ومن اتبعه إلى يوم الدين.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت لي إجراء هذه الدراسة في رحابها الواسع ، وأخص بالشكر الجزيل والإمتنان أستاذتي الفاضلة الدكتورة/ أميرة محمد على أحمد حسن التي تولت أمر الإشراف على الدراسة بكل صبر وإجتهد ، ولم تبخل على بنصيحة أو رأى. والشكر للسادة أمناء المكتبات بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وبمعهد تدريب الضباط بهيئة التدريب ، وإلى عمادة التطوير والجودة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

والشكر إلى رئاسة الشرطة ممثله في الإدارة العامة لتدريب الضباط ، وكل السادة المحكمين الذين كان لهم الفضل في خروج الاستبانة والمقابلة بالصورة التي حققت الأهداف للدراسة. والشكر لكل من عاونني وساهم وقدم لي النصح والإرشاد.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بهيئة التدريب (رئاسة الشرطة-الخرطوم) ومعرفة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: ( التركيز على العملاء المتدربين، التزام القيادة العليا، مشاركة العاملين، منهج العمليات، التحسين ، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، إدارة العلاقات) بهيئة التدريب. استخدم الباحث المنهج الوصفي ،ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة من الضباط في هيئة التدريب ، والبالغ عددهم (120) ضابطاً، وتم اختيار العينة بالحصص الشامل، ووزعت عليهم استبانة الدراسة، وتم استرداد(81) استبانة صالحة للتحليل كعينة ممثلة لهذا المجتمع، بمعدل استرداد بلغ (67.5%). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) .

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التخطيط للجودة في هيئة التدريب لتحقيق الرسالة،الرؤيا والأهداف له دور مرتفع جدا في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي بمتوسط حسابي (4.27). كما جاء ترتيب مبادئ إدارة الجودة الشاملة بحسب متوسطاتها الحسابية تنازليا: التحسين (4.05)، ثم التركيز على العملاء المتدربين، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق (4.04)، يليهما منهج العمليات (4.03)، فمبدأ التزام الإدارة العليا (4.00)، في أسفل الترتيب جاء مشاركة العاملين، إدارة العلاقات بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب جاء بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4.09). كما توافقت كافة المستويات الإدارية في هيئة التدريب على دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.

في ضوء النتائج قدمت الدراسة توصيات أهمها:

أهمية تعزيز مستوى التخطيط للجودة بهيئة التدريب لتحقيق الأهداف والرسالة والرؤيا وذلك عبر إعداد خطط واستراتيجيات طويلة الأجل. الاهتمام بتلبية احتياجات اصحاب الشأن بالهيئة من خلال تدريب وتحفيز العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار من أجل تطوير الأداء والخدمات المقدمة. التركيز على جميع عناصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند التطبيق لتكون نموذجًا إداريًا متكاملًا ينظم الأهداف المخططة ويحقق النتائج المرجوة لهيئة التدريب . جعل تحسين الأداء المؤسسي أحد الاستراتيجيات الأساسية للإدارة العليا بهيئة التدريب. ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق نظام ومبادئ ادارة الجودة لبقية ادارات الشرطة لتأثيرها الايجابي والهام على الاداء المؤسسى .

## **Abstract**

The study aims to identify the role of applying total quality management principles (QMPs) in improving institutional performance of the Training Authority (Police HQ - Khartoum), and to identify ways of applying total quality management principles ( QMPs ):Customer focus , Leadership commitment , Engagement of people ,Process approach, Improvement, Evidence-based decision making and management Relationship) in the Training Authority.

To achieve the goals of the study the descriptive and analytical method was adopted, questionnaire and interview were used, to collect data of the study . The study's sample consisted of the officers in the Training Authority(Police HQ – Khartoum), their number was (120) officers. A questionnaire was distributed, (81) questionnaires were valid for analysis, as a representative sample of this community, with a recovery rate of (67.5%). The data were analyzed using the (SPSS) program.

The study found out that planning for quality to achieve the mission, vision and objectives, were important in applying the principles of total quality management and improving institutional performance , with an arithmetic average (4.27). The principles of total quality were put according to their arithmetic averages in a descending order: improvement (4.05), Customer focus , and evidence-based decision making (4.04), followed by the process approach (4.03), so the leadership commitment (4.00), at the bottom of the ranking engagement of people and relationship management came with an arithmetic average of (3.96) for each. Improving institutional performance in the Training Authority came with high rating with an arithmetic average of (4.09). All administrative levels in the Training Authority agreed on the role of applying of quality management principles(QMPs) in improving institutional performance .

Based on the results and findings , the study provided recommend that :  
The importance of enhancing the level of quality planning in the Training Authority to achieve the goals, mission and vision by preparing long-term plans and strategies. More attention should be given to of stakeholders needs . and motivating employees and support their participation in decision-making to enhance performance and services provide. all elements of the total quality

management principles are highly important when applied to be an integrated management model that organizes the planned goals and achieves the desired results for the Training Authority. Making the improvement of institutional performance one of the basic strategies of the higher management in the Training Authority. enhancing the level of application of the quality management system and principles for the rest of the police departments is vital , due to its great impact on the institutional performance .

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	إستهلال	1
ب	إهداء	2
ج	شكر وتقدير	3
د	المستخلص باللغة العربية	4
و	Abstract	5
ح	قائمة المحتويات	6
ن	قائمة الجداول	7
ف	قائمة الأشكال	8
ص	قائمة الملاحق	9
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
1	المقدمة	10
4	مشكلة الدراسة	11
5	أهداف الدراسة	12
6	أهمية الدراسة	13
7	منهج البحث	14
7	حدود الدراسة	15
7	مصطلحات الدراسة	16
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
<b>المبحث الأول: الجودة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة</b>		
8	الجودة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة	17
8	أولاً: مفهوم الجودة وتطورها	18
8	مفهوم الجودة	19
9	تعريف الجودة	20
10	أهمية الجودة	21
12	مفهوم الجودة من منظور إسلامي	22
16	نشأة وتطور الجودة	23
19	الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة	24
26	ثانياً - إدارة الجودة الشاملة، مبادئها ومعوقاتها	25
26	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	26

28	أهمية الجودة الشاملة	27
30	أهداف الجودة الشاملة	28
30	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	29
39	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	30
41	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	31
43	معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	32
44	الأخطاء الشائعة فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	33
48	إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة	34
48	مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الشرطة	35
49	أهداف تطبيق الجودة الشاملة فى الأجهزة الشرطية	36
49	متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى الشرطة	37
52	مزايا تطبيق الجودة فى الأجهزة الشرطية	38
<b>المبحث الثانى الأداء المؤسسي</b>		
55	مفهوم الأداء المؤسسي	39
56	قياس الأداء المؤسسي	40
58	أهداف تقييم الأداء المؤسسي	41
59	نماذج الأداء المؤسسي	42
61	علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى	43
62	فجوة الأداء المؤسسي	44
63	خطوات معالجة فجوة الأداء المؤسسي	45
64	المفاهيم العملية لمعايير ومؤشرات الأداء	46
65	علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز	47
66	فوائد تطبيق برنامج إدارة الاداء المؤسسي	48
66	مستويات تحسين الأداء المؤسسي الأخرى	49
67	معوقات نجاح تطبيق برنامج إدارة الاداء المؤسسي	50
68	متطلبات المشاركات الناجحه فى إدارة الاداء	51
68	مشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسي	52
<b>المبحث الثالث: الشرطة السودانية</b>		
69	الشرطة السودانية	53
69	أهداف الشرطة السودانية	54
70	واجبات الشرطة	55

70	مهام الشرطة	56
70	مهام الشرطة الإدارية	57
71	مهام الشرطة الجنائية	58
71	مهام الشرطة المجتمعية	59
71	مستويات الشرطة الإدارية	60
71	الإدارة العليا	61
72	الإدارة الوسطى	62
73	الإدارة التنفيذية المباشرة	63
73	التخطيط الشرطي	64
73	هيئة التدريب (دراسة الحالة)	65
74	مهام هيئة التدريب	66
74	رؤية الهيئة	67
74	رسالة الهيئة	68
74	اختصاصات الهيئة	69
75	إنجازات الهيئة	70
76	إدارات الهيئة	71
76	الإدارة العامة لتدريب الضباط	72
77	الإدارة العامة لتدريب ضباط الصف والجنود	73
77	المواعين التدريبية بالهيئة	74
79	نظام إدارة الجودة فى هيئة التدريب	75
79	مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة التدريب	76
82	مهام فرع الجودة والتطوير	77
84	دليل الجودة	78
84	الغرض من دليل الجودة	79
85	المراجع المعيارية والوثائق الداعمة	80
85	سياق ووسط الهيئة	81
85	قائمة الأطراف المهمة	82
87	تحديد مجال نظام إدارة الجودة	83
88	عمليات نظام إدارة الجودة	84
89	القيادة والالتزام	85
90	سياسة الجودة	86

90	الأدوار في الهيئة، المسؤوليات والصلاحيات	87
90	التخطيط	88
91	إجراءات التفكير بالمخاطر والفرص	89
91	أهداف الجودة و التخطيط لتحقيقها	90
92	تخطيط كيفية تحقيق أهداف الجودة	91
92	القوة العاملة	92
92	التخطيط والتحكم بالتشغيل	93
93	التواصل مع العملاء	94
93	تحديد المتطلبات لخدمات التدريب	95
94	التعديلات في متطلبات الخدمات	96
95	مجلس الجودة	97
95	ملاح خطة هيئة التدريب 2020	98
96	ملاح خطة الإدارة العامة لتدريب الضباط للعام 2020	99
المبحث الرابع: الدراسات السابقة		
98	الدراسات المحلية	100
105	الدراسات العربية	101
112	الدراسات الاجنبية	102
120	التعقيب على الدراسات السابقة	103
121	أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة	104
122	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	105
122	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	106
الفصل الثالث : اجراءات الدراسة الميدانية		
124	منهج الدراسة	107
124	مجتمع الدراسة	108
124	عينة الدراسة	109
130	أدوات الدراسة	110
130	الاستبانة	111
130	وصف الاستبانة	112
130	مكونات الاستبانة	113
131	صدق وثبات الاستبانة	114
132	تطبيق الاستبانة	115

132	مقياس تصحيح الاستبانة	116
133	الاساليب الاحصائية	117
133	المقابلة	118
134	أهداف المقابلة	119
134	وصف المقابلة	120
136	صياغة أسئلة المقابلة	121
136	التطبيق الاجرائى للمقابلة	122
136	مقياس تصحيح المقابلة	123
137	الاساليب الاحصائية	124
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها</b>		
138	مناقشة النتائج وتفسيرها	125
157	ما مستوى التخطيط للجودة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الرؤيا، الرسالة، والأهداف في هيئة التدريب (برئاسة الشرطة)؟	126
159	ما واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: (التركيز على العملاء المتدربين، التزام القيادة العليا، مشاركة العاملين، منهج العمليات، التحسين ، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، إدارة العلاقات) بهيئة التدريب (رئاسة الشرطة)؟ المبدأ الأول: التركيز على العملاء المتدربين	127
160	المبدأ الثاني: التزام الإدارة العليا	128
162	المبدأ الثالث: مشاركة العاملين	129
163	المبدأ الرابع: منهج العمليات	130
165	المبدأ الخامس: التحسين	131
166	المبدأ السادس: إتخاذ القرارات بناءا على الادلة	132
167	المبدأ السابع: إدارة العلاقات	133
168	ما مستوى الأداء المؤسسي بهيئة التدريب (رئاسة الشرطة) من وجهة نظر عينة الدراسة البعد الأول: تحقيق أهداف هيئة التدريب	134
169	البعد الثاني: جودة الخدمات	135
170	البعد الثالث: الامان الوظيفي للعاملين	136
170	البعد الرابع: نظرة المجتمع للمؤسسة	137
173	السؤال الرابع: إلى إى مدى توافقت آراء قادة هيئة التدريب (رئيس الهيئة ومديرو الإدارات العامة ومدراء المراكز)	138

175	السؤال الخامس: إلى أي مدى توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة $(\alpha=0.05)$ بين تطبيق هيئة التدريب (برئاسة الشرطة) للتخطيط للجودة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي؟	139
177	السؤال السادس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والتدريب في مجال الجودة)؟.	140
177	الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع	141
178	الفروق في دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	142
179	الفروق في دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	143
180	الفروق في دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة	144
181	دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة دورة التدريب	145
181	السؤال السابع: هل يمكن تقدير معادلة الانحدار للتنبؤ بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بناءً على القيم الحالية للمتغيرات المستقلة: التخطيط للجودة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟	146
الفصل الخامس : النتائج ، التوصيات والمقترحات		
186	أولاً: النتائج	147
187	ثانياً: التوصيات	148
187	ثالثاً: المقترحات لدراسات مستقبلية	149
188	قائمة المصادر والمراجع	150
	قائمة الملاحق	151

## قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	125
2	جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي	126
3	جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	127
4	جدول رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التدريب في الجودة الشاملة	128
5	جدول رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة دورة التدريب	128
6	جدول رقم (6) محاور استبانة دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي	130
7	جدول رقم (7) معاملات ألفا وروباخ لقياس الصدق والثبات للاستبانة	131
8	جدول رقم (8) تصحيح استبانة دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي	132
9	جدول رقم (9) الخصائص الديموغرافية لقيادة هيئة التدريب	135
10	جدول رقم (10) توزيع المدى وتقدير درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بهيئة التدريب	137
11	جدول رقم (11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات المحور الأول (الرسالة، الرؤيا والأهداف)	138
12	جدول رقم (12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات المبدأ الأول: التركيز على العملاء - المتدربين،	139
13	جدول رقم (13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات المبدأ الثاني: التزام القيادة العليا،	139
14	جدول رقم (14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات المبدأ الثالث: مشاركة العاملين	140
15	جدول رقم (15) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات المبدأ الرابع: منهج العمليات	140
16	جدول رقم (16) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات المبدأ الخامس: التحسين	141
17	جدول رقم (17) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات المبدأ السادس: اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	141

142	جدول رقم (18) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات المبدأ السابع: إدارة العلاقات	18
143	جدول رقم (19) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات البعد الأول: تحقيق أهداف هيئة التدريب	19
143	جدول رقم (20) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات البعد الثاني: جودة الخدمات	20
144	جدول رقم (21) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات البعد الثالث: الأمان الوظيفي	21
144	جدول رقم (22) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات البعد الرابع: نظرة المجتمع للمؤسسة	22
145	جدول (23) استجابات قيادة هيئة التدريب محور التخطيط للجودة الشاملة لتحقيق (الرسالة، الرؤيا والأهداف)	23
146	جدول (24) استجابات قيادة هيئة التدريب تطبيق المبدأ الأول: التركيز على العملاء (المتدربين)	24
147	جدول (25) استجابات قيادة هيئة التدريب تطبيق المبدأ الثاني: التزام القيادة العليا	25
148	جدول (26) استجابات قيادة هيئة التدريب تطبيق المبدأ الثالث: مشاركة العاملين	26
149	جدول (27) استجابات قيادة هيئة التدريب تطبيق المبدأ الرابع: منهج العمليات	27
150	جدول (28) استجابات قيادة هيئة التدريب تطبيق المبدأ الخامس: التحسين	28
151	جدول (29) استجابات قيادة هيئة التدريب تطبيق المبدأ السادس: اتخاذ القرارات بناءً على الأدلة	29
152	جدول (30) استجابات قيادة هيئة التدريب تطبيق المبدأ السابع: إدارة العلاقات	30
153	جدول (31) استجابات قيادة هيئة التدريب حول محور تحسين الأداء المؤسسي لتحقيق الأهداف	31
154	جدول (32) استجابات قيادة هيئة التدريب حول محور تحسين الأداء المؤسسي لتحقيق جودة الخدمات	32
155	جدول (33) استجابات قيادة هيئة التدريب البعد الثالث: الأمان الوظيفي للعاملين	33
156	جدول (34) استجابات قيادة هيئة التدريب حول محور تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق نظرة المجتمع لمؤسسة الشرطة	34
175	جدول (35) معاملات الارتباط لمحاو استبانة دور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي	35
177	جدول (36) دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع	36

178	جدول (37) التباين الأحادي للفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة لمتغير تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	37
179	جدول (38) التباين الأحادي للفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبر	38
180	جدول (39) دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة.	39
181	جدول (40) دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة دورة التدريب	40
183	جدول (41) ملخص النموذج للاستبانة أداة الدراسة	41
184	جدول (42) اختبار تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد للاستبانة أداة الدراسة	42
184	جدول (43) معاملات نموذج الانحدار المتعدد للاستبانة أداة الدراسة	43

## قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
1	شكل رقم (1) مراحل تطور إدارة الجودة	19
2	شكل رقم (2) مخطط ديمينج	20
3	شكل رقم (3) المخطط الانسيابي للجودة بهيئة التدريب	88
4	شكل رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	125
5	شكل رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	126
6	شكل رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	127
7	شكل رقم (7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التدريب في الجودة الشاملة	128
8	شكل رقم (8) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة دورة التدريب	128
9	شكل رقم (9) التوزيع الاعتدالي للأخطاء مع المتغير التابع	182
10	شكل رقم (10) خطية العلاقة بين المتغيرات	182
11	شكل رقم (11) يوضح استقلال الأخطاء	183

## قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	أسماء المحكمين للاستبانة
2	الاستبانة في صورتها الاولى
3	الاستبانة في صورتها النهائية
4	أسماء المحكمين للمقابلة
5	المقابلة في صورتها الاولى
6	المقابلة في صورتها النهائية
7	الهيكل التنظيمي لهيئة التدريب
8	إحصائية عينة الدراسة
9	سياسة الجودة

الفصل الاول  
الاطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة:

البحث عن أساليب إدارية حديثة كفيلة بتحسين الأداء، وتحقيق الكفاءة والفاعلية هو هدف لكل المؤسسات حتى يتسنى لها البقاء بالاستمرارية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، لذلك كان الإتجاه نحو تطبيق واعتماد إدارة الجودة الشاملة ومبادئها من أجل تحقيق الأهداف المرضية بالإرتقاء بالخدمة المقدمة وتحسين فاعلية الأداء .

يعد نجاح هيئة التدريب فى القيام بدورها فى إعداد وتدريب منسوبي الشرطة من الضباط وضباط الصف والجنود، ليكونوا قادرين على تحقيق الأهداف وتحسين صورة الشرطة لجمهور المستفيدين، من خلال تقديم الخدمات المتميزة التى تفوق توقعات العملاء، واتباع حل المشكلات وتوجيه العمل دون تعقيدات، لذا تظل هيئة التدريب محل إهتمام كبير من أجل تحقيق خدمات جيدة ترضي العملاء وأصحاب الشأن، ولا يتأتى ذلك إلا بتطبيق أنظمة حديثة مثل نظام الجودة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تعد من الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة للعاملين، وبتطبيق هيئة التدريب لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يجعلها تقوم بتوفير بيئة مناسبة للتدريب لمنسوبيها، وتحسين نوعية وكفاءة الخدمات التدريبية المقدمة ومراقبة العمليات التدريبية بزيادة مهارات وخبرات المستفيدين عن طريق عملية التقييم والتدقيق المستمر للعمليات.

إن الدور الحيوى لهيئة التدريب يعد سبباً رئيسياً لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، خاصة وإن هيئة التدريب هى الجهة الوحيدة المناط بها تدريب قوات الشرطة بجميع إداراتها وأفرعها والإشراف على المراكز التدريبية التابعة لرئاسة الشرطة فى كافة المجالات، من أجل كسب ثقة العملاء وتلبية حاجاتهم بما يفوق توقعاتهم وتقديم خدمة متميزة ونوعية من أجل كسب رضا العاملين والمتعاملين، هذا بدوره يؤدي إلى تحسن ملحوظ فى النظام التدريبى بهيئة التدريب.

الإهتمام بالموارد البشرى وإدارته فى هيئة التدريب يجد أولوية قصوى فى تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، لأن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها يعد من أهم الركائز لكى

تحقق الهيئة أهدافها، لذا نجد إن إدارة الجودة الشاملة ومبادئها أصبحت ليس فقط خياراً إدارياً متطوراً، بل أسلوب حياة للمؤسسات والمنظمات فى الوقت الراهن، حيث تواجه أجهزة الشرطة تحديات هائلة فرضتها الكثير من المستجدات، الأمر الذى يستوجب تعظيم القدرات الشرطية لمواجهة هذه التحديات بإسلوب متطور مثل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى هيئة التدريب لأنها القادرة على تطوير المهارات البشرية اللازمة والقادرة على التعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات التى يشهدها العالم المعاصر .

هيئة التدريب تعول عليها بناء الأفراد وتطوير مهاراتهم، ولقد أثبتت الدراسات الحديثة على مستوى المؤسسات الخدمية أن المؤسسات التى اعتمدت نظام إدارة الجودة الشاملة كإسلوب إدارى فى العمل تفوقت فى جميع مجالات العمل، من حيث جودة الخدمات ورضا المتعاملين، وإن نجاح أو فشل المؤسسات مرهون بالمورد البشرى حيث يشكل القاسم المشترك فى جميع مجالات العمل بالمؤسسة الشرطية وهو القادر على حسن استغلال الإمكانيات المادية وحسن تسييرها، لذا فقد ركزت هيئة التدريب على عملية التدريب باعتبارها عملية ضرورية لرفع مستوى تحسين العاملين وتحسين كفاءتهم، فالتدريب يعد استثمار فى الأفراد من خلال إكتسابهم للمهارات وتطويرهم لى يتمكنوا من المشاركة بشكل أكثر فعالية فى السعى لتحقيق الأهداف .

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التى تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التى يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها، من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و تحسين خدماتها، فى السوق المحلية والخارجية فى ظل الإرتفاع الكبير فى عدد المؤسسات على اختلاف مجالاتها و نشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً على هيئة التدريب العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لى تحظى بالقبول المحلى والعالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، و بالتالى تستطيع السير باتجاه تيار العولمة الذى لن يقبل إلا المؤسسات التى تتميز بالجودة فى منتجاتها وخدماتها .

فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العملاء، ويشمل نطاقها كافة المدخلات بدءاً بالتعامل مع الموارد ومرور بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل ببيعاً وخدمة.

ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء ( المدخلات والمخرجات والعمليات). إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق و توفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل.

الجودة الشاملة كمجال حديث أصبحت مهمة لكل القطاعات المختلفة، لذلك اهتمت الشرطة السودانية بالجودة الشاملة في أدائها وتدريباتها في إدارتها المختلفة. التدريب الشرطي والأمني بشقيه الإداري والفني يعني بناء العنصر الأمني كإنسان مستنير وقوة، فإن جودته هي التي تضمن أن تكون مخرجاته قادرة علي النهوض بدورها في قيادة حركة التحسين والتغيير المتجدد من داخل مؤسسات الشرطة بوعي وإدراك، بما يستجيب لمتطلبات العصر ويلبي الحاجات لتقديم خدمات ترضي المواطن وتخفف معاناته وتضبط علاقاته المجتمعية.

لقد أصبح واضحاً وجلياً أن النظم الدولية لإدارة الجودة في العمل الشرطي هي سمة القرن الحادي والعشرين ولقد سبقتنا إليها الكثير من دول العالم فينبغي أن لا نتأخر في اللحاق بالركب العالمي، لأنها هي الوسيلة الأكثر فاعلية في نجاح قوى إنفاذ القوانين المحلية والعالمية، والسمود أمام التحديات التي تفرضها الظروف الأمنية. لذلك أصبحت الجودة احتياجاً ضرورياً لكل الأنشطة لدى هيئة التدريب في قيادة الشرطة السودانية للوصول إلى الأداء الأمثل لتحقيق النجاح المنشود، وهيئة التدريب تسعى إلى الإرتقاء ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وذلك بتطبيقها لنظام إدارة الجودة لكي تضيف في سجل وزارة الداخلية السودانية إنجازاً آخر وهي تطبق هذا النظام الذي نتوج بحصولها علي الشهادة الدولية لنظام إدارة الجودة، لإثبات جودة وتميز خدماتها التدريبية ومواكبتها للمعايير الدولية.

لقد أضحى لزاماً علي هيئة التدريب وفق متطلبات المواصفة لنظام إدارة الجودة ( الايزو 9001/2015) التقيد التام بتطبيق الأنظمة والقوانين، ليكون نتاج ذلك تحسين مستمر في الأداء. والشرطة قوة نظامية تعمل وفق الدستور والقانون وتهدف إلى توفير وضمان الأمن والاستقرار للمجتمع بمنع ومكافحة الجريمة وتقديم الخدمات الشرطية المختلفة. وتعمل الشرطة في ظل متغيرات داخلية وخارجية متسارعة ومختلفة سياسية، اقتصادية، اجتماعية وثقافية ومتغيرات أمنية وعسكرية

وتقنية، الأمر الذي يستوجب إعدادها لمواجهة هذه المتغيرات وذلك بتحديدتها وتحليلها لنقاط القوة والضعف، وبيان المهددات والفرص من أجل دفع الإستراتيجيات المختلفة.  
**مشكلة الدراسة:**

فى ظل وجود نمط إداري عالمي يحكم بعقلية البقاء للأفضل والأجود، يصبح من الأهمية بمكان مواجهة التحديات والعمل على التغلب عليها، رغم أن هيئة التدريب قامت بتطبيق نظام إدارة الجودة (الأيزو 9001/2015) والذي يتوقع أن يكون له مردود إيجابى ومباشر على الخدمات المقدمة بواسطة هيئة التدريب لعملائها، ولخصوصية هيئة التدريب باعتبارها الجهة المنوط بها وضع الخطط التدريبية، وتنفيذها ووضع الإستراتيجيات الخاصة بتدريب كافة قوات الشرطة فى السودان (ضباط وضباط صف وجنود)، والإشراف على المراكز المتخصصة التابعة لإدارات الشرطة المختلفة، فضلاً إلى ذلك لديها مواعين تدريبية تضاهاى بها المراكز العالمية.

ومن خلال عمل الباحث فى المجال الشرطى بهيئة التدريب سابقاً، لاحظ أن هيئة التدريب وفق مسؤولياتها، وحتى تصبح قادرة على تلبية وتحقيق حاجات ورغبات عملائها، بحاجة ماسة وضرورية لتقييم خدماتها وأدائها المؤسسي والعمل على تطويره، كما أن هنالك ندرة فى البحوث المتعلقة بالجودة فى الشرطة السودانية خاصةً فى مجال التدريب والأمر الذي يعود بالفائدة على جودة خدمات الشرطة المقدمة، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيس التالى :

**ما دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى تحسين الأداء المؤسسي لهيئة التدريب برئاسة الشرطة؟**

ويتفرع من التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية يحاول الباحث الإجابة عليها وهى:

1. ما مستوى التخطيط للجودة لتحقيق الرؤية، الرسالة، والأهداف فى هيئة التدريب (رئاسة

الشرطة)؟

2. ما واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: (التركيز على العملاء المتدربين، التزام القيادة

العليا، مشاركة العاملين، منهج العمليات، التحسين، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق وإدارة

العلاقات) بهيئة التدريب (رئاسة الشرطة)؟

3. ما مستوى الأداء المؤسسي بهيئة التدريب (رئاسة الشرطة) من وجهة نظر عينة الدراسة؟

4. إلى أي مدى توافقت آراء قادة هيئة التدريب (رئيس الهيئة ومدير والإدارات العامة ومدراء المراكز التدريبية) مع نتائج محاور الاستبانة؟
5. إلى أي مدى توجد علاقة ارتباط بين تطبيق هيئة التدريب (برئاسة الشرطة) للتخطيط للجودة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي؟
6. إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تعزى للمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والتدريب في مجال الجودة).
7. هل يمكن تقدير معادلة الإنحدار للتنبؤ بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بناءً على القيم الحالية للمتغيرات المستقلة التخطيط للجودة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. توضيح تطبيق التخطيط للجودة في هيئة التدريب (برئاسة الشرطة) لتحقيق الرؤية، الرسالة، والأهداف.
2. بيان مدى تطبيق هيئة التدريب (برئاسة الشرطة) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العملاء المتدربين، إلزام القيادة العليا، مشاركة العاملين، منهج العمليات، التحسين، إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق و إدارة العلاقات).
3. معرفة مستوى الأداء المؤسسي بهيئة التدريب (رئاسة الشرطة).
4. مقارنة مخرجات المقابلة التي تمت مع قادة هيئة التدريب (رئيس الهيئة ومديرو الإدارات العامة ومدراء المراكز التدريبية) مع نتائج محاور الاستبانة.
5. إظهار العلاقة بين تطبيق التخطيط للجودة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب.
6. توضيح الفروق إن وجدت بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والتدريب في مجال الجودة).

7. بيان هل يمكن تقدير معادلة الإنحدار للتنبؤ بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بناءً على القيم الحالية للمتغيرات المستقلة، التخطيط للجودة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### أهمية الدراسة:

تعد هذا الدراسة من البحوث القليلة في المؤسسات الشرطة السودانية التي تتناول دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تقديم إطار متكامل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي، والتي تساعد القيادة بهيئة التدريب للربط بين نظام مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، مما يجعله ضرورة ملحة من أجل تحسين وتطوير الأداء والخدمات بهيئة التدريب، كما تظهر الأهمية في مساعدة هيئة التدريب برئاسة الشرطة بالخرطوم من الاستفادة من نتائج هذا الدراسة في معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة التي صاحبت تطبيق نظام إدارة الجودة ومبادئها في هيئة التدريب، مما يسهم في الخروج بإستراتيجيات ورؤى من أجل تحسين الأداء والإرتقاء به في هيئة التدريب، من نواحي كثيرة تشمل جودة الخدمات ورضا العاملين والمتعاملين، و تستمد الأهمية كذلك في أن الإستعانة بالفكر الحديث والمتقدم المتمثل في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمات الشرطة، وتطوير العمل في هذه الأجهزة يعد أمراً جديراً بالدراسة والاهتمام، خاصةً وإن هذا الإسلوب حقق نجاحات ملموسة في العديد من القطاعات فضلاً على إنه أكثر المواضيع إثارة في المؤتمرات والندوات العالمية والمحلية، كما أن التحديات التي تواجه المؤسسة الشرطة في السودان تتطلب وظيفة التحسين في الأداء، ويمكن أن تسهم الدراسة في تحويل القائمين على أمر الإدارات باتخاذ مدخل إدارة الجودة الشاملة كأداة جوهرية لتحسين الأداء، وأيضاً تشكل الدراسة إثراءً للمكتبة السودانية ودعمًا للباحثين والدارسين بها خاصةً الأجهزة الشرطة والأمنية.

تتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع في كونها تسلط الضوء على العنصر الجوهري والأساسي لنجاح المؤسسات الشرطة، وذلك من خلال دراسة إسلوب مبادئ الجودة الشاملة مساهمةً في تطوير وتقويم أدائها المؤسسي بما يمنحها المزيد من القوى والفاعلية في تقديم كل ما هو أفضل لجمهور عملائها مع المحافظة على أهدافها وما ينعكس من خلال ذلك على رفاهية وازدهار المجتمع.

## منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم علي وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة والمشكلة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات (فيصل، 2015، ص 8).

## حدود الدراسة:

الحدود المكانية: هيئة التدريب – (رئاسة قوات الشرطة بالخرطوم)

الحدود الزمانية: من عام 2015 – 2020م.

## مصطلحات الدراسة:

دور: تقصد به الدراسة مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لهيئة التدريب

(برئاسة الشرطة) للقيام بالمهام والواجبات تجاه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة: يقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانيات الهيئة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والايفاء بمتطلبات العملاء وتجاوزها، وكذلك الدراسة عنها وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءً من التعرف على احتياجات العملاء وانتهاءً بمعرفة مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقصد الدراسة بها: المبادئ الواردة بالمواصفة القياسية لنظام إدارة الجودة ( الأيزو-2015:9001) وتشمل (التركيز على العملاء المتدربين،التزام القيادة العليا، مشاركة العاملين، منهج العمليات، التحسين ، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، إدارة العلاقات).من أجل إرشاد إدارة هيئة التدريب (برئاسة الشرطة) وفق هذه المنظومة للتحسين والتطوير المستمر للأداء المؤسسي لقوة هيئة التدريب من الضباط وضباط الصف والجنود والمتدربين.

هيئة التدريب تقصد بها الدراسة:الوحدة الشرطة التابعة لرئاسة الشرطة التي تم إنشاؤها بموجب القرار الوزاري رقم (2010/247م)، ولديها إدارات عامة تتبع لها وفق هيكلها التنظيمي وهي الإدارة العامة لتدريب الضباط والإدارة العامة لضباط الصف والجنود والمعاهد التابعة لها.

الأداء المؤسسي تقصد به الدراسة: مجموعة من الممارسات التي يقوم بها العاملون في هيئة التدريب بغرض تحقيق الأهداف المحددة وإنجاز الأهداف التنظيمية المحددة باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية لتحقيق: الأهداف، جودة الخدمة، الأمان الوظيفي ونظرة المجتمع للمؤسسة.

## شرطة السودان:

تقصد بها الدراسة قوات الشرطة المشار إليها في دستور جمهورية السودان للعام 2005م،

وقانون الشرطة لسنة 2008م.

## الفصل الثانی

### الاطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثانى

### الإطار النظرى والدراسات السابقة

#### أولاً- الإطار النظري

##### المبحث الأول: مفاهيم الجودة و إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر الجودة إحدى المشاكل التي تواجهها مختلف الصناعات منها والخدمية على مر الزمن، وترتب على ذلك السعي لحل تلك المشكلة من خلال الممارسات والإجراءات التي تطورت مع الزمن نتيجة التطور فى المعارف العلمية ، وأدوات وأساليب العمل الإدارى والظروف البيئية. وفى الوقت الذى تتواجد فى العصر الحالى مختلف أنواع نظم الجودة القديمة والحديثة إلا أنها لم تعد تتلاءم مع حاجات الشركات، والثورة التكنولوجية فى كل المجالات، ونتيجة لحاجات العصر وبقاء الشركات فى مجال الأعمال برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمرحلة تطويرية جديدة من مراحل مواجهة مشكلة الجودة، وفى ظل هذا المفهوم لم تعد الجودة مفهوماً تقليدياً يتعلق بالموصفات، بل أصبح فلسفة فكرية تعم كيان المنظمة بكامله وفى علاقاتها مع الغير .وفى هذه المرحلة نشطت المنظمة الدولية للتقييس والتوحيد الأيزو 9001 والتي أثارت الاهتمام العالمى (عثمان، 2006: ص9).

يرى الباحث ان الجودة الشاملة تعنى التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات العملاء وتجاوزها، وكذلك الدراسة عنها وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات العملاء وإنتهاءً بمعرفة مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة. سوف تقوم الدراسة باستعراض مفهوم الجودة وتطورها و مفهوم ادارة الجودة الشاملة و مبادئها ومعوقاتها في الاتى:

#### أولاً-مفهوم الجودة وتطورها.

##### مفهوم الجودة

سوف تتعرض الدراسة إلى تعريف الجودة وأهميتها على النحو التالى:

**تعريف الجودة:**

**الجودة لغة:** ( جاد ) الشيء يجود ( جودة ) بفتح الجيم وضمها أي صار جيداً، و(أجاد) الشيء ( فجاد ) و(جوده) أيضا (تجويدا)، وشاعر(مجواد) بالكسر أي يجيد (زين 1423هـ، ص 67).

وأيضا لغة يعتبر أصل الكلمة الاشتقاقى (ج و د ) وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء ( معجم المقاييس 1/493) ومن اشتقاقاته الجيد نقيض الردي، وجاد الشيء وجوده أي صار جيداً.

**الجودة اصطلاحاً:** "مشتقة من الكلمة اللاتينية " Qualitas "التي يقصد بها ما يبيعه الشخص أو الشيء ودرجة صلاحه وكانت تعني قديماً الدقة والانتان، لقد تعددت وتباينت تعاريف الجودة و قدم الرواد والكتاب المهتمين بموضوع الجودة عدة تعريفات منها:  
يعرفها (جونسن) "أنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم اليه" ( عبد الفتاح، 1996، ص110).

كما عرفها ( بات كوفمان) و(سندي واتمور) بأنها " تلبية احتياجات الزبون المتوقعة وإتقان الأعمال من أول مرة" ( Pat kaufman et cindy P118، 1994 ).  
وهي أيضا "مجموعة الخصائص والسمات لمنتج أو عملية أو خدمة والتي تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة" ( رضا، 1996، ص 38-39).  
وقد قامت المجموعة الأمريكية لمراقبة الجودة بتعريفها بـ " أنها السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية" ( عبدالفتاح، 1996، ص 10).

الجودة بمعناها العام هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم .ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما.

مفهوم الجودة "هو مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على التخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المنظمات، ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتتابعة. (العويسات، 2003، ص14).

تستطيع المؤسسة أن تعرف من خلال الجودة، فيما إذا كانت قد أدت ما عازمت على إنتاجه أو تقديمه، وفق ما يريده ويرغبه العميل، وبالتالي فهي معيار لتقييم النجاح في كل شيء . أن تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود .وتعرف أيضا الجودة بأنها" القابلية التي يتمتع بها المنتج (أو الخدمة)، لإرضاء حاجة المستهلك في أحسن ظروف الاستعمال ."( محمد محسن، 2001، ص19).

وتتعلق الجودة بمنظور العميل وتوقعاته، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة، وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل على جودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة (السقاف، 1995، ص 6).

موضوع الجودة يمكن في المنافسة واحترام المستهلك، والعمل على رضاه، واحراز الميزة التنافسية تجعل أي مشروع أكثر قدرة على إرضاء المستهلك، وبالتالي فإن إشباع رغبة العميل هو سر التميز والتفوق وهو في الوقت نفسه تعريف "الجودة"، ومن هنا يدرك سر الاهتمام بالجودة، كما إن الجودة الشاملة تعني جودة كل شئ، أي الجودة في كل عناصر التنظيم، وعناصر الإنتاج، وكل مرافق المشروع طالما أنها في النهاية تشترك في تحديد مايقدم للمستهلك، وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه. (السلمى، 1995، ص9-11) .

تلاحظ الدراسة أن الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث الدقة والإتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة، تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب من قبله بتكلفة مناسبة يتحملها من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة .

### **أهمية الجودة:**

لقد أثار مصطلح الجودة جدلا واسعا في الأوساط الإدارية على المستوى العالمي ونجاح هذا المصطلح يعود إلى المبادئ الإدارية التي يركز عليها. ومن هذا

المنظور فإن استثماره في قطاع الإدارة العامة يتحقق من خلال المبادئ الإدارية التي يقوم عليها مصطلح "الجودة" والتي أثبتت فعاليتها ونجاحها في القطاع الصناعي (الخطيب، 2006، ص254).

تعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلاً وتكيفاً دائماً مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدلاً عن الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حدّ سواء، وتظهر أهمية الجودة من خلال: (الدرادكة، 1994، ص15)

### **المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جزاء عدم اهتمامها بتحقيقها للجودة:**

- 1- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.
- 2- تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
- 3- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- 4- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها.
- 5- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

### **المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جزاء اهتمامها بتحقيقها للجودة:**

- 1- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضائهم.
- 2- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
- 3- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
- 4- انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.
- 5- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.
- 6- القدرة على رفع الأسعار.
- 7- تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق

وتلاحظ الدراسة أنه على ضوء ما تواجهه الإدارة من تحديات ذات أبعاد لم تواجهها الإدارة من قبل، فإن تحقيق الجودة يصبح من أهم القضايا التي تواجه إدارة المنظمات، فالمنظمات تواجه اليوم قضايا تحرير التجارة، والعولمة، والتكتلات الاقتصادية والتحالفات السياسية، والمنافسة الشديدة من الداخل والخارج، وسرعة التغيير في الأساليب والمنتجات، والتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات، وغيرها

### مفهوم الجودة من منظور إسلامي:

من خلال آيات القرآن الكريم والأحاديث والسيرة النبوية الشريفة وسيرة الخلفاء الراشدين والصحابة قد أرسى أسس السلوك الإنساني وفقاً لكثير من مبادئ الجودة المتعارف حالياً. ومن تلك المبادئ: إتقان العمل، الشورى، حرية الإنسان، المساواة عليها حالياً والعدالة، التعاون والتكافل، احترام العمل، تقدير العلم، العمل الجماعي، الحوافز (الثواب والعقاب) وغيرها من المبادئ. و تعد جودة العمل وإتقانه في كل شؤون الحياة أساساً من أساسيات ديننا الحنيف، إذ ورد الأمر بذلك في كتاب الله تعالى وفي سنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم، ولقد وجه سبحانه وتعالى إلى أن صفتي الحفظ والعلم أساس لنجاح العامل في عمله، وسبب لجودة العمل وإتقانه.

قال تعالى (قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ) (سورة يوسف : 55).

وأورد سبحانه وتعالى في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة في كل من يسند إليه عمل. قال تعالى (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنِّي خَشِيتُ مِنَ الْقَوِيِّ الْأَمِينِ) (سورة القصص: 26).

ومدار كل هذه الصفات يدور حول إحسان العمل وإجادته، إذ العبرة ليست بكثرة العمل بقدر ماهو بحسنه.

قال تعالى: (الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ) (سورة الملك: 2).

فلقد أشار القرآن الكريم والسنة في مواضع كثيرة إلى الجودة وجاءت بمعاني عديدة لمفاهيم

يمكن توضيحها في الآتي:

مفهوم الإحسان:

قال تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ...) (سورة التوبة : 105)

وقوله تعالى: (وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ...) (سورة البقرة : 195)

وقوله تعالى: (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ...) (سورة النحل : 90)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

( إن الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليحد

أحدكم شفرتة وليرح ذبيحته). وكما قال ايضا (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً فليتقنه)..

بالرجوع إلي المعاجم تبين أن الفعل أحسن: فعل الحسن والأفعال الحسنة تشمل جميع المجالات دون

إستثناء، فالإحسان يتطلب من المسلم الإحسان في كل قول، وكل عمل يقوم والأتيان به على أحسن

وجه ممكن وبتأمل الآية تبين أن ورود لفظ "عمل" ككثرة يفيد العموم لأي عمل صالح يقوم به

الإنسان . وهذا ينطبق مع مفهوم التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة.

### مفهوم الإتقان:

وهو الإتقان بالعمل علي أكمل وجه وبدون قصور فيه.

قال تعالى: (صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ) (سورة النمل : 88).

وقوله صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)(رواه البيهقي)، والاسلام

عندما يكلف أتباعه بالإتقان في كل عمل يقومون به يجعل ذلك قدر استطاعتهم قال تعالى: (لَا

يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا) (سورة البقرة: 286).

وقوله تعالى (فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ...) (سورة التغابن : 16).

وبهذا يجعل القيام بالعمل طوعية، والإتقان بهذه الدلالة يقوي مفهوم الجودة الشاملة داخل

المنظمات الإسلامية.

### مفهوم العمل الجماعي والتعاوني:

يؤكد الإسلام في كل تشريعاته على العمل الجماعي، فنجد أن جميع العبادات تجمع بين

التكليف الفردي والأداء الجماعي وتؤدي إلي تنمية روح الجماعة، فالخطاب الإسلامي يغلب عليه

صيغة الجمع.

قال تعالى... ( وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ . ) (سورة التوبة : 105).

كما أكد الإسلام على أهمية التعاون أثناء تأدية الأعمال كما جاء في قوله تعالى...  
(وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) (سورة المائدة : 2)

وأكد الإسلام على أهمية الرغبة من الفرد (التطوعية) أثناء تأدية الأعمال كما جاء في قوله  
تعالى... (لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ) (سورة البقرة : 256)

وفي مشاركة الرسول لأصحابه في حفر الخندق حول المدينة دلالة على بركة التعاون وأثر  
العمل التعاوني في سرعة الإنجاز ودقته وتأصيلاً لهذا المفهوم، ولاشك أن هذا يتطابق مع مبدأ  
مشاركة العاملين في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وضرورة العمل بروح الفريق الواحد المبني على  
التعاون لتحقيق أهداف العمل.

### مفهوم المطابقة:

قال الله تعالى: ( ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا  
يَعْلَمُونَ ) (سورة الجاثية: 18).

وقول الرسول صلى الله عليه وسلم (من عمل عملاً ليس عليه أمرنا فهو رد) (رواه مسلم) فالمطابقة  
هي ميزان جودة الأعمال في ظاهرها، ومعيار جودة الأداء وإتقان الممارسة وهذا يمثل مبدأ التطابق  
مع المعايير والمقاييس الموضوعية في نظام إدارة الجودة الشاملة.

### مفهوم الرقابة:

قال تعالى: (... إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا) (سورة النساء : 1)

(مَا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ) (سورة ق: 18)

إن الرقابة الإسلامية داخلية كانت أو خارجية تؤدي للتأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بصورة  
دقيقة على وفق المقاييس والمعايير والضوابط الشرعية. وهذا مايتفق مع مبدأ رقابة الجودة في نظام إدارة  
الجودة الشاملة.

### الشعور بالمسؤولية:

قال تعالى: (كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ) (سورة المدثر: 38).

يتولد لدى المسلم شعور بالمسؤولية الكاملة تجاه جميع أعماله وأقواله وجوارحه.  
قال تعالى: (... إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا) (سورة الاسراء: 26).  
وتتسع دائرة الشعور بالمسؤولية تناسباً طردياً مع ما أوتي من قوة أو ثروة أو سلطة، وتطبيق الأفراد لهذا المفهوم من أكبر دعائم نجاح إدارة الجودة الشاملة والذي يتفق في أن الجودة الشاملة مسؤولية جميع العاملين.

### مفهوم الشوري:

قال تعالى: ( وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ) (سورة الشورى الآية 38). وأيضاً (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (سورة آل عمران: 195).

فقد دعا الإسلام إلى الإلتزام بمبدأ الشوري من خلال تشاور الأفراد في إتخاذ القرارات وحل المشكلات ليستخرج من هذا التشاور أفضل الآراء وأجودها وهذا المبدأ الإسلامي يتفق مع المشاركة في إتخاذ القرار وحل المشكلات في إدارة الجودة الشاملة.

### الوقت:

من أهم المبادئ الإسلامية إستغلال الأوقات أحسن إستغلال، وقضائها فيما يفيد في الدنيا والآخرة، قال تعالى: (الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا) (سورة الملك: 2).  
وقال الرسول عليه أفضل الصلاة والتسليم: (لن تزول قدما ابن آدم يوم القيامة حتي يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، وعن عمله ماذا عمل به) (سنن الترمذي)، فتنظيم الوقت وحسن إدارته واستغلاله من أهم عوامل نجاح مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### مفهوم الجزاء:

قال تعالى (لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا) (سورة هود: 7)  
إشاره واضحة الي أن الجزاء يتعلق بكيفية الأداء كائنًا ماكان هذا الأداء، وكذلك في قوله تعالى (إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا) (سورة الكهف: 7).

## نشأة الجودة وتطورها:

تتسبب أقدم الإهتمامات بالجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية أبان حكم أول ملوكها حمورابي، إذ ضمت قوانينه قانوناً بينها يخص التجارة أوجب على من يقدم ما هو غير جيد أو ناقص القيمة في السلعة أو الخدمة التي يتاجر بها القيام بإصلاح العيب. وتشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلى قدماء المصريين على الجودة في بناء ودهان جدران المعابد المصرية القديمة واشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الإهرامات وفي القرن الثامن عشر بعد الميلاد وبظهور الثورة الصناعية التي تعد حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديثة، وإلى نتائجها ينسب جانب من التطور في مفاهيم الجودة وصيغ التعامل معها. ويمكن وصف مراحل الجودة في المراحل الآتية: (العزاوي، ٢٠٠٥ م، ص 25).

### 1. مرحلة ضبط العامل المنفذ للجودة 1776-1900

كانت تلك أول خطوة للتطوير في مجال الجودة التي كانت ملازمة لوظيفة التصنيع نهاية القرن التاسع عشر، وتحت هذا النظام كان هنالك عاملاً واحداً أو مجموعة محددة من العمال كانت مسؤولة عن تصنيع المنتج بالكامل. أن هذا الأسلوب كان ينسجم مع نظام التصنيع في الوحدات الإنتاجية الصغيرة التي كانت سائدة آنذاك.

### 2. مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة 1900-1917

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين نتيجة تطبيق مفهوم المصنع المتضمن لوحدات إنتاجية كبيرة وظهور الصناعات الحديثة، الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط الجودة ومراقبتها من قبل العامل المنفذ، وضرورة تكليف رئيس العمال بهذه المهمة.

### 3. مرحلة التفتيش أو الفحص 1917-1939:

كان التفتيش الطريقة الوحيدة لضمان الحصول على منتج ذي جودة مقبولة، تتم هذه العملية عن طريق امتحان واحدة أو أكثر من خصائص المنتج ومقارنتها بالمتطلبات المحددة لتقييم مدى مطابقتها

المنتج للمواصفات الموضوعية. ويتم قياس الجودة هنا في قسم متخصص وهو قسم التفتيش وليس على كل العملية الانتاجية، وغالبًا ما تكون هذه الطريقة مكلفة جدًا ومستهلكة للوقت.

#### 4. مرحلة السيطرة على الجودة إحصائيًا 1939-1945 :

يرجع تاريخ المراقبة أو السيطرة على الجودة إحصائيًا حين قدم شيوارت " مفهومه الرقابة على العملية إحصائيًا", وتستند الطرق الإحصائية إلى أساس الرقابة المستمرة لكل مراحل العملية وبالاعتماد على مخططات السيطرة كأدوات سيطرة صورية. ففي المرحلة السابقة (التفتيش) كانت الآلية الرئيسية لمنع تقديم منتجات خارج مواصفات وتوقعات الزبون هي إعادة الفحص مرة بعد أخرى قبل تقديم المنتج للزبون، أما في هذه المرحلة فإن إجراءات السيطرة على الجودة تؤدي إلى سيطرة أكبر على العملية وتخفيض الحوادث غير المطابقة للمواصفات وبهذا تقل كلف الفحص. إن السيطرة على الجودة إحصائيًا لا تحسن الجودة لكنها تسلط الضوء على المنتجات غير المطابقة للمتطلبات.

#### 5. مرحلة الضبط الشامل للجودة: 1945-1980

بدأت هذه المرحلة بعد الحرب العالمية الثانية، ومضمون الأسلوب الذي شاع في هذا المجال هو الاتساع بنشاط الضبط الشامل ليشمل بذلك جميع المراحل الإنتاجية بدءًا من المواد الأولية ومرورًا بالعمليات الإنتاجية وانتهاءً بالمنتج الجاهز. ومفهوم الضبط الشامل للجودة هو نظام لتحقيق التكامل من أجل تطوير الجودة والإبقاء عليها وتحسينها لمختلف القطاعات في المنظمة بحيث يمكن تحقيق الإنتاج وتقديم الخدمات عند أفضل المستويات الاقتصادية وتحقيق الإشباع الكامل للمستهلك، ولذلك فإن رقابة الجودة بالمنظمة الصناعية تتطلب الرقابة قبل وأثناء وبعد الإنتاج حتى يتم توصيل المنتج للمستهلك النهائي والتأكد من استخدامه بكفاءة تحقق له الرضا المطلوب.

#### 6. مرحلة توكيد الجودة 1980-1987 :

وهو نظام يمنع ظهور المشكلات في الجودة من المصدر، إذ إن إيجاد وجمع المشكلات بعد عدم المطابقة ثم العمل على إزالة تلك المشكلات وسيلة غير كفوءة، لكن تحسين الجودة المستمر يتم

فقط من خلال توجيه الجهود التنظيمية نحو التخطيط ومنع ظهور المشكلات من البداية، ويتم في هذه المرحلة الاعتماد على السيطرة الإحصائية على العملية وإجراءات التفتيش، فالمنتج ذو الجودة الرديئة سببه أن المنتج قد أهمل 100% أما في السيطرة الإحصائية على العملية أو إجراءات التفتيش، ويتم في هذه المرحلة التركيز على التنسيق بين الوظائف على طول سلسلة التجهيز من المصمم إلى الزبون لمنع حدوث فشل بالجودة.

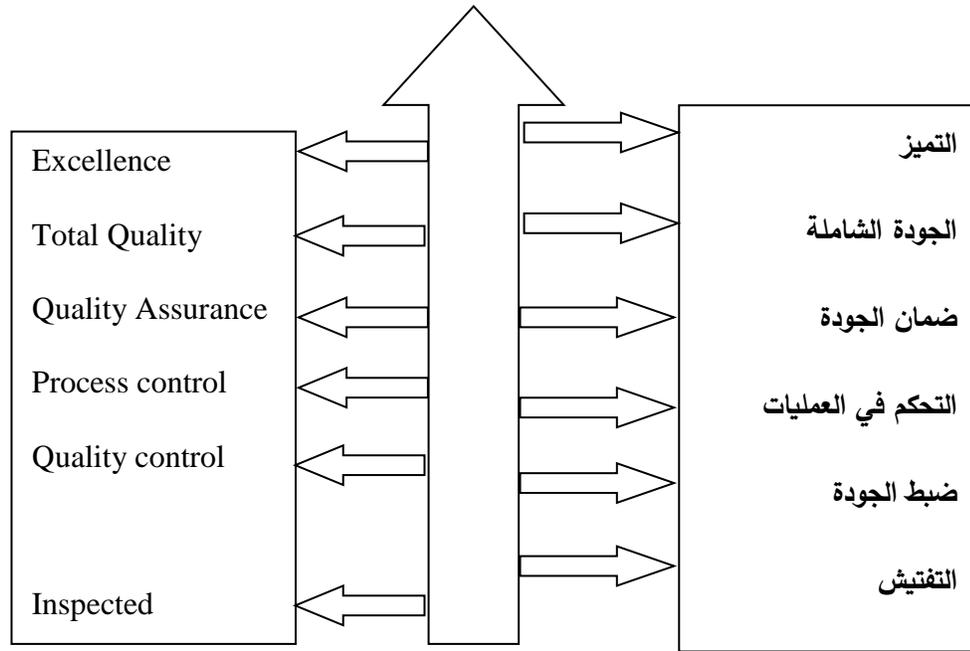
## 7. مرحلة إدارة الجودة الشاملة -1987- 2010

ظهر مفهوم TQM في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات واستمر لغاية الآن، رافق انتشاره تطورات كبيرة في التقنيات والأدوات المتعلقة بالجودة وزيادة التركيز على الزبائن، وان عملية كهذه تمتد إلى ما وراء المنظمة لتشمل شراكات مع المجهزين والزبائن. وترتكز فلسفة TQM على ثلاثة مبادئ أساسية لتحقيق أعلى مستوى للجودة والأداء العملياتي هي : رضا الزبون، إشراك العاملين و التحسين المستمر في الأداء.

هذه المرحلة قد شهدت تطور المواصفات العالمية وبما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة تعمل على توحيد " الايزو للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي جعل المنظمة الدولية للمقاييس المواصفات الوطنية إعتمدت مواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية كأساس في عمليات التبادل التجاري الدولي في كافة دول العالم، ويمكن القول بأن المواصفة ( الطائي، 2009م، ص18).

## 8. مرحلة رفاهية الزبون (ابتداءً من 2010 وحتى الان) :

يتوقع أن يشهد العقد القادم تطوراً كبيراً في أساليب ضبط الجودة ولكي تحقق المنظمة مستوى الجودة المطلوبة، عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، إذ سيعتمد التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدء من التخطيط للأنشطة والفعاليات اللازمة لضبط الجودة وإدارتها وصولاً إلى المخرجات النهائية، أي بعبارة أخرى سوف يكون الإتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون، والذي يتطلب مكافأة العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق تلك القيمة وتحقيق رضا الزبون.( الحداد، 2009م، ص32)



شكل رقم (1): مراحل تطور إدارة الجودة

### الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة:

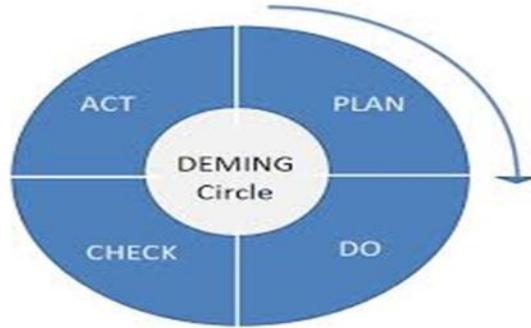
عمل كثير من المفكرين في الحقبة الأخيرة على إنشاء وتطوير مفاهيم الجودة، وكان منهم من لديه أفكار عظيمة تبنتها بعض الدول والمؤسسات، ومن أبرز هؤلاء الرواد الأوائل الأمريكيين: ديمينج، كروسبي، جوران وإرماند فينجينوم من الذين أسهموا في وضع الركائز الأساسية لمبادئ الإدارة التي تقوم على فلسفة إرضاء العميل كهدف أولي للمؤسسات في أواخر القرن العشرين إلا أن هنالك علماء أجلاء آخرين كانت لهم إسهامات جليلة في هذا المجال من اليابانيين أمثال سيجو شنجو، تيسى أونو، توروايشيكاوا، جينثي تافوش وغيرهم. وفيما يلي عرض لبعض هؤلاء الفلاسفة وبعض أفكارهم عند الحديث عن تطور مفهوم الجودة فإن ذلك يقودنا إلى الوقوف أمام الرواد الذين أسهموا وبشكل فاعل في تطوير مفاهيم ومعالج الجودة والسيطرة عليها (عبدالرؤوف، 2014، ص 92) على النحو التالي:-

### إدوارد ديمينج:

مستشار أمريكي يعتبر الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة حيث قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في الولايات المتحدة واليابان من خلال تطبيق خرائط المراقبة الإحصائية وقد ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل، نال وسام

والتر شيورات من قبل الحكومة الأمريكية في العام 1956 وقد أثرت إسهاماته بشكل كبير على الغرب. قامت الولايات المتحدة الأمريكية بإقامة جائزة للجودة سميت جائزة ديمينج للجودة. وجهت فلسفتها تجاه العملية الإدارية وقد ركز على أهمية تقليل التباين في العملية ووضع لهذا التباين نوعين من الاسباب عامة وخاصة، واقترح ديمينج دورة مستمرة من الأنشطة يطلق عليها دورة أو عجلة ديمينج وهي تمثل إطار عملية التحسين المستمر وتتكون من أربعة مراحل مستمرة وهي: (Naidu&BAB,2006,p.33)

- 1- خطط: في هذه المرحلة يتم دراسة العملية وتحديد المشاكل والتخطيط لكيفية حلها.
- 2- نفذ: في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة وقياس التحسين وتوثيق النتائج.
- 3- أدرس/ افحص : في هذه المرحلة يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في المرحلة الأولى، وللتأكد فيما إذا أظهرت مشاكل جديدة.
- 4- أفعّل: وهنا يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية ثم تعود العملية للمرحلة الأولى من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقق من ظهور مشاكل جديدة وبالتالي تطوير الخطط لحلها.



شكل رقم (2) مخطط ديمينج

ومن أهم إسهاماته النقاط الأربعة عشر والتي تعد الأساس في نجاح إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في : (عبدالرؤوف، 2014، ص، 52)

- 1- خلق الاتساق في الهدف.
- 2 - اتباع فلسفة الوقاية.
- 3 - التوقف عن الفحص الكلي .
- 4 - إنهاء الاعتماد عن اختيار الموردين على أساس السعر.
- 5 - التحسين المستمر للعمليات و للعمال.

- 6 - تأصيل التدريب للعمال .
  - 7- غرس روح القيادة بين المديرين .
  - 8 - إبعاد الخوف عن العاملين و خلق المناخ المحفز .
  - 9 - إزالة الحواجز بين الأقسام و الإدارات في المؤسسة .
  - 10 - التخلي عن الشعارات .
  - 11 - القضاء على معايير العمل التي تركز على الحصص الرقمية .
  - 12 - القضاء على الحوافز التي تمنع الاعتزاز بقيمة العمل.
  - 13 - تأسيس برامج قوية للتعليم و التدريب و التطوير الذاتي للعمال.
  - 14 - خلق الهياكل الإدارية التي تمكن من تدعيم والتزام الإدارة على تطبيق النقاط السابقة.
- جوزيف جوران:**

ساهم بشكل كبير في إدارة الجودة خلال الحرب العالمية الثانية، حيث ركز بشكل أساسي على الوقت الضائع وعلى العيوب والأخطاء أثناء العملية الإنتاجية، في عام 1951م أصدر جوران أكثر كتبه شهرة وهو بعنوان مراقبة الجودة ومن أهم إسهاماته ما يعرف بثلاثية جوران للجودة التي نشرها في عام 1985م وهي :

أ-مرحلة التخطيط:

وتشتمل على التعرف على العملاء وتحديد احتياجاتهم وترجمتها واقع مفهوم ثم تطوير المنتجات بشكل يكفل استجابتها للاحتياجات.

ب-مرحلة التحسين:

وتشمل تطوير العمليات وتحسينها إلى أقصى قدر ممكن.

ج-مرحلة ضبط الجودة:

حيث يتمثل الضبط في أن العمليات قادرة على الإنتاج في ظل ظروف التشغيل ومن ثم ترجمة

العمليات إلى إجراءات تشغيلية، قام جوران بتلخيص أفكاره عن الجودة في عشر نقاط، كما يلي:

1 -بناء الاهتمام بفرق التحسين.

2 -تحديد أهداف التحسين في المؤسسة.

- 3 -التنظيم لتحديد الهدف.
- 4 -تقديم التدريب و التعليم في مجال الجودة.
- 5 -تنفيذ مشاريع حل المشاكل.
- 6 -تقديم التقارير .
- 7 -الاعتراف .
- 8 - نشر النتائج والاتصال.
- 9- تسجيل وتدوين الأهداف والنتائج.
- 10 -خلق المناسبة التي تجعل عملية التحسين المستمر جزءا من عمل المنظمة.

### فيجينباوم:

ولد في الولايات المتحدة حصل على درجة الدكتوراه من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ألف أول كتاب له بعنوان مراقبة الجودة الشاملة، فاز بالعديد من الجوائز منها وسام إدوارد ووسام لاتكستر في الولايات المتحدة الأمريكية.وقد ركزت فلسفته على برنامج مراقبة الجودة مع التركيز بوجه خاص على جودة الأعمال وقد اقترح أربع خطوات لضبط الجودة هي: وضع المعايير، تقييم المطابقة للمعايير، معرفة الإنحرافات والعمل على التحسين في المعايير بشكل مستمر).

ويرى فيجينباوم أن ضبط الجودة يدخل في كافة المراحل والتي يمكن تصنيفها في الأتي:  
(ضبط التصميم الجيد، ضبط المواد(المدخلات)، ضبط المعدات ، ضبط العمليات وضبط المهارات  
(Naidu & Bab, 2006, p. 34).

### فيليب كروسيبي:

قام كروسيبي بتأسيس كلية للجودة وإشتهر من خلال كتابه Quality is free وقد ركز فيه على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها ويعد أول من نادى بفكرة صناعة بلاعيوب وعلى هذا الأساس فقد حث المؤسسات على أن تكافح باستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة وهو نسبة صفر من الأخطاء.

يتكون منهج كروسبي في الجودة من أربعة عشر مبدأ واستخلص من هذه المبادئ أربعة محاور تشكل ركيزة لنظريته في تحسين نوعية المنتج والمتمثلة في: (Stora986,p 22)

- 1- دعم والتزام الإدارة العليا بالجودة.
- 2- تشكيل فرق تحسين الجودة تشمل ممثل لكل إدارة .
- 3- فحص وقياس العمليات للكشف عن مشكلات الجوده الراهنة والمحتملة.
- 4- تقويم تكاليف الجودة واستخدامها كأداة لقياس الهدر .
- 5- الانتباه للجودة والاهتمام بها بواسطة جميع العاملين.
- 6- الخطوات التصحيحية للتخلص من جذور مسببات المشكلات
- 7- تخطيط نظام رقابي فعال لمتابعة عمليات التحسين .
- 8- تدريب المشرفين في كافة المستويات على برامج الجودة.
- 9- تخصيص يوم للعيوب الصفرية ليدرك العاملون ويتقنوا من الفروق التي حدثت .
- 10- تشجيع الأفراد والمجموعات على تحديد الأهداف لعملية التحسين.
- 11- تشجيع العاملين على التواصل مع الإدارة في حال وجود معوقات لتحقيق الأهداف.
- 12- أن شعار صناعه بلا عيوب هو معيار الأداء.
- 13- تقليل عدم المطابقة هو مقياس لجودة الأداء.
- 14- تكرار الخطوات السابقة من منطلق برامج التحسين للجودة.

#### كاورو إيشيكاوا:

ولد في اليابان عام 1915 تخرج من كلية الهندسة جامعة طوكيو حصل على درجة الدكتوراه في العام 1947م. في عام 1950 حصل على جائزة ديمينج نظراً لاسهامه في تطوير المفهوم العملي منها والعلمي للجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها، كتب العديد من الكتب وكانت فلسفته تتمثل في التركيز على أهمية شمول مراقبة الجودة على خدمة ما بعد البيع وضرورة مشاركة

جميع العاملين بكافة مستوياتهم في عملية مراقبة الجودة من خلال قيامه بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى مجموعات وربط كل مجموعة بمستوى معين من العاملين كما يلي:(عبدالرؤوف، 2014، ص20)  
المجموعة الأولى-

الأدوات التي يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في الشركة من أجل تقييم مشاكل الجودة ومن هذه الأدوات (السبب والأثر، تحليل باريتو، خرائط مراقبة العمليات).  
المجموعة الثانية:

الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة وهي تتضمن اختبار الفرضيات والعينات.  
المجموعة الثالثة-

الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدمة من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن أدوات بحوث العمليات.

أيضاً صاغ فلسفته في تحسين ومراقبة الجودة في أربعة عشر مبدأ وهي:

- 1- تبدأ الجودة بالتعليم
- 2- الخطوة الأولى للجودة هي معرفة متطلبات العميل والجودة مبنية على وجهة نظر العميل.
- 3- الوضع المثالي لمراقبة الجودة يتم عندما لا يكون الفحص ضرورياً.
- 4- العمل على إزالة السبب وليس الأعراض.
- 5- إن الجودة تعتبر جوهر العملية الإدارية ولا بد أن ينظر لها على أنها هدفاً طويلاً بدلاً من التركيز على الأرباح القصيرة المدى.
- 6- إن الجودة تعتمد على مشاركة العاملين والموظفين وحتى يتم تطبيق أسلوب إدارة الجودة لابد من إزالة العوائق بين الأقسام المختلفة.
- 7- استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية إتخاذ القرارات

- 8- مراقبة الجودة هي مسئولية جميع العاملين في جميع القطاعات.
- 9- عدم الخلط بين الوسائل والأهداف.
- 10- وضع الجودة في المقام الأول.
- 11- التسويق هو المدخل والمخرج للجودة.
- 12- يجب على الإدارة العليا ألا تظهر الغضب عندما يقوم العاملون تحت رؤسائهم بتقديم الحقائق لهم.
- 13- يمكن حل 95% من المشاكل عن طريق الأدوات السبع لمراقبة الجودة.
- 14- تعتبر البيانات التي لا تضيف معلومات على أنها بيانات خاطئة.

### جنيشي تاجوشي:

يعد من رواد الجودة اليابانيين الذين أسهموا في عملية تحسين أساليب الجودة وعلى إسهاماته المتميزة منح جائزة ديمينج ثلاث مرات في فترات مختلفة.

ركز تاجوشي على جودة تصميم المنتج أو السلعة واشتهر بمفهومين مهمين للجودة:

أ- دالة الخسارة.

ب- خصائص التصميم.

قام باستحداث نظام يطور المواصفات الخاصة بالعمليات وتصاميمها، وأضاف تاجوشي ثلاثة مفاهيم تستهدف تحسين جودة العملية الإنتاجية والمنتج وهي:

1- فاعلية الجودة.

2- دالة عناصر الجودة.

3- الجودة المستهدفة.

وقد أشتهر بتطوير مدخل لهندسة الجودة الذي يستخدم التصميم التجريبي لتحسين جودة باقل تكلفه، وقام تاجوشي بإضافة تصميم العملية والمنتج بوصه نشاطاً لمراقبة تحسين الجودة وهذا ما أطلق عليه اسم مراقبة الجودة الخطية علاوة على ذلك قام تاجوشي بإضافة تصميم العملية والمنتج

كنشاط لمراقبة تحسين الجودة وشمل طريقة تاجوشى على النقاط التالية: ( Naidu & Babu 2006 p.35 ).

أ- أن التصميم الجي للعملية والمنتج يسهم بشكل فعال في جودة المنتج وتقليل التكاليف .  
ب-تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضاً مستمراً في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج.

ت-يمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية أو المنتج وذلك عن طريق إستخدام التجارب الاحصائية

ث-يمكن تخفيض إنحراف الأداء عن طريق استخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية أو المنتج وخصائص المنتج.

### ثانياً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مبادئها ومعوقاتها:

حتى يتحقق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجدر بنا التعريف بهذا المفهوم ومعرفة الأسس التي يرتكز عليها وكذا معوقاتها ومبادئها :

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات وحاجات الزبون. وهي تعني التطوير المستمر للعمليات الإدارية بمراجعتها وتحليلها والبحث عن طرق ووسائل لرفع مستوى الأداء وتقليل وقت إنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للزبون أو للعملية الإنتاجية وذلك لخفض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات الزبون الحالية والمتوقعة مستقبلاً. والجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى تطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة تركز على فكرة الشمول لتطوير تلك المؤسسات. (عبدالرؤوف، 2014، ص، 52).

ومن التعريفات التي تساعد في إدراك مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تطبيقه لتحقيق الفائدة المرجوة منه لتحسين توعية الخدمات والإنتاج ورفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف وبالتالي كسب رضا الجمهور مايلي :

نظام إدارى استراتيجى متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل "معهد الجودة الفدرالى (بن سعيد، 1997، ص75)

تعريف منظمة الجودة البريطانية حيث عرفت إدارة الجودة الشاملة على إنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التى تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك و تحقيق أهداف المشروع معاً هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، يهدف إلى التحسين المستمر وذلك من خلال فرق العمل" ( جوزيف جابلونسكى، 1996، ص50) .

تعريف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة " : بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل فى أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر فى الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى" (عبدالرؤوف، 2014، ص92) .

تعريف الدرادكة "بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ نهجاً أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شئ داخل المؤسسة بحيث تشمل تلك التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية للوصول إلى أعلى جودة فى المخرجات" (الدرادكة 2006، ص34).

عرف كروسبي إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التى تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذى يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل فى الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة و فاعلية .

ويتضح مفهوم الشمولية التى اتسمت به الجودة من خلال إنها : (عبدالرؤوف، 2014، ص 47) .

1- تهتم بتحقيق درجة من رضا الأطراف التى تقدم الخدمة.

2- تعنى بملاءمة المنتج للاستعمال كما يراها أصحاب الخبرة فى المهنة.

3- إن المستهلك هو الذى يجدد مستوى الإنجاز فى الجودة على وفق متطلباته.

4- تشمل جميع العمليات ،فأى وجه يجب أن يتدرج تحت التحسين أو التجديد النوعي.

5- تغطي وتشمل كل أوجه الوظيفة أو المهنة ولا تقتصر على تلك المتعلقة بالإنتاج.

6- تؤكد على مسئولية كل فرد عن جودة عمله وكذلك الأعمال الجماعية أو أنشطة المجموع .

كما يلاحظ الباحث أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التدريبية الشرطية بأنها أسلوب تحسين الأداء والنتائج عبر رضا الجمهور عن خدمات الشرطة بكفاءة أفضل ومرونة أعلى تشمل جميع الإدارات والأفرع ليتحقق رضا الأطراف في العملية التدريبية بشكل أفضل وبتحسين مستمر لأهداف الهيئة . من خلال ما سبق يمكن التأكيد على أن تطبيق الجودة يعني تبادل المنفعة بين كافة الأطراف المتعاملة مع المؤسسة من موظفين وموردون وجمهور متعاملين. كما نستنتج من هذه التعاريف السابقة أن الزبون ينظر للجودة بمنظور توقعاته نحو المنتج أو الخدمة المقدمة له وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات التي يتوقعها الزبون من المنتج أو الخدمة المقدمة مستقبلاً بصفة مستمرة من خلال فرق العمل والعمليات الأمنية والمكتبية والإدارية وتبسيط الأعمال بما ينعكس على تحسين الخدمة.

### أهمية الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة: عبارة عن فلسفة، و خطوط عريضة، و مبادئ تدل و ترشد المنظمة؛ لتحقيق التحسين المستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة؛ بهدف خلق قيمة مضافة؛ لتحقيق رضا زبائنها الداخليين و الخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم، و من هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيتها حيث تؤدي إلى تحقيق التالي (العزاوي، ٢٠٠٥ م، ص 25):

- 1- التركيز على حاجات الزبائن و الأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- 2- تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المواقع الوظيفية و عدم إختصارها على السلع، و الخدمات.
- 3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية؛ لإنجاز جودة الأداء.
- 4- الفحص المستمر لجميع العمليات و استبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع و الخدمات

- 5- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين و تطوير مقاييس الأداء .
- 6- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل و تحسين العمليات.
- 7- الفهم الكامل و التفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية؛ لتطوير عمل المنظمة.
- 8- تطوير إجراءات الاتصال؛ لإنجاز العمل بصورة جيدة و متميزة.
- 9- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.

ومما لا شك أن جهاز الشرطة يسعى دائماً نحو الإستقرار الأمنى، سواء في مواجهة الجريمة والحد من معدل إرتكابها، أو في مجال الوقاية منها، أو في مجال التيسير على المواطنين في الحصول على الخدمات الأمنية . وفى ظل هذا الكم الهائل من الواجبات الملقة على عاتقه وفى حدود الإمكانيات المتاحة التى تتضائل كل يوم في ظل التطورات التى تلحق بالأساليب الإجرامية، أصبح السباق غير متكافئ، فلا سبيل سوى الإهتمام برفع كفاءة كل فرد من أفراد الشرطة بما لديها من إمكانيات، ولتحقيق ذلك تبدو الحاجة ملحة لتفعيل الجودة الشاملة في العمل الشرطى.

من خلال ما سبق يتبين أنه أصبح من الضروري على الإدارة السعي لتحقيق أسس إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإدخال النظم الحديثة والمعايير النمطية في كل مستوى إداري في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حتى تضمن البقاء والاستمرار والتصدي للأزمات الاقتصادية التى تتطور يوماً بعد يوم نظراً لتطور التقنية في عصر المعلومات ، وذلك من منطلق أن الإدارة لا تحتاج إلى مهارة متخذ القرار فقط ، بل إنها تحتاج إلى فكر مؤسسي قائم بذاته، يستند على سلطة عليا لاتخاذ القرار، مقترنة بصلاحيات تنفيذية على كافة المستويات الإدارية والتشغيلية في نفس الوقت، لكي تضمن سرعة القرار بكفاءة وفاعلية في ظل تهديد الوقت، وذلك عن طريق استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة التى تعد أحدث صيحة في علم الإدارة المعاصر.

## أهداف الجودة الشاملة:

تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين بشكل مستمر، مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج حيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف. (حليمي وهيبية وآخرون، 2007ص 25). يمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسة وهي: (منصور، 1999، ص107)

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

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فكثير من الإجراءات التي توضع ممن قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها تكون الإجراءات الطويلة والجامدة في كثير من الأحيان تؤثر سلبا على العميل، ومن أهداف إدارة الجودة الشاملة تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.

3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة في تحقيق وإذا ما طبقت هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنتج حتما في تحقيق مستوى من الجودة، ولكن تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد هذه المبادئ، ولذلك سوف يقوم الباحث بعرض تلك الآراء، وذلك على النحو التالي: (Maurer, R.,1996.19, No.3)

**الرأي الأول-**

حيث يرى أحد الباحثين أن المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة تتمثل بما يلي:(العزاوي، 2005م،ص 59).

1- التخطيط الاستراتيجي .

2- الإسناد والدعم

3- مشاركة العاملين في العمليات.

4- التحسين المستمر للعمليات والجودة.

5- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

6- تحقيق رضاالمستفيد

7- التدريب والتطوير.

### الرأي الثاني-

- يتفق مجموعة من الباحثين ( الترتوري، 2005، ص3 )على أن هناك مجموعة من المبادئ التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بنجاح وهي:(عليما 2006، ص33 )
- 1- التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها .
  - 2- الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة .
  - 3- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة، مع التأكيد على استخدام فرق العمل وتنمية العمل الجماعي.
  - 4- مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة، والتعاون مع المؤسسة في تطبيق برامجها.
  - 5- بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين.
  - 6- اشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة .
  - 7- تركيز الجودة على تلبية حاجات المستفيد.

## الرأي الثالث -

يرى بعض الباحثين أن هناك سبعة مبادئ تمثل مرتكزات لإدارة الجودة ( المشهراوي، 2004م، ص148 ) وتتمثل في الآتي:

- 1- اقتناع الإدارة وحرصها على أهمية وضرورة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء .
- 2- سهولة وسرعة وفعالية الاتصالات الأفقية والرأسية بما يسهل نشر مفاهيم وثقافة الجودة في المنظمة
- 3- الإعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني .
- 4- المنهجية الشمولية لكافة مجالات العمل في المؤسسة .
- 5- الإتجاه نحو الاهتمام بالعمليات والنتائج والمخرجات في ذات الوقت وبشكل متكامل
- 6- توفير التدريب والحوافز للعاملين
- 7- الإهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة.

من خلال العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ترى الدراسة أنه على الرغم من تباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة اعتمدت الدراسة على المبادئ الواردة في مواصفة ( الأيزو 9001/2015 ) والتي تتفق في الكثير من المبادئ المذكورة فضلاً على أن هيئة التدريب طبقت المواصفة المذكورة ، حيث قدمت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ( الأيزو 9001/2015 ) سبعة مبادئ للجودة لإرشاد المديرين، والتي تعتبر مورداً مفيداً للمحترفين الذين يرغبون في تنفيذ أو تحسين إدارة الجودة الشاملة. و"مبادئ إدارة الجودة الشاملة" هي مجموعة من المعتقدات الأساسية، والمعايير، والقواعد، والقيم التي يتم قبولها على أنها صحيحة، ويمكن استخدامها كأساس لإدارة الجودة. كما يمكن استخدام خطط إدارة الجودة كأساس لتوجيه أداء المنظمة، وقد تم تطويرها وتحديثها من قبل 176 خبير دولي في منظمة الأيزو والمبادئ هي: (<https://www.iso.org>)

### المبدأ الأول التركيز على العملاء :

نجاح المنظمة يعتمد على رضا الزبون عن المنتجات (سـلع أو خدمات) التي تقدمها له؛ لذلك العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة؛ لأنه هو أول من يحكم على جودة المنتج وأول من يقيمه، فيقع على عاتق المنظمة أن تعرف ما هي متطلبات الزبون وما هي احتياجاته. فالتركيز

الرئيسي لإدارة الجودة هو تلبية متطلبات العملاء، والسعي لتجاوز توقعات العملاء، يتم تحقيق النجاح المستدام عندما تجذب وتحافظ المنظمة على ثقة العملاء والأطراف المعنية الأخرى، فكل جانب من جوانب التفاعل مع العملاء يوفر فرصةً لخلق المزيد من القيمة للعميل، حيث فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء والأطراف المعنية الأخرى، سيسهم في النجاح المستدام للمنظمة.

تلاحظ الدراسة أن الشركات تعتمد بالدرجة الأولى على زبائنها، لذلك يتوجب عليها معرفة وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لزبائنها وبالتالي تلبية هذه المتطلبات وبشكل يفوق ما يتوقعه الزبون نفسه.

إن تطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى :

1- تكوين فهم شامل لسلسلة احتياجات الزبائن وتوقعاتهم من حيث المنتج والخدمة والسعر والموثوقية وغيرها.

2- أهداف الشركة أصبحت موجهة بشكل رئيسي لتلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم.

3- لتمكن من قياس مدى رضا الزبائن ومن ثم التصرف حسب النتائج.

4- إدارة العلاقات مع الزبائن على أساس منهجي ومنظم.

والمنافع الناتجة عن تطبيق هذا المبدأ تتضمن:

1- فهم واستيعاب احتياجات ومتطلبات الزبائن بشكل مناسب بكامل المؤسسة على مختلف مستوياتها.

2- أصبحت أهداف المؤسسة سواء الأهداف بعيدة المدى أو التكتيكية متصلة وبشكل مباشر باحتياجات الزبائن وتوقعاتهم.

3- تحسين أداء المؤسسة ليتمشى وتلبية احتياجات الزبائن ورفع مستوى رضاهم.

4- تحقيق زيادة في الدخل وحصصة في السوق من خلال الاستجابات السريعة والمرنة لفرص السوق المتاحة.

5- إن كسب مستوى أعلى من ثقة الزبائن وولائهم يتيح إعادة فتح آفاق جديدة معهم

## المبدأ الثاني التزام الإدارة العليا (القيادة):

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف، و يجب على جميع القادة في جميع المستويات العمل على وحدة الهدف، وتهيئة الظروف التي تُتيح تحقيق أهداف الجودة للمنظمة، الهدف الموحد يُمكن المنظمة من تكييف الاستراتيجيات، والسياسات، والعمليات، والموارد لتحقيق أهدافها.

لاحظت الدراسة إنه يجب أن يقوم القياديون في المؤسسة بوضع وحدة من الغايات والتوجيهات الخاصة بمؤسستهم ويتوجب عليهم أن ينشئوا ويحافظوا على بيئة عمل داخلية يستطيع العاملون بواسطتها أن يكونوا مشاركين وبشكل كامل في تحقيق أهداف المؤسسة. وتطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى:

- 1- الأخذ بعين الاعتبار احتياجات جميع المساهمين في المؤسسة.
- 2- وضع رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.
- 3- توطيد قيم مشتركة وأسس وأخلاقيات عمل وذلك على مختلف المستويات ضمن المؤسسة.
- 4- ترسيخ الثقة والتقليل من الخوف.
- 5- إلهام وتشجيع وتقدير مساهمات العاملين.
- 6- الوصول إلى مستوى راقى من التواصل ضمن المؤسسة.
- 7- إعداد أهداف وتكتيكات لها طابع التحدي ومن ثم البدء بتنفيذ استراتيجية لتحقيق هذه الأهداف.

والمنافع الناتجة عن تطبيق هذا المبدأ تتضمن:

- 1- يصبح العاملون في المؤسسة متفهمين ومتحمسين تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- تدعيم وتقوية المؤسسة من خلال إشراك العاملين في تحقيق أهدافها
- 3- . تقييم وتحسين وإعادة ترتيب أنشطة المؤسسة من جديد بمنهجية موحدة .
- 4- تحجيم المشاكل الناتجة عن التواصل غير الفعال بين مختلف مستويات المؤسسة إلى أبعد الحدود

## المبدأ الثالث مشاركة العاملين:

الأشخاص المختصون، والمخولون، والمشاركون على جميع المستويات في جميع أنحاء المنظمة مهمون لتعزيز قدرتها على خلق القيمة وتقديمها، ومن أجل إدارة المنظمة بفعالية وكفاءة، من المهم إشراك جميع الأشخاص على جميع المستويات واحترامهم كأفراد، وذلك يسهل مشاركة الأشخاص في تحقيق أهداف الجودة داخل وخارج المنظمة.

تلاحظ الدراسة أن العاملين يشكلون في المؤسسة على مختلف مستوياتهم ومواقعهم روح المؤسسة وجوهرها وبالتالي فإن شعورهم بالمشاركة الكاملة يمكنهم من توظيف قدراتهم في سبيل منفعة المؤسسة. و تطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى:

- 1- تفهم العاملين مدى أهمية مساهمتهم الفعالة ودورهم في المؤسسة.
  - 2- تبني العاملين لمشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتهم والعمل على حل هذه المشكلات من مسئوليتهم.
  - 3- قيام العاملين بوضع أسس وقيود لأدائهم ومن ثم تقييم هذا الأداء وتطويره باتجاه تحقيق أهدافهم وطموحاتهم الشخصية.
  - 4- جعل إنتهاز أي فرصة لتحسين وتطوير المعارف والخبرات وروح التنافس عند العاملين هو همهم الأول والأخير.
  - 5- نقل ومشاركة المعرفة والخبرات بين العاملين ومناقشة مشكلات المؤسسة والحلول المقترحة بشكل مفتوح معهم.
  - 6- شعور العاملين بالحماس والفخر بأنهم ينتمون إلى هذه المؤسسة.
  - 7- شعور العاملين بالرضا والإقتناع بما يقومون به من أعمال ضمن المؤسسة.
- والمنافع الناتجة عن تطبيق هذا المبدأ تتضمن:

- 1- يصبح لدى المؤسسة طاقم من العاملين المُحفزين والملتزمين تجاه أداء مهامهم بالشكل الأمثل وهذا نابع عن شعورهم بمشاركتهم وانتمائهم للمؤسسة
- 2- ابتكار وخلق أفكار جديدة في مجال توسيع نطاق أهداف المؤسسة .

3- العاملون في المؤسسة مقتنعون تماماً بما يقومون به من أعمال وهم في نفس الوقت يحاسبون أنفسهم على أن يكون أداءهم الأداء الأمثل ويعتبرون أهداف المؤسسة هي بمثابة أهدافهم الشخصية

4- يصبح العاملون تواقين لأنهم يشاركون ويساهمون في صناعة القرار والتحسين

#### المبدأ الرابع منهج العمليات:

تتحقق النتائج المنسقة والقابلة للتنبؤ بمزيدٍ من الفعالية والكفاءة، وذلك عندما تُفهم الأنشطة، وتُدار كعملياتٍ مترابطة، وتعمل كنظامٍ متماسك، يتألف نظام إدارة الجودة من عمليات مترابطة. إن فهم كيفية إنتاج النتائج من قبل هذا النظام يُمكن المنظمة من تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة أكثر عندما تدار الأنشطة والموارد المتعلقة بها على أنها عمليات ولكل عملية مدخلاتها ومخرجاتها وقواعدها الناظمة لها وتطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى: Quality Management Principles (QMPs).

1- تحديد الأنشطة أو العمليات الضرورية للحصول على النتائج المرجوة ضمن المؤسسة وبطريقة منظمة.

2- إنشاء وتحديد مسؤوليات وصلاحيات لإدارة الأنشطة والعمليات ضمن المؤسسة.

3- تحديد وقياس مدخلات ومخرجات كل عملية أو نشاط ضمن المؤسسة.

4- تحليل وقياس مدى كفاءة وقدرة الأنشطة.

5- تحديد نقاط الترابط والتلاقي بين الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.

6- التركيز على العوامل التي من شأنها تحسين الأنشطة الرئيسية ضمن المؤسسة مثل: الموارد، آليات العمل، الأدوات والمعدات.

7- تقييم مخاطر ونتائج وتأثيرات أنشطة المؤسسة على الزبائن والموردين والأطراف الأخرى المعنية

8- إعطاء أهمية أكبر لمراحل العملية، الأنشطة، المخططات الانسيابية، مقاييس المراقبة،

الإحتياجات التدريبية، المعدات، آلية وطريقة العمل، نظام المعلومات، الأدوات والموارد الأخرى

وذلك لتحقيق النتائج المرجوة على أحسن وجه. والمنافع الناتجة عن تطبيق هذا المبدأ تتضمن:

1- تكلفة أقل وتوفير في الوقت من خلال الاستخدام الفعال للموارد.

- 2- الوصول إلى نتائج أكثر فاعلية وأكثر ثباتاً ويمكن التنبؤ بها.
- 3- تصبح فرص التحسين والتطوير متاحة ومركزة بشكل أكبر وحسب الأولوية.
- 4- إن فهم قدرة وإمكانية العمليات ضمن المؤسسة يؤدي إلى تفعيل روح التحدي لتحقيق أهدافها وتحسين النظام وأدائه.

### المبدأ الخامس التحسين:

هو إدخال كل التحسينات المستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة. وأول مرة ظهر فيها التحسين المستمر هو بعد الحرب العالمية الثانية في اليابان؛ لأنها قامت باعتماد إعادة البناء. ومن الفكرة نفسها قامت الشركات اليابانية باعتماد هذا الأسلوب، ويشمل التحسين على التحسين الإبداعي والتحسين الإضافي، تواصل المنظمات الناجحة التركيز على التحسين، لأن التحسين ضروري لكي تحافظ المنظمة على مستويات الأداء الحالية، وتتفاعل مع التغيرات في ظروفها الداخلية والخارجية، وتتهيئ فرصاً جديدة. إن التحسين والتحسين المستمر لأداء المؤسسة ككل يجب أن يكون هدف دائم ومستمر من أهدافها. وتطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى:

- 1- اعتماد وتبني خطة ثابتة وقوية لتحسين وتطوير أداء المؤسسة على امتدادها .
  - 2- إجراء تحسينات وتطويرات على المنتجات .. العمليات .. نظم العمل .. وحتى الأهداف لكل وحدة في المؤسسة .
  - 3- تزويد العاملين بالتدريب بطرق وأدوات التحسين مثل:
    - أ- اتباع مبدأ نفذ ثم أفحص واختبر ثم اتخذ الإجراء التصحيحي السليم .
    - ب - حل المشكلات .
    - ج - إعادة هندسة العمليات.
    - د- الابتكار والإبداع في تصميم العمليات .
    - هـ- وضع أهداف للإرشاد، ومقاييس للضبط والتقييم .
- والمنافع الناتجة عن تطبيق هذا المبدأ تتضمن:

- 1- قيمة مضافة لأداء المؤسسة من خلال قدرة مؤسساتية محسنة ومطورة .
- 2- أنشطة متطورة على مختلف المستويات في المؤسسة بشكل متلائم مع الإستراتيجيات الموضوعية

- 3- مرونة في انتهاز أي فرصة للتحسين والتطوير ضمن المؤسسة .
- 4- جعل العاملين الأكفاء الحاصلين على مستوى تدريب مناسب في المؤسسة يشاركون في عمليات التطوير .

#### المبدأ السادس اتخاذ القرار القائم بناءً على الأدلة:

من المرجح أن تؤدي القرارات القائمة على تحليل وتقييم البيانات والمعلومات إلى تحقيق النتائج المرجوة، فيمكن أن تكون عملية صنع القرار عملية معقدة، وهي تتطوي دائماً على قدرٍ من عدم اليقين، وكثيراً ما تتطوي على أنواع ومصادر متعددة من المدخلات، فضلاً عن تفسيرها، والتي يمكن أن تكون ذاتية، ومن المهم فهم السبب والنتيجة والعواقب المحتملة غير المقصودة، لذلك تؤدي الحقائق وتحليل البيانات إلى مزيدٍ من الموضوعية والثقة في صنع القرار. إن القرارات الحكيمة أو الفعالة تتخذ عادة نتيجة تحليل مسبق لجملة من المعطيات والمعلومات. وتطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى:

1- تسجيل وحفظ كل نتائج الاختبارات وجمع كل المعطيات والمعلومات التي لها علاقة وثيقة وتؤثر على أهداف المؤسسة .

2- التأكد من أن كافة المعطيات والمعلومات هي معلومات موثوقة ودقيقة إلى حد كاف .

3- جعل المعلومات متاحة لكل من يحتاجها في سبيل تطوير المؤسسة .

4- تحليل ما لدينا من معلومات ومعطيات باستخدام طرق حديثة ومبتكرة .

5- صنع القرارات واتخاذ التدابير بالاعتماد على تحليل حقيقي للمعطيات والمعلومات .

والمنافع الناتجة عن تطبيق هذا المبدأ تتضمن:

أ- زيادة في القدرة على شرح تأثير القرارات السابقة وذلك من خلال الرجوع إلى سجلات حقيقية عنها .

ب- تحقيق زيادة في القدرة على مراجعة وتحدي وتغيير الآراء والقرارات .

ت- تحليل المعلومات والمعطيات الناتجة عن مصادر مثل: استبيانات الرأي، الاقتراحات، واللجان المختصة وذلك لإرشاد بناء السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

## المبدأ السابع إدارة العلاقات:

لتحقيق النجاح المستدام يجب أن تُدير المنظمة علاقاتها مع جميع الأطراف المعنية، لأن جميع الأطراف المهتمة تؤثر على أداء المنظمة، ومن المرجح أن يتحقق النجاح المستدام عندما تُدار هذه العلاقات مع جميع الأطراف المعنية لتحسين التأثير على الأداء، إن المؤسسة ومورديها هما وجهان لعملة واحدة أو طرفان يعتمد كل منهما على الآخر لذلك فإن وجود علاقة تعاونية ومشاركة حقيقية فيما بينهما يؤدي إلى تحسين القدرة لكل منهما على خلق القيمة المضافة لنفسه. وتطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى:

- 1- بناء علاقات مع الموردين يحقق مكاسب مادية سريعة ولفترات طويلة من الزمن .
- 2- مشاركة الخبرات والموارد مع الشركاء وتحديد وإنتقاء موردين رئيسيين معتمدين .
- 3- تواصل ذو طبيعة واضحة ومفتوحة مع الموردين ومشاركة المعلومات والخطط المستقبلية مع الموردين

- 4- بالاشتراك مع الموردين يتم تكوين فكرة واضحة عن إحتياجات الزبائن ومتطلباتهم .
- 5- تأسيس أنشطة تحسين وتطوير مشتركة مع الموردين وكسب تشجيع وتقدير وإلهام الموردين للتطويرات والإنجازات التي حققتها المؤسسة .

المنافع الناتجة عن تطبيق هذا المبدأ تتضمن:

- 1- زيادة في القدرة على خلق القيمة المضافة لكلا الطرفين من خلال تطوير التحالفات الإستراتيجية والمشاركة مع الموردين.
- 2- مرونة وسرعة مشتركة في الاستجابة لتغيرات السوق أو إحتياجات وتوقعات الزبائن
- 3- توفير في التكاليف والموارد لكلا الطرفين .
- 4- خلق وإدارة علاقات مع الموردين تضمن لك: الموثوقية، الدقة في مواعيد التسليم، وكفالة للمواد المستلمة.

## فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملاً حاكماً لكافة العمليات والأنشطة والوظائف التي تعمل داخل المنظمة، و بذلك فهي نظام متطور عن نظام الأيزو 9000 الذي ينحصر نشاطه في

نطاق الجودة التي تتعلق بالسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة بينما إدارة الجودة الشاملة تتجاوز نطاق جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إلى جودة المنظمة ذاتها ككل، فهي لا تسمح بوجود أي خطأ أو انحراف في أي نشاط أو وظيفة من الوظائف التي يتكون منها الهيكل التنظيمي في المنظمة، بالإضافة إلى أنه يتعين على كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة أن يمارسها و يقوم بها بالفعل مما يؤدي إلى زيادة فاعلية و تنمية القدرة و الإمكانية على الاستفادة من المبادرات الذاتية الفردية و الجماعية و إيجاد جهد جماعي متناسق و متكامل من أجل زيادة قدرة المنظمة على توليد و تطوير الأفكار الإبتكارية الخلاقة التي تأخذ أشكالاً متعددة و متنوعة من السلع والخدمات والمجالات والأنشطة التي يمكن للمنظمة التوجه بها و الاعتماد عليها في صنع أسواق المستقبل و تطوير أسواق الحاضر.

هناك العديد من الشركات العالمية التي أثبتت تميزاً واضحاً في أدائها و نتائجها من خلال تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة و يمكن تلخيص أهم الفوائد المتحققة من تجارب تلك الشركات بما يلي: (النعمي، 2001، ص 41)

- 1- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور.
  - 2- تخفيض تكاليف التشغيل.
  - 3- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
  - 4- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.
  - 5- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
  - 6- رفع مستوى الأداء.
- الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:**
- أ- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم
  - ب- تنمية مهارات العاملين من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
  - ت- توفير التدريب اللازم
  - ث- إعطاء الأفراد العاملين الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

الفوائد التي يجنيها العاملون في القطاع العام أو الحكومي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:  
(دوبينز، وماسون، 1997، ص 23).

- 1- تكمن الفائدة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ضمان الحكومات في تنفيذ متطلبات الجماهير.
- 2- تحقيق الرفاهية والازدهار بين كل أطراف المجتمع.
- 3- استخدام الموارد الوطنية بأنسب المجالات واستغلالها بأحسن الطرق.
- 4- تحسين جودة المنتجات العامة وبأقل التكاليف.

تلاحظ الدراسة أن المؤسسات العامة نفسها عاجزة عن منافسة القطاع الخاص، حيث شهدت في الآونة الأخيرة تراجعاً كبيراً في الكفاءة والابتكار، مقارنةً بالقطاع الخاص، الذي اعتمد على المنافسة الشديدة وانفتاح الأسواق، لينطلق له العنان في كل المجالات، كان لابد من إيجاد السبل لإنقاذ وتنمية تلك المؤسسات التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين من خدمات و السلع، كما أن دورها يعتبر غير محدود ولا يقتصر فقط على الاحتياجات الأساسية، بل إن دورها يشمل توفير الرفاهية والازدهار للمواطنين إن أمكن، وحل المشاكل البيئية والاجتماعية والصحية وكل ما يخص المصلحة العامة. فضلاً عن ظهور منافسة للقطاعات الأمنية بظهور الشركات الأمنية في سوق العمل الأمني بدلاً من أحادية الخدمة كما كان في السابق مما يجعلها أمام تحدى وتنافس كبير .

### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي على النحو التالي  
(عبدالرؤوف، 2014، ص 92):

#### أولاً - مرحلة اقتناع و تبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة:

في هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق، يبدأ كبار المديرين بالمنشآت بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام و أهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها، ويفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة، في هذا الشأن

حتى يتحقق الهدف المنشود من ورائها على أن تقوم طبقة الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بالمنشأة ككل.

### ثانياً- مرحلة التخطيط:

يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار: الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة، المقررين والمشرفين. ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

### ثالثاً- مرحلة التقييم:

وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- 1- ما الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها ؟
- 2- ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- 3- ما المداخل المطبقة حالياً بالمنشأة و التي تستهدف تحسين الأداء ؟
- 4- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلاً المداخل المعمول بها في الوقت الراهن والتي لا تحقق الأهداف ؟
- 5- ما المنافع التي يمكن أن نحققها في وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟
- 6- ما متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنشأة ؟
- 7- ما المداخل المطبقة حالياً بالمنشأة و التي تستهدف تحسين الأداء ؟

### رابعاً- مرحلة التنفيذ:

و في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ و يتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

### خامساً- مرحلة تبادل الخبرات ونشرها :

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات و النجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعو جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء

والموردين للمشاركة في عملية تحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة. (عبد المحسن، 2007 ص20)

### معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة:

على الرغم من أن العديد من المؤسسات تبذل أقصى جهدها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسبب إدراكها لأهميتها بالإضافة إلى مجموعة من الدوافع والمبررات والتي اختلفت من مؤسسة لأخرى وفقاً لظروفها الخاصة والتي كانت وراء قرار التطبيق إلا أنها تتعرض لعدة عوامل تقف حائلاً وعائقاً أمام التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة. (زين الدين، 2002، ص44 )

### معوقات تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي : (الترتوري وجوحان، 2006 ص25)

1- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيمياً ونظاماً للمكافآت يدعم هذا البرنامج، ومن ثم تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

2- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً.

3- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولإنجاح هذا البرنامج لا بد من مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه.

4- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جداً وهي تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات. (حاكم محمد محسن، 2006، ص 20)

يضيف (الترتوري وجويحان،) لأسباب معوقات تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة: توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين. وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع. وأيضاً تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة

الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.

تلاحظ الدراسة من وجهة نظره بأنه ومن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة هو التخوف الشديد من قبل الإدارة والمسؤولين والمعنيين عن البرنامج من حدوث فشل في نجاح التطبيق وبالتالي تحمل أعباء وتكاليف البرنامج المطبق والتي لم تؤتى ثمارها من وجه نظرهم.

### **الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يكن دائماً ناجحاً، لذلك فإن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو تبطؤ من نجاحه أمر مهم لمساعدة الشركات والمؤسسات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة أو العاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية وعدم وجود خطة استراتيجية واضحة. وفيما يلي أهم الأخطاء الشائعة: (علوان، 2005 ص 21) .:

#### **1- تعمل الشركة لتحقيق نتائج سريعة:**

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكد مدخل إدارة الجودة والذي يعتبر متطلباً للنجاح وهو أن تقوم الإدارة العليا للشركة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطوير والتحسين، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.

#### **2- التقليد والمحاكاة لتجارب الشركات الأخرى:**

إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة العربية منها، فثمة توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.

### 3- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ الشركة الملائم:

من خلال دراسات ميدانية سابقة لعدد من الشركات التي فشلت في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، تأكد بأنه يرجع سبب ذلك إلى عملية التسرع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من الشركات العربية، نجد أن أبعاد ثقافة الشركة غير مواتية إطلاقاً بشكلها الحالي، مما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة الشركة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

### 4- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية:

من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها الشركة ولا سيما التكنولوجيا لهذه الشركات، وبرغم أهمية ودور التكنولوجيا في مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأنها تشكل أحد العناصر الخمسة المكونة لها إلا أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا ؛ لأن العبرة ليست في امتلاك هذه التكنولوجيا عند التخطيط لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة فهذا المدخل يركز على دعائم ثلاث متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي: جودة التكنولوجيا المادية، وجودة التكنولوجيا البشرية، وجودة البيئة.

### 5- عدم اتساق سلوكيات قادة الشركة مع أقوالهم:

إن التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، وهو ذلك النمط من القيادة الذي اعتاد أن يفعل غير ما يقوله، عندئذ يفقد هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين وهو أخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.

### 6- إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة.

هناك متطلبات لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة ومن بينها ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات وعدم اللجوء إلى طرائق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والابتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

## 7- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة:

تعتبر عملية القياس من الأمور المهمة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير لتحسينه في المستقبل هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الإنجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة، يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطوة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي بدوره إلى اعتزاز العاملين بما حققوه لأنه من عمل أيديهم مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس والدافعية ويدفعهم إلى التحسين المستمر.

## 8- التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق:

لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغييرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت. فإن التغييرات المرحلية والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحيث أن الكثير من مشاكل المنظمة هي موجودة وليست وليدة الحاضر ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة. فإنه ليس من الإنصاف حلها آنياً وبشكل سريع، لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

## 9- عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين:

يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها، لأن ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن الشركة ومنتجاتها.

## 10- تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤيا مستقبلية من قبل الإدارة العليا لما ستكون عليه شركتهم في المستقبل وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير، ولذلك لا يجب أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد، بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشداً لها في المستقبل، ولذلك إذا تبين بأن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل، فإنها بذلك لن تكون سندا في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وبناءً على ما سبق ذكره ولتحقيق النجاح في الجودة الشاملة، يجب أن تتحقق ثمانية شروط  
ضرورية لا مفر منها كالتالي: (عبدالروؤف، 2014، ص 32)

- 1- يجب أن يكون لدى الإدارة العليا رغبة قوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة والافتتاح بأن إدارة الجودة الشاملة ضرورة مطلقة لتقدم الشركة، أو لبقائها على قيد الحياة في عملية إدارة الجودة الشاملة وهذا يشمل كل أعضاء فريق الإدارة العليا .
- 2- يجب أن يكون للشركة رؤية طويلة المدى شاملة و واقعية، و يمكن قياسها للجودة الشاملة، ويجب أن تصل لأبعد من الجودة لسلع الشركة، و خدماتها، و تذهب إلى الاتساع في تحقيق احتياجات أصحاب الأسهم، و العملاء و التنظيمات كلها في الوقت نفسه.
- 3- يجب القبول بأن المدير التنفيذي مسئول عن الجودة الشاملة، و لا يمكن أن يفوض هذه المسؤولية لأحد غيره، و يجب أن يكون مشمولاً، وله ممارسات مرئية في الجودة الشاملة موافقة المدير التنفيذي و دعمه فقط ليست كافية لنجاح منهجه.
- 4- يجب أن يقتسم المدير التنفيذي، و فريق الإدارة العليا الافتتاح العميق أن عمل الفريق الذي يشمل المشاركة الأصلية من جانب كل الناس في الشركة فقط -الإدارة الدنيا والعمال، والإدارة المتوسطة والإدارة العليا يمكن أن يأتي بالجودة الشاملة.
- 5- يجب أن يعبأ كل الأفراد في الشركة، بالإضافة إلى أصحاب الأسهم و العملاء و يصبحوا متيقظين، و حتى يتعلموا ضرورة إدارة الجودة الشاملة و فعاليتها.
- 6- يجب أن يحصل الأفراد على التدريب المناسب، وأن يكونوا منظمين في أفكار عامة، وتقنية مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة واستخدام فعال لهذه التقنية لتحقيق الجودة الشاملة.
- 7- يجب أن يحصل كل الأفراد على تعزيز في صور: تمييز رسمي من الإدارة العليا، و كل المديرين، و تمييز غير رسمي تمييز شخصي من المديرين، أو حتى من النظراء مكافآت أو أي صيغ أخرى من التقدير، تجمعات دورية تجمع أكبر عدد ممكن من المديرين، والعمال للاحتفال بالنجاح المتحقق .
- 8- يجب أن يكون هناك اتصالات صريحة مفتوحة من جانب الإدارة.

## إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة:

إن التحدي الكبير الذي يواجهه العالم اليوم في ظل النظام الجديد هو ازدياد التنافس على المستوى العالمي، والمتطلبات التي أفرزها تيار (العولمة) تتطلب بالضرورة أن تعمل الشركات والمؤسسات المختلفة على تطوير أجهزتها، و الارتقاء بأدائها العام مع تحسين استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة؛ وذلك لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، لذلك لن تتمكن تلك الشركات و المؤسسات من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات المتسارعة، من خلال التخلص من العديد من المشكلات و العوائق التنظيمية التي تعاني منها؛ لأجل استيعاب المتغيرات الجديدة من جهة، و الإسهام بالدور المرجو منها من جهة أخرى (الدراكة، والشبلي 2006، ص48) .

الحديث عن الجودة في السابق يعني مزيداً من التكاليف التي لا مبرر لها و التي كانت عبئاً على العملية الإنتاجية والخدمية فإن الوضع حالياً اختلف تماماً ففي ظل المتغيرات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية أصبح الالتزام بمعايير ومفاهيم الجودة إحدى أهم الأولويات المطلقة لأي مؤسسة خدمية أو إنتاجية باعتبار أن هذه المعايير هي المدخل الحقيقي للمنافسة في مواجهة تدفق المنتجات و الخدمات عبر انفتاح أسواقنا على مصراعيها في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

من هذا المنطلق أصبح من الضروري على المؤسسة ترسيخ مفاهيم الجودة لإدارتها وفروعها للصدور في وجه هذه المواجهة فالجودة اليوم تعبر عن اتفاق المنتج أو الخدمة في سبيل إرضاء العميل و السعي إلى التحسين المستمر.

## مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشرطة:

تواجه أجهزة الشرطة عموماً في العصر الراهن تحديات هائلة، الأمر الذي يستوجب تعظيم القدرات والامكانيات البشرية لمواجهتها حيث تتمثل اهم هذه التحديات في الآتي:(نجيب، 1997، صفحة 12)

1- تعاظم إمكانيات القوى المناوئة للأمن، فالجماعات الإرهابية وعصابات الاتجار بالمخدرات والجريمة المنظمة والمنظمات المتطرفة أصبحت تمتلك إمكانيات مادية وبشرية هائلة فلا بد لأجهزة الشرطة ان تواجهها بإسلوب حديث ومتطور .

- 2- ترسيخ المفاهيم الديمقراطية وانتشار رياح التغيير.
- 3- الدخول إلى عصر انتقال الأخبار بلا حدود .
- 4- الطلب غير المحدود على الخدمة الشرطية.
- 5- الممارسات غير الشرعية للمستحدثات التقنية.
- 6- عدم ملاحقة أنظمة التعليم والتدريب الشرطى للتقدم العلمى والتطور الفنى.

### أهداف تطبيق الجودة الشاملة فى الأجهزة الشرطية:

- 1- إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة كدراسة إدارية حديثة.
- 2- التعرف على إمكانية تطبيق مبادئ تلك الإدارة فى مجال العمل الشرطى والآثار الإيجابية المترتبة على ذلك فيما يتعلق برفع مستوى الأداء .
- 3- دراسة أنسب مناهج التطبيق والتي تودى إلى مد جسور التعاون والقضاء على عقدة الخوف وإزالة الفجوة النفسية بين أفراد المجتمع وأجهزة الشرطة.
- 4- تقديم الخدمة الشرطية ببسر وبأقل التكاليف وبأقل جهد ووقت وبأفضل وسيلة .

### متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى الشرطة:

إزاء التحديات والمبررات آنفة الذكر فإنه ينبغى انتقاء الأسلوب الذى من خلاله يتم التغلب على هذه التحديات, يمكن توضيح متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على النحو التالى:  
(A.Butler:Develc, 1992, pp. 23-27).

#### أ- دعم القيادة الشرطية:

تعتبر القيادة الشرطية مسئولة أمام المجتمع , والإدارة التى تنتمى لها والعاملين , لذلك يمثل دعم القيادة حجر الأساس فى بناء صرح الجودة , لأهمية القيادة فى المساندة الكاملة والموافقة والدعم لبرنامج الارتقاء بمستوى الأداء .ولامتلاك القائد الحق فى التغيير فى الإجراءات تسهيلا للعمل وتوفيراً للوقت. فالقيادة وظيفة مهمة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية , فالمديرون سواء كانوا فى القيادة العليا، أو الوسطى، أو التنفيذية أو المباشرة يمكن أن يؤثروا تأثيراً إيجاباً أو سلباً على اتجاهات وتوقعات رؤسيتهم , فمن الممكن أن يشجعوهم, ومن الممكن أيضاً أن يحبطوهم , فالقيادة الناجحة هى التى تمتلك القدرة على التأثير فى الآخرين من خلال الاتصال للسعى بحماس والتزام إلى تحقيق أداء مثمر يحقق أهدافها .

## ب- أسلوب الإدارة:

يقصد به توجيه العملية الإدارية داخل المنظمة والإدارات الفرعية التابعة لها، وكيفية ممارسة السلطة، فوجد الكثير من الرؤساء في القطاع الحكومي في مختلف أنحاء العالم يعتمدون في إدارة دفة العمل، وفي حث العاملين التابعين لهم على أداء العمل على السلطة المخولة لهم بموجب القانون، ويتبعون أسلوب التخويف مع من يقل أدائه من الموظفين دون البحث عن أسباب إنخفاض الأداء والعمل على علاجها، كما إن هذا الأسلوب يضعف خطوط الإتصال بين الرئيس ومروسيه، مما يحرم رجال الإدارة من أفكارهم ومقترحاتهم ويقتل روح الإبداع والابتكار. ويوجد في الجانب الآخر لإسلوب التخويف أسلوب التقييض، الذي يشجع على الإبداع والابتكار واشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، والبحث عن أسباب القصور في الأداء وتلافي الأخطاء مما يحقق أعلى درجات الجودة في الأداء وخصوصًا في مجال العمل الشرطي .

## ج- روح المبادرة:

أسلوب رد الفعل والتحرك لمواجهة مايقع من مشكلات ليس هو الأسلوب الأمثل خاصة من منظور الجودة حيث يؤدي إلى تواضع أسلوب الأداء، فالجودة تعنى التحسين المستمر والدائم والإرتقاء الدائم بمستوى الأداء، حيث لايتأتى ذلك إلا من خلال التوقع المتواصل للمشكلات قبل وقوعها وهو الأسلوب الوقائي، ولاسبيل إلى تحقيق ذلك إلا من خلال تبصير الفرد بطبيعة الدور الذى يقوم به، وموقع ذلك من أهداف الإدارة، وإجراء بحوث استطلاعية للتعرف على آراء الجماهير ونوع ومستوى الخدمة التى يطلبونها، والمشكلات التى يواجهونها، ومن هنا يتم ادخال التحسينات الكفيلة بتطوير الأداء.

## د- شمولية الجودة:

ويقصد بشمولية الجودة مايلي:

1. أن تشمل الجودة جميع مجالات الخدمة التى توفرها الإدارة المعنية
2. أن تشمل الجودة جميع العملاء، بغض النظر عن عقيدتهم أو انتمائهم أو هويتهم، مشكلة فى تقسيم الجماهير المتعامله مع الشرطة من حيث القانون إلى قسمين:الأول ملتزم بالقانون والآخر مخالف للقانون، ونظرًا لأن النوعين يشتركان في صفة الإنسانية

والخضوع للقانون, فإنه لا بد من وضع استراتيجية واحدة للتعامل مع الجميع وهي تطابق العمل والتي تتلخص فى وجوب عدم تدنى التعامل مع الجمهور إلى حد انتهاك حقوق الانسان , وأن لايتجاوز التعامل قواعد القانون.

3. أن تكون الجودة نهج جميع العاملين وأن يتبعوا أسلوب عمل الفريق الواحد, ولا يتنافى ذلك مع إنشاء إدارة مختصة بالجودة.

#### هـ - تكامل السياسات:

يتطلب تنفيذ الجودة فى كل إدارة وضع سياسات تتضمن خططا وبرامج معينة من الخدمات التى تقدمها الإدارة المعنية ,لذا يجب مراعاة تحقيق تكامل السياسات الموضوعة أفقيا ورأسيا . وقصد بالتكامل الأفقى للسياسات تحقيق التوافق والتناسق بين البرامج والخطط التى يتم تنفيذها خلال فترة زمنية واحدة, لا يحدث تضارب بينهما,أما التكامل الرأسى فيقصد به تحقيق التوافق والتنسيق بين مختلف مراحل تنفيذ برنامج معين أو خطة معينة على مدى الفترة اللازمة للتنفيذ. هذا بالإضافة إلى أن تكامل السياسات يعنى بالضرورة استقرار البرامج والخطط الموضوعة لتحقيق الجودة وعدم تغييرها إلا لضرورة ظروف العمل أو آليات الارتقاء بمستوى الأداء.

#### و - استمرارية الجهود:

يحتاج تحقيق الجودة عملاً متواصلًا حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة المتمثلة فى الارتقاء الحقيقى بمستوى الأداء والذى يتطلب إجراء الدراسات على شرائح الجماهير وتحليل النتائج وتدريب العاملين , ووضع البرامج والخطط وفق ماتسفر عنه النتائج. وتحقيق الجودة يحتاج إلى فترة طويلة حيث يرتبط لحد كبير بطبيعة الخدمات التى تقدمها الإدارة ونوعية المراجعين, ومدى استيعاب العاملين للمفاهيم وسرعة تنفيذ الخطط والبرامج التى تكفل تحقيق الهدف.

#### ك - التركيز على العملاء:

تستهدف جودة العمل الارتقاء بمستوى أداء خدمات العملاء والتيسير عليهم ,على أن الدوائر والإدارات وجدت لتخدم العملاء وليس العكس , وبالتالي يتوقف نجاح أي إدارة فى تحقيق الجودة على رضا العملاء, وهو المقياس الذى يتم الاثرشاد به لقياس مدى نجاحها فى تحقيق الجودة الشاملة للجماهير, والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة لهم . ولاشك أن اختلاف نوعيات الجمهور الذى

تتعامل معه أجهزة الشرطة يعد من أهم الصعوبات التي يواجهها تطبيق الجودة فى الشرطة ويجب أخذ ذلك فى الاعتبار. ويرى بتلر أنه لإرضاء رغبات الجمهور يتعين فهم رغباته تجاه الخدمات المقدمة من وجهة نظره لا من وجهة نظر إدارة الشرطة. ( A.Butler:Develc, 1992, 23-27 )

### مزايا تطبيق الجودة فى الأجهزة الشرطة:

يساعد تطبيق مبادئ الجودة الشاملة اى منظمة على الوصول إلى أهدافها بأقصر الطرق وأكثرها فاعلية، نظراً للطبيعة التنظيمية المقننه فى الأجهزة الشرطة, فإن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة إنما يركز على تطبيق روح القانون وليس نصوصه, وأيضاً تحقق الجودة للشرطة ولجمهورها منافع وفوائد من تطبيقها لهذه المبادئ ,وتتغير محصلة الفوائد التى تحققها تبعاً للدرجة التى وصلت إليها فى تطبيق هذه المبادئ. حيث نجد أن كثيراً من الأجهزة الشرطة التى طبقت هذه المبادئ قد حققت كثيراً من النجاحات فى كافة الأصعدة من خلال انتهاجها لإسلوب إدارة الجودة الشاملة فى تطوير أدائها والذى يقاس فى المقام الأول بمدى نجاحها فى القيام بمهمتها التى أنشئت من أجلها. ويمكن إبراز أهم هذه المزايا فيما يلى: (نصار، 2003، ص 128)

#### 1. مزايا العاملين:

- أ. عقد دورات تدريبية للعاملين لتدريبهم على أفضل وأنسب سبل التعامل مع المنتفعين من الخدمات الأمنية وفن التخاطب، وكذلك دورات تخصصية حسب مهام الفرد .
- ب. تكريم دوري للمتميزين فى مجال التعامل الجماهيري وتيسير خدمة العملاء .
- ج. الارتقاء بمستوى العاملين المسؤولين عن التعامل المباشر مع الجمهور وتشجيعهم على استكمال دراستهم .
- د. بحث المشكلات التى تواجه العاملين أنفسهم والعمل على حلها، خاصة فيما يتعلق بمسألة الأمن الوظيفي وتوفير الأمن والأمان للعاملين .
- هـ. تعديل نظام التشغيل اليومي من ثلاث ورديات إلى أربع ورديات، الأمر الذى يؤدي إلى خفض عدد ساعات العمل وزيادة فترات الراحة ورضا العاملين .

و. تنمية روح الابتكار والتطوير لدى العاملين وخلق نوع من المنافسة الشريفة بينهم بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات الشرطة للجمهور والعمل بروح الفريق الواحد .  
ز. خلق قيادات وكوادر قادرة على إدارة العمل الأمني.

#### مزايا العملاء :

تتمثل المزايا للمتعاقدين مع الشرطة نتيجة للتعرف على آراء المنتفعين من خلال تقييمهم للأسلوب المتطور للشرطة في إدارة وتطوير خدماتها وأدائها، مع تحفيز كل العاملين نحو خدمة المنتفعين، وتوفير الموارد البشرية والمادية الدافعة والمحركة لهذه السياسات، بما يلي: (خلفان، 1999، ص 20)

- 1- زيادة عدد السيارات المخصصة للفحص مما يؤدي إلى قصر فترة مواعيد الفحص والسرعة في استخراج رخص القيادة.
- 2- زيادة عدد الدوريات الراكبة من أجل زيادة سرعة تلبية البلاغات الأمر الذي يقلل من المخاطر المترتبة على التأخير ويزيد من إحساس المواطن بالأمن .
- 3- وضع لوحات إرشادية في مداخل الوحدات الشرطة التي تقدم الخدمات للجمهور لتعريف الجمهور بالمستندات والخطوات المطلوبة لإجراء المعاملة، وكذلك عمل كتيبات بهذه الإرشادات.
- 4- إنشاء مكاتب خاصة لاستقبال الجمهور وتلقي استفساراتهم عند مداخل الوحدات التي تقدم خدمة للعملاء، مع تزويد هذه المكاتب بالكوادر المؤهلة والمدربة.
- 5- تسهيل حصول الجماهير علي بعض الخدمات الشرطة عن بعد من خلال توظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات سواء للاستعلام عن الخدمات أو الرسوم أو المواعيد وحتى معرفة المستندات والأوراق المطلوبة لخدمة معينة، أو لإستقبال بريدى أو ملاحظات أو نقد من خلال هذه الوسائل، والاستجابة لمقترحات بعض العملاء بتوفير رجل مرور أمام المدرسة لحظة انتهاء الدوام حفاظًا على التلاميذ.

تلاحظ الدراسة أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة أصبح ضرورة تفرض نفسها على الأجهزة الشرطة شأنها شأن المنظمات الاقتصادية والمجتمعية الأخرى ، وترجع هذه الأهمية إلى محدودية الامكانيات البشرية والمادية ، إضافة إلى القيود القانونية لأعمال الشرطة، بالمقابل تعدد وتشعب المهام والأهداف المنوطة بأجهزتها والمتمثلة فى الحفاظ على الأمن وضمان تطبيق سيادة القانون

من ناحية أخرى, ثم الحفاظ على الوحدة الاجتماعية والوصول إلى درجة كبيرة من القبول الاجتماعي لأداء تلك الأجهزة بحيث تترجم لأي علاقات تعاون مثمرة , وتؤدي إلى فاعليتها وسرعة استجابتها ووصولها إلى أهدافها , وهذا التعاون يعود على الجمور بالسكينة والأمن وهذا ما تسعى إليه الأجهزة الشرطية في أي مجتمع.

## المبحث الثاني الأداء المؤسسي

### مفهوم الأداء المؤسسي:

يمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية المحدد لها باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية. وتعنى الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفاعلية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة، وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء وتقييمه وتناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الإهتمام على نمو الموجودات ولا الإبتكار ولا التعلم وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد. ( العلى وآخرون، 2011، ص15).

إن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية.

وقد عرف ( hanna.D ,1998,P3 ) مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بأنه عبارة عن مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها، وعرف مفهوم الأداء بأنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية محددة ( Devreis,L,David et al, 1981,p2) ومن خلال ماسبق يلاحظ أن كافة التعريفات تشير وبشكل عام إلى مفهوم الإدارة بالأهداف وهو أحد أهم الإتجاهات الفكرية التي إنتشرت فى السبعينات من القرن الماضى وركز على مفهوم تقييم الأداء (Drucker,1964,p32).

إن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي يتكون من الخطوات التالية:

1- عملية إستراتيجية تعتمد على المؤسسة بغرض تحديد الفارق أو ما يعرف بفجوة الأداء بين ما هو مطبق وما هو مخطط له .

2- تتم هذه العملية باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات والمقاييس .

3- تهدف هذه العملية المستمرة لاستخلاص النتائج الواجب إتباعها لتقليل الفجوة وتحسين الأداء خلال الفترة الزمنية القادمة.

4- كما تساعد فى تحديث وتعديل أهداف جديدة للمؤسسة يسهل تحقيقها دون إحداث فجوة فى الأداء.

ولإعطاء صورة عن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي لأبد من التعرف أولاً على مكونات هذا المفهوم والتي تتجسد في المقصود بالأداء المؤسسي والتي يمكن تعريفه أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشمل على الثلاثة أبعاد التالية:

- 1- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
  - 2- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
  - 3- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .
- وبرغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة إلا انه يختلف عن أداء الوحدات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ( مخيمر وآخرون، 2000، ص 22 ).

### قياس الأداء المؤسسي:

المؤسسة عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية أو الخدمية 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 .

لتحديد جودة الأداء في أى مؤسسة يجب اختيار أهداف للتركيز عليها لتطوير وتحسين أدائها وتلك الأهداف من أهداف المؤسسة الرئيسة. والجهود المبذولة لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها عندما تكون مدعومة من القيادة العليا، والرغبة لدى الإدارة في التطوير والتحسين المستمر وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي حيث لا يختلفان من حيث الطرق المستخدمة ذلك الفرق هو مستوى الأهداف حيث نجد في الأداء الفردي تركيزاً على أمور بعينها لأجل تطويرها وتحسينها، وأما في حالة تطوير الأداء المؤسسي نقوم بتقسيم شامل لأداء المؤسسة على المستوى الاستراتيجي وما تطمح إليه في المستقبل.(فيصل، 2015، ص27).

أصبحت عملية قياس وتقييم الأداء محل اهتمام العديد من المتعاملين وأصحاب المصالح مع المنظمات والمؤسسات، ومن ناحية أخرى أصبح تركيز قياس الأداء على قياس المخرجات الخاصة بالمؤسسة غير مناسب بحيث أصبح من الواجب أيضاً التركيز على العمليات والمعالجات ذاتها، والاهتمام بالمقارنات القياسية مع تركيز الاهتمام على المؤشرات الكمية والرقمية فقط دون الاهتمام بقياس جودة الأداء (لوفر، 1998، ص 80).

وبالنظر فيما تواجهه المنظمات حاليًا من ضغوط وتحديات محلية وعالمية بحيث أصبحت في البيئة التي تعمل في إطارها هذه المنظمات الآن مختلفة عن الماضي.

أصبح الأداء المؤسسي يمثل ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة مما يجعل الأداء المؤسسي يشكل منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. (مخير وآخرون 200، ص 35).

ومن هنا سوف يتم التطرق إلى قياس الأداء المؤسسي لما له من أثر كبير في عملية التنمية والتطوير للمؤسسة بالإضافة إلى عملية النمو المتسارع ومواجهة المنافسة العالمية .

إن مقاييس ومؤشرات الأداء اشتقت تاريخياً من معلومات محاسبة التكاليف والتي غالباً ما كانت تستند على مبادئ قديمة وعشوائية .هذه المقاييس والمؤشرات التقليدية لا تشجع كثيراً على تبني منهج إدارة الجودة الشاملة بل أن في بعض الحالات تحول دون التحسين المستمر لأنها لا تستطيع وضع خريطة طريق واضحة للأداء ( المقل،إدريس، 2006، ص، 135) فالمؤسسات التي تسعى للنجاح في المدى الطويل عليها البدء في قياس الأداء بمقترحات التحسين التي يبديها الزبون. حيث يلعب القياس دوراً مهماً في حلقات التحسين في الآتي: (فيصل بشير، 2015، ص27).

1- متابعة سير الأداء مقابل الأهداف التنظيمية .

2- تحديد فرص التحسين.

3- مقارنة الأداء مقابل المعايير الداخلية.

4- مقارنة الأداء مقابل المعايير الخارجية.

عليه يمكن القول أن العناصر الأساسية في النظام الجيد للقياس والأداء تشبه إلى حد كبير عناصر إدارة الجودة مثل:

1. الالتزام والقيادة .

2. المشاركة الكاملة للأفراد .

3. التخطيط الجيد .

4. استراتيجية التنفيذ السليمة

5. التحسين المستمر.

6. تحقيق والمحافظة على معايير الامتياز .

### أهداف تقييم الأداء المؤسسي:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها

لعملية تقييم الأداء المؤسسي، كما ذكرها ( الشحات 1992 ص 25 ) ومن أهمها:

1- المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم إنجازه فعلياً، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.

2- إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.

3- تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعية، فنماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة.

4- المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة: وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقييمها من خلال أسس ومعايير محددة.

5- خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.

6- تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء: فلا بد من مواكبة التطور من أجل الاستمرار في تقديم الأفضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة.

## نماذج الأداء المؤسسي:

هناك العديد من النماذج المستخدمة للأداء المؤسسي والتي تتباين فيما بينها من خلال توجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها وملاءمتها لأنواع المنظمات الربحية منها والخدمية. وهنا سنركز النماذج الأكثر ملاءمة والأسهل تطبيقاً ويمكن عرض هذه النماذج في الأتي (فيصل، 2015، ص30)

### 1. النموذج التقليدي:

يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسة التي تتكون منها المؤسسات أو المنظمات، فبالبيديات مثلاً تحصل على الموارد والمواد الخام من البيئة ويتم تحويل هذه المواد من خلال العمليات والأنشطة إلى خدمة أو سلعة تقدم إلى الموظفين.

لقياس مستوى الأداء لكل مكون من مكونات النظام يمكن لأي مؤسسة أو منظمة أن تقيم أداءها ضمن أي من المدخلات الآتية:

- أ- مدخل المخرجات (الهدف)
- ب- يتم من خلال هذا المدخل تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ونعنى بها نجاح فى تقديم الخدمات المنوطة منها والذي يعكس سبب وجودها.
- ج- مدخل الموارد
- د- ويتمكن المقوم من خلال هذا المدخل من تحديد مدى قدرة المؤسسة للحصول على الموارد، وقدرتها على إدامة واستمرارية العمليات اليومية.
- هـ- مدخل العمليات التحويلية
- و- وهنا يمكن قياس أنشطة داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية. ويمثل هذا المدخل قدرة المؤسسة على استغلال المدخلات من مال ووقت وموارد بشرية ومواد ومعدات للحصول على المنتجات أو الخدمات المخرجة.

### 2. نموذج الأداء المتوازن

وهو أحد المداخل الإستراتيجية لقياس وتقييم الأداء، والذي طوره كل من روبرت كابلن من جامعة هارفارد وديفيد نورتن، ويستهدف هذا النموذج وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب

قياسها بشكل يحقق "التوازن" فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط. حيث درجت كثير من الإدارات على التركيز على بعد الأداء المالي دون الالتفات لباقي الجوانب التنظيمية الأخرى. ويمثل هذا النموذج نظامًا إداريًا إلى جانب كونه نظامًا قياسيًّا. وهو ما يمكن المؤسسة من تحديد الرؤية المستقبلية والرسالة التنظيمية بوضوح وتحويلها إلى خطة عمل. ويحقق هذا النموذج نوعًا من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، بما يضمن تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة. كما يحقق هذا النموذج العديد من التوازنات بين المفاهيم والمقاييس التقليدية والحديثة، فهو لا يعتمد فقط على المؤشرات التاريخية بل يتعدى ذلك ليشتمل العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسة التالية: (زايد، 2004 ص 28) .

1- الإستراتيجية (الرؤيا، الرسالة والاهداف).

2- الأداء المالي.

3- العمليات الداخلية .

4- التعليم والنمو.

5- المستفيدون متلقي الخدمة.

3. نموذج التميز الأوروبي:

يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير خمسة ممكنات ( وسائل ) وأربعة هي النتائج ، تغطي معايير الممكنات (الوسائل) ما تقوم به أي مؤسسة وكيفية القيام به . وتغطي معايير النتائج ما تحققه أي مؤسسة النتائج تأتي نتائجًا للممكنات ( الوسائل ) ويتم تحسين الممكنات ( الوسائل ) من خلال التغذية الراجعة من النتائج ( هادي، 2006، ص35).

وأخر تحديث للنموذج كان إصدار 2020 م كأخر تحديث للنموذج والتغيرات التي حدثت هي تكون النموذج من سبعة معايير رئيسة مقسمة إلى ثلاثة مجالات هي :

المجال الأول: الإتجاه

1- الغاية والرؤية والاستراتيجية

2- القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية

المجال الثاني: التنفيذ

3- إشراك أصحاب المصلحة

4- تحقيق الإستدامة بأعلى قيمة

5- إدارة الأداء وقيادة التحول .

المجال الثالث: النتائج

6. -انطباعات أصحاب المصلحة

7. الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

أما المبادئ الأساسية لنموذج التميز الأوروبي فقد تم التأكيد، في هذا الإصدار الجديد، بشكل خاص على أولوية التركيز على العميل، والتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وفهم العلاقة السببية بين ما تقوم به المنظمة ولماذا تقوم به وكيف تقوم به وما النتائج التي تحققها مما تقوم به؟

**علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى:**

من المعروف أن هناك ثلاثة مستويات متدرجة للأداء يمكن توضيحها بما يلي: (مخيمر

واخرون ص 21)

**المستوى الأول-**

تقييم الأداء العام: ويهدف إلى تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من القطاعات الإنتاجية أو الخدمية الأخرى، فتقييم خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة لمعرفة المطلوب منها وتحديد نقاط القوة والضعف بها يعتبر مثلاً لمستوي الأداء العام، كما أن تقييم أداء القطاع الخدمي في الدولة يعتبر مثلاً آخر.

**المستوى الثاني -**

تقييم الأداء المؤسسي: والذي يتضمن تقييم أداء الوزارات والدوائر والمؤسسات والشركات، ويتم ذلك من خلال استحداث مجموعة من معايير الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في ضوء تلك المعايير المعدة للأداء المطلوب.

## المستوى الثالث -

تقييم الأداء الفردي: حيث يتضمن ذلك كل فرد من العاملين في أي دائرة أو مؤسسة وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي والمنبثقة من تحليل الوظائف التي يقوم بها العاملون، ويعتبر هذا التقييم حجر الأساس لتقييم الأداء ككل.

ومن الملاحظ من خلال تعريف المستويات الثلاثة السابقة بأنها تتأثر وتتوثر فيما بينها فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية تقييم الأداء كمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء للفرد والمؤسسة والقطاع العام، كما أنها تعتبر عمليات متكاملة، ذلك أن تقييم أداء الدولة يتطلب تقييم أداء مؤسساتها والذي يحتاج بدوره لتقييم أداء الأفراد داخلها، إلا أن هذه المستويات الثلاثة تختلف فيما بينها في الأسس التي يتم تحديدها في كل مستوى لتقييم الأداء من خلالها.

ويشكل مستوى تقييم الأداء المؤسسي "حلقة الوصل" التي تربط بين أدنى مستوى وهو الفرد وأعلىها وهي الدولة، فالأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة، إذ لا يعقل أن تتجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون أن يتوافر لها أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية وبنفس المنطق فإن نجاح المؤسسات تعتمد بصورة رئيسة على توافر إستراتيجية محددة المعالم تمت صياغتها على مستوى الحكومة لتحقيق الأهداف العامة.

توجد علاقة سببية بين الأداء المؤسسي والأداء الفردي بمعنى أنه في حالة توفر المناخ الفعال للأفراد فإن أداءهم العالي ينعكس على الأداء المؤسسي، وأنه في حالة وجود فجوة في الأداء فلا بد من تشخيصها بصورة علمية، والتشخيص عادة ما يوضح أثر العوامل، وهي عوامل بيئية تؤثر على الأداء للأفراد والمؤسسات كليهما وتنقسم لعوامل قابلة للتنبؤ وغير قابلة للتنبؤ.

### فجوة الأداء المؤسسي:

فجوة الأداء تظهر عند مقارنة ما تم التخطيط له في بداية العام مع النتائج المتحصلة في نهاية العام، مثال لذلك: نسبة مبيعات مخطط لها من الشركة تفاجأ بانخفاض النسبة المستهدفة إلى مستويات منخفضة قد تصل إلى 50-70% من النسبة المتوقعة، لذا لا بد من تحديد المظاهر الدالة على وجود الضعف في الأداء أو الإنتاجية، ويجب أن تسترعي هذه المظاهر الانتباه إلى محاولة علاجها. ولعلاج فجوة الأداء المؤسسي يجب اختيار أهداف محددة للتركيز عليها لتطوير وتحسين أدائها، وهذه الأهداف من أهداف المؤسسة الرئيسية، والجهود المبذولة لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها عندما تكون مدعومة من الجهات العليا.

## خطوات معالجة فجوة الأداء المؤسسي:

### أ . تحليل الأداء :

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي المتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة. ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما: الوضع المرغوب والوضع الحالي أو الفعلي، وينتج عن المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو إغلاق الفجوة، أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقاً من السياسة الرئيسية الأساسية للمؤسسة وأولوياتها، ومن قواعد العمل المنظمة.

### ب- البحث عن المسببات:

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط ، لا المسببات الحقيقية للمشكلة. ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

### ج-اختيار وسيلة المعالجة:

يمكن اختيار وتصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه، بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها ثم تليها، مع الأخذ بالحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

### د-التطبيق:

بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، ونصمم نظاماً للمتابعة، وتضمن مفاهيم التغيير المطلوبة في الأعمال اليومية، ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير، لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

## هـ - مراقبة الأداء وتقييمه:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن تكون لدينا وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوافر تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل. ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء. تجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى. (مصطفى، 2001، ص34).

### المفاهيم العملية لمعايير ومؤشرات الأداء:

من معايير الأداء العامة التي تستخدمها المنظمات والمؤسسات كأساس للتقييم والمراجعة ما يلي: (مخيمر وآخرون، 2000، ص22).

1. الكفاءة و يشير هذا المعيار إلى حسن استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام.
  2. الفاعلية ويقاس هذا المعيار مدي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف التشغيلية لأقسامها الخاصة.
  3. الإنتاجية ويشير هذا المعيار إلى قياس العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات المؤسسة.
  4. الجودة يتضمن هذا المؤشر مقاييس الجودة من خلال توقعات العميل (المستفيد).
- الشروط الواجب توافرها في مؤشر الأداء أن يكون: ( مازن شريف 2004 ص12 ) .
- أ- مباشر بمعنى أن يقاس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها وأن لا يتم توجيهه لمستوى أعلى أو أقل.
- ب- موضوعي فالمؤشر يجب أن يكون واضحاً ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما تريد قياسه.
- ت- ملائم يجب أن تقيس المؤشرات النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة.
- ث- مقاييس كمية فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.
- ج- تفصيلية إذا أمكن، وذلك لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.

ح- عملي خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة، حيث يطلب المديرون المعلومات التي يمكن جمعها بصفة مستمرة على أن تكون كافية لدعم قراراتهم.  
خ- يعتمد عليها بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.

إن مكون الأعمال يتطلب أن تكون المقاييس موضوعية ويتم إجرائها في توقيت سليم وموحدة نحو النتائج. وفوق هذا كله يجب أن يكون لها معنى ومدلول واضح لكل الذين يعملون في وحول العملية بما في ذلك الزبائن، وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء (Drucker, 1964, p 84).

### علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز:

تعد جودة المنتجات عنصراً أساساً في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية. وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة و القيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها و تنمية مهاراتها التسويقية.

يعتمد التميز في الأداء على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة وفق (Arthur D- little) إذ يؤكد خبير الجودة في دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية، أن برنامج إدارة الجودة الشاملة له تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم. (توفيق، 1998ص 132)

التميز لا يتحقق إلا إذا عم الالتزام بالجودة جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء. والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في الوصول إلى رضا العميل و ذلك بالاعتماد على الحقائق و توفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس و قدرة و الالتزام في جميع مجالات العمل. (مصطفي، ، 2001 ص، 44 )

## فوائد تطبيق برنامج إدارة الأداء المؤسسي:

يترتب على تبني وتطبيق ودعم برنامج إدارة الأداء المؤسسي مجموعة من الفوائد أهمها:  
(الشحات، ، 1992)، .

- 1- وضع أهداف ومعايير العمل.
- 2- اكتشاف الأخطاء وتصحيحها والعمل على تكرار وقوعها .
- 3- تحسين العمليات .
- 4- توجيه السلوك الإداري ليتوافق مع جوهر القيم وأهداف إستراتيجية المنظمة.
- 5- توضيح المسؤوليات الوظيفية والتوقعات المأمولة منها .
- 6- تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية منها .
- 7- تحديد نقاط القوة المؤسسية ومجالات التحسين بها .
- 8- تطوير قدرات العاملين بأعلى قدر ممكن من خلال التغذية الراجعة والتوجيه السليم .
- 9- وضع أساس للقيام باتخاذ قرارات تتعلق بتشغيل رأس المال البشري (مثل القرارات المتعلقة بالحوافز والمكافآت).
- 10- تحسين التواصل بين العاملين والمديرين.
- 11- توثيق الإنجازات.
- 12- توثيق إن عملية تقويم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة فى استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.

## مستويات تحسين الأداء المؤسسي الأخرى

- 1- دعم والتزام الإدارة العليا.
- 2- أن تكون عملية تحسين الأداء المؤسسي متوافقة مع أهداف المؤسسة طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى.
- 3- أن تكون منسجمة مع الخطة الاستراتيجية.

4- قابلة للتنفيذ

5- تعطى فائدة معنوية ومادية للمؤسسة.

6- معرفة الفئة المستهدفة من عملية تحسين الأداء المؤسسي.

مالذي يجب تغييره لتطبيق إدارة الجودة لأجل تحسين الأداء المؤسسي؟

1. استراتيجية المؤسسة

2. الثقافة والهيكل التنظيمي

3. المهام والأنشطة

4. الأساليب التكنولوجية

5. اتجاهات ومهارات الأفراد

**معوقات نجاح تطبيق برنامج إدارة الأداء المؤسسي:**

تواجه برامج إدارة الأداء المؤسسي بمجموعة من المعوقات التي قد تحول بين التطبيق الفعال

والناجح لتلك البرامج وأهم تلك المعوقات مايلي (سهيلة، 2006، ص26):

1- التبرير بقلة الوقت.

2- الارتكاز على سهولة العمل.

3- وضع مهمة مستحيلة.

4- مقاومة التغيير.

5- إدارة الأداء والمنطقة غير المريح.

6- النظر في المرأة الخلفية للقياده المؤسسية.

7- النظر إلى أجزاء من الصورة الكلية للمؤسسة.

8- انتشار ثقافة نحن والآخرون .

## متطلبات المشاركات الناجحة فى إدارة الأداء

تعتمد المشاركة الناجحة فى إدارة الأداء المؤسسي بالمؤسسات المتميزة على خمسة أنواع من الشركاء وهم: (فيصل، 2015 ص36)

- 1- العاملون ( المستفيدون أى متلقو الخدمة).
- 2- الملاك (أو أصحاب المسؤولية عن المصالح العليا).
- 3- العاملون.
- 4- الموردون.
- 5- الجمهور المحلى.

### مشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسى:

هناك عدد من الصعوبات التى تواجه قياس أداء أي مؤسسة أهمها (فيصل، 2015، ص40)

- 1- طبيعة الخدمة.
- 2- تعدد وتعارض الأهداف والأوليات.
- 3- غياب التحديد الدقيق للمهام.
- 4- الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل.
- 5- قياس الأداء المضلل

## المبحث الثالث الشرطة السودانية

لقد ظهرت وظيفة الشرطة تاريخياً من منطلق حاجات الإنسان الأساسية العضوية والنفسية، حيث لا يمكن العيش بدونها وكذلك له حاجات اجتماعية ونفسية من أهمها الحاجة إلى الأمن والطمأنينة. كذلك فإن وجود الجماعة وتعاون الأفراد مع بعضهم البعض بطريقة تتسم بالرضا والاحترام تتطلب توفر وسائل وأساليب الأمن والأمان لذا جاءت وظيفة الشرطة حيث انها من ضروريات الحياة الاجتماعية الآمنة. (كنساوى هـ 1425، ص 80).

وأصل كلمة شرطة لغة الإلتزام، وقد أطلقت في صدر الإسلام على رجال الأمن بما يميزهم من علامات أو أشراط أي علامات ظاهرة تميزاً لهم عن غيرهم من الناس، ولقد أسماها العرب (العسس) لأن الجريمة تنتشر في جنح الليل ويتربص الجناة لضحاياهم إذا عسس الليل، فالعسس هم فرسان الليل ومن كل ذلك يتضح أن كلمة شرطة عربية الأصل. أما كلمة (بوليس) فهي أجنبية ومشتقة من الكلمة اليونانية (Politeal) وتعنى الدولة أو المدينة، وكان قدماء الأغريق قد خصصوا فئة من الرجال (بوليس) عهد إليهم بحفظ الامن والنظام في المدينة. (عمر، 1410 هـ، ص 16).

### أهداف الشرطة السودانية:

ورد في قانون شرطة السودان لسنة 2008 م، المادة 25 على أن الشرطة قوة نظامية خدمية الانتماء لها مكفول لكل السودانيين بما يعكس تنوع وتعدد المجتمع، ونصت كذلك في المادة 12 على أهداف الشرطة الآتية:

- 1- المحافظة على أمن الوطن والمواطن.
- 2- تنفيذ القانون وحفظ النظام .
- 3- تحقيق الأمن الداخلى للبلاد والمساهمة فى تحقيق الأمن القومى بالتنسيق مع الأجهزة ذات الصلة
- 4- تحقيق التعاون الدولى فى مجال مكافحة الجريمة .

## واجبات الشرطة :

وردت فى قانون الشرطة السودانية لسنة 2008 م فى المادة ( 12 ) الواجبات الآتية :

- 1- المحافظة على أمن الوطن والمواطن .
- 2- سلامة الأفس والأموال والأعراض .
- 3- منع الجريمة وإكتشاف مايقع منها .
- 4- ترسيخ سيادة حكم القانون .
- 5- المحافظة على المال الهامل والمفقود والتصرف فيه وفقاً للقانون .
- 6- توعية الجمهور بالوسائل التى تساعد على مكافحة الجريمة وتنفيذ واجبات الشرطة بما يحقق إشراك الجمهور فى معاونة قوات الشرطة ودعمها .
- 7- الحفاظ على الآداب والأخلاق الفاضلة والنظام العام .
- 8- مباشرة واتخاذ الإجراءات والتدابير لوقاية وحماية الممتلكات والمرافق العامة والمنشآت الخاصة .
- 9- تنفيذ الأحكام القضائية وأي أحكام أو قرارات صادرة من سلطة ذات إختصاص .
- 10- أي واجبات تيسند إليها بموجب القوانين

## مهام الشرطة :

أدى التقدم العلمى والتطورات الاجتماعية فى مختلف المجالات إلى تحديد مهام أجهزة الشرطة التى يمكن تصنيفها كالاتى: ( كنداوى ، هـ 1425، ص20) .

## المهام الإدارية :

وتشمل أداء الأعمال والتدبير التى من شأنها الحفاظ على أمن المواطن وضمان سلامته الشخصية وصون حرياته وحقوقه والعمل على منع وقوع الجرائم بكافة أنواعها وأشكالها وأعمال النظام العام فى أماكن التجمعات وتنظيم حركة المرور ومعاونة الأجهزة الأخرى وأعمال الجوازات والهجرة وأعمال السجل المدنى ومكافحة التهريب وغير ذلك من الأعمال .

## المهام الجنائية :

وهى مهام قضائية وعدلية مثل ضبط الجرائم وجمع الأدلة والتحقيق الجنائي وجمع المعلومات الجنائية وحفظ سجل البصمات والكلاب الشرطة ومعالجة جنوح الأحداث وأعمال الشرطة الجنائية الدولية والإقليمية وتبادل المعلومات الجنائية وتسليم المجرمين وغير ذلك.

## المهام المجتمعية :

وهى مهام تقدم عبر الأمن بأبعاده الاجتماعية والنفسية والتمثلة فى بث الأمن الطمأنينة وإزالة أسباب الخوف والقلق من خلال الضبط الاجتماعي والمحافظة على أخلاق الأمة وسلوكها الاجتماعي ومعاونة الفئات الضعيفة في المجتمع وتوفير الخدمات الإسعافية للمصابين في الحوادث وتوفير وسائل لرعاية الأحداث ومعالجة انحرافهم كما اتسعت لتشمل وظائف خدمات اجتماعية تتعلق بالتوعية والنصح والإرشاد والوقاية وتقديم الخدمات اللاحقة للسجناء وكل هذه الاعمال لاشك تؤدي الى توثيق العلاقة بين أجهزة الشرطة وأفراد المجتمع.

## مستويات الشرطة الإدارية :

في أي منظمة أو مؤسسة هنالك مستويات إدارية والغالب في معظم المؤسسات الشرطة توجد ثلاثة مستويات إدارية وهى: (طارق عبد الرؤوف محمد، 2009، ص 23 ومابعدها)

## الإدارة العليا :

تكون الإدارة العليا في أعلى السلم الإداري وهى التى تصنع السياسة العامة والخطط العامة للمؤسسة الشرطة والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف وتمثل مسؤوليات الإدارة العليا في الاتي:

- 1- تحديد الأهداف العامة
- 2- التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- 3- وضع الخطط الأساسية طويلة الأجل.
- 4- رسم السياسات الأساسية
- 5- تخطيط الهيكل التنظيمي.

6- توجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف.

7- الرقابة التامة وتقييم النتائج .

8- المساهمة في تطوير المجال الإدارى.

### الإدارة الوسطى :

وهى حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أو التنفيذية وتختص بمتابعة السياسة العامة في نطاق محدد ومتابعة تحقيق الأهداف في نطاق معين، والمسؤولية في هذا المستوى الإدارى ليست عامة بل محددة / حيث أن دور الإدارة الوسطى هو ترجمة الأهداف العامة طويلة الأجل والخطط والسياسة العامة الى أهداف تفصيلية قصيرة الأجل وخطط وبرامج تفصيلية وسياسات توعية على مستوى التقسيمات التنظيمية التى تتولى الإشراف عليها والرقابة على تنفيذها وتكون مسؤوليات الإدارة الوسطى كالاتى :

1- وضع الخطط الفرعية في مجال النشاط الذى تشرف عليه.

2- رسم السياسات التنفيذية التى تكفل تحقيق الخطط الفرعية.

3- وضع نظم للعمل وإجراءاته.

4- تحديد السلطة والمسئولية للأفراد في حدود التنظيم العام الذى وضعتة الإدارة العليا.

5- توجيه وتنفيذ الأعمال إلى جانب التوجيه الفنى للمرؤسين في حل المشكلات التى تواجههم

والمتصلة بعملهم.

6- ممارسة الرقابة والمراجعة.

7- رفع تقارير دورية للإدارة العليا عن مختلف أوجه النشاط وعن النتائج المحققة.

8- المساهمة الإيجابية في وضع الخطط والسياسات عن طريق إمداد هيئة الإدارة العليا بالبيانات

والمقترحات التى تعاونها في رسم الخطط والسياسات العامة.

## الإدارة التنفيذية المباشرة :

وهي أدنى المستويات الإدارية وتمثل المستوى الإشرافي الأول على وظائف التنفيذ وتختص بالإشراف اليومي المستمر على تنفيذ الأعمال التفصيلية والأعباء الروتينية.

## التخطيط الشرطي:

يمثل التخطيط الحلقة الأولى من حلقات العمل الإداري وتبرز أهميته في إتجاهه لتحديد الأهداف سواء الطويلة الأجل أو متوسطة الأجل أو القصير الأجل والتي تتفق مع رسالة المؤسسة الشرطية، حيث يصبح آلة لترشيد القرارات والجهود .

ويشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل وهو يتطلب إتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي وإختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه(علي محمد منصور، 1999م، ص 107) أما التخطيط الشرطي يعنى (توقع صورة تقريبية لمستقبل الشرطة في سعيها لبلوغ الأهداف المنشودة والإستعداد لها وفق برنامج زمنى محدد . (عماد حسين، 2011م ص 585)

## هيئة التدريب (دراسة الحالة):

تم إنشاء إدارة التدريب بقوات الشرطة السودانية في العام 1979م بموجب القرار رقم (475) الصادر من السيد مدير عام الشرطة في 1979/9/3م والتي كانت تضم في معيتها إدارة التوجيه. لاحقاً تم فصل إدارة التدريب لطبيعة مهامها عن إدارة التوجيه لتصبح إدارة مستقلة بذاتها.

في العام 1994م ولأتساع المهام والإختصاصات تم إستبدال مسمى إدارة التدريب وترفيعتها إلى درجة الإدارة العامة للتدريب، وضم كل من كلية الشرطة وأكاديمية الشرطة العليا إلى هيكلها الإداري. في العام 1998م وبإستحداث مناصب مساعد مدير عام قوات الشرطة شملها الترفيع أيضاً لتصبح بمسمى إدارة مساعد المدير العام للتدريب.

في العام 2010م وبموجب القرار الوزاري رقم (2010/247م) تم إنشاء هيئة التدريب، وصار لها إدارات عامة تتبع لها وفق الهيكل التنظيمي أنظر الملاحق رقم (7) وهي: (القرار الوزاري رقم (2010/247م)

1- الإدارة العامة لتدريب الضباط.

2- الإدارة العامة لتدريب ضباط الصف والجنود.

## مهام هيئة التدريب:

1- تعتبر هيئة التدريب بالشرطة السودانية مسؤولة ضمن إختصاصاتها ومهامها عن العملية والأنشطة التدريبية المختلفة لمنسوبي قوات الشرطة بالداخل والخارج وبإختلاف درجات التدريب من أساسي وأثناء الخدمة وتخصصي.

2- بموجب تحديث الهياكل التنظيمية وإنشاء وتأسيس جامعة الرباط الوطني باتت كلية علوم الشرطة والقانون مسؤولة عن برامج تدريب طلاب الشرطة المنضوين إليها، وكذلك أكاديمية الشرطة العليا مسؤولة عن تنفيذ برنامج الزمالة لرتبة العقيد شرطة، فيما تم وبموجب قانون جامعة الرباط الوطني تسمية رئيس هيئة التدريب لعضوية مجلس إدارتها بحكم منصبه وتخصصه للإسهام والمشورة في إعداد برامج التدريب والتأهيل بها.

3- تشرف هيئة التدريب أيضاً على برامج التدريب النوعي والمتخصص للضباط وضباط الصف والجنود التي تنفذها معاهد ومراكز التدريب بإدارات الشرطة المختلفة على مستوى المركز والولايات.

**رؤية الهيئة:** تدريب متطور لتحقيق خدمة شرطية متميزة بخصوصية سودانية ومواصفات عالمية.  
**رسالة الهيئة:** رفع كفاءة الشرطي السوداني بالقدر الذي يمكنه من الإلمام بواجباته وتنفيذها على الوجه المهني المطلوب وفقاً للقانون واللوائح المنظمة.  
**إختصاصات الهيئة:**

- 1- إعداد الخطط والسياسات العامة للتدريب.
- 2- إجراء المسوحات السنوية باحتياجات التدريب المختلفة.
- 3- عقد المؤتمرات والسمنارات وورش العمل ومتابعة تنفيذ مخرجاتها وتوصياتها.
- 4- متابعة تقييم مدى استفادة الضباط وضباط الصف والجنود من الدورات التدريبية المختلفة.
- 5- إيجاد آفاق للتعاون التدريبي مع المؤسسات التدريبية المختلفة بدول الجوار والدول الصديقة والمؤسسات الأمنية المختلفة على المستوى الإقليمي والدولي.
- 6- تصميم امتحانات حاجز الترقى للضباط والكفاءة لضباط الصف والجنود.

- 7- توفير معينات التدريب ووسائله المساعدة بكافة المراكز والمواعين التدريبية.
- 8- تشجيع البحث العلمي والتأليف والترجمة في مجال علوم ومناهج الشرطة المختلفة.
- إنجازات الهيئة (2010م - 2019م): (التقرير الإداري السنوي لهيئة التدريب لرئاسة الشرطة 2019،
- 1- العام 2010م (التأسيس): شهد العام 2010م تأسيس الهيئة ووضع اللبنة الأولى المتمثلة في إعداد الهياكل التنظيمية وإستقطاب الكوادر الإدارية والتدريبية المؤهلة.
- 2- العام 2011م (التخطيط): إرتكزت الرؤى في هذا العام على إعداد الخطط العلمية المدروسة والواقعية للارتقاء بالتدريب الشرطي.
- 3- العام 2012م (عام التدريب): جاءت البشريات لكل قوات الشرطة بإعلان العام 2012م عاماً للتدريب وذلك من قبل رئاسة قوات الشرطة وبالفعل كانت الشرارة والإنطلاقة الحقيقية نحو آفاق التقدم في مجال التدريب الشرطي.
- 4- العام 2013م (عام ثورة التدريب): في العام 2013م بدأ العمل الفعلي في تطبيق مفهوم ثورة التدريب وكان إنشاء العديد من المباني والتوسع في المواعين التدريبية وتطوير بيئة التدريب وتحقيق طفرة إنشائية غير مسبوقة في تاريخ الشرطة السودانية.
- 5- العام 2014م (عام الإنجازات): حفل العام 2014م بالعديد من الإنجازات التاريخية للشرطة قاطبة وفي حفل التدريب بصورة ملموسة وخلال هذا العام تم إفتتاح كل المنشآت التدريبية الجديدة في.
- 6- العام 2015م (عام التطوير): تزامناً مع إفتتاح المنشآت التدريبية في العام 2014م بدأ العمل الدؤوب في تطوير الأداء والإرتقاء بأدواته وبدأ العمل فعلياً في تطبيق نظام الجودة ومن ثم توجت كل تلك الجهود بالحصول على شهادة الجودة (ISO-9001/2008) في العام 2015م من مؤسسة معتمدة ومعروفة عالمياً (BIS) البريطانية أنظر الملحق رقم (9).

7- العام 2016م (عام التجويد): إستمرت هيئة التدريب في جهودها الرامية لتجويد الأداء حيث شهد الربع الأول من العام 2016م إجتياز التدقيق الثاني المثبت لشهادة الجودة (ISO-9001/2008). وكما شهد الربع الأخير من نفس العام التدقيق على النظام والوقوف على الاستعدادات للانتقال للمواصفة الجودة (ISO-9001/2008).

8- العام 2017 - 2018 شهدت الهيئة الانتقال الى المواصفة الايزو 2009/2015.

إدارات الهيئة: (القرار الوزاري، 2010/247م)

الإدارة العامة لتدريب الضباط:

تعني الإدارة العامة لتدريب الضباط بتدريب الضباط بالداخل والخارج ووفقاً للإتفاقيات والتفاهات والتعاون مع الجهات الخارجية ومن ضمنها مجلس وزراء الداخلية العرب ومنظمة مدراء شرطة دول شرق أفريقيا (إيابكو - EAPCCO) وعدد من المنظمات الدولية كالإنتربول والأمم المتحدة بالإضافة للتعاون الثنائي مع البلدان الصديقة في المحيط العربي والآسيوي والقاري، للإدارة العامة لتدريب الضباط خطة عمل طموحة تتجدد دورياً وسنوياً تشمل على العديد من البرامج التدريبية المتنوعة والمتخصصة تغطي كافة احتياجات المهنة.

المهام والاختصاصات:

- 1- إجراء مسح سنوي بالإحتياجات التدريبية للضباط وإعداد الخطة السنوية لتدريبهم.
- 2- الترشيح للدورات التدريبية والبرامج التدريبية المختلفة للضباط من خلال قاعدة بيانات التدريب (السجل التدريبي) بالداخل والخارج بالتنسيق مع الإدارة العامة لشئون القوة.
- 3- وضع ميزانية التدريب السنوي (بالداخل والخارج).
- 4- إعداد سجل بالخبراء من المدربين والاحتفاظ بقاعدة بيانات لهم.
- 5- خلق علاقات تدريبية متبادلة داخلياً وخارجياً مع المؤسسات التدريبية ذات الصلة.
- 6- إعداد مرشد التدريب السنوي للضباط داخل وخارج مؤسسات التدريب الشرطة.
- 7- مراجعة مناهج الدورات التدريبية سنوياً للتأكد من مدى فعاليتها بالتنسيق مع المؤسسات ذات الصلة.

8- تشجيع البحث العلمي والتأليف والنشر في المجالات المهنية الشرطية بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة.

9- إعداد تقارير الأداء الدورية.

10- الإشراف على الضباط المبعوثين للدراسات العليا بالداخل والخارج بالتنسيق مع الإدارة العامة لشئون القوة.

#### **الإدارة العامة لتدريب ضباط الصف والجنود:**

تعني الإدارة لتدريب ضباط الصف والجنود بتدريب وتأهيل فئة ضباط الصف والجنود وذلك عبر برامج التدريب الأساسي والمهني والتدريب أثناء الخدمة، بجانب أعمال الرماية السنوية ونصف السنوية وعقد إمتحانات الكفاءة بشقيها (الدرجة الأولى والثانية)، فضلاً عن إعداد مناهج التدريب وتأهيل المدربين المتخصصين وتسيير القوافل التدريبية للولايات المختلفة.

#### **المهام والاختصاصات:**

1- إعداد الخطط والسياسات العامة للتدريب في الشرطة في مجالات تدريب القوة ووضع

المناهج العامة والمتخصصة وتوفير معينات التدريب والتطوير.

2- إجراء مسح سنوي باحتياجات التدريب لضباط الصف والجنود.

3- إعداد مرشد التدريب السنوي وخطة التدريب ومتابعة تنفيذ مقرراتها وتوصياتها.

4- إعداد امتحانات الكفاءة لضباط الصف والجنود.

5- الإشراف على سير الدراسات العملية والمهنية وما يقدمه المبعوثون في الدورات التدريبية داخل

وخارج مؤسسات الشرطة ومتابعة تطبيق التوصيات والنتائج الواردة بها لتطوير عمل الشرطة.

6- خلق علاقة مع المؤسسات التدريبية داخلياً وخارجياً.

#### **المواعين التدريبية بالهيئة:**

تبنت قيادة الشرطة خطة تطوير التدريب ليرقى إلى مصاف معايير جودة التدريب والتميز

بإنشاء مواعين تدريبية حديثة من خلال طفرة نوعية وكمية في مجال البني التحتية شمل ذلك المراكز

والمعاهد التدريبية وإعداد مناهج تدريبية وتطوير أدوات وأساليب العمل وإعتماد منظومات وبرامج تدريبية متقدمة عبر الدخول في تحالفات وشراكات علمية إستراتيجية مع بيوت الخبرة والمراكز المتخصصة عالمياً وإقليمياً. وتقدم الهيئة خدماتها التدريبية عبر المواعين الآتية:

#### أ/ معهد تدريب الضباط:

يقوم معهد تدريب الضباط بالآتي:

- 1- تنفيذ برامج الدورات التخصصية للضباط بمختلف الرتب أثناء الخدمة .
- 2- تنفيذ الدورات الأساسية (الحمية) بغرض ترقية الضباط للرتبة الأعلى وذلك من رتبة الملازم أول وحتى رتبة المقدم .

#### ب/ معهد الفريق شرطة عوض خوجلى لتدريب ضباط الصف والجنود:

يقوم بتنفيذ برامج الدورات التخصصية لضباط الصف والجنود أثناء الخدمة

#### ج /مركز إبراهيم شمس الدين للتدريب الأساسي:

يقوم بتدريب المستجدين حديثي التعيين الفنيين والبيادة عند مدخل خدمتهم تدريباً أساسياً.

#### د/معسكر الرويان للرماية والمشاريع الخلوية .

- 1- يقوم بتنفيذ المشاريع الخلوية للضباط إمتداداً لبرامج الدورات التدريبية.
- 2- يقوم بتنفيذ مشاريع الرماية للضباط لأغراض الدورات والرماية السنوية.
- 3- يقوم بتنفيذ المشاريع الخلوية لضباط الصف والجنود امتداداً لبرامج التدريب الأساسي.
- 4- يقوم بتنفيذ مشاريع الرماية لضباط الصف والجنود.

#### هـ/ معهد تدريب الشرطة النسائية:

يعتبر معهد متخصص لتدريب العنصر النسائي على النحو الآتي:

- 1-التدريب الأساسي للعنصر النسائي عند التجنيد لبداية الخدمة.
- 2-والتدريب التخصصي للدورات أثناء الخدمة.

#### و/ مراكز التدريب الأساسي بالولايات:

تقوم هذه المراكز بتدريب المستجدين تدريباً أساسياً عند بداية خدمتهم.

تعتبر المراكز التدريبية أعلاه هي المواعين الأساسية التي تقدم من خلالها هيئة التدريب الخدمة التدريبية لكافة منسوبي قوات الشرطة سواء كان تدريباً أساسية لضباط الصف والجنود أو تدريباً تخصصياً للضباط وضباط الصف والجنود فضلاً عن التعاون المشترك بين هيئة التدريب والجهات المختصة للتدريب في الدول الخارجية وذلك للتدريب خارج السودان .

هذه المواعين التدريبية تم تأهيلها من حيث البنية التحتية أو بيئة العمل والكادر البشري ووسائل ومعينات التدريب تأهيلاً مكن الهيئة من تجاوز الحد الأدنى المطلوب للبدء في تنفيذ تأهيل الهيئة لتطبيق نظام الجودة ونيل شهادة الايزو وفق المواصفة العالمية الايزو 9001:2015.

### نظام ادارة الجودة في هيئة التدريب:

تماشياً مع التطورات التي انتهجتها رئاسة الشرطة في كل المجالات وتطبيقاً لأهدافها وإيماناً من قيادة الشرطة بأن عماد العمل الشرطي يرتكز على التدريب بكل مقوماته استمدت هيئة التدريب منهجها ووضعت خططها ورسمت سياساتها لتنزيل هذه الشعارات إلى أرض الواقع والتطبيق الفعلي عبر التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة والارتقاء بسلم الحاجات الضرورية عبر عمليات فرز وحصر وترتيب قوائم الأولويات للاستفادة من كل هذه المعطيات وتوظيفها بصورة علمية سليمة في استخدامات عمليات النقل المستمر والمباشر وتأهيل الكادر البشري الشرطي بما يتواءم مع متطلبات كل مرحلة بما يخدم المواكبة والتطور. تبنت هيئة التدريب بعد موافقة قيادة الشرطة على تطبيق نظام إدارة الجودة عبر المواصفة الدولية الايزو 9001/2008. (القرار الإداري لرئيس الهيئة بتطبيق نظام إدارة الجودة على إدارات الهيئة بتاريخ 16//2013م)

**مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة بهيئة التدريب: ( تقرير فرع الجودة والتطوير ، 2013م ص 2 )**  
**المرحلة الاولى-**

قررت الإدارة العليا بهيئة التدريب بعد التشاور مع مجلس إدارة شركة مرابحة كابيتال في مطلع العام 2013م وإبدائها الرغبة في التعاون بوضع خبراتهم في مجال الجودة وموافقة قيادة الشرطة على تأهيل هيئة التدريب لنيل شهادة المطابقة وفق المعيار العالمي بتاريخ 15/9/2013م .

### المرحلة الثانية-

تم توقيع العقد بين هيئة التدريب وشركة مرابحة كابيتال للاستثمار والتنمية - صناع الجودة العرب بتاريخ 5/12/2013م.

### المرحلة الثالثة-

تكوين فريق الجودة بتاريخ 2013/12/19 م .

### المرحلة الرابعة-

بدأت انطلاقة الدورات التدريبية للقيادات العليا بتاريخ 2013/12/23م وتلا ذلك تشكيل فريق البنية التنظيمية لعمل مسح ميداني على هيئة التدريب وإدارتها بتاريخ 2013/12/26م . وكانت مهام اللجنة تقييم نتائج المسح ومدى مطابقته مع الأنظمة والقوانين الخاصة بهيكله الهيئة ووظائف إدارتها ورفع تقرير بنقاط القوة والضعف والاختلاف والفجوة ومعوقات التنفيذ ورفع ذلك لرئيس الهيئة،

### المرحلة الخامسة-

تم تكوين فريق السفراء بتاريخ 2013/12/29م و وتم تدريبهم توطئة لممارسة أعمالهم كسفراء داخل هيئة التدريب وإدارتها، بتاريخ 2013/12/29م تم تشكيل فريق الأرشفة والفهرسة وتدريبهم على أعمال منهجية الفهرسة والأرشفة بالهيئة وإدارتها بتاريخ 2014/1/6م

### المرحلة السادسة-

تم تشكيل اللجنة الثلاثية تتضمن كل من الخبير وثلاثة من ضباط الهيئة ومهامها الإشراف على كافة أعمال تنفيذ الخطط التنفيذية وتذليل الصعوبات التي تواجه التطبيق وتقييم مدى مطابقة المخرجات في كل مرحلة من مراحل التنفيذ والإشراف على عملية التحسين والتطوير.

### المرحلة السابعة -

تم إعداد واعتماد دليل الجودة وأدلة عمل الإدارات بالهيئة بتاريخ 2014/4/1م .

### المرحلة الثامنة-

استمر العمل على تطبيق النظام ومعالجة السلبيات حتى شهر ديسمبر/2014م

### المرحلة التاسعة-

إجراء أول تدقيق داخلي على هيئة التدريب وإدارتها بتنفيذ خطة التدقيق الداخلي، وبعد استشارة الجهة المانحة تم اختيار (كواليتاس انترناشونال سيرتيفيكيشن) - من المملكة المتحدة (BSI)

المختصة في مجال التسجيل والحصول على شهادة المطابقة الدولية لنظام إدارة الجودة وفق المواصفة القياسية الدولية الأيزو 9001:2000 وتوقيع عقد اتفاق الجهة المانحة.

#### المرحلة العاشرة -

عقد أول اجتماع لمراجعة الإدارة العليا بتاريخ 2015/1/15م والذي عقد مباشرة بعد إجراء التدقيق بحضور رئيس هيئة التدريب وحضور مديري الإدارات العامة ومديري الدوائر والإدارات بالهيئة لتحديد جاهزية الهيئة لاستقبال المدقق الخارجي والاطمئنان على سلامة النظام وتطبيقه بعد تكملة الترتيبات بزيارة المدقق الخارجي.

#### المرحلة الحادية عشر -

كانت أول زيارة للجهة المانحة بإيفاد المدقق الخارجي للتأكد من توثيق بناء النظام بتاريخ 2015/2/15م.

#### المرحلة الثانية عشر -

الزيارة الثانية للمدقق الخارجي للتأكد والوقوف على سلامة تطبيق النظام وتم اجتياز التدقيق الخارجي بنجاح بتاريخ 2015/3/18م . تم منح هيئة التدريب شهادة الأيزو بتاريخ 2015/3/26م وتنفيذاً لمطلوبات العقد مع الجهة المانحة.

#### المرحلة الثالثة عشر -

كانت المراجعة الدورية الأولى بتاريخ 2016/1/31م والتي اجتازت فيه هيئة التدريب عملية التدقيق بصورة ممتازة وتوصية المدقق الخارجي للانتقال للمواصفة الدولية الأيزو 9001:2015 باعتبارها أحدث إصدار لسلطة الأيزو بعد موافقة المدير العام للشرطة تم التدريب عليها من قبل بيت خبرة وطني شركة تبن للاستثمار بواسطة خبير وتمثل في نشر ثقافة الجودة وشرح متطلبات المواصفة الحديثه وكذلك المواصفة المتخصصة في جودة التدريب الأيزو 10015 وتطبيق صياغة نظام إدارة الجودة والتوثيق وفق متطلبات المواصفة الحديثه تم التطبيق والتدقيق واجتماع مراجعة الإدارة والتدقيق الخارجي للجهة المانحة لاعتماد الانتقال.

## المرحلة الرابعة عشر -

تم الانتقال الى تطبيق المواصفة الأيزو 9001:2015 والعمل مستمر بها حتى الان بوصفها آخر تحديث للمواصفة ويتم التدقيق دورياً .

**مهام فرع الجودة والتطوير: ( تقرير فرع الجودة والتطوير، 2013م)**

**مهام مدير إدارة الجودة:**

1- التخطيط للجودة: ويشمل تصميم وإنشاء وتطبيق وصيانة نُظم إدارة الجودة بهيئة التدريب والإجراءات والسياسات الخاصة بالعمل وفق المواصفة المعتمدة، وكذلك تجميع كافة أهداف الجودة بكافة تفاصيلها من مديري الإدارات وتحليلها وتقييمها ورفع تقارير بها إلى رئيس الهيئة.

2- ضمان وتوكيد الجودة بتعزيز الثقة في تطبيق متطلبات المواصفة ذات العلاقة.

3- ضبط جودة الخدمة التدريبية.

4- تحسين الجودة: ويشتمل التدقيق الداخلي ومتابعة الأفعال التصحيحية والوقائية وعمليات القياس والتحليل. إعداد التقارير الدورية بنشاط فرع الجودة.

5- مراقبة الوثائق والبيانات المتعلقة بنظام إدارة الجودة وتشمل الوثائق ذات الصلة الخارجية.

6- الإشراف على إنشاء وتطبيق وصيانة نظام إدارة الجودة بهيئة التدريب والإشراف على أعمال فرع الجودة والتطوير والخاص بنظام وثائق الجودة والتدقيق الداخلي ونشر تطبيق وضبط عمل فريق الجودة وكتابة ومتابعة وإغلاق الأفعال التصحيحية والوقائية - التدقيقات الداخلية للجودة- التدريب- والدراسات الإحصائية.

**شعبة الوثائق:**

1- العمل وفق إجراء ضبط الوثائق والتعليمات التابعة له، وفقاً لنظام إدارة الجودة.

2- حفظ جميع النسخ الأصلية لجميع أوراق النظام والقوانين والتشريعات واللوائح التي تحكم عمل هيئة التدريب.

3- تصميم وحفظ قائمة توزيع وثائق نظام إدارة الجودة , وأدلة العمل وفق النموذج الخاص بذلك.

4- إدارة ملف التعديلات والإلغاءات لوثائق نظام إدارة الجودة.

#### شعبة جودة التدريب ورضا المتعاملين:

1- القيام بالعمليات المتعلقة برأي المُتدرب حول ما إذا كانت هيئة التدريب قد قامت بتلبية

مُتطلباته من خلال استمارات يتم إعدادها بالتنسيق مع أصحاب العلاقة , وتوزيعها وجمعها.

2- القيام بالعمليات والإجراءات الخاصة بالتدريب في الإدارات والدوائر لتحقيق النتائج المُخطط

لها وفق استمارات يتم تصميمها لهذا الغرض واستخدام سياسة الجودة فيما يتعلق

بموضوعات التدريب.

3- استخدام تحليل البيانات والأفعال التصحيحية والوقائية لتحديد نقاط التحسين المطلوبة

للتدريب.

4- القيام بالعمليات المتعلقة برضا المُتدربين الداخليين والخارجيين بالهيئة ورفع تقارير عن

مدى رضا المُتدربين من خلال المدخلات.

5- طلب الاحتياجات التدريبية سنوياً قبل بداية العام من كافة مديري الإدارات والدوائر التابعة

لهيئة التدريب.

#### شعبة التدقيق الداخلي:

1- إدارة ملفات المدققين الداخليين المؤهلين ورفعها إلى رئيس فريق الجودة .

2- وضع الخطة السنوية وتنفيذها للتدقيق الداخلي وفق توجيهات رئيس فريق الجودة ومُصادقتها

من رئيس الهيئة. إجراء مراجعات الإدارة على مستوى هيئة التدريب .

3- التنسيق مع الجهة المانحة من أجل ترتيبات التقييم .

4- تقييم نتائج التدقيق الداخلي مع مسؤول القياس والتحليل والتحسين ورئيس فريق الجودة .

#### شعبة القياس والتحليل:

1- قياس وتحليل التقارير المتعلقة بتطبيق نظام الجودة ورفع النتائج للجهات المختصة .

- 2- رفع تقرير بتحليل وتقييم التدقيقات الداخلية والخارجية بالتنسيق مع مسئول التدقيق الداخلي .
- 3- تحليل وتقييم الدورات التدريبية وندوات التوعية المعقودة حسب تواريخ عقدها .
- 4- عمل قياس وتحليل وتقييم نصف سنوي لكافة الدورات المنفذة في هيئة التدريب من قبل المديرين.
- 5- تصميم الاستمارات والنماذج اللازمة بالتنسيق مع مسئول مكاتب المركز والتدقيق الداخلي. والتي توضح كيفية قياس العمليات والخدمات المقدمة .
- 6- تصميم الاستمارات الخاصة بقياس رضا الزبون الداخلي والخارجي .

#### شعبة تنسيق السفراء :

- 1- يمثل نقطة الاتصال بين سفراء المواقع المختلفة وفريق الجودة ،ويقوم الإشراف على مخرجات أعمال سفراء المواقع .
- 2- إنزال التكاليف والتعليمات ذات العلاقة بالنظام لسفراء المواقع وتلقي تنفيذها.
- 3- التنسيق مع سفراء المواقع المختلفة لإعداد الاحتياجات التدريبية ذات العلاقة بالجودة ورفعها لرئيس الفريق
- 4- تلقي التقارير الدورية عن أداء النظام من المواقع المختلفة ومن ثم رفعها لرئيس فريق الجودة.
- 5- التأكد وبصورة دورية من سلامة النظام ورفع المشاكل والمعوقات إن وجدت .

#### دليل الجودة (دليل الجودة بهيئة التدريب، الاصدار الثانى بتاريخ 10/اكتوبر 2019)

قامت هيئة التدريب بإعداد دليل الجودة كمتطلبات للمواصفة الأيزو 9001 /2015 وهو وثيقة لنظام إدارة الجودة في الهيئة.

#### الغرض من دليل الجودة :

الغرض من هذا الدليل هو: ( دليل الجودة بهيئة التدريب، الاصدار الثانى ،2019 ص11)

1- وصف سياسات وممارسات هيئة التدريب، والتي تمكّنها من تلبية متطلبات

ورغبات الزبائن وتحقيق أهداف الهيئة المقررة بما ينسجم مع المواصفة القياسية

الأيزو 9001:2015.

- 2- تعميم سياسة الهيئة وأهدافها والعمليات والإجراءات التي تتم فيها.
- 3- وصف نظام إدارة الجودة المطبق في الهيئة.
- 4- مراقبة الممارسات والعمليات التي تجرى في الهيئة بما يضمن تأكيد الجودة في الخدمات أو المنتجات التي تقدمها الهيئة.

### **المراجع المعيارية والوثائق الداعمة: ( دليل الجودة بهيئة التدريب، الاصدار(2)**

( 2019،ص13 )

1. ISO 9000:2015 أنظمة إدارة الجودة - أساسيات ومفردات ومصطلحات.
2. ISO 9001:2015 أنظمة إدارة الجودة - متطلبات نظام إدارة الجودة.
3. ISO 10015:2011 جودة التدريب.
4. كافة الانظمة والقوانين والتشريعات الصادرة عن حكومة السودان.

### **سياق ووسط الهيئة: ( دليل الجودة، 2019 ،ص 14 )**

حددت الهيئة المسائل الداخلية والخارجية ذات الصلة بأغراضها وتوجهها الاستراتيجي والذي يؤثر علي مقدرتها في تحقيق النتيجة أوالنتائج المنشودة لنظام إدارة الجودة، وتقوم الهيئة بمراقبة ومراجعة المعلومات عن تلك المسائل الخارجية والداخلية الايجابية والسلبية منها. من فهم الوسط والسياق الخارجي آخذين بعين الاعتبار المسائل النابعة من السياق القانوني، التقني، التنافسي، الثقافي، الاجتماعي والوسط الاقتصادي دوليا، وطنيا، إقليميا او محليا لتسهيل فهم الوسط الداخلي بالمسائل المتعلقة بقيم، ثقافة، معرفة وأداء الهيئة.

### **قائمة الأطراف المهمة:**

حدد الدليل الاطراف المهمة والتي تتمثل في الآتي: (دليل الجودة، 2019، ص 19-23)

#### **1. رئاسة قوات الشرطة:**

هي قوات الشرطة السودانية التي تتبع إلى وزارة الداخلية، وتتمثل احتياجاتهم وتوقعاتهم في التحكم في الآثار السالبة من أجل تخفيض تكلفة المعاناة والإصلاح، وأيضا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة الطاقات المتاحة والمستغلة من قوات الشرطة وذلك برفع الكفاءة والمهارات

والتطلع في ولاء العاملين، وتتم المراجعة عبر التقارير الدورية ومقارنة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية والأهداف السنوية مع الخطة (دورية، ربع سنوية و سنوية).

## 2. رئاسة هيئة التدريب:

إحدى هيئات قوات الشرطة السودانية، حيث تتمثل احتياجاتهم وتوقعاتهم في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وزيادة الاداء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف السنوية وكسب ولاء ورضا وتلبية احتياجات الإدارات الشرطة الأخرى. وتتم المراجعة عبر التقارير الدورية ومقارنة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية والأهداف السنوية مع الخطة. (دورية، ربع سنوية و سنوية) وقياس الأداء بموجب الخطة المخطط لها والتي تم تنفيذها.

## 3. العاملون:

هم العاملون من الضباط وضباط الصف والجنود تتمثل احتياجاتهم في رضا العاملين بتوفير بيئة عمل آمنة وملائمة من حيث العوامل الفيزيائية (الحرارة - التهوية - الرطوبة)، والتحكم في الآثار السالبة في بيئة العمل مع مجموعة الخدمات والامتيازات المالية والمعنوية. توفير التأهيل والتدريب والتفويض بالمسؤوليات والصلاحيات والسلطات ويمكن المراجعة عبر التقرير الدوري ومقارنة ما نفذ من الخطة وقياس العائد من التدريب وقياس رضا العاملين عبر تقارير ربع سنوية.

## 4. الشركاء الموردين ومزودي الخدمات التدريبية:

وهم يمثلون (المدرسين -، الاستشاريين - الخبراء - الجامعات والمعاهد الأخرى) وتتمثل احتياجاتهم في بيئة استقبال مناسبة وتوفير بيئة عمل صالحة والوفاء بالالتزامات والاستحقاقات وان تكون العقود المناسبة مع التصنيف والخطة السنوية. والسلطات ويمكن المراجعة عبر قياس رضا المستفيد لموجب استبيان شامل عبر تقارير دورية.

## 5. الموردين ومزودي الخدمة:

وهم موردو خدمات النظافة والضيافة والمياه والصيانة وتوقعانهم واحتياجاتهم تتمثل في ابرام العقود المناسبة والوفاء بالسداد والالتزامات وفق جدولة مقبولة مع توفير خطة وبرامج واضحة، حدد الدليل آلية المراجعة عبر قياس رضا العاملين المتعاملين بموجب استبيان لتحديد مدى التزام الموردين بالعقود والمواصفات المحددة بتقارير دورية وربع سنوية.

## 6. المجتمع:

يمثل المجتمع المكون المحلي وكل المستفيدين من خدمات الشرطة والمؤسسات النظيرة والمحيط بالهيئة وتتمثل احتياجاتهم وتوقعاتهم في تقليل الآثار السالبة الناشئة من أنشطة الهيئة من أجل منع التلوث والحفاظ على البيئة ويمكن القياس عبر تحديد نسبة رضا العميل الخارجي.

## 7. الجهات التشريعية:

وتعني المؤسسات الخاصة بالدولة وتتمثل احتياجاتهم وتوقعاتهم في تطبيق اللوائح والقوانين والتشريعات المحلية والعالمية ومراعاة التحديث، تؤدي الى مواكبة الهيئة من خلال الأنشطة وتتمثل المراجعة عبر التقارير الدورية التي توضح مدى التزام الهيئة بالقوانين واللوائح المحدثة المعمول بها على المستوى المحلى والإقليمي والدولي عبر تقارير نصف سنوية.

## 8. المنظمات الغير حكومية:

تمثل المنظمات الدولية والاقليمية وتوقعاتهم واحتياجاتهم في رفع الحس الأمني وتأمين البلاد ورفع كفاءة الشرطي لتحقيق الأمن والسلم والتبصير بالاستراتيجيات الأمنية والاقتصادية للمواطن والتبصير بالقوانين والتشريعات الدولية في مجال الأمن وحقوق الانسان المواكبة في مجال الأمن والسلم الدوليين وتتم المراجعة عبر قياس الأثر التدريبي ربع سنوي.

## 9. المتعاملين والمتدربين:

يمثلون الإدارات الشرطية الأخرى والمتعاملين الآخرين وتوقعاتهم واحتياجاتهم تتمثل في تميز التدريب وتغطية الاحتياج التدريبي وأعداد وتصميم المناهج الملائمة والتكلفة المناسبة وزمن التدريب وتتم المراجعة عبر قياس رضا المتعاملين ربع سنوي.

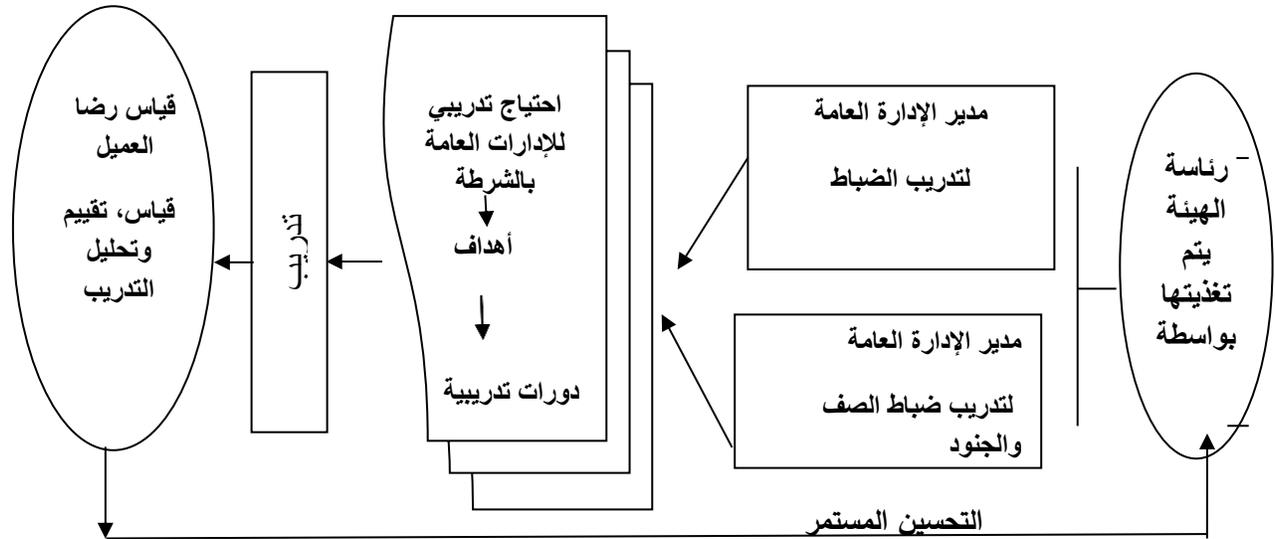
## تحديد مجال نظام إدارة الجودة:

قامت الهيئة بتحديد حدود ومدى تطبيق النظام لإنشاء مجاله، آخذين المسائل الداخلية والخارجية ومتطلبات الأطراف المهمة المذكورة أعلاه ومنتجات وخدمات الهيئة، مع الالتزام بتطبيق كل متطلبات هذه المواصفة القابلة للتطبيق ضمن المجال المحدد وهو تطبيق نظام إدارة الجودة وفق

متطلبات المواصفة القياسية (الأيزو 9001/2015) برئاسة الهيئة والإدارات العامة (تدريب الضباط وتدريب ضباط الصف والجنود) وكافة المعاهد والمراكز التابعة لها

### عمليات نظام إدارة الجودة: (دليل الجودة ، الأصدار الثاني ، 2019، ص23)

حدد الهيئة كيفية تطبيق وتحسين نظام إدارة الجودة في الدليل ، متضمنا العمليات المطلوبة وتفاعلاتها وفقا لمتطلبات هذه المواصفة. تم تحديد العمليات المطلوبة وفق البنود المختلفة بهذا الدليل، وتحديد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة مع تحديد تسلسلها وتفاعلاتها، تم تحديد وتطبيق المعايير والطرق المطلوبة من مراقبة وقياس ومؤشرات الأداء لتأكيد التشغيل والتحكم الفعال. تم تخطيط الموارد المطلوبة وطرق توفرها وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لتلك العمليات، مع مراعاة التقييم وأي تغييرات لها، تم التفكير بالمخاطر والفرص والتي تواجه تطبيق العمليات، مما يؤدي إلي تحسن العمليات والنظام والاحتفاظ بالمعلومات الموثقة لدعم التشغيل وإعطاء الثقة بأن العمليات يتم تنفيذها كما في الشكل (3) المخطط الانسيابي للجودة.



شكل رقم (3) المخطط الانسيابي للجودة بهيئة التدريب.

المصدر: هيئة التدريب، دليل الجودة، 2019 ،رقم الإصدار (2) ص (23).

التعليق بواسطة الباحث على الشكل أعلاه والذي يوضح المخطط الانسيابي لعمليات الهيئة التي تبدأ بتحديد الاحتياج التدريبي الذي يتم عبر مخاطبة كل من الإدارتين (الإدارة العامة لتدريب

الضباط والإدارة العامة لتدريب ضباط الصف والجنود) من خلال جمع المعلومات من الإدارات المختلفة للشرطة لتحقيق الأهداف وسد الفجوات التدريبية عبر التدريب وتنفيذ الدورات، ومن ثم قياس العملية التدريبية وتحليل التدريب والتغذية الراجعة ثم التحسين المستمر للعمليات التي تتبناها رئاسة الهيئة.

## القيادة والالتزام:

حدد دليل الجودة التزام القيادة عن طريق:

- 1- اتخاذ المحاسبة والمسؤولية عن فعالية نظام إدارة الجودة.
- 2- إنشاء سياسة الجودة وأهداف الجودة متناسقة مع وسط وسياق الهيئة وتوجهها الاستراتيجي.
- 3- ضمان وتعزيز استخدام منهج العملية والتفكير بالمخاطر.
- 4- تأكيد ان الموارد المطلوبة للنظام متوفرة.
- 5- تبليغ أهمية نظام إدارة الجودة الفعال وأهمية المطابقة مع متطلبات المواصفة.
- 6- تأكيد أن نظام إدارة الجودة يحقق النتائج المرجوة.
- 7- إشراك، توجيه ودعم الأشخاص للمساهمة في فعالية النظام.
- 8- تشجيع التحسين.
- 9- دعم أدوار الإدارات الأخرى ذات الصلة للقيادة على النحو الذي تطبق به على مجالات مسؤولياتها.
- 10- تضمن الإدارة العليا لهيئة التدريب بأنه قد تم إقرار متطلبات الزبون والعمل على تلبيتها، بهدف تعزيز رضاه، وعند إقرار الهيئة لحاجات وتوقعات الزبائن، فإنه تأخذ بالحسبان المتطلبات القانونية والتشريعات المتعلقة بالخدمة.
- 11- تقوم الإدارة العليا بتنظيم ندوات ودورات منتظمة في الهيئة لرفع الوعي حول موضوع التركيز على الزبون الداخلي (العاملين بالهيئة) للتعرف على حاجاته وتلبيتها وتعميم هذه المتطلبات على الإدارات المختلفة.

**السياسات: (دليل الجودة، 2019، الإصدار الثاني ص 5)**

**إنشاء سياسة الجودة: انظر الملحق رقم (9)**

قامت الإدارة العليا بإنشاء وتطبيق والمحافظة على سياسة الجودة:

- 1- مناسبة لأغراض ووسط وسياق الهيئة وتعمم توجهها الاستراتيجي.
- 2- تؤمن إطارا لوضع ومراجعة أهداف الجودة.
- 3- تحوي التزامًا بتلبية المتطلبات القابلة للتطبيق.
- 4- تتضمن التزامًا بالتحسين المستمر للنظام.

**توصيل سياسة الجودة:**

تكون سياسة الجودة كالاتي :

- 1- متاحة ومتوفرة ومحافظ عليها على أنها معلومات موثقة.
- 2- مبلغة ومفهومة ومطبقة بالهيئة متاحة و متوفرة للأطراف المهمة على النحو المناسب.

**الأدوار في الهيئة، المسؤوليات والصلاحيات:**

قامت الهيئة بتحديد المسؤوليات والصلاحيات والأدوار ذات الصلة محددة ومبلغة ومفهومة من أجل:

- 1- تأكيد أن سلامة وكمال نظام إدارة الجودة محافظ عليها عندما تخطط وتطبق التغييرات على نظام إدارة الجودة.

- 2- تأكيد أن العمليات تعطي مخرجاتها المرجوة. وتعزيز التركيز علي الزبون في الهيئة.

**التخطيط:**

وضح الدليل قيام الهيئة بالتخطيط للآتي:

- 1- كيفية دمج وتطبيق الإجراءات في عمليات النظام للهيئة .
- 2- تقييم فعالية هذه الإجراءات ويجب أن تكون الإجراءات للتفكير بالمخاطر والفرص مناسبة للأثر الكامن على مطابقة المنتجات والخدمات.

- 3- تتضمن الخيارات التفكير بالمخاطر، اتخاذ مخاطرة وتحويلها إلي فرصة أو إلغاء مصدر المخاطر وتغيير العواقب ومشاركة المخاطر، أو الإبقاء على المخاطر بواسطة قرار مبلغ.
- 4- تؤدي الفرص إلي تبني ممارسات جديدة للبدء بمنتجات أو خدمات جديدة والتوجه لزبائن جدد أو بناء شراكات، استخدام التقنية والإمكانيات الأخرى المرغوبة والقابلة للتطبيق للتعامل مع احتياجات الهيئة أو زبائننا.

### إجراءات التفكير بالمخاطر والفرص:

قامت الهيئة عند إنشاء نظام إدارة الجودة بتحديد (سياق ووسط الهيئة واحتياجات وتوقعات الأطراف المهمة) وتحديد المخاطر والفرص.

**الخطر:** هو عبارة عن حدث أو تهديد محتمل الحدوث بشكل مباشر أو غير مباشر وفي المستقبل القريب أو البعيد يحول دون تحقيق أهداف وخطط الهيئة.

احتمالية حدوث الخطر: هي مدى توقع حدوث الخطر أثناء تنفيذ العمل، ويكون التقييم أحد الحالات التالية: كبير، متوسط، ضعيف، نادر.

عواقب حدوث الخطر: هي نواتج حدوث الخطر ووقوعه أثناء تنفيذ الأعمال، والتي تختلف تبعا لنوع الخطر بحيث تتدرج من عواقب يمكن إهمالها إلى عواقب تعتبر كوارث كبرى، ويكون التقييم أحد الحالات التالية: كبير، متوسط، قليل، ضعيف.

**الأهداف (الاستراتيجية):** هي أهداف تخص الهيئة في مسؤولية تحقيقها وتنبتق من رؤيتها ورسالتها.

**الأهداف التشغيلية:** هي أهداف منبثقة من الأهداف الاستراتيجية وتلتزم الإدارات بتحقيقها ويشترط في هذه الأهداف بأن تكون محددة ويمكن تطبيقها وقياسها ومحددة بزمن .

### أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها:

أهداف الجودة بالإدارات العامة والهيئة تتسق تماما مع بعضها وتتماشى مع سياسات الهيئة، لتلبية كافة المهمات على كل المستويات، وأداء كل العمليات المطلوبة. وتتسم أهداف الجودة بالموضوعية وقابليتها للقياس.

## تخطيط كيفية تحقيق أهداف الجودة:

يشمل التخطيط لتحقيق أهداف الجودة ما يلي:

أ- آلية وأسلوب تخطيط ووضع أهداف الجودة في إدارات الهيئة لتلبية متطلبات العمليات المختلفة.

ب- آلية لقيادة التحسين المستمر في أداء الهيئة.

ج- المعلومات الموثقة لنظام إدارة الجودة تلبية متطلبات أهداف الإدارات وقياسها وتحليلها ومدى وضع الحاجة لأهداف جديدة.

د- تقييم وقياس النتائج وذلك من أجل ما يلي:

1- تحقيق أهداف الجودة.

2- تطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر له.

3- ضمان تكامل نظام إدارة الجودة في كافة الظروف.

الهيئة قامت بتحديد وتأمين الموارد المطلوبة من أجل إنشاء، تطبيق، المحافظة على والتحسين والتطوير للنظام، من خلال امكانات وقيود الموارد الداخلية الموجودة وما يتم الحصول عليه من الموردين الخارجيين.

### القوة العاملة:

قامت الهيئة بتحديد وتأمين واختيار الأشخاص الضروريين من الضباط وضباط الصف والجنود من أجل التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة بالهيئة ومن أجل تشغيل والتحكم بالعمليات.

### التخطيط والتحكم بالتشغيل:

قامت الهيئة بالتخطيط والتطبيق والتحكم بالعمليات المطلوبة لتلبية المتطلبات لتقديم الخدمات، ولتطبيق الإجراءات المحددة:

1- تحديد المتطلبات لتقديم خدمة التدريب.

2- إنشاء معايير من أجل كافة الأنشطة (العمليات) وقبول خدمة التدريب.

- 3- تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق المطابقة لمتطلبات الخدمات
- 4- تطبيق التحكم بالأنشطة وفقا للمعايير
- 5- تحديد المعلومات الموثقة والاحتفاظ بها:
  - أ- الي الحد اللازم لامتلاك الثقة بأن كافة الأنشطة قد نفذت على النحو المخطط.
  - ب- للإشارة على مطابقة خدمة التدريب لمتطلباتها بكافة الإدارات العامة بالشرطة.
- 6- مخرجات هذا التخطيط مناسبة لأنشطة الهيئة.
- 7- التحكم بالتغييرات المخططة ومراجعة عواقب التغييرات غير المقصودة، باتخاذ إجراء للتخفيف من أي تأثيرات سلبية ; وذلك بإعادة التخطيط لبعض الأنشطة التي تأثرت بالتغيير .
- 8- التأكيد على التحكم بالعمليات الموردة من الخارج، وذلك بالاتصال والمتابعة المستمرة مع الجهة الموردة.

#### التواصل مع العملاء :

يشمل التواصل مع العملاء الاتي:

- 1- توفير المعلومات المتعلقة بالخدمات.
- 2- نتائج تناول الاستفسارات المتبادلة أو العقود أو أوامر التوريد، بما في ذلك التعديلات فيها.
- 3- الحصول على ملاحظات العملاء أو الضباط أو ضباط الصف المتعلقة بالخدمات التدريبية بما في ذلك الشكاوى.
- 4- وضع متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ إذا اقتضى الأمر.

#### تحديد المتطلبات لخدمات التدريب.

عند تحديد المتطلبات لخدمات التدريب التي سيتم تقديمها للعملاء، على الهيئة ضمان ما يلي:

1- يتم توضيح المتطلبات للمنتجات والخدمات.

2- أي متطلبات قانونية ورقابية سارية.

- 3- إن الهيئة قادرة على تلبية المتطلبات للخدمات التي تقدمها.
- 4- استعراض (مراجعة) متطلبات البرامج التدريبية، التدريب أثناء الخدمة، التدريب الأساسي من وتأهيل وتعليم.
- 5- الهيئة تضمن إن لديها القدرة على تلبية المتطلبات للخدمات التي تقدمها للعملاء.
- على الهيئة أن تقوم بإجراء مراجعة قبل الالتزام بتزويد الخدمات إلى العملاء لتتضمن الآتي: -
- 1- المتطلبات المحددة من قبل العميل بما في ذلك المتطلبات المتعلقة بالتسليم وأنشطة ما بعد التسليم.
- 2- متطلبات لم يعبر عنها العميل صراحة ولكنها ضرورية للاستخدام المحدد أو المقصود عندما يمكن التعرف عليها.
- 3- المتطلبات المحددة من قبل الهيئة.
- 4- المتطلبات القانونية والرقابية المطبقة على الخدمات.
- 5- تلك المتطلبات التي وردت في العقد أو أمر التوريد وتختلف عن تلك التي تم التعبير عنها من قبل.
- 6- الهيئة تؤكد أن المتطلبات التي وردت في العقد أو أمر التوريد وتختلف عن تلك التي تم التحديد لها من قبل قد يتم حلها.

#### **التعديلات في متطلبات الخدمات:**

عندما يتم التعديل في متطلبات البرامج التدريبية، التدريب أثناء الخدمة، التدريب الأساسي، وتأهيل وتعليم، تقوم الهيئة من التأكد من ان المعلومات الموثقة ذات الصلة قد تم تعديلها وأن جميع الأشخاص المعنيين قد تم إعلامهم بهذه التعديلات في المتطلبات، تصميم وتطوير مناهج الدورات بكافة أنواعها (أساسية - أثناء الخدمة) تحديث قائمة المدربين، تقييم الدورات والمدربين وقياس الأثر التدريبي بالإدارات العامة المستفيدة من تقديم خدمات الهيئة، الهيئة تواصل في عمليات التحسين المستمر لكافة الأنشطة التي تقوم بها.

## مجلس الجودة:

(أمر تشكيل مجلس الجودة بهيئة التدريب الرقم 2020/6 بتاريخ 2020/8/16)

في إطار تجويد الأداء وتفعيل وتنزيل مبادئ الجودة لإدارتي الهيئة (الإدارة العامة لتدريب الضباط والإدارة العامة لتدريب ضباط الصف والجنود) لتصبح واقعًا ملموسًا لدى كل منسوبي الهيئة وتكون من صميم مهام وواجبات وأعمال مدير الإدارة، ولتحقيق الفعالية والهدف الذي كانت الهيئة تتوقع الوصول اليه منذ ان طبقت الهيئة نظام إدارة الجودة ونالت على إثره شهادة (الايزو 2015/9001، وتطبيق المواصفة الخاصة بالتدريب 10015).

ولضمان الالتزام بالمواصفة القياسية الدولية دون الإخلال بأي التزام لدى فرع الجودة واجتماعات قائمة تحت مظلة المجلس الاستشاري حيث تم تشكل المجلس ليكون مسئولًا عن تنفيذ سياسات المجلس الاستشاري وإنزالها على أرض الواقع حتى أدنى مستوى لتفاعل الجميع والوصول للغايات المرجوة.

### مهام واختصاصات المجلس:

- 1- تفعيل عمل الجودة والتأكيد على تطبيق المواصفة (9001/2015) والمواصفة الخاصة بالتدريب (10015) وفقًا لما ورد في سياسة الجودة تحقيقًا للتحسين المستمر في خدمة التدريب وإدارة الجودة على مستوى الهيئة بإدارتيها والمراكز والمعاهد التدريبية التابعة لها.
- 2- استعراض نتائج أنشطة فرع الجودة الخاصة بالتدقيق الداخلي بجانب مخرجات اجتماعات مستشاري الجودة.
- 3- التباحث في تحديات الجودة والتشاور ووضع الحلول لها.
- 4- رفع تقرير شهري للسيد رئيس الهيئة يوضح مدى التزام الإدارات العامة بتطبيق المواصفة (9001/2015) والمواصفة (جودة التدريب 10015).
- 5- اعداد اجتماعات مراجعة أهداف الإدارة العليا.

### ملاح خطة هيئة التدريب 2020: ((خطة هيئة التدريب للعام 2020))

شهدت البلاد في الفترة الأخيرة الكثير من المتغيرات السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية والبيئية مما يضع رئاسة قوات الشرطة متمثلة في هيئة التدريب عبر

أدارتها العامتين أمام بعض التحديات لتدريب منسوبي الشرطة تدريباً يتناسب مع طبيعة المرحلة والمهام التي توكل إليهم للوصول إلى أداء متطور يتناسب مع المتغيرات .

استصحت خطة تدريب العام 2020م كل هذه المتطلبات بعد تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتم تصميمها لتلبي الاحتياجات التدريبية الحقيقية للشرطة في هذه المرحلة، وذلك بعد مسحها وجمعها وتصنيفها وتحليلها وتخطيطها لبناء قاعدة تدريبية فعالة من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب بالشرطة (فجوة الأداء التدريبية) ومن ثم تحديد السياسات ورسم البرامج التدريبية والاهتمام بتطوير عناصر التدريب مع التركيز على خصوصية التدريب بالشرطة السودانية .وقد روعي في خطة 2020 إضافة أنشطة تدريبية تتناسب ومتطلبات المرحلة التي تمر بها البلاد ودور الشرطة فيها وتصديها لمهام الأمن الداخلي ومتطلبات المرحلة الانتقالية التي تمر بها البلاد مع التركيز على دور الوحدات الشرطة بالمساهمة في تنفيذ الأنشطة التدريبية عبر التدريب الذاتي تعزيزاً لولاية هيئة التدريب على وحدات التدريب المختلفة بالوحدات الشرطة والولايات تم تحديد أن يكون 2020 هو عامًا للتدريب الذاتي لمشاركة كل الوحدات الشرطة في هم تأهيل منسوبي قوات الشرطة للتصدي للمهام المطلوبة من الشرطة بمختلف وحداتها خلال المرحلة المهمة التي تمر بها البلاد.

### ملاح خطة الإدارة العامة لتدريب الضباط للعام 2020:

تم وضع خطة طموحة لتدريب الضباط للعام 2020م تتوافق مع متطلبات الوضع السياسي والأمني بالبلاد ودور الشرطة المطلوب تمثيلاً مع هذه المرحلة ومتطلبات تصديها لأعمال الأمن الداخلي تم السعي من خلال إعداد الخطة لإحداث تغيير في الشكل والمضمون لمواكبة المتغيرات الأمنية والسياسية بالبلاد وتأهيل الشرطة للقيام بالمهام المطلوبة منها في المرحلة القادمة وذلك من خلال:

- 1- إدخال تعديلات على الهيكل العام للخطة ومواءمة شكل الخطة مع تقارير النشاط التدريبي الشهرية والدورية.
- 2- تفصيل الأنشطة التدريبية المختلفة وتصنيفها لأغراض القياس والتحليل المنفصل لكل نشاط تدريبي بدلاً عن القياس والتحليل الإجمالي للأنشطة التدريبية مما يعطى قراءه غير دقيقه لموقف التنفيذ

- 3- إدراج أنشطته تدريبية مختلفة (الخطة المركزية) عن خطة العام 2019 م بنسبه تزيد عن أل 50 %لتغطية أوجه النقص في قدرات ومهارات وسلوك ضباط الشرطة في بعض المجالات ذات الصلة بالمتغيرات التي تشهدها البلاد.
- 4- استحداث أنشطته تدريبية مع بيان مفرداتها كإضافة لمناهج التدريب.
- 5- إعطاء مساحة أكبر للتدريب الذاتي مع تحديد توقيتاته لأغراض متابعة موقف التنفيذ .
- 6- إدراج احتياجات الوحدات الشرطةية المختلفة ضمن الوحدات المستهدفة بالتدريب بالخطة المركزية
- 7- إفراد فقره خاصة بالنقرير لتفاصيل التدريب التطبيقي مع التركيز على ألا تقل نسبة التدريب التطبيقي عن 40 %من جملة الأنشطة التدريبية المنفذة خلال العام سواء من خلال الأنشطة التدريبية ذات الصبغة التطبيقية أو تخصيص نسبة من بقية الأنشطة التدريبية للتدريب التطبيقي .
- 8- إدراج أنشطة تدريبية خاصة بإجراءات التشغيل القياسية وتم تنسيق إعداد مناهج خاصة بها.
- 9- تصميم دورات لغة انجليزية للضابط على مدى العام التدريبي وصولا لتأهيلهم في مجال اللغة الإنجليزية
- 10- إدراج دورة خاصة بلغة الإشارة (الصم) لأغراض إعداد وتأهيل عدد مناسب من الضباط واعتمادهم كخبراء للمساعدة في إجراءات التحقيق والمحاكم المختلفة.

## ثانياً-المبحث الرابع

### الدراسات السابقة:

تلعب الدراسات السابقة دوراً مهماً في عمل أي باحث والتي من خلالها يستطيع أي باحث معرفة ماتوصل إليه الباحثون في هذا المجال، ويضع المقارنة لتوضيح أوجه الاتفاق والإختلاف، وبذلك يتمكن من الوصول إلى نتائج أفضل، وقف الباحث على العديد من الدراسات السابقة من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في الدراسات السابقة التي تناولت الموضوعين معاً أو أحدهما، بحسب تسلسلها الزمني من القديم إلى الحديث. حيث قسمت الدراسة هذه الدراسات إلى ثلاثة أقسام: دراسات محلية، دراسات عربية ودراسات أجنبية.

#### أولاً-الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:- الزين، محمد إبراهيم يوسف (2006) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تطوير أداء منظمات التشييد الوطنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقياس تأثيرها على أداء المنظمات واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق أثراً إيجابياً على جميع مقومات الأداء الشامل للمنظمة (رضا العاملين، وجودة المنتج، ورضا العميل، والأداء)، أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التشييد السودانية ضعيف للغاية، عدم وجود التفكير الإستراتيجي للقيادة في منظمات التشييد السودانية لعدم وجود الرؤية والأهداف الواضحة ومعرفة الوسائل التي تقود إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمات. وجود ضعف كبير في مستوى مشاركة العاملين وتمكينهم وتقويضهم، وليس هنالك اهتمام بالتركيز على العميل كمبدأ من مبادئ ادارة الجودة الشاملة،

**وجه الشبه:** تلتقي الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تطوير الأداء.

**وجه الاختلاف:** الدراسة الحالية طبقت في هيئة التدريب بالشرطة السودانية أما الدراسة السابقة طبقت في منظمات التشييد الوطنية، إلى جانب أدوات البحث العلمي المتمثلة في الملاحظة ودراسة الحالة.

الدراسة الثانية أبو نصيب، عرفة جبريل (2006). بعنوان: أثر تطبيق نظم إدارة الجودة على فاعلية الأداء الإنتاجي في المنشآت الصناعية، دراسة حالة بعض المنشآت الحائزة على شهادة الأيزو (9001:2000) خلال الفترة من 1999-2005م، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

تناولت الدراسة أثر تطبيق نظم إدارة الجودة على زيادة فعالية الأداء الإنتاجي في المنشآت الصناعية السودانية وقامت بتطبيق الدراسة في بعض المنشآت الحائزة على شهادة الأيزو (9001:2000). ومنهج البحث المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها إلتزام تلك الشركات موضع الدراسة بعملية التحسين المستمر للمنتجات، إيمان الإدارة العليا يتلك الشركات بأهمية التغيير الفعال والأخذ بأسبابه مع وجود قاعدة عريضة ومؤمنة ومتحمسة للتغيير، كما تمكنت الشركات من بناء علاقات قوية مع العملاء ووفرت مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبة العملاء . وتمكنت من تطبيق نظم إدارة الجودة في تلك المؤسسات .

**وجه الشبه:** أن الدراستان تتعلقان بأثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات وفي رفع كفاءة الأداء.

**وجه الاختلاف:** تختلف الدراستين في عينة الدراسة ومكان التطبيق، الدراسة السابقة تختص بزيادة فاعلية الإنتاج في المنشآت الصناعية الحائزة على شهادة الأيزو بينما الدراسة الحالية تتناول الأداء المؤسسي في هيئة التدريب برئاسة الشرطة السودانية.

الدراسة الثالثة: عسل، الطيب ابراهيم علي ( 2012 ) بعنوان: أثر تطبيق الجودة الشاملة والإمتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية, دراسة تحليلية وتطبيقية شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة. دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

تهدف الدراسة إلى التعرف على منهجية تقيس الحجم الحقيقي للاهتمام بأثر إدارة الجودة الشاملة والتميز داخل المؤسسات الخدمية, وكذلك التعرف على المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي بالمؤسسات الخدمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستنباطي .

توصلت الدراسة بناء على النتائج إلى عدد من التوصيات أهمها: الاستمرار في تطبيق نظام الجودة الشاملة بمزيد من الجهود وتهيئة بيئة العمل الصالحة بما يجعل ثقافة الجودة الشاملة هي السائدة وسط العاملين، إقامة المزيد من الدورات التدريبية لكافة العاملين بالشركة من اجل تعميق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

**وجه الشبه:** أن الدراستين تتعلقان بأثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات وفي ترقية الأداء.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت شيكان للتأمين وإعادة التأمين بينما الدراسة الحالية تناول الأداء المؤسسي في هيئة التدريب برئاسة الشرطة السودانية.

الدراسة الرابعة : جمال، عائشة عبد الله المحجوب ( 2013 ) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء المراجعة الإستراتيجية في الصناعة الفندقية في السودان (دراسة تحليلية للفنادق ذات الخمسة نجوم بمدينة الخرطوم )، دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم المراجعة الإستراتيجية وتحديد الممارسة الفعلية للمراجعة الإستراتيجية في الصناعة الفندقية في السودان, كما هدفت الدراسة من خلال تجربة خمسة نجوم بالسودان إلى توضيح مفهوم المراجعة الإستراتيجية وتحديد الممارسة الفعلية للمراجعة الإستراتيجية في الفنادق ومدى تحقيقها لأهداف الفنادق. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توفر ثقافة الجودة في بيئة عمل الفنادق ولدى العاملين فيها بالرغم من عدم وجود وحدة منفصلة، تؤدي عملية المراجعة الإستراتيجية إلى تقليل التكاليف المادية والطاقة

المستغلة لعمل الفنادق، جودة المراجعة الإستراتيجية بالمنشآت الفندقية تضمن أفضل المخرجات لخدمات الفندق، متابعة ومراجعة الأداء بشكل مستمر للتأكد من مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة الفندقية.

**وجه الشبه:** أن الدراستين تتعلقان بأثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات وفى ترقية الأداء.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت أداء المراجعة الإستراتيجية فى الصناعة الفندقية بينما الدراسة الحالية تتناول الأداء المؤسسي فى هيئة التدريب برئاسة الشرطة السودانية.

**الدراسة الخامسة :** إبراهيم، عمر عبد الله؛ (2013) مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى هدى القرآن والسنة و تطبيقها بالجامعات - دراسة حالة على اتجاهات و آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية رسالة دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

هدفت الدراسة الى تاصيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى هدى القرآن والسنة و تطبيقها بالجامعات دراسة حالة على اتجاهات و آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية، المنهجية التى اتبعت هي المنهج الوصفي، خرجت نتائج الدراسة وأهمها: منهج القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، قد نادى بجميع متطلبات نظم الإدارة والجودة، وأن النظم بالجامعات السودانية تعمل دوما على توثيق إجراءاتها، ولها أهداف وبرامج وقيادات تدرك دورها ولكن لم يتوفر الرضا للعميل الداخلى بالجامعة (عضو هيئة التدريس) من حيث الأجر والتدريب كما تقتقر الجامعات السودانية لاستقراء رأي الشركاء من مؤسسات سوق العمل، والموردين والجهات ذات العلاقة بالعملية التعليمية الجامعية والعمل للاستفادة من الآراء

**وجه الشبه:** أن الدراستان تتعلقان بأثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت إدارة الجودة الشاملة فى إطار تأصيلي فى هدى القرآن الكريم والسنة المطهرة بينما الدراسة الحالية تناولت إدارة الجودة الشاملة ودورها فى الأداء المؤسسي.

الدراسة السادسة: احمد، عبدالرحيم محمد، ( 2014 ) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين خدمات التدريب المهني, دراسة حالة مشروع الخرطوم لتطوير التدريب المهني وأصحاب العمل. دكتوراه منشورة. جامعة السودان

تهدف الدراسة إلى تقديم عرض مختصر لمراحل التطور الفكري لإدارة الجودة الشاملة متضمنا الفلسفة والمبادئ والنموذج المقترح للتطبيق مع إبراز الحقائق والمزايا المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة للاستفادة منها في تحسين مخرجات أنشطة التدريب المهني وأيضاً محاولة وضع إطار مفاهيمي لمبادئ الجودة الشاملة في مجال تحقيق جودة الخدمات مع خصوصية تقديم الخدمة في التدريب .

ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة بأسلوبه المسحي, المقابلة, تحليل بيانات السجلات المدونة والملاحظة .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمشروع ولاية الخرطوم لتطوير التدريب المهني وأصحاب العمل ساهم في كسب رضا المتدربين عن خدمات التدريب المهني. وأيضاً ساهم في كسب الرضا الوظيفي للعاملين بمراكز التدريب المهني ساهم في زيادة فاعلية مخرجات أنشطة وعمليات التدريب المهني.

وجه الشبه: أن الدراستان تتعلقان بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين خدمات المؤسسات.

وجه الاختلاف: الدراسة السابقة تناولت التدريب المهني بينما الدراسة الحالية تتناول الأداء المؤسسي في هيئة التدريب برئاسة الشرطة السودانية فضلاً عن الاختلاف في بعض أدوات الدراسة.

الدراسة السابعة: موسى، فيصل بشير (2015) بعنوان: أثر تطبيق نظم إدارة الجودة ISO (9001/2008) على تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الخدمية (2010-2014) هيئة الجمارك السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدف هذا البحث الي معرفة أثر تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008) على تحسين الأداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية وذلك من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين

تطبيقها لنظم إدارة الجودة وتحسين الأداء المؤسسي، وبيان درجة رضا العاملين، وإبراز فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001/2008) وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بهيئة الجمارك السودانية. استخدام المنهج الوصفي أبرزت نتائج البحث وأهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008) وتحسين الأداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية لجميع متغيرات نظم إدارة الجودة (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على العملاء، التخطيط الاستراتيجي، النظام، التطوير والتحسين المستمر). كما كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008) وتحقيق رضا العاملين بهيئة الجمارك السودانية وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008) وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بهيئة الجمارك السودانية.

**وجه الشبه:** أن الدراستان تناولتا أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي بالشرطة السودانية.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت (ISO 9001/2008) في شرطة الجمارك، بينما الدراسة الحالية تتناول (ISO 9001/2015) الأداء المؤسسي في هيئة التدريب برئاسة الشرطة السودانية فضلاً عن الاختلاف في بعض أدوات الدراسة.

**الدراسة الثامنة:** أبوروف، عمر ادم على (2016) بعنوان: أثر تطبيق مفاهيم إدارة الجودة على كفاءة الخدمات الصحية، مستشفى الخرطوم، أمدمان وبحري التعليمي، دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والوسائل الممكنة لتطبيق هذه المفاهيم على الخدمات الصحية. واتبع الباحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن غالبية أفراد العينة يوافقوا على أن القطاع الصحي تتوفر به إدارة الجودة وهيكل تنظيمي وإداري ومسئوليات وظيفية واضحة. ضرورة اهتمام الدولة بدعم القطاع الصحي وتوفير الميزانيات الكافية لنجاح أنشطته وبرامجه. تنشيط وتفعيل إدارة الجودة

الشاملة بالقطاع الصحي من خلال تبني خطة عمل إستراتيجية تهدف إلى نشر ثقافة وفلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة.

**وجه الشبه:** الدراسة السابقة غطت تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الخدمة المقدمة من المستشفيات السودانية بولاية الخرطوم والدراسة الحالية أيضاً في الخدمة المقدمة من هيئة التدريب للمتدربين بهيئة التدريب بولاية الخرطوم .

**وجه الاختلاف:** الدراسة الحالية تختلف عن الدراسة السابقة في نوع الخدمة المقدمة وتعدد مواقعها الخاصة والعامّة فالدراسة الحالية خدمة تدريبية لقوة نظامية محددة.

الدراسة التاسعة: الشيخ، علاء الدين ابراهيم محمد ( 2016): تقييم مدى تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم الصحي، دراسة حالة (كليات علوم الأشعة الطبية)، رسالة دكتوراه، بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي (الإطار المؤسسي، الحوكمة والإدارة، البنى التحتية، الموارد البشرية، الطلاب والخريجون، التعليم والتعلم ومصادرها، البحث العلمي والدراسات العليا، خدمة المجتمع وأخيراً إدارة الجودة) في مؤسسات التعليم الصحي دراسة الحالة كانت في (كلية علوم الأشعة الطبية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وكلية الأشعة والطب النووي بجامعة الرباط الوطني) لإجراء الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن هنالك ضعف في تطبيق معايير الجودة والاعتماد في كلية الأشعة والطب النووي بجامعة الرباط وكلية علوم الأشعة بجامعة السودان، وعدم رضا عن مستوى تطبيقها من وجهة نظر أفراد العينة حيث لا يتوفر الدعم الكافي من الإدارة العليا لتحسين الجودة داخل مؤسسات التعليم الصحي .

**وجه الشبه:** الدراستان غطتا تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت جودة الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم الصحي، دراسة حالة (كليات علوم الأشعة الطبية)، و الدراسة الحالية تتناول جودة الأداء المؤسسي لهيئة التدريب بالشرطة السودانية.

الدراسة العاشرة: عبدالغفور، ريهام محمد عبدالمعطي (2018). بعنوان: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي، وقد طبقت هذه الدراسة على جميع إدارات المؤسسة السودانية للنفط لتغطي الفترة الزمنية منذ بداية تطبيق نظام إدارة الجودة 2004 وحتى مايو من العام 2017، تناولت الدراسة محاور محددة تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على تحسين الأداء، إلتزام القيادة والإسلوب المتبع لتشغيل المؤسسة يؤثران على المورد البشري الذي يلعب الدور الأساسي في تنفيذ منهج العمليات.وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء في المؤسسة السودانية للنفط، إن العلاقة بين المتغير المستقل تطبيق الجودة والمتغيرات التابعة المتمثلة في كل من (التزام القيادة، الموارد البشرية، منهج العمليات، جودة الخدمات) علاقة طردية، ويعتبر منهج العمليات هو المتغير التابع الأكثر تأثراً بتطبيق الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط حيث بلغت قيمة الاختبار (t-test)14.794 مقارنة بباقي المتغيرات التابعة يليه التزام القيادة بفارق بسيط.

وجه الشبه: الدراسات غطت أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي.

وجه الاختلاف: الدراسة السابقة تناولت أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

ثانياً: الدراسات العربية:

الدراسة الحادية عشر: عايش، شادي عطا محمد (2008) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، فضلاً عن التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن المصارف الإسلامية تبنت ومازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

كما توصلت إلى أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، وأن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن البنك الإسلامي العربي، لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني.

**وجه الشبه:** الدراسات غطتا أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

**الدراسة الثانية عشر:** بدر، رشاد محمود (2009) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.

تهدف الأطروحة لدراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، والتعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود اهتمام كبير من الذين في المؤسسات الأهلية والأجنبية في قطاع غزة بمبادئ الجودة الشاملة وتطبيقها بدرجات متفاوتة، وجود اهتمام كبير من

قبل المؤسسات بالأداء المؤسسي في أقسامها المختلفة والعمل على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع.

**وجه الشبه:** الدراسة غطت أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

**الدراسة الثالثة عشر:** أبو زيادة، زكي (2011) بعنوان: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، بحث منشور، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25 (4).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما يوجد دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي).

**وجه الشبه:** الدراسة غطت أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الأداء.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

الدراسة الرابعة عشر: المعمر، وسام سليمان (2014) بعنوان: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها: كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة بوزن نسبي مقداره (68.8%) و مستوى الأداء الوظيفي إيجابي ومرتفع بوزن نسبي مقداره (68.27%) وأنه توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة منفردة ومجمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير اسم الجامعة ولصالح كل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية على حساب جامعة الأقصى، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه.

وجه الشبه: الدراستان غطتا أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الأداء.

وجه الاختلاف: الدراسة السابقة تناولت علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

الدراسة الخامسة عشر: لبراو، قدور (2015) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية بالوادي)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي - الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها في تحسين أداء العاملين في المنظمات، وبيان الانعكاسات الإيجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في

التحسين المستمر، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب المهمة للمنظمات، وقد بدأت بتطبيقها بسبب التغيرات والتحديات التي تواجهها، وحتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح، ولم يعد اهتمام إدارة الجودة الشاملة جودة السلع فقط، وإنما بجودة الخدمات، وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات على المستوى المحلي والعالمي.

وتواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عامل المنافسة وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه المنظمات من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

**وجه الشبه:** الدراستان غطتا أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الأداء.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

**الدراسة السادسة عشر: على، راضي عبد الله ومجيد، رافد عبد الجليل (2015) بعنوان: دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة "دراسة ميدانية في مستشفى الموائى العام"، منشورة في مجلة دراسات إدارية المجلد الثامن، ص (299-313)، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة.**

تلقي هذه الدراسة الضوء على دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في تحسين الأداء المؤسسي وكمتغير تابع في مستشفيات دائرة صحة البصرة التي تمثل مجتمع الدراسة وهي دراسة ميدانية في مستشفى الموائى العام والذي يمثل عينة الدراسة وبلغ عدد المبحوثين (136) من العاملين و(136) من المرضى، وقد تم اختيار هذا الموضوع لاهتمام الباحثين بتطبيق أسس فنية

ورصينة لإدارة الجودة الشاملة ولتحسين أداء هذه المؤسسات، وكذلك التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة المعمول به في المستشفى عينة البحث، وقد استخدم الباحثان في هذه الدراسة قائمة الفحص المعتمدة لدى وزارة الصحة العراقية في تقييم أداء منظماتها فضلا عن استبانتيين صممتا خصيصًا لهذه الدراسة (استبيان العاملين واستبيان المرضى). واعتمدت الدراسة على فرضيات رئيسة وفرعية لدور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفى عينة البحث من خلال العلاقة والأثر وأيضا تم حساب الاختبار الإحصائي (T) للإجابات الواردة في الاستبانتيين.

وتوصلت الدراسة إلى أهم الاستنتاجات التالية: هناك تفاوت في تطبيق المعايير المثبتة في قائمة الفحص الخاصة بتقييم المستشفى عينة الدراسة حيث ظهرت بعض النتائج مرتفعة ونتائج أخرى متدنية جدا ووصلت في بعض الأقسام الى 0%، ضعف كبير في ثقافة إدارة الجودة الشاملة لكل من العاملين في المستشفى والمرضى، لا وجود لدليل خاص بإدارة الجودة الشاملة ولا يوجد فريق فني متخصص وحاصل على شهادات ذات اختصاص في مجال العمل بإدارة الجودة الشاملة.

**وجه الشبه:** الدراسات غطت أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على الأداء المؤسسي.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصحية العراقية، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

**الدراسة السابعة عشر:** دحدوح، ليليا (2018) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة - أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد

البشرية وتحدت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف ترفع إدارة الجودة الشاملة من أداء الموارد البشرية في تعاونية الحبوب والبقول الجافة؟ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة ومتطلبات الدراسة، وتم الاعتماد على العينة العشوائية التناسبية الطبقية التي تكونت من 30 موظف يمثلون مختلف المستويات الإدارية من أصل 229 فرداً عاملاً في تعاونية الحبوب والبقول الجافة، وتم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة، والذي تكون في صورته النهائية من (4) محاور تتضمن (29) عبارة استوفت معايير الصدق والثبات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: تطبيق التعاونية برامج تدريب فعالة تخدم تطور كفاءة مواردها البشرية، الاهتمام بمشاركة الموظفين في عملية التحسين المستمر وتحفيزهم يؤدي إلى الانتظام في أداء العمل، تبني ثقافة العمل الجماعي له تأثير على تنمية وتطوير كفاءة أداء الموارد البشرية.

**وجه الشبه:** الدراسات غطتا دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في التعاونيات، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

**الدراسة الثامنة عشر: العنزي، قاسم محمد، وهاتف، حسنين حسين (2019) بعنوان: الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التشغيلي للعاملين 2017 - 2018،** بحث منشور بمجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى العراق.

يهدف البحث إلى التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها باعتبارها مرتكزا لتحسين الأداء التشغيلي للعاملين في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى.

وانطلق البحث من الجوانب المعرفية لإدارة الجودة الشاملة على مدى دورها في تحسين الأداء، وأن سبب هذه البحث هو ظهور مشكلة مدى تأثير تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة على العاملين ومدى التزام إدارة الأقسام الداخلية بتطبيقها لما لها من أهمية في ازدياد رضا الطلبة ساكني الأقسام الداخلية، وانطلق هذا البحث من فرضية رئيسة وخمس فرضيات فرعية متضمنة أهداف البحث، فقد

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إذ صممت استبانة لهذا الغرض، حيث وزعت على عينة قوامها (52) فردًا شملت (مدير ومعاوني وموظفي ومشرفي الأقسام الداخلية)، تتكون من (40) مفردة وفق أسلوب العينة العمدية . وقد أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التعليم والتدريب، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات المبنية على أساس الحقائق) وتحسين الأداء التشغيلي (الكفاءة التشغيلية، الخدمات الإدارية، الرضا الوظيفي) للعاملين في الأقسام الداخلية في جامعة المثني.

من أهم الاستنتاجات: وجود اتجاهات قوية في الأقسام الداخلية بصلاحيات العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مرتكزًا لتحسين الأداء التشغيلي للعاملين.  
وجه الشبه: الدراستان غطتا دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء.

وجه الاختلاف: الدراسة السابقة تناولت دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين في الأقسام الداخلية في جامعة المثني، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

الدراسة التاسعة عشر: (Shaukat A,2000) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأداء الأعمال في قطاع الخدمات: دراسة سنغافورة.

**Shaukat A. Brah and Jen Li Wong (2000), TQM and business performance in the service sector: A Singapore study, Article in International Journal of Operations & Production Management · November 2000 DOI: 10.1108/01443570010348262, , available online at <https://www.researchgate.net/publication/235266608>**

تركز هذه الدراسة على الحصول على نظرة معمقة لتأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الأعمال لقطاع الخدمات في الاقتصاد. تقدم الدراسة أدلة واضحة على أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تحسين أداء الأعمال في قطاع الخدمات في سنغافورة. يبدو أن نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة يُعزى أكثر إلى صرامة تنفيذه وليس إلى مدته. توصلت الدراسة إلى أنه في حين يمكن أن

تُعزى الفوائد المستحقة إلى بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة، مثل التركيز على العملاء ومكافآت تحسين الجودة، فإن مفتاح نجاح إدارة الجودة الشاملة يكمن في ميزات غير الملموسة والسلوكية مثل دعم الإدارة العليا وتمكين الموظفين وإشراك الموظف.

**وجه الشبه:** الدراستان غطتا دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت إدارة الجودة الشاملة وأداء الأعمال في قطاع الخدمات في سنغافورة، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

الدراسة العشرون: (Therese A , 2006) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة والأداء، دور دعم المنظمة ودعم زملاء العمل.

**Therese A. Joiner (2006), Total quality management and performance, The role of organization support and co-worker support, School of Business, La Trobe University, Bundoora, Australia, The current issue and full text archive of this journal is available at [www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm)**

الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأداء التنظيم، وتأثير الوسيط في دعم زملاء العمل ودعم التنظيم بشأن علاقة إدارة الجودة على الأداء والمنهجية تم تطوير استبيان وتوزيعه على عينة من الشركات المختارة في مجال صناعة قطع غيار السيارات الإكسسوارات.

من نتائج تحليل البيانات: وجود علاقة إيجابية قوية بين مدى تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة. وجدت هذه الدراسة أيضا أن دعم زملاء العمل ودعم التنظيم كوسيط يدعم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنفيذ وأداء المنظمة.

**وجه الشبه:** الدراستان غطتا العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء التنظيم، وتأثير دعم زملاء العمل ودعم التنظيم، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

الدراسة الحادية والعشرون: (Daniel I, 2006) بعنوان: العلاقة بين استراتيجية التنظيم، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، والأداء التنظيمي-الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة.

**Daniel I. Prajogo, Amrik S. Sohal (2006), The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM, European Journal of Operational Research 168 (2006) 35–50, available online at [www.elsevier.com/locate/ejor](http://www.elsevier.com/locate/ejor).**

تبحث الدراسة مدى ملاءمة ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) كوسيط في العلاقة بين استراتيجية المنظمة وأداء المنظمة. من خلال فحص إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق باستراتيجية المنظمة، تسعى الدراسة إلى تعزيز فهم إدارة الجودة الشاملة في سياق أوسع. كما أنه يحل بعض الخلافات التي تظهر في الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتمايز والتكلفة واستراتيجيات القيادة وكذلك الجودة وأداء الابتكار. تم جمع البيانات التجريبية لهذه الدراسة من مسح مدربي الإدارات العليا والوسطى في الشركات الأسترالية حيث بلغ عددهم (194) مديراً. تم إجراء التحليل باستخدام تقنية نمذجة المعادلات البنائية (SEM) من خلال فحص نموذجين متنافسين يمثلان الوساطة الكاملة والجزئية.

تشير النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل إيجابي وملحوظ باستراتيجية التمايز، وأنها تتوسط جزئياً فقط العلاقة بين استراتيجية التمايز وثلاثة مقاييس للأداء (جودة المنتج، وابتكار المنتج، وعملية الابتكار). ويعني ذلك أن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى أن تكملها موارد أخرى بشكل أكثر فعالية لتحقيق الاستراتيجية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء والابتكار.

**وجه الشبه:** الدراستان غطتا دور إدارة الجودة الشاملة في الأداء.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت ممارسات إدارة الجودة الشاملة كوسيط في العلاقة بين استراتيجية المنظمة وأداء المنظمة، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

الدراسة الثانية والعشرون: (Shaukat A. ,2006). بعنوان: آثار التكنولوجيا والجودة الشاملة على أداء شركات الخدمات اللوجستية.

**Shaukat A. Brah , Hua Ying Lim (2006), The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies, Article in International Journal of Physical Distribution & Logistics Management · March 2006, available online at <https://www.researchgate.net/publication/235311598>.**

الهدف من هذا البحث دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والتكنولوجيا وأداء الشركات اللوجستية. تسعى الدراسة للتعلم في المتغيرات التنظيمية: التشغيل، الجودة والتكنولوجيا وتأثيرها على الأداء العام للأعمال.

من أهم النتائج: لإدارة الجودة الشاملة والتشغيل أدوار مهمة في تحسين أداء المنظمة. أيضا، يظهر التحليل أن أداء شركات ذات التكنولوجيا العالية وشركات إدارة الجودة الشاملة ذات التقنية العالية أفضل بكثير من أقرانهم من التكنولوجيا المنخفضة.

**وجه الشبه:** الدراستان غطتا آثار إدارة الجودة الشاملة في الأداء.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت المتغيرات التنظيمية: التشغيل، الجودة والتكنولوجيا وتأثيرها على الأداء العام للأعمال، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

الدراسة الثالثة والعشرون بعنوان: (Mehmet D.,2006) تحليل العلاقة بين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والتنظيمية، أداء دليل من الشركات التركية الصغيرة والمتوسطة.

**Mehmet Demirbag, Ekrem Tatoglu, Mehmet Tekinkus, Selim Zaim (2006), An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs, Article in Journal of Manufacturing Technology Management · August 2006, available online at: <https://www.researchgate.net/publication/235279326>**

الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو تحديد العوامل الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة (TQM) وقياس أثرها على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في صناعة النسيج التركية. تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعه على 500 شركة صغيرة ومتوسطة في صناعة النسيج بمدينة إسطنبول بتركيا يتم اختيارها عشوائيًا من قاعدة بيانات إدارة الأعمال الصغيرة التركية (KOSGEB). من 500 استبيان، أعيد ما مجموعه 163 استبيانًا.

من نتائج هذه الدراسة: باستخدام تحليلات العوامل الاستكشافية والتوكيدية، تم التحقق من سبعة مجالات تجريبيا حيث تم تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة. تم استخدام تقنية نمذجة المعادلة البنائية، لاختبار العلاقة بين تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي. كشف تحليل البيانات عن وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء غير المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة، بينما لا يوجد سوى تأثير ضعيف لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

**وجه الشبه:** الدراساتتان تحلان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تناولت تحديد العوامل الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة وقياس أثرها على الأداء التنظيمي لشركات صناعة النسيج التركية، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

الدراسة الرابعة والعشرون بعنوان: (Yahaya. Y, 2007) تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في الشركات الصينية: تحليل تطبيقي.

**Yahaya Yusuf , Angappa Gunasekaran & Guo Dan (2007), Implementation of TQM in China and Organisation Performance: An Empirical Investigation, Total Quality Management & Business Excellence Journal, Volume 18, 2007 - Issue 5, Pages 509-530 |, Published online: 20 Jul 2007, Download citation <https://doi.org/10.1080/14783360701239982>**

يبحث هذا البحث في إدارة الجودة الشاملة في جوهر وعمليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتأثيراتها على أداء المؤسسة. على وجه الخصوص، يبلغ عن نتائج مسح استبيان لممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصينية. يحدد البحث سلسلة من المفاهيم في إطار إدارة الجودة الشاملة والفوائد الكبيرة التي يمكن أن تجلبها للمؤسسات لمساعدتها على التحسين المستمر، ليس فقط في جودة المنتج أو الخدمة ولكن أيضًا في الإدارة المتكاملة للشركة. تشير نتائج الاستبيان إلى أن اعتماد إدارة الجودة الشاملة في الصين واسع النطاق، وأن معظم الفوائد المتوقعة في الأدبيات قد تم تسليمها لهذه الشركات الصينية. فضلًا عن ذلك، يتضمن الاستبيان مقارنتين لأداء المنظمة: إحداهما بين الشركات التي تمتلك إدارة الجودة الشاملة، والآخر من بين شركات إدارة الجودة الشاملة. تقدم النتائج دليلاً على أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة اعتمادًا على درجة التنفيذ.

**وجه الشبه:** دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة درست تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتأثيراتها على أداء المؤسسة الصينية، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

**الدراسة الخامسة والعشرون بعنوان: (Faisal Talib , 2010) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة في صناعة الخدمات: نموذج نظري.**

**Faisal Talib, Zillur Rahman , M.N. Qureshi (2010),The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model, International Journal of Business, Management and Social Sciences Vol. 1, No. 1, 2010, pp. 113-128, available online at [www. SSRN-id2725176.pdf](http://www.SSRN-id2725176.pdf).**

الهدف من هذه الدراسة هو تطوير واقتراح الإطار المفاهيمي ونموذج البحث تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بأداء الشركة خاصة في سياق شركات الخدمات الهندية.

يفحص العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركة من خلال قياس أداء الجودة كمؤشر للأداء. وتم إجراء مراجعة شاملة للأدبيات حول إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة لتحقيق أهداف هذه الدراسة وتم إنشاء نموذج بحث وفرضيات. تم اقتراح سؤالين بحثيين و34 فرضية لإعادة التحقق من صحة ممارسات إدارة الجودة الشاملة. إن اعتماد مثل هذا النموذج النظري على إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة في الشركة سيساعد المديرين، صناع القرار والممارسين لإدارة الجودة الشاملة في فهم أفضل لممارسات إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الممارسات المحددة أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم. علاوة على ذلك، فإن نطاق الدراسة المستقبلية هو اختبار والتحقق من صحة النموذج النظري من خلال جمع البيانات الأولية من شركات الخدمات الهندية واستخدام نهج نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لاختبار الفرضيات.

**وجه الشبه:** دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة عمدت لإعادة التحقق في صحة ممارسات إدارة الجودة الشاملة باعتماد نموذج نظري على إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة في الشركات، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية. الدراسة السادسة والعشرون بعنوان: (Manal Yunis, 2013) إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية والأداء: تحليل على مستوى الشركة.

**Manal Yunis, Joo Jung and Shouming Chen (2013), TQM, strategy, and performance: a firm-level analysis, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 30 No. 6, 2013, pp. 690-714, Available online at [www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm).**

الغرض من الدراسة هو فحص دور إدارة الجودة الشاملة في نموذج الأداء الاستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة. كما تسعى إلى التحقيق فيما إذا كان للجودة الشاملة دور قيادي في تشكيل الإستراتيجية أم لها تأثير وسيط في العلاقة بين الأداء والاستراتيجية.

في المنهجية تم استخدام المسح لجمع البيانات. تم تقييم الصك لصحتها وموثوقيتها. تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية.

من أبرز النتائج: تؤثر إدارة الجودة الشاملة على عملية صياغة الاستراتيجية وهي مورد ديناميكي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فضلاً عن ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة اللينة لديها تأثير أكبر من إدارة الجودة الشاملة الصلبة على صياغة الإستراتيجية التنافسية وعلى الأداء. الآثار المترتبة من النموذج الذي تم تطويره واختباره يمكن أن يثري مجالات إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية والجودة.

**وجه الشبه:** دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تحقق فيما إذا كان للجودة الشاملة دور قيادي في تشكيل الإستراتيجية أم لها تأثير وسيط في العلاقة بين الأداء والاستراتيجية، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية. الدراسة السابعة والعشرون بعنوان: (Nurazree Mahmud, 2013) إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية: أدوار الوساطة في التعلم التنظيمي.:

**Nurazree Mahmud and Mohd Faiz Hilmi (2013), TQM and Malaysian SMEs Performance: The Mediating Roles of Organization Learning, Procedia - Social and Behavioral Sciences vol 130 (2014) pp. 216 – 225, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).**

الهدف من الدراسة هو استكشاف القضايا ذات الصلة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. تناقش هذه الدراسة أيضاً الحاجة إلى الوساطة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. وهي تعلم المنظمة. تقوم الورقة المفاهيمية بمراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة قبل تطويرها مقترحات تتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة. تتوقع الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة سوف تدعم كلاً من التعلم المؤسسي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. وينبغي إجراء البحوث المستقبلية لإجراء تحليلي للتحقق من صحة أو تعديل المقترحات المقدمة في هذه الدراسة.

**وجه الشبه:** الدراسة السابقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء.

**وجه الاختلاف:** الدراسة تسعى إلى استكشاف أدوار الوساطة في التعلم التنظيمي في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات في ماليزيا، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

الدراسة الثامنة والعشرون: ( Muslim Amin, 2017 ) بعنوان: العلاقة الهيكلية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الموظفين وأداء الفندق.

Muslim Amin, Abdullah Mohamed Aldakhil, Chengzhong Wu, Sajad Rezaei, Cihan Cobanoglu" (2017),The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance,"International Journal of Contemporary Hospitality

Management, Vol. 29 Issue: 4, pp.1256-1278, doi/10.1108/IJCHM-11-2015-0659

Permanent link to this document:<http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0659>

الهدف من الدراسة استكشاف العلاقات الهيكلية بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ورضا الموظفين والأداء الفندقية. المنهجية: تم استخدام أخذ العينات التقديرية في هذه الدراسة. وتم اختيار ما مجموعه 25 فندقاً (أربع وخمس نجوم) في أربع مدن في ماليزيا. من أهم النتائج: أن سبع علاقات بناءية لإدارة الجودة الشاملة لها علاقات كبيرة مع رضا الموظفين والأداء الفندقية. حيث تلعب القيادة والتركيز على العملاء أدواراً مهمة في تعزيز رضا الموظفين والأداء الفندقية، وفي الجوانب العملية سيكون الموظفون الراضون بشدة عن وظائفهم على استعداد لدعم زملائهم في العمل، سيكونون مخلصين لوظائفهم وتعزيز أداء الفنادق. يجب على أصحاب الفنادق تقديم جو عمل ودود، فضلاً عن مخطط وخريطة استراتيجية، لزيادة رضا الموظفين وتحسين أداء الفندق.

**وجه الشبه:** دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء.

**وجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تسعى إلى استكشاف العلاقات الهيكلية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الموظفين والأداء الفندقية، والدراسة الحالية تدرس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب بالشرطة السودانية.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

قسمت الدراسة الدراسات السابقة حسب موضوعها إلى:

**النوع الأول-** يعرض دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي كدراسات: أبو نصيب، (2006)، الزين (2006)، عايش (2008)، بدر (2009)، محمد على (2010)، عسل (2012)، المعمر (2014)، على ومجيد (2015)، موسى (2015)، لبراو (2015)، عبد الله (2017)، عبدالغفور (2018)، عبد الرحمن (2018)، العنزي وهاتف (2019). **Shaukat A. Brah and Jen Li Wong (2000)**، (2007).

**النوع الثاني-** تناول تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي، ودورها تحسين الخدمات ومراجعة الأداء وتنمية أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي ودورها كوسيط بين التنظيم والأداء كما في دراسات: أبو زيادة (2011)، جمال (2013)، دحدوح (2018)، ابراهيم (2013)، احمد (2014)، ابوروف (2016)، الشيخ (2016) (Therese A. Joiner، 2006)، (Prajogo and Sohal، 2006)، (Mehmet Demirbag and etal، 2006)، (Faisal Talib and etal، 2010)، (Manal Yunis and etal، 2006)، (Muslim Amin and etal) Nurazree and Hilmi) 2013 (2013، etal) :

**المجموعة الأولى-** تتفق مع الدراسة الحالية في أنها ركزت على إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي.

**المجموعة الثانية-** اتفقت مع الدراسة الحالية في أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات كمدخل لتحقيق التطوير الإداري يسهم في تحسين الثقافة التنظيمية والارتقاء بالأداء في المؤسسة.

تم عرض (28) دراسة منها: (10) سودانية، و(8) عربية، و(10) أجنبية ومن خلال الاطلاع عليها تم أخذ فكرة واسعة عن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.

وبعد استعراض هذه الدراسات وجد أن الكثير منها يتفق مع الدراسة الحالية في بعض

جوانبها، ويختلف في جوانب أخرى فيما يلي توضيح بذلك:

**من حيث الهدف:** تتفق جميع الدراسات التي عرضها الباحث في تناول الجودة الشاملة كمدخل إداري يرجى من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة.

**من حيث المنهج:** يعتبر المنهج الوصفي أكثر المناهج التي تم استخدامها من قبل الباحثين سواء في بيانات محلية أو عربية أو أجنبية.

**من حيث أداة الدراسة:** فيما يتعلق بأدوات جمع المعلومات التي اعتمدها الباحثون اتفقت معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية في استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة.

على الرغم من تعدد جنسيات الباحثين الذين قاموا بدراسة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي والإداري، فإن هذه الدراسات وصلت إلى نتائج من أهمها أن تطبيق الجودة الشاملة هي مسؤولية القيادة والإدارة العليا.

#### **أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:**

- 1- نجد أن بعض الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام الأبعاد نفسها للجودة الشاملة التي حددها الباحث في دراسة علاقتها، وأثرها بأبعاد أخرى لمتغير مستقل آخر.
- 2- تتفق هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة، في أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الدراسة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات.
- 3- أغلب الدراسات السابقة ربطت موضوع إدارة الجودة الشاملة بمتغير مستقل والأداء متغير تابع، أو عن وجود علاقة، أو متغير وسيط في التأثير فيما بينها.
- 4- تتميز هذه الدراسة بأنها الدراسة الأولى في السودان على حد علم الباحث، التي تربط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي على قطاع الشرطة.

#### **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:** تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- 1- اختيار منهج الدراسة المناسب، والأساليب الإحصائية، وكيفية تحليل البيانات المتجمعة من أداة الدراسة.
- 2- عرض الإطار النظري لهذه الدراسة.
- 3- بناء فقرات الاستبانة وأجزائها المختلفة.
- 4- معرفة عناوين بعض الأدبيات المختلفة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ذكرتها الدراسات السابقة في توثيق مراجعها.

## موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن كثيراً من النماذج والأساليب الإدارية قد حققت إسهاماً كبيراً وتطورات فائقة، وعلى الرغم من ذلك يعتبر أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أكثر تلك الأساليب والنماذج شمولاً وإحرازاً للنتائج، وأفضلها تطبيقاً ، على الرغم من حداثة، الأمر الذي يعكس تعدد الدراسات التي تناولت تطبيقه ونتائجه.

هذا التعدد في كم الدراسات السابقة اقتصر في البحث على جانب واحد أو أكثر من جوانب إدارة الجودة الشاملة وفي العوامل المؤثرة في فعالية تطبيقها، لكن ما تختلف فيه الدراسة الحالية عن نظيراتها من الدراسات السابقة، أنها متفردة في إلقاء الضوء على التخطيط للجودة وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والإسهامات المتحصلة من التطبيق الأمثل للمبادئ في تحسين الأداء المؤسسي بهيئة التدريب برئاسة الشرطة السودانية كما أنها تختلف من حيث مكان الدراسة وزمانها والمجتمع الذي طبقت عليه، والنتائج التي ستسفر عنها الدراسة.

## الفصل الثالث

### اجراءات الدراسة الميدانية

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة الميدانية

بعد أن تمت معالجة الإطار النظري الذي تضمن مباحث: إدارة الجودة الشاملة، الأداء المؤسسي، وهيئة التدريب بالإضافة للدراسات السابقة لجأ الباحث إلى الدراسة الميدانية لتوضيح دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة في تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب برئاسة الشرطة.

**1/ منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث يرى أنه يتناسب مع طبيعة بيانات وأهداف هذه الدراسة، لأنه يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، ويتضمن ذلك دراسة الخصائص المتعلقة بطبيعة دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة في تحسين الأداء المؤسسي.

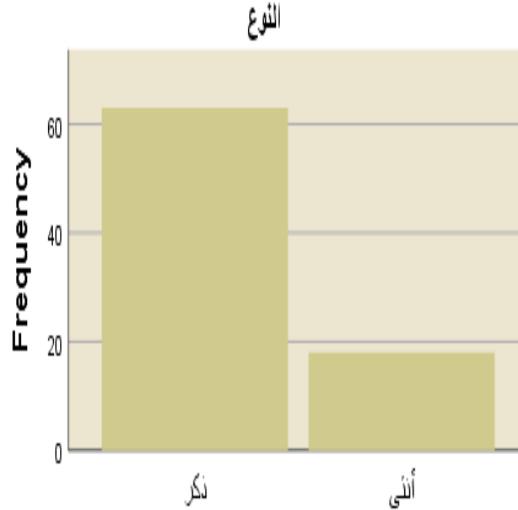
**2/ مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من منسوبي هيئة التدريب من الضباط برئاسة الشرطة البالغ عددهم (120) ضابطاً انظر الملحق رقم ( 8 )

**3/ عينة الدراسة:** بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (81) ضابطاً، من منسوبي ضباط هيئة التدريب برئاسة الشرطة، ويمثل العدد نسبة (67.5%) من العدد الكلي لمجتمع الدراسة، تم استقصاء آرائهم حول دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة في تحسين الأداء المؤسسي، سحبت عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل نظراً لقلة عدد مفردات المجتمع وتطبيق استبانة الدراسة عليها.

فقد اهتمت الدراسة على أن تغطي بصورة مناسبة هيئة التدريب بإدارتها حتى يتحصل على نتائج من شأنها تبرز الخصائص المتعلقة بدور تطبيق مبادئ إدارة الجودة في تحسين الأداء المؤسسي، فيما يلي وصف للخصائص (البيانات الشخصية) لأفراد عينة الدراسة. وتم تصنيفهم حسب: النوع، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة، وطبيعة الدورة التدريبية.

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	63	77.8
أنثى	18	22.2
المجموع	81	100.0



شكل رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

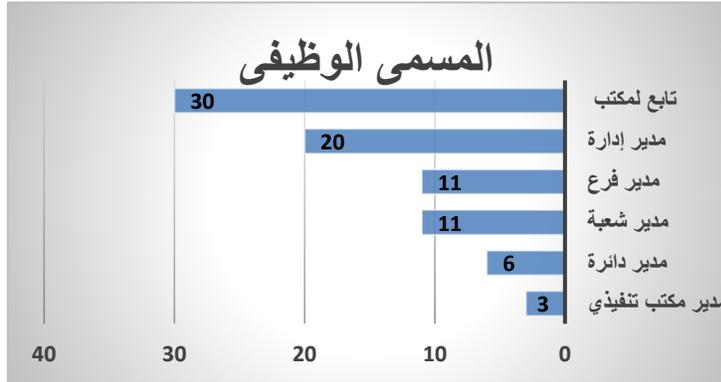
من جدول رقم (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع حيث يلاحظ: (63) فرداً وبنسبة بلغت (77.8%) مقابل (18) فرداً من الإناث وبنسبة بلغت (22.2%)، أي أكثر من ثلاثة أرباع أفراد عينة الدراسة من الذكور مقابل عدد الإناث في هيئة التدريب برئاسة الشرطة.

## 2/ المسمى الوظيفي:

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير مكتب تنفيذي	3	3.7
مدير دائرة	6	7.4
مدير شعبة	11	13.6
مدير فرع	11	13.6
مدير إدارة	20	24.7
تابع لمكتب	30	37.0
المجموع	81	100.0

شكل رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

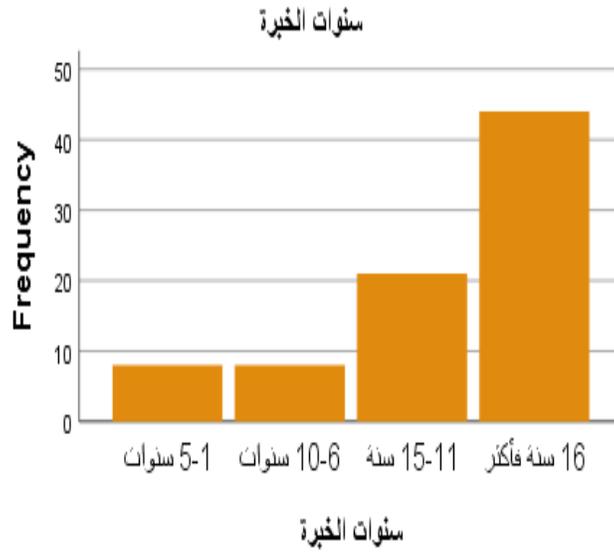


من الجدول رقم (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي يلاحظ: في التدرج الإداري ثلاثة مديرين للمكاتب التنفيذية وبنسبة بلغت (3.7%)، عدد مديري الدوائر بهيئة التدريب ستة مديرين وبنسبة بلغت (7.6%)، تساوى تكرار عدد مديري الشعب والفروع حيث بلغ عددهم (11) مديراً لكل فئة بلغت النسبة (13.6%) من مجموع أفراد العينة، في المقابل هناك عشرون من مديري الإدارات وبنسبة بلغت (24.7%)، أما أعلى تكرار في فئات المسمى الوظيفي بهيئة التدريب سجلها تابع لمكتب (30) فرداً وبنسبة بلغت (37.2%).

### 3/ سنوات الخبرة:

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5-1 سنوات	8	9.9
10-6 سنوات	8	9.9
15-11 سنة	21	25.9
16 سنة فأكثر	44	54.3
المجموع	81	100.0



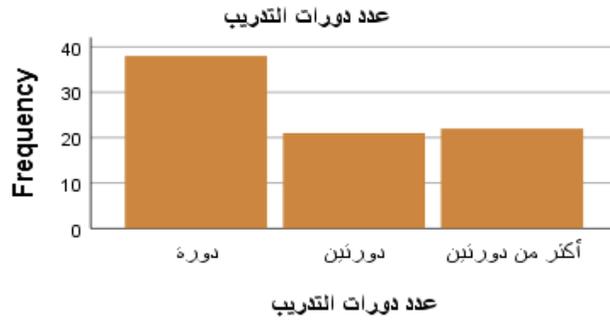
شكل رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (3) يوضح توزيع سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة حيث يلاحظ أن سنوات الخبرة في العمل لأفراد عينة الدراسة توزعت كالتالي: (44) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (54.3%) لهم سنوات خبرة في العمل 16 سنة فأكثر كأعلى نسبة تكرر في فئات سنوات الخبرة في هيئة التدريب. يليهم (21) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (25.9%) لهم سنوات خبرة في العمل تتراوح بين (11-15) سنة، تساوت سنوات خبرة في العمل للفئتين (5-1 سنوات) و(6-10 سنة) بتكرار (8) أفراد العينة لكل فئة وبنسبة بلغت (9.9%) كأدنى نسبة تكرر في فئات سنوات الخبرة في هيئة التدريب.

#### 4/ التدريب في الجودة الشاملة:

جدول رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التدريب في الجودة الشاملة

التدريب	التكرار	النسبة المئوية
دورة واحدة	38	46.9
دورتان	21	25.9
أكثر من دورتين	22	27.2
المجموع	81	100.0

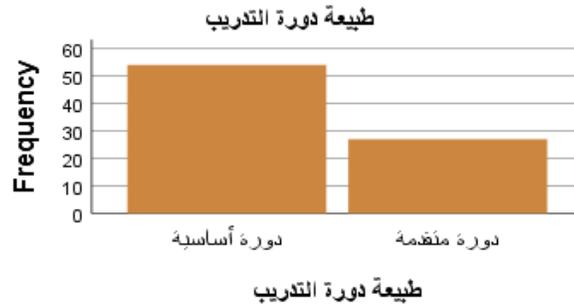


شكل رقم (7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التدريب في الجودة الشاملة

#### 5/ طبيعة الدورة التدريبية:

جدول رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة دورة التدريب

طبيعة دورة التدريب	التكرار	النسبة المئوية
دورة أساسية	54	66.7
دورة متقدمة	27	33.3
المجموع	81	100.0



شكل رقم (8) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة دورة التدريب

يوضح الجدول رقم (4): أن (43) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (53.1%) تلقوا دوريتين تدريبيتين أو أكثر في الجودة الشاملة، بينما يوضح الجدول رقم (5): أن (54) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (66.7%) تلقوا التدريب الأساسي في الجودة الشاملة، مقابل (27) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (33.3%) تلقوا دورات تدريبية متقدمة في الجودة الشاملة، يمكن القول إن مستوى التدريب جيد وهذا يعد عاملاً مساعداً في رفع الوعي بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة من خلال تدريب الكوادر في الهيئة تدريباً متقدماً لتعم الفائدة في تحسين الأداء المؤسسي.

#### 6/ أدوات الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي استخدمت في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، اعتمدت الدراسة الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات من عينة الدراسة لكونهما من أدوات البحث العلمي التي تتناسب مع مشكلة الدراسة وأسئلته.

#### 7/ الاستبانة:

من تعريفات الاستبانة ما أورده (سليمان) أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب". (سليمان، 2010، ص 103) . من مزايا الاستبانة يمكن تطبيقها للحصول على معلومات حول موضوع من العينة، قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها، سهولة صياغة عباراتها واختيار ألفاظها، توفر وقت الباحث وتعطي المستجيب فرصة للتفكير، تعطي بعض الحرية للمستجيب في التعبير عن الآراء التي يخشون التعبير عنها أمام الآخرين.

تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات من الضباط في هيئة التدريب، الاستبانة في صورتها الأولية انظر الملحق (2) والاستبانة في صورتها النهائية انظر الملحق (3)، وقد تم الإعتماد في بناء الاستبانة على عدد من المصادر: الإطار النظري، وأدبيات الدراسة والإنترنت، فضلاً عن للدراسات السابقة.

## وصف الاستبانة:

في هذه الدراسة تم تصميم الإستبانة لتكون أداة الدراسة الأساسية، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: أوافق بشدة، أوافق، أوافق لحد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة لاختيار الإجابة المناسبة.

**مكونات الاستبانة:** تتكون الاستبانة من قسمين:

**القسم الأول:** البيانات الأساسية وتشمل: النوع، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، والتدريب في الجودة الشاملة، وطبيعة دورة التدريب.

**القسم الثاني:** تم تصميم استبانة خماسية الخيارات ليجيب كل مفحوص عن عبارات الاستبانة وفق ما يناسب رأيه.

### جدول رقم (6)

#### يوضح محاور استبانة دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي

عدد العبارات	الموضوع	المحور
7	التخطيط للجودة	المحور الأول
49	مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لها سبعة مبادئ:	المحور الثاني
7	التركيز على (العملاء) المتدربين	المبدأ الأول
7	التزام القيادة العليا	المبدأ الثاني
7	مشاركة العاملين	المبدأ الثالث
7	منهج العمليات	المبدأ الرابع
7	التحسين	المبدأ الخامس
7	اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	المبدأ السادس
7	إدارة العلاقات	المبدأ السابع
21	الأداء المؤسسي	المحور الثالث
7	تحقيق أهداف هيئة التدريب	البعد الأول
5	جودة الخدمات	البعد الثاني
5	الأمان الوظيفي للعاملين	البعد الثالث
4	نظرة المجتمع للمؤسسة	البعد الرابع
77		مجموع العبارات الكلي للاستبانة

## صدق وثبات الاستبانة:

الصدق: يقصد بالصدق قدرة الأداة على قياس الأهداف التي صممت من أجلها، والمقصود بالصدق الظاهري هنا هو مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالأهداف التي صممت من أجلها والذي يشير إلى الشكل العام للاستبانة، كذلك مدى وضوح صياغة العبارات وسلامة اللغة، ووضوح التعليمات وصحة ترتيب الخطوات الأساسية.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرض فقراتها على (16) من المحكمين ذلك بغرض الإدلاء بأرائهم وملاحظاتهم حول العبارات التي تخص كل استبانة وصياغة مفرداتها انظر ملحق رقم(1)، قامت الدراسة بإجراء التعديلات التي اقترحتها عليه المشرفة والمحكمون.

الثبات: طبقت الدراسة الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (10) أفراد من هيئة التدريب خلاف عينة الدراسة لقياس الثبات والصدق والتحقق من صلاحية الاستبانة للتطبيق، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات، معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات√.

### جدول رقم (7) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لقياس الصدق والثبات للاستبانة

المحور	الموضوع	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول	التخطيط للجودة	7	0.84	0.92
المحور الثاني	مبادئ إدارة الجودة الشاملة، له سبعة مبادئ:	49	0.98	0.99
المبدأ الأول	التركيز على (العلاء) المتدربين	7	0.93	0.96
المبدأ الثاني	التزام القيادة العليا	7	0.90	0.95
المبدأ الثالث	مشاركة العاملين	7	0.93	0.96
المبدأ الرابع	منهج العمليات	7	0.92	0.96
المبدأ الخامس	التحسين	7	0.92	0.96
المبدأ السادس	اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	7	0.92	0.96
المبدأ السابع	إدارة العلاقات	7	0.91	0.95
المحور الثالث	الأداء المؤسسي، له أربعة أبعاد	21	0.88	0.94
البعد الأول	تحقيق أهداف هيئة التدريب	7	0.92	0.96
البعد الثاني	جودة الخدمات	5	0.89	0.94
البعد الثالث	الأمان الوظيفي للعاملين	5	0.91	0.95
البعد الرابع	نظرة المجتمع للمؤسسة	4	0.86	0.93
الصدق والثبات الكلي للاستبانة		77	0.98	0.99

في ضوء هذه المعاملات من الصدق والثبات إذ جاءت جميعها أكبر من (0.75) وهو مستوى قبول معامل الثبات للتطبيق، محاور استبانة دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي والثبات الكلي لها بلغ (0.98) ومعامل الصدق الذاتي الكلي بلغ (0.99) فهي صالحة للتطبيق الميداني.  
تطبيق الاستبانة:

بعد الحصول على الإذن والموافقة من إدارة هيئة التدريب (برئاسة الشرطة) بتطبيق الاستبانة، تم التواصل مع منسوبي الهيئة الذين يمثلون مجتمع وعينة الدراسة، وتم توضيح الغرض من الدراسة وشرح الإجراءات المراد تنفيذها، وقد وجدت تعاوناً كبيراً من أفراد العينة، وزعت الاستبانة على (120) من منسوبي إدارة هيئة التدريب (برئاسة الشرطة)، تم استرداد (81) استبانة صالحة للتحليل بلغت نسبة الاستبانات المستردة (67.5%) ومن ثم فرغ محتوياتها وحول متغيراتها إلى أرقام لتسهيل عملية تحليل معلوماتها.

#### مقياس تصحيح الاستبانة:

تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) في مقياس الاستبانة وكان تصحيحها كالتالي:

جدول (8): تصحيح استبانة دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي

المدى	دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي
1.80- 1.00	يعد دور تطبيق مبادئ الجودة في تحسين الأداء المؤسسي متدني جداً.
2.61- 1.81	يعد دور تطبيق مبادئ الجودة في تحسين الأداء المؤسسي متدني.
3.42-2.62	يعد دور تطبيق مبادئ الجودة في تحسين الأداء المؤسسي متوسط.
4.23 -3.43	يعد دور تطبيق مبادئ الجودة في تحسين الأداء المؤسسي مرتفع.
5.00 - 4.24	يعد دور تطبيق مبادئ الجودة في تحسين الأداء المؤسسي مرتفع جداً.

## الأساليب الإحصائية:

لتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي واستخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم طبق مجموعة من الأساليب الإحصائية: الجداول التكرارية والنسب المئوية والأشكال البيانية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لمجموع الاستجابات، معامل الفاكرونباخ لقياس الثبات، اختبار (ت) واختبار التباين الأحادي (Anova Test) للتعرف على بيان الفروق في اتجاهات وآراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة دور تطبيق مبادئ الجودة في تحسين الأداء المؤسسي بهيئة التدريب برئاسة الشرطة.

إلى جانب معاملات الارتباط، ونموذج الانحدار المتعدد: يعبر هذه النموذج والمعادلات عن الدلالة الإحصائية لدور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، وهي أهم المقاييس التي اعتمد عليها الباحث لأنها تبين بدقة أي من المتغيرات المستقلة (التخطيط للجودة ، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) يؤثر في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).  
معامل التحديد: يبين هذا المعامل النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما كانت هذه النسبة كبيرة كانت تلك المساهمة أكبر، وتعزى النسب المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة أو للخطأ العشوائي.

## 8/ المقابلة:

ذكر البستاني أن المقابلة (هي أداة من أدوات البحث العلمي، يتم بموجبها جمع البيانات والمعلومات التي تمكن الباحث من إجابة تساؤلات الدراسة أو اختبار فروضه، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجهاً لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عنها من قبل المبحوث). (البستاني، 1971: 116)

تعتبر المقابلة من أهم طرائق جمع المعلومات والبيانات وأكثرها صدقاً حيث يستطيع الباحث التعرف على مشاعر وانفعالات المقابل، وكذلك اتجاهاته وميوله، وهذا ما لا يستطيع الوصول إليه إلا من خلال المقابلة.

**كما تبرز أهمية المقابلة فيما يأتي:**

- 1- تعتبر عملية تتيح الفرصة للمستجيب للتعبير الحر عن الآراء والأفكار والمعلومات.
- 2- تتحول من أداة اتصال ووسيلة التقاء إلى تجربة عملية.
- 3- تعتبر المقابلة مصدراً كبيراً للبيانات والمعلومات فضلاً عن كونها أداة للتعبير والتوعية والتفاعل الديناميكي.
- 4- تختلف أهداف المقابلة باختلاف الغاية التي تستهدف المقابلة إلى تحقيقها في نهاية المطاف، ويتضح ذلك من الأنواع المختلفة للمقابلة فكل نوع هدفه وغرضه المحدد وغايات يحاول المقابلون الوصول إليه.

**أهداف المقابلة:**

تختلف أهداف المقابلة كما تتعدد وظائفها، فمن المقابلات ما يهدف إلى زيادة معرفة الدراسة بالمشكلة التي يتصدى لدراستها، حيث تعرفه على جوانب جديدة لبحثه، أو تعرفه على الفروض والاستجابات البديلة لعناصر الدراسة، بغض النظر عن نوعية البحوث المراد. هناك هدفاً آخر للمقابلة وهو: " إتاحة الفرصة أمام المقابل بتشكيل الجو الاجتماعي الذي يسمح بمعالجة بعض الضغوط الاجتماعية لدى المبحوث مما يسهل إمكانية الحصول على معلومات صريحة منه.

للمقابلة أهدافا تتحقق لا يمكن أن تتحقق بأساليب أخرى غيرها مثل: أن يكون المقابل طفلاً لا يستطيع التعبير عن نفسه عن طريق الكتابة، أن يكون المقابل أمياً لا يستطيع القراءة أو الكتابة، أن نستخدم في دراسة الحالة أو لحل مشكلة خاصة فردية أو جماعية، تستخدم المقابلة لاستكمال المعلومات التي تم الحصول عليها باستخدام طرق أخرى. (عوايدي، 2002، ص 3)

الهدف الأساسى من المقابلة هو جمع أكبر قدر من المعلومات ثم إن لكل نوع من أنواع المقابلة هدف خاص بها. (العكش، 1986، ص 55).

**وصف المقابلة:**

قامت الدراسة بإعداد عبارات المقابلة حول دور تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي بهيئة التدريب، وقد اشتملت المقابلة على تعريف بالدراسة وهدفها، تمت المقابلة مع قادة هيئة التدريب ممثلين في : رئيس الهيئة ومدراء الادارات العامة والمراكز التدريبية وهم يمثلون القادة بهيئة التدريب رئاسة الشرطة بالخرطوم، تكونت المقابلة من قسمين رئيسين: **القسم الأول-** اشتمل على النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في الجودة. **القسم الثاني-** تضمن المقابلة عبارات مقيدة يختار المفحوص من بين خياراتها الثلاثة (أوافق، محايد، لا أوافق).

**جدول (9): يوضح الخصائص الديموغرافية لقيادة هيئة التدريب.**

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	7	87.5
	أنثى	1	12.5
	المجموع	8	100.0
المسمى الوظيفي	رئيس الهيئة	1	12.5
	مدير إدارة عامة	2	25.0
	مدير مركز / معهد تدريبي	5	62.5
	المجموع	8	100.0
سنوات الخبرة	16 سنة فأكثر	8	100.0
	المجموع	8	100.0
	دورة	2	25.0
عدد دورات التدريب	دورتان	1	12.5
	أكثر من دورتين	5	62.5
	المجموع	8	100.0
	دورة أساسية	3	37.5
طبيعة دورة التدريب	دورة متقدمة	5	62.5
	المجموع	8	100.0

يلاحظ من الجدول (9) الذي يصف الخصائص الديموغرافية لقيادة هيئة التدريب أن معظم القيادة العليا من الذكور (7) مقابل أنثى واحدة بنسبة بلغت (12.5%)، شملت المقابلة حسب المسمى الوظيفي رئيس هيئة التدريب، ومديري الإدارة العامة، وخمسة من مديري مراكز أو معاهد التدريب، جميع أفراد العينة لهم خبرات في هذا المجال أمتدت لأكثر من 16 سنة، عند السؤال عن عدد الدورات التدريبية أظهرت النتائج أن ستة منهم تلقوا دورتين تدريبيتين أو أكثر بنسبة بلغت (68%)، وبحسب طبيعة الدورة التدريبية (62.5%) أشاروا إلى أنها دورات متقدمة.

### صياغة أسئلة المقابلة:

عندما تستخدم المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات فإن الهدف منها قد يكون وصف ظاهرة معينة أو التعمق فيها وشرحها أو الاستكشاف والتوقعات وآفاق المستقبل، تعتبر المقابلة من أصدق أدوات البحث لجمع المعلومات لأن الباحث يكون على اتصال مباشر المستجيبين، حيث تعتمد الأداة على التفاعل المباشر بين الباحث والمستجيب.

قامت الدراسة بتحديد أهداف المقابلة في ضوء موضوع الدراسة وتدرج تحت هدف رئيس هو التعرف على دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي بهيئة التدريب رئاسة الشرطة بالخرطوم، تم صياغة عبارات المقابلة في ضوء أسئلة الدراسة.

عرضت الدراسة المقابلة على مشرف الدراسة وأبدت ملاحظاتها القيمة والتي اسهمت في إعادة صياغة بعض العبارات، كذلك عرضت على بعض المختصين في المجال الإداري لتحكيم المقابلة والاستتارة بأرائهم وملاحظاتهم في الجوانب التالية: وضوح عبارات المقابلة، وضوح الهدف من كل عبارة، دقة الصياغة اللغوية النحوية والاملائية، أو أي ملاحظات يمكن ان تساعد في التصميم النهائي للمقابلة. انظر الملاحق رقم (4)، (5)، (6)

### التطبيق الإجرائي للمقابلة:

طبقت الدراسة المقابلة على (8) من قادة العمل بهيئة التدريب رئاسة الشرطة بالخرطوم، بحكم العمل والتخصص والخبرة الطويلة في الحقل الشرطي وما قد تخرج به هذه المقابلات من آراء وتوجيهات ذات فائدة وأفكار قيمة لاستكمال المعلومات وإثراء هذه الدراسة، صمم الباحث عبارات المقابلة مع مجال للاستجابة عن كل عبارة وقام بتوزيعها عليهم، كان التعاون السمة الغالبة مما أعان الباحث في أداء مهمته، ومن ثم قام بتفريغ الإجابات وتحليل محتواها.

### مقياس تصحيح المقابلة:

وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، أعطيت الأوزان (1، 2، 3) لتقابل الاستجابات: كبيرة جداً، متوسطة، ضعيفة، في مقياس المقابلة، وتوزيع مدى متوسطات الاستجابة وفق الجدول التالي:  
جدول رقم (10): توزيع المدى وتقدير درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

#### المؤسسي بهيئة التدريب

المدى	درجة تقدير التطبيق
1.00 – 1.66	يقدر التطبيق بدرجة ضعيفة.
1.67 – 2.33	يقدر التطبيق بدرجة متوسطة.
2.34 – 3.00	يقدر التطبيق بدرجة كبيرة.

#### الأساليب الإحصائية:

اتبعت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية للعبارة (الوسط الحسابي/3).

## الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة المتعلقة بدور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، استناداً إلى استجابات أفراد عينة الدراسة من منسوبي هيئة التدريب برئاسة الشرطة على أداتي الدراسة.

أولاً: تحليل الاستبانة:

عرض وتحليل بيانات المحور الأول: التخطيط للجودة لتحقيق (الرسالة، الرؤيا والأهداف) بهيئة

التدريب: جدول رقم (11): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات المحور الأول:

التخطيط للجودة لتحقيق (الرسالة، الرؤيا والأهداف) بهيئة التدريب، مرتبة تصاعدياً (ن = 81)

م	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	التقدير
2	تقديم كل ما هو كافئ لأداء الواجب لمنسوبيها	4.05	.934	%81	مرتفع
7	إجراء المسوحات لمعرفة الإحتياجات التدريبية.	4.21	.971	%84	مرتفع
3	الوصول بجودة الخدمة للشرطي للقيام بالأعمال بكفاءة.	4.23	.884	%85	مرتفع
5	مشاركة الخبرات مع الجهات الاقليمية والدولية.	4.25	.888	%85	مرتفع جدا
6	إدخال وإستخدام التقنية والتطور العلمى في وحدات الشرطة.	4.27	.908	%85	مرتفع جدا
4	تنمية قدرات ومهارات الشرطي علمياً ومهنياً وفنياً.	4.37	.660	%87	مرتفع جدا
1	التدريب لمنسوبي الشرطة يحقق خدمة شرطية ممتازة	4.51	.635	%90	مرتفع جدا
	المتوسط العام للمحور الأول التخطيط الاستراتيجي بهيئة التدريب	4.27	0.840	%85.3	مرتفع جدا

عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (12): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات

المبدأ الأول: التركيز على العملاء المتدربين، مرتبة تصاعدياً (ن = 81)

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	التقدير
13	السعي لتحقيق خدمة تفوق توقعات العملاء المستقبلية والحالية	3.90	1.079	78%	مرتفع
11	إدارة العلاقات مع العملاء على أساس منهجي ومنظم.	3.94	1.133	79%	مرتفع
10	الإهتمام بدراسة رغبات العملاء.	3.95	1.161	79%	مرتفع
9	نظام يسمح بمعرفة مستوى رضا العملاء	4.04	.968	81%	مرتفع
8	معرفة وفهم وتحليل حاجاتهم الحالية والمستقبلية.	4.09	1.015	82%	مرتفع
14	تحسين الاداء ليطماشى مع تلبية حاجات العملاء وتحقيق رضاهم	4.16	.993	83%	مرتفع
12	الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات العملاء.	4.23	.939	85%	مرتفع
	المتوسط العام للمبدأ الأول التركيز على العملاء المتدربين	4.04	1.04	81%	مرتفع

جدول رقم (13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع

الاستجابات المبدأ الثاني: التزام القيادة العليا، مرتبة تصاعدياً (ن = 81)

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	التقدير
21	تقديم الحوافز للعاملين لتشجيع الإبداع والإبتكار	3.73	1.275	75%	مرتفع
18	توفير الإمكانيات المادية لتطبيق الجودة.	3.81	1.163	76%	مرتفع
20	مشاركة العاملين فى إتخاذ القرار	3.81	1.152	76%	مرتفع
19	تعمل جاهدة لتكون خدماتها متميزة للعملاء	3.99	1.031	80%	مرتفع
16	الإهتمام بنشر ثقافة الجودة	4.16	.901	83%	مرتفع
17	دعم الإلتزام بالجودة عبر تدريب منسوبيها	4.21	.847	84%	مرتفع
15	إستراتيجية واضحة نحو تطبيق الجودة	4.27	.837	85%	مرتفع جدا
	المتوسط العام للمبدأ الثاني التزام الإدارة العليا	4.00	1.03	79.86%	مرتفع

**جدول رقم (14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع**

**الاستجابات المبدأ الثالث: مشاركة العاملين، مرتبة تصاعديا (ن = 81)**

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	التقدير
24	إشراك العاملين في كافة المستويات في عملية إتخاذ القرار	3.64	1.110	73%	مرتفع
25	مشاركة العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة	3.83	1.160	77%	مرتفع
26	تشجيع المبادرات الإبداعية ورعايتها.	3.83	1.082	77%	مرتفع
28	نقل ومشاركة المعرفة والخبرات بين العاملين ومناقشة المشكلات والحلول المقترحة.	3.96	1.066	79%	مرتفع
23	منح العاملين فرصة لإبداء آراهم	4.05	1.036	81%	مرتفع
27	رفع قدرات العاملين وإعادة تأهيلهم وتدريبهم.	4.16	.887	83%	مرتفع
22	تشجيع العمل بروح الفريق	4.28	.952	86%	مرتفع جدا
	<b>المتوسط العام للمبدأ الثالث مشاركة العاملين</b>	3.96	1.042	79.43%	مرتفع

**جدول رقم (15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات**

**المبدأ الرابع: منهج العمليات، مرتبة تصاعديا (ن = 81)**

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	التقدير
35	تقييم مخاطر ونتائج وتأثيرات الأنشطة على أصحاب الشأن	3.88	1.065	78%	مرتفع
29	مقاييس الأداء واضحة لجميع العاملين.	3.90	1.102	78%	مرتفع
33	وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية	3.99	1.043	80%	مرتفع
30	تحديد الأنشطة والعمليات الضرورية للحصول على النتائج	4.06	.885	81%	مرتفع
34	إنشاء وتحديد مسؤوليات وصلاحيات لإدارة الأنشطة والعمليات.	4.07	1.034	81%	مرتفع
32	تحليل وقياس مدى كفاءة وقدرة الأنشطة لتحقيق الأهداف	4.11	.908	82%	مرتفع
31	تحديد عمليات التدريب اللازمة لتحقيق الأهداف	4.17	.803	83%	مرتفع
	<b>المتوسط العام للمبدأ الرابع: منهج العمليات</b>	4.03	0.977	80.43%	مرتفع

جدول رقم (16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات  
المبدأ الخامس: التحسين المستمر، مرتبة تصاعدياً (ن = 81)

م	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	التقدير
38	الحرص على تقليل الفجوة بين توقعات العملاء والجودة الفعلية	3.88	.954	%78	مرتفع
40	تقدير جهود العاملين في مجال تحسين جودة الأداء.	3.95	1.036	%79	مرتفع
41	الاعتماد على أن تكون نتائج التغذية الراجعة أحد إهتمامات التحسين	3.95	1.083	%79	مرتفع
42	وجود قنوات إتصال فاعلة بين إدارة التدريب والمستفيدين	4.02	1.037	%80	مرتفع
39	خطة متكاملة لتطوير الخدمات التدريبية.	4.10	.995	%82	مرتفع
37	تزويد العاملين بالتدريب بطرق واساليب التحسين المستمر.	4.20	.843	%84	مرتفع
36	الحرص على التحسين المستمر على نظام الخدمة التدريبية	4.28	.840	%86	مرتفع جدا
	المتوسط العام للمبدأ الخامس التحسين المستمر	4.05	0.970	%81.14	مرتفع

جدول رقم (17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات  
المبدأ السادس: اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، مرتبة تصاعدياً (ن = 81)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	التقدير
45	تعريف النظام من خلال تحديد وتطوير العمليات التي تؤثر على الأهداف.	3.91	.825	%78	مرتفع
44	مقاربات هيكلية تبين إنسجام وتداخل العمليات بالهيئة	3.93	.833	%79	مرتفع
48	الوصول الى فهم أفضل للأدوار والمسئوليات من أجل أهداف الهيئة	3.99	.829	%80	مرتفع
46	تطوير النظام بشكل مستمر من خلال عمليات القياس والتقييم.	4.04	.955	%81	مرتفع
49	فهم طبيعة الإرتباط والتكافل المتبادل فيما بين أنشطة النظام بالهيئة.	4.04	.914	%81	مرتفع
47	بث الثقة في نفوس الجهات المهتمة من خلال ثبات وفاعلية كفاءة الهيئة.	4.15	.823	%83	مرتفع
43	بناء نظام يحقق أهداف الهيئة بأفضل وأكفاً الطرق	4.19	.808	%84	مرتفع
	المتوسط العام للمبدأ السادس اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	4.04	0.855	%80.9	مرتفع

جدول رقم (18): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع

الاستجابات المبدأ السابع: إدارة العلاقات، مرتبة تصاعدياً (ن = 81)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	مستوى الجودة
53	سرعة الاستجابة لتغيرات واحتياجات وتوقعات العملاء	3.75	1.043	%75	مرتفع
52	مشاركة المعلومات والخطط المستقبلية مع الشركاء	3.88	1.005	%78	مرتفع
56	تأسيس أنشطة تحسين وتطوير مشتركة مع الشركاء	3.88	.914	%78	مرتفع
51	القدرة على خلق قيمة مضافة مع الأطراف المهمة	3.96	.798	%79	مرتفع
55	تحديد وإنشاء شركاء رئيسيين ومعتمدين	4.01	.887	%80	مرتفع
54	مشاركة الخبرات والموارد مع الأطراف المعنية	4.06	.885	%81	مرتفع
50	إدارة علاقات جيدة ومشاركة حقيقة مع جميع الأطراف المعنية	4.16	.887	%83	مرتفع
	المتوسط العام للمبدأ السابع إدارة العلاقات	3.96	0.917	%79.1	مرتفع

عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: الأداء المؤسسي:

البعد الأول: تحقيق أهداف هيئة التدريب

جدول رقم (19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع

الاستجابات البعد الأول: تحقيق أهداف هيئة التدريب مرتبة تصاعديا (ن = 81)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	التقدير
60	ازدياد معدل رضا العملاء	3.94	.927	79%	مرتفع
62	تقديم خدمة متميزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى الشبيهة	3.96	1.006	79.2%	مرتفع
63	التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات التدريبية بما لا يؤثر على جودتها.	3.98	.908	80%	مرتفع
58	تحقيق علاقة وطيدة مع العملاء	4.10	.875	82%	مرتفع
61	ارتفاع الطلب على الخدمات التدريبية المقدمة.	4.20	.914	84%	مرتفع
59	تحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة	4.30	.828	86%	مرتفع جدا
57	تنفيذ استراتيجيات وخطط الجودة وتحقيق الأهداف	4.33	.837	87%	مرتفع جدا
	البعد الأول: تحقيق أهداف هيئة التدريب	4.12	0.899	82%	مرتفع

البعد الثاني: جودة الخدمات

جدول رقم (20): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع

الاستجابات البعد الثاني: جودة الخدمات مرتبة تصاعديا (ن = 81)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	التقدير
66	السعي لتلبية مايتوقعة العميل	3.83	1.127	77%	مرتفع
65	تحقيق الرضا الكامل للعملاء من خلال الخدمات المقدمة	3.90	.995	78%	مرتفع
67	السعي لتوفير الكوادر ذات الكفاءة العالية.	4.07	.972	81%	مرتفع
68	الإعتماد على برامج تدريبية للإرتقاء بمستويات الأداء	4.17	.787	83%	مرتفع
64	رفع الكفاءة المهنية للعاملين وتطوير مهاراتهم ورفع قدراتهم المهنية.	4.21	.862	84%	مرتفع
	البعد الثاني- جودة الخدمات	4.04	0.949	81%	مرتفع

البعد الثالث: الأمان الوظيفي للعاملين

جدول رقم (21): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع

الاستجابات البعد الثالث: الأمان الوظيفي للعاملين مرتبة تصاعديا (ن = 81)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	التقدير
70	تحقيق الرضا المعنوي لكافة العاملين وتحفيز المبدعين	3.63	1.209	73%	مرتفع
72	تحسين قدرة العاملين على التفاعل مع متطلبات العملاء.	3.99	.929	80%	مرتفع
69	تعزيز التواصل بين العاملين على كافة المستويات	4.01	.942	80%	مرتفع
73	تطوير وتنمية قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية الهادفة.	4.09	.897	82%	مرتفع
71	العمل على الإستفادة من الخبرات فى المواقع التدريبية	4.17	1.046	83%	مرتفع
	<b>البعد الثالث- الأمان الوظيفي للعاملين</b>	3.98	1.005	79.6%	مرتفع

البعد الرابع: نظرة المجتمع للمؤسسة.

جدول رقم (22): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات

البعد الرابع: الأمان نظرة المجتمع للمؤسسة مرتبة تصاعديا (ن = 81)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع الاستجابات	التقدير
77	تواصل العاملين بصورة فعالة داخل الهيئة	4.01	1.078	80%	مرتفع
76	العلاقات مع الشركاء لإستدامة المنافع إدارة	4.11	.822	82%	مرتفع
74	تحسين صورة الهيئة بين كافة شرائح المستفيدين	4.15	.910	83%	مرتفع
75	خلق شراكات مع المجتمع المحلى مبنية على حسن التعامل والمساواة وتشجيع الأنشطة المفيدة للمجتمع	4.17	0.848	83.5%	مرتفع
	<b>البعد الرابع: نظرة المجتمع للمؤسسة.</b>	4.11	0.915	82%	مرتفع
	المتوسط العام للمحور الثالث: الأداء المؤسسي	4.09	1.142	78.1%	مرتفع

ثانياً: تحليل المقابلة:

جدول (23) استجابات قيادة هيئة التدريب محور التخطيط للجودة الشاملة وتحقيق ( الرسالة، الرؤيا والأهداف)  
ما مستوى التخطيط في هيئة التدريب لتطبيق الجودة الشاملة وتحقيق (الرسالة، الرؤية، الأهداف)؟ مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = 8)

م	العبارة	لا وافق		محايد		أوافق		المجموع		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
		ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن			
3	الوصول بجودة الخدمة للشرطي للقيام بالأعمال بكفاءة.	-	-	-	-	8	100.0	8	100.0	.000	3.00	100.00
4	تنمية قدرات ومهارات الشرطي علمياً ومهنياً وفنياً.	-	-	-	-	8	100.0	8	100.0	.000	3.00	100.00
1	التدريب لمنسوبي الشرطة يحقق خدمة شرطية ممتازة	-	-	1	12.5	7	87.5	1	12.5	.354	2.88	96.00
6	إدخال واستخدام التقنية والتطور العلمي في وحدات الشرطة.	-	-	1	12.5	7	87.5	1	12.5	.354	2.88	96.00
7	إجراء المسوحات لمعرفة الإحتياجات التدريبية.	-	-	1	12.5	7	87.5	1	12.5	.707	2.75	91.67
2	تقديم كل ما هو كافي لمنسوبيها لأداء الواجب	1	12.5	1	12.5	6	75.0	1	12.5	.744	2.63	87.67
5	مشاركة الخبرات مع الجهات الاقليمية والدولية.	-	-	3	37.5	5	62.5	3	37.5	.518	2.62	87.33
	المحور الأول: التخطيط للجودة الشاملة لتحقيق (الرسالة، الرؤيا والأهداف)											
										.293	2.82	94.00

ما مستوى تطبيق هيئة التدريب لمبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق:

المبدأ الأول- التركيز على العملاء (المتدربين)

جدول (24) استجابات قيادة هيئة التدريب تطبيق المبدأ الأول: التركيز على العملاء (المتدربين)؟ مرتبة ترتيبا تنازليا (ن = 8)

م	العبارة	لا وافق		محايد		أوافق		المجموع		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
		ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن			
14	تحسين الاداء ليتماشى مع تلبية حاجات العملاء وتحقيق رضاهم	-	-	1	12.5	7	87.5	8	100.0	.354	2.88	96.00
8	معرفة وفهم وتحليل حاجاتهم الحالية والمستقبلية.	-	-	1	12.5	7	87.5	8	100.0	.354	2.87	95.67
12	الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات العملاء.	-	-	1	12.5	7	87.5	8	100.0	.354	2.87	95.67
9	نظام يسمح بمعرفة مستوى رضا العملاء	-	-	1	12.5	7	87.5	8	100.0	.707	2.75	91.67
11	إدارة العلاقات مع العملاء على أساس منهجي ومنظم.	1	12.5	1	12.5	5	75.0	8	100.0	.744	2.63	87.67
10	الاهتمام بدراسة رغبات العملاء.	1	12.5	2	25.0	5	62.5	8	100.0	.756	2.50	83.33
13	السعي لتحقيق خدمة تفوق توقعات العملاء المستقبلية والحالية	1	12.5	2	25.0	5	62.5	8	100.0	.756	2.50	83.33
90.33	المبدأ الأول- التركيز على(العملاء) المتدربين									.507	2.71	

المبدأ الثاني- التزام القيادة العليا

جدول (25) استجابات قيادة هيئة التدريب تطبيق المبدأ الثاني: التزام القيادة العليا. مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = 8)

م	العبارة	لا وافق		محايد		أوافق		المجموع		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
		ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن			
17	دعم الالتزام بالجودة عبر تدريب منسوبيها	-	-	-	-	8	100.0	8	100.0	.000	3.00	100.00
19	تعمل جاهدة لتكون خدماتها متميزة للعملاء	-	-	1	12.5	7	87.5	7	87.5	.354	2.88	96.00
15	استراتيجية واضحة نحو تطبيق الجودة	-	-	2	25.0	6	75.0	6	75.0	.463	2.75	91.67
16	الاهتمام بنشر ثقافة الجودة	1	12.5	2	25.0	5	62.5	5	62.5	.756	2.50	83.33
20	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	1	12.5	2	25.0	5	62.5	5	62.5	.756	2.50	83.33
18	توفير الإمكانيات المادية لتطبيق الجودة.	2	25.0	1	12.5	5	62.5	5	62.5	.916	2.38	79.33
21	تقديم الحوافز للعاملين لتشجيع الإبداع والابتكار	2	25.0	3	37.5	3	37.5	3	37.5	.835	2.13	71.00
86.33	2.59	.448	المبدأ الثاني- التزام القيادة العليا									

المبدأ الثالث:- مشاركة العاملين

جدول (26) استجابات قيادة هيئة التدريب تطبيق المبدأ الثالث: مشاركة العاملين. مرتبة ترتيبا تنازليا (ن = 8)

م	العبارة	لا وافق		محايد		أوافق		المجموع		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك			
22	تشجيع العمل بروح الفريق	-	-	-	-	8	100.0	8	100.0	.000	3.00	100.00
23	منح العاملين فرصة لإبداء آرائهم	-	-	3	37.5	5	62.5	8	100.0	.518	2.63	87.67
25	مشاركة العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة	1	12.5	1	12.5	6	75.0	8	100.0	.744	2.63	87.67
26	تشجيع المبادرات الإبداعية ورعايتها.	1	12.5	1	12.5	6	75.0	8	100.0	.744	2.63	87.67
24	إشراك العاملين في كافة المستويات في عملية اتخاذ القرار	1	12.5	3	37.5	4	50.0	8	100.0	.744	2.38	79.33
27	رفع قدرات العاملين وإعادة تأهيلهم وتدريبهم	2	25.0	1	12.5	5	62.5	8	100.0	.916	2.38	79.33
28	نقل ومشاركة المعرفة والخبرات بين العاملين ومناقشة المشكلات والحلول المقترحة	2	25.0	2	25.0	4	50.0	8	100.0	.886	2.25	75.00
85.00	2.55	.461	المبدأ الثالث- مشاركة العاملين									

المبدأ الرابع - منهج العمليات

جدول (27) استجابات قيادة هيئة التدريب تطبيق المبدأ الرابع: منهج العمليات. مرتبة ترتيبا تنازليا (ن = 8)

م	العبارة	لا وافق		محايد		أوافق		المجموع		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
		ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن			
30	تحديد الأنشطة والعمليات الضرورية للحصول على النتائج	-	-	2	25.0	6	75.0	8	100.0	.463	2.75	91.67
31	تحديد عمليات التدريب اللازمة لتحقيق الأهداف	-	-	3	37.5	5	62.5	8	100.0	.518	2.63	87.67
32	تحليل وقياس مدى كفاءة وقدرة الأنشطة لتحقيق الأهداف	-	-	4	50.0	4	50.0	8	100.0	.535	2.50	83.33
29	مقاييس الأداء واضحة لجميع العاملين.	2	25.0	1	12.5	5	62.5	8	100.0	.916	2.38	79.33
35	تقييم مخاطر ونتائج وتأثيرات الأنشطة على أصحاب الشأن	2	25.0	1	12.5	5	62.5	8	100.0	.916	2.38	79.33
33	وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية	2	25.0	2	25.0	4	50.0	8	100.0	.886	2.25	75.00
34	إنشاء وتحديد مسؤوليات وصلاحيات لإدارة الأنشطة والعمليات.	2	25.0	3	37.5	3	37.5	8	100.0	.835	2.13	71.00
81.00	2.43	.501	المبدأ الرابع: منهج العمليات									

المبدأ الخامس - التحسين

جدول (28) استجابات قيادة هيئة التدريب تطبيق المبدأ الخامس: التحسين. مرتبة ترتيبا تنازليا (ن = 8)

م	العبرة	لا وافق		محايد		أوافق		المجموع		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
		ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن			
36	الحرص على التحسين المستمر على نظام الخدمة التدريبية	-	-	2	25.0	6	75.0	8	100.0	.463	2.75	91.67
37	تزويد العاملين بالتدريب بطرق واساليب التحسين المستمر.	-	-	2	25.0	6	75.0	8	100.0	.463	2.75	91.67
38	الحرص على تقليل الفجوة بين توقعات العملاء والجودة الفعلية	-	-	4	50.0	4	50.0	8	100.0	.535	2.50	83.33
39	خطة متكاملة لتطوير الخدمات التدريبية.	-	-	1	12.5	7	87.5	8	100.0	.354	2.88	96.00
40	تقدير جهود العاملين في مجال تحسين جودة الأداء.	1	12.5	3	37.5	4	50.0	8	100.0	.744	2.38	79.33
41	الاعتماد على أن تكون نتائج التغذية الراجعة أحد اهتمامات التحسين	-	-	2	25.0	6	75.5	8	100.0	.463	2.75	91.67
42	وجود قنوات اتصال فاعلة بين إدارة التدريب والمستفيدين	-	-	3	37.5	5	62.5	8	100.0	.518	2.63	87.67
88.67	2.66	.349	المبدأ الخامس - التحسين									

المبدأ السادس:- اتخاذ القرارات بناءً على الأدلة

جدول (29) استجابات قيادة هيئة التدريب تطبيق المبدأ السادس: اتخاذ القرارات بناءً على الأدلة. مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = 8)

م	العبارة	لا وافق		محايد		أوافق		المجموع		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
		ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن			
46	تطوير النظام بشكل مستمر من خلال عمليات القياس والتقييم.	-	-	1	12.5	7	87.5	8	100.0	.354	2.88	96.00
43	بناء نظام يحقق أهداف الهيئة بأفضل وأكفأ الطرق	-	-	3	37.5	5	62.5	8	100.0	.463	2.75	91.67
44	مقاربات هيكلية تبين انسجام وتداخل العمليات بالهيئة	-	-	3	37.5	5	62.5	8	100.0	.463	2.75	91.67
48	الوصول الى فهم أفضل للأدوار والمسئوليات من أجل أهداف الهيئة	-	-	4	50.0	4	50.0	8	100.0	.463	2.75	91.67
49	فهم طبيعة الارتباط والتكافل المتبادل فيما بين أنشطة النظام بالهيئة.	-	-	2	25.0	6	75.5	8	100.0	.518	2.63	87.67
45	تعريف النظام من خلال تحديد وتطوير العمليات التي تؤثر على الأهداف.	-	-	4	50.0	4	50.0	8	100.0	.535	2.50	83.33
47	بث الثقة في نفوس الجهات المهتمة من خلال ثبات وفاعلية كفاءة الهيئة.	-	-	2	25.0	6	75.5	8	100.0	.744	2.38	79.33
88.67	المبدأ السادس- اتخاذ القرارات بناءً على الأدلة											

المبدأ السابع : إدارة العلاقات

جدول (30) استجابات قيادة هيئة التدريب تطبيق المبدأ السابع : إدارة العلاقات. مرتبة ترتيبا تنازليا (ن = 8)

م	العبارة	لا وافق		محايد		أوافق		المجموع		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
		ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن			
54	مشاركة الخبرات والموارد مع الأطراف المعنية	-	-	1	12.5	7	87.5	8	100.0	.354	2.88	96.00
50	إدارة علاقات جيدة ومشاركة حقيقية مع جميع الأطراف المعنية	-	-	2	25.0	6	75.5	8	100.0	.463	2.75	91.67
51	القدرة على خلق قيمة مضافة مع الأطراف المهمة	-	-	2	25.0	6	75.5	8	100.0	.463	2.75	91.67
55	تحديد وانتقاء شركاء رئيسيين ومعتمدين	-	-	3	37.5	5	62.5	8	100.0	.518	2.63	87.67
56	تأسيس أنشطة تحسين وتطوير مشتركة مع الشركاء	1	12.5	2	25.0	5	62.5	8	100.0	.756	2.50	83.33
52	مشاركة المعلومات والخطط المستقبلية مع الشركاء	1	12.5	3	37.5	4	50.0	8	100.0	.744	2.38	79.33
53	سرعة الاستجابة لتغيرات واحتياجات وتوقعات العملاء	2	25.0	2	25.0	4	50.0	8	100.0	.886	2.25	75.00
86.31	المبدأ السابع - إدارة العلاقات											

ما هو مستوى أثر تطبيق هيئة التدريب لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي؟  
أولاً: تحقيق الأهداف:

جدول (31) استجابات قيادة هيئة التدريب حول محور تحسين الأداء المؤسسي لتحقيق الأهداف. مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = 8)

م	العبارة	لا وافق		محايد		أوافق		المجموع		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
		ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن			
57	تنفيذ استراتيجيات وخطط الجودة وتحقيق الأهداف	-	-	1	12.5	7	87.5	8	100.0	.354	2.88	96.00
59	تحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة	-	-	1	12.5	7	87.5	8	100.0	.354	2.88	96.00
60	ازدياد معدل رضا العملاء	-	-	2	25.0	6	75.0	8	100.0	.463	2.75	91.67
63	التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات التدريبية بما لا يؤثر على جودتها.	-	-	2	25.0	6	75.0	8	100.0	.463	2.75	91.67
58	تحقيق علاقة وطيدة مع العملاء	-	-	3	37.5	5	62.5	8	100.0	.518	2.63	87.67
61	ارتفاع الطلب على الخدمات التدريبية المقدمة.	1	12.5	2	25.0	5	62.5	8	100.0	.756	2.50	83.33
62	تقديم خدمة متميزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى الشبيهة	2	25.0	3	37.5	3	37.5	8	100.0	.835	2.13	71.00
88.10	البعد الأول: تحسين الأداء المؤسسي لتحقيق الأهداف											

ثانياً: جودة الخدمات

جدول (32) استجابات قيادة هيئة التدريب حول محور تحسين الأداء المؤسسي لتحقيق جودة الخدمات.

مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = 8)

م	العبارة	لا وافق		محايد		أوافق		المجموع		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
		ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن			
64	رفع الكفاءة المهنية للعاملين وتطوير مهاراتهم ورفع قدراتهم المهنية،	-	-	3	37.5	5	62.5	8	100.0	.518	2.63	87.67
65	تحقيق الرضا الكامل للعملاء من خلال الخدمات المقدمة	-	-	2	25.0	6	75.0	8	100.0	.463	2.75	91.67
66	السعي لتلبية ما يتوقعه العميل	1	12.5	2	25.0	5	62.5	8	100.0	.756	2.50	83.33
67	السعي لتوفير الكوادر ذات الكفاءة العالية،	1	12.5	2	25.0	5	62.5	8	100.0	.756	2.50	83.33
68	الاعتماد على برامج تدريبية للارتقاء بمستويات الأداء	-	-	1	12.5	7	87.5	8	100.0	.354	2.88	96.00
88.33	البعد الثاني: جودة الخدمات											

ثالثاً - الامان الوظيفي للعاملين

جدول (33) استجابات قيادة هيئة التدريب البعد الثالث: الامان الوظيفي للعاملين. مرتبة ترتيبا تنازليا (ن = 8)

م	العبارة	لا وافق		محايد		أوافق		المجموع		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
		ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن			
73	تطوير وتنمية قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية الهادفة.	-	-	1	12.5	7	87.5	8	100.0	.354	2.88	96.00
71	العمل على الاستفادة من الخبرات فى المواقع التدريبية	-	-	2	25.0	6	75.0	8	100.0	.463	2.75	91.67
72	تحسين قدرة العاملين على التفاعل مع متطلبات العملاء.	-	-	2	25.0	6	75.0	8	100.0	.463	2.75	91.67
69	تعزيز التواصل بين العاملين على كافة المستويات	1	12.5	3	37.5	4	50.0	8	100.0	.744	2.38	79.33
70	تحقيق الرضا والمعنوي لكافة العاملين وتحفيز المبدعين.	2	25.0	2	25.0	4	50.0	8	100.0	.886	2.25	75.00
86.67	البعد الثالث: الامان الوظيفي للعاملين									.466	2.60	

رابعاً: نظرة المجتمع للمؤسسة:

جدول (34) استجابات قيادة هيئة التدريب حول محور تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق نظرة المجتمع لمؤسسة الشرطة مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = 8)

م	العبارة	لا وافق		محايد		أوافق		المجموع		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
		ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن			
76	إدارة العلاقات مع الشركاء لاستدامة المنافع	-	-	2	25.0	6	75.0	8	100.0	.463	2.75	91.67
74	تحسين صورة الهيئة بين كافة شرائح المستفيدين	-	-	3	37.5	5	62.5	8	100.0	.518	2.63	87.67
75	خلق شراكات مع المجتمع المحلي مبنية على: حسن التعامل والمساواة وتشجيع الأنشطة التي تعود بالفائدة للمجتمع	1	12.5	1	12.5	6	75.0	8	100.0	.744	2.63	87.67
77	تواصل العاملون بصورة فعالة داخل الهيئة	1	12.5	2	25.0	5	62.5	8	100.0	.756	2.50	83.33
87.67	المحور الرابع: تحسين الأداء المؤسسي نظرة المجتمع للمؤسسة									.378	2.63	87.67

## مناقشة النتائج وتفسيرها:

في هذا الجزء تناقش الدراسة أسئلة الدراسة في ضوء نتائج محاور الاستبانة والمقابلة حول دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب (رئاسة الشرطة).

سؤال الدراسة الرئيس: ما دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي لهيئة التدريب برئاسة الشرطة؟، الذي أُنبتت عنه الأسئلة الفرعية الآتية:  
السؤال الأول- ما مستوى التخطيط للجودة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الرؤية، الرسالة، والأهداف في هيئة التدريب (برئاسة الشرطة)؟

نتائج الاستبانة: من خلال النظر لمعطيات جدول (11): تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لاستجابات عبارات المحور الأول: التخطيط للجودة بهيئة التدريب جاءت بتقدير مرتفع جدا بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.840) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا المحور (85.3%).

أدنى متوسط حسابي (4.05) سجلته العبارة (2) التي تنص على: تقديم كل ما هو كافي لأداء الواجب لمنسوبيها، وانحراف معياري (0.934) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (81%)، أما أعلى متوسط حسابي (4.51) كان للعبارة (1) التي تنص على: التدريب لمنسوبي الشرطة يحقق خدمة شرطية ممتازة، وانحراف معياري (0.635) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (90%).

نتائج المقابلة: من الجدول (23) أظهرت النتائج توافق إجابات القادة، جاء التخطيط للجودة في هيئة التدريب لتطبيق الجودة الشاملة وتحقيق (الرسالة، الرؤية، الأهداف) بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.82) والأهمية النسبية لهذا المحور بلغت (94%)، وذلك بتنمية قدرات ومهارات الشرطي عملياً ومهنياً وفنياً وصولاً لجودة الخدمة الشرطية والقيام بالأعمال بكفاءة، لأن الجودة تكون من خلال إدخال واستخدام التقنية والتطور العلمي في وحدات الشرطة المختلفة، وتدريب منسوبي الشرطة

بما يحقق خدمة شرطية ممتازة، بعد إجراء المسوحات لمعرفة الإحتياجات التدريبية، تقديم كل ما هو كاف لمنسوبيه لأداء الواجب ومشاركة الخبرات مع الجهات الإقليمية والدولية.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الزين، 2006 م) التي توصلت إلى: عدم وجود التفكير الاستراتيجي للقيادة في منظمات التشييد السودانية لعدم وجود الرؤية والأهداف الواضحة ومعرفة الوسائل التي تقود إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمات.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (موسى، 2015) التي توصلت إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008) وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بهيئة الجمارك السودانية.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Yunis and etal، 2013) التي توصلت إلى: تؤثر إدارة الجودة الشاملة على عملية صياغة الاستراتيجية وهي مورد ديناميكي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبوروف، 2016) التي توصلت إلى: تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة بالقطاع الصحي من خلال تبني خطة عمل إستراتيجية تهدف إلى نشر ثقافة وفلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة (الشيخ، 2016) التي توصلت إلى: أن هنالك ضعف في تطبيق معايير الجودة والاعتماد في كلية الأشعة والطب النووي بجامعة الرباط وكلية علوم الأشعة بجامعة السودان.

لاحظت الدراسة أهمية دور التخطيط للجودة لتحقيق (الرسالة، الرؤيا والأهداف)، والإدارة العليا تعمل على تحديد الأهداف من خلال خطة طويلة الأجل كعنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة في إطار زمني محدد يأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تأتي في ثقافة المؤسسة والقوى العاملة فيها، بالإضافة الى إعادة الهيكلة بما يتناسب والأهداف، المحافظة على الدعم المتواصل للجودة، المحافظة على المواصفات والمقاييس، إذا يرتبط نجاح الجودة الشاملة بدرجة متابعة الإدارة العليا في رفع مستوى الجودة بحسب الخطة الاستراتيجية، الذي يساعد هيئة التدريب في تحقيق أداء مؤسسي مستدام من

خلال الاستخدام الأمثل للطاقت والموارد المتاحة وخلق قيمة مضافة بجودة الخدمة الشرطة المقدمة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالهيئة.

السؤال الثاني- ما واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: (التركيز على العملاء المتدربين، التزام القيادة العليا، مشاركة العاملين، منهج العمليات، التحسين ، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، إدارة العلاقات) بهيئة التدريب (رئاسة الشرطة)؟

المبدأ الأول: التركيز على العملاء المتدربين:

نتائج الاستبانة:

تشير نتائج الجدول رقم (12): الى أن المتوسط العام لعبارات المبدأ الأول: التركيز على العملاء المتدربين جاءت مرتفعة لكل العبارات بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.04) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد (81 %).

أدى متوسط حسابي (3.90) سجلته العبارة (13) التي تنص على السعي لتحقيق خدمة تفوق توقعات العملاء المستقبلية والحالية، وانحراف معياري (1.079) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة 78%، أما أعلى متوسط حسابي (4.23) كان للعبارة (12) التي تنص على: الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات العملاء، وانحراف معياري (0.939) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (85%).

نتائج المقابلة: من الجدول (24) أظهرت النتائج توافق إجابات القادة حول تطبيق مبدأ: التركيز على العملاء (المتدربين)، جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.71) والأهمية النسبية لهذا المبدأ بلغت (90.33%)، من خلال تحسين الأداء ليتناسب مع تلبية حاجات العملاء وتحقيق رضاهم، معرفة وفهم وتحليل حاجاتهم الحالية والمستقبلية، فالجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات العملاء من خلال نظام يسمح بمعرفة مستوى رضا العملاء وتطبيق نظام يسمح بمعرفة مستوى رضا العملاء وإدارة العلاقات مع العملاء على أساس منهجي ومنظم، والسعي لتحقيق خدمة تفوق توقعات العملاء المستقبلية والحالية من خلال الاهتمام بدراسة رغبات العملاء.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو نصيب 2006) التي توصلت إلى أن الشركات تمكنت من بناء علاقات قوية مع العملاء ووفرت مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبة العملاء.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أحمد، 2014) التي توصلت إلى: تبني مبادي إدارة الجودة الشاملة بمشروع ولاية الخرطوم لتطوير التدريب المهني وأصحاب العمل ساهم في كسب رضا المتدربين عن خدمات التدريب المهني.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (بدر، 2009) التي توصلت إلى: أعلى مستوى تطبيق لمبادئ الجودة الشاملة من نصيب التركيز على العملاء.

كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عايش، 2008) التي توصلت إلى: أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الزين، 2006) التي توصلت إلى: ليس هنالك اهتمام بالتركيز على العميل كمبدأ من مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (ابراهيم، 2013) التي توصلت إلى: لم يتوفر الرضا للعميل الداخلي بالجامعة (عضو هيئة التدريس) من حيث الأجر والتدريب.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة (الشيخ، 2016) التي توصلت إلى: عدم رضا عن مستوى تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد العينة.

ترى الدراسة أن هيئة التدريب تدرك أن جودة التركيز على العميل المتدرب هي الدقة والخصائص المطلوبة من الدورات التدريبية بحيث تكون قادرة على تحقيق ومطابقة المواصفات الموضوعية وتشبع رغبات العميل.

**المبدأ الثاني-التزام الإدارة العليا:**

**نتائج الاستبانة:** تشير نتائج الجدول رقم (13): الى أن المتوسط العام لعبارات المبدأ الثاني: التزام الإدارة العليا جاءت بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.03) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا المحور (79.86%).

أدى متوسط حسابي (3.75) سجلته العبارة (21) التي تنص على: تقديم الحوافز للعاملين لتشجيع الإبداع والابتكار، وبانحراف معياري (1.275) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (75%)، أما أعلى متوسط حسابي (4.27) كان للعبارة (15) التي تنص على: الالتزام بإستراتيجية واضحة نحو تطبيق الجودة، وبانحراف معياري (0.837) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (85%).

**نتائج المقابلة:** من الجدول (25) أظهرت النتائج توافق إجابات القادة أن تطبيق مبدأ: التزام القيادة العليا، جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.59) والأهمية النسبية لهذا المبدأ بلغت (86.33%)، من خلال دعم الالتزام بالجودة عبر تدريب منسوبيها، والعمل جاهدة لتكون خدماتها متميزة للعملاء، بوضع إستراتيجية واضحة نحو تطبيق الجودة والإهتمام بنشر ثقافة الجودة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرار وتوفير الإمكانيات المادية لتطبيق الجودة وتقديم الحوافز للعاملين لتشجيع الإبداع والابتكار.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو نصيب، 2006) التي توصلت إلى: إيمان الإدارة العليا بتلك الشركات بأهمية التغيير الفعال والأخذ بأسبابه مع وجود قاعدة عريضة ومؤمنة ومتحمسة للتغيير.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2013) التي توصلت إلى: النظم بالجامعات السودانية تعمل دوماً على توثيق إجراءاتها، ولها أهداف وبرامج وقيادات تدرك دورها اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (موسى، 2015) التي توصلت إلى: هناك ارتباط بين دعم الإدارة العليا وتحسين الأداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عبدالغفور، 2018) التي توصلت إلى: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين المتغير تطبيق الجودة والمتغير التزام القيادة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو زيادة، 2011) التي توصلت إلى: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لبعد اقتناع ودعم الإدارة العليا على الأداء التنظيمي.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة (الشيخ، 2016) التي توصلت إلى أنه لا يتوفر الدعم الكافي من الإدارة العليا لتحسين الجودة داخل مؤسسات التعليم الصحي.

ترى الدراسة أن التزام الإدارة العليا هو الضامن لتطبيق الجودة الشاملة في هيئة التدريب من خلال تبني إستراتيجية واضحة نحو تطبيق الجودة ومراجعتها بصورة دورية الأمر الذي يساعد هيئة التدريب في تحقيق أداء مؤسسي متميز.

### المبدأ الثالث- مشاركة العاملين:

**نتائج الاستبانة:** تشير نتائج الجدول رقم (14): إلى أن متوسطات الاستجابات حول عبارات المبدأ الثالث: مشاركة العاملين جاءت بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.042) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد (79.43%).

أدنى متوسط حسابي (3.664) سجلته العبارة (24) التي تنص على: إشراك العاملين في كافة المستويات في عملية اتخاذ القرار، وانحراف معياري (1.110) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (73%)، أما أعلى متوسط حسابي (4.28) كان للعبارة (22) التي تنص على: تشجيع العمل بروح الفريق، وانحراف معياري (0.952) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (86%).

**نتائج المقابلة:** من الجدول (26) أظهرت النتائج توافق إجابات القادة حول تطبيق مبدأ: مشاركة العاملين جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.55) والأهمية النسبية لهذا المبدأ بلغت (85.0%)، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، منح العاملين فرصة لإبداء آرائهم، مشاركة العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة، تشجيع المبادرات الإبداعية ورعايتها، إشراك العاملين في كافة المستويات في عملية اتخاذ القرار، رفع قدرات العاملين وإعادة تأهيلهم وتدريبهم، نقل ومشاركة المعرفة والخبرات بين العاملين ومناقشة المشكلات والحلول المقترحة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (موسى، 2015) التي توصلت إلى: هناك ارتباط بين مشاركة العاملين وتحسين الأداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو زيادة، 2011) التي توصلت إلى أنه يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة العاملين وتحفيزهم على الأداء التنظيمي.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عبدالغفور، 2018) التي توصلت للآتي توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين المتغير تطبيق الجودة ومتغير الموارد البشرية كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عايش، 2008) التي توصلت إلى: تلبية احتياجات العاملين.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الزين، 2006) التي توصلت إلى: وجود ضعف كبير في مستوى مشاركة العاملين وتمكينهم وتفويضهم.

كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (بدر، 2009) التي توصلت إلى: اعتبار مستوى مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق من بين مبادئ الجودة الشاملة.

لاحظت الدراسة ان الهيئة تقوم بمشاركة العاملين في صنع القرارات وتشجيع العمل بروح الفريق، إعداد الخطط لتحسين الجودة، نقل ومشاركة المعرفة والخبرات بين العاملين ومناقشة المشكلات والحلول المقترحة يشجع العاملين على المبادرات الإبداعية ورعايتها، إلى جانب رفع قدرات العاملين وإعادة تأهيلهم بالتدريب لتنمية إمكانات العاملين حيث يؤدي التدريب إلى الأداء الفعال.

#### المبدأ الرابع - منهج العمليات:

نتائج الاستبانة: تشير نتائج الجدول رقم (15): إلى أن المتوسط العام للمبدأ الرابع منهج العمليات جاءت بتقدير مرتفع لكل العبارات بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.977) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا المبدأ (80.43%).

أدنى متوسط حسابي (3.88) سجلته العبارة (35) التي تنص على: تقييم مخاطر ونتائج وتأثيرات الأنشطة على أصحاب الشأن، وانحراف معياري (1.065) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (78%)، أما أعلى متوسط حسابي (4.17) كان للعبارة (31) التي تنص

على: تحديد عمليات التدريب اللازمة لتحقيق الأهداف، وبانحراف معياري (0.803) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (83%).

**نتائج المقابلة:** من الجدول (27) أظهرت النتائج توافق إجابات القادة حول تطبيق مبدأ: منهج العمليات جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.43) والأهمية النسبية لهذا المبدأ بلغت (81.0%)، من خلال تحديد الأنشطة والعمليات الضرورية للحصول على النتائج، تحديد عمليات التدريب اللازمة لتحقيق الأهداف، تحليل وقياس مدى كفاءة وقدرة الأنشطة لتحقيق الأهداف، مقياس الأداء واضحة لجميع العاملين، تقييم مخاطر ونتائج وتأثيرات الأنشطة على أصحاب الشأن، وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية، إنشاء وتحديد مسؤوليات وصلاحيات لإدارة الأنشطة والعمليات.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو نصيب، 2006) التي توصلت إلى: إنشاء إدارة متخصصة مهمتها الأساسية تطوير وتصميم وتحسين المنتجات والخدمات حتى تكون ملبية لحاجات المستهلك.

كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عايش، 2008) التي توصلت إلى أنه : التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو زيادة، 2011) التي توصلت إلى أنه: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعث تحسين العمليات على الأداء التنظيمي.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عبد الغفور، 2018) التي توصلت إلى: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين المتغير تطبيق الجودة ومتغير منهج العمليات.

ترى الدراسة أن منهج العمليات هو جوهر التدريب من خلال تحديد الأنشطة والعمليات الضرورية للحصول على النتائج وعمليات التدريب اللازمة لتحقيق الأهداف، توضيح مقياس الأداء

لجميع العاملين، تحليل وقياس مدى كفاءة وقدرة الأنشطة لتحقيق الأهداف، وجود نظام رقابي يشمل على إجراءات وقائية وتصحيحية، وتقييم نتائج وتأثيرات الأنشطة على أصحاب الشأن.

#### المبدأ الخامس التحسين:

**نتائج الاستبانة:** تشير نتائج الجدول رقم (16): إلى أن المتوسط العام لعبارات المبدأ الخامس التحسين المستمر جاء بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.970) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد (81.14%). أدنى متوسط حسابي (3.88) سجلته العبارة (38) التي تنص على الحرص على تقليل الفجوة بين توقعات العملاء والجودة الفعلية، وانحراف معياري (0.954) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (78%)، أما أعلى متوسط حسابي (4.28) كان للعبارة (36) التي تنص على: الحرص على التحسين المستمر على نظام الخدمة التدريبية، وانحراف معياري (0.840) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (86%).

تدرك هيئة التدريب أن التحسين المستمر يكون بالسعي المتواصل على تقليل الفجوة بين توقعات العملاء والجودة الفعلية، تزويد العاملين بالتدريب بطرائق وأساليب التحسين المستمر، وجود قنوات اتصال فاعلة بين إدارة التدريب والمستفيدين في ظل وجود خطة متكاملة لتطوير الخدمات التدريبية ومراجعة أساليب التدريب في ضوء نتائج التغذية الراجعة ومؤشرات الأداء المطلوبة.

**نتائج المقابلة:** من الجدول (28) أظهرت النتائج توافق إجابات القادة حول تطبيق مبدأ: التحسين جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.66) والأهمية النسبية لهذا المبدأ بلغت (88.67%)، من خلال الحرص على التحسين المستمر على نظام الخدمة التدريبية، تزويد العاملين بالتدريب بطرائق وأساليب التحسين المستمر، الحرص على تقليل الفجوة بين توقعات العملاء والجودة الفعلية، خطة متكاملة لتطوير الخدمات التدريبية، تقدير جهود العاملين في مجال تحسين جودة الأداء، الاعتماد على أن تكون نتائج التغذية الراجعة أحد اهتمامات التحسين، وجود قنوات اتصال فاعلة بين إدارة التدريب والمستفيدين. انقفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو نصيب، 2006) التي توصلت إلى: التزام تلك الشركات موضع الدراسة بعملية التحسين المستمر للمنتجات.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عبدالغفور، 2018) التي توصلت إلى: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين المتغير تطبيق الجودة ومتغير جودة الخدمات

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو زيادة، 2011) التي توصلت إلى: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعث استمرارية التحسين للخدمات على الأداء التنظيمي.

ترى الدراسة ان تواصل المنظمات الناجحة بالتركيز على التحسين تحافظ على مستويات الأداء الحالية، وتتفاعل مع التغيرات في ظروفها الداخلية والخارجية، وتهيئ فرصاً جديدة، باعتماد خطة ثابتة وقوية لتحسين وتطوير أداء المؤسسة على امتدادها وتزويد العاملين بالتدريب بطرائق وأدوات التحسين المستمر مثل: حل المشكلات، إعادة هندسة العمليات، الابتكار والإبداع في تصميم العمليات، الرقي بأنشطة ذات أساس وقائي، إن التحسين المستمر لأداء المؤسسة يجب أن يكون هدفاً دائماً ومستمرًا من أهدافها.

#### المبدأ السادس إتخاذ القرارات بناءً على الأدلة :

**نتائج الاستبانة:** تشير نتائج الجدول رقم (17): الى أن متوسطات الاستجابات حول عبارات البعد السادس: اتخاذ القرارات بناء على الأدلة ق جاءت مرتفعة لكل العبارات بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.55) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد (80.9%).

أدنى متوسط حسابي (3.91) سجلته العبارة (45) التي تنص على: تعريف النظام من خلال تحديد وتطوير العمليات التي تؤثر على الأهداف، وانحراف معياري (0.25) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (78%)، أما أعلى متوسط حسابي (4.19) كان للعبارة (43) التي تنص على: بناء نظام يحقق أهداف الهيئة بأفضل وأكفاً الطرق، وانحراف معياري (0.808) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (84%).

**نتائج المقابلة:** من الجدول (29) أظهرت النتائج توافق إجابات القادة حول تطبيق مبدأ: اتخاذ القرارات بناءً على الأدلة، جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.66) والأهمية النسبية لهذا المبدأ بلغت (88.67%)، من خلال تطوير النظام بشكل مستمر من خلال عمليات القياس والتقييم، مقاربات هيكلية تبين انسجام وتداخل العمليات بالهيئة، الوصول إلى فهم أفضل للأدوار والمسئوليات من أجل

أهداف الهيئة، فهم طبيعة الإرتباط والتكافل المتبادل فيما بين أنشطة النظام بالهيئة..، تعريف النظام من خلال تحديد وتطوير العمليات التي تؤثر على الأهداف، بث الثقة فى نفوس الجهات المهتمة من خلال ثبات وفاعلية كفاءة الهيئة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو زيادة، 2011) التي توصلت إلى: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعد اتخاذ القرارات اعتمادًا على البيانات على الأداء التنظيمي.

لاحظت الدراسة أن إدارة هيئة التدريب تصدر القرارات بناءً على متغيرات العمليات التي تؤثر على الأهداف، تطوير النظام بشكل مستمر من خلال عمليات القياس والتقييم واقتراح مقاربات هيكلية تبين انسجام وتداخل العمليات بالهيئة بعد تحليل المعلومات بما يحقق أهداف الهيئة بأفضل وأكفأ الطرق، وهي الخطوات المتبعة في إدارة الجودة الشاملة في صنع القرار بناءً على الحقائق.

**المبدأ السابع- إدارة العلاقات:**

**نتائج الاستبانة:** تشير نتائج الجدول رقم (18): إلى أن المتوسط العام للمبدأ السابع إدارة العلاقات جاءت مرتفعة لكل العبارات بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.917) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد (79.1%).

أدنى متوسط حسابي (3.75) سجلته العبارة (53) التي تنص على: سرعة الاستجابة لتغيرات واحتياجات وتوقعات العملاء، وانحراف معياري (1.034) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (75%)، أما أعلى متوسط حسابي (4.16) كان للعبارة (50) التي تنص على: إدارة علاقات جيدة ومشاركة حقيقية مع جميع الأطراف المعنية، وانحراف معياري (0.887) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (83%).

**نتائج المقابلة:** من الجدول (30) أظهرت النتائج توافق إجابات القادة حول تطبيق مبدأ: إدارة العلاقات، جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.59) والأهمية النسبية لهذا المبدأ بلغت (86.31%)، من خلال مشاركة الخبرات والموارد مع الأطراف المعنية، إدارة علاقات جيدة ومشاركة حقيقية مع جميع الأطراف المعنية، القدرة على خلق قيمة مضافة مع الأطراف المهتمة، تحديد وانتقاء شركاء رئيسيين ومعتمدين، تأسيس أنشطة تحسين وتطوير مشتركة مع الشركاء، مشاركة المعلومات والخطط المستقبلية مع الشركاء، سرعة الاستجابة لتغيرات واحتياجات وتوقعات العملاء.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2013) التي توصلت إلى: تقتصر الجامعات السودانية لاستقراء رأي الشركاء من مؤسسات سوق العمل، والموردين والجهات ذات العلاقة بالعملية التعليمية الجامعية والعمل للاستفادة من الآراء

لاحظت الدراسة أن إدارة العلاقات في هيئة التدريب تقوم على سرعة الاستجابة لتغيرات واحتياجات وتوقعات العملاء، مشاركة المعلومات والخبرات والخطط المستقبلية وتأسيس أنشطة تحسين وتطوير مشتركة مع الشركاء، تحديد وإنتقاء شركاء رئيسيين ومعتمدين، لأن إدارة علاقات جيدة ومشاركة حقيقية مع جميع الأطراف المعنية لها القدرة على خلق قيمة مضافة مع الأطراف المهتمة.

مما سبق من تحليل لمبادئ الجودة الشاملة يمكن القول: ليكون تطبيق إدارة الجودة الشاملة ديدن هيئة التدريب، يتطلب ذلك من الإدارة العليا إجراء تغيير جوهري للمفاهيم التقليدية لدى العاملين في المؤسسة، تركيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، السعي إلى تحقيق الجودة الشاملة قبل السعي إلى تحقيق الأرباح، وذلك من خلال العمل على تلبية حاجات ورغبات العملاء و بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء، ولتحقيق هذا الهدف لابد من إشراك جميع العاملين في المؤسسة وتلبية هذه الحاجات، بناء جسور الثقة والتعاون بين المؤسسة والعملاء، إطلاع العاملين في المؤسسة على الحقائق والمعلومات الإحصائية، استخدام أدوات القياس لمعرفة مدى نجاح وفعالية نظام الجودة الشاملة، اكتشاف المشكلات وتحليلها والقدرة على وضع الحلول المناسبة، وجود بيئة مؤيدة لتحسين جودة المنتجات وتعريف العاملين بالنتائج المترتبة على عدم الالتزام بالجودة، مكافأة العاملين المتميزين وتحفيزهم يعمل على زيادة الشعور بالمسؤولية والقدرة على العمل الصحيح وتحقيق الأهداف، لابد أن تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارات المختلفة في البنك من أجل ضمان انسيابية الوصول إلى النشاطات والمعلومات والنتائج.

**السؤال الثالث: ما مستوى الأداء المؤسسي بهيئة التدريب (رئاسة الشرطة) من وجهة نظر عينة الدراسة؟**

**البعد الأول: تحقيق أهداف هيئة التدريب:**

**نتائج الاستبانة:** تشير نتائج الجدول رقم (19): إلى أن المتوسط العام للبعد الأول: تحقيق أهداف هيئة التدريب جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.899) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد (82.0%).

أدنى متوسط حسابي (3.94) سجلته العبارة (60) التي تنص على: ازدياد معدل رضا العملاء، وبانحراف معياري (0.899) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (79%)، أما أعلى متوسط حسابي (4.33) كان للعبارة (57) التي تنص على: تنفيذ استراتيجيات وخطط الجودة وتحقيق الأهداف، وبانحراف معياري (0.837) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (87%).

**نتائج المقابلة:** من الجدول (31) أظهرت النتائج توافق اجابات القادة حول تطبيق البعد الأول: تحسين الأداء المؤسسي لتحقيق الأهداف في هيئة التدريب، جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.64) والأهمية النسبية لهذا البعد بلغت (88.10%) من خلال: تنفيذ استراتيجيات وخطط الجودة وتحقيق الأهداف، تحقيق علاقة وطيدة مع العملاء، تحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة، ازدياد معدل رضا العملاء، ارتفاع الطلب على الخدمات التدريبية المقدمة، تقديم خدمة متميزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى الشبيهة، التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات التدريبية بما لا يؤثر على جودتها.

#### **البعد الثاني: جودة الخدمات:**

**نتائج الاستبانة:** تشير نتائج الجدول رقم (20): الى أن المتوسط العام للبعد الثاني: جودة الخدمات جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.949) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد (81.0%).

أدنى متوسط حسابي (3.83) سجلته العبارة (66) التي تنص على: السعى لتلبية ما يتوقعه العميل، وبانحراف معياري (1.127) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (77%)، أما أعلى متوسط حسابي (4.21) كان للعبارة (64) التي تنص على: رفع الكفاءة المهنية للعاملين وتطوير مهاراتهم ورفع قدراتهم المهنية، وبانحراف معياري (0.862) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (84%).

**نتائج المقابلة:** من الجدول (32) أظهرت النتائج توافق اجابات القادة حول البعد الثاني: جودة الخدمات في هيئة التدريب جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.65) والأهمية النسبية لهذا البعد بلغت (88.10%) من خلال: رفع الكفاءة المهنية للعاملين وتطوير مهاراتهم ورفع قدراتهم المهنية،

تحقيق الرضا الكامل للعملاء من خلال الخدمات المقدمة، السعي لتلبية ما يتوقعه العميل، السعي لتوفير الكوادر ذات الكفاءة العالية، الاعتماد على برامج تدريبية للارتقاء بمستويات الأداء.

#### البعد الثالث: الأمان الوظيفي للعاملين:

نتائج الاستبانة: تشير نتائج الجدول رقم (21): إلى أن المتوسط العام للبعد الثالث: الأمان الوظيفي للعاملين جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.005) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد (79.6%).

أدنى متوسط حسابي (3.63) سجلته العبارة (70) التي تنص على: تحقيق الرضا المعنوي لكافة العاملين وتحفيز المبدعين، وانحراف معياري (1.209) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (73%)، أما أعلى متوسط حسابي (4.17) كان للعبارة (71) التي تنص على: العمل على الاستفادة من الخبرات في المواقع التدريبية، وانحراف معياري (1.046) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (83%).

نتائج المقابلة: من الجدول (33) أظهرت النتائج توافق اجابات القادة حول البعد الثالث: الامان الوظيفي للعاملين جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.60) والأهمية النسبية لهذا البعد بلغت (86.67%) من خلال: تطوير وتنمية قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية الهادفة، العمل على الاستفادة من الخبرات في المواقع التدريبية، تحسين قدرة العاملين على التفاعل مع متطلبات العملاء، وتحقيق الرضا المعنوي لكافة العاملين وتحفيز المبدعين.

#### البعد الرابع: نظرة المجتمع للمؤسسة:

نتائج الاستبانة: تشير نتائج الجدول رقم (22): إلى أن المتوسط العام للبعد الرابع: نظرة المجتمع للمؤسسة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.915) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا البعد (82.0%).

أدنى متوسط حسابي (4.01) سجلته العبارة (77) التي تنص على: تواصل العاملين بصورة فعالة داخل الهيئة، وانحراف معياري (1.078) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (80%)، أما أعلى متوسط حسابي (4.17) كان للعبارة (75) التي تنص على: خلق شراكات مع المجتمع المحلي مبنية على حسن التعامل والمساواة وتشجيع الانشطة المفيدة للمجتمع، وانحراف معياري (0.848) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذه العبارة (83.5%).

كما تشير نتائج الجدول رقم (22): إلى أن المتوسط العام للمحور الثالث: الأداء المؤسسي جاء بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.142) والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لهذا المحور (78.1%).

**نتائج المقابلة:** من الجدول (34) أظهرت النتائج توافق إجابات القادة حول البعد الرابع: نظرة المجتمع للمؤسسة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.63) والأهمية النسبية لهذا البعد بلغت (87.67%) يتم تحقيق نظرة المجتمع لمؤسسة الشرطة متمثلة في هيئة التدريب من خلال: العلاقات مع الشركاء لاستدامة المنافع إدارة، تحسين صورة الهيئة بين كافة شرائح المستفيدين، خلق شراكات مع المجتمع المحلي مبنية على حسن التعامل والمساواة وتشجيع الأنشطة التي تعود بالفائدة للمجتمع، وتواصل العاملون بصورة فعالة داخل الهيئة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (بدر، 2009) التي توصلت إلى: وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات بالأداء المؤسسي في أقسامها المختلفة والعمل على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع مع نتيجة دراسة (جمال، 2013) التي توصلت إلى: مراجعة الأداء بشكل مستمر للتأكد من مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة (الزين، 2006) التي توصلت إلى: أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق أثرًا إيجابيًا على جميع مقومات الأداء الشامل للمنظمة (رضا العاملين، وجودة المنتج، ورضا العميل، والأداء)

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة (موسى، 2015) التي توصلت إلى: أبرزت نتائج البحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008) وتحسين الأداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عبدالغفور، 2018) التي توصلت إلى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء في المؤسسة السودانية للنفط.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (المعمر، 2014) التي توصلت إلى: درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة بوزن نسبي مقداره (68.8%) مستوى الأداء الوظيفي ايجابي ومرتفع بوزن نسبي مقداره (68.27%).

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو زيادة، 2011) التي توصلت إلى: أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة.

كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Osmani & Kraja، 2013) التي توصلت إلى: أن هناك ضعفاً في تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في منظمات الأعمال المبحوثة فيما يتعلق ببناء الاستراتيجيات، عدم تحليل البيئة (SWAT).

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Shaukat A. Brah and Jen Li Wong، 2000) التي توصلت إلى: تقدم الدراسة أدلة واضحة على أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تحسين أداء الأعمال في قطاع الخدمات في سنغافورة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Therese A. Joiner، 2006) التي توصلت إلى: أن دعم زملاء العمل ودعم التنظيم كوسيط يدعم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنفيذ وأداء المنظمة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Yahaya Yusuf and etal، 2007) التي توصلت إلى: تقدم النتائج دليلاً على أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة اعتماداً على درجة التنفيذ.

ترى الدراسة ان الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها، من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و تحسين

خدماتها، في السوق المحلية والخارجية في ظل الإرتفاع الكبير في عدد المؤسسات على اختلاف مجالاتها و نشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً على هيئة التدريب العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول المحلى والعالمى حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، و بالتالي تستطيع السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المؤسسات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماته فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العملاء، ويشمل نطاقها كافة المدخلات بدءاً بالتعامل مع الموارد ومرور بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل ببيعاً وخدمة.

لاسيما أن هيئة التدريب تسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي باعتمادها على عدة أساليب أبرزها أنظمة الحوافز والبرامج التدريبية الممنهجة من قبل هيئة التدريب حيث تكون مرنة تواكب المتغيرات والمستجدات في أنظمة الحوافز والبرامج التدريبية حتى تتحقق الغرض الرئيس لها وهو تحسين الأداء المؤسسي، وأصبح من الضروري لهيئة التدريب البحث عن إيجاد ميزة تنافسية مستمرة نابعة من مصدر داخلي في المنظمة يكسبها التميز وصعوبة التقليد في ظل اشتداد المنافسة، وهذا المصدر يتمثل في الكفاءات البشرية التي تمتلكها، لكونها أساس الموارد والوظائف بحيث تعتبر المحور المستقطب لباقي الموارد، في غيابها تغيب أهمية الموارد الأخرى، فالمورد البشري وباعتباره رأس مال فكري قادر علي أداء أعمال المنظمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو تنفيذها لوظائف العمل بأساليب نقود إلى التميز مما يخلق قيمة مضافة للمنظمة وأدائها ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية بالشكل الذي يصعب على المنافسين تقليده.

**السؤال الرابع: إلى أي مدى توافقت آراء قادة هيئة التدريب (رئيس الهيئة ومديرو الإدارات العامة، ومدراء المراكز التدريبية) مع نتائج محاور الاستبانة؟**

مما سبق من تحليل لمحاور استبانة دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي للشرطة السودانية وعرض لمخرجات المقابلة التي تمت مع قادة هيئة التدريب (رئيس الهيئة

ومديرو الإدارات العامة ومدراء المراكز التدريبية)، يستخلص من النتائج السابقة التي تم عرضها توافق آراء قادة هيئة التدريب (رئيس الهيئة ومديرو الإدارات العامة ومدراء المراكز التدريبية) مع نتائج محاور الاستبانة.

يمكن القول أن نجاح هيئة التدريب فى القيام بدورها فى إعداد وتدريب منسوبي الشرطة من الضباط وضباط الصف والجنود، ليكونوا قادرين على تحقيق الأهداف وتحسين صورة الشرطة لجمهور المستفيدين، من خلال تقديم الخدمات المتميزة التى تفوق توقعات العملاء، واتباع حل المشكلات وتوجيه العمل دون تعقيدات، لذا تظل هيئة التدريب محل إهتمام كبير من أجل تحقيق خدمات جيدة ترضي العملاء وأصحاب الشأن، ولا يتأتى ذلك إلا بتطبيق أنظمة حديثة مثل نظام الجودة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تعد من الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة للعاملين، وبتطبيق هيئة التدريب لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يجعلها تقوم بتوفير بيئة مناسبة للتدريب لمنسوبيها، وتحسين نوعية وكفاءة الخدمات التدريبية المقدمة ومراقبة العمليات التدريبية بزيادة مهارات وخبرات المستفيدين عن طريق عملية التقييم والتدقيق المستمر للعمليات بمختلف مستوياتها الإدارية تسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واتباعها لأنظمة الحوافز والبرامج التدريبية الممنهجة لمنسوبيها لاسيما وانها تواكب المتغيرات والمستجدات العالمية حتى تقي بالغرض الرئيس لها وهو تحسين الأداء المؤسسي.

توصلت الدراسة إلى أنه من الضروري ايجاد ميزة تنافسية مستمرة نابغة من مصدر داخلي في الهيئة يكسبها التميز وصعوبة التقليد في ظل اشتداد المنافسة، وهذا المصدر يتمثل في الكفاءات البشرية التي تمتلكها، لكونها أساس الموارد والوظائف بحيث تعتبر المحور المستقطب لباقي الموارد، في غيابها تغيب أهمية الموارد الأخرى، فالمورد البشري وباعتباره رأس مال فكري قادر علي أداء أعمال المنظمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو تنفيذها لوظائف العمل بأساليب تقود إلى التميز مما يخلق قيمة مضافة للمنظمة وأدائها ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية بالشكل الذي يصعب على المنافسين تقليده.

السؤال الخامس: إلى أي مدى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة  $(\alpha=0.05)$  بين تطبيق هيئة التدريب (برئاسة الشرطة) للتخطيط للجودة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي؟

جدول (35) معاملات الارتباط لمحاور استبانة دور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي

المحاور	اختبار بيرسون	الدرجة الكلية	التخطيط الاستراتيجي	الجودة مبادئ	المؤسسي الأداء
الدرجة الكلية	معامل بيرسون للارتباط	1	.731**	.985**	.918**
	درجة الأهمية		.000	.000	.000
	حجم العينة	81	81	81	81
التخطيط للجودة	معامل بيرسون للارتباط	.731**	1	.708**	.575**
	درجة الأهمية	.000		.000	.000
	حجم العينة	81	81	81	81
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	معامل بيرسون للارتباط	.985**	.708**	1	.842**
	درجة الأهمية	.000	.000		.000
	حجم العينة	81	81	81	81
الأداء المؤسسي	معامل بيرسون للارتباط	.918**	.575**	.842**	1
	درجة الأهمية	.000	.000	.000	
	حجم العينة	81	81	81	81

بالنظر لنتائج الجدول (35) أن ترتيب معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لاستبانة دور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي جاءت كالتالي: محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة، محور الأداء المؤسسي، محور التخطيط للجودة قيمها (  $r=0.99$ ،  $r=0.81$ ،  $r=0.73$  ) جميعها معاملات ارتباط عالية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن هناك علاقة موجبة بين المحاور.

توصلت الدراسة علي أن التخطيط للجودة والالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له دور كبير في تحسين الأداء المؤسسي بهيئة التدريب في رئاسة الشرطة.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (موسى، 2015) التي توصلت إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة الأيزو (9001/2008) وتحسين الأداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية لجميع متغيرات نظم إدارة الجودة (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على العملاء، التخطيط الاستراتيجي، النظام، التطوير والتحسين المستمر).

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو زيادة، 2011) التي توصلت إلى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات) المرتبط بأداء الموارد البشرية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (المعمر، 2014) التي توصلت إلى: توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة منفردة ومجمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Therese A. Joiner، 2006) التي توصلت إلى: وجود علاقة إيجابية قوية بين مدى تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Mehmet Demirbag and etaler، 2006) التي توصلت إلى: كشف تحليل البيانات عن وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء غير المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

ترى الدراسة أن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة المعنية هو تجسيد وتكامل بين دور القيادة وتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري، يساهم في بناء نظام متكامل يعمل على إدماج الأبعاد القيادية والإدارية علاوة عن الأهداف المستدامة ضمن الأولويات الاستراتيجية واهتمامات تسيير المؤسسة، حيث يعمل على تحقيق التحسين المستمر في المؤسسة، وأظهرت النتائج أن هناك ارتباط وثيق بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي.

السؤال السادس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والتدريب في مجال الجودة)؟.

1. الفروق في دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير النوع: بالنسبة لأثر متغير النوع على تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ومستوى الدلالة.

#### جدول (36) دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	إناث (ن=18)		ذكور (ن=63)		المحور
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.453	79	-.754-	4.395	30.56	4.215	29.70	التخطيط للجودة
.442	79	-.772-	30.969	202.17	35.974	194.95	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
.307	79	-1.028-	18.012	89.28	15.678	84.83	الأداء المؤسسي
.374	79	-.895-	48.823	322.00	53.316	309.48	الدرجة الكلية للمقياس

يتضح من نتائج الجدول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المؤسسي تعزى لمتغير النوع، حيث جاءت قيمة "ت" غير دالة إحصائياً أكبر من "0.05" لجميع المحاور وعلى الدرجة الكلية للمقياس. مما يعني توافق آراء عينة الدراسة حول دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المؤسسي.

2. الفروق في دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

جدول (37) التباين الأحادي للفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط للجودة	بين المجموعات	157.515	8	19.689	1.105	.370
	داخل المجموعات	1282.485	72	17.812		
	التباين الكلي	1440.000	80			
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	4321.823	8	540.228	.418	.906
	داخل المجموعات	92948.177	72	1290.947		
	التباين الكلي	97270.000	80			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	1602.048	8	200.256	.742	.654
	داخل المجموعات	19430.174	72	269.864		
	التباين الكلي	21032.222	80			
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	11830.165	8	1478.771	.514	.842
	داخل المجموعات	207129.391	72	2876.797		
	التباين الكلي	218959.556	80			

يتضح من نتائج الجدول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

3. الفروق في دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (38) التباين الأحادي للفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات

الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط للجودة	بين المجموعات	9.714	3	3.238	.174	.913
	داخل المجموعات	1430.286	77	18.575		
	التباين الكلي	1440.000	80			
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	3804.554	3	1268.185	1.045	.378
	داخل المجموعات	93465.45	77	1213.837		
	التباين الكلي	97270.00	80			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	484.973	3	161.658	.606	.613
	داخل المجموعات	20547.25	77	266.847		
	التباين الكلي	21032.22	80			
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	7260.183	3	2420.061	.880	.455
	داخل المجموعات	211699.37	77	2749.343		
	التباين الكلي	218959.56	80			

أظهرت النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المفحوصين حول

دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4. الفروق في دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير عدد

الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة؟

جدول (39) دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال

الجودة الشاملة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط للجودة	بين المجموعات	11.372	2	5.686	.310	.734
	داخل المجموعات	1428.628	78	18.316		
	التباين الكلي	1440.000	80			
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	300.181	2	150.090	.121	.886
	داخل المجموعات	96969.819	78	1243.203		
	التباين الكلي	97270.000	80			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	129.772	2	64.886	.242	.786
	داخل المجموعات	20902.451	78	267.980		
	التباين الكلي	21032.222	80			
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	574.029	2	287.015	.103	.903
	داخل المجموعات	218385.527	78	2799.814		
	التباين الكلي	218959.556	80			

يتضح من نتائج الجدول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المفحوصين

حول دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير عدد الدورات

التدريبية في الجودة الشاملة.

5. الفروق في دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي تبعًا لمتغير طبيعة دورة التدريب:

بالنسبة لأثر متغير النوع على تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ومستوى الدلالة.

**جدول (40) دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعًا لمتغير طبيعة دورة التدريب**

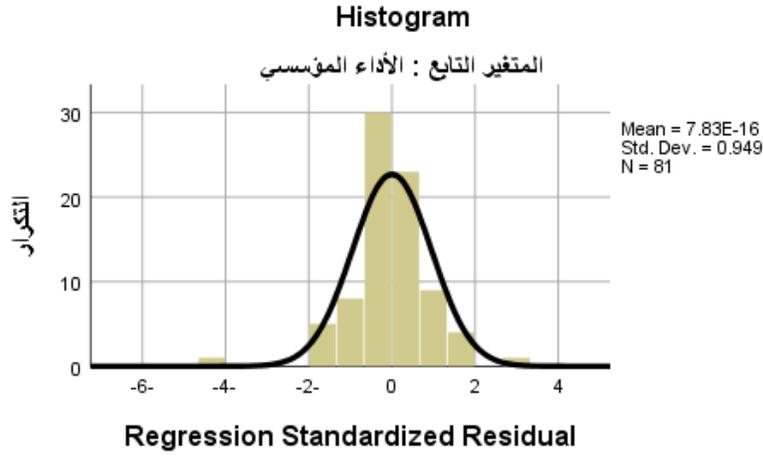
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	متقدمة (ن=27)		أساسية (ن=54)		المحور
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.377	79	-.888-	3.501	30.48	4.570	29.59	التخطيط للجودة
.733	79	.343	38.929	194.67	33.002	197.50	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
.545	79	.608	18.046	84.26	15.337	86.59	الأداء المؤسسي
.731	79	.345	57.611	309.41	49.969	313.69	الدرجة الكلية للمقياس

يتضح من نتائج الجدول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المؤسسي تعزى لمتغير طبيعة دورة التدريب، حيث جاءت قيمة "ت" غير دالة إحصائيًا أكبر من "0.05" لجميع المحاور وعلى الدرجة الكلية للمقياس. وتوافقت آراء عينة الدراسة حول دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المؤسسي.

**السؤال السابع: هل يمكن تقدير معادلة الانحدار للتنبؤ بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بناءً على القيم الحالية للمتغيرات المستقلة: التخطيط للجودة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟**

استخدمت الدراسة نموذج الانحدار المتعدد للتحقق من صحة هذه النتائج، مخرجًا الانموذج اختبار نموذج الانحدار المتعدد للمتغير التابع الأداء المؤسسي، والمتغيرات المستقلة التخطيط للجودة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بحسب استجابات المفحوصين من عينة الدراسة من منسوبي هيئة التدريب برئاسة الشرطة.

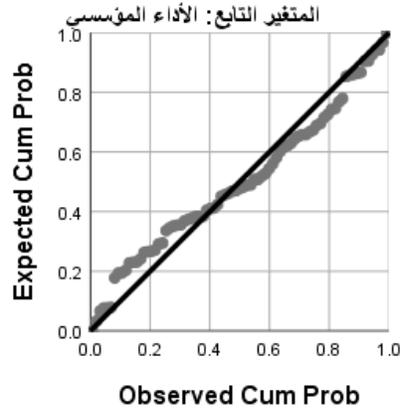
قبل البدء بتطبيق النموذج لابد من التأكد من صحة شروط نموذج الانحدار:  
1/ اعتدالية التوزيع الاحتمالي للأخطاء:



شكل رقم (9) التوزيع الاعتدالي للأخطاء مع المتغير التابع.

2/ خطية العلاقة بين المتغيرات:

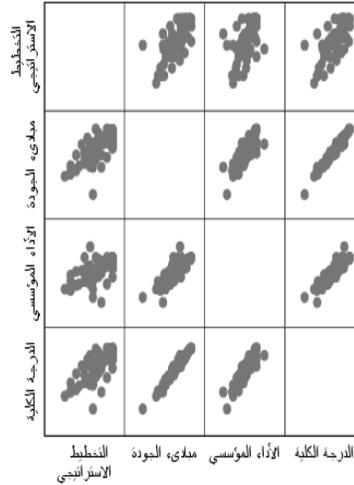
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



شكل رقم (10) خطية العلاقة بين المتغيرات.

يظهر من خلال الأشكال أن القيم تتوزع بانتظام حول خط الانحدار وهذا ما يؤكد أن النموذج صالح للتطبيق واستوفى كافة الشروط، وبالتالي ثبات صحة النتائج التي تم التوصل إليها، بعد التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للأخطاء.

### 3/ استقلال الأخطاء في الشكل التالي:



شكل رقم (11) استقلال الأخطاء

لما كان الرسم وحده لا يكفي لتفسير نموذج الانحدار الجداول التالية توضح ملخص النموذج الانحدار المتعدد تتبع المعنوية الجزئية له والقدرة التفسيرية.

جدول (41) ملخص النموذج لأداة الدراسة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ العشوائي لتقدير النموذج	اختبار-Durbin-Watson
1	.879	.773	.748	8.141	1.926

a. Predictors: (Constant), التخطيط للجودة، مبادئ الجودة الشاملة

b. Dependent Variable: الأداء المؤسسي

يوضح الجدول أن معامل الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد بإدخال كل المتغيرات المستقلة في النموذج هو (0.879)، ومعامل التحديد المعدل هو (0.748) مما يعني أن (74.8%) من تباين المتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) يمكن التنبؤ به من خلال المتغيرات المستقلة التخطيط للجودة، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، في معادلة التنبؤ يفضل استخدام أقل عدد ممكن من المتغيرات المستقلة التي تفسر التباين في المتغير التابع بصورة كبيرة.

جدول (42) اختبار تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد لأداة الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	16260.418	8	2032.552	30.668	.000
الخطأ	4771.805	72	66.275		
المجموع	21032.222	80			

a. Predictors: (Constant), مبادئ الجودة, التخطيط للجودة : ,

b. Dependent Variable: الأداء المؤسسي

جدول تحليل التباين يوضح أن قيمة ف (30.668) وهي إحصائياً معنوية (sig = 0.000)،

هذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة مع بعضها معنوية وقادرة على التنبؤ بقيم المتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) بناءً على القيم الحالية للمتغيرات المستقلة: التخطيط للجودة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

جدول (43) معاملات نموذج الانحدار المتعدد لأداة الدراسة.

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		الخطأ المعياري	B	
.036	-.922-	0.325	0.122	التخطيط للجودة
.000	2.894	0.047	0.803	مبادئ إدارة الجودة الشاملة

جدول معاملات الانحدار يعرض قيم معاملات الانحدار (Beta's) وقيم (t) المقابلة لكل معامل كما يوضح معنوية المعامل ومساهمته في تكوين معادلة التنبؤ للمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) بناءً على القيم الحالية للمتغيرات المستقلة: التخطيط للجودة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبذلك تكون معادلة التنبؤ لنموذج الانحدار المتعدد لتحقيق الميزة التنافسية بهيئة التدريب برئاسة الشرطة كالتالي:

تحسين الأداء المؤسسي = 0.122 (التخطيط للجودة) + 0.803 (تطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة) .

## الفائدة من هذه النتيجة:

تعين صانع القرار في تكوين مرجعية باعتماد مؤشرات تعينه في عملية التحسين لإستراتيجية الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي للمنظمة إلى جانب مقاييس أخرى مثل معامل الارتباط الذي يوضح الارتباطات بين المتغيرات، وقيمة معامل التحديد وقيمة معامل التحديد المعدل الذي يفسر النسبة المئوية للتباين في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، قيمة (ف) للنموذج بكل متغيراته، ومعنوية قيم التقدير لمعاملات النموذج (Beta's) ودلالاتها الإحصائية معنوية (  $\text{sig} = 0.000$ ) أم غير معنوية.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (موسى، 2013) التي توصلت إلى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Mehmet Demirbag and etaler، 2006) التي توصلت إلى: تم استخدام تقنية نمذجة المعادلة البنائية، لاختبار العلاقة بين تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.

ترى الدراسة ان قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى في نفس النشاط ستحقق التميز من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية والمعلومات، فضلاً عن القدرات البشرية والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة، ويرتبط تحقيق الأهداف ببعدين أساسيين هما : القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

## الفصل الخامس

اهم النتائج والتوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس

### أهم النتائج والتوصيات والمقترحات

#### أولاً- أهم النتائج:

من خلال عرض الدراسة للآراء والأفكار والمفاهيم بالدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- التخطيط لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بهيئة التدريب له دور مرتفع جدا في تحسين الأداء المؤسسي بمتوسط حسابي (4.27).
  - 2- ترتيب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بهيئة التدريب بحسب متوسطاتها الحسابية تنازليا: التحسين المستمر (4.05)، ثم التركيز على العملاء المتدربين، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق (4.04)، يليهما منهج العمليات (4.03)، فمبدأ التزام الإدارة العليا (4.00)، في أسفل الترتيب جاء مشاركة العاملين، إدارة العلاقات بمتوسط حسابي بلغ (3.96) لكل مبدأ.
  - 3- تحسين الأداء المؤسسي في هيئة التدريب جاءت بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4.09) .
  - 4- توافقت كافة المستويات الإدارية في هيئة التدريب على دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.
  - 5- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً مرتفعة وإيجابية بين دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي.
  - 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المفحوصين حول دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات: النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والتدريب في مجال الجودة.
  - 7- جاءت معادلة الانحدار للتنبؤ بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتخطيط لها في تحسين الأداء المؤسسي كالآتي:
- تحسين الأداء المؤسسي = 0.122 (التخطيط للجودة) + 0.803 (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) .

## ثانياً - التوصيات:

على ضوء النتائج تقدم الدراسة التوصيات التالية:

- 1- أهمية تعزيز مستوى التخطيط للجودة بهيئة التدريب لتحقيق الأهداف والرسالة والرؤيا وذلك عبر إعداد خطط واستراتيجيات طويلة الأجل.
- 2- لابد من الاهتمام بتلبية احتياجات اصحاب الشأن بالهيئة من خلال تدريب وتحفيز العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار من أجل تطوير الأداء والخدمات المقدمة.
- 3- التركيز على جميع عناصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند التطبيق لتكون نموذجاً إدارياً متكاملًا ينظم الأهداف المخططة ويحقق النتائج المرجوة لهيئة التدريب .
- 4- جعل تحسين الأداء المؤسسي أحد الاستراتيجيات الأساسية للإدارة العليا بهيئة التدريب.
- 5- ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق نظام ومبادئ ادارة الجودة لبقية ادارات الشرطة لتأثيرها الايجابي والهام على الاداء المؤسسى .
- 6- ضرورة تبنى برامج التحسين الذى بدوره يؤدي الى تحسين بيئة العمل ومواكبة التطورات فى بيئة العمل الحديثة .

## ثالثاً - المقترحات لدراسات مستقبلية:

- 1- دراسة دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشرطة السودانية.
- 2- دراسة تحقيق التميز في الأداء الشرطى من خلال الإدارة الاستراتيجية .
- 3- تحليل وتقييم أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (2015-9001) علي ترقية الأداء بهيئة التدريب.
- 4- دراسة إستراتيجية التغيير التنظيمي المخطط في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الإدارات الشرطة السودانية (رئاسة الشرطة).

## المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

1. القران الكريم.

ثانياً: المراجع العربية

1. بابكر مبارك عثمان، (2006م)، المدخل لادارة الجودة الشاملة، ط1 القاهرة، دارغريب للنشر والطباعة.
2. زين الدين محمد بن أبي بكر الرازي (1423هـ): مختار الصحاح، تحقيق أحمد إبراهيم زهوة، دار الكتاب العربي بيروت، ط 1.
3. معجم المقاييس 493/1.
4. فريد عبد الفتاح، (م1996)، النهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، .
5. حمد رضا شندي، (م1996)، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو بين النظرية والتطبيق، بيمكو، الطبعة الأولى، مصر.
6. جمال الدين العويسات، (م2003)، إدارة الجودة الشاملة، دار هومه، الجزائر.
7. محمد محسن، ( م2001)، التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات واستراتيجيات، منشورات الساحل الجزائر
8. حامد عبد الله السقاف، (م1995) المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة المجتمع، الخبر.
9. على السلمى، (م1995)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، غيرمحدد سنة النشر.
10. أحمد الخطيب(م2006)، الإدارة الجامعية "دراسات حديثة"، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
11. الدرادكة، مأمون وشلبي، طارق، (2002م)، الجودة في المنظمات الحديثة. (، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى.

12. محمد عبد الوهاب العزاوي، (2005م)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. الطائي، يوسف حجيم، (2009م)، نظم ادار الجودة فى المنظمات الانتاجية، عمان الاردن الوراق للنشر.
14. الحداد، عواطف ابراهيم، (2009م)، ادارة الجودة الشاملة عمان.
15. عبدالرؤوف، طارق (2014م)، الجودة الشاملة والاعتماد الاكاديمى فى التعليم المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
16. بن سعيد، خالد سعد، (1418 هـ )، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحى، مكتبة العبيكان، الرياض .
17. جوزيف جابلونسكى، ( 1996م)، ادارة الجودة الشاملة، الجزء الثانى، تطبيق ادارة الجودة الشاملة، نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمانى، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيم"، القاهرة
18. علي محمد منصور، (1999م)، مبادئ الادارة، القاهرة .
19. محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، (2005م)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات.
20. صالح ناصر عليمان(2006م)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية "التطبيق ومقترحات التطوير.
21. حمد المشهراوي، (2004م)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، م1، عدد 1، غزة.
22. مبارك، النعيمي، ( 2001 م) دراسة لعنوان (مدى نجاح نظام الجودة الايزو فى تحسين خدمات القطاع الحكومى بدولة البحرين )، رسالة دكتوراه، جامعة البحري
23. لويد دوبينز وكليير، كراوفورد ماسون، ( 1997 م )، ادارة الجودة، التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة.

24. بدوي عبد المحسن محمد ( 2007م)، الجودة الشاملة في العمل الشرطي، "العربي ضمن أشغال التدريبية الدورة، تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مجال العمل، "الإعلامي الأمني التدريبية - كلية التدريب، قسم البرامج جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
25. زين الدين، فريد، (2002م)، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مصر، جامعة الزقازيق.
26. محمد عوض الترتوري وأغدير عرفات جويخان، (2006 م)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
27. حاكم محمد محسن، (2006م)، الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية، ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن
28. علوان قاسم نايف، ( 2005م)، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الاردن .
29. عبد الله نصار، (2003م)، دور ادارة الجودة في رفع كفاءة اداء الاجهزة الامنية "دراسة تطبيقية مركز بحوث الشرطة لشرطة الشارقة الامارات العربية المتحدة .
30. ضاحي خلفان، (1999م) "تجربة شرطة دبي في خدمة العملاء وخدمة المجتمع"، القيادة العامة لشرطة دبي، إدارة الجودة الشاملة، سلسلة (2) ثقافة الجودة.
31. مخيمر وآخرون (2000 م) قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية والمنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
32. الكي لوفر، (1998)، ادخال اليات القطاع الخاص وقوى السوق في ادارة الاجهزة الحكومية القاهرة.
33. المقل، أدريس، (2006 م)، إدارة الجودة الشاملة، الناشر شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
34. زايد، عادل، (2004م)، تطبيق مدخل تقييم الاداء المتوازن، القاهرة.
35. التجاني، هادي، (2006م)، الطريق إلى الامتياز، ط 1، الامارات العربية المتحدة

36. مصطفى احمد، ( 2001م)، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، القاهرة.
37. مازن شريف، (2004 م)، الاساليب الحديثة فى قياس الاداء الحكومي.
38. محمد توفيق ماضي، (1995 م)، إدارة الجودة مدخل النظام متكامل، دار المعرفة، مصر.
39. حسن صادق حسن عبدالله، (2006م)، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال ملتقى العلمي الثاني، حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-فريل.
40. عايدة سلطان، ( 2002 م)، دليل المدير فى المهارات الاداريو والاشرفية، المقاولون العرب، مصر.
41. سهيلة محمد عباس، (2006 م)، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
42. محمود محمد عبدالله كنساوى، (1425هـ)، أطر التعاون والتنسيق بين الشرطة زمؤسسات المجتمع، ندوة الأمن مسؤولية الجميع، الرياض.
43. عمر صالح أبو بكر، (1410هـ)تاريخ الشرطة في السودان، المركز العربي للدراسات المنية والتدريب، الرياض .
44. طارق عبد الرؤوف محمد، (2009م)، الادارة بالأهداف، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة
45. علي محمد منصور، (1999م)، مبادئ الادارة، القاهرة.
46. عماد حسين عبدالله، (2011م)، الأتجاهات المعاصرة في الادارة الامنية، مطبعة كلية الشرطة، القاهرة .
47. سناء محمد سليمان، (1010م)، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، القاهرة: عالم الكتب.
48. محمد تومي البستاني، (ب.ت) مناهج البحث الاجتماعي، دار الثقافة، بيروت.
49. عوابدي، عمار، (2002 م )، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في ميدان العلوم القانونية والإدارية، ط 4، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

50. العكش عبد الله، (1986م). البحث العلمي المناهج والإجراءات، الإمارات العربية: مطبعة عين الحديثة.

### ثالثاً: الرسائل الجامعية:

51. الزين، محمد إبراهيم يوسف (2006م). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تطوير أداء منظمات التشييد الوطنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

52. عرفة جبريل أبو نصيب (2006م): أثر تطبيق نظم إدارة الجودة على فاعلية الأداء الإنتاجي في المنشآت الصناعية، دراسة حالة بعض المنشآت الحائزة على شهادة الايزو (9001:2000) خلال الفترة من 1999-2005م، دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

53. حنان عثمان عمسيب (2007م) استراتيجية التغيير التنظيمي المخطط في اطار مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية السودانية (قطاع الصناعات الغذائية)، رسالة الدكتوراه في إدارة الأعمال منشورة، جامعة ام درمان الاسلامية.

54. الطيب ابراهيم علي عسل ( 2012م): أثر تطبيق الجودة الشاملة والإمتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية، دراسة تحليلية وتطبيقية شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة. دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

55. عائشة عبد الله المحجوب جمال ( 2013م): أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء المراجعة الإستراتيجية في الصناعة الفندقية في السودان (دراسة تحليلية للفنادق ذات الخمسة نجوم بمدينة الخرطوم )، دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

56. عمر عبد الله ابراهيم أحمد؛ ( 2013م) مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى القرآن والسنة وتطبيقها بالجامعات - دراسة حالة على اتجاهات و آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية رسالة دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

57. عبدالرحيم محمد احمد محمد، ( 2014 م): إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين خدمات التدريب المهني، دراسة حالة مشروع الخرطوم لتطوير التدريب المهني وأصحاب العمل. دكتوراه منشورة. جامعة السودان.
58. موسى، فيصل بشير (2015م). أثر تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO 9001/2008) على تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الخدمية (2010-2014) هيئة الجمارك السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
59. عمر ادم على ابوروف(2016م):أثر تطبيق مفاهيم إدارة الجودة على كفاءة الخدمات الصحية، مستشفى الخرطوم، امردرمان وبحري التعليمي، دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
60. علاء الدين ابراهيم محمد الشيخ ( 2016م): تقييم مدى تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم الصحي، دراسة حالة (كلية علوم الأشعة الطبية، دكتوراه، بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
61. ريهام محمد عبدالمعطي عبدالغفور، ( 2018 م) أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط رسالة دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
62. عبد الرحمن، معالي عباس الشريف (2018م). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
63. عايش، شادي عطا محمد (2008 م). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.

64. عايش، شادي عطا محمد (2008 م). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.
65. بدر، رشاد محمود (2009 م). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.
66. أبو زيادة، زكي (2011م). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، بحث منشور، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25 (4).
67. المعمر، وسام سليمان ( 2014 م ). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية عالقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
68. لبراو، قدور ( 2015 م ). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية بالوادي)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي- الجزائر.
69. دحدوح، ليليا (2018م). دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة - أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
70. على، راضي عبد الله ومجيد، رافد عبد الجليل (2015م). دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة "دراسة ميدانية في مستشفى الموائى العام"، منشورة في مجلة دراسات إدارية المجلد الثامن، ص ص(299-313)، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة.

71. العنزي، قاسم محمد، وهاتف، حسنين حسين (2019م). الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التشغيلي للعاملين 2017 - 2018، بحث منشور في مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى العراق، متاحة على الموقع [/https://muthjaes.net/ar/2019/04/10](https://muthjaes.net/ar/2019/04/10)

ب: الدراسات الأجنبية:

72. Daniel I. Prajogo, Amrik S. Sohal (2006), The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM, *European Journal of Operational Research* 168 (2006) 35–50, available online at [www.elsevier.com/locate/ejor](http://www.elsevier.com/locate/ejor).
73. Faisal Talib, Zillur Rahman , M.N. Qureshi (2010), The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model, *International Journal of Business, Management and Social Sciences* Vol. 1, No. 1, 2010, pp. 113-128, available online at [www.SSRN-id2725176.pdf](http://www.SSRN-id2725176.pdf).
74. Manal Yunis, Joo Jung and Shouming Chen (2013), TQM, strategy, and performance: a firm-level analysis, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 30 No. 6, 2013, pp. 690-714, Available online at [www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm).
75. Mehmet Demirbag, Ekrem Tatoglu, Mehmet Tekinkus, Selim Zaim (2006), An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs, Article in *Journal of Manufacturing Technology Management* · August 2006, available online at: <https://www.researchgate.net/publication/235279326>
76. Shaukat A. Brah , Hua Ying Lim (2006), The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies, Article in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* · March 2006, available online at <https://www.researchgate.net/publication/235311598>.
77. Shaukat A. Brah and Jen Li Wong (2000), TQM and business performance in the service sector: A Singapore study, Article in *International Journal of Operations & Production Management* · November 2000 DOI: 10.1108/01443570010348262, , available online at <https://www.researchgate.net/publication/235266608>.
78. Therese A. Joiner (2006), Total quality management and performance, The role of organization support and co-worker support, School of Business, La Trobe

University, Bundoora, Australia, The current issue and full text archive of this journal is available at [www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm).

79. Yahaya Yusuf , Angappa Gunasekaran & Guo Dan (2007), Implementation of TQM in China and Organisation Performance: An Empirical Investigation, Total Quality Management & Business Excellence Journal, Volume 18, 2007 - Issue 5, Pages 509-530 |

#### رابعاً: المجلات والدوريات والتقارير

1. فريد محمد نجيب (1997م.) " التخطيط الشرطي في ظل التحديات الامنية الراهنة"، النشرة الشهرية عدد(77)، مركز البحوث والدراسات بشرطة دبي مايو
2. حلبي وهيبه وآخرون، (2007 م)، فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، ص25- كيلادا، ، 2004ص194).
3. العلى وآخرون، (2011، ص 15). (الدوريات والتقارير، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية) مجلد 25 (4) .
4. الشحات، تقييم الاداء فى قطاع الاعمال، مجلة الاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 14، 1992
5. القرار الوزاري رقم (2010/247م
6. التقرير الادارى السنوى لهيئة التدريب لرئاسة الشرطة (2019)
7. تقرير فرع الجودة والتطوير بتاريخ 2013/12/23م
8. وزارة الداخلية، رئاسة قوات الشرطة هيئة التدريب، دليل الجودة، رقم الاصدار (2) (ص 19-23).
9. امر تشكيل مجلس الجودة بهيئة التدريب الرقم6/2020 بتاريخ2020/8/16.

## خامساً: المراجع الأجنبية:

1. Pat kaufman et cindy wetmore, la bible du manager, impression bussiere saint amand, France, 1994,.
2. Stora, Gert (1986), La Quailte daans. Paris , edtion d.d.orgdnisation..
3. Naidu & Bab, NVR & KM (2006), Total Quality Managements, New International Pulisher.
4. Maurer, R. (1996), " Using resistance to build support for change", The Journal of Quality and Participation, Vol.19, No.3
5. Butler "Develc Quality Assurance in Police Services Public Money & Management Vol. 12, 1992,.
6. Hanna ,D , Designing Organizaation for High Performance ,England, AddisonWes ;ey ,Publishinng. (hanna.D ,1998,P3
7. Devreis, L, David et al, 1981, p(2) perfoormannce Appraisal On the Interscience New York, Wilely-.
8. Peter Druker, Management for results , Haper and Row, USA, 1964

## سادساً: الشبكة الدولية للمعلومات

1. International Organization for Standardization ISO Central Secretariat Chemin de Blandonnet 8 Case Postale 401 CH – 1214 Vernier, Geneva Switzerland iso.org © ISO, 2015 All rights reserved ISBN 978-92-67-10650-2
2. [www.elsevier.com/locate/ejor](http://www.elsevier.com/locate/ejor).
3. [www.SSRN-id2725176.pdf](http://www.SSRN-id2725176.pdf).
4. [www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm)
5. [8.https://www.researchgate.net/publication/235279326](https://www.researchgate.net/publication/235279326)
6. <https://www.researchgate.net/publication/235311598>.
7. [www.researchgate.net/publication/235266608](http://www.researchgate.net/publication/235266608)
8. [www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm)

الملاحق

ملحق رقم ( 1 )  
أسماء المحكمين للإستبانة

م	الأسم	الجامعة	الدرجة العلمية
1	أ.د يس محمد إبراهيم دقش	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	استاذ بروفيسير
2	أ.د شميول عدلان محمد	جامعة المغتربين	استاذ بروفيسير
3	أ.د عبد المحسن بدوي	جامعة الرباط الوطني	استاذ بروفيسير
4	أ.د صديق إبراهيم بلل	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	استاذ بروفيسير
5	د. عبدالسلام عبد الماجد الامين	جامعة النيلين	استاذ مشارك
6	د. مصطفى حامد الحكيم	جامعة الزعيم الأزهري	استاذ مشارك
7	د. إخلص عشرية	جامعة الخرطوم	استاذ مشارك
8	د. عبد الرحيم عبد الله إدريس	جامعة النيلين	استاذ مشارك
9	د. عادل ابو المعالي الصديق	جامعة الرباط الوطني	استاذ مشارك
10	د. أحمد موسى اسماعيل	جامعة السودان المفتوحة	استاذ مساعد
11	د. عمار السيد على محمود	جامعة القران الكريم	استاذ مساعد
12	د. عبد الروؤف خضر محمد	جامعة بخت الرضا	استاذ مساعد
13	د. عبد المتطلب عبد الرسول	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	استاذ مساعد

## ملحق رقم (2)

### الإستبيان قبل التحكيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة

السيد الدكتور/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع تحكيم استبانة

تشكل هذه الاستبانة جزء من دراسة يقوم بها الباحث للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الجودة بعنوان / دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي (بهيئة التدريب رئاسة الشرطة). لأغراض هذا البحث قام الباحث بتصميم هذه الإستبانة ,وبما أنكم المختصون في هذا المجال , يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة في صورتها الأولى راجيا من سيادتكم التكرم بتحكيما من حيث الأتى :

1. مدى ملائمة وإنتماء الفقرة للمجال الذى تدرج تحته.
  2. شمول المجال الواحد ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
  3. (حذف-إضافة-تعديل – دمج – إعادة صياغة ) ماترونه مناسباً .
- سيكون لأراكم وتوجيهاتكم السديدة الأثر الفاعل فى ضبط الإستبانة بصورة ملائمة ,لذا أرجو أبداء آرائكم فى كل فقرة من فقرات الإستبانة وذلك بوضع إشارة ( ) فى المجال الذى ترونه مناسباً .

وشاكرا بتدوين ملاحظاتكم على فقرات الإستبانة.

الباحث/ فيصل محمد سليمان صالح

دكتوراه ادارة الجودة الشاملة

ت0912334545

## بيانات المحكم

..... الأسم  
..... الدرجة الوظيفية  
..... التخصص  
..... الجامعة  
..... الإيميل

### أهداف البحث

1. بيان إلتزام هيئة التدريب برئاسة الشرطة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة .
2. توضيح العلاقة بين إلتزام هيئة التدريب برئاسة الشرطة بالتركيز على العملاء وتحسين الأداء المؤسسي.
3. معرفة العلاقة بين إلتزام القيادة (الإدارة العليا) بهيئة التدريب برئاسة الشرطة و تحسين الأداء المؤسسي
4. توضيح العلاقة بين إلتزام هيئة التدريب برئاسة الشرطة بمشاركة للعاملين وتحسين الأداء المؤسسي؟
5. معرفة علاقة إلتزام هيئة التدريب برئاسة الشرطة بمنهج العمليات وتحسين الأداء المؤسسي .
6. توضيح معرفة مدى إلتزام هيئة التدريب برئاسة الشرطة بسياسة التحسين والتطوير المستمر وتحسين الأداء المؤسسي.
7. التعرف على مدى علاقة إلتزام هيئة التدريب برئاسة الشرطة بمنهج النظام فى الادارة وتحسين فى الأداء المؤسسي.
8. توضيح مدى علاقة إلتزام هيئة التدريب برئاسة الشرطة بمنهج الإعتماد على الحقائق فى صنع القرار وتحسين الأداء المؤسسي .
9. التعرف على مدى العلاقة بين إلتزام هيئة التدريب برئاسة الشرطة بمبدأ المشاركة مع الموردین وتحسين الأداء المؤسسي.
10. إظهار الى أي مدى تؤدي علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي تعزي للمتغيرات ( المسمى الوظيفي، ال مؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والتدريب فى مجال الجودة) .

## محاوَر الاستبانة

أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار الذى ترونه مناسباً فى مايلى:

أ. النوع

أنثى

ذكر

2. المسمى الوظيفى

مدير مكتب تنفيذى

مدير ادارة

مدير دائرة

تابع

مدير فرع

مدير شعبة

3. الخبرة العملية

من 6- 10 سنوات

من 1-5 سنوات

أكثر من 15

من 11- 15

4. التدريب فى مجال الجودة

دورة واحدة

لا يوجد

3 دورات فأكثر

دورتين

لا

نعم

5. هل سبق أن تلقيت دورة تدريبية فى الجودة وماهى طبيعتها

دورة متقدمة

دورة أساسية







عمل جاهدة لتكون خدماتها متميزة للعملاء											10		
التعديل	الفقرات						درجة التدرج				م		
	مدى الوضوح		مدى الانتماء للمجال		مدى الملائمة للغرض		لا تتفق مطلقا	تتفق بدرجة قليلة	تتفق بدرجة متوسطة	تتفق بدرجة كبيرة	تتفق بدرجة كبرى جدا	المحور الرابع: مشاركة العاملين يظهر التزام هيئة التدريب رئاسة الشرطة بمشاركة العاملين من خلال مايلي:	
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملائمة	غير ملائمة							
												1	تشكيل فرق عمل لانجاز اهداف محددة
												2	منح الادارة فرصة للعاملين لابداء رايهم
												3	تشجيع العمل الجماعي بالهيئة
												4	اشراك العاملين بانشطة تحسين طرق اداء الاعمال التي يقومون بها
												5	تشجع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار
												6	مشاركة العاملين في اعداد الخطط لتحسين الجودة
												7	تشجيع المبادرات الابداعية ورعايتها
												8	منح العاملين الحق في الحصول علي نتائج التغذية الراجعة بغرض التحسين
												9	تاهيل العاملين في مجالات عملهم لكسب المهارات وتطوير العمل حسب الوصف الوظيفي
التعديل	الفقرات						درجة التدرج				العبارة	م	

	مدى الوضوح		مدى الانتماء للمجال		مدى الملائمة للغرض		لا تتفق مطلقا	تتفق بدرجة قليلة	تتفق بدرجة متوسطة	تتفق بدرجة كبيرة	تتفق بدرجة كبيرة جدا	
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملائمة	غير ملائمة						
												10
<p>نقل ومشاركة المعرفة والخبرات بين العاملين ومناقشة المشكلات والحلول المقترحة</p>												
<p>المحور الخامس: منهج العمليات</p> <p>يظهر التزام هيئة التدريب برناسة الشرطة لتطبيق منهج العمليات من خلال :</p>												
1												تحديد عمليات التدريب اللازمة لتحقيق الاهداف
2												مقاييس الاداء واضحة لكل لجميع العاملين.
3												تحديد الانشطة او العمليات الضرورية للحصول على النتائج .
4												انشاء وتحديد مسنوليات وصلاحيات لادارة الانشطة والعمليات
5												وجود اساليب لتحليل الانشطة اللازمة لتقديم الخدمة التدريبية
6												وجود نظام رقابي يشتمل على اجراءات وقائية وتصحيحية
7												تحليل وقياس مدى كفاءة وقدرة الانشطة



											وجود قنوات اتصال فعالة بين ادارات التدريب والمستفيدين من الخدمات التدريبية	10
التعديل	الفقرات					درجة التدرج					العبرة	م
	مدى الوضوح		مدى الانتماء للمجال		مدى الملائمة للغرض	لا تتفق مطلقا	تتفق بدرجة قليلة	تتفق بدرجة متوسطة	تتفق بدرجة كبيرة	تتفق بدرجة كبيرة جدا	المحور الثامن: اتخاذ القرارات بناء علي الادلة يظهر التزام هيئة التدريب برئاسة الشرطة اتخاذ القرارات بناء علي الادلة من خلال:	
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملائمة	غير ملائمة						
											التحليل المسبق لجملة من المعطيات والمعلومات	1
											تسجيل وحفظ كل نتائج الاختبارات وجمع المعطيات والمعلومات ذات العلاقة وتوثر على اهداف الهيئة.	2
											التأكد من ان كافة المعطيات والمعلومات هي معلومات موثقة ودقيقة لى حد كاف.	3
											صنع القرارات واتخاذ القرارات بناء على تحليل للمعلومات والمعطيات.	4
											زيادة القدرة على شرح القرارات من خلال الرجوع الى سجلات حقيقية	5
											تحليل المعلومات الناتجة عن مصادر مثل الاستبانة واقتراحات اللجان المتخصصة .	6
											تحليل المعلومات المتوفرة والمعطيات باستخدام طرق حديثة ومبتكرة	7
											القدرة على مراجعة وتحديث وتعديل الاراء والقرارات.	8
											المشاركة فى القرارات من قبل العاملين واصحاب الشأن.	9
											الابداع والابتكار في تصميم العمليات	10









ملحق رقم (3)

الاستبانة بعد التحكيم بصورتها النهائية



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة



الأسم والرتبة /..... ( اختياري )

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع إستبانة لأغراض البحث العلمي

تهدف هذه الاستبانة الى دراسة دور تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي لهيئة التدريب ( رئاسة الشرطة)، وصممت هذه الإستبانة كأداة بحث لأغراض جمع البيانات التي تساعد في إكمال هذا البحث وهو بعنوان :  
دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة على تحسين المؤسسي الأداء بهيئة التدريب رئاسة الشرطة بالخرطوم  
الرجاء التكرم بالإجابة على الاسئلة المرفقة بناءً على ماتراه مناسباً دون مساعدة لتكون إجابتك دقيقة على أسئلة هذه الإستبانة. وأشار الى أن جميع البيانات المذكورة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الأحرارم والتقدير على تعاونكم

الباحث فيصل محمد سليمان صالح

دكتوراه ادارة الجودة الشاملة ت 0912334545

## محاوَر الإستبانة

أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار الذى ترونه مناسباً فى مايلى:

أ. النوع

ذكر  أنثى

2. المسمى الوظيفى

مدير دائرة  مدير إدارة  مدير مكتب تنفيذى   
مدير شعبة  مدير فرع  تابع لمكتب

3. الخبرة العملية

من 1-5 سنوات  من 6-10 سنوات   
من 11-15  اكثر من 15

4. التدريب فى مجال الجودة

لا يوجد  دورة واحدة   
دورتين  3 دورات فأكثر

5 إن كنت قد تلقيت دورة فى الجودة ما طبيعتها

دورة أساسية  دورة متقدمة

ثانياً : محاور الاستبانة:

المحور الأول :هيئة التدريب:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
مستوى تطبيق هيئة التدريب للتخطيط إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الرسالة ،الرؤيا والأهداف من خلال يظهر					
					1 التدريب لمنسوبي الشرطة يحقق خدمة شرطية ممتازة
					2 تقديم كل ما هو كافي لأداء الواجب لمنسوبيها
					3 الوصول بجودة الخدمة للشرطي للقيام بالأعمال بكفاءة .
					4 تنمية قدرات ومهارات الشرطي علمياً ومهنياً وفنياً .
					5 مشاركة الخبرات مع الجهات الاقليمية والدولية .
					6 إدخال وإستخدام التقنية والتطور العلمى في وحدات الشرطة .
					7 إجراء المسوحات لمعرفة الإحتياجات التدريبية .

المحور الثانى: مبادئ ادارة الجودة

أولاً: التركيز على (العملاء) المتدربين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
يظهر مستوى تطبيق هيئة التدريب لمبادئ ادارة الجودة الشاملة بالتركيز على العملاء من خلال:					
					1 معرفة وفهم وتحليل حاجاتهم الحالية والمستقبلية .
					2 نظام يسمح بمعرفة مستوى رضا العملاء
					3 الإهتمام بدراسة رغبات العملاء .
					4 إدارة العلاقات مع العملاء على أساس منهجي ومنظم .
					5 الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات العملاء .
					6 السعى لتحقيق خدمة تفوق توقعات العملاء المستقبلية والحالية
					7 تحسين الاداء ليتماشى مع تلبية حاجات العملاء وتحقيق رضاهم

## ثانياً: إلتزام القيادة العليا

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يظهر مستوى تطبيق هيئة التدريب لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بإلتزام القيادة العليا من خلال:					
1					إستراتيجية واضحة نحو تطبيق الجودة
2					الإهتمام بنشر ثقافة الجودة
3					تدريب منسوبيها دعم الإلتزام بالجودة عبر
4					توفير الإمكانيات المادية لتطبيق الجودة.
5					تعمل جاهدة لتكون خدماتها متميزة للعملاء
6					مشاركة العاملين فى إتخاذ القرار
7					تقديم الحوافز للعاملين لتشجيع الإبداع والإبتكار

## ثالثاً: مشاركة العاملين

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يظهر مستوى تطبيق هيئة التدريب لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بإلتزام القيادة العليا من خلال:					
1					تشجيع العمل بروح الفريق
2				ذ	منح العاملين فرصة لإبداء آراءهم
3					إشراك العاملين فى كافة المستويات فى عملية إتخاذ القرار
4					مشاركة العاملين فى إعداد الخطط لتحسين الجودة
5					تشجيع المبادرات الإبداعية ورعايتها.
6					رفع قدرات العاملين وإعادة تأهيلهم وتدريبهم.
7					نقل ومشاركة المعرفة والخبرات بين العاملين ومناقشة المشكلات والحلول المقترحة.

رابعاً : منهج العمليات

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يظهر مستوى تطبيق هيئة التدريب لمبادئ ادارة الجودة الشاملة بمنهج العمليات من خلال:					
1					مقاييس الأداء واضحة لجميع العاملين.
2					تحديد الأنشطة والعمليات الضرورية للحصول على النتائج
3					تحديد عمليات التدريب اللازمة لتحقيق الأهداف
4					تحليل وقياس مدى كفاءة وقدرة الأنشطة لتحقيق الاهداف
5					وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية
6					إنشاء وتحديد مسؤوليات وصلاحيات لإدارة الأنشطة والعمليات.
7					تقييم مخاطر ونتائج وتأثيرات الأنشطة على أصحاب الشأن

خامساً: التحسين

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يظهر مستوى تطبيق هيئة التدريب لمبادئ ادارة الجودة الشاملة بالتحسين من خلال:					
1					الحرص على التحسين المستمر على نظام الخدمة التدريبية
2					تزويد العاملين بالتدريب بطرق واساليب التحسين المستمر.
3					الحرص على تقليل الفجوة بين توقعات العملاء والجودة الفعلية
4					خطة متكاملة لتطوير الخدمات التدريبية.
5					تقدير جهود العاملين في مجال تحسين جودة الأداء.
6					الاعتماد على أن تكون نتائج التغذية الراجعة أحد إهتمامات التحسين
7					وجود قنوات اتصال فاعلة بين إدارة التدريب والمستفيدين

سادساً: إتخاذ القرارات بناء على الأدلة

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يظهر مستوى تطبيق هيئة التدريب لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بمنهج النظام فى الإدارة من خلال:					
1					بناء نظام يحقق أهداف الهيئة بأفضل وأكفاً الطرق
2					مقاربات هيكلية تبين إنسجام وتداخل العمليات بالهيئة
3					تعريف النظام من خلال تحديد وتطوير العمليات التى تؤثر على الأهداف.
4					تطوير النظام بشكل مستمر من خلال عمليات القياس والتقييم.
5					بث الثقة فى نفوس الجهات المهمة من خلال ثبات وفاعلية كفاءة الهيئة .
6					الوصول الى فهم أفضل للأدوار والمسئوليات من أجل أهداف الهيئة
7					فهم طبيعة الإرتباط والتكافل المتبادل فيما بين أنشطة النظام بالهيئة.

سابعاً: إدارة العلاقات

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يظهر مستوى تطبيق هيئة التدريب لمبادئ ادارة الجودة الشاملة فى إدارة العلاقات الإدارة من خلال:					
1					إدارة علاقات جيدة ومشاركة حقيقية مع جميع الأطراف المعنية
2					خلق قيمة مضافة مع الأطراف المهمة القدرة على
3					مشاركة المعلومات والخطط المستقبلية مع الشركاء
4					سرعة الاستجابة لتغيرات واحتياجات وتوقعات العملاء
5					مشاركة الخبرات والموارد مع الأطراف المعنية
6					تحديد وانتقاء شركاء رئيسيين ومعتمدين
7					تأسيس أنشطة تحسين وتطوير مشتركة مع الشركاء

ثالثاً: محور الاداء المؤسسي

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يظهر مستوى أثر تطبيق هيئة التدريب لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء المؤسسي من خلال:					
1					تنفيذ استراتيجيات وخطط الجودة وتحقيق الاهداف
2					تحقيق علاقة وطيدة مع العملاء
3					تحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة
4					ازدياد معدل رضا العملاء
5					ارتفاع الطلب على الخدمات التدريبية المقدمة .
6					تقديم خدمة متميزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى الشبيهه
7					التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات التدريبية بما لا يؤثر على جودتها.
8					رفع الكفاءة المهنية للعاملين وتطوير مهاراتهم ورفع قدراتهم المهنية ,
9					تحقيق الرضا الكامل للعملاء من خلال الخدمات المقدمة
10					السعي لتلبية مايتوقعة العامل (علاوات ،حوافز،مكافآت
11					السعي لتوفير الكوادر ذات الكفاءة العالية ,
12					الإعتماد على برامج تدريبية للإرتقاء بمستويات الأداء
13					تعزيز التواصل بين العاملين عل كافة المستويات
14					تحقيق الرضا والمعنوى لكافة العاملين وتحفيز المبدعين .
15					العمل على الإستفادة من للخبرات فى المواقع التدريبية
16					تحسين قدرة العاملين على التفاعل مع متطلبات العملاء.
17					تطوير وتنمية قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية الهادفة.
18					تحسين صورة الهيئة بين كافة شرائح المستفيدين
19					خلق شراكات مع المجتمع المحلى مبنية على :حسن التعامل والمساواة وتشجيع الانشطة التى تعود بالفائدة للمجتمع
20					العلاقات مع الشركاء لإستدامة المنافع إدارة
21					تواصل العاملون بصورة فعالة داخل الهيئة

ملحق رقم ( 4 )  
أسماء المحكمين للمقابلة

الدرجة العلمية	الجامعة	الأسم	الرقم
استاذ بروفيسير	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ.د يس محمد ابراهيم دقش	1
استاذ بروفيسير	جامعة المغتربين	أ.د شنبول عدلان محمد	2
استاذ بروفيسير	جامعة الرباط الوطنى	أ.د عبد المحسن بدوي	3
استاذ بروفيسير	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ.د صديق إبراهيم بلل	4
استاذ مساعد	جامعة الزعيم الأزهرى	د. مصطفى حامد الحكيم	5
استاذ مساعد	جامعة النيلين	د. عبدالسلام عبد الماجد الامين	6
استاذ مساعد	جامعة بخت الرضا	د. عبدالروؤف خضر محمد سيد أحمد	7
استاذ مساعد	جامعة القران الكريم	د. عمارالسيد	8
استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	د. عبد المتطلب عبد الرسول	9

ملحق رقم ( 5 )  
المقابلة في صورتها الاولى



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة



السيد الدكتور/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع تحكيم مقابلة

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان / دور تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي بهيئة التدريب رئاسة الشرطة بالخرطوم تشكل هذه الاسئلة جزء من دراسة يقوم بها الباحث وذلك إستيفاء لمطلوبات الحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الجودة الشاملة والامتياز , و بما انكم المختصون والمهتمون في هذا المجال , يسرنى ان اضع بين ايديكم هذه الاسئلة للمقابلة في صورتها الاولى راجيا من سيادتكم التكرم بتحكيمها من حيث الاتي :

- 1 . تعديل صياغة الاسئلة اللازمة.
2. وضوح الهدف من كل عبارة.
3. سلامة الاسئلة لغوياً.
4. اضافة او تعديل ما ترونه مناسباً
5. إبداء الملاحظات التي يمكن أن يستفيد منها الباحث من تصميم المقابلة النهائية.

شكراً لتعاونكم مع فائق التقدير والاحترام.

الباحث فيصل محمد سليمان صالح

ت 0912334545

## أولاً: البيانات الأساسية:

الاسم والرتبة : ( إختياري).....  
المسمى الوظيفي :.....  
المؤهل العلمي: .....

الدورات التدريبية فى الجودة التى تلقيتها فى مجال الجودة.....

## ثانياً : أسئلة المقابلة:

من خلال خبرتك وتجربتك فى العمل الشرطي أرجو التكرم بالتعليق على العبارات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق هيئة التدريب للتخطيط للجودة الشاملة لتحقيق الرسالة ،الرؤيا والاهداف وتحقيق الاهداف؟.

.....  
.....  
.....

2. ما مستوي تطبيق هيئة التدريب لمبادئ ادارة الجودة الشاملة فيما يتعلق :

المبدأ الاول: التركيز على العملاء ( المتدربين ) .؟.

.....  
.....  
.....

المبدأ الثاني : التزام القيادة العليا ؟

.....  
.....  
.....

المبدأ الثالث : مشاركة العاملين.؟.

.....  
.....  
.....

المبدأ الرابع : منهج العمليات.؟.

.....  
.....  
.....

المبدأ الخامس: التحسين؟.

.....  
.....  
.....

المبدأ السادس : اتخاذ القرارات بناءً على الأدلة ؟ .

.....  
.....  
.....

المبدأ السابع : إدارة العلاقات؟.

.....  
.....  
.....

3. ماهو مستوى أثر تطبيق هيئة التدريب لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء  
المؤسسي على الاتى ؟  
أولاً: تحقيق الاهداف؟.

.....  
.....

ثانياً: جودة الخدمات؟

.....  
.....  
.....

ثالثاً : الامان الوظيفى؟.

.....  
.....  
.....

رابعاً: النظرة للمؤسسة من المجتمع ؟ .

.....  
.....

ملحق رقم ( 6 )



المقابلة في صورتها النهائية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة



السيد.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع :مقابلة موجهة للإدارة العليا بهيئة التدريب

أضع بين أيديكم هذه الاسئلة بغرض الاستفادة من نتائجها في بحث بعنوان / دور تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي بهيئة التدريب رئاسة الشرطة بالخرطوم تشكل هذه الاسئلة جزء من دراسة يقوم بها الباحث وذلك إستيفاء لمطلوبات الحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الجودة الشاملة والامتياز.

الرجاء التكرم بالاطلاع عليها ووضع الاجابة عليها في ضوء خبرتكم وتجاربكم ، علماً بأن المعلومات التي ترد فيها لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي وكلى أمل في تعاونكم لتساهم في خروج هذه الدراسة بنتائج وتوصيات تدعم مجال تطبيق الجودة ومبادئ ادارة الجودة بهيئة التدريب

شكراً لتعاونكم مع فائق التقدير والاحترام...

الباحث/ فيصل محمد سليمان صالح

ت 0912334545

## ولا: البيانات الأساسية:

الاسم والرتبة : ( إختياري).....  
المسمى الوظيفي :.....  
المؤهل العلمي: .....

الدورات التدريبية فى الجودة التى تلقيتها فى مجال الجودة.....

### ثانياً : أسئلة المقابلة:

من خلال خبرتك وتجربتك فى العمل الشرطي أرجو التكرم بالتعليق على العبارات الاتية:

1. ما مستوى تطبيق هيئة التدريب للتخطيط للجودة الشاملة لتحقيق الرسالة، الرؤيا والاهداف وتحقيق الاهداف؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ما مستوى تطبيق هيئة التدريب لمبادئ ادارة الجودة الشاملة فيما يتعلق :

المبدأ الاول: التركيز على العملاء ( المتدربين ) .؟

.....  
.....  
.....

المبدأ الثاني : التزام القيادة العليا ؟

.....  
.....  
.....

المبدأ الثالث : مشاركة العاملين.؟

.....  
.....  
.....

المبدأ الرابع : منهج العمليات؟.

.....  
.....  
.....

المبدأ الخامس: التحسين؟.

.....  
.....  
.....

المبدأ السادس : اتخاذ القرارات بناءً على الأدلة ؟ .

.....  
.....  
.....

المبدأ السابع : إدارة العلاقات؟.

.....  
.....  
.....

3. ماهو مستوى أثر تطبيق هيئة التدريب لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء  
المؤسسي على الاتى ؟  
أولاً: تحقيق الاهداف؟.

.....  
.....  
.....

ثانياً: جودة الخدمات؟

.....  
.....  
.....  
.....

ثالثاً : الامان الوظيفى؟.

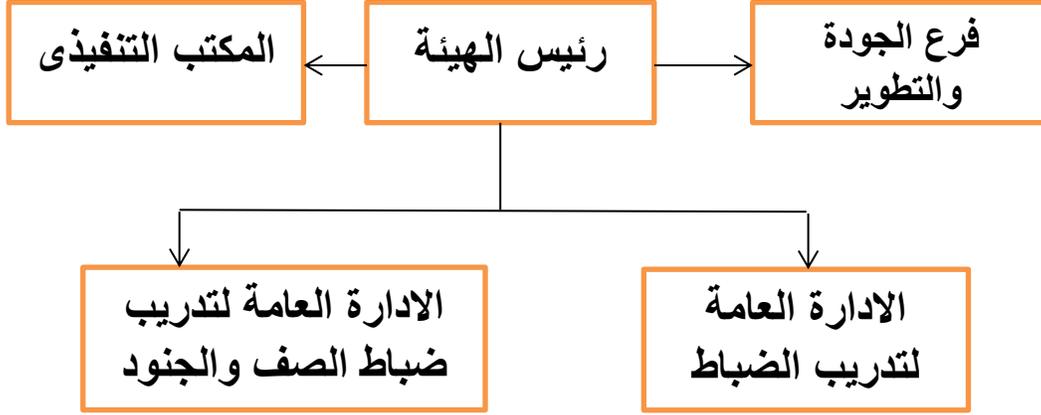
.....  
.....  
.....  
.....

رابعاً: النظرة للمؤسسة من المجتمع ؟ .

.....  
.....  
.....  
.....

ملحق رقم (7)

الهيكل التنظيمي لهيئة التدريب



المصدر: هيئة التدريب - المكتب التنفيذي، 2017

ملحق(8)

عينة الدراسة من ضباط هيئة التدريب

ضباط	البيان	م
5	رئاسة هيئة التدريب	1
50	الادارة العامة لتدريب الضباط	2
65	الادارة العامة لتدريب ضباط الصف والجتود	3
120	الجملة	

المصدر: هيئة التدريب-المكتب التنفيذي ، 2017

ملحق رقم ( 9 )

سياسة الجودة



وزارة الداخلية  
رئاسة قوات الشرطة  
هيئة التدريب

**سياسة الجودة والتميز وفق المعيار الدولي**

**ISO 9001:2008**

نحن القيادة العليا والتنفيذية وكافة القوة في هيئة التدريب برئاسة قوات الشرطة - وزارة الداخلية نلتزم بتطبيق نظام إدارة الجودة وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2008 والمعايير المعتمدة محلياً وعالمياً وكذلك كافة الأنظمة والقوانين والتشريعات الصادرة عن الحكومة السودانية

**وذلك من خلال الآتي:**

- 1- نشر ثقافة جودة الأداء واخلاقيات التعامل المجتمعي والامني المتميز.**
- 2- أن نكون مركز تدريب وتمليك خبرات في القطاعات الشرطيه والامنیه يرقى الى مصاف معايير جودة التدريب والتميز في بناء القدرات وإرضاء للمستفيدين من خدماتنا .**
- 3- التحسين المستمر للأداء وتطوير أدوات ومنهجيات وأساليب العمل.**
- 4- توفير خدماتنا التدريبية ونقل خبراتنا المتميزه في هذا المجال في كل ولايات السودان وأفريقيا كمركز مرجعي في هذا المضمار .**
- 5- الإعتماد الدائم على عمليات قياس وتحليل وتحسين الأداء عبر منظومة إدارة الجودة الدولية .**
- 6- إعتماد منظومات وبرامج تدريب متقدمة عبر الدخول في تحالفات وشراكات علمية إستراتيجية مع بيوت الخبرة والمراكز المتخصصة عالمياً ودولياً**