



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية المراجعة الإستراتيجية

في أداء صناعة الدواجن في السودان

( دراسة حالة : شركات الدواجن الكبرى في السودان )

**The Role of Implementation Total Quality Management  
and Efficacy of Strategic Review on the Performance of  
Poultry Industry in Sudan.**

( Acase Study: Major Companies of Poultry in Sudan )

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة والإمتياز

إشراف /

أ. د. محمد عبدالسلام عبدالله

إعداد الدارس /

طارق مصطفى محمد ادريس

1443هـ - 2021م



# الآية

قال تعالى :

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ ۖ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

صدق الله العظيم

سورة النمل، الآية (19)

## الإهداء

العلم مغرس كل فخر فافتخر ... واحذر يفوتك فخر ذاك المغرس  
وأعلم بأن العلم ليس يناله ... من كان همه في مطعم او ملبس  
الا اخو العلم الذي يعني به ... في حالتيه عاريا او مكتسي

إلي روح والدي ووالدتي أسال الله لهما الرحمة والمغفرة ...

الي زوجتي العزيزة رفيقة الدرب د. نهي كيال وابنائي محمد ، مصطفى ، ميان

إلي إخواني وأخواتي ...

إلي زملائي وزميلاتي ...

أهديكم ثمرة جهد طال انتظاره

## شكر وتقدير

شكري وتقديري يمتد للصرح الشامخ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ولأهل التميز عمادة التطوير والجودة لإتاحتهم هذه الفرصة لإستكمال دراساتي العليا. والشكر الجزيل لاساتذتي الفاضل البروفيسور/ محمد عبدالسلام عبدالله المشرف علي هذا البحث والذي لم يبخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه كما يمتد شكري للدكتور اسامة الشيخ يس وللدكتور أشرف حسن ادريس وللاستاذ هاشم النقي لمساعدتهم ونصائحهم القيمة لكتابة واكمال هذا البحث.

والشكر كذلك للأساتذة المحكمين الذين حكموا الإستبيان بتوجيهاتهم التصحيحية لها إستكمالاً منهم لمتطلبات البحث .

والشكر لجميع العاملين بشركات الدواجن الثلاث التي تم اساقط الدراسة عليها ويلهج لساني بالشكر والثناء لكل الذين سهلوا الأمر علينا من أجل إستكمال الإستبانه وكانوا أكثر تعاوناً وحبوراً وقدموا لنا عصارة خبراتهم. أسأل الله أن يجعله علماً ينتفع به

الباحث

## المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف علي دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية المراجعة الإستراتيجية في أداء صناعة الدواجن في السودان، وتمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن أسلوب حديث غير تقليدي في الإدارة تستطيع من خلاله الشركات المحافظة علي مكانتها في الاسواق من خلال مفهوم إرضاء العملاء، إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء الإدارات ورؤساء الاقسام ومساعدتهم والعاملين بالشركات موضع الدراسة بالسودان لتكون نموذجاً لبقية الشركات التي تعمل في المجال، وتم إختيار الشركات بناء علي حجم الانتاج ونوعه وجودته، والشركات التي تم إختيارها هي ( شركة ميكو، شركة النيل، شركة الدجاج العربي )، إستخدمت الدراسة أداة الإستبيان لجمع البيانات لعدد 200 فرداً عشوائياً من مديري الشركات ومدراء الانتاج ورؤساء الاقسام بهذه الشركات في الفترة من 2018- 2020م ثم تم تحليلها عن طريق برنامج المنتج الإحصائي للحلول والخدمات، وتمثلت الفرضية الرئيسية في ( توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية المراجعة الإستراتيجية وتحسين مستوى أداء صناعة الدواجن، وتوصلت الدراسة إلي نتائج أهمها، توجد علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية المراجعة الإستراتيجية في تحسين مستوى صناعة الدواجن في السودان، وأهم توصيات الدراسة هي إنشاء وحدة للمراجعة الاستراتيجية بشركات الدواجن و تدريب العاملين بالشركات تدريباً علمياً وفق إحتياجاتهم.

## **Abstract**

The aim of this study was to identify the role of applying total quality management and the efficacy of strategic review on the Performance of Poultry industry in Sudan. The problem of the study was to search for a modern non-conventional method of management that positively contributes to the sustainability of Poultry- producing companies and fulfil the satisfaction of all beneficiaries. The study adopted the descriptive, analytical research method; and the population of the study was two hundred persons (200) of different job levels of three major poultry-producing companies in Khartoum State (Meko, El Nil and Al-Arabia). The selection of the three above-mentioned companies, as a model for poultry-producing companies, was due to their massive and quality poultry production in Khartoum State. Questionnaires (200), as research tool, were randomly distributed, during 2018-2020, to study population for collection of data which was subsequently analyzed using Statistical Package for Social Science (SPSS). The main hypothesis of the study is that there is statistically significant relationship between application of total quality management and strategic review on the performance of poultry industry in Sudan.

The most important finding of this study is that there is strong relationship between application of total quality management and strategic review on the performance of poultry industry in Sudan.

The researcher recommended job-based training for employees and establishing of strategic review unit at major poultry-producing companies.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	البسمة
ب	الآية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	المستخلص
و	Abstract
ز	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
<b>الفصل الأول</b>	
<b>منهجية البحث والدراسات السابقة</b>	
<b>المبحث الأول : منهجية البحث</b>	
2	1.1 المقدمة :
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 فرضيات الدراسة
3	4.1 أهداف البحث
4	5.1 فرضيات الدراسة
5	6.1 منهج الدراسة
5	7.1 مصادر الدراسة
5	8.1 حدود الدراسة
5	9.1 هيكل الدراسة
7	<b>المبحث الثاني : الدراسات السابقة</b>

<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الجودة ومعايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمات</b>	
13	المبحث الأول : مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة
30	المبحث الثاني : مفهوم المراجعة الاستراتيجية
41	المبحث الثالث اجراءات المراجعة الاستراتيجية
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>إدارة الجودة الشاملة وتحسين الاداء</b>	
54	المبحث الأول : مفاهيم الأداء
62	المبحث الثاني : قياس الاداء
73	المبحث الثالث : مساهمات إدارة الجودة الشاملة في تطوير اداء المؤسسات
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>الدراسات الميدانية</b>	
89	المبحث الأول : نبذة عن شركات صناعة الدواجن ( ميكو، النيل، العربية )
95	المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة
120	المبحث الثالث : إختبار فروض الدراسة
<b>الخاتمة</b>	
123	النتائج
123	التوصيات
124	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	قائمة المحكمين

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
17	جدول (1) المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة
36	جدول (2) الفرق بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة
50	جدول (3) الساعات الانتاجية لمكونات المشروع
71	جدول (4) مقياس درجة الموافقة
84	جدول (5) ناتج اختبار الثبات لمحاور الدراسة
96	جدول (6) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع
98	جدول (7) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر
100	جدول (8) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير نوع الشركة
101	جدول (9) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي
103	جدول (10) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المهن المختلفة
104	جدول (11) يوضح التوزيع التكراري لالتزام الادارة العليا للشركة بمبادئ ادارة الجودة الشاملة
104	جدول (12) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور التزام الادارة العليا للشركة بمبادئ الجودة الشاملة
105	جدول (13) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة علي الاجراءات التشغيلية والأنشطة بالشركة.
106	جدول (14) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة علي الاجراءات التشغيلية والأنشطة بالشركة.
108	جدول (15) يوضح التوزيع التكراري لمحور نظام المراجعة الاستراتيجية وأثره علي تحسين أداء شركات الدواجن.
109	جدول (16) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور نظام المراجعة الاستراتيجية وأثره علي تحسين أداء شركات الدواجن.
110	جدول (17) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور السياسات التسويقية لمنتجات

	شركات الدواجن.
111	جدول (18) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور السياسات التسويقية لمنتجات شركات الدواجن.
112	جدول (19) يوضح نتيجة اختبار الفرض : تزايد كفاءة وفعالية أداء الشركات الدواجن باستخدام ادارة الجودة الشاملة.
113	جدول (20) يوضح نتيجة اختبار الفرض : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وزيادة فعالية السياسات التسويقية لمنتجات الدواجن.

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
4	شكل (1) استراتيجية أهداف الجودة
17	شكل ( 2 ) علاقة مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة
24	شكل (3) عملية المراجعة الاستراتيجية
26	شكل (4) يوضح الشكل الاطاري للمراجعة الاستراتيجية
43	شكل (5) نظام تحسين الأداء
47	شكل (6) استراتيجيات تحسين الاداء
55	شكل (7) التوزيع التكراري لافراد العينة وفق متغير النوع
65	شكل ( 8 ) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر
73	شكل (9) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير نوع الشركة
73	شكل ( 10 ) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي
75	شكل ( 11 ) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المهن المختلفة

## الفصل الأول

منهجية البحث و الدراسات السابقة

المبحث الأول : المنهجية

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## الفصل الأول

### منهجية البحث والدراسات السابقة

#### المبحث الأول : منهجية البحث :

##### 1.1 المقدمة :

إتجهت كثير من المنظمات والشركات الإقتصادية إلي تبني فلسفة منهج وفكر إدارة الجودة الشاملة نتيجة التطور المتسارع في الأداء للمجتمعات الإنسانية لتواكب تطلعات العملاء ولتحسين الأداء بكفاءة وفعالية، حيث باتت ممارسة المنظمات العامة والخاصة لنظام إدارة الجودة الشاملة بشكل جاد ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أداءها، وتعتبر المراجعة الإستراتيجية أحد الفروع الأساسية للإدارة الإستراتيجية وتستخدم كوسيلة تشخيصية لتحديد المجالات التي تتطوي على مشاكل محيطة بشركات الدواجن.

لذا إتجهت المنظمات منذ نهايات القرن الماضي إلى إنتاج أسلوب الإدارة الإستراتيجية لأنه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ، وهو أحد الأدوات الهامة في التخطيط الإستراتيجي لتطوير جميع نواحي الأداء، لإهتمامها وتركيزها علي تحقيق رضا العميل وتوفير احتياجاته، فتساهم المراجعة الإستراتيجية في تحقيق اهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها للتغلب علي المخاطر ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة المقدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أداءها . هذا الإسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في الدول المتقدمة وبعض الدول السائرة في طريق النمو كان له أثر كبير وواضح في تفوقها وتميزها، ولضمان إستمرارية هذا الإسلوب وتطوره كان لابد من تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في كل مراحل الإدارة الإستراتيجية .

ونظراً للمساهمة الإيجابية لإدارة الجودة الشاملة والمراجعة الإستراتيجية للمنظمات الإنتاجية والخدمية رأينا أن تتمحور دراستنا حول ( دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية المراجعة الإستراتيجية في أداء صناعة الدواجن في السودان ).

##### 2.1 مشكلة الدراسة :

مشكلة الدراسة تتمثل في أن مفهوم المراجعة الإستراتيجية لم يتم تطبيقه بفعالية حتى يتمكن القائمون على المراجعة الإستراتيجية من الإرتقاء بمستوى أدائهم لها، وهو غير مطبق في القطاع العام وفي بعض منظمات

القطاع الخاص في السودان من ضمنها قطاع الدواجن، كما أن الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء تقتصر على الأدوات التقليدية التي تقيم الجانب المالي وتهمل جوانب تعتبر هامة في أداء المنظمات كتقييم رضا الزبون وقياس جودة العمليات في شركات الدواجن، وتتمثل أسئلة البحث في :

1. هل يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عملية المراجعة الإستراتيجية؟ .
2. هل يوجد هنالك أساليب وآليات مستخدمة في المراجعة الإستراتيجية؟ .
3. ما هو مدى الإستفادة من تطبيق الجودة الشاملة في تحسين أداء عملية المراجعة الإستراتيجية في قطاع صناعة الدواجن في السودان؟ .

### **3.1 أهمية الدراسة :**

تستمد الدراسة أهميتها من العناصر التالية :

1. التعرف علي إدارة الجودة الشاملة والمراجعة الإستراتيجية ومفاهيمها ومراحل تطورها ودورها في تحسين الأداء الإستراتيجي للشركات عموماً وفي إدارة شركات الدواجن بالخاص.
2. تساعد الدراسة على سد فجوة علمية بتناولها لأحد الموضوعات الهامة في مجال الإدارة الإستراتيجية ، كما أنها تمثل مرجعية أساسية للباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية الحديثة وإثراء المكتبة السودانية .
3. التعرف علي مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء عملية المراجعة الإستراتيجية في قطاع صناعة الدواجن في السودان .
4. التعرف علي العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها علي المراجعة الإستراتيجية .

### **4.1 أهداف الدراسة :**

1. التعرف علي دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى أداء صناعة الدواجن في السودان .
2. التعرف علي العلاقة بين زيادة كفاءة وفعالية أداء شركات الدواجن في السودان بإستخدام إدارة الجودة الشاملة .
3. التعرف علي العلاقة بين كفاءة وفعالية أداء شركات الدواجن في السودان وإسلوب المراجعة الإستراتيجية المستخدمة بالشركة .
4. التعرف علي العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة فعالية السياسات التسويقية لمنتجات الدواجن .

## 5.1 فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى أداء صناعة الدواجن
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة كفاءة وفعالية أداء شركات الدواجن بإستخدام إدارة الجودة الشاملة .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة وفعالية أداء شركات الدواجن وإسلوب المراجعة الإستراتيجية المستخدمة بالشركة .
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة فعالية السياسات التسويقية لمنتجات الدواجن .

## 6.1 منهج : البحث :

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده ومحاولة لإختبار صحة الفرضيات إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المدروسة من خلال جمع البيانات وتصنيفها ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة، فالدراسة الميدانية الغرض منها هو تقييم مدي صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية المراجعة الاستراتيجية في أداء صناعة الدواجن في السودان .

## 7.1 مصادر البحث :

المصادر الأولية : إستخدم الباحث فيها أداة الإستبيان.

المصادر الثانوية : تمثلت في الكتب والمراجع والتقارير والرسائل الجامعية والمجلات والشبكات الدولية.

## 8.1 حدود البحث :

حدود موضوعيه : يقتصر موضوع الدراسة علي دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية المراجعة الاستراتيجية في أداء صناعة الدواجن في السودان .

حدود مكانيه : تتم الدراسة الميدانية في ( شركات ميكو، النيل وشركة الدجاج العربي ) .

حدود زمنييه : ( 2018 إلي 2020 ) .

## 9.1 هيكل الدراسة :

الفصل الأول : يشمل منهجية البحث والدراسات السابقة :

المبحث الأول : المنهجية وتشمل ( المقدمة، مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهمية البحث، نموذج البحث، أهداف البحث، فروض البحث، منهجية البحث، حدود البحث ).

المبحث الثاني : يشمل الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني : الجودة ومعايير إدارة الجودة الشاملة**

المبحث الأول : مفاهيم الجودة ومراحل تطورها

المبحث الثاني : معايير إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : الجودة الشاملة في الخدمات والأيزو

**الفصل الثالث : أداء العاملين**

المبحث الأول : مفاهيم أداء العاملين

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث : أدوات إدارة الجودة في تحسين أداء العاملين

**الفصل الرابع : الإطار المنهجي والدراسات الميدانية ويشمل :**

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركات صناعة الدواجن في السودان

المبحث الثاني : تحليل البيانات الدراسة

المبحث الثالث : إختبار الفرضيات

**الخاتمة وتشمل :**

1. النتائج

2. التوصيات

**الملاحق وتشمل :**

1. الإستبانة

2. لجنة التحكيم

## الدراسات السابقة :

### دراسة هاشم محمد علي محمد (2020) :

هدفت الدراسة للتعرف علي دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، وتمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن مدي إسهام تطبيق إدارة الجودة الشاملة إيجاباً في تحقيق تطلعات جمهور المستفيدين وتوقعاتهم وإحتياجاتهم ورضاهم عن الخدمات الحكومية المقدمة ويعزز من جودة الخدمات مع سهولة مراقبة الخدمة وضبطها وإجراء الأفعال التصحيحية والوقائية وتحسينها مع دراسة المخاطر المحتملة ووضع الضوابط اللازمة لتفاديها واستئصالها جذرياً ومعالجة الآثار المترتبة على وقوعها، إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الإتحادية، وتم توزيع الإستبيان إلي عينة عشوائية قوامها (200) موظف تقريباً، إستخدمت الدراسة أداة الإستبيان لجمع البيانات وتم تحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تمثلت الفرضية الرئيسية في أنه ( توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الحكومية توصل اليها الباحث الي نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وقد أوصي الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها، تطوير نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات الحكومية يوفر المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار لإتخاذها في الوقت المناسب.

### دراسة عبدالمنعم حسن حسين (2017م) :

عنوان الدراسة ( دور المراجعة الإستراتيجية في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الإقتصادية بالسودان)، تمثلت مشكلة الدراسة في أن مفهوم المراجعة الإستراتيجية لم يحظي بقدر كاف من الإهتمام من قبل الوحدات الإقتصادية لذلك لم يكن مطبقاً فيها الطريقة المطلوبة رغم التطورات في بيئة العمل إلا أن نظام المراجعة الإستراتيجية لم يكن من أولويات الوحدات الإقتصادية، هدفت الدراسة إلي دراسة دور المراجعة الإستراتيجية ومدي تقييمها لفاعلية نظام الرقابة الداخلية ، بجانب التعرف علي مفهوم وطبيعة المراجعة الإستراتيجية ، التعرف علي كيفية وضع خطط المراجعة الإستراتيجية ، إتبعت الدراسة المنهج الإستنباطي لتحديد المشكلة، المنهج الإستقرائي لإختيار فرضيات البحث، المنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة، المنهج الوصفي التحليلي للدراسة الميدانية ، إفتترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين

المراجعة الداخلية وعملية المراقبة المالية، توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها عملية المراجعة الإستراتيجية تقدم حلول واقعية تساهم في معالجة الممارسات الغير ضرورية بالوحدات الإقتصادية، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء قسم أو إدارة للمراجعة الإستراتيجية بالوحدات الإقتصادية.

#### **دراسة عائشة عبد الله محجوب (2015م) :**

عنوان الدراسة ( المراجعة الإستراتيجية وتطبيقاتها في فنادق الدرجة الأولى بمدينة الخرطوم )، تمثلت مشكلة الدراسة في أن مفهوم المراجعة الإستراتيجية لم يحظ بالإهتمام حتي الآن، وهو غير مطبق في معظم القطاعات العامة في السودان، هدفت الدراسة للتعرف علي مدي تطبيق أسلوب المراجعة الإستراتيجية، إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لإيجاد الإطار النظري من خلال دراسة وعروض الأدبيات التي عالجت موضوع الدراسة والمنهج التحليلي لإنجاز الإطار التطبيقي من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان، إستخدمت الدراسة قوائم الإستبيان في جمع البيانات ، توصلت الدراسة إلي أن تنفيذ الإستراتيجية يرتبط بصورة قوية بنظام المراجعة الإستراتيجية المستخدمة بالفندق حيث تعد عملية المراجعة إمتداد لمجهودات عملية التنفيذ ، وقد أوصت الدراسة بتطبيق نظام الجودة الشاملة لزيادة دقة نتائج تقارير المراجعة الإستراتيجية.

#### **دراسة احمد موسى إسماعيل محمد ( 2007 ) :**

عنوان الدراسة ( اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال السودانية ) تناولت هذه الدراسة اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان وقد هدفت الدراسة إلي التعرف علي علاقة الجودة الشاملة بالإداره والوظائف التقنية للمنظمات والتعريف بمفهوم الأداء الشامل وطرق قياسه وعلاقته بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكذلك واقع الأداء بالمنظمات قبل وبعد تطبيق المعايير القياسية وتحديد الجوانب الإيجابية التي تحققت، تطبيق النمط الجديد برصد حالات التحسين المستمر التي تحققت من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد تتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبذلك توصل الباحث إلي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتفضيل الوظائف الإداريه والتنفيذية كما أن هنالك علاقة بين إدارة الجودة والتحسين المستمر، وقد أوصي الباحث بالتركيز علي برنامج التدريب المستمر لرفع مهارات العاملين وتمكينهم من تطبيق التحسينات التي سيدخلها برنامج تخطيط الجودة .

### دراسة حسن معروف زين العابدين ( 2012م ) :

تمثلت مشكلة الدراسة في استغلال الفرص المتاحة خلال التحديات والمخاطر في بيئة الاستراتيجية للمراجعة والمحاولة في تقديم وتقييم شامل للاداء الاستراتيجي من خلال عممية المراجعة هدفت الدراسة الي بيان طبيعة المراجعة ودورها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمنشأة ووضع اطار للمراجعة لتقييم استراتيجية المنشأة تكمن اهمية الدراسة في بناء اطار للمراجعة في ظل وجود المخاطر في بيئة التنافس والعمل علي تقييم خطط الادارة في ظل وجود التكنولوجيا اعتمدت الدراسة علي المنهج الاستقرائي والمنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي استخدمت الدراسة قوائم الاستبيان كاداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الي تقييم الاداء الاستراتيجي عن طريق المراجعة يؤدي الي اكتشاف الاخطاء في الخطط الاستراتيجية اوصت الدراسة بضرورة التخطيط الجيد لنظام المراجعة لزيادة كفاءة الاداء الاستراتيجي

### دراسة بوبعابة حسين ( 2016م ) :

تهدف الدراسة الي معرفة مدي فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقييم اداء المؤسسات الاقتصادية وذلك بالتطبيق علي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة الجزائر، وتوصلت الدراسة الي ان المراجعة الاستراتيجية اسلوب فعال لتقييم وتقييم الاداء لانها تقدم تقييما متكاملًا للموقف الاستراتيجي للمؤسسة وهذا من خلال البحث عن اجابات العديد من التساؤلات التي تخص جميع جوانب الادارة الاستراتيجية، هذه الاجابات تتمثل في معلومات وبيانات تساعد المسيرين علي معرفة المشكلات ومواطن الخلل ومعالجتها في وقتها المناسب .

### دراسة الطيب الامين طه ( 2005م ) :

تناولت الدراسة اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة علي مؤسسات الدولة، وهدفت الدراسة علي توضيح ان هنالك علاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وزيادة الانتاجية، كما ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يعني زيادة الربحية، تمثلت مشكلة الدراسة في الهيئة القومية للكهرباء وبنائها التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للاستبانة وتمثلت فروض الدراسة في ان نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة يعتمد بصورة اساسية علي مستوي ترسيخ ثقافتها في المنظمة، توصلت الدراسة الي ان هنالك ضعف رسمي من قبل الدولة واجهزة التنمية الادارية بامر الجودة الشاملة وعدم اعطائها الاولوية الكافية وان معظم المؤسسات العامة التي

حاولت تطبيق ادارة الجودة الشاملة كانت نتيجة مهارات ذاتية نبعت من داخلها، اوصت الدراسة باعادة النظر في العملية التدريبية كافة وتفعيل سياسة التحفيز المادي والمعنوي وزيادة كفاءة الجهاز المحاسبي.

### **دراسة عبد اللطيف مصلح محمد عائض (2006م) :**

هدفت الدراسة الي التعرف علي مدي توافر متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية اليمينية الخاصة المنتجة للسلع الاستهلاكية ومدي تحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تلك المنظمات، كما هدقت للكشف عن مدي وجود ذات دلالة احصائية في مستوي معين وفقا للعوامل المتمثلة في عمر المنظمة، الشكل القانوني للمنظمة، السلع التي تنتجها المنظمة، المستوي الوظيفي والمؤهل العلمي، اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية علي الاستبيان والمقابلات الشخصية في جمع البيانات والتي اجراها مع مسؤولي الجودة في تلك المنظمات، توصلت الدراسة الي جملة من النتائج اهمها فهم القيادات الادارية لعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية تتعلق بمدي فهمهم لهذا المفهوم، وجود قصور في مستوي توافر المتطلبات ومستوي تحقيق المبادي فوق المتوسط ، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في توافر جميع ابعاد متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومبادئها لكل من نوع السلعة المنتجة والمؤهل العلمي باستثناء الابعاد المشار اليها .

### **دراسة اشرف موسي خير ( 2001م) :**

تمثلت مشكلة الدراسة في تعدد المفاهيم والاساليب والادوات الخاصة بالمراجعة لذلك لم تحظ عمليات البحث عن معايير ملائمة لتقييم الاداء في المراجعة الاستراتيجية، وهدفت الدراسة الي تقييم الاتجاهات الفكرية التي تناولت الموضوع المراجعة الادارية الاستراتيجية بغرض الوقوف علي المشاكل العلمية والعملية، تكمن اهمية الدراسة في البحث عن تلك الموضوعات المشار اليها ولمعاجتها للوصول الي اطار متكامل للمراجعة الادارية الاستراتيجية، اعتمدت الدراسة علي المنهج الاستقرائي لاختبار فرضيات الدراسة استخدمت الدراسة اداة الاستبيان لجمع البيانات ، توصلت الدراسة الي عدم وجود اتفاق عام حول مفهوم محدد لوظيفة المراجعة الاستراتيجية، كما تعتبر المراجعة الادارية الاستراتيجية اسلوب يخدم ويعاون الادارة علي اداء عملها بصورة افضل، اوصت الدراسة بضرورة انشاء ادارة او قسم للمراجعة الادارية الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية في منظمات الاعمال.

### دراسة ابوبكر محمد يوسف ( 2005م ) :

تمثلت مشكلة الدراسة ضرورة الامتداد لعملية الفحص والمراجعة الي ماوراء الحدود القانونية للمنظمة من خلال القواعد والاساليب التي تحكم متغيرا المراجعة الادارية، ومدى الالتزام بها من العوامل الاستراتيجية في ضوء المراجعة الاستراتيجية، هدفت الدراسة الي بيان طبيعة المراجعة الاستراتيجية والعمل علي تقييم اعمال المنظمة وحل المشكلات والتحديات المعاصرة، تكمن اهمية الدراسة في تقديم افادات تساعد المراجعين حتي يضمنو الدور التسييري والتاثيري للمراجعة الاستراتيجية بغرض ايجاد ميزة تنافسية للمنظمة في مجال العمل اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي لتحقيق اهدافها واستخدمت الدراسة اداة الاستبيان كاداة لجمع البيانات ، توصلت الدراسة الي ضرورة التوافق الخيارات الاستراتيجية المتاحة امام المنشاة عن مدي قوة او ضعف مكرها التنافسي ومدى تنوع الانشطة في اعمالها.

### دراسة دعاء عبد الفتاح شحاتة (2012م) :

تمثلت مشكلة الدراسة في ظهور الثورة الصناعية وماترتب عليها من كبر حجم منظمات الاعمال وتعدد عملياتها بجانب ظهور شركات المساهمين وكيفية الانتقال الفعال بدور وظيفة المراجعة الداخلية من مجرد نشاط رقابي ومالي الي تعظيم اداء الاعمال من خلال القيام بمراجعة استراتيجية، هدفت الدراسة الي تحديد الدور الذي يمكن ان تؤديه المراجع الداخلي عند مراجعة استراتيجية المنظمة وان ذلك علي كفاءة وفعالية لاداء المنظمة الاعمال بجانب تحديد المهام والانشطة التي يجب علي المراجع الداخلي القيام بها لممارسة مراجعة استراتيجية، ومدى توفر التاهيل العلمي والعملية للمراجع الداخلي والذي يمكن من مراجعة استراتيجية وبيان انعكاسات المختلفة كنوع كفاءة وفعالية الاداء، تكمن اهمية الدراسة في قلة البحوث في المراجعة الاستراتيجية والحاجة اليها من خلال دور المراجع الداخلي لها، اعتمدت الدراسة علي المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي لاختبار فروض الدراسة الي ان المراجعة الاستراتيجية جزء من الاهتمام لوظيفة المراجعة الداخلية بما يمكنها الي ما وراء مهامها بجانب ضرورة العمل وفق مراجعة استراتيجية لضمان البقاء .

### دراسة اسعد مبارك ( 2014م ) :

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم اهتمام منظمات الاعمال السودانية بخدمات المراجعة الاستراتيجية بالرغم من التطورات الحديثة التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية، هدفت الدراسة الي التعرف علي مفهوم واهمية

واطار المراجعة الاستراتيجية بجانب الوقوف علي مدي توفر مقومات تطبيق المراجعة الاستراتيجية والرقابة عليها في بيئة الاعمال المعاصرة خاصة في القطاع المصرفي، اعتمدت الدراسة علي المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، استخدمت الدراسة اداة الاستبيان لجمع البيانات، توصلت الدراسة الي ان البنوك التي طبقت نظام المراجعة الاستراتيجية تحتاج الي تصميم نظام معلومات محاسبي يوفر معلومات تساهم في تسهيل مراقبة وتقييم الاستراتيجية علي اساس انها عملية مستمرة حيث تواجه بعض المنشآت صعوبات نسبة لنظرتها الضيقة.

### **دراسة عبد الرحمن عادل ( 2017م ) :**

تمثلت مشكلة الدراسة في هل هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين مجالات عمل المراجعة الاستراتيجية وزيادة القدرة التنبؤية بالارباح المحاسبية، هدفت الدراسة الي التعرف علي المراجعة الاستراتيجية ودورها في زيادة القدرة التنبؤية بالارباح المحاسبية بجانب بيان دور مجالات عمل المراجعة الاستراتيجية في زيادة القدرة التنبؤية بالارباح المحاسبية، تكمن اهمية الدراسة في ان تطبيق المراجعة الاستراتيجية يساهم في زيادة القدرة التنبؤية بالارباح المحاسبية كما توفر معلومات تتصف بالجودة العالية، اعتمدت الدراسة علي المنهج الاستنباطي والمنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق فروض الدراسة، استخدمت الدراسة اداة الاستبيان لجمع البيانات، توصلت الدراسة الي ان اجراء المراجعة الاستراتيجية تساعد في زيادة القدرة التنبؤية بالارباح المحاسبية لبنك النيل، اوصت الدراسة بضرورة توفر بيئة مناسبة في مجالات عمل المراجعة الاستراتيجية لتوفير اعلي دقة في التنبؤ بالارباح المحاسبية.

### **أوجه الشبه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :**

#### **أوجه الشبه :**

تتفق معظم الدراسات السابقة مع دراسة الباحث في تناولها لمفهوم المراجعة الاستراتيجية والكشف عن مدي فاعليتها في نجاح صنع القرار الاستراتيجي بجانب مساهمتها في حل المشكلات والتنبؤ بالارباح المحاسبية لضمان بقاء منظمات الاعمال.

## اوجه الاختلاف :

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تناولها لمفهوم المراجعة الاستراتيجية في ظل تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة كاحد الاساليب الادارية الحديثة التي تعمل علي توفير المعلومات ودقتها للمساعدة في تطوير منظمات الاعمال وتحقيق الميزة التنافسية لها .

## الفصل الثاني

### الجودة وإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني : مفهوم المراجعة الاستراتيجية

المبحث الثالث : إجراءات المراجعة الاستراتيجية

## الفصل الثاني

### الجودة وإدارة الجودة الشاملة

#### 1.2 المبحث الأول : مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة :

##### 1.2.1 تعريفات الجودة :

**تعريفات الجودة في اللغة العربية :** جاء في المحيط "جَوَدٌ يُجَوِّدُ تَجْوِيداً - الفرسُ في عدوه : أسرع - الشئُ : حسنه وجعله جيداً، جَوَّدَ صاحب المعلم إنتاجه - القارئُ أتى بالتلاوة على وجهها الحق وراعى أصول التجويد وأحكامه ( عادل عبد الفتاح سلامة، 2000م، ص263).

وفي لسان العرب [جود] الجِدُّ : نقيض الرديء، وجاد الشئ جوده، وجَوَّدَه أي صار جيداً، وأجدت الشئ فجاد وقد جاد جوده وأجاده أتى بالجيد من القول أو الفعل ( ابن منظور، 2003)، ص 254 ).

**تعريفات الجودة في الدين الاسلامي :** أما بصدد المنظور الإسلامي للجودة، فمما لاشك فيه أن الإسلام دين الإجابة والإلتقان والنفعة والجزاء الأوفى، وعلى الرغم من إنفراد الغرب بصياغة أسس الجودة وفق الفهم المادي، إلا أن الإسلام قدم لها اعتبارياً قبل أربعة عشر قرناً، ولا يمكن تناول هذا المفهوم بمعزل عن حياة المجتمع المنبثقة أساساً من التوجيه الرباني " من عَمِلَ صالحاً من ذَكَرٍ أو أنثى وهو مؤمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حياةً طيبةً وَلَنُجْزِيَنَّهُم أَجرهم بأحسنٍ ما كانوا يَعْمَلون " (النحل 97)، إذ تصف الآية الكريمة الإطار العام لممارسات الجودة في المجتمع وفي المجالات كافة .

إجادة العمل وفق صيغة الحفظ والعلم " قال اجعلني على خزائن الأرضِ إِنِّي حَفِيظٌ عليم " (يوسف 55) .  
إحسان العمل وإجادته وفق القوة والأمانة والتأهيل " قالت إحداهنَّ يا أبتِ أستأجرهٗ إنَّ خيرَ من استأجرتِ القويُّ الأمين " (القصص 26) .

الدقة في القياس والتقدير " صُنِعَ اللهُ الذي أتقنَ كُلَّ شيءٍ إِنَّهٗ خبيرٌ بما تفعلون " ( النمل 88 )، "ولا تَبْخَسُوا الناسَ أشياءهم ولا تفسدوا في الأرضِ بعد إصلاحها ذلكم خيرٌ لكم إن كنتم مؤمنين " (الأعراف 85)، " وَوَضِعَ الكتابَ فترى المجرمين مشفقين مما فيه ويقولون يا ويلتنا مالِ هذا الكتابِ لا يغادرُ صغيرةً ولا كبيرةً إلا أحصاها وَوَجَدُوا ما عملوا حاضرًا ولا يظلمُ رَبُّكَ أحداً " (الكهف 49) ، " فَمَنْ يَعْمَلْ مِثقالَ ذَرَّةٍ خيراً يرهٗ ومن يَعْمَلْ مِثقالَ ذَرَّةٍ شراً يرهٗ " (الزلزلة 7 ، 8) .

إجادة الصنع " أنِ اعْمَلْ سَابِغَاتٍ وَقَدَّرْ فِي السَّرْدِ وَاعْمَلُوا صَالِحاً إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ " (سبأ 11) والسابغات هي الدروع، والأمر الرباني قَدَّرْ في السرد أي لا تجعل الدرع سميكاً فيصعب على المقاتل حمله ولا خفيفاً بحيث لا يقاوم الضربات .

التحفيز على أساس الجودة " إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا " (الكهف 30) " الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ " (الملك 2) .

**تعريفات الجودة في السنة النبوية :** هناك العديد من الأحاديث النبوية الشريفة التي تعظم العمل وإتقانه فيقول النبي محمد ( ص ) " إن الله كتب الإحسان في كل شيء". والإحسان هو الإتقان.

ويقول النبي محمد ( ص ) " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه.

### تعريفات رواد الجودة :

**تعريف دمنج :** هي تحقيق إحتياجات وتوقعات المستفيد الحالية والمستقبلية. ( الحراحشه، 2010م، ص20).

**تعريف إيشيكواوا :** هي درجة وفاء المنتج لإحتياجات المستهلك عند إستخدامه ( خليل العاني وآخرون، 2002م، ص7 )

**تعريف إيفانز:** هي تلبية وإشباع توقعات المستفيد، وما يفوق هذه التوقعات (Evans, 1993, p44)

**تعريف اكسفورد :** هي درجة التميز أو الأفضلية. ( الصويص وآخرون، 2016م، ص 31 )

**بروفيسور كوفي :** تلبية إحتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة ( إبتسام حسن، 2016م، ص20)

**تعريف هالبرت :** مدى تحقيق المنتج لرغبات المستهلك. (خليل العاني، مرجع سابق، ص 7 )

**تعريف الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة والمنظمة الأوروبية لمراقبة الجودة :**

المجموع الكلي للخصائص والمزايا التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة علي تلبية الإحتياجات المتوخاه

منها James.R.Evans and James.W.Dean,2003.p9

**تعريف المنظمة الدولية للتقييس :** الدرجة التي تتشعب فيها الحاجات الظاهرية والضمنية من خلال جملة

من الخصائص المحددة سابقاً . ( جودة، 2009م، ص17).

**تعريف تاقوشي :** مقدرة الخسارة التي يمكن تغاديها والتي يمكن أن يسببها المنتج بعد تسليمه، وتتضمن هذه

الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية علي المجتمع

كالتلوث والضجيج وغيرها. ( محمد عبد الوهاب العزاوي، 2002م، ص 19 )

تعريف جوران : بأنها الملاءمة للاستخدام". (الغامدي، 2009م، ص82 )

تعريف كروسبي : فيعرفها بأنها "المطابقة مع المتطلبات التي يضعها المستهلك. (الغامدي، مرجع سابق، ص82 ) .

تعريف شمادل : التأكيد للمستفيد بأن خدمات التمريض علي درجة معينة من التفوق وذلك عن طريق القياس والتقييم المستمر. J.C.Shmadl,1979,p21

تعريف ويليمسون : قياس المستوي الحقيقي للخدمة المقدمة مع بذل الجهود اللازمة لتعديل مستوي

هذه الخدمة وذلك بناء علي قياس مستوي هذه الخدمة J.W.Williamson,1978,p 53

تعريف الجودة في المجال التربوي : درجة تمكن المعلمين من تمثل الأهداف التربوية وتطبيقها سلوكاً وعملاً في أي ميدان من الميادين مما ينعكس علي نظم وقطاعات المجتمع الآخري بالرضا والفائدة. ( خليل إبراهيم محمود العاني وآخرون، مرجع سابق، ص8 )

نلاحظ مما سبق أن مصطلح الجودة يعني مفهومين وكلاهما مرتبط بالآخر ارتباطاً وثيقاً فالأول يرتبط بالخدمة أو المنتج أما الثاني يرتبط بالعلاقة بين الزبون والخدمة أو المنتج وعليه فنرى أن المفهوم الأول ينظر للجودة من حيث مدى مطابقة الخدمة أو المنتج للمواصفات المحددة له مما يدل على إمكانية تحديد موانع الخطأ بسهولة وإصلاحه أو تفاديه قبل وصوله للزبون. أما المفهوم الثاني فيرى أن الجودة هي مدى ملاءمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي أنتجت من أجله وكذلك يختلف مفهوم الجودة للمنتج أو مقدم الخدمة عن الزبون فالمنتج ينظر للجودة من حيث جودة التصميم وجودة الأداء وجودة الإنتاج، أما العميل أو الزبون فإنه ينظر إلى الجودة بأنها قيمة.

### 2.2.1 تعريفات إدارة الجودة الشاملة :

الإدارة : تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإداريه بحيث تصبح قادرة علي التحسين المستمر لغرض المحافظه علي المستوي العالي من جودة الأداء .

الجودة : قدره علي توفير رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته وتحقيق رضاه التام للسلعه أو الخدمه المقدمه إليه.

الشاملة : المقصود بها عناصر العمل كلها بالمنظمة والعمل علي بذل كل جهد جماعي وفردى في سبيل

تحقيق تلك الغايات. ( يوسف حجيم الطائي، 2009م، ص 194 ).

## شكل رقم ( 1 ) مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الادارة	الجودة	الشاملة
يكون التركيز على التحسين المستمر لتحقيق النتائج الجيدة	اشراك الزبون في تحديد الجودة من خلال العمل الفردي والجماعي واشباع حاجات الزبون	كل فرد يشترك في خلق جودة المنتجات والخدمات علي الدوام

المصدر : يوسف حجيم الطائي، ادارة الجودة الشاملة، ص137

**تعريف إدوارد دمنج :** فلسفة إدارية مبنية علي أساس إرضاء العميل وتحقيق إحتياجاته وتوقعاته حاضراً ومستقبلاً . W.Edward.Deming,1994,P21

**تعريف فيجانبوم :** نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود المجموعات المتنوعة داخل المنظمة والتي تتولي لتطوير الجهود وصيانتها وتحسينها لتقديم خدمة أو منتج بأكثر المستويات اقتصاداً والتي تحقق الرضا الكامل للزبون P1 2 Armand.V.Feigenbaum ,1991,

**تعريف جابلونسكي :** شكل تعاوني يعتمد علي القدرات والمواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين فرق العمل R.Jablonski,1991,p12

### تعريف Baharat Wakhlu :

التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المدراء والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت". Baharat Wakhlu.1994,p22

**تعريف المنظمة البريطانية للجودة :** حيث عرفتها على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع". ( كاظم خضير محمود، 2000م، ص25)

**تعريف ( Haver ) :** أكد أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلية متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ Claude Yves Bernard,2000,p10

**تعريفها المنظمة العالمية للتقييس :** كل العمليات الإنتاجية بدءاً من المورد وإنهاء بالزبون ( محفوظ

احمد جودة، مرجع سابق، ص 25).

عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والانظمة في شكل سلسلة مترابطة يؤدي أي خلل فيها أو أي ضعف في الأنشطة والوظائف أو في أي حلقة من حلقاتها إلي التأثير علي الجودة الكلية ( محمد احمد الطراونة، 2002م، ص36)

فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد إستخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات المنظمة لتحقيق التطور المستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلي الموارد البشرية التي تحسن إستخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين ( عبد الستار محمد علي (2000م)، ص 298 )،

عرفت بأنها التركيز القوي والثابت علي إحتياجات العميل ورضاه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل ( خالد بن سعد، 1997، ص 69 )

**تعريف الجمعية الأمريكية للجودة :** بأنها هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج ( سلعة أو خدمة ) والتي تعكس وتظهر قدرة هذا المنتج علي إشباع حاجات صريحة وآخري ضمنية، أما جودة الخدمة فإنها تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستهديين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ومتطلباتهم ( سليمان زيدان، 2010م، ص92).

**تعريف معهد الجودة الفدرالي :** بأنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات". Stephen Harrison,1993,p16

**تعريف James rilay :** على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شي المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل" James Rilay,1993,p72

### 3.2.1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

#### التركيز علي العميل :

يعتبر العميل أهم ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة، إذ اجمع الباحثون والمفكرون علي إن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة وهي تشكل حوالي ( 25% ) من علامات

إهتمام المنظمة علي حسب جائزة ( مالكوم) وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كل من العميل الداخلي والخارجي ويقصد بالعميل الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه من أجل اقتناء المنتج أو السلعة المنتجة، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في المنظمة لذلك المنظمة ينبغي أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل الداخلي أو الخارجي الجودة العالمية التي تتسجم مع ضرورة تعزيز أوأصر الثقة بينه وبين المنظمة ويفيد كسب ولاءه ورضاه وثقته الهدف الاسمي الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة .

#### **التحسين المستمر :**

إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في إستمرارية التحسين والتطوير المستمر في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية أكثر أهميه في ترصين المنتج وتحقيق ملائمة التطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستهلك، وإن التحسين المستمر في الأداء يتطلب سرعة إستجابة التغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات من ناحية أخرى لذا فان هنالك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الإستجابة لتطوير الإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الإعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.

#### **مشاركة العاملين :**

تعتبر إدارة القوي البشرية في المنظمات ذات أولوية كبيره في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها كما أن تحقيق النجاح يستدعي تكريس العناية والإهتمام اللازم للأفراد بدءا من عملية الإختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل ( العائلي) لغرض تحقيق التحسين المستمر في الأداء ( خضير كاظم حمودة، 2007م ، ص 98-99).

#### **التركيز علي جودة العمليات والنتائج :**

سواء أن للخدمات أو للمنتجات مستهلكي السلع أو المنتجات ( عميل داخلي أو خارجي ) عندما يحصلون علي منتج لا يحقق رغباتهم أو تطلعاتهم يتوجهون إلي منتج آخر منافس لذلك الحكم علي جودة العمليات لا يقتصر علي النتائج فحسب بل يشمل العمليات وتصميمها لكي تعطي النتائج بلا أخطاء ولذلك يجب

البحث المستمر عن الحلول للمشاكل التي تعيق تحسين السلع أو الخدمات.  
**الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :**

ليس إكتشاف الأخطاء فقط هي المهم لمعالجة القصور وإنما الوقاية منها قبل وقوعها ومنع حدوثها وتكرار حدوثها وهذا يتحقق من خلال دور تفعيل فرق العمل وفرق التحسين المستمر ، كما يتحقق من خلال المتابعة المستمرة والمشاركة والتعبير ومنع حدوث الأخطاء وهي من أهم عمليات التحسين .

#### **تعبئة خبرات القوي البشرية :**

تعتبر إدارة القوي البشرية في المنشأة ذات أولوية كبيره في تشييط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها. إتخاذ المهارات والكفاءات البشرية وتطويرها وتحفيزها .

#### **القرارات بناء علي الحقائق :**

لابد من توفر نظام معلومات دقيق يوفر المعلومات في الوقت المناسب والنوع المناسب لإتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء عليها وتوفير تلك البيانات والمعلومات الصحيحة .

#### **التغذية العكسية :**

هي المعلومات التي تتحصل عليها المنظمة من عملائها وهي متعلقة بمستوي رضائهم عن السلعة أو الخدمة المقدمه لهم، وهي الوسيلة الكاشفة لتقييم المنظمة لوضعها لدي عملائها كما أنها تساهم في وضع التحسينات المستمرة علي السلع والخدمات .

#### **إلتزام الإدارة العليا :**

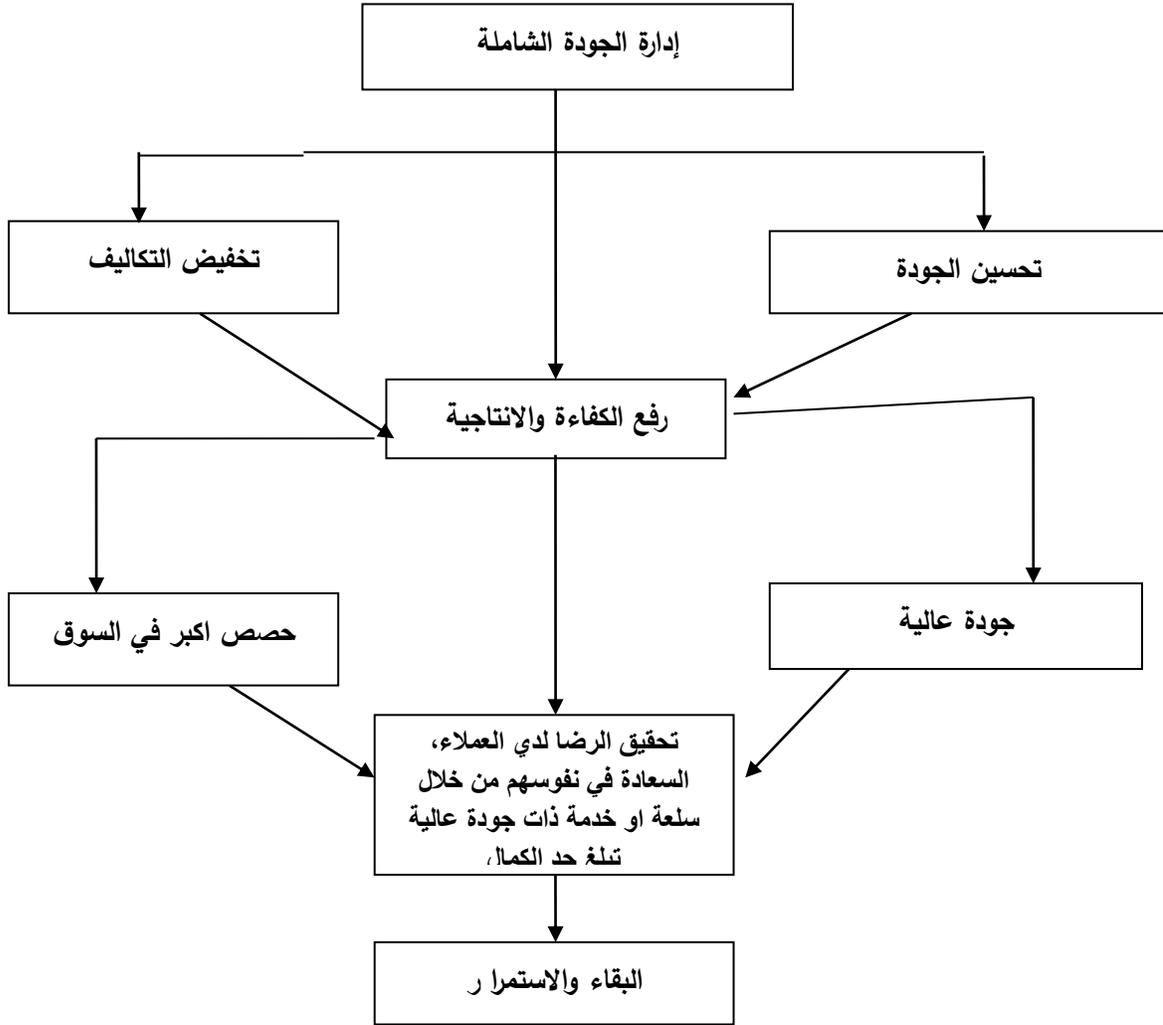
هو أحد أهم المبادئ لنجاح إدارة الجودة الشاملة ويشمل تعزيز ثقافة الجودة وتطوير إمكانيات الموظفين لتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها. ( احمد السروي، 2013م، ص91).

### **4.2.1 أهداف واهمية ادارة الجودة الشاملة :**

إن المنافسة لا يمكن لأحد أن يصمد في وجهها ، إلا من يسعى إلى إرضاء العميل و تحقيق متطلباته و رغباته بدرجة عالية، و تخطيها بشكل دائم و مستمر، إن تحقيق المقولة الأنفة الذكر والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لا يكون في الواقع إلا من خلال استراتيجية متكاملة ، تضع نصب عينها هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء،

لضمان البقاء والإستمرار والتطور المطلوب، و يمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي :

شكل رقم ( 2 ) إستراتيجية اهداف الجودة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ص40

### أهمية إدارة الجودة الشاملة :

- أ. أنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات.
- ب. إلتزام الشركة يعني قابليتها علي تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة.
- ج. تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني أن الشركة تهتم لأنشطتها ككل وليس بالمستهلكين فقط .
- د. نظام متكامل وبالتالي فالجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين.

و. أهميتها لا تنعكس علي تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتخبين فحسب وإنما تحسين سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق. ( النعيمي وآخرون، 2009م، ص45)

### 5.2.1 متطلبات ومراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجوده الشامله :

#### أولاً : المتطلبات الرئيسية تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. وإليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق.

**1. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة :** إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة. إن ( ثقافة الجودة ) تختلف إختلافاً جذرياً عن ( الثقافة الإدارية التقليدية ) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافة جديدة.

**2. الترويج وتسويق البرنامج :** إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعته، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

**3. التعليم والتدريب :** حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة، إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة ( الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق، بينما تدريب فرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات . وعلى العموم فإن التدريب

يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

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

5. **تشكيل فرق العمل** : يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، وحيث ان هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب ان يكونو من الاشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

6. **التشجيع والتحفيز** : إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته. وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي. والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة

7. **الإشراف والمتابعة** : من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقييمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

8. **استراتيجية التطبيق** : إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

1. **الإعداد** : هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى. ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

2. **التخطيط** : ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

3. **التقييم** : وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها. (حامد عبدالله السقاف، 1998م، ص24).

### ثانياً : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تتطلب عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة أن تتبع القيادة العليا للمنظمة عدة خطوات ومراحل لضمان نجاح التحول وتحقيق الأهداف المرجوة ، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي : **مرحلة الإعداد :**

الهدف الأساسي منها هو إعتبار الجودة الشاملة جزء من ثقافة المنظمة والتركيز علي الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

- أ. تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر من خلال التشخيص العملي لمشاكل المنظمة وبيان التحديات.
  - ب. تحديد إحتياجات المستفيدين ومتطلبات إتجاهاتهم ورغباتهم وجعلها الأساس لصياغة أهداف المنظمة.
  - ج. تعريف قيادات المنظمة بالأسس والمبادئ الفكرية لإدارة الجودة الشاملة
  - د. إلتزام القيادات بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة ومساندتها لتطوير أداء العاملين علي ضوء هذا الفكر
2. **مرحلة التخطيط :**

تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة للمنظمة في تكريس كافة جهودها لتحقيق الجودة الشاملة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية :

- أ. تعريف العاملين بالمنظمة بالجودة الشاملة وإقتناعهم بمفاهيم التميز الإداري للمنظمة .
- ب. تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرؤى والمعرفة بوضع المنظمة وتوجيه هذا المجلس لإدارة الجودة الشاملة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- ج. تعيين مدير الجودة الشاملة من بين رؤساء وحدات المنظمة ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وإدارية إعداد خطه شامله لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للإستفادة من التنوع في الأداء وضمان إلتزامهم وكسب رضاهم .

و. وضع خطه لتطوير نظم المعلومات بالمنظمة بما تمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.

### 3. مرحلة التقييم :

تهدف مرحلة التقييم إلي توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأولويات تطويرها وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية :

أ. تشخيص الوضع الراهن للمنظمة والتعرف علي جوانب القوة لدعمها وجوانب الضعف لمعالجتها. ب. تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة والتي يمكن إشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المنظمة .

ج. مراجعة ثقافة عمل المنظمة علي ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل علي تطوير هذه الثقافة علي ضوء تلك المتطلبات .

### 4. مرحلة التطوير :

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه القصور للمرحلة السابقة وتشمل هذه المرحلة علي الخطوات التالية :

أ. تفعيل عمل فريق الجودة .

ب. تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير .

ج. المراجعة الدورية للجهود المبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهها وما يمكن الإستفادة منه من التجارب المماثلة .

### 5. مرحلة التحسين المستمر:

تستهدف هذه العملية التعرف علي أفضل الممارسات والأداء من أجل إستثمارها مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر وتتضمن هذه المرحلة ما يلي :

أ. الإستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقديم برنامج التطبيق.

ب. إجراء مقارنة مرجعية للأداء مع منظمات مماثلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ج. دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملية التطبيق. ( قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص195 ).

### ثالثاً : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

في الواقع إن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تختلف بشكل كبير عن معوقات إقامة إدارة الجودة

الشاملة، لذلك حاولنا حصر أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة بشكل خاص وإدارة الجودة الشاملة بشكل عام ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي :

1. مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال، وهذا يرجع إلي ثقافة الجودة بالإضافة إلي غياب أو عدم وجود عزيمة قوية للتغيير .

2. قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تنجم عنها بسبب غياب النظرة الإستراتيجية لدي المسؤولين حول هذه الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المنظمة وتحقيق ميزه تنافسيه وكسب حصة سوقيه إضافيه وغير ذلك من المزايا والمنافع.

3. تواضع معرفة وقدرة المدراء علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة

4. الإهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإهمال الأهداف طويلة المدى .

5. الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلي الجودة .

6. وجود بعض الاشكال التنظيمية مثل الإهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدي ملائمته لإحتياجات العمل وتحقيق الأهداف وكذلك التركيز علي المبادئ التنظيمية كخطوط السلعة وكذلك غموض الأهداف وعدم تحديدها بل وتناقضها في بعض الأحيان إضافه إلي سيادة البيروقراطية وعدم المرونة في العمل

7. ومما يزيد من حدة هذه المشكلات في الدول العربية حسب إحدى الدراسات هو تدخل الحكومة في نشاط المؤسسة وفي تغيير القيادات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلي عدم الإستقرار بها .

8. تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها إلي التقييد، الأمر الذي يؤدي إلي ضياع الوقت والجهد ومن ثم

إنخفاض الأداء، هذا بالإضافة إلي كثرة النصوص القانونية وكثرة التعديل عليها الأمر الذي يؤدي إلي كثرة النصوص الإجرائية المعقدة التي تعيق التنفيذ إلي حد كبير .

9. ضعف مستوي الإهتمام بالتطوير والبحث، حيث أن الإهتمام بالبحث والتطوير له دور كبير في تطوير المنتجات وأختراع منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل ، ويرجع سبب عدم اهتمام المؤسسات العربية بالبحث والتطوير حسب بعض البحوث إلي ضعف الميزانية المخصصة لها، إلي جانب العراقيل الإداريه والقيود القانونية .

10. ضعف النظام المالي والمعلومات وبشكل خاص في القطاع الحكومي .

11. الإهتمام بالنواحي الكمية وإغفال النواحي الأخرى المتمثلة في نوعية المنتج أو الخدمة أو تدريب

الموظفين، أو نشاطات البحث والتطوير وغيرها

12. الشعور بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدي إلي تحسين الجودة

13. المواقف السلبية لبعض الموظفين في المؤسسات الإقتصادية

14. شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الإستقلالية التي يتمتعون بها .

15. ثقافة المنظمة السائدة في المؤسسات العمومية ترعي وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية ولا تكافئ

الإنجازات الجماعية. ( علي السلمي، 2002م، ص 29).

### 6.2.1 عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة :

إذا كان الهدف من فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا الزبون، فإن هناك سيلاً واضحاً لتحقيق ذلك

1. التحديد السليم والموقوت لاحتياجات الزبون.

2. القضاء التام على جميع أنواع الأخطاء والعيوب.

3. اعتماد التحسين المستمر كفلسفة في الحياة.

4. الاستخدام المكثف لأدوات التشخيص والتحليل.

5. خفض الزمن المطلوب للتجاوب على مستوى المنظمة ككل.

6. إشراك الأفراد في السلطات على جميع المستويات.

وتعد النقطة الأخيرة الأكثر جوهرية لنجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن المؤكد أن باقي النقاط لها

أهميتها، ولكنه إذا لم تكن هناك مشاركة إبداعية وحماسية من قبل الأفراد في المنظمة فإن إدارة الجودة الشاملة

لن تثمر أياً من آثارها المفيدة. ( جيوفاني كروسبي، 1998م، ص 41)

### الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة :

ركزت الإدارة بالجودة الشاملة على تعديل أخطاء الإدارة التقليدية وتصحيحها وعمل نموذج متكامل يتوافق مع

احتياجات المنظمة، فيما يلي نستعرض أهم أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الاختلافات بين المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والمنظمات التقليدية :

جدول رقم ( 1 ) الفرق بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة

عناصر الاختلاف	المنظمات التقليدية	المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح/مرن وائل تعقيد (أفقي/شبكي)
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
الفلسفة	قيم الإدارة غير المعلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل/تبنى على الأحاسيس والمشاعر الثقافية	طويلة الأجل تبنى على الحقائق
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل وقوع الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
حل المشكلات	عن طريق المديرين	فرق العمل
دور المديرين	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التقويض، التدريب، التعلم وتسهيل المهمات
علاقة الرئيس بالرؤساء	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرؤساء	نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات.	نظرة الميسر والمدرّب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر : حسن احمد الطراونة (2011م)، معهد الدراسات الاستراتيجية والامن، الحلقة النقاشية عن مفاهيم الجودة في عمل الامن، كلية الامن الوطني، الفترة من 27 - 29 ديسمبر، الكويت.

## 2.2 المبحث الثاني : مفهوم المراجعة الإستراتيجية :

### 1.2.2 تعريف المراجعة الاستراتيجية :

تعريف الجمعية الأمريكية للحسابات : بأنها العملية الموضوعية للمنظمة في الحصول علي تقديم الادلة المرتبطة بالتأكدات المتعلقة بإجراءات إقتصادية ووقائع معينة لتأكد درجة التوافق بين هذه العمليات للمعنيين بالأمر ( رحاب عبد الوهاب عبدالكريم، 2003م، ص89)

#### تعريف Donakdson

عرفت بأنها ما هي إلا نوع من المراجعة الإدارية المفيدة كأداة تشخيصية في تعيين مناطق المشاكل علي مستوي المنظمة وإلقاء الضؤ علي مصادر القوة والضعف بها ( علي عبد الكريم الحاكم، 2006م، ص238).

#### تعريف Tony Grundy :

تعريف توني قروندي بأنها أسلوب منهجي منظم وشامل للعمليات الأستراتيجية وإستراتيجية المنظمات لتحديد مواطن الضعف والقوة المؤثرة بمنظمات الأعمال وتحديد أسباب فشل المنظمة وعدم وصول الأرباح والأداء إلي المستويات المتوقعة منها والبحث عن مجالات جديده والتي يمكن أن تكون السبب في إضافة قيمة ملموسة لها. Tony Grundy,2007, p33

تعريف ادريس مرسى : شكلاً من الاشكال للمراجعة الادارية الذي يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم وتقييم متكامل للموقف الاستراتيجي للمنظمة. ( احمد سليمان، 2014م، ص 5).

إختبار تقني صارم وبناء باسلوب من طرف مهني ومؤهل ومستقل، بغية إعطاء رأي معلل علي مصداقية وموضوعية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة وعلي مدي احترام الواجبات في اعداد هذه المعلومات في كل الظروف، وعلي مدي احترام القواعد والقوانين المحاسبية المعمول بها، في الصورة الصادقة علي الموجودات وفي الوضعية المالية ونتائج المؤسسة.(عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، 2000م، ص3).

#### ويعرف قاموس كامبردج Cambridge :

المراجعة الاستراتيجية علي انها دراسة منهجية للتحقق من نجاح منظمات الاعمال في استخدام مواردها المتاحة الاستخدام الأمثل نحو تحقيق أهدافها في المستقبل. ( احمد سليمان، مرجع سابق، ص 4 ).

هي عملية فحص ودراسة استراتيجية المؤسسة ككل او استراتيجيات وحدات النشاط المختلفة داخلها، بغرض تحديد ما اذا كانت الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة، ومايرتبط بها من استثمارات راسمالية قد حققت النتائج المرجوة منها ام لا. ( نبيل مرسي خليل، 2006م، ص 351 ).

## 2.2.2 اهداف واهمية المراجعة الاستراتيجية :

### اولاً : اهداف المراجعة الاستراتيجية :

لقد تطورت اهداف المراجعة من حقبة زمنية لاحري نتيجة التطور الذي عرفتة المؤسسة من جهة ونتيجة لتعدد الاطراف المستعملة للمعلومات والبيانات من جهة اخري، ولذلك سنورد الاهداف المرجوة من المراجعة الاستراتيجية في النقاط التالية :

**الوجود والتحقق :** يسعى المراجع في المؤسسة الاقتصادية الي التأكد من ان جميع الخصوم والاصول وجميع العناصر الواردة في الميزانية وفي القوائم المالية الختامية موجودة فعلا ، حيث ان المعلومات الناتجة من نظام المعلومات المحاسبية مثلا يقر بالنسبة للمخزون السلعي مبلغ معين عند تاريخ محدد وكمية معينة، فيسعي المراجع للتحقق من هذه المعلومات خلال الجرد الفعلي او المالي للمعلومات.

**الملكية والمديونية :** في هذا العصر تعمل المراجعة علي التأكد من ان كل عناصر الاصول هي ملك للمؤسسة والخصوم التزام عليها، فالوجدات الموجودة في المخزونات او الاستثمارات او الحقوق هي حق شرعي لها، والديون هي مستحقة فعلا لاطراف اخري، فالمراجعة بذلك تعمل علي تأكيد صدق وحقيقة البيانات والمعلومات الناتجة عن نظام المعلومات المولد لها، والتي تقدم الي اطراف عدة سواء داخلية او خارجية

**الشمول والكمال :** بما ان الشمول هو من بين اهم الخصائص الواجب توفرها في المعلومات بات من الضروري علي نظام المعلومات توليد معلومات معبرة وشاملة علي كل الوحدات التي تمت من خلال احتواء هذه المعلومات المقدمة علي المعطيات الاساسية التي تمد بصلة الي الحدث وبغية الوصول الي الشمولية ينبغي التأكد من دقة وصحة البيانات والمعلومات المثبتة بالدفاتر والسجلات من جهة ومن جهة اخري العمل علي تجهيز هذه المعلومات بشكل يسمح بتوفير معلومات شاملة ومعبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة والذي يعد من اهم اهداف المراجعة الاستراتيجية وهذا لاعطاء المصدقية لمخرجات نظام المعلومات في المؤسسة .

**التقييم والتخصيص :** تهدف المراجعة الاستراتيجية الي ضرورة تقييم الاحداث المحاسبية وفقا للطرق المعمول بها كطرق امتلاك الاستثمارات، او اعطاء المصاريف الاعدادية وتقييم لمخزونات ثم تخصيص هذه العملية في الحسابات المعينو وبانسجام مع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً .

**العرض والافصاح :** تسعى الاطراف الطالبة للبيانات والمعلومات الحصول علي معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن الوصعية الحقيقية للمؤسسة من خلال افصاح هذه الاخيرة عن نظام معلومات قابلة للفحص من طرف المراجع ليثبت صحة الخطوات التي تمت داخل النظام المولد لها من جهة والتأكد من مصداقيتها من خلال التمثيل الحقيقي لوضع معين داخل المؤسسة من جهه اخري.

**إبداء الرأي الفني :** يسعى المراجع من خلال المراجعة الي ابداء راي فني محايد حول المعلومات الناتجة عن النظام المولد لها لذلك ينبغي علي هذا الاخير وفي اطار ما تمليه المراجعة القيام بالفحص والتحقق من الاجراءات والطرق المطبقة والتأكد من التشكيل السليم للعمليات ومراقبة عناصر الاصول والخصوم ومحاولة الكشف عن انواع الخدع والغش والتلاعب والاطفاء وتقييم الاداء داخل النظام والمؤسسة ككل وتقييم الاهداف والخطط وتقييم الهيكل التنظيمي. ( لبيب عوض ومحمد الفيومي محمد، 1998م، ص 88 ).

### **ثانياً : اهمية المراجعة الاستراتيجية :**

تتمثل أهمية المراجعة الإستراتيجية في التالي :-

1. التأكد من أن منظمات الأعمال مازالت تضيف قيمة من خلال الفحص الشامل للموقف الإستراتيجي للمنظمة.
2. مساعدة المديرين الاستراتيجيين على معرفة المشكلات ومواطن القصور التي لا يسع الوقت لاكتشافها ومعالجتها في الوقت المناسب.
3. التخلص من الممارسات التي الغير ضرورية والتي إذا تم الإستغناء عنها سيؤدي إلى تحقيق وفر في التكاليف، وزيادة في الإيرادات، ورفع كفاءة الأداء بالمنظمة.
4. تعد عملية المراجعة الاستراتيجية ذات أهمية بالغة لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، ولأن التغير سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والمخاطر، وليس التغير فقط ولكن أيضا متي سيحدث هذا التغير، وبأي الطرق والسبل سيتم هذا التغير؟.

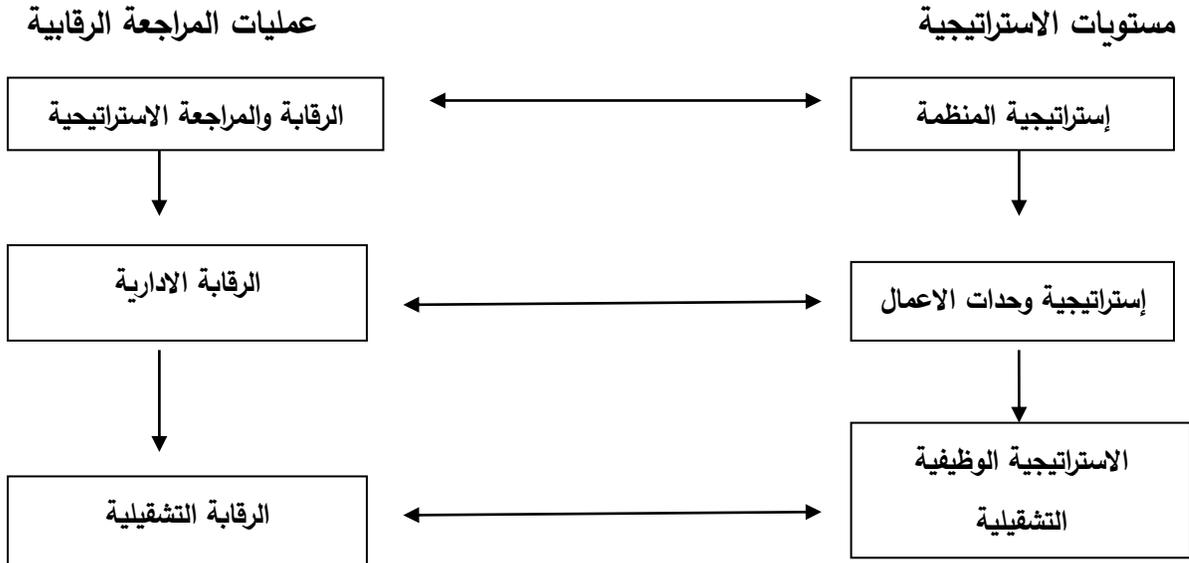
5. التأكد من عدم تعارض أهداف وخطط وسياسات المنظمة مع قراراتها الإستراتيجية من خلال عمليات فحص وتقييم البيئة الداخلية والخارجية بالمنظمة.

6. معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة، ومواجه التحديات التي يواجهها والعمل على تقليصها إلى أدنى مستوى.

7. تقديم الإرشادات والتوصيات اللازمة أولاً بأول لمعالجة القصور والسلبيات في الوقت المناسب.

الشكل التالي يوضح اهمية العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة الاستراتيجية. ( احمد سليمان، مصدر سابق، ص 6 ).

شكل رقم ( 3 ) علاقة مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة



المصدر: عبدالحاميد عبدالفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لقياس الاداء المتوازن، المكتبة المصرية، القاهرة، 2007م، ص26.

### 3.2.2 خصائص المراجعة الاستراتيجية :

يمكن بلورة خصائص المراجعة الاستراتيجية في النقاط التالية :

**الشمولية :** إن المراجعة الاستراتيجية هي مجموعة من التحليلات التي تنظر إلى "الصورة الكبيرة" والتي تقدم نظرة شمولية. حيث تغطي عملية المراجعة الاستراتيجية جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي تتضمن العديد من المهام وليس على عملية واحدة أو مرحلة واحدة من مراحلها، ويرجع ذلك لأن جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التي

تسعي إليها المنظمة، والمتمثلة بشكل رئيسي في أربعة عناصر وهي الفحص البيئي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة.

**الاستقلالية :** يجب أن يكون المراجع القائم بعملية المراجعة الإستراتيجية مستقلاً ومحايداً تماماً، مثل مراجع الحسابات وينبغي أن يحافظ المراجع على استقلاله بشقيه الحقيقي والظاهر. وبالتالي يجب أن يكون كل عضو من أعضاء فريق المراجعة سواء إن كان عضواً ثابتاً أو مؤقتاً وسواء كان محاسباً أو من ذوي التخصصات الأخرى مستقلاً أيضاً في الظاهر والواقع، ويظهر دور المراجع عند قيامه بأعمال المراجعة الاستراتيجية في كونه متمتعاً بالاستقلال التام والذي يتيح له القدرة على إبداء رأيه بكل وضوح ودون تعرضه لأي ضغوط من الأطراف المرتبطة بعملية المراجعة، وحتى يؤثر ذلك على زيادة فاعلية عملية المراجعة الاستراتيجية في الواقع العملي، ويضيف المعيار رقم SAS NO.1 الصادر عن معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين إنه يجب على المراجع الحفاظ على استقلاليته في كافة الأعمال المتعلقة بعملية المراجعة.

**الدورية والاستمرارية :** تظهر فاعلية عملية المراجعة الاستراتيجية في قدرتها على معالجة الانحرافات المتعلقة بالأعمال الاستراتيجية أولاً بأول وذلك قبل الوقوع فيها وذلك لامتداد أثر أعمال الإدارة الاستراتيجية لفترات مستقبلية بعيدة، والحد من التكاليف الإضافية المترتبة على هذه القرارات الاستراتيجية.

**الموضوعية :** تتم عملية المراجعة الإدارية بشكل عام بصورة منهجية ومنمطة ومحددة للأعمال التي تغطيها عملية المراجعة وتكون مبنية أيضاً على أسس موضوعية ( مدعمة بأدلة الإثبات). وبالتالي فلن تبعد المراجعة الاستراتيجية عن المنهج العام لعملية المراجعة الإدارية، وذلك لكونها أحد أشكالها ولتعاملها مع أكثر الإدارات حساسية على مستوى المنظمة "الإدارة الاستراتيجية".

**الحفاظ على العلاقات :** يجب أن تهتم عملية المراجعة الاستراتيجية والقائمين بها بالحفاظ على العلاقات التي ترتبط بها منظمات الأعمال، وأن تأخذ دائماً في الاعتبار ضرورة الحفاظ على هذه العلاقات عند القيام بأعمال المراجعة الاستراتيجية وتحديد وتفسير وتطوير تلك العلاقات بين المنظمة وكل من "العاملين، والعملاء، والموردين، والمنافسين، والقيام بتقديم التوصيات اللازمة لتطويرها والعمل على اتساع مجالها وكيفية تخصيص الموارد للحفاظ على هذه العلاقات ودعمها. ( احمد شوقي سليمان، مرجع سابق، ص 6 ).

## 4.2.2 خطوات عملية المراجعة الاستراتيجية :

**الخطوة الاولى :** تحديد ما يجب مراجعته وتقييمه : في هذه الخطوة يتم تحديد الاداء الذي يجب ان يراجع،

وتقييم ومن الشروط الهامة لاتمام هذه الخطوة مايلي :

أ. لابد ان تتصف العناصر التي يجب احكام الرقابة عليها وبالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

ب. التركيز علي العناصر ذات الاهمية الكبرى والعناصر التي تعتبر فواصل اساسية في عمليات التنفيذ

والتي تسمى عناصر النجاح الحرجة ولذلك يجب ان تخضع دائما وعلي مدار الوقت للمراجعة الدورية .

### **الخطوة الثانية :** قياس الاداء الفعلي الحالي عند نقطة زمنية محددة :

تهدف هذه الخطوة الي تحديد مستوي الاداء الحالي في فترة محددة ويتطلب هذا الامر شفافية المطلقة وتوفير

معلومات حقيقية فيما يتعلق بنتائج الاداء وعدم التسويق ومحاولة اعطاء ارقام كبيرة لاتمثل الارقام الحقيقية

لمستوي اداء المنشأة .

**الخطوة الثالثة :** تحديد معايير قياس الاداء : هذه الخطوة بالغة الاهمية وذلك لان معايير الاداء التي

تستخدم في قياس النتائج تعبر تعبيرا مفصلا عن الاهداف الاستراتيجية المرغوب تحقيقها.

**الخطوة الرابعة :** مقارنة نتائج الاداء الحالي بالمعايير التي تم تحديدها : اي التأكد من صحة المعادلة التي

تقول ( النتائج - الاهداف ) وتهدف هذه الخطوة الي معرفة ما اذا كانت نتائج الاداء الحالي متطابقة مع

الاهداف الاستراتيجية ام لا، في حالة تطابقها تتوقف عملية المراجعة في ذلك الوقت وهذا مايندر حدوثه، اما

اذا لم تتطابق النتائج والاهداف يتم الانتقال الي الخطوة الخامسة والاخيرة

**الخطوة الخامسة :** إتخاذ الاجراءات التصحيحية : اذا كانت نتائج الاداء غير متطابقة للاهداف عندها لابد

من اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة هذه الفجوة بين النتائج والاهداف وذلك لمعرفة الاتي :

أ. هل الانحرافات بين النتائج والاهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب اجراءات تصحيحية لتصويبها ام لا؟هل

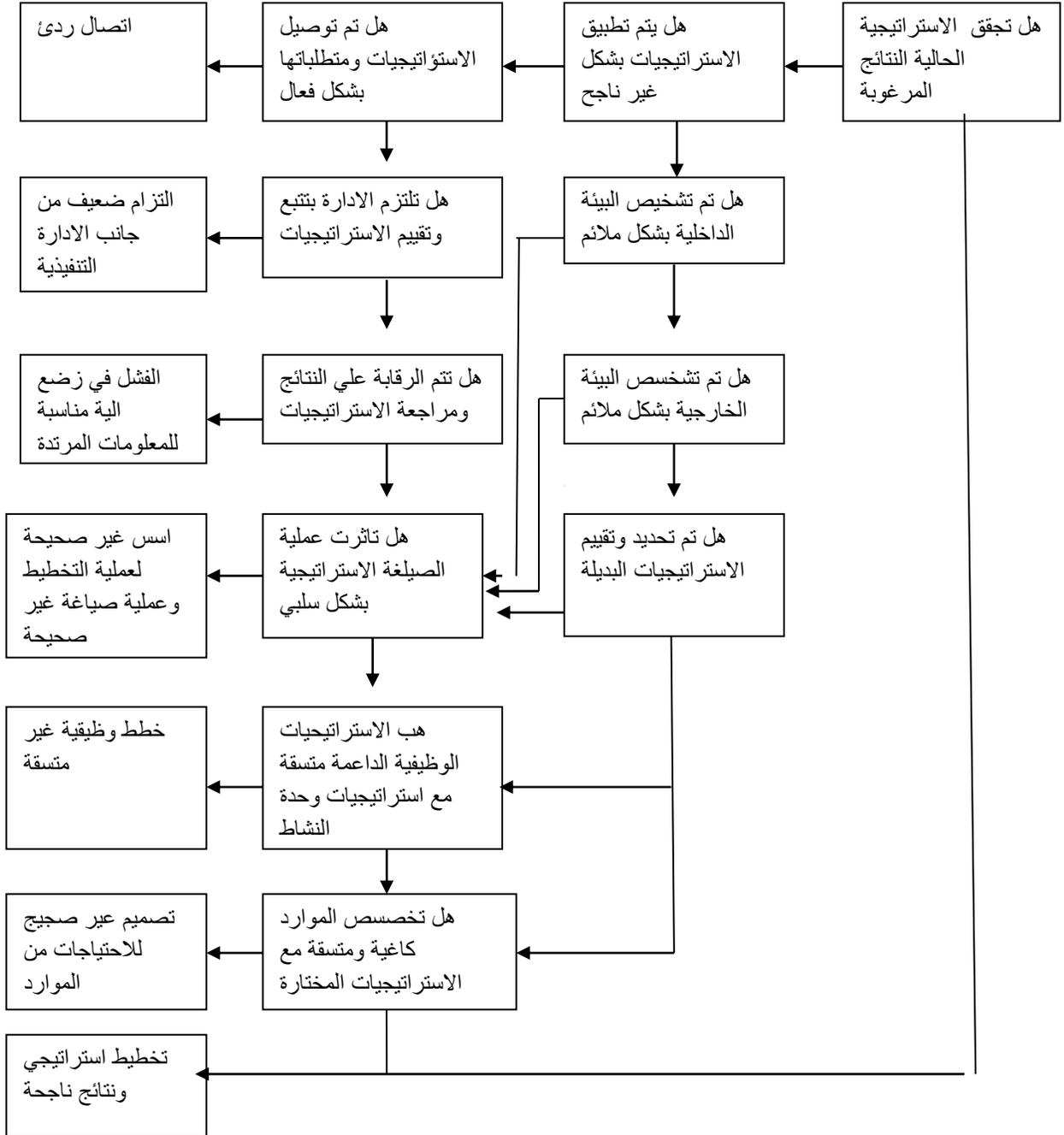
الانحرافات بين النتيجة والهدف تقع خارج نطاق التسامح مع الاخطاء ام ضمنه ( مرحلة تقييم الاستراتيجية )

ب. هل الاخطاء من هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ( مرحلة التخطيط الاستراتيجي )

ج. هل كانت العملية التنفيذية التي استخدمت في العمل مناسبة لانجاز الاهداف المخطط له . ( مرحلة

التنفيذ ) . ( عائشة عبدالله محجوب، علي عبدالله الحاكم، 2015م، ص106 ) .

### شكل رقم ( 4 ) عملية مراجعة استراتيجية



المصدر: نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، 1998م، ص 253

## 5.2.2 الإطار العام لعملية المراجعة الاستراتيجية :

### 1- تقييم نتائج أداء المنظمة الحالي :

أ، الأداء الحالي : وذلك لمعرفة أداء المنظمة في العام الماضي في ضوء العائد على الاستثمار، نصيبها في السوق، الربحية،..الخ.

ب، الوضع الاستراتيجي : وذلك لمعرفة وتقييم مهمة، أهداف، استراتيجيات، وسياسات المنظمة ومدى ملاءمته مع وضع المنظمة دولياً.

### 2- مراجعة حوكمة المنظمة :

من خلال فحص وتقييم إداري المنظمة الإستراتيجيين

أ. مجلس الادارة .

ب. الإدارة العليا .

### 3- فحص وتقييم البيئة الخارجية :

من خلال فحص وتقييم كافة عناصر البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة والتي يمكن تقسيمها كالتالي أ.  
البيئة الاجتماعية : "للتعرف على الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية للمنظمة وسواء كانت اقتصادية،  
تكنولوجية، قانونية.

ب. البيئة الخاصة : " لتحديد الفرص والتهديدات الخاصة بالمنظمة والتي تؤثر على صناعتها والمتمثلة في  
العلاء، المنافسين، العمال، الممولين، الموردين،

ج. إيجاز العوامل الخارجية : لتحديد التحديات والعناصر الخارجية التي تواجه المنظمة في الوقت الحالي  
والمستقبل.

### 4- فحص وتقييم البيئة الداخلية :

لتحديد نقاط الضعف والقوة في ضوء الآتي :

أ. هيكل المنظمة

ب. ثقافة المنظمة .

ج. موارد المنظمة : ( التسويق، التمويل، التنمية والتطوير، العمليات، الموارد البشرية).

د. تلخيص العوامل الداخلية : لتحديد ما هي نقاط القوة والضعف التي تواجه المنظمة في الوقت الحالي والمستقبل.

#### 5- تحليل العوامل الاستراتيجية باستخدام سوات SWOT

أ، لتحديد مجالات أو مناطق المشكلات.

ب. لمراجعة وتعديل مهمة المنظمة والأهداف حسب الضرورة.

#### 6- توليد وتقييم البدائل الاستراتيجية :

وذلك للوصول إلى البديل الاستراتيجي المناسب من خلال التالي :

أ، تحديد البدائل الاستراتيجية

ب، تحديد الاستراتيجية المطلوبة

#### 7- تطبيق الاستراتيجيات المختارة :

من خلال الآتي :

أ. تحديد طبيعة البرامج المساعدة للتنفيذ، ومدى ملاءمتها للتنفيذ.

ب. التأكد من مدي ملاءمة الميزانيات وتطويرها لتتناسب تطبيق الاستراتيجية.

ج. تحديد الإجراءات اللازمة وتطويرها للمساعدة في التطبيق.

#### 8- التقييم والرقابة :

عن طريق التالي :

أ. تحديد مدي ملاءمة نظم المعلومات الحالية ومدى قدرتها على التغذية العكسية، و لتحقيق الرقابة على الأنشطة والأداء.

ب. تحديد مدى دقة نظم رقابة الأداء الحالية في تقييم الخطة الاستراتيجية .

وقد تتدهور العديد من منظمات الأعمال بسبب ضعف استراتيجيتها الحالية وعدم تقويمها، ويرجع ذلك لقصور عملية الإدارة الاستراتيجية عند قيامها باختيار البديل الاستراتيجي المناسب "القرار الاستراتيجي".

الأمر الذي أدى إلى أن يحتل مفهوم المراجعة الاستراتيجية مكانة في تعظم القيمة التي تضيفها منظمات الأعمال والحفاظ علي كيانها من التدهور وذلك من خلال العديد من الإجراءات مثل معالجة نقاط الضعف قبل أن تصل لمرحلة حرجة ومن ثم تقليل المخاطر، والتعرف علي مجالات التنمية الاستراتيجية، والتركيز

علي عدد كبير من القضايا الاستراتيجية واسعة المدى، والتخلص من الأعمال غير الضرورية والتركيز علي العمليات الضرورية ودعمها.

وتعتبر المراجعة الاستراتيجية أداة هامة ومفيدة للغاية لأولئك الأفراد الذين تتلخص مهامهم في تقييم الأداء الكلي للمنظمة والمتمثل في المراجع الداخلي أو المراجع الخارجي حسب طبيعة وإحتياجات المنظمة، ويتفق العديد من الباحثين علي أن المراجعة الاستراتيجية تقوم بوضع الأسئلة الهامة والحصول علي إجابات لها ومقارنتها بالواقع العملي، فغالباً ما يواجه أصحاب المنظمة صعوبة عند الاجابة علي مثل هذه الأسئلة. ( احمد شوقي سليمان، مرجع سابق، ص 7 ).

## 2.3 المبحث الثالث : اجراءات المراجعة الاستراتيجية :

### 1.2.3 انواع المراجعة الاستراتيجية :

من المعلوم ان جميع انواع المراجعات نوعان وهما المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية  
المراجعة الخارجية :

تهدف المراجعة الخارجية الي وضع قائمة محددة من الفرص التي قد تستفيد منها الشركة والتهديدات التي ينبغي تفاديها، وتشمل عملية المراجعة الخارجية الاستراتيجية إشترك عدد من المديرين والعاملين في عملية الادارة الاستراتيجية وقد يؤدي الي زيادة تفهماها وتقبلها من قبل أعضاء المنظمة والالتزام بها، ولكي تقوم المنظمة بالمراجعة الخارجية لابد من قيامها بجمع المعلومات عن منافسيها من حيث الاتجاهات الاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية وغيرها، وقد يتطلب ذلك متابعة مصادر المعلومات المختلفة ويمكن ان يقدم الافراد تقارير دورية للجنة ويوفر هذا تدفق مستمر للمعلومات الاستراتيجية في الوقت الملائم وبذلك يكون قد تم اشترك الكثير من الافراد في عملية المراجعة الخارجية، ويتبع مرحلة جمع المعلومات تحليلها واقيمها وبذلك يمكن القيام بالتعرف علي اهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنشأة ولا بد من تسجيل عناصر النجاح الحرجة بالترتيب وفقا لاهميتها، ان عناصر النجاح الحرجة ينبغي ان تكون كالآتي :

أ. ذات اهمية في سبيل تحقيق الاهداف طويلة الاجل او السنوية.

ب. يمكن تطبيقها علي كافة الشركات والمنظمات المنافسة .

ج. قابلة للقياس وعددها محدود نسبياً .

د. مرونة لأن بعضها يطبق علي المنظمة ككل، بينما البعض الآخر يركز علي وظيفة او وحدة معينة .

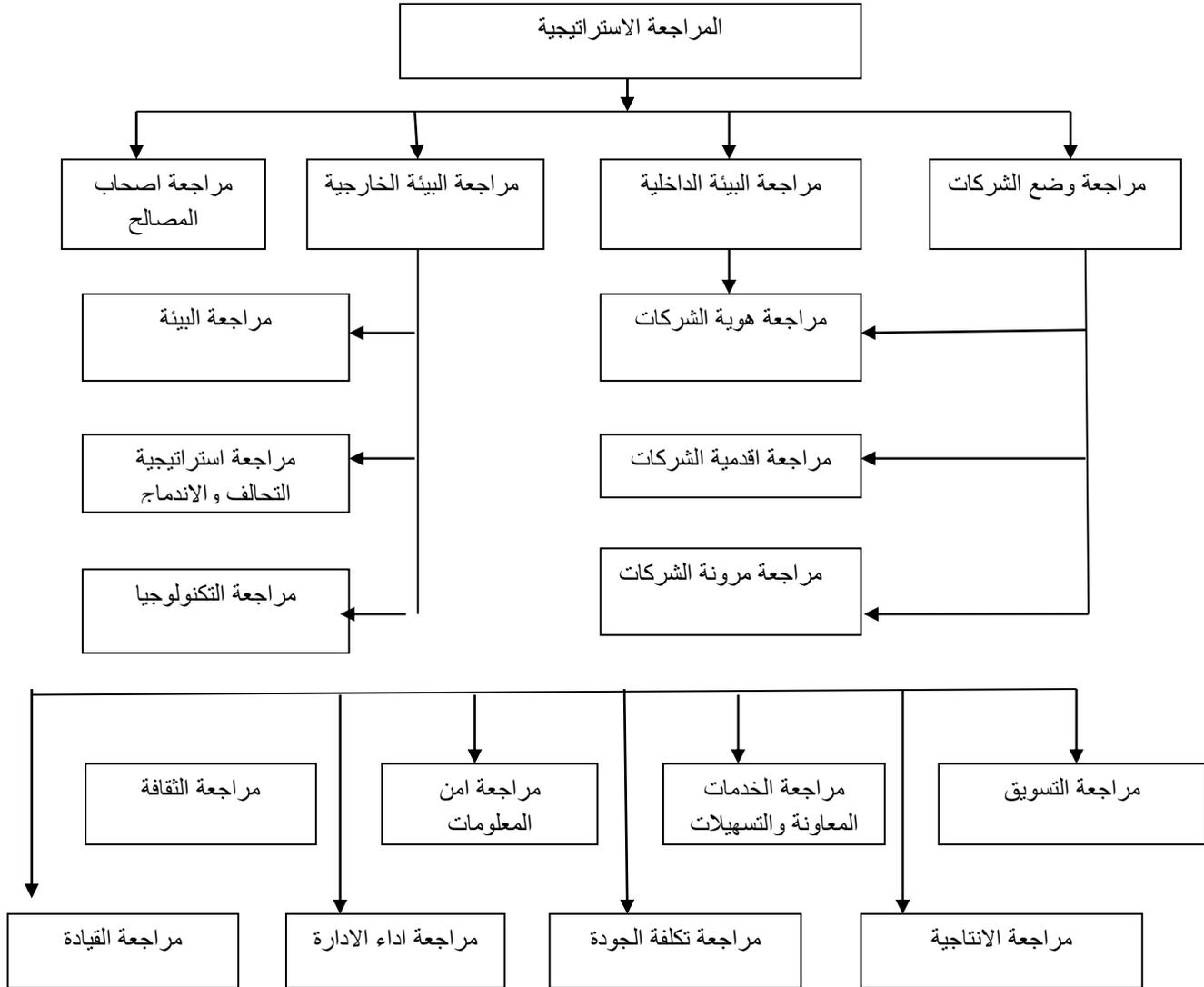
وقد تتغير عناصر النجاح الحرجة في أي صناعة مع مرور الزمن وكثيراً ما تمثل العلاقات مع الموردين او الموزعين احد عناصر النجاح الحرجة وكذلك مع المتغيرات الأخرى التي يشار اليها حصة السوق، واتساع شكلية السلع المنافسة، الشركات الاجنبية، المنافسات العربية، التقدم التكنولوجي، والتغيرات السكانية، ومكافحة التلوث . (نادية العارف، 2009م، ص 91).

### المراجعة الداخلية :

تعتبر المراجعة الداخلية بمثابة وظيفة لفحص وتقييم انشطتها كخدمة المنظمة بهدف مساعدة اعضاء المنظمة في الاطلاع الفعال بمسئولياتهم، حيث تقوم المراجعة الادارية بتزويدهم بتحليلات وتوصيات ونصائح ومعلومات لتمكن الانشطة محل الفحص، كل المنظمات لها جزائب قوة وجوانب ضعف وظائف مشروع حيث لاتوجد منظمة قوية في كل المجالات او ضعيفة في كل المجالات ولكن تتشا بها إجراءات

المراجعة الداخلية مع المراجعة الخارجية وينبغي اشتراك المديرين والعاملين في انحاء المنظمة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة، وتتطلب المراجعة جمع وتشغيل المعلومات عن عمليات المنظمة وفق اجراءات بغرض إحكام وضبط وحماية الاصول النقدية، يوجد اتجاة حالياً يستهدف ضم المراجعة الداخلية في المنظمات المعنية علي قرار المراجعين الخارجيين لتوفير الاستقلال لهم وتنمية مهاراتهم المهنية وخلق كيان مهني مستقل بهم وذلك عن طريق تعيين مستويات مهنية متعارف عليها في هذا المجال . ( رحاب عبد الوهاب، 2012م، ص 94 ) .

شكل رقم ( 4 ) يوضح الشكل الاطاري للمراجعة الاستراتيجية



المصدر: محمد يوسف الكاشف، اطار مقترح بتحسين جودة حوكمة الشركات، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة

المنصورة، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الثاني، 2008م، ص 89

### 2.2.3 إجراءات تقييم المراجعة :

تعد عملية تقييم المراجعة الاستراتيجية والرقابة عليها من الامور الهامة ضمن عملية المراجعة الاستراتيجية اذ انها توضح مسيرة عمليات التطبيق بما تم تصوره في مرحلة الصياغة وتظهر مدى التطور الايجابي او الانحراف السلبي في استثمارات المنظمة وان صياغة الاستراتيجية وتطبيقها سيصبحان بلا جدوي اذا حدثت تغييرات في العوامل الداخلية او الخارجية ادت الي الانحراف عما هو مستهدف مما يبرر ضرورة مواكبة عمليات التطبيق والرقابة عليها وتغييرها وسرعة اتخاذ الاجراءات التصحيحية حتي تستمر الاستراتيجية في مسارها الصحيح. (محمد اسماعيل السيد وآخرون، 2006م، ص268).

تعد عملية تقييم اداء المنظمة واحدة من العمليات الاساسية في الادارة الاستراتيجية حيث ان المنظمة تكون في تغيير مستمر فان الادارة تواجه قضية تعديل اختبارات الاستراتيجية بصورة دائمة اثناء تنفيذها، الوسيلة التي تمكن الادارة من القيام بهذا التعديل هي قيامها بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية. الرقابة الاستراتيجية هي النظام الذي يساعد الاداريين علي القيام بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق اهدافها، اما التقييم الاستراتيجي هو الذي يوضح للادارة اذا ما كانت الاختبارات الاستراتيجية قد ادت الي حجم نتائج مماثل او اكبر او اقل من التوقعات التي اعتمد عليها الاختبار للاستراتيجيات المستخدمة في المنظمة، ان الغرض الاساسي من عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية هو التأكد من امر الاستراتيجيات التي تم وضعها وضع التنفيذ في المنظمة قد ادت الي تحقيق الرسالة الخاصة بها ويركز علي الجوانب التالية:

**1. وضع معايير الاداء التي سوف تستخدم في الرقابة :** ان الخطوة الاولى في عملية الرقابة هي قيام المنظمة بوضع تلك المعايير المرغوب فيها فيما يتعلق بالاداء في المجالات الوظيفية المختلفة ومن اهم المعايير مايلي :

أ. المعايير المرتبطة بدرجة خدمة المستهلك.

ب. الوقت الخاص بالتسليم.

ج. نسبة مردودات المبيعات.

د. طول الوقت بين طلب الخدمة بواسطة المستهلك والقيام بها بواسطة المنظمة.

هـ. المعايير المرتبطة بالانتاج والعمليات.

و. معدل التقادم في المواد الاولية المستخدمة في الانتاج.

- ز. معدل دوران المخزون من المنتجات النهائية.
- ح. نسبة الوحدات المباعة من حجم الناتج الكلي.
- ط. المعايير المرتبطة بالاداء المالي.
- ي. معدل العائد علي راس المال المستثمر.
- ك. معدل العائد علي الاصول.
- ل. معدل العائد علي كل سهم.
- م. معدل المبيعات او حصة المنظمة من السوق.
- ن. نسبة العطاءات التي تحصل عليها المنظمة.
- س. هامش الربح.

الي جانب تلك المعايير فان المنظمة لابد ان تهتم ببعض الجوانب ذات الاهمية ببقائها واستمرارها في الاسواق مثل درجة الابتكار سواء في المنتجات او العمليات، والمواد المالية، والتسهيلات الانتاجية المتاحة، ربحية المنظمة، المسؤولية الخاصة بالمنظمة تجاه المجتمع.

2. **القيام بقياس الاداء الحالي** : يعد قيام المنظمة بتحديد المعايير الخاصة بالاداء عليها بعد ذلك القيام بقياس الاداء الفعلي يتطلب ذلك ان تحدد الادارة متي سوف يتم عملية القياس وكذلك نوعية المقاييس التي سوف تستخدم في قياس الاداء، وان تحرص علي خلق التوازن بين المقاييس الكمية والمقاييس النوعية، وان تقرر المنظمة مدي استخدامها نظام المراجعات الاستراتيجية.

3. **مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير المستهدفة من وراء الاداء** :

تحدد الادارة موقفها من نتائج الاداء التي تزيد من مستوي المعايير الموضوعة وهي :

أ. **تحديد نطاق السماح** : ينبغي علي الادارة ان تحدد ذلك النطاق الذي يمكن ان تسمح فيه للاداء الفعلي بالانحراف علي المعايير الموضوعة

ب. **تجاوز الاداء للمعايير** : ان الادارة الجيدة هي التي لاتاخذ زيادة معدلات الاداء الفعلي عن المعايير الموضوعة علي انها تبني جيد في كل الاطوال، فتجاوز الاداء للمعايير قد يعبر عن وجود بعض المشاكل

#### 4. اتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية :

ان الخطوة الاخيرة في عملية الرقابة هي قيام المنظمة ببعض التصرفات التي تؤدي الي تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الاداء الفعلي والمعايير الموضوعة وقد تتضمن هذه التصرفات القيام بتعديل المعايير او القيام بتعديل الاستراتيجيات وهي :

أ. تحديد اسباب الانحرافات : عندما توجد انحرافات مؤثرة بين مستويات الاداء الفعلي فان المنظمة يمكن ان تراجع هذه الانحرافات الي بعض الاسباب.

ب. الاجراءات التصحيحية : ان الاستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة الي احد نوعين من الاستجابة والتصرف وهما مراجعة الاستراتيجيات وقد يتطلب ذلك تعديلا خفيفا للاستراتيجيات الحالية او تغييرا كاملا لتلك الاستراتيجيات، اما التصرف الثاني في تغيير المعايير مسبقا خاصة بالنسبة للاستراتيجيات الجديدة ان تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وامكانيات المنظمة واعضائها. ( تهاني احمد عمر نصر، 2009م، ص 190).

#### 3.2.3 أدوات المراجعة الاستراتيجية :

يتم تقييم اداء المنظمة الي ثلاث اقسام رئيسية وهي الاداء التشغيلي والاداء المالي والاداء الاستراتيجي، ويتبين ان الاداء التشغيلي الجيد وكذلك الاداء المالي الجيد خلال الاجل القصير يترجم في النهاية الي تحقيق استراتيجيات المنظمة بنجاح في الاجل الطويل وهو ما يعرف بالاداء الاستراتيجي، لذلك عند القيام بمراجعة استراتيجية لتقييم الاداء يجب عدم الوقوف فقط عند الاداء الاستراتيجي ينبغي متابعة وتقييم كل من الاداء التشغيلي والاداء المالي ايضا.

وحتى يمكن المراجع من تقييم الاداء يحتاج الي مجموعة من الادوات التي تساعد في اداء هذه المهمة، ويجب علي المراجع ان يراعي ملائمة تلك الادوات بطبيعة الاداء، محل التقييم. ( دعاء عبد الفتاح شحاتة، مرجع سابق، ص 42 ) .

ويمكن تقسيم ادوات المراجعة الاستراتيجية الي نوعين اساسيين وهما :

#### ادوات التقييم التقايدية :

تتمثل ادوات التقييم التقليدية في الادوات المستخدمة في المراجعة الادارية والتي تقسم الي الاتي :

أ. **التكاليف المعيارية** : وهي احد الادوات المستخدمة في ضبط التكلفة الفعلية لمنع حدوث اسراف وتعرف بانها التكلفة واجبة الحدوث في ظل الظروف الطبيعية والمالوفة للمنظمة والتي لا تحتوي علي أي نواحي للاسراف او الضياع غير الحتمي او غير المسموح به.

ب. **نظم الموازنات** : الموازنة هي خطة لتحقيق الموارد، حيث تقدم الادارات التنفيذية بترجمة الاهداف والسياسات في صورة موازنات وهي احدي ادوات التي يمكن من خلالها تنفيذ الاستراتيجية، كما انها توفر اداة لدق ناقوس الخطر عندما تحدث انحرافات في تنفيذ الاستراتيجية .

ج. **التحليل المالي** : باستخدام النسب والمؤشرات وهي عملية الاستخدام المنظم للنسب المالية لتعبير القوائم المالية بما يمكن من تحديد نواحي القوة ونواحي الضعف المالية الحالية في المنظمة، وكذلك الاداء التاريخي للمنظمة وحالتها المالية، وتقيق ذلك عن طريق اختصار القوائم المالية الي مجموعة من النسب المالية والمؤشرات والتي يمكن استخدامها في تقييم جوانب الانشطة الخاصة بالمنظمة .

د. **الجداول** : يلعب عامل الوقت دورا اساسيا في نجاح الاستراتيجية وتمثل عمليات الجدولة ادوات مهمة لتحقيق استخدام الموارد المرتبطة بالوقت او من خلال ترتيب توالي العمليات المتداخلة مع بعضها، ويمكن استخدامها كاداة للمراقبة وتقييم الاداء من خلال مقارنة الوقت الفعلي لاداء الانشطة سواء في الانشطة قصيرة الاجل او طويلة الاجل مع الوقت المخطط وتحليل الانحرافات ومعرفة اسبابها ومحاولة تجنبها في المستقبل.

## 2. ادوات التقييم الحديثة :

تتمثل ادوات التقييم الحديثة في مجموعة من الادوات ظهرت حديثا لتقييم اداء المنظمة وبصفة خاصة في الاجل الطويل ، ومن اشهر تلك الادوات بطاقة تقييم الاداء المتوازن.

أ. **بطاقة التقييم المتوازن للاداء** : تعتبر بطاقة التقييم المتوازن للاداء عبارة عن نظاما لقياس الاداء ويركز علي متطلبات العملاء، ومقاييس الاداء غير المالية بجانب المقاييس المالية، ويقوم هذا النموذج علي خمسة مبادئ اساسية ترتبط بشكل اساسي باستراتيجية المنظمة.( ابوناغم عبد المجيد مصطفى، مرجع سابق، ص349 ) .

والمبادئ الاساسية لبطاقة التقييم المتوازن للاداء هي :

أ. ترجمة الاستراتيجية الي مصطلحات علمية.

ب. ربط الاداء المالي بالاستراتيجية.

ج. جعل الاستراتيجية عملا لكل فرد في المنظمة.

د. جعل الاستراتيجية عملية مستمرة.

هـ. نقل التغيير من جانب القيادة التنفيذية.

ويعد هذا النموذج احد الاتجاهات الحديثة للربط بين نظم قياس الاداء واستراتيجية المنظمة عن طريق ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة الي اهداف ومقاييس متعلقة باربعة ابعاد متوازنة للاداء وهي :

**البعد المالي :** ويتمثل في استراتيجية النمو والربحية والتي تظهر منظمة الاعمال كتنظيم ناجح للمساهمين

**بعد العملاء :** ويتمثل في استراتيجية خلق القيمة والتميز، والتي تقوي علاقات المنظمة مع العملاء .

**بعد العمليات الداخلية :** ويتمثل في الاولويات الاستراتيجية للعمليات الداخلية التي يجب ان تتفوق فيها المنظمة لتحقيق رضا المساهمين والعملاء.

**بعد التعلم والنمو :** ويتمثل في استراتيجيات الابتكار والنمو ولتغيير والتي تدعم وتقوي قدرة المنظمة علي

التغيير والتحسين . Kaplan,Norton,plattingsuccess with mapsoptimize,Feb,2004,p62.

### 4.2.3 اثر المراجعة الاستراتيجية علي بيئة العمل :

يمكن النظر للمراجعة الاستراتيجية كعملية تتوسط العديد من التفاعلات المستمرة بين المتغيرات البيئية والابعاد الداخلية للمنظمة، فهي وسيلة مرشدة وناصحة تحدد مجالات الاخفاق او التصحيح المطلوب لنجاح مجمل اعمال المنظمة الادارية وتركز المراجعة الاستراتيجية علي ثلاث بيئات وهي البيئة الداخلية والبيئة الصناعية والعمليات الداخلية .والبيئة الكلية للمنظمة هي الركيزة الاساسية للمراجعة الاستراتيجية بسبب التغييرات المستمرة والتي تتطلب استمرارية تخص تاثيرات عوامل البيئة الخارجية علي الانشطة وعمليات المنظمة، لذلك فهي تتضمن تعديل عمليات المنظمة لحماية نفسها ازاء التهديدات الخارجية وتوفير استثمار وفرص خارجية جديدة، اما التركيز علي البيئة الصناعية انتاجية او خدمية فهي لنفس الغرض مع اهمية التاكيد علي ان التحليل البيئي لكل من البيئة الخارجية ومستويات الصناعة لا يتحدد بالماضي او الحاضر بل تحتاج الادارة العليا الي تقدير الاتجاهات البيئية المستقبلية، اما فيما يختص بالعمليات الداخلية فتكون من خلال رقابة وتقويم الصياغة وتنفيذ الاستراتيجية التي تتضمن رؤية ومستقبل المنظمة وهذه الرقابة والتقويم يقومان علي اساس معايير كمية ونوعية يتم وضعها من قبل الادارة العليا، والمهم هنا هو مدي فاعلية الاستراتيجية في تخصيص الرسالة والاهداف، فعندما تقوم المنظمة بانتاج منتجات او تقديم خدمات فانها تقارن بين

منتجاتها ومنتجات المنافسين، وخدماتها وخدمات المنافسين وتحديد المستوى الذي يجب ان تصل الية منتجاتها الجديدة وخدماتها الحديثة او القيام بتحسين المنتجات والخدمات القائمة .( عائشة عبدالله محجوب، 2015م، ص 100 ).

### 5.2.3 مجالات عمل المراجعة الاستراتيجية :

تعد المراجعة الاستراتيجية احد اهم الوسائل المستخدمة لقياس اداء المنظمة ككل، او لقياس الاداء في بعض وحداتها، وتنفيذ المراجعة الاستراتيجية بواسطة الادارة العليا او بواسطة لجان المراجعة او بواسطة المديرين وقد يتم الاستعانة بمجموعة استشاريين للقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية والتي تتولي القيام بمراجعة وتقييم المجالات الآتية :

- أ. درجة فاعلية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع ويتضمن ذلك فاعلية المنظمة في الوفاء بمستوياتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، ودرجة استيعابها لحاجات ورغبات المستهلكين والنطباع الجماهيري اتجاه المنظمة.
- ب. درجة فاعلية العلاقات بين الوحدات التنظيمية في المنظمة ويشمل ذلك تقييم درجة التعاون والتعارض بين الوحدات التنظيمية الوظيفية بالمنظمة، وكذلك تقييم درجة فاعلية الاتصالات فيها بين هذه الوحدات وفعالية انسياب الاجراءات والمعلومات داخل المنظمة.
- ج. التعرف علي جوانب القوة التي تتمتع بها المنظمة وجوانب الضعف التي تتصف بها ومقارنة ذلك بالمنظمات الاخرى التي تعمل في نفس المجال ووضع الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من جوانب القوة والضعف لزيادة القوة والتغلب علي جوانب الضعف .
- د. التعرف علي الفرص المحيطة والتي يجب علي المنظمة ان تستفيد منها والتعرف علي التهديدات والمخاطر التي تواجه المنظمة ومحاولة تفادي الوقوع فيها.( عبدالرحمن عادل، 2017م، ص 93).

## الفصل الثالث

# إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء

المبحث الأول : مفاهيم الأداء

المبحث الثاني : قياس الاداء

المبحث الثالث : مساهمات إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المؤسسات

## الفصل الثالث

### مفاهيم الأداء

#### 3.1 المبحث الأول : مفاهيم الأداء

##### 1.3.1 تعريف الأداء :

**تعريف توماس جلبرت :** لايجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات أو تصميم النماذج أو التفتيش، أما الإنجاز هو ما يبقي من اثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتائج كتقديم خدمه محدوده أو إنتاج سلعه ما، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، علي أن تكون هذه النتائج قابله للقياس. ( عبد الباري إبراهيم، 2003م، ص14).

تعريف P.Lorino

هو القدرة على الإنتاج بفعالية ( باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سعر ) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي. (P.Lorino, 1991, p56)

##### تعريف R.Brosquet

أنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة. R.Brosquet, 1989, p11

يتمثل الأداء في الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة. (عبدالملك مزهودة، 1998م، ص36).

البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق اهداف محددة تعكس توجيهات المؤسسة . ( وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالي، 2009م، ص37 ).

إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية وبصورة تجعلها قادرة علي تحقيق اهدافها . ( احمد صقر عاشور، 1986م، ص50 ).

### 2.3.1 عناصر ادارة الاداء :

تتمثل إدارة الأداء في إجراء أو مجموعة من الإجراءات توجه إلى إنشاء فهم أو إدراك مشترك للأهداف، وإلى تحريك ودفع الأفراد بأمل رفع احتمالات تحقيق هذه الأهداف. (عبدالصمد سمير، 2008م، ص 60 )  
وتتطلب إدارة الأداء مجموعة من العناصر نلخصها في النقاط التالية حسب الدكتور علي السلمي :  
أ. تعريف الوظائف وتصميم العمل بطريقة سليمة تحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة.  
ب. توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات وغير ذلك.  
ج. توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.  
د. متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الأفراد أثناء العمل، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للتصحيح.  
هـ. رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة. (علي السلمي، 2002م، ص 125).

### 2.3.1 اهمية الاداء :

أ. يعد الاداء عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية، فضلاً عن كونه البعد الاكثر اهمية بمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمها .  
ب. الاداء مجال خصب للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء كانت الداخلية او الخارجية .  
ج. الاداء هو المرآة العاكسة لوضعية المؤسسة في مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة اطراف المؤسسة الي تعزيزه.  
د. اهمية الاداء تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل ادارات المؤسسات بالاداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسة اعتماداً علي نتائج الاداء .  
هـ. الاداء هو البعد الاساسي في فعل الادارة، لذلك فان الاهتمام به وبقياسه يستمر طالما وجدت الادارة. ( محي الدين القطب، 2012م، ص 44 ).

### 3.3.1 عوامل النجاح الحرجة لتحقيق الاداء المتميز :

إن تحقيق اداء منجز لغرض مساعدة المؤسسات علي تحقيق غاياتها الرئيسية يشمل علي تلبية عدد من العوامل النجاح الحرجة المتمثلة في الاتي :

أ. **التركيز علي المتعاملين** : حيث انه من المفترض علي المؤسسات ان تتبني برنامج ادارة الاداء لديها علي اساس احتياجات متعاملها الرئيسيين، وهذا يشمل بطبيعة الحال علي معرفة من هم المتعاملين وماهي احتياجاتهم وتوقعاتهم فضلاً علي ضرورة تحديد اولويات المتعاملين واهم غاياتهم مع توضيح اسباب ومبررات سلم اولويات الترتيب بالنسبة للمتعاملين، ومن المؤكد ان هناك تضارب في احتياجات وتوقعات مختلف الفئات مع ضرورة تحقيق خيارات صعبة فيما بينها من حين لآخر.

ب. **التعرف علي اهم الغايات الاستراتيجية** : تحتاج المؤسسات علي التركيز علي عدد محدد من الغايات الاستراتيجية المهمة جداً، ويعد هذا الامر ضرورياً للعاية اذا ما ارادت ادارة المؤسسة ان تتفادي تبديد الموارد علي قدر كبير من المبادرات التي تجعل ربما المؤسسات غير قادرة علي تلبية اهم احتياجات المتعاملين معها، كما ان تحديد عدد محدود من الغايات الاستراتيجية مهمة جداً للمؤسسة ويساعد علي اختبار تلك المبادرات ذات الصلة الوثيقة برسالة المؤسسة من حيث المساهمة لتحقيق الغايات الاكثر اهمية من غيرها.

ج. **القيادة من اعلي مستويات المؤسسة** : حيث انه من دون وجود التزام قوي وكبير من قبل القمة الاستراتيجية في المؤسسة والمدراء بقيم ومبادئ ادارة الاداء التي تركز علي فئة المتعاملين لن تكون هناك فرصة علي المضي قدماً علي نشر ثقافة الاداء علي مستوي المؤسسة وعلي الصعيد العملي من المفترض ان يكون لدي مدراء الادارة العليا تأثير واضح في اختبار الغايات والمقاييس الملائمة ذات الاولويات الواضحة، حيث ان الكثير من النجاحات ضمن مجال ادارة الاداء تعزي لكون القائد الاعلي في المؤسسة او مديرها العام هو القائد الزراعي لعملية تحول الاساليب والممارسات، اذن فان العاملين الذين يرون بان اعلي شخص في المؤسسة لايقوم فقط بدعم المتغيرات بل انه يحاول ايجاد تغييرات جديدة وجذرية من اجل النهوض بواقع المؤسسة وهذا ينمي لدي العاملين حافز ودافع قوي نحو التحول .

د. **بناء نظام ادارة الاداء يحقق جدوي كبيرة للعاملين** : ان بناء اطار شامل ومفهوم لعملية ادارة الاداء يلعب دوراً بارزاً في ترسيخ واقع التحول الاستراتيجي ولا بد ان يكون هناك تبرير واضح وبسيط لتنفيذ التغيرات في ادارة الاداء وايصال الغايات ومتابعة سير التقدم.

هـ. **تحديد المسؤوليات** : حيث ان اناطة المسؤولية بالمدراء يؤدي الي نسبة نجاح عالية جداً من حيث تحقيق الفوائد مقارنة بالمؤسسات التي تراعي هذه المسؤولية .

و. مكافأة الاداء المتميز : من المفترض ان تكون هناك مكافآت لقاء تلبية وتحقيق المستويات المستهدفة، ويمكن ان تكون هذه المكافآت ذات طابع مالي، او علي شكل ترقية او تميز.

ز. بناء منظور واضح بين الغايات الفردية والتنظيمية : حيث انه من الضروري ان يعرف الجميع غايات المؤسسة وان يساهمو مساهمة فاعلة بها، ولا بد ان يكون هناك خط واضح يربط بين المستويات الاستراتيجية والمستويات التشغيلية للمؤسسة بقدر تعلق الامر بالاداء .

ح. اظهار القيمة الحقيقية لادارة الاداء : ان المؤسسات التي جعلت من ادارة الاداء جانباً مركزياً ومهماً لعملياتها قد شهدت جملة كبيرة من الفوائد ونجد ان كثيراً من المؤسسات تستخدم تقديرات رضا العملاء في رسم نتائجها، بالاضافة الي استخدام عامل اظهار القيمة، وعموماً فان قياس العوامل الاكثر تشكل جانباً رئيسياً في تحقيق القيمة للمتعاملين. ( وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور القالي، 2009م، ص 155 ) .

#### 4.3.1 مكونات ومستويات الاداء :

يحتوي الاداء علي مفهومين ويني علي عدة مستويات وفيما يلي سنحاول التطرق الي مكوناته بالاضافة الي اهم مستوياته .

##### اولاً : مكونات ومستويات الاداء والعوامل المؤثرة في الاداء :

يتكون مصطلح الاداء علي مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية اي ان المؤسسة التي تتميز بالاداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها .

أ. الكفاءة : تشير الكفاءة الي العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ماهو مقدار المدخلات الخام والاموال اللازمة لتحقيق مستوي معين من المخرجات او الهدف المنشود. ( فؤاد عبدالمعطي، 2016م، ص 41 ).

وعية يمكن تعريف الكفاءة علي انها حسن استخدام الموارد المتاحة او القدرات علي تحقيق اكبر قدر من الاهداف باقل موارد. ( شادي عطا محمد عايش، 2008م، ص 49 ).

حيث يمكن التعبير عن الكفاءة بالعلاقة التالية :

$$\text{الكفاءة} = \text{كمية الموارد المستخدمة}$$

100 ×

كمية الموارد القياسية او المخططة

( نبيل ابراهيم محمود، 2008م، ص 57 ) .

حيث تقيس هذه النسبة مدي كفاءة الادارة في استخدام الموارد المتوفرة من راس المال والالات والمواد الخام بالمقارنة مع الموارد المخططة لها من نفس عناصر الانتاج.

ب. **الفعالية** : هي المقدرة علي تحقيق الاهداف وافضل النتائج الممكنة باقل قدر من الوقت وباقل النفقات . ( بالقاسم سلاطنة وآخرون، 2013م، ص 24 ) .

حيث يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية :

**الفعالية = قيمة المخرجات الفعلية**

$$100 \times \frac{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}$$

**قيمة المخرجات المتوقعة**

( محفوظ احمد جودة، 2004م، ص 70 ) .

بالاضافة الي الكفاءة والفعالية توجد عناصر آخري مكونة للاداء تتمثل في الاتي :

ج. **القدرة** : يراد بها استطاعة العامل اداء عملة بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية ولتحقيق ذلك يجب ان يتميز العامل بالمهارة والمعرفة .

د. **الرغبة** : وهي تمثل دوافع العامل تجاة العمل وتحوي في طياتها افكار وراء العامل حول النشاط الذي يؤديه وكذا مناخ العمل والمناخ الاسري الذان ينعكسان علي اداء العامل .

هـ. **التكنولوجيا** : وهي الافكار التي ترمي الي وضع حل للمشكلات قبل وقوعها وذلك بوضع افكار علي شكل تصاميم تحول الي مكائن واجهزة تستخدم في العمل . ( مجيد الكرخي، 2015م، ص 142 ) .

**ثانياً : مستويات الاداء :**

تقييم مستويات الاداء ركائز الزاوية المصممة لمساعدة الافراد علي فهم الي اي مدي تحققت الاهداف وتقدم المستويات مؤشرات ذات معلومات عن ما نبحت عنه لتحديد مستوي الاداء الذي تم تحقيقه .

ويمكن ان تشير المستويات الي جوانب مختلفة للاهداف المحددة ويمكن اعتبارها معايير تستخدم في الحكم علي مدي تحقيق الاهداف وهي :

أ. **الجودة** : وتعني مدي اعادة تحقيق الاهداف وتشمل علي الفائدة الاستجابة معدل القبول .

ب. **الكمية** : ما الكمية التي انتجت؟، كم العدد؟، كم مرة وباي تكلفة؟

ج. **الوقت** : التاريخ الالزامية محددة المواعيد، مواعيد العمل والانجاز .

كما يجب ان تشمل المستويات علي عمل النتائج المرغوبة، التاريخ الالزامي وبعض مؤشرات الجودة والكمية، عادة ماتصف الاداء الادني والاداء المتميو لمعرفة ما اذا كانت المستويات علي قدر من الافادة، ويجب ان تتوفر فيها الخصائص التالية :

**متعلقة بالوظيفة :** اي انها تبني علي عناصر الوظيفة وليست علي الاتجاهات الفردية .

**ثابتة ومحددة ويمكن قياسها :** اي انها تكون واضحة وتسمح للمشرفين بقياس الاداء الفعلي للموظف وتمنع وجود نزاع حول الاجابة في القيام بها .

**عملية في القياس :** تقدم المستويات الجيدة معلومات ضرورية عن الاداء في افضل الطرق الممكنة ويتم ايجادها عند الاخذ بعين الاعتبار التكلفة، الدقة، الوقت، واثاحة البيانات المطلوبة .

**ذات معنى :** وتكون لاغراض العمل لتحقيق مهمة المؤسسة واهدافها .

**واقعية ويمكن تحقيقها :** يجب ان لا تكون هناك حواجز لتحقيق المستويات، كان يكون الموظفون قادرين علي تحقيق المستويات في الاطار الزمني المحدد .

**يتم مراجعتها بانتظام :** يجب ان تتوفر المعلومات علي اساس منتظم لتحديد ما اذا كان الموظف قد حقق المستوي ام لا، فيجب القيام بافعال المراجعة . ( سامح عبد المطب عامر، 2011م، ص 136 ) .

### **5.3.1 العوامل المؤثرة في الاداء :**

لقد اتفق المفكرين المهتمين بإجراء الدراسات حول تحسين أداء المنظمات، أن الأداء في حد ذاته تابع لمجموعة من المتغيرات والعوامل ( من داخل المنظمة وخارجها) وتلك العلاقة إما تكون موجبة أو سالبة. وفيما يلي سوف نركز على أهم العوامل المؤثرة على الأداء باختصار :

#### **العوامل الداخلية :**

وتتمثل في مجموع المتغيرات والعوامل التي تتواجد في البيئة الداخلية للمنظمة، ولها علاقة بمراد المنظمة، نظامها الداخلي، ثقافتها، وظائفها وأقسامها وفروعها. وهي تتمثل في :

**العوامل التقنية :** نوع التكنولوجيا المستعملة، مساهمة الآلة بالمقارنة مع مساهمة العمال...إلخ.

**العوامل البشرية :** مستوى التأهيل، تركيبة العاملين من حيث الجنس والعمر، نظام الحوافز وسياسة الأجور، علاقة العمال مع بعضهم البعض وكذا على أساس فرق العمل.

**العوامل المالية والمادية :** وتتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة احتياجاتها المالية والمادية في حالة تعرضها للمنافسة أو تراجع مستوى مبيعاتها أو غير ذلك من الظروف الطارئة.

## **2. العوامل الخارجية :**

وتتمثل في مجموع العوامل التي تقع خارج محيط المنظمة (بيئتها الخارجية)، والتي تؤثر سلباً أو حتى إيجاباً على مستوى أدائها، وعلى العموم نجدها تتمثل في المتغيرات التالية:

**العوامل الاقتصادية :** سواء كانت متغيرات اقتصادية كلية (السياسة الاقتصادية العامة للدولة، مستوى التضخم والنمو الاقتصادي، وضعية التجارة الخارجية...)، أو حتى المتغيرات الاقتصادية الجزئية ( رغبات الزبائن والمستهلكين، الوفرة والندرة في المواد، مستوى المنافسة في القطاع السوقي...).

**العوامل التكنولوجية :** تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مجالات البحث والتطوير، الإبداعات التكنولوجية والرقمنة...إلخ.

**العوامل الاجتماعية والثقافية :** تنوع حاجات الأفراد ودوافعهم، الثقافة التنظيمية، العادات والتقاليد، القيم والمبادئ...إلخ.

**العوامل السياسية والقانونية :** وتتمثل على وجه الخصوص في توجه الدولة وسياساتها المالية والنقدية وكذا آفاق الاستثمار ومناخه، وكذا جملة التشريعات والقوانين والأحكام السائدة في الدولة، الاستقرار السياسي والأمن، الديمقراطية والشفافية والمصادقية وغيرها من العوامل. (ابراهيم زروقي وعبد القادر حول، 2010م، ص 14 ) .

## **3.2 المبحث الثاني : قياس الاداء :**

### **1.3.2 تعريف واسباب قياس الاداء :**

#### **أولاً : تعريف قياس الاداء :**

ويعرف قياس الأداء (Performance Measurement (PM بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر. ( Robert N. Anthony and

Vijay Govindarajan,1995,p461

المراقبة المستمرة لانجازات برنامج المؤسسة وتوثيقها، لاسيما مراقبة وتوثيق برامج سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، وعادة ما تكون الادارة هي الجهة التي تقوم باجراء عملية القياس .( وائل محمد صبحي و طاهر محمد منصور، مرجع سابق، ص 69 ).

### ثانياً : اسباب قياس الاداء :

تحتاج المنظمات الحكومية إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة و النتائج التي تحققت فعلاً. و الأداة هي المعيار الذي من يمكن خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً وهذه هي عملية القياس. فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة.( توفيق محمد عبد المحسن، 2004م، ص 11 ) . ويجب على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها - حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، ويشير كلا من وليام تومسون ولورد كيلفن إلى أنه "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مُرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلماً ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم".( باتريك تونسيند، جون جيبهاردت، 1998م، ص 205 ).

وإذا لم تستطع المنظمة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته. وبدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة. وعلى هذا تحتاج المنظمات إلى قياس الأداء للأسباب التالية :

**الرقابة :** يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

**التقييم الذاتي :** يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

**التحسين المستمر :** يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، و اتجاهات العمليات، و منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضاً فرص التحسين.

**تقييم الإدارة :** بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.(Joel Anderson,p2)

### 2.3.2 أهمية قياس الأداء :

وتستطيع المنظمات من خلال القياس الكمي للأداء معرفة المعلومات المهمة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها. فقياس الأداء هو منهجية تساعد في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المنظمات. وقياس الأداء يمكن المنظمة من معرفة الآتي :

أ. إلى أي مدى تعمل المنظمة بطريقة صحيحة.

ب. مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ج. مدى قدرة المنظمة على تحقيق الرضاء لعملائها.

د. مدى توفر المعلومات تساعد في الرقابة على عمليات المنظمة.

هـ. يساعد قياس الأداء المنظمة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء.

Joel Anderson and Others

### 3.3.2 مؤشرات قياس الأداء واختيار مؤشرات قياس الاداء :

أولاً : مؤشرات قياس الاداء :

مؤشر الأداء هو العنصر المناسب ( مثل نسبة الأجزاء المعيبة في المليون مثلاً، والوقت المستخدم في التصنيع) والذي يستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي، وتقييم الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل، وتقييم الأداء الوظيفي ( المحاسبة، التسويق، التصنيع، وهكذا) وتقيم الأداء ككل. Archie Lockamy and

James F. Cox,1994,p18

وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه تحقيق الأهداف العلمية للمنظمة أو الوحدة، وحينما ترتبط هذه المقاييس بإستراتيجية وعوامل مفهومة، فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة أو أي وحدة فيها أو حتى عملاءها الخارجيين (المستثمرون والموردون والمجتمع) على تفهم أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها بشكل جيد. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً، وما هو ليس كذلك. وباستعمال هذا التعريف المحدد للنجاح، يستطيع المديرون مكافأة موظفيهم والتعلم من الممارسات الجيدة المطبقة في منظمة الأعمال. ( شريف عبد الحميد مازن، 2004م، ص 1 ) .

## ثانياً : اختيار مؤشرات القياس :

هناك العديد من القرارات التي يتم اتخاذها بخصوص مؤشرات القياس بهدف تحقيق التوازن والكفاءة عند استخدامها. ومن ناحية أخرى هناك الكثير من المقاييس التي تعطى رؤية شاملة عن أداء المنظمة، وهناك الكثير من البيانات التي يمكن استخدامها في تحسين برامج العمل في المنظمة. وتبدأ عملية اختيار المقاييس من خلال قائمة شاملة لمؤشرات النتائج الممكنة. وتشير الأدبيات والتقارير والأفكار التي يطرحها أصحاب المصلحة (المستفيدون) أن هناك سبعة عناصر ضرورية يجب توافرها في مؤشر القياس وهي :

- أ. أن يكون المقياس ذا معنى ويحقق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.
- ب. ارتباط المقياس بالعمليات التي تقوم بها المنظمة.
- ج. تجنب الإفراط في استخدام المقاييس.
- د. توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.
- هـ. تحديد الممارسات الإدارية الفعالة.
- و. توفير البيانات الفنية الحقيقية.

ز. تخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها. (Gary T. Henry and Kent C. Dickey, 1993, p207)

### 4.3.2 أنواع مؤشرات قياس الأداء في المنظمات :

ركزت الدراسات التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات التي تستخدم في عملية القياس ونوعيتها والشروط المطلوب توافرها في هذه المؤشرات. وهنا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي :

- أ. مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.
- ب. مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز. ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.
- ج. مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.

د. مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية. ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص. (عبدالعزیز جمیل مخیر وأخرون، 1999م، ص 15).

ویضیف البعض عناصر أخرى لمؤشرات القياس منها

هـ. مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل وهو يقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد. والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل.

و. مؤشرات تتعلق بالأمان وهو يقيس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون. Joel Anderson and Others

### 5.3.2 مزايا قياس الأداء :

تعتبر النقاط التالية أهم المميزات التي تتحقق للمنظمات عندما تقوم بتطبيق نظم القياس :

أ. يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل أم لا. وهنا يجب مدير المنظمة أن يسأل، هل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل؟.

ب. يساعد قياس الأداء المنظمة في فهم العمليات التي تقوم بها. فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة ويوضح ما لا تعرفه. والسؤال هنا هل القائمون على المنظمة لديهم خلفية بالمشكلات التي تواجه المنظمة؟.

ج. التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف أو الآراء الشخصية. والسؤال هل القرارات تتخذ بناء على المستندات والوثائق أم على الحدس والتخمين والتحيز الشخصي؟.

د. توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المنظمة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير. والسؤال ما هي الأماكن التي تعمل بكفاءة في المنظمة؟، وكيف نستطيع إجراء التحسين والتطوير في الأماكن التي تحتاج إلى ذلك؟

هـ. يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل؟، والسؤال، هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تمت في المنظمة؟.

و. يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، والاعتماد على العاطفة. فلو تم القيام بالأعمال لفترات طويلة بدون القيام بقياس الأداء لها على افتراض أنها تتم بشكل جيد، فربما

تكون النتائج صحيحة أو غير صحيحة، ولكن بدون قياس الأداء ليست هناك وسيلة تحدد هل الأعمال التي يتم تنفيذها تتم بطريقة صحيحة أم لا. Ferdinand Tesoro and Jack Tootson, p2.

### 6.3.2 الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء :

الهدف من تطبيق المنظمات لنظم قياس الأداء هو إنجاز رؤيتها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لعملائها. وبالتالي يجب مراعاة الاعتبارات التالية في نظم قياس الأداء :

#### الاعتبار الأول : تحقيق الرؤية الإستراتيجية المحددة للمنظمة :

يجب أن تكون أهداف ومقاييس الأداء محددة بدقة. هذا بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها وفي نفس الوقت تكون قابليتها للقياس. ويجب أن يكون هناك ارتباط بين نظم قياس الأداء في المنظمة والتخطيط الإستراتيجي و التخطيط التشغيلي.

#### الاعتبار الثاني : قياس الأشياء الصحيحة :

يجب على المنظمة قبل تحديد المقاييس أن تقوم بتحديد وفهم العمليات التي سيتم قياسها. وبالتالي يجب على المنظمة تحديد العمليات الرئيسية ووضعها في خريطة التنفيذ لضمان :

أ. التأكد من تنفيذها بدلا من الافتراض بفهمها.

ب. والتأكد من أن المقاييس التي تقيس نجاحها تم اختيارها بشكل صحيح

#### الاعتبار الثالث : القياس وسيلة وليس غاية :

يقوم العاملون والمديرون في المنظمات بالعمل تجاه تحقيق النتائج المرغوبة والتي تعتبر جوهر رؤية المنظمة وإستراتيجيتها. فهي تركز على الأهداف التنظيمية باستخدام مقاييس الأداء لقياس الأهداف التي تحققت، ولكن لا تركز على القياس لفترة محددة . وعلى هذا يبدو قياس الأداء أنه وسيلة وليس غاية. AI Gore,1997,p7

### 3.3 المبحث الثالث : مساهمة إدارة الجودة الشاملة بتطوير اداء المؤسسات

#### 1.3,3 مفهوم ومحاور قياس الاداء المتوازن :

وقياس الأداء المتوازن هو نظام متكامل لقياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، كما يركز على قياس النواحي المالية و غير المالية، ويعمل على تزويد المديرين في المنظمات بالنظرة الواقعية لما يحدث داخل وخارج المنظمة. والخصائص الرئيسية التي تميز مدخل قياس الأداء المتوازن هي

كونه يتضمن مقاييس واضحة ترتبط برسالة وإستراتيجية المنظمة لد. فع الجهود تجاه تحقيق الأهداف. أيضا يعتبر قياس الأداء المتوازن أداة قياس إستراتيجية وليس نظاما لمراقبة الأداء بعد حدوثه. وعلى ذلك فإن مدخل قياس الأداء المتوازن الفعال يحقق التوازن بين المقاييس التشغيلية والمقاييس الإستراتيجية والأساس فى مدخل قياس الأداء المتوازن هو إستخدام مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات الخاصة بالأداء، تضم مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية لتبين الجوانب المختلفة لقدرة المنظمة على الأداء، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل متوازن من خلال التركيز على المحاور الأربعة التالية :  
**المحور المالى** : ويركز على إستراتيجية النمو والربحية ورؤية أصحاب المصلحة للمنظمة.  
**محور العميل**: يركز على إستراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المنظمة من منظور العميل.  
**محور العمليات الداخلية** : ويركز على الأولويات الإستراتيجية لمختلف العمليات والتي تحقق الرضاء للعملاء وأصحاب المصلحة.، ويهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المنظمة.  
**محور التعلم والنمو** : ويركز على الأولويات لخلق المناخ الذى يدعم التغيير التنظيمى والإبتكار والنمو  
Huei Hol and Others ,2001,p1

#### دوافع التوجه نحو قياس الأداء المتوازن :

تبين من الدراسات التى تم تنفيذها فى كثير من المنظمات، أن إستخدام المنظمات لمؤشرات تمد الإدارة بمعلومات عن مستقبل المنظمة يعتبر عملية هامة وأساسية فى نجاح هذه المنظمات. وهذه المؤشرات تعتبر مؤشرات وقائية تسمح للمنظمات أن تخطط للمستقبل وتستطيع مواجهة ومعالجة المشكلات قبل وقوعها. أما المقاييس المالية تعتبر مؤشرات تاريخية (علاجية)، فهى تقدم تقريرا عن الأداء فى الماضى ولا تتنبأ بما يمكن أن يحدث فى المستقبل. ومقاييس الأداء المالية وحدها نادرا ما تمكن المديرين من المعلومات التى يحتاجونها فى صناعة القرارات الإستراتيجية. والإعتماد على المؤشرات المالية فقط يؤدى إلى التركيز على الأجل القصير والنظرة الضيقة ، كما أن الإعتماد على المؤشرات المالية فقط يعرقل المنظمة من تبني الفرص فى الأجل الطويل أو التعامل مع تهديدات المستقبل Jonathon S. Rakich and Richard G. France,2001,p2

ويرى كل من **Kaplan and Norton** أن هناك العديد من الدوافع وراء تبني المنظمات لهذا الاتجاه

أ. اتجاه المنظمات إلى التركيز على تنفيذ الإستراتيجية إنطلاقا من مفهوم أن تنفيذ الإستراتيجية أهم من الإستراتيجية نفسها. ويعتبر هذا الاتجاه مثيرا للدهشة ففي خلال العقدين الماضيين كان التركيز منصبا على صياغة الإستراتيجية عكس ما هو موجود الآن. و ترى المنظمات أن المشكلة الحقيقية ليست فى الصياغة غير الدقيقة للإستراتيجية ولكن المشكلة فى التنفيذ الخاطيء للإستراتيجية.

ب. إعتقاد المنظمات على إستراتيجية وحيدة مصاغة بشكل جيد بهدف تحقيق القيمة للمنظمة ليس كافيا لنجاحها، نظرا للتغير الذى يحدث فى البيئة وبالتالي التغير فى كل العوامل المحيطة مع بقاء أدوات القياس كما هى دون تغيير. أيضا تحول المنظمة من التركيز على إدارة الأصول الثابتة إلى التركيز على إستراتيجيات إدارة المعرفة والتي تقوم بتوظيف الأصول غير الملموسة مثل علاقات العميل، إبتكار منتجات وخدمات جديدة، تكنولوجيا المعلومات، الجودة، قواعد البيانات، قدرات ومهارات العاملين والدافعية.

ج. شدة المنافسة وعدم صلاحية الإستراتيجيات التي كانت صالحة للمنافسة فى عصر الصناعة، فكثير من المنظمات حتى نهاية السبعينيات كانت تعتمد على الرقابة المركزية من خلال الأقسام الوظيفية الكبيرة. وفى الفترة الحالية أدركت معظم المنظمات هذه المشكلات، وأصبحت تعمل من خلال فرق العمل وإستخدام اللامركزية فى وحدات الأعمال، حيث أدركت هذه المنظمات أن الميزة التنافسية تتحقق من المعرفة، والقدرات ، وعلاقات الموظفين، أكثر من الاستثمار فى الأصول الثابتة. ومع التغير السريع فى التكنولوجيا والمنافسة، و نظم المعلومات، أصبحت عملية المشاركة فى صياغة وتنفيذ الإستراتيجية فى المنظمة عملية هامه، وأن هناك ضرورة لتحقيق التوازن بين كل الأطراف داخل المنظمة. فالمنظمات اليوم فى حاجة إلى لغة لتوصيل الإستراتيجية، أيضا فى حاجة إلى عمليات ونظم تساعد فى تنفيذ الإستراتيجية والحصول على تغذية عكسية حول إستراتيجيتها التي تقوم بتطبيقها.

د. يجعل قياس الأداء المتوازن المنظمة تحتفظ بالمعايير المالية التي تعتمد عليها، بالإضافة إلى المعايير غير المالية والتي أصبح من الضرورى أن تعمل بها المنظمات، ويحاول هذا الاتجاه الإعتقاد على المعايير غير المالية التي تعطى رؤية عن المستقبل، وعدم الإعتقاد فقط على المعايير المالية التي توفر للمديرين

معلومات تاريخية عن أداء المنظمة. وبالتالي كل معايير ومؤشرات القياس فى مدخل قياس الأداء المتوازن

تأتى من رؤية وإستراتيجية المنظمة. Robert S. Kaplan and David P. Norton.2001,p4

كما يضيف البعض مبررات أخرى أدت إلى تبنى المنظمات فكرة التوجه نحو قياس الأداء المتوازن وهى :  
هـ. مدخل قياس الأداء المتوازن يضع إطار لوصف إستراتيجية المنظمة ويربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة لخلق قيمة للمنظمة. فمدخل قياس الأداء المتوازن لا يحاول خلق قيمة من الأصول غير الملموسة فقط ولكن يقيس هذه الأصول. ويستخدم قياس الأداء المتوازن الخرائط الإستراتيجية التى تبين علاقات السببية لتوضيح كيف تتكامل الأصول غير الملموسة مع الأصول الأخرى لخلق قيمة للعميل وتحقيق النتائج المالية المرغوبة.

و. نظم الرقابة أصبحت الآن فى غاية الأهمية للربط بين تنفيذ الإستراتيجية وتعديلها. فى الماضى كان هناك إنطباع بأن الإستراتيجية يمكن أن تنفذ بنجاح بدون تعديل أو تصحيح، ولكن هذه الرؤية تغيرت الآن فالسبب الرئيسى فى عملية القياس هو تحديد كيف ومتى يحدث تغيير فى الخطة. ومقاييس الأداء متعددة الأبعاد تعتبر قلب نظام الرقابة الإستراتيجية الفعالة. فهى تمدها بأسس التعلم التنظيمى من خلال تحليل نتائج أداء المنظمة. وهناك اهتمام بمدخل قياس الأداء متعددة الأبعاد، ومدخل قياس الأداء المتوازن هو أحد هذه المدخل، يقدم أربعة محاور أساسية تساعد المدير فى تحديد مقاييس للإستراتيجية وقياس العناصر الملموسة وغير الملموسة.

ز. ونظام قياس الأداء يهدف إلى تحسين أداء الإدارة وليس التركيز على الإجراءات التى تتم لتقييم العلاقة

بين إستراتيجية المنظمة والخطط التكتيكية اللازمة لتحقيق الأهداف. Stanly F. Slater and Others,1997,p39

من هنا جاء الإهتمام بمدخل قياس الأداء المتوازن الذى يعرض مؤشرات الأداء والتى تؤثر بشكل مباشر على العاملين والمديرين، وعلى هذا تشجع التغيير فى السلوك والأنشطة لتحقيق إستراتيجيات المنظمة. والمؤشرات المستخدمة فى مدخل قياس الأداء المتوازن تركز على مدى تطوير العاملين، كفاءة العمليات الداخلية، رضا العميل، والأداء المالى فى الأجل الطويل. وقياس نتائج الأداء فى نظم قياس الأداء الأخرى تسمى المؤشرات اللاحقة لأنها تقيس الأعمال التى تمت. بينما محركات الأداء فى قياس الأداء المتوازن تسمى المؤشرات المستقبلية لأنها تقيس بناء القدرات لتحسين الأداء وتركز على محركات الأداء فى

المستقبل. كما أن مدخل قياس الأداء المتوازن يربط مقاييس النتائج بمحركات القياس مما يساهم في تطوير و تحسين الأداء Jason Oliveria,2001,p2

### 2.3.3 الاختلافات بين المقاييس التقليدية وقياس الاداء المتوازن :

ويتضح أيضا من خلال الدراسات أن المقاييس التقليدية تعطي إشارات مضللة لا تساعد المنظمة في تحقيق التحسين والإبتكار، و تجعل توقعات المديرين حول المقاييس التشغيلية غير واقعية نظرا لإعتمادها بشكل أساسى على المقاييس المالية. والمديرون بحاجة إلى القدرة على رؤية الأداء من مختلف الأبعاد وبشكل . Smith,1997,p35متزامن. ومن هنا جاء التركيز على إستخدام المؤشرات غير المالية مع المؤشرات المالية

كما يضيف البعض عددا من النقاط الهامة التي تعتبر من الميزات التي يحققها تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن

- 1- يحدد مدخل قياس الأداء المتوازن توجهات المنظمة وإستراتيجيتها نحو الأسواق والعمل.
  - 2- يسهل مراقبة وتقييم إستراتيجية المنظمة، وبالتالي التأكد من أن عملية التنفيذ تتم بشكل سليم.
  - 3- يساعد في تفعيل آليات التعاون والتنسيق داخل المنظمة.
  4. يساعد في تحقيق المساءلة عن الأداء في كل مستويات المنظمة. Nooren Inamdar, 2002.
- ويشير Kaplan and Norton إلى أن مقاييس الأداء التي يتضمنها مدخل قياس الأداء المتوازن تختلف عن مقاييس الأداء التي تتضمنها مداخل قياس الأداء الحالية ويمكن توضيح هذا الإختلاف في النقاط التالية
- 1- مقاييس الأداء في مدخل قياس الأداء المتوازن يتم تحديدها على أساس الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات البيئة التنافسية التي تعمل بها، فالمقاييس تعكس الرؤية والإستراتيجية والتي يعبر عنها في المحاور الأربعة للنموذج.
  - 2- مقاييس الأداء في مدخل قياس الأداء المتوازن تعتبر عنصرا أساسيا لمتابعة مدى نجاح المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها، وهذا على عكس ما تقوم به نظم قياس الأداء المتعارف عليها حيث يقتصر دورها على نتائج الماضى دونما أن تحدد إمكانية التحسين والتطوير في المستقبل.

3- المعلومات التي يوفرها مدخل قياس الأداء المتوازن من خلال محاوره الأربعة تعمل على تحقيق التوازن بين مصلحة الأطراف الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة دون أن يؤثر ذلك على العوامل الجوهرية التي تتعلق بنجاح المنظمة.

4- يتصف مدخل قياس الأداء المتوازن بالمرونة حيث تنقل الأولويات الإستراتيجية في المنظمة إلى مختلف المستويات الإدارية، كما يمكن المنظمة من إحداث التعديل والتغيير في هذه المقاييس بما يتلائم مع ظروف المنظمة. Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1993, p134

### 3.3.3 المميزات التي يحققها مدخل قياس الأداء المتوازن في المنظمات :

بينت إحدى الدراسات التي تم تنفيذها على المنظمات التي طبقت مدخل قياس الأداء المتوازن بأنه أداة إدارية هامة يستخدمها مجلس الإدارة، وتمكن كل فرد من أفراد المنظمة من تحقيق الحاجات والمتطلبات لمختلف أصحاب المصلحة ( المتعاملين مع المنظمة). وعلى الرغم من أن هناك بعض الصعوبات التي تظهر عند التطبيق العملي إلا أن هذا المدخل يحقق كثيرا من المميزات Liz Warren, 2001, p2 وقد تبنت العديد من المنظمات مدخل قياس الأداء المتوازن ومن خلال خبرة هذه المنظمات في تطبيق هذا المدخل يتبين أنه يحقق الميزات التالية:

1. يمكن المنظمة أن تقدم في تقرير واحد معلومات عن الأولويات التي يجب أن تهتم بها المنظمة: توجهات العميل، تحسين الجودة، التركيز على فرق العمل، تخفيض وقت تقديم الأصناف الجديدة في الأسواق، وتخفيض الوقت المطلوب لتنفيذ العمل ، والتركيز على العمل الجماعي.

2. يعمل هذا المدخل على تحقيق تحسن كبير في الأداء من خلال تشجيع المديرين على الأخذ في الإعتبار كل المقاييس التشغيلية، وبالتالي التأكد من أن التحسين والتطوير في أحد المجالات لم يتحقق على حساب مجال آخر.

3. يترجم قياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تضم مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات، وبالتالي يساعد في الربط بين المخرجات ومحركات الأداء، ويساعد المديرين في توجيه الطاقات والقدرات والمعلومات لتحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

4. قياس الأداء المتوازن ليس أسلوباً للرقابة التقليدية ولكنه نظام للمعلومات لأن المقاييس المستخدمة فيه هي نتيجة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة.

5. وقياس الأداء المتوازن ليس نظاماً تشغيلياً للقياس فمعظم المنظمات تستخدمه كنظام للإدارة الإستراتيجية لإدارة إستراتيجيتها فى المدى الطويل. فهى تستخدم قياس الأداء المتوازن لإنجاز عملياتها الهامة. Charles J. Pineno and Curtis R. Cristini.p39

كما يضيف البعض عدداً من النقاط الهامة التى تعتبر من الميزات التى يحققها تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن

6. يحدد مدخل قياس الأداء المتوازن توجهات المنظمة وإستراتيجيتها نحو الأسواق والعميل.

7. يسهل مراقبة وتقييم إستراتيجية المنظمة، وبالتالي التأكد من أن عملية التنفيذ تتم بشكل سليم.

8. يساعد فى تفعيل آليات التعاون والتنسيق داخل المنظمة.

9. يساعد فى تحقيق المساءلة عن الأداء فى كل مستويات المنظمة. Nooren Inamdar, 2002,p107

### 4.3.3. مقاييس الاداء :

#### أ. بطاقة الاداء المتوازن :

تعرف علي انها اول عمل نظامي من خلال تصميم نظام لتقييم الاداء والذي يهتم بترجمة استراتيجيات المؤسسة الي اهداف محددة ومقاييس مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما انها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة. ( عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009م، ص 57).

تؤكد بطاقة الاداء المتوازن علي وصف المكونات الاساسية لنجاح المؤسسة وذلك عبر اعادة ما يلي :

**البعد الزمني :** حيث تهتم المؤسسة بالامس واليوم والغد فما تفعله من اجل الغد قد لا يكون له تاثير حول حلول بعد الغد وبذلك يصبح ضروريا مراقبة النسبة بصورة متواصلة .

**البعد الاستراتيجي :** تهتم عملية قياس الاداء بالاطواف الداخلية والخارجية عند القيام بعمليات القياس والمقاييس الخارجية، تهتم بالعملاء والاسواق، اما الداخلية فانها تهتم بتحسين الكفاءة والفعالية .

**البعد البيئي :** تهتم عملية قياس الاداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المؤسسة طويلة المدى. ( عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق، ص 57 )

## ب. لوحة القيادة :

لوحة القيادة هي أيضاً من المقاييس الحديثة للاداء وتنطلق قدرتها من تشخيص وضعية المؤسسة وتحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الاهداف المسطرة في الاجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من اجل تحسين الوضعية العامة. ( عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 68 ).

## ج. مقاييس آخري منها :

**المدخلات :** تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول الي المخرجات والنتائج المطلوبة .

**العمليات :** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في انتاج المنتج او الخدمة.

**المخرجات :** تستخدم لقياس المنتج او الخدمة التي يوفرها النظام او المؤسسة ويتم ايصالها الي العملاء ومثال علي مخرجات التدريب هو عدد الافراد الذين يخضعون للتدريب.

**المحصلات :** تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة او المرغوبة او الفعلية، فعلي سبيل المثال ان نتيجة التدريب حول السلامة يمكن ان تكون بمثابة التحسين في اداء السلامة متمثلة في قلة عدد الاصابة بالامراض ما بين العاملين، وفي بعض الحالات ربما تكون من الصعب بناء علاقة سببية مباشرة ما بين مخرجات النشاط ونتائج المقصودة .

**التاثير :** تستخدم لقياس الاثار المباشرة او غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة، وهناك من يقسم مقاييس الاداء تحت مسميات عديدة كما يلي :

**النتائج :** هذه المقاييس تقيس الاداء بعد ظهور الحقيقة ومثال علي ذلك هو الاصابات والامراض الواقعة **الاسباب :** هذه المقاييس تتنبأ بالاداء المستقبلي من مقياس التكلفة التقديرية علي اساس جملة من العوامل ذات العلاقة .

**السلوكية :** هذه المقاييس تقيس الثقافة الاساسية للافراد والمنظمة التي تجري قياسها، والامثلة علي ذلك هو تنفيذ برامج السلامة او استبيانات رضا العاملين . ( مراد كواشي ونجوم غازي، 2014م، ص 6 ).

وللتأكد من كفاءة وموضوعية المقاييس يجب الاخذ بالاعتبار الضوابط والمعايير التالية :

**الثبات :** تتأكد من ثبات المقياس اذا اعدنا القياس والتقويم في الشروط نفسها وفي مدة زمنية متباعدة نسبياً وتصل الي النتائج نفسها تقريباً.

**الموضوعية :** ابتعاد المقياس عن الذاتية او تحيزة وعدم تاثرة بالمتغيرات الخارجية التي لا علاقة لها باداء العاملين .

**الوضوح :** أي ان يكون المقياس واضحاً ودقيقاً علي ان يستطيع قياس الفروق الفردية منها ان كانت قليلة .

**السهولة :** سهولة الاستخدام وقلة الوقت والجهد الذي يحتاجه المقياس من الامور الاساسية .

**الصدق :** حيث انه يجب ان يرتبط تصميم المقياس بالكفاءة والفعالية المطلوبتين في اداء العمل . ( حسن صديق، 2012م، صى224 ) .

### 5.3.3 نموذج واستراتيجيات تحسين الاداء :

**اولاً : نموذج تحسين الاداء :**

ان نموذج عملية تحسين الاداء مكون من خمسة خطوات تمر بها عملية التحسين في المؤسسة كما يلي

**الخطوة الاولى : تحليل الاداء :** ويرتبط بعملية تحليل الاداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :

**أ. الوضع المرغوب :** يصف القدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية واهداف المؤسسة .

**ب. الوضع الفعلي ( الحالي ) :** يصف مستويات الاداء العمل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي

موجودة فعلياً، فان الهدف من تحليل الاداء هو محاولة أغلاق الفجوة التي تنتج من هذين المفهومين .

**الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات :** حيث يجب عند تحليل أي مشكلة ان تبدأ من جذورها،

وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الاداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف

سبب ضعف الاداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب ان نخجل من مواجهة ومصارحة انفسنا او

المتسببين، بضعف الاداء ( كضعف في التحفيز، ضعف في التركيز علي الزبائن والمجتمع والمحيط

...الخ ) . ( مصطفى يوسف، 2016م، ص18 ) .

**الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل او المعالجة :** التدخل هو وسيلة منتظمة وشاملة للاستجابة

لمشاكل الاداء ومسبباته وعادة ما تكون الاستجابة بمجموعة من الاجراءات تمثل اكبر وسيلة تحسين

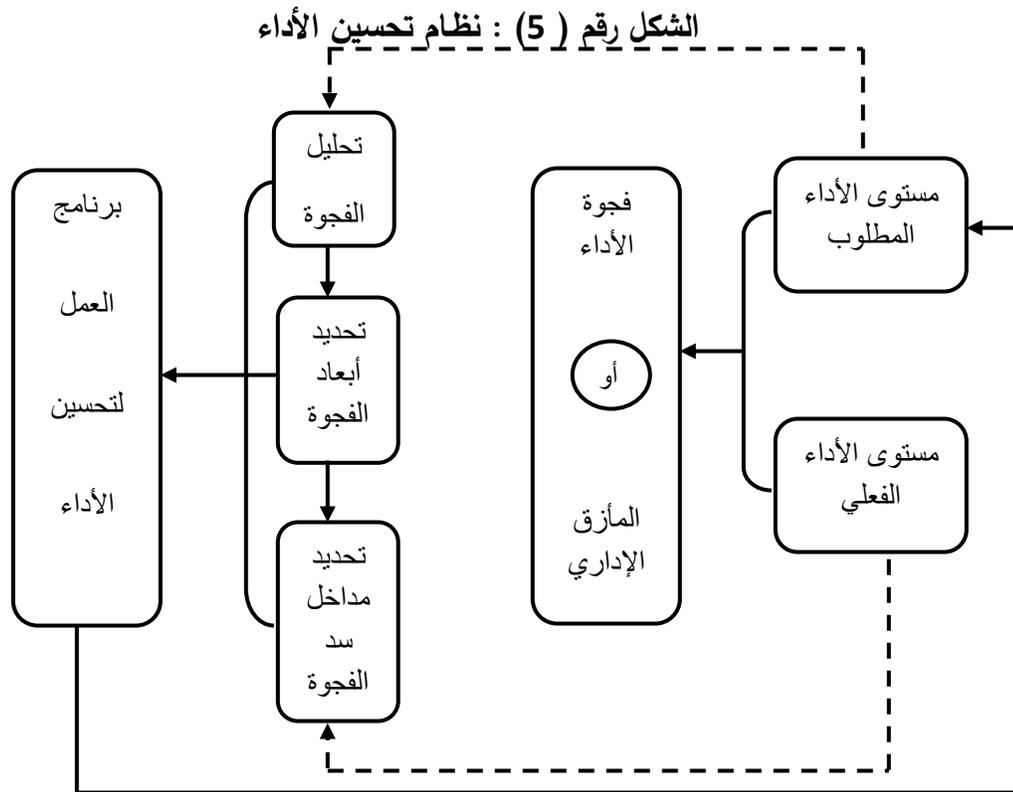
للاداء، ويتم تشكيل الاجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً علي الفائدة

الموجودة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل للتغيير والي نتائج مهمة في المؤسسة ولذا يجب ان تكون أي

استراتيجية لتحسين الاداء اخذه بعين الاعتبار تعبيد اهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها .

**الخطوة الرابعة : التطبيق :** بعد اختيار الطريقة الملائمة بوضع حيز التنفيذ يتم تصميم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الاعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتاثير الامور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة واهدافها بكفاءة وفعالية.

**الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الاداء :** يجب ان تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الاساليب والحلول تكون لها اثار مباشرة علي تحسين وتطوير الاداء لتقييم التاثير الحاصل علي محاولة سد الفجوة في الداء، يجب المقارنة بشكل مستمر مع التقييم بين الاداء الفعلي والمرغوب مما يساعد علي الحصول علي معلومات عن التقييم يمكن الاستفادة منها في عمليات تقييم اخري من حديد .( شرف الدين مؤمن، 2012م، ص 52).



المصدر: د.علي السلمي، « تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، ص 39.

## ثانياً : استراتيجية تحسين الاداء :

ان استراتيجية تحسين الاداء تهدف الي تحسين الجودة ومصداقية المنتجات او الخدمات وكذلك جذب العميل، دفع انظمة عمليات تحسين مستويات الخدمة وتأثير المصداقية الي جانب ضعف التكاليف وقيادة الوقت فالتحسين المستمر هو عملية واسعة النطاق للمؤسسة تقوم فيها بالتركيز والابداع المستمر والمتزايد خلال مدة معينة وهي كما يلي :

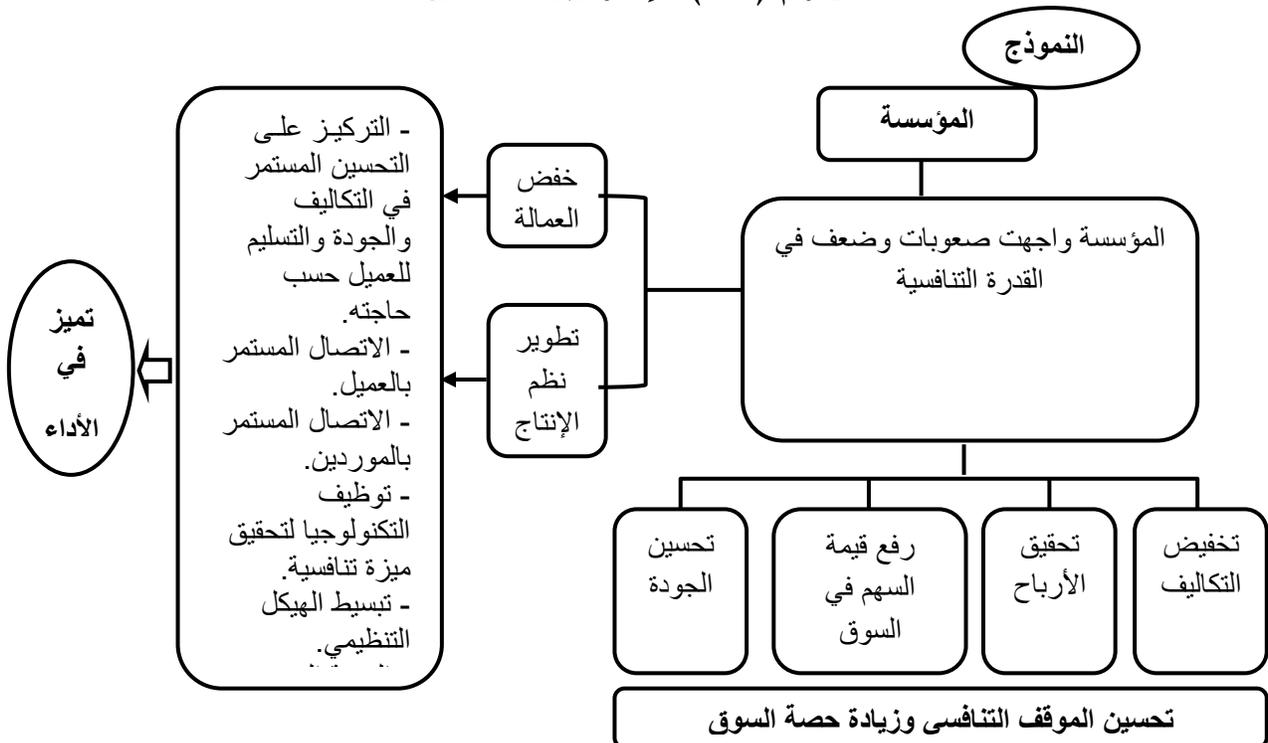
**1. التركيز :** يخاطب التحسين المستمر قضايا محددة حيث تكون هناك حاجة لتحسين عمليات وتقييم الفعالية للمؤسسة، حيث تكون هناك حاجة لتوفير منتجات عالية الجودة او الخدمات، الاهم عند الحاجة لدفع مستويات خدمة وارضاء العملاء .

**2. الاستمرارية :** البحث عن التحسين الذي لاينتهي ابداً .

**3. التزايد :** التحسين مستمر ليس عند القيام بخطوات مفاجئة كرد فعل لمواقف طارئة ولكن عن الوصول الي الثبات مفهوم خطوة بخطوة لتحسين الاساليب التي تقوم المؤسسة بتنفيذ الاشياء عن طريقها.

**4. الابتكار والابداع :** تحسين مستمر يهتم بافكار ومفاهيم جديدة للمتعامل مع المشاكل الجديدة والقديمة احياناً الي جانب المتطلبات.( مايكل ارمسترونج، ايناس الوكيل، 2008م، ص 162 ).

### الشكل رقم ( 6 ) : إستراتيجيات تحسين الأداء



المصدر : د.علي السلمي - « تطوير أداء وتجديد المنظمات » دار قباء للنشر والتوزيع، ص98.

## الفصل الرابع الدراسات الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن شركات الدواجن في السودان

المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث : إختبار فروض الدراسة

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

#### 1.4 المبحث الأول : نبذة عن شركات الدواجن في السودان

##### 1.1,4 شركة ميكو للدواجن :

##### المقدمة :

تأسست شركة ( ميكو ) لإنتاج الدواجن المحدودة في ديسمبر 2004 وبحلول عام 2013 أصبحت من أكبر شركات إنتاج الدواجن في السودان متكاملة في مجالي إنتاج الكتاكيت اللاحمة عمر يوم واحد وإنتاج الفراخ المجمد .

ينبني شعار الشركة على الجودة .. الوفرة .. التميز .

##### أهداف الشركة :

- الريادة في انشاء وتطوير شراكة سودانية متكاملة لإنتاج الدواجن .
- الريادة في تطوير إنتاج أعلاف الدواجن لإستخدامات الشركة وللسوق تجارياً .
- التوسع الرأسي والأفقي في مجال الفراخ اللاحم وتغيير السلوك الاستهلاكي للفرد بترغيبه في التحول من استهلاك اللحوم الحمراء الى اللحوم البيضاء عن طريق سياسة الاكتفاء الذاتي .
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني والتنمية الاجتماعية .

##### الرؤيا :

وضع العلامة التجارية MICO شركة رائدة في مجال إنتاج الدواجن .

##### الرسالة :

- 1- الأستمرار في تحسين وتنويع عروضنا عن طريق مواءمة استراتيجيات عملنا مع أولويات عملائنا بخلق شراكات طويلة الأجل .
- 2- استخدام استراتيجيات عملية للتحسين والاستمرار في ضمان تقديم أعلى جودة للمنتجات وأرقى الخدمات .

## أقسام الشركة :

تتكون شركة دواجن من مجموعة من الوحدات الإنتاجية التكاملية تحت مسمى إدارة الإنتاج وهي كالاتي :

1. مزرعة أمهات الدواجن

2. الفقاسة

3. مصنع أعلاف ميكو

4. المجزر الآلي

5. مصنع معالجة مخلفات الذبيح

## مشروع أمهات الدواجن :

يقع المشروع في منطقة أم ربل شرق النيل بمساحة 1100 فدان

## مكونات المشروع :

### 1. مواقع التربية :

عدد 6 حظائر تربية أرضية بسعة 72.000 طائر

حظيرتين بطارية بسعة 72.000 طائر

### 2. الأنتاج :

عدد 8 حظائر إنتاج أرضي بسعة 60.000 طائر

عدد 6 حظائر بطاريات بسعة كلية 180.000 طائر

مباني إدارية وسكنية ومخازن مستلزمات الإنتاج

خط أمداد كهرباء عامة ومولدات أحطتياطية للطوارئ

كادر بشري على مستوى عالي من التدريب والتأهيل

## مشروع إنتاج اللحم :

يقع المشروع بشرق النيل في منطقة كتراج بمساحة 600 فدان مع وجود حوالي 1100 فدان للتوسع

المستقبلي.

المشروع مقسم الى 5 مزارع رئيسية كل مزرعة بها 10 حظائر ما عدا المزرعة الخامسة تحتوي على 5 حظائر بطاريات بسعة 65.000 طائر للحظيرة .

العدد الكلي للحظائر 45 حظيرة منها 27 حظيرة أرضية بسعة 30.000 طائر وعدد 4 حظائر بسعة 27.000 طائر للحظيرة وعدد 14 بطارية بسعة 65.000 طائر

الإنتاج الكلي للمشروع 8.401.800 فرخة بوزن 10.082.000 طن خلال العام ، كما يوجد معمل خاص للتشخيص البكتريولوجي والاليزا.

### **مصنع العلف :**

تمتلك الشركة مصنع للأعلاف مجهز بأحدث الأجهزة الحديثة وتبلغ طاقة المصنع الإنتاجية 20 طن / ساعة من العلف الناعم و15 طن /ساعة من العلف المحبب وذلك لإمداد مزارع الأمهات والتسمين بكميات الأعلاف المطلوبة بالشكل والكيفية المناسبة لكل الأعمار.

### **معمل مصنع العلف :**

ينتقي المصنع أجود الخامات ويخضعها لتحاليل مختبرية حديثة كما يستخدم المصنع أجود الإضافات العلفية من كبرى الشركات العالمية.

يتم اختيار الأعلاف بالمزارع للوقوف على معدات التحويل الغذائي وذلك للحصول على الوزن المناسب في أقل فترة .

### **السعة التخزينية :**

يحتوي المصنع على صوامع كبيرة لتخزين الخامات الواردة وحفظها من التلف وتصل الطاقة التخزينية للمصنع الى 16 الف طن من الحبوب السائبة و4 الف طن من الخامات المعبئة كما يحتوي تانج لحفظ وتخزين الزيوت النباتية بسعة 20 طن .

### **مخازن مصنع العلف :**

- مخزن المواد الخام
- مخزن المنتج التام
- مخزن الصيانة والإسبيرات
- مخزن مستلزمات الإنتاج

## الطاقة الإنتاجية لمصنع العلف :

ينتج المصنع حوالي 50 ألف طن علف غي العام مخصص منها 10 ألف طن لمزارع الامهات و40 ألف طن لمزارع التسمين كما ينتج المصنع علف قبل البادئ بحجم 2 ملم.

ينتج المصنع الاعلاف المخصصة للامهات والدجاج البياض لإنتاج بيض تفقيس عالي الجودة وأعلاف لمزارع التسمين وايضاً ينتج المصنع علف تسمين لاحم تجاري وعلف لتسمين العجول لدى الشركة مجموعة من الفنيين والاداريين الذين يمتازون بخبرة واسعة في مجال صناعة الأعلاف وتركيب الخلطات العلفية عالية الجودة .

## 2.1.4 شركة دواجن النيل

### المقدمة :

يعتبر مشروع دواجن النيل السودانية من المشاريع الرائدة التي أنشئتها الدولة لدعم الإقتصاد السوداني والمساهمة الفاعلة في الامن الغذائي السوداني ولتوفير ودعم السوق من اللحوم البيضاء عالية الجودة ، حيث تم إنشاء المشروع في مدينة كورتي بالولاية الشمالية كأحد مشروعات التنمية الإقتصادية والإجتماعية . كما أن مشروع دواجن النيل هو الأول والأكبر قيمة في مجال الدواجن خارج ولاية الخرطوم وتقديمه كنموذج استثماري ناجح يشجع رأس المال الوطني والأجنبي لإقام مشاريع مماثلة وتوفير فرص عمل جديد بالمنطقة . تم اختيار افضل الكوادر لإدارة هذا المشروع الهام والتي ساهمت مساهمة فعالة في إنجاحه ، حيث تم تشيد المشروع بأحدث الطرق العالمية المعروفة في صناعة الدوان وبمساهمة مبريات الشركات العالمية في انشائه مثال ( BIG – DUTCHMAN ) الألمانية Petersime البلجيكية STORK الهولندية و ( BIO-CHECK ) حيث بلغت تكلفة المشروع الإنشائية حتى الآن ستون مليون دولار ( 60.000.000 ) كما بلغت المساحة المستقلة في المشروع حوالي 1500 فدان .

### موقع المشروع :

يقع المشروع في مدينة كورتي بالولاية الشمالية ويبعد من العاصمة الخرطوم 370 كلم شمال و55 كلم من مدينة مروى التي يوجد فيها مطار مروى الدولي الجديد كما يبعد 220 كلم جنوب شرق مدينة دنقلا عاصمة

الولاية الشمالية و770 كلم جنوب غرب مدينة بورتسودان الميناء البحري الرئيسي . حيث يتمتع بموقع يميزه عن جميع مشاريع الدواجن الموجودة في البلاد .

## أهداف المشروع :

1. المساهمة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الولاية الشمالية بصفة خاصة والسودان بصورة عامة.
2. تقديم نموذج لمشروعات حكومية رائدة تقود القطاع الخاص وتشجيعه نحو الإستثمار في المشاريع الاستراتيجية .
3. المساهمة الفاعلة في تطوير صناعة الدواجن في السودان ودعم السوق باللحوم البيضاء .
4. خلق وتوفير فرص العمل بكافة التخصصات للسكان المتأثرين بقيام السد وبقية الكفاءات من أبناء الوطن
5. تشجيع رأس المال العالمي والمحلي وجذب المستثمرين للمشاريع الأخرى بالمنطقة .

## معلومات أولية عن التشغيل :

بدأ التشغيل التجريبي للمشروع في أكتوبر من العام 2012م وذلك بإدخال (25) الف كتكوت للاحم بحظيرة واحدة حيث استمرار التشغيل باستيراد كتاكيت اللاحم حتى نهاية ابريل 2013م . حيث تم انتقل المشروع بعدها من شراء كتاكيت اللاحم لمرحلة توريد البيض المخصب وتشغيل المفقس ، حيث تم استيراد أول دفعة بيض مخصب في نهاية أبريل 2013م بحوالي (100000) بيضة مستوردة اسبوعياً . بدأ توطین أمات الدواجن بالمشروع باستيراد أول دفعة كتاكيت للامات في يوليو 2013م حيث دخلت في إنتاج البيض المخصب محلياً في يناير 2014م من سلالة ( COBB ) كما تم استيراد الدفعة الثانية من الامات في نهاية أكتوبر 2013م من سلالة ( ROSS ) حيث دخلت فعلياً في إنتاج البيض المصب محلياً في ابريل 2017م .

حيث يسعى المشروع الان لتوطین سلالة جدات الدواجن ( Grand Parents Stock ) لايقاف استيراد سلالة الامات نهائياً .

## مكونات المشروع :

يضم المشروع كل الاقسام اللازمة لانتاج وتسمين الدجاج اللاحم ومشتقاته وهو بذلك يعتبر مشروع متكامل ويتكون من الانبي :

### مزارع لتربية الامات ( Breeder Farm ) :

عبارة عن مزرعتين وكل مزرعة بها 3 حظائر (6حظائر) تتم فيها تربية كتاكيث الامات حتى عمر 24 اسبوع .

$$\text{مساحة الحظيرة الواحدة} = 12 \times 76 = 912 \text{ م}^2$$

سعة الحظيرة 6000 كتكوت ، مجهزة بمعدات كاملة من شركة **Big Dutchman** الألمانية .

### مزارع لامات الانتاج :

عبارة عن أربعة مزارع كل مزرعة بها 3 حظائر ( 12حظيرة ) تقوم فيها الامات بانتاج البيض المخصب .

$$\text{مساحة الحظيرة الواحدة} = 14 \times 76 = 1064 \text{ م}^2$$

سعة الحظيرة 6000 كتكوت ، مجهزة بمعدات كاملة من شركة **Big Dutchman** الألمانية .

### مكونات المشروع :

#### مزارع اللحم : ( Broiler Farm ) :

تتكون من ثمانية مزارع كل مزرعة بها حظائر ( 24 حظيرة ) يتم فيها تسمين الدواجن في خلال 40 - 45

$$\text{يوماً مساحة الحظيرة الواحدة} = 14 \times 104 = 1456 \text{ م}^2$$

السكن :

مرفق مزرعة سكن للمشرف والعمال

المحرقة :

مرفق بكل مزرعة محرقة عبارة عن مبني للتخلص من الدجاج النافق .

### مكونات المشروع :

#### المفقس ( Hatchery ) :

$$\text{المساحة الإجمالية} = 24 \times 48 = 1152 \text{ م}^2$$

**6- Setter Capacity = 115200egg/setter**

**6- Hatcher capacity = 19200 bird/3day**

عد وتحصين الكتاكيث عمر يوم .

الطاقة الإجمالية القصوى للمفقس 9مليون كتكوت في العام .

## مكونات المشروع :

- المجزر ( Slaughter house ) .
- الطاقة التشغيلية 4600 طائر /ساعة .
- معدات المجزر من شركة Stork الهولندية .
- المساحة الإجمالية  $24 \times 122 = 2928$  م<sup>2</sup>
- عدد 2 ثلاجة للتجميد السريع -40C بسعة 30 طن .
- عدد 4 ثلاجة للتجميد مخازن -18C بسعة 320 طن .
- عدد 2 ثلاجة للطازج -5C بسعة 120 طن .
- محطة معالجة مخلفات الذبيح الصلبة ( تحت التشييد ) .
- محطة معالجة مياه الذبيح ( تحت التشييد ) .

## مكونات المشروع :

### مصنع العلف ( Feed mill ) :

الطاقة الإنتاجية 10 طن /الساعة يتكون من

- مصنع للعلف
- مخزن المواد الخام بمساحة 1296 م<sup>2</sup> بالإضافة إلى عدد 3 صوامع اجمالية 3150 طن علف .
- تم توريد الماكينات للمصنع بواسطة شركة مصنع الخليج من شركة Gold Long الصينية .

### المعمل ( Labrotary ) :

تم انشاء المعمل عبر اكبر الشركات العاملة في هذا المجال شركة BOL-CHECK الهولندية بأحدث المعدات التي تساعد في فحص عينات الدم وكشف الامراض من وقت مبكر لمعالجتها كما يتم فيه فحص عينات العلف المختلفة .

## الامن الحيوي بالمشروع :

يعتبر موقع المشروع بالولاية الشمالية وبعده عن مزارع الدواجن هو أولى خطوات نجاح الامن الحيوي للمشروع الامر الذي ساعد كثيراً في خلق بيئة صحية ممتازة وخالية من مسببات أمراض الدواجن باتباع أعلى معايير الجودة والامن الحيوي حيث تم وضع اجراءات مشددة للتنقل داخل المشروع بحيث تخضع كل وسائل النقل للتعقيم الجيد قبل دخولها للمواقع وتم عمل الآتي :

أ. تم تسوير كل المزارع والاقسام بالكامل ويتم الدخول عبر بوابة واحدة يتم ضبط الدخول فيها عن طريق مختص .

ب. هنالك حمامات الامن الحيوي في جميع بوابات المشروع الخارجية أو الداخلية لتعقيم الاشخاص .

ج. مرفق سكن للمشرف والعمال في كل مزرعة منعاً لاختلاط عمال المزارع مع بعضهم البعض .

د. يوجد في كل مدخل حوض لتعقيم السيارات ( لابد من تعقيم كل سيارة أو شاحنة تدخل للمزارع ) .

هـ. إلزام جميع العاملين بإرتداء الملابس والمعدات الواقية والمعقمة قبل مباشرة اعمالهم .

ز. ونتج عن احكام السيطرة على الامن الحيوي بمساعدة البنيات التحتية أن حقق المشروع اعلى انتاج

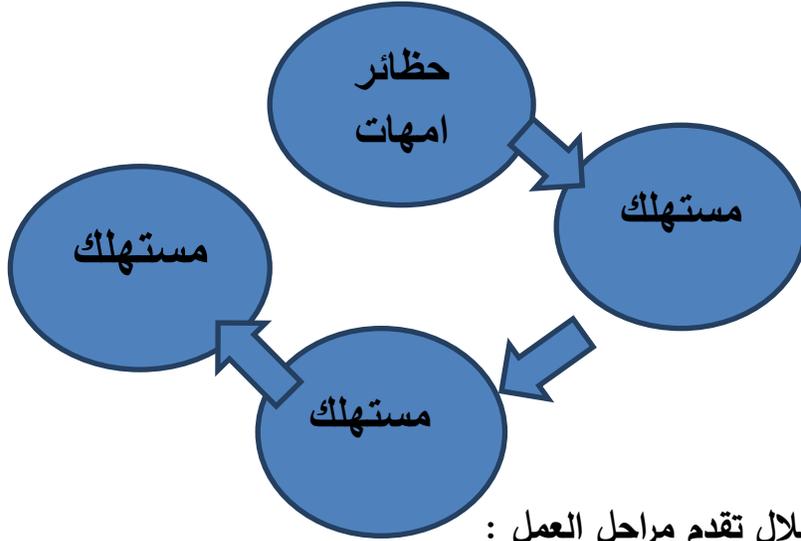
ح. بالمقارنة مع بقية المشاريع المشابهه حيث ان متوسط نسبة نفوق الطيور بالمشروع ما بين 2% إلى 3% والنسبة المقبولة عالمياً من 5% إلى 7% .

## السعات الانتاجية لمكونات المشروع :

البند	البيان	الطاقة الإنتاجية في العام
1	إنتاج البيض المخصب من مزرعة الأمات	9 مليون بيضة
2	الطاقة الإنتاجية للمفقس	9 مليون كتكوت
3	سعة حظائر الدجاج اللاحم	4.5 مليون فرخة
4	المجزر	9.6 مليون فرخة
5	مصنع العلف	24.000 طن ( الحاجة = 18.000 طن )

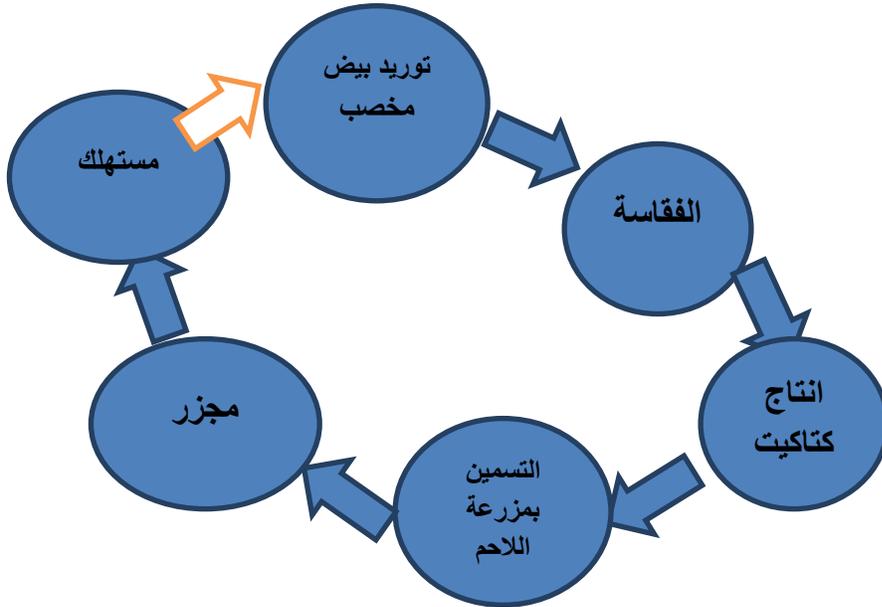
دورات الإنتاج خلال تقدم مراحل العمل :

- أكتوبر 2012م - مايو 2013م



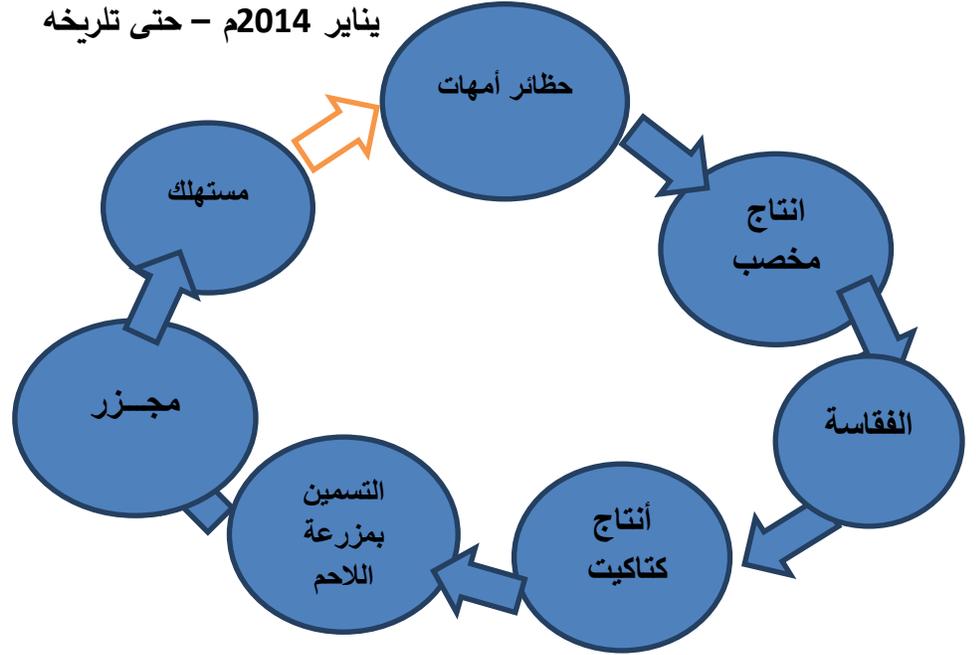
- دورات الإنتاج خلال تقدم مراحل العمل :

- مايو 2013م - يناير 2014م



## - دورات الإنتاج خلال تقدم مراحل العمل :

يناير 2014م - حتى تليخه



### الخدمات :

#### شبكة الكهرباء :

- تم تغذية المشروع من خط ضغط عالي 33 ك أ ف
- تم توزيع الكهرباء لمكونات المشروع بواسطة خطوط ضغط عالي وضغط منخفض و13 محول كهربائي 415/33000

- تم تجهيز جميع مكونات المشروع بمولدات احتياطية

#### شبكة المياه والآبار :

- تم حفر 10 آبار للمياه الجوفية بسعة اجمالية 700م<sup>3</sup> / ساعة
- يوجد 9 خزانات أرضية بسعة اجمالية 900م<sup>3</sup>
- يوجد 26 خزان علوي بإرتفاع 12م سعة اجمالية 1300م<sup>3</sup>

#### شبكة الطرق الداخلية

#### التسويق والمداخل الرئيسية

## الخاتمة :

\*لاشك أن مشروع دواجن النيل بهذا الحجم الكبير من المشروعات التي حققت نجاحاً في كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية كما شكل اسم الشهرة ( دواجن النيل ) رقماً متميزاً في سوق الدواجن السودانية وذلك بفضل الجودة العالية التي تتم في كل مراحل الانتاج مما ساعد في انتشار المنتج في جميع ولايات السودان المختلفة بسهولة ويسر .

\*ويعتبر التحدي الحقيقي لاستكمال المشروع ومضاعفة الانتاج إلى 100% هو اضافة عدد (24) حظيرة لاحم حيث تم التصميم وجداول الكميات والمواصفات وتوطئة لتنفيذها .

\*ولعل من اهم مراحل الاستكمال المنشود هو توطين جدات الدواجن التي توقف استيراد كتاكيت الامات نهائياً وتوفيرها محلياً لكافة شركات الدواجن بالسودان .

\*ومما ساعد في انتشار لدواجن النيل انه يتم توزيعها عبر اكثر من (15) وكيل توزيع ذو خبر وتجربة كبيرة وامكانيات مميزة تم اختيارهم بعناية زوعي فيها كافة النواحي ( المالية والفنية والخبرات ).

### 3.1.4 شركة انتاج وتصنيع الدجاج العربي المحدودة

**Arab Poultry Production & Processing Company LTD.**

#### معلومات ونبذة عن الشركة :

- هي إحدى كبرى شركات الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي.
- تأسست وبدأت نشاطها الإنتاجي في عام 1984م.
- تهدف الشركة إلي زيادة الإنتاج من اللحوم البيضاء وبيض المائدة لتغطية احتياجات العاصمة الخرطوم والولايات.
- تقع على بعد 35 كلم جنوب الخرطوم في مساحة 5000 فدان بمنطقة طيبة الحساناب.
- تبلغ الإنتاجية الحالية 4.5 مليون فرخة، ويبلغ إنتاج بيض المائدة حوالي 15 مليون بيضة في العام.

## الرؤيا :

- أن تكون الشركة في ريادة شركات إنتاج الدواجن في السودان لتعزيز الأمن الغذائي.

## القيم :

- الولاء.
- الإنتماء.
- التعاون.
- العمل بروح الفريق.
- الاحترام.
- العدل والمساواة.
- الشفافية.

## الرسالة :

- الإستدامة في توفير الإحتياجات الغذائية من منتجات الدواجن ذات قيمة غذائية عالية وبأسعار معقولة للمواطن ، مع تبني الأساليب والطرق والتكنولوجيا الحديثة لتعزيز وزيادة الأرباح والإنتاج ...

## شركة إنتاج وتصنيع الدجاج العربي

### المقدمة :

تأسست الشركة وبدأت نشاطها الإنتاجي في عام 2004، بهدف المساهمة في تلبية الإحتياجات المحلية وإمكانية التصدير للحوم الدواجن وبيض المائدة والأعلاف والكتاكيت من عمر يوم. توجد بجمهورية السودان - على بعد 35 كلم جنوب الخرطوم في منطقة طيبة الحساناب.

### الطاقات التصميمية للشركة :

- مزارع الأمهات: (12) حظيرة تتسع لـ 50 ألف كتكوت تنتج حوالي 4.5 مليون بيضة تفريخ سنوياً  
- مزارع البداري (اللاحم) عدد 30 عنبر بطاقة إنتاجية 4.4 مليون كتكوت لإنتاج نحو 5 آلاف طن من لحوم الدواجن سنوياً

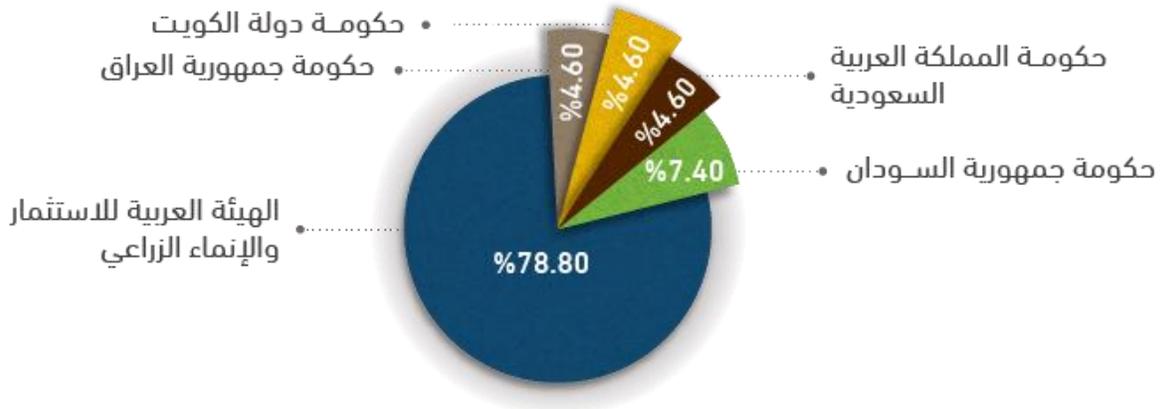
- قسم البياض بطاقة إنتاجية تبلغ 15 مليون بيضة مائدة/السنة

- المفقس بعدد 12 حاضنة و4 فقاسات، وتبلغ طاقة المفقس الإنتاجية 4.5 مليون كتكوت سنوياً
- قسم المجزر ويحتوي على غرفة تجميد ومخازن مبردة للحفظ وتبلغ طاقته الإنتاجية 3000 طائر/الساعة
- مصنع العلف الذي تبلغ طاقته الإنتاجية 10 طن / الساعة، يتكون من 3 صوامع تبلغ طاقتها التخزينية 6 آلاف طن إضافة الى مخازن خارجية ومبنى إداري

### رأس المال والمساهمون :

رأس المال المدفوع 399.8 مليون جنيه سوداني يساهم فيه كل من:

- الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي: %78.80
- حكومة جمهورية السودان: %7.40
- حكومة المملكة العربية السعودية: %4.60
- حكومة دولة الكويت: %4.60
- حكومة جمهورية العراق: %4.60



### متوسط مبيعات الشركة :

\*يبلغ متوسط مبيعات الشركة لآخر ثلاث سنوات نحو 524.5 مليون جنيه سوداني (نحو 11.6 مليون دولار أمريكي).

### الحصة السوقية :

تبلغ نحو 5% من إجمالي إنتاج الدواجن في السودان.

## منتجات الشركة :

**لحوم الدواجن :** تحمل المنتجات العلامة التجارية (الدجاج العربي) : فراخ كاملة درجة أولى معبأة في أكياس بلاستيكية بأوزان تتراوح بين 1 - 1.5 كيلوجرام؛ إضافة إلى منتجات مقطعة معبأة في أطباق بمتوسط وزن كيلوجرام لكل منتج.

**بيض المائدة :** بيض عادي، بيض مغلف -أصناف التمور: برحي، خضراوي، خنيزي (تتم التعبئة في عبوات بوزن (1) كيلوجرام و(2) كيلوجرام.

**الأسماك :** متوسط وزن 350-500 جرام للقطعة الواحدة وإمكانية الإنتاج بأوزان أخرى حسب طلب السوق.

## 2.4 المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة

يشمل هذا المبحث على إجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في منهج واسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالإضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي :

### أولاً" منهج الدراسة :

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يتلائم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة والتي تلقى الضوء على جوانبها المختلفة عن طريق السرد والتحليل المركز، والفهم العميق لظروفها، ولجمع المعلومات التي تزيد من توضيح أبعادها المختلفة.

ثانياً "مجتمع وعينة الدراسة :

(1) مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين والبالغ عددهم حوالي ( 200 ) موظف بشركات صناعة الدواجن في السودان ( ميكو، ماثيو، والشركة العربية ) بولاية الخرطوم، والعملاء والموردين، وهو مجتمع غير محدد يعتمد علي حجم التداول المتوسط

(2) عينة الدراسة :

ونظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات لإعتبارات الوقت والجهد والتكلفة فقد تم الإعتماد على أسلوب العينات وذلك باستخدام معادلة ريتشارد التالية :

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[ \left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

N

حجم العينة

Z

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ( 0.95 ) وتساوي (1.96)

D

نسبة الخطأ

وبتطبيق المعادلة السابقة فإن حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة (90) مفردة تمّ إختيارها من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة العشوائية وهي إحدى العينات الإحتمالية والتي يختارها الباحث من مجتمع الدراسة بطريقة تتيح فرص متساوية في الإختيار لجميع مفردات المجتمع موضوع الدراسة وتم إسترجاع عدد(77) إستمارة بنسبة إسترجاع بلغت(85.6%) ويعتبر معدل الإستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75%) ولعل الإرتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحث .

## أداة الدراسة :

تتمثل أداة جمع البيانات التي إعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في قائمة إستقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الإستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون وإتبع الباحث الخطوات لبناء الإستبانة وهي الإطلاع على الأدب والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والإستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها . إستشار الدارس عدد من الأساتذة المختصين في تحديد إبعاد الإستبانة وفقراتها .تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال . عرض الإستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات .تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية واشتملت الإستبانة على قسمين :

**القسم الأول : تناولت السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة .**

**القسم الثاني :** شمل بيانات الدراسة الأساسية وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة ويشتمل هذا القسم على ( أربعة ) محاور وعدد (40) عبارة  
**مقياس أداء الدراسة :**

تم قياس درجة الإستجابات حسب مقياس ليكرت (Likart Scale), والذي يتراوح من لا أوافق بشدة الخماسي بشدة إلى (أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (1)  
**جدول رقم (1) مقياس درجة الموافقة :**

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعه جدا"
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة مرتفعه
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

**المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م**

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة هي مجموع الدرجة الكلية للمقياس هو مجموع الأوزان على عددها  $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$ . وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط

العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة ، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة .

#### خامساً : تصميم نموذج الدراسة :

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس ولقد إستندت الدراسة في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة أو التابعة وفقاً للمراحل التالية :

- 1/ البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.
- 2/ تمعرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال موضوع الدراسة داخل الجامعة ، وخارج الجامعة بلغ عددهم (3) محكماً ( انظر الملحق رقم 1 ) للتحقق من بناء النموذج.
- 3/ تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الإعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها.

#### سادساً : تقييم أدوات القياس :

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضاً" في أداة جمع البيانات قبل الشروع في إستخدامها هي خاصية الثبات وهي تشير إلى درجة خلو المقياس من الأخطاء وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم إستخدامها فالمقياس المتذبذب لايمكن الإعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم إستخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي

#### 1/ صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد إعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

#### (أ) إختبار صدق محتوى المقياس :

بشكل عام يمثل صدق قائمة الإستقصاء إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها تصميم أداة جمع البيانات وذلك لمواجهة عقبات قياس متغيرات الدراسة، ويقصد بصدق المقياس تحديد إلى أى درجة يقيس المقياس

الغرض المصمم من أجله، وللتحقق من صدق المقياس فقد إعتد الباحث على الصدق الظاهري وفي هذا الصدد قام الباحث بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (3) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق رقم (2)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وبعد أن تم إسترجاع الإستبيان من جميع الخبراء تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي إقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، تعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وبذلك أصبحت الأداة صالحة لقياس ما وضعت له، وبذلك تمّ تصميم الإستبانة في صورتها النهائية انظر ملحق رقم (2). 2 / ثبات الاستبانة :

يقصد بالثبات ( استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة ) وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات وإستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس وقد قام الدارس بحساب معامل ثبات الإختبار بكل من طريقة التجزئة النصفية ، وطريقة التباين ، وذلك كما يلي :

**طريقة التجزئة النصفية :** حيث تم تقسيم الإختبار إلى فقراته الفردية ثم إستخدمت درجات النصفين ، في حساب معامل الارتباط بينهما، للحصول على معامل ثبات نصف الاختبار ( ر 1/2 )، ويلي ذلك إستخدام معادلة سبيرمان براون ( Spearman Brown ) لحساب معامل ثبات الاختبار كله وذلك وفقاً للقانون التالي :

$$r = \frac{2r_{1/2}}{r_{1/2} + 1}$$

حيث أن 2: عدد أقسام الاختبار.

1/2 : معامل الارتباط بين نصفي الاختبار.

1 : معامل ثبات الإختبار كله.

وقد قام الدارس باستخراج هذا المعامل ، باستخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS ) ، وفيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار .

#### جدول رقم (5) نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة :

الرقم	المحاور	الثبات	الصدق
1	إلتزام الإدارة العليا للشركة بمبادئ الجودة الشاملة	0.92	0.96
2	أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة علي الاجراءات التشغيلية والانشطة بالشركة	0.85	0.92
3	نظام المراجعة الإستراتيجية المستخدم وأثره علي تحسين أداء شركات الدواجن	0.96	0.98
4	السياسات التسويقية لمنتجات الشركة	0.92	0.96
<b>الاستبيان</b>			
		0.97	0.99

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019م

من الجدول (2) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة اكبر من (80%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى لمحاور الدراسة (0.97) وهو ثبات وصدق مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة لقياس ( محاور الدراسة ) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتداد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها

#### (ب) طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ( Cronbach Alpha ) :

وقد تم إستخدام معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha) في هذه الدراسة، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل إلفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من خلال نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشرط أن تقيس بنود الإختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات

لكل محور على إنفراد، ثم قام بحساب معامل ثبات المقياس ككل، وبالرغم من أن الباحث إستخدم البرنامج الإحصائي ( SPSS ) لحساب معاملات الثبات، وذلك من خلال صيغة معادلة ألفا كرنباخ

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{ن ( 1 - مجموع تباينات الأسئلة )}}{\text{ن . 1 تباين الدرجات الكلية}}$$

ن . 1 تباين الدرجات الكلية

حيث أن : ن : عدد أسئلة الاختبار وهي ( 40 ) فقرة في هذه الدراسة

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

عالجت الدراسة البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث قام الباحث بما يلي :

1/ ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقام الباحث

بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطى له في قائمة، لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة .

2/ إدخال بيانات إستمارات الإستفتاء المصححة مسبقاً إلى الحاسب الآلي ، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بياناتها عند الحاجة لذلك.

ولتحليل البيانات، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

1. إجراء اختبار الثبات ( Reliability Test ) لأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام كل من :

أ. اختبار الصدق الظاهري.

ب. معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) وتم استخدامه لقياس الإتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

2. أساليب الإحصاء الوصفي : وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :

أ. التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة : وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

ب. الوسط الحسابي : تم إعتقاد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي الاعتيادي، حيث أن

الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن) .

ج. **الإنحراف المعياري** : تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

### 3. تحليل الانحدار :

وتم استخدام تحليل الانحدار ( المتعدد ) لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الإعتماد على معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار ( $T$ ) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية ( $Prob$ ) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية (5%) فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من ( 0.05 ) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من ( 0.05 ) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الاعتماد على قيمة بيتا ( $B$ ) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل.

### 1.2.4 عرض وتحليل البيانات :

يتضمن هذا المبحث تحليل للبيانات الأولية والأساسية وذلك على النحو التالي :

تحليل البيانات الأولية :

وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية :

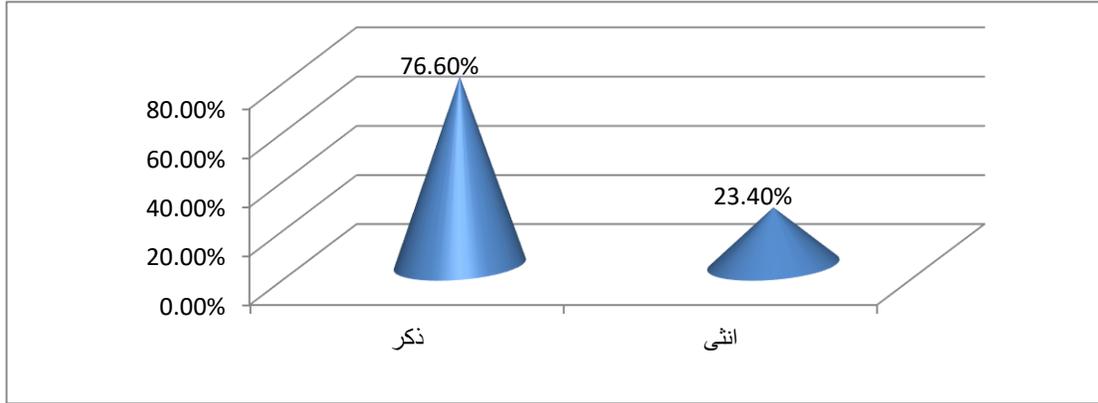
جدول رقم (7) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع

جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	59	76.6%
انثى	18	23.4%
المجموع	77	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2020م

شكل (20) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020

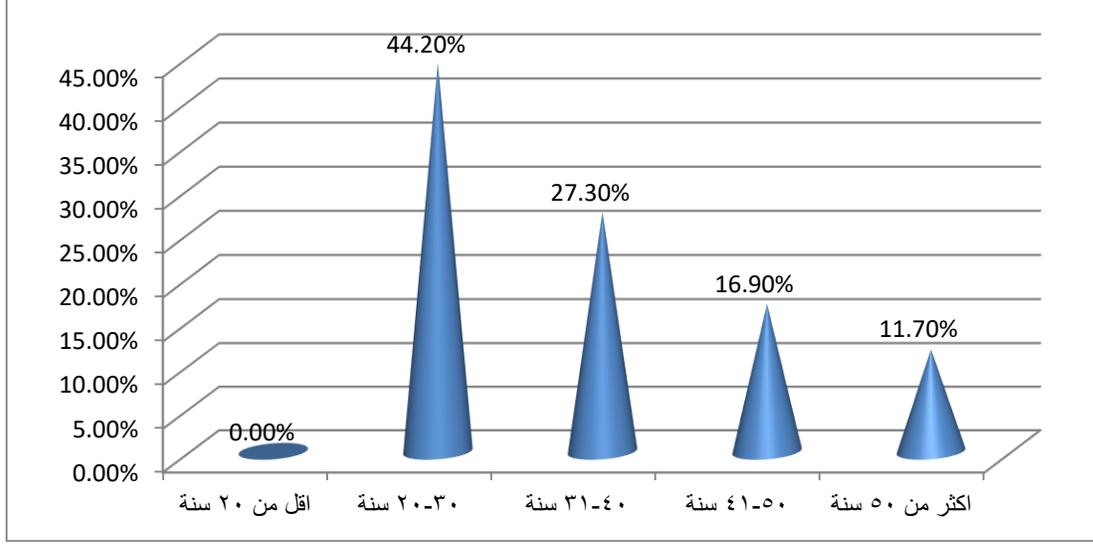
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير النوع كالاتي: ذكر بسنبة(76.6%)وانثى بنسبة (23.4%).

جدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 20 سنة	0	%0.0
20-30 سنة	34	%44.2
31-40 سنة	21	%27.3
41-50 سنة	13	%16.9
اكثر من 50 سنة	9	%11.7
المجموع	77	%100.0

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2020م

شكل رقم (2) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

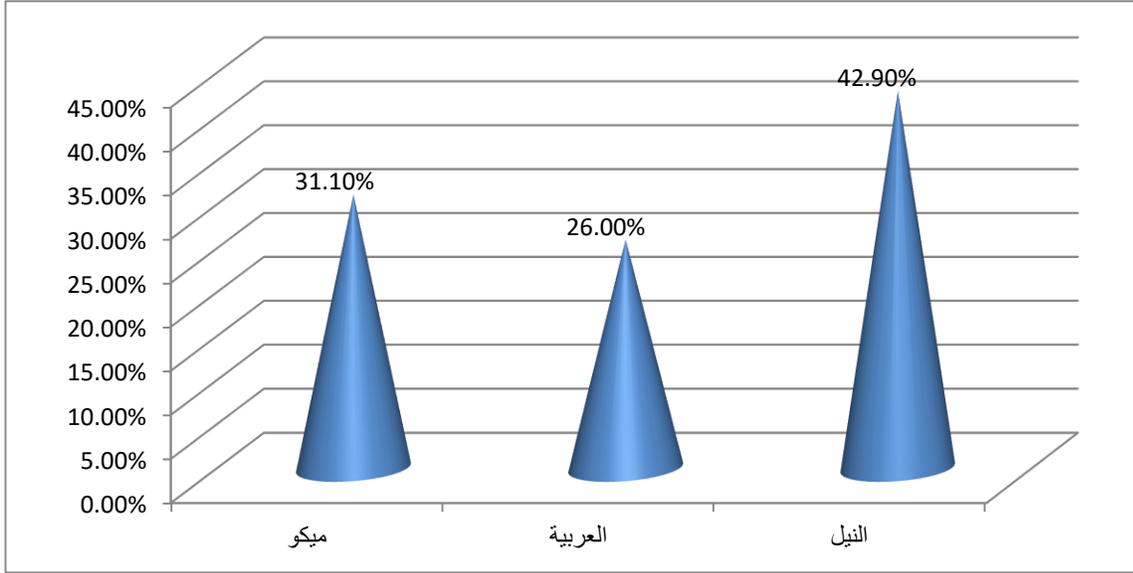
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير العمر كالاتي: اقل من 20 سنة بنسبة (0.0%) و20-30 سنة بنسبة (44.2%) و31-40 سنة بنسبة (27.3%) و41-50 سنة بنسبة (16.9%) واكثر من 50 سنة بنسبة (11.7%).

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير نوع الشركة

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ميكو	24	31.1%
العربية	20	26.0%
النيل	33	42.9%
المجموع	77	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2020م

### شكل رقم (3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير نوع الشركة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

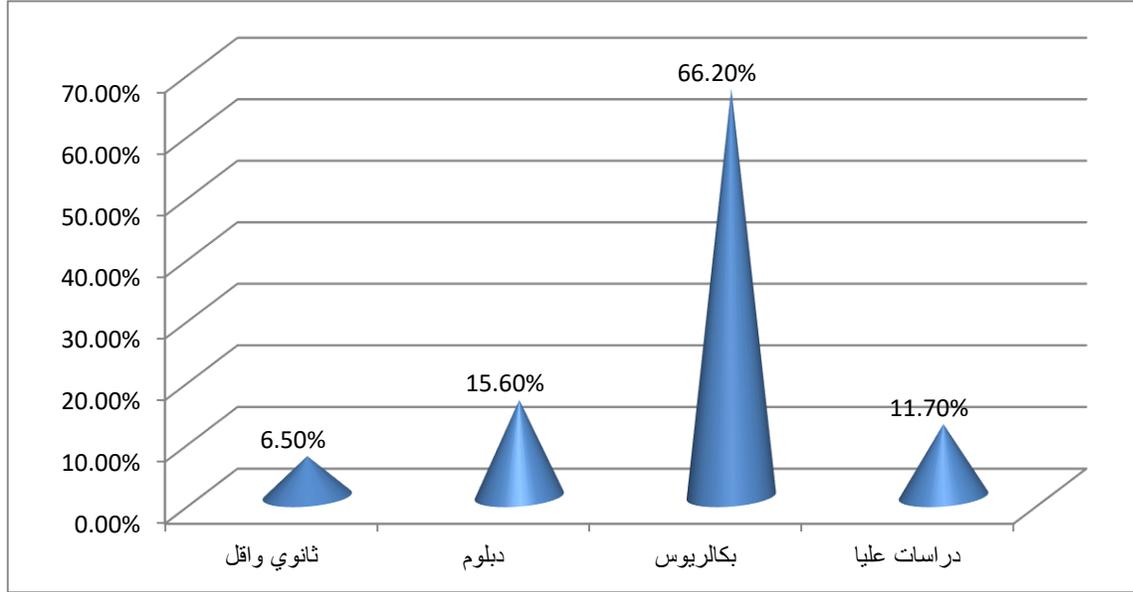
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير نوع الشركة كالاتي: ميكو بسنبة (31.1%) والعربية بنسبة (26.0%) ودواجن النيل بنسبة (42.9%).

### جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي واقل	5	6.5%
دبلوم	12	15.6%
بكالوريوس	51	66.2%
دراسات عليا	9	11.7%
المجموع	77	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2020م

شكل رقم (4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م

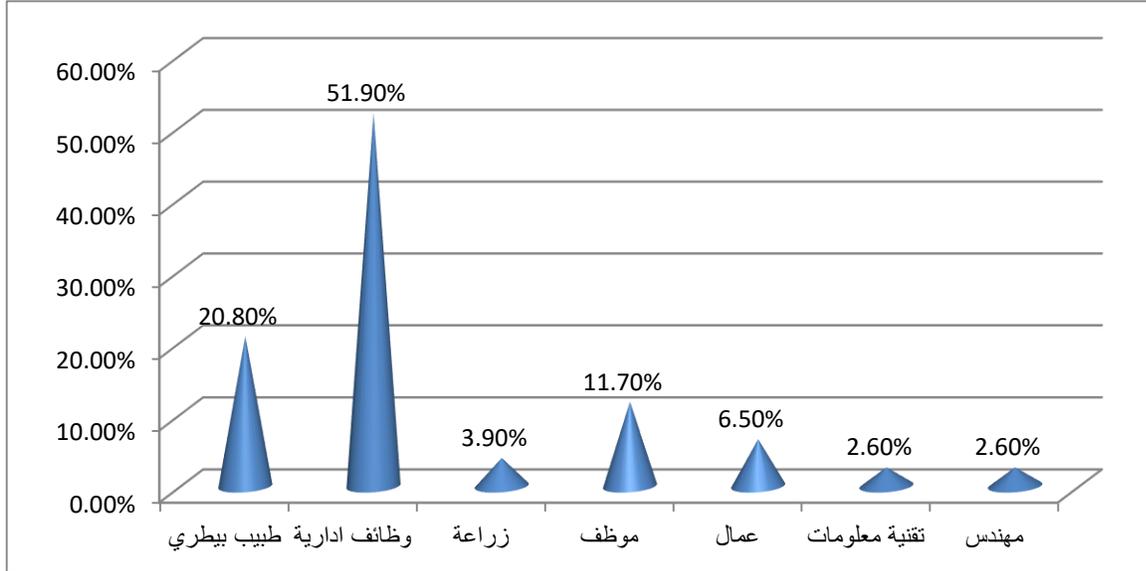
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير المؤهل العلمي كالاتي : ثانوي واقل بنسبة (6.5%) ودبلوم بنسبة (15.6%) وبكالوريوس بنسبة (66.2%) ودراسات عليا بنسبة (11.7%).

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المهن المختلفة

المهنة	التكرارات	النسبة المئوية
طبيب بيطري	16	20.8%
وظائف ادارية	40	51.9%
زراعة	3	3.9%
موظف	9	11.7%
عمال	5	6.5%
تقنية معلومات	2	2.6%
مهندس	2	2.6%
المجموع	77	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2020م

## شكل رقم (5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المهن المختلفة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م

يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير المهن المختلفة كالآتي: طبيب بيطري بنسبة (20.8%) ووظائف ادارية بنسبة (51.9%) وزراعة بنسبة (3.9%) وموظف بنسبة (11.7%) وعمال بنسبة (6.5%) وتقنية معلومات بنسبة (2.6%) ومهندس بنسبة (2.6%).

### تحليل النتائج وأختبار الفرضيات :

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاور الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات :

1/ التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على عبارات الدراسة وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2/ التحليل الاحصائي لعبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة وقيمته (3) والذي تم تقديره ( مجموع درجات أوزان المقياس ) ( أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاأوافق ، لا أوافق بشدة ) على مكونات المقياس (5 +4+3+2+1) //  $3 = (3/15) = 3$  . حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

#### 2.2.4 عرض وتحليل بيانات الدراسة الأساسية :

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاور الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية :

1/ التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على عبارات الدراسة وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2/ التحليل الاحصائي لعبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة وقيمته (3) والذي تم تقديره ( مجموع درجات أوزان المقياس ) ( أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لأوافق ، لا أوافق بشدة ) على مكونات المقياس  $(5 + 4 + 3 + 2 + 1) / (3/15) = 3$ . حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

## 4.2.2 عرض وتحليل بيانات الدراسة الأساسية :

المحور الأول : إلتزام الإدارة العليا للشركة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة :

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس متغيرات إلتزام الإدارة العليا للشركة بمبادئ إدارة الجودة

الشاملة في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي :

جدول رقم ( 3 ) يوضح (التوزيع التكراري لإلتزام الإدارة العليا للشركة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة :

م	العبارة	درجة التحقق				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لأوافق بشدة
1	توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقه	28	31	8	6	3
		36.8	40.8	10.5	7.9	3.9
2	تعمل الادارة بشكل مستمر علي الوفاء بالتزامها تجاه الزبائن	33	24	13	3	3
		43.4	31.6	17.1	3.9	3.9
3	تعمل الإدارة العليا علي تعميق فكرة الجودة وتدعيم نظام الجودة الشاملة في الشركة	29	32	8	4	3
		38.2	42.1	10.5	5.3	3.9
4	تؤيد الادارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الاقسام المختلفة	19	26	20	9	2
		25.0	34.2	26.3	11.8	2.6%
5	تقوم الادارة بتشجيع عملية التدريب لتطوير المعرفة للمستويات الادارية المختلفة بالشركة لتدعيم إلتزامها بالجودة	25	37	7	4	3
		32.9	48.7	9.2	5.3	3.9
6	تحقيق إحتياجات العاملين في الأنشطة المختلفة	17	27	17	8	7
		22.4	35.5	22.4	10.5	9.2
7	تؤكد الادارة علي ان الزبون هو أهم عنصر في أهدافها وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق ذلك	26	29	13	6	2
		34.2	38.2	17.1	7.9	2.6
8	تنتهج الشركة سياسة قياس وتقييم مدي رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات التي تقدمه	23	27	18	7	1
		30.3	35.5	23.7	9.2	1.3
9	تسعى الادارة إلي بناء سمعة بين الزبائن علي أنها تتميز بجودة المنتجات	35	31	3	6	1
		46.1	40.8	3.9	7.9	1.3
10	تؤمن الادارة بأن الجودة هي طريقتها وفلسفتها في تسيير أعمالها	24	32	12	6	2
		31.6	42.1	15.8	7.9	2.6

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

يتبين من الجدول رقم (3) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها تتبين ان (28) فرداً وبنسبة (36.8%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (31) فرداً وبنسبة (40.8%) اجابوا أوافق و(8) فرداً وبنسبة (10.5%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (7.9%) اجابوا لا أوافق و(3) فرداً وبنسبة (3.9%) اجابوا لا أوافق بشدة.

تعمل الادارة بشكل مستمر علي الوفاء بالتزامها تجاه الزبائن تبين ان (33) فرداً وبنسبة (43.4%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (24) فرداً وبنسبة (31.6%) اجابوا أوافق و(13) فرداً وبنسبة (17.1%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (3.9%) اجابوا لا أوافق و(3) فرداً وبنسبة (3.9%) اجابوا لا أوافق بشدة.

تعمل الإدارة العليا علي تعميق فكرة الجودة وتدعيم نظام الجودة الشاملة في الشركة تبين ان (29) فرداً وبنسبة (38.2%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (32) فرداً وبنسبة (42.1%) اجابوا أوافق و(8) فرداً وبنسبة (10.5%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (5.3%) اجابوا لا أوافق و(3) فرداً وبنسبة (3.9%) اجابوا لا أوافق بشدة.

تؤيد الادارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الاقسام المختلفة تبين ان (19) فرداً وبنسبة (25.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (26) فرداً وبنسبة (34.2%) اجابوا أوافق و(20) فرداً وبنسبة (26.3%) اجابوا محايد و(9) فرداً وبنسبة (11.8%) اجابوا لا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا لا أوافق بشدة.

تقوم الادارة بتشجيع عملية التدريب لتطوير المعرفة للمستويات الادارية المختلفة بالشركة لتدعيم إلتزامها بالجودة تبين ان (25) فرداً وبنسبة (32.9%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (37) فرداً وبنسبة (48.7%) اجابوا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (9.2%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (5.3%) اجابوا لا أوافق و(3) فرداً وبنسبة (3.9%) اجابوا لا أوافق بشدة.

تحقيق إحتياجات العاملين في الأنشطة المختلفة تبين ان (17) فرداً وبنسبة (22.4%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (27) فرداً وبنسبة (35.5%) اجابوا أوافق و(17) فرداً وبنسبة (22.4%) اجابوا لمحايد و(8) فرداً وبنسبة (10.5%) اجابوا لا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (9.2%) اجابوا لا أوافق بشدة.

تؤكد الإدارة علي ان الزبون هو أهم عنصر فى أهدافها وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق ذلك تبين ان (26) فرداً وبنسبة (34.2%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (29) فرداً وبنسبة (38.2%) اجابوا أوافق و(13) فرداً وبنسبة (17.1%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (7.9%) اجابوا لا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا لا أوافق بشدة.

تنتهج الشركة سياسة قياس وتقييم مدي رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات التي تقدمها تبين ان (23) فرداً وبنسبة (30.3%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (27) فرداً وبنسبة (35.5%) اجابوا أوافق و(18) فرداً وبنسبة (23.7%) اجابوا محايد و(7) فرداً وبنسبة (9.2%) اجابوا لا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (1.3%) اجابوا لا أوافق بشدة.

تسعى الإدارة إلي بناء سمعة بين الزبائن علي أنها تتميز بجودة المنتجات تبين ان (35) فرداً وبنسبة (46.1%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (31) فرداً وبنسبة (40.8%) اجابوا أوافق و(3) فرداً وبنسبة (3.9%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (7.9%) اجابوا لا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (1.3%) اجابوا لا أوافق بشدة. تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقتها وفلسفتها فى تسيير أعمالها تبين ان (24) فرداً وبنسبة (31.6%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (32) فرداً وبنسبة (42.1%) اجابوا أوافق و(12) فرداً وبنسبة (15.8%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (7.9%) اجابوا لا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا لا أوافق بشدة.

يتضح من الجدول أن غالبية مجتمع الدراسة يوافقون علي عبارات المحور ومما سبق نستنتج أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة ويوافقون علي إلتزام الإدارة العليا للشركة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( 4 ) يوضح المقاييس الاحصائية لمحوالتزام الإدارة العليا للشركة بمبادئ الجودة الشاملة :

م	العبارة	درجة التحقق		
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية
درجة القياس	الوسيط	القياس	القياس	القياس
1	توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها	45.974	4	0.000
2	تعمل الإدارة بشكل مستمر علي الوفاء بالتزامها تجاه الزبائن	45.842	4	0.000
3	تعمل الإدارة العليا علي تعميق فكرة الجودة وتدعيم نظام الجودة الشاملة في الشركة.	52.553	4	0.000
4	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الاقسام المختلفة	24.132	4	0.000
5	تقوم الإدارة بتشجيع عملية التدريب لتطوير المعرفة للمستويات الادارية المختلفة بالشركة لتدعيم التزامها بالجودة	60.053	4	0.000
6	تحقيق إحتياجات العاملين في الأنشطة المختلفة	17.421	4	0.002
7	تؤكد الإدارة علي ان الزبون هو أهم عنصر في أهدافها وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق ذلك	37.553	4	0.000
8	تنتهج الشركة سياسة قياس وتقييم مدي رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات التي تقدمها	31.368	4	0.000
9	تسعى الإدارة إلي بناء سمعة بين الزبائن علي أنها تتميز بجودة المنتجات	70.842	4	0.000
10	تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقتها وفلسفتها في تسيير أعمالها	41.368	4	0.000

المصدر: إعداد الباحث من برنامج الدراسة الميدانية 2019م

توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي ( 45.974 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

تعمل الإدارة بشكل مستمر علي الوفاء بالتزامها تجاه الزبائن حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 45.842 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تعمل الإدارة العليا علي تعميق فكرة الجودة وتدعيم نظام الجودة الشاملة في الشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 52.553 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الاقسام المختلفة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 24.132 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تقوم الإدارة بتشجيع عملية التدريب لتطوير المعرفة للمستويات الادارية المختلفة بالشركة لتدعيم إلتزامها بالجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 60.053 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق، تحقيق إحتياجات العاملين في الأنشطة المختلفة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 17.421 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تؤكد الإدارة علي ان الزبون هو أهم عنصر في أهدافها وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق ذلك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 37.553 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تنتهج الشركة سياسة قياس وتقييم مدي رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات التي تقدمها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 31.368 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تسعى الإدارة إلي بناء سمعة بين الزبائن علي أنها تتميز بجودة المنتجات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 70.842 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقتها وفلسفتها في تسيير أعمالها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي ( ) 41.368 بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

نلاحظ من الجدول ونجد مستوي معنوية إختبار مربع كاي لكل عبارة من عبارات المحور أقل من مستوي معنوية ( 0.05) وهذا يشير إلي وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية تعزي لصالح موافقة أفراد عينة الدراسة علي محور إلتزام الإدارة العليا للشركة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

**المحور الثاني : أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة علي الاجراءات التشغيلية والانشطة بالشركة**

**جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة علي الاجراءات التشغيلية والانشطة بالشركة**

م	العبارة	درجة التحقق			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تسعي الجودة الشاملة في تطبيقها الي تحقيق أهداف الشركة القابلة للقياس	27	34	11	3
		35.5	44.7	14.5	3.9
2	تعتمد الشركة علي مجموعة من الموردين عند شراء مواد وادوات التشغيل وتحرص علي أن يكونوا حاصلين علي شهادة المواصفات الدولية الايزو	16	22	21	12
		21.1	28.9	27.6	15.8
3	تعتمد الشركة علي معايير في إنتقاء الموارد أو الموردين وهم هذه المعايير هي معيار الجودة	28	29	11	4
		36.8	38.2	14.5	5.3
4	تهتم الشركة في لوائح مشترياتها بالموردين ذوي الاسعار الأقل بصرف النظر عن الجودة	11	15	18	24
		14.5	19.7	23.7	31.6
5	تعتمد الشركة علي جهة ثالثة في تدقيق وفحص المواد التي يتم شراؤها من الموردين	14	23	16	15
		18.4	30.3	21.1	19.7
6	إن التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق إتباع أساليب التفتيش من وقت لآخر	22	28	19	3
		29.7	37.8	25.7	4.1
7	تسعي الشركة الي تقديم منتجات جيدة وصحية بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب ومن اول مرة	30	25	14	5
		40.0	33.3	18.7	6.7

2	12	18	22	22	تعمل إدارة الشركة علي تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة داخل الشركة وتتخذ الاجراءات التصحيحية	8
2.6	15.8	23.7	28.9	28.9		
5	6	14	31	20	تتيح للعاملون القدرة علي الإبداع والابتكار والتعرف بحرية علي الأساليب المطبقة في عمل الشركة	9
6.6	7.9	18.4	40.8	26.3		
20	31	14	6	5	تعمل الشركة علي تحليل العمليات والنتائج لشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة	10
26.3	40.8	18.4	7.9	6.6		

### المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م

يتبين من الجدول رقم (3) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه الاتي :

تسعي الجودة الشاملة في تطبيقها الي تحقيق أهداف الشركة القابلة للقياس تبين ان (27) فرداً وبنسبة (35.5%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (34) فرداً وبنسبة (44.7%) اجابوا أوافق و(11) فرداً وبنسبة (14.5%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (3.9%) اجابوا لا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (1.3%) اجابوا لا أوافق بشدة .

تعتمد الشركة علي مجموعة من الموردين عند شراء مواد وادوات التشغيل وتحرص علي أن يكونوا حاصلين علي شهادة المواصفات الدولية الايزو تبين ان (16) فرداً وبنسبة (21.1%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (22) فرداً وبنسبة (28.9%) اجابوا أوافق و(21) فرداً وبنسبة (27.6%) اجابوا محايد و(12) فرداً وبنسبة (15.8%) اجابوا لا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (6.6%) اجابوا لا أوافق بشدة . تعتمد الشركة علي معايير في إنتقاء الموارد أو الموردين واهم هذه المعايير هي معيار الجودة تبين ان (28) فرداً وبنسبة (36.8%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (29) فرداً وبنسبة (38.2%) اجابوا أوافق و(11) فرداً وبنسبة (14.5%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (5.3%) اجابوا لا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (5.3%) اجابوا لا أوافق بشدة .

تهتم الشركة في لوائح مشترياتها بالموردين ذوي الاسعار الأقل بصرف النظر عن الجودة تبين ان (11) فرداً وبنسبة (14.5%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (15) فرداً وبنسبة (19.7%) اجابوا أوافق و(18) فرداً وبنسبة (23.7%) اجابوا محايد و(24) فرداً وبنسبة (31.6%) اجابوا لا أوافق و(8) فرداً وبنسبة (10.5%) اجابوا لا أوافق بشدة .

تعتمد الشركة علي جهة ثالثة في تدقيق وفحص المواد التي يتم شراؤها من الموردين تبين ان (14) فرداً وبنسبة (18.4%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (30.3%) اجابوا اوافق و(16) فرداً وبنسبة (21.1%) اجابوا محايد و(15) فرداً وبنسبة (19.7%) اجابوا لا اوافق و(8) فرداً وبنسبة (10.5%) اجابوا لا اوافق بشدة .

إن التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق إتباع أساليب التفنيش من وقت لآخر تبين ان (22) فرداً وبنسبة (29.7%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (28) فرداً وبنسبة (37.8%) اجابوا اوافق و(19) فرداً وبنسبة (25.7%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (4.1%) اجابوا لا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (2.7%) اجابوا لا اوافق بشدة .

تسعي الشركة الي تقديم منتجات جيدة وصحية بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب ومن اول مرة تبين ان (30) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (25) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق و(14) فرداً وبنسبة (18.7%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (1.3%) اجابوا لا اوافق بشدة .

تعمل إدارة الشركة علي تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة داخل الشركة وتتخذ الاجراءات التصحيحية تبين ان (22) فرداً وبنسبة (28.9%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (22) فرداً وبنسبة (28.9%) اجابوا اوافق و(18) فرداً وبنسبة (23.7%) اجابوا محايد و(12) فرداً وبنسبة (15.8%) اجابوا لا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تتيح للعاملون القدرة علي الإبداع والإبتكار والتعرف بحرية علي الأساليب المطبقة في عمل الشركة تبين ان (20) فرداً وبنسبة (26.3%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (31) فرداً وبنسبة (40.8%) اجابوا اوافق و(14) فرداً وبنسبة (18.4%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (7.9%) اجابوا لا اوافق و(5) فرداً وبنسبة (6.6%) اجابوا لا اوافق بشدة .

تعمل الشركة علي تحليل العمليات والنتائج لشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة تبين ان (5) فرداً وبنسبة (6.6%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (6) فرداً وبنسبة (7.9%) اجابوا اوافق و(14) فرداً وبنسبة (18.4%) اجابوا محايد و(31) فرداً وبنسبة (40.8%) اجابوا لا اوافق و(20) فرداً وبنسبة (26.3%) اجابوا لا اوافق بشدة .

الجدول رقم (4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة علي الاجراءات التشغيلية والانشطة بالشركة

م	العبرة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
درجة القياس					
1	تسعي الجودة الشاملة في تطبيقها الي تحقيق أهداف الشركة القابلة للقياس	56.632	4	0.000	4.00
2	تعتمد الشركة علي مجموعة من الموردين عند شراء مواد وادوات التشغيل وتحرص علي أن يكونوا حاصلين علي شهادة المواصفات الدولية ISO	12.816	4	0.012	3.50
3	تعتمد الشركة علي معايير في إنتقاء الموارد أو الموردين واهم هذه المعايير هي معيار الجودة.	40.974	4	0.000	4.00
4	تهتم الشركة في لوائح مشترياتها بالموردين ذوي الاسعار الأقل بصرف النظر عن الجودة.	10.184	4	0.037	3.00
5	تعتمد الشركة علي جهة ثالثة في تدقيق وفحص المواد التي يتم شراؤها من الموردين	7.553	4	0.109	3.00
6	إن التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق إتباع أساليب التفتيش من وقت لآخر	36.946	4	0.000	4.00
7	تسعي الشركة الي تقديم منتجات جيدة وصحية بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب ومن اول مرة .	41.467	4	0.000	4.00
8	تعمل إدارة الشركة علي تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة داخل الشركة وتتخذ الاجراءات التصحيحية.	36.895	4	0.000	4.00
9	تتيح للعاملون القدرة علي الإبداع والإبتكار والتعرف بحرية علي الأساليب المطبقة في عمل الشركة	18.737	4	0.001	4.00
10	تعمل الشركة علي تحليل العمليات والنتائج لشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة .	30.447	4	0.000	4.00

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م

الجدول رقم (4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة :

تسعي الجودة الشاملة في تطبيقها الي تحقيق أهداف الشركة القابلة للقياس حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 56.632 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق .

تعتمد الشركة علي مجموعة من الموردين عند شراء مواد وادوات التشغيل وتحرص علي أن يكونوا حاصلين علي شهادة المواصفات الدولية الايزو حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 12.816 ) بقيمة احتمالية (0.01) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تعتمد الشركة علي معايير في إنتقاء الموارد أو الموردين واهم هذه المعايير هي معيار الجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 40.974 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تهتم الشركة في لوائح مشترياتها بالموردين ذوي الاسعار الأقل بصرف النظر عن الجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 10.184 ) بقيمة احتمالية (0.03) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا محايد .

تعتمد الشركة علي جهة ثالثة في تدقيق وفحص المواد التي يتم شراؤها من الموردين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 7.553 ) بقيمة احتمالية (0.109) وهي قيمة ليس لها دلالة معنوية بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة .

إن التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق إتباع أساليب التفنيش من وقت لآخر حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 36.946 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق .

تسعي الشركة الي تقديم منتجات جيدة وصحية بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب ومن اول مرة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 41.467 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تعمل إدارة الشركة علي تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة داخل الشركة وتتخذ الاجراءات التصحيحية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 36.895 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق .

تتيح للعاملون القدرة علي الإبداع والإبتكار والتعرف بحرية علي الأساليب المطبقة في عمل الشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 18.737 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق .

تعمل الشركة علي تحليل العمليات والنتائج لشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 30.447 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق .

**المحور الثالث : نظام المراجعة المستخدم واثرة علي تحسين أداء شركات الدواجن :**

**جدول رقم ( 5 ) يوضح التوزيع التكراري لمحور نظام المراجعة الاستراتيجية وأثرة علي تحسين أداء**

**شركات الدواجن :**

م	العبارة	درجة التحقق				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لأوافق بشدة
1	توجد معايير محددة وواضحة لمراجعة وقياس مستوي أداء الانشطة المختلفة بالشركة	28	31	8	3	5
2	تعمل المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي الحث علي الإلتزام بالسياسات الإدارية وإستراتيجية الشركة	21	31	15	4	5
3	نظام المراجعة الإستراتيجية المستخدم بالشركة يقوم بإظهار خطوات التخطيط الإستراتيجي	28	27	14	5	2
4	يوجد فريق للمراجعة الإستراتيجية من ذوي الخبرة العلمية والكفاءة بالشركة يقوم بفحص وتحليل ودارسة الخطة الاستراتيجية للشركة	24	29	13	5	5
5	يعمل نظام المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي إظهار نقاط	28	27	9	6	5
		37.3	36.0	12.0	8.0	6.7

					القوة والضعف في أداء الأنشطة لمعرفة مدى صلاحية السياسات الإدارية
4	11	11	28	21	6 يقوم المراجعون الاستراتيجيون بمقارنة النتائج الفعلية للأداء بما هو مخطط له مسبقاً
5.3	14.7	14.7	37.3	28.0	
5	9	16	23	22	7 تبنى قرارات إدارة الشركة علي ضوء المعلومات التي تنتج عن تقارير المراجعة الإستراتيجية
6.7	12.0	21.3	30.7	29.3	
4	2	15	34	21	8 يتضمن تقرير المراجعة الإستراتيجية مقترحات تساعد في القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة
5.3	2.6	19.7	44.7	27.6	
5	8	12	28	23	9 نتائج عملية المراجعة الإستراتيجية تؤدي الي تقليل التكاليف المادية وتقليل الطاقة المستغلة لعمل الشركة
6.6	10.5	15.8	36.8	30.3	
3	3	10	32	28	10 تفعيل دور المراجعة الاستراتيجية يساعد في تحقيق رسالة الشركة للمجتمع
3.9	3.9	13.2	42.1	36.8	

#### المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م.

يتبين من الجدول رقم (5) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي :

توجد معايير محددة وواضحة لمراجعة وقياس مستوي أداء الانشطة المختلفة بالشركة تبين ان (28) فرداً وبنسبة (37.3%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (31) فرداً وبنسبة (41.3%) اجابوا اوافق و(8) فرداً وبنسبة (10.7%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا لا اوافق و(5) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تعمل المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي الحث علي الإلتزام بالسياسات الإدارية وإستراتيجية الشركة تتين ان (21) فرداً وبنسبة (27.6%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (31) فرداً وبنسبة (40.8%) اجابوا اوافق و(15) فرداً وبنسبة (19.7%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (5.3%) اجابوا لا اوافق و(5) فرداً وبنسبة (6.6%) اجابوا لا اوافق بشدة.

نظام المراجعة الإستراتيجية المستخدم بالشركة يقوم بإظهار خطوات التخطيط الإستراتيجي تبين ان (28) فرداً وبنسبة (36.8%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (27) فرداً وبنسبة (35.5%) اجابوا اوافق و(14) فرداً

وبنسبة (18.4%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (6.6%) اجابوا لا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا لا أوافق بشدة.

يوجد فريق للمراجعة الإستراتيجية من ذوي الخبرة العلمية والكفاءة بالشركة يقوم بفحص وتحليل ودراسة الخطة الاستراتيجية للشركة تبين ان (24) فرداً وبنسبة (31.6%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (29) فرداً وبنسبة (38.2%) اجابوا أوافق و(13) فرداً وبنسبة (17.1%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (6.6%) اجابوا لا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (6.6%) اجابوا لا أوافق بشدة.

يعمل نظام المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي إظهار نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة لمعرفة مدي صلاحية السياسات الإدارية تبين ان (28) فرداً وبنسبة (37.3%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (27) فرداً وبنسبة (36.0%) اجابوا أوافق و(9) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (8.0%) اجابوا لا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا لا أوافق بشدة.

يقوم المراجعون الاستراتيجيون بمقارنة النتائج الفعلية للأداء بما هو مخطط له مسبقاً تبين ان (21) فرداً وبنسبة (28.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (28) فرداً وبنسبة (37.3%) اجابوا أوافق و(11) فرداً وبنسبة (14.7%) اجابوا محايد و(11) فرداً وبنسبة (14.7%) اجابوا لا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (5.3%) اجابوا لا أوافق بشدة.

تبنى قرارات إدارة الشركة علي ضوء المعلومات التي تنتج عن تقارير المراجعة الإستراتيجية تبين ان (22) فرداً وبنسبة (29.3%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (30.7%) اجابوا أوافق و(16) فرداً وبنسبة (12.3%) اجابوا محايد و(9) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا لا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا لا أوافق بشدة.

يتضمن تقرير المراجعة الإستراتيجية مقترحات تساعد في القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة تبين ان (21) فرداً وبنسبة (27.6%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (34) فرداً وبنسبة (44.7%) اجابوا أوافق و(15) فرداً وبنسبة (19.7%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا لا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (5.3%) اجابوا لا أوافق بشدة.

نتائج عملية المراجعة الإستراتيجية تؤدي الي تقليل التكاليف المادية وتقليل الطاقة المستغلة لعمل الشركة تبين ان (23) فرداً وبنسبة (30.3%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (28) فرداً وبنسبة (36.8%) اجابوا أوافق

و(12) فرداً وبنسبة (15.8%) اجابوا محايد و(8) فرداً وبنسبة (10.5%) اجابوا لا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (6.6%) اجابوا لا أوافق بشدة.

تفعيل دور المراجعة الاستراتيجية يساعد في تحقيق رسالة الشركة للمجتمع تبين ان (28) فرداً وبنسبة (36.8%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (32) فرداً وبنسبة (42.1%) اجابوا أوافق و(10) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (3.9%) اجابوا لا أوافق و(3) فرداً وبنسبة (3.9%) اجابوا لا أوافق بشدة.

مما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة ويوافقون علي عبارات المحور التي تقيس نظام المراجعة المستخدم واثرة علي تحسين أداء شركات الدواجن.

الجدول رقم (6) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور نظام المراجعة الإستراتيجية المستخدم وأثره علي تحسين أداء شركات الدواجن :

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
		القياس	القياس	القياس	القياس
1	توجد معايير محددة وواضحة لمراجعة وقياس مستوي أداء الانشطة المختلفة بالشركة	47.867	4	0.000	4.00
2	تعمل المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي الحث علي الإلتزام بالسياسات الإدارية وإستراتيجية الشركة	33.737	4	0.000	4.00
3	نظام المراجعة الإستراتيجية المستخدم بالشركة يقوم بإظهار خطوات التخطيط الإستراتيجي.	38.342	4	0.000	4.00
4	يوجد فريق للمراجعة الإستراتيجية من ذوي الخبرة العلمية والكفاءة بالشركة يقوم بفحص وتحليل ودراسة الخطة الاستراتيجية للشركة	31.632	4	0.000	4.00
5	يعمل نظام المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي إظهار نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة لمعرفة مدي صلاحية السياسات الإدارية	35.333	4	0.000	4.00
6	يقوم المراجعون الاستراتيجيون بمقارنة النتائج الفعلية للأداء بما	23.867	4	0.000	4.00

					هو مخطط له مسبقاً	
7	أوافق	4.00	0.002	4	16.667	تبنى قرارات إدارة الشركة علي ضوء المعلومات التي تنتج عن تقارير المراجعة الإستراتيجية
8	أوافق	4.00	0.000	4	45.184	يتضمن تقرير المراجعة الإستراتيجية مقترحات تساعد في القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة
9	أوافق	4.00	0.000	4	25.711	نتائج عملية المراجعة الإستراتيجية تؤدي الي تقليل التكاليف المادية وتقليل الطاقة المستغلة لعمل الشركة
10	أوافق	4.00	0.000	4	50.711	تفعيل دور المراجعة الاستراتيجية يساعد في تحقيق رسالة الشركة للمجتمع

### المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م.

الجدول رقم (6) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة :

توجد معايير محددة وواضحة لمراجعة وقياس مستوي أداء الانشطة المختلفة بالشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 47.867 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تعمل المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي الحث علي الإلتزام بالسياسات الإدارية وإستراتيجية الشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 33.737 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

نظام المراجعة الإستراتيجية المستخدم بالشركة يقوم بإظهار خطوات التخطيط الإستراتيجي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 38.342 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يوجد فريق للمراجعة الإستراتيجية من ذوي الخبرة العلمية والكفاءة بالشركة يقوم بفحص وتحليل ودراسة الخطة الاستراتيجية للشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 31.632 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يعمل نظام المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي إظهار نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة لمعرفة مدى صلاحية السياسات الإدارية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 35.333 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يقوم المراجعون الاستراتيجيون بمقارنة النتائج الفعلية للأداء بما هو مخطط له مسبقاً حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 23.867 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تبنى قرارات إدارة الشركة علي ضوء المعلومات التي تنتج عن تقارير المراجعة الإستراتيجية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 16.667 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يتضمن تقرير المراجعة الإستراتيجية مقترحات تساعد في القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 45.184 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

نتائج عملية المراجعة الإستراتيجية تؤدي الي تقليل التكاليف المادية وتقليل الطاقة المستغلة لعمل الشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 25.711 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تفعيل دور المراجعة الاستراتيجية يساعد في تحقيق رسالة الشركة للمجتمع حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 50.711 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

## المحور الرابع : السياسات التسويقية

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور السياسات التسويقية لمنتجات شركات الدواجن :

م	العبارة	درجة التحقق			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تحرص الشركة علي توفير منتجاتها بأحجام وأوزان مختلفة مع جودة التعبئة بناء علي دراسة رغبات المشترين	36	28	5	4
		48.0	37.3	6.7	5.3
2	تأخذ الشركة بعين الإعتبار مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة وذلك بإنتاج منتجات صحية والإستفادة من مخلفاتها	33	26	11	2
		44.0	34.7	14.7	2.7
3	توجد للشركة سياسة متنوعة للأسعار تتلائم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة	27	22	15	9
		36.0	29.3	20.0	12.0
4	تأخذ الشركة بعين الإعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الاسعار لمنتجاتها لانهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها	16	34	16	6
		21.3	45.3	21.3	8.0
5	إن التخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية تكاملية ( غير متجزئة ) لتحسين الجودة	24	29	10	8
		32.0	38.7	13.3	10.7
6	تتخذ الشركة أنشطة مختلفة لترويج المبيعات مثل (المعارض- عينات للتذوق مجانية - هدايا تذكارية)	23	29	12	6
		31.1	39.2	16.2	8.1
7	تعمل الشركة علي حث الزبون وتشجيعه نحو إتخاذ قرار الشراء بطرق ترويجية مختلفة	22	23	16	13
		29.3	30.7	21.3	17.3
8	تعطي الشركة إهتماما كبيرا للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والشركة	24	23	16	7
		32.0	30.7	21.3	9.3
9	تعمل الشركة علي ايصال منتجاتها الي العملاء والزبائن في المكان والوقت المناسبين	31	26	9	7
		41.3	34.7	12.0	9.3
10	تسعي الشركة لامتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة لمنتجاتها	25	30	13	5
		33.3	40.0	17.3	6.7

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م

يتبين من الجدول رقم (5) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه ما يلي :

تحرص الشركة علي توفير منتجاتها بأحجام وأوزان مختلفة مع جودة التعبئة بناء علي دراسة رغبات المشترين تبين ان (36) فرداً وبنسبة (48.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (28) فرداً وبنسبة (37.3%) اجابوا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (5.3%) اجابوا لا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (2.7%) اجابوا لا أوافق بشدة .

تأخذ الشركة بعين الإعتبار مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة وذلك بإنتاج منتجات صحية والإستفادة من مخلفاتها تبين ان (33) فرداً وبنسبة (44.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (26) فرداً وبنسبة (34.7%) اجابوا أوافق و(11) فرداً وبنسبة (14.7%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (2.7%) اجابوا لا أوافق و(3) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا لا أوافق بشدة .

توجد للشركة سياسة متنوعة للأسعار تتلائم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة تبين ان (27) فرداً وبنسبة (36.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (22) فرداً وبنسبة (29.3%) اجابوا أوافق و(15) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا محايد و(9) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا لا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (2.7%) اجابوا لا أوافق بشدة .

تأخذ الشركة بعين الإعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الاسعار لمنتجاتها لانهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها تبين ان (16) فرداً وبنسبة (21.3%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (34) فرداً وبنسبة (45.3%) اجابوا أوافق و(16) فرداً وبنسبة (21.3%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (8.0%) اجابوا لا أوافق و(3) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا لا أوافق بشدة.

إن التخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية تكاملية ( غير متجزئة ) لتحسين الجودة تبين ان (24) فرداً وبنسبة (32.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (29) فرداً وبنسبة (38.7%) اجابوا أوافق و(10) فرداً وبنسبة (13.3%) اجابوا محايد و(8) فرداً وبنسبة (10.7%) اجابوا لا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (5.3%) اجابوا لا أوافق بشدة .

تنفذ الشركة أنشطة مختلفة لترويج المبيعات مثل ( المعارض - عينات للتذوق مجانية - هدايا تذكارية ) تبين ان (23) فرداً وبنسبة (13.1%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (29) فرداً وبنسبة (39.2%) اجابوا أوافق

و(12) فرداً وبنسبة (16.2%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (8.1%) اجابوا لا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (5.4%) اجابوا لا أوافق بشدة .

تعمل الشركة علي حث الزبون وتشجيعه نحو إتخاذ قرار الشراء بطرق ترويجية مختلفة تبين ان (22) فرداً وبنسبة (29.3%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (30.7%) اجابوا أوافق و(16) فرداً وبنسبة (21.3%) اجابوا محايد و(13) فرداً وبنسبة (17.3%) اجابوا لا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (1.3%) اجابوا لا أوافق بشدة .

تعطي الشركة إهتماما كبيرا للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والشركة تبين ان (24) فرداً وبنسبة (32.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (30.7%) اجابوا أوافق و(16) فرداً وبنسبة (21.3%) اجابوا محايد و(7) فرداً وبنسبة (9.3%) اجابوا لا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا لا أوافق بشدة .

تعمل الشركة علي ايصال منتجاتها الي العملاء والزيائن في المكان والوقت المناسبين تبين ان (31) فرداً وبنسبة (41.3%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (26) فرداً وبنسبة (34.7%) اجابوا أوافق و(9) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا محايد و(7) فرداً وبنسبة (9.3%) اجابوا لا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (2.7%) اجابوا لا أوافق بشدة .

تسعي الشركة لامتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة لمنتجاتها تبين ان (25) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا أوافق بشدة ، بينما (30) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا أوافق و(13) فرداً وبنسبة (17.3%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا لا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (2.7%) اجابوا لا أوافق بشدة .

الجدول رقم (6) يوضح المقاييس الاحصائية لمحورالسياسات التسويقية لمنتجات شركات الدواجن :

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
درجة القياس					
1	تحرص الشركة علي توفير منتجاتها بأحجام وأوزان مختلفة مع جودة التعبئة بناء علي دراسة رغبات المشتريين	66.667	4	0.000	4.00
2	تأخذ الشركة بعين الإعتبار مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة وذلك بإنتاج منتجات صحية والإستفادة من مخلفاتها.	51.600	4	0.000	4.00
3	توجد للشركة سياسة متنوعة للأسعار تتلائم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة	26.533	4	0.000	4.00
4	تأخذ الشركة بعين الإعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الاسعار لمنتجاتها لانهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها.	39.200	4	0.000	4.00
5	إن التخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية تكاملية ( غير متجزئة ) لتحسين الجودة	31.467	4	0.000	4.00
6	تنفذ الشركة أنشطة مختلفة لترويج المبيعات مثل (المعارض- عينات للتذوق مجانية - هدايا تذكارية )	31.811	4	0.000	4.00
7	تعمل الشركة علي حث الزبون وتشجيعه نحو إتخاذ قرار الشراء بطرق ترويجية مختلفة.	20.933	4	0.000	4.00
8	تعطي الشركة إهتماما كبيرا للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والشركة	20.667	4	0.000	4.00
9	تعمل الشركة علي اىصال منتجاتها الي العملاء والزبائن في المكان والوقت المناسبين	43.067	4	0.000	4.00
10	تسعي الشركة لامتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة لمنتجاتها	39.867	4	0.000	4.00

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م

الجدول رقم (14) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة :

تحرص الشركة علي توفير منتجاتها بأحجام وأوزان مختلفة مع جودة التعبئة بناء علي دراسة رغبات المشترين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 66.667 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تأخذ الشركة بعين الإعتبار مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة وذلك بإنتاج منتجات صحية والإستفادة من مخلفاتها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 51.600 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق. توجد للشركة سياسة متنوعة للأسعار تتلائم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 26.533 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تأخذ الشركة بعين الإعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الاسعار لمنتجاتها لانهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 39.200 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق .

إن التخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية تكاملية (غير متجزئة) لتحسين الجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 31.467 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تتخذ الشركة أنشطة مختلفة لترويج المبيعات مثل ( المعارض- عينات للتذوق مجانية - هدايا تذكارية ) حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 31.811 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تعمل الشركة علي حث الزبون وتشجيعه نحو إتخاذ قرار الشراء بطرق ترويجية مختلفة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 20.933 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق .

تعطي الشركة إهتماما كبيرا للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 20.667 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تعمل الشركة علي اوصول منتجاتها الي العملاء والزبائن في المكان والوقت المناسبين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 43.067 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تسعي الشركة لامتلاك شبكة توزيع واسعة ومنتوعة لمنتجاتها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي ( 39.867 ) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

### 3.4 المبحث الثالث : إختبار فروض الدراسة :

#### إختبار فروض الدراسة :

جدول رقم (7) يوضح نتيجة اختبار الفرض : تزداد كفاءة وفعالية اداء شركات الدواجن باستخدام ادارة الجودة الشاملة

الحجم	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية	الوسيط	درجة القياس
77	93.71	4	0.00	دالة احصائياً	4.0	أوافق

المصدر : اعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019 م

يتبين من الجدول رقم (7) ان قيمة اختبار مربع كاي (93.71) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني ان كفاءة وفعالية اداء شركات الدواجن تزداد باستخدام نظام ادارة الجودة الشاملة لصالح الذين اجابوا اوافق .

جدول رقم (8) يوضح نتيجة اختبار الفرض : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وزيادة فعالية السياسات التسويقية لمنتجات الدواجن

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية	الوسيط	درجة القياس
77	0.71	153.44	16	0.00	دالة احصائياً	4.0	أوافق

المصدر : اعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019 م

يتبين من الجدول رقم (8) ان قيمة اختبار مربع كاي (153.44) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) ومعامل ارتباط (0.71) هذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة وزيادة فعالية السياسات التسويقية لمنتجات الدواجن لصالح الذين اجابوا اوافق .

## الخاتمة

### تشمل النتائج والتوصيات

#### أولاً : النتائج :

1. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى أداء صناعة الدواجن .
2. هنالك علاقة إيجابية بين زيادة كفاءة وفعالية أداء شركات الدواجن وتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
3. توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية أداء شركات الدواجن وإسلوب المراجعة الإستراتيجية المستخدمة بالشركة .
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة فعالية السياسات التسويقية لمنتجات الدواجن .

#### ثانياً : التوصيات :

#### وقد اوصي الباحث بالاتي :

1. إنشاء إدارة للمراجعة الإستراتيجية بالشركات لمساعدة متخذي القرار الإستراتيجي بالشركات في تخطي الأزمات الطارئة التي قد يواجهونها .
2. توسيع نطاق المراجعة الإستراتيجية لتشمل تقديم الخدمات الإستشارية إلي الإدارة العليا بالشركة .
3. التدريب المستمر لجميع العاملين بالشركة تدريباً علمياً علي حسب إحتياجاتهم التدريبية .
4. إقامة الورش والندوات للعاملين بالشركات لنشر ثقافة الجودة الشاملة .

## قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

السنة النبوية

أولاً : الكتب

1. ابن منظور، محمد بن مكرم (1992م) ، لسان العرب نسق وعلق عليه علي شيري، دار أحياء التراث العربي ومؤسسة التاريخ العربي، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان.
2. ابوناعم، عبد الحميد مصطفى (2006م)، الادارة الاستراتيجية، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر .
3. اسماعيل ،محمد وآخرون (2006م)، الادارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر .
4. باتريك تونسيند، جون جيبهاردت، كيف تحقق الجودة؟ (1998م)، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا (الرياض، مؤسسة المؤتمن للتجارة، المملكة العربية السعودية.
5. بالقاسم سلاطنة وآخرون (2023م)، الفعالية الادارية في المؤسسة ومدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
6. بن عبد العزيز ،خالد بن سعد ،(1997م)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات علي القطاع الصحي، الرياض، المملكة العربية السعودية .
7. جودة ،محفوظ احمد وآخرون (2004)، مميزات الاعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
8. جودة ،محفوظ احمد (2004م)، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
9. جودة ،محفوظ احمد (2009م)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
10. الحاكم ،علي عبدالكريم (2006م)، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، السودان.
11. الحراش حسان محمد (2010م)، إدارة الجودة الشاملة ( الأداء الوظيفي )، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. خليل،نبيل مرسى(1998م)، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي،دارالمعرفة للنشر والتوزيع،القاهرة ، مصر .

13. السروي ،احمد (2013م)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
14. السقاف،حامد عبدالله (1998م)، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق ادارة الجودة الشاملة، مكتبة المجتمع، مطبعة الفرزدق، الخبر، المملكة العربية السعودية.
- خضير كاظم ،حمود (2007م)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.
15. السلمي ،علي (2002م)، ادارة الاداء المتميز، دارغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
16. سليمان خالد زيدان (2010م)، إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، دارالمناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. شفوعة ،فؤاد عبد المعطي ( 2016م)، ادارة الاداء والتميز المؤسسي، ازمة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
18. صبحي،وائل محمد وظاهر محسن منصور (2009م)، سلسلة الاداء الاستراتيجي، توجيه الاداء الاستراتيجي الوصف والمحاذات، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن،
19. الصحن ،عبد الفتاح محمد وآخرون(2000م)، اصول المراجعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر. خليل ،نبيل مرسي (2006م)، استراتيجيات الادارة العليا (اعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية مصر.
20. الصويص ،راتب جليل، غالب جليل الصويص، محمد عبد العال الأنعمي (2016م)، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن.
21. الطائي ،يوسف حليم وآخرون (2009م)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر. الاردن.
22. العارف ،نادية (2009م)، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
23. العاني ،خليل إبراهيم محمود، وآخرون (2002م)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، مطبعة الأشقر، بغداد ، العراق.
24. عبد الفتاح ،المغربي ،عبد الحميد ( 2007م)، الادارة الاستراتيجية لقياس الاداء المتوازن، المكتبة المصرية، القاهرة، مصر.
25. عبد المطلب ،سامح (2010م)، ادارة الاداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمانن الاردن.
26. عبد الوهاب ،رحاب (2012م)، الرقابة الادارية والمراجعة ودورها في تحسين كفاءة الاداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

27. العزاوي ،محمد عبد الوهاب (2002م)، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
28. عقيلي ،عمر وصفي (2001م)، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن.
29. علي ،عبدالستار محمد (2000م)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
30. الفيومي ،لبيب عوض ومحمد (1998م)، اصول المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
31. القطب ،محي الدين (2012م)، الخيار الاستراتيجي وآثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
32. كاظم ،حمودة خضير (2000م)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.
- عمر وصفي عقيلي (1991م)، إدارة الموارد البشرية، جامعة حلب، سوريا.
33. الكرخي ،مجيد ( 2015م)، موازنة الاداء واليات استخدامة في وضع وتقييم موازنة الدولة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
34. مايكل ارمسترونج، ترجمة ايناس الوكيل (2008 م )، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر.
35. محمود ، نبيل ابراهيم ( 2008م)، تحليل المتغيرات الاقتصادية والانتاجية والكفاءات والبعد التقني والعمل وراس المال، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،
36. المحياوي ،قاسم نايف علوان (2006م)، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن.
37. مخيمر ،عبدالعزيز جميل وآخرون(1999م)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
38. المقصود ،إبتسام حسن عبد (2016م)، إدارة الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث .
39. يوسف ،مصطفى (2016م)، ادارة الاداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

### ثانياً : الرسائل الجامعية :

1. حسين ،عبد المنعم حسن ( 2017م)، دور المراجعة الإستراتيجية في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الإقتصادية بالسودان، رسالة دكتوراة، جامعة النيلين.

2. زين العابدين ،حسن معروف (2012م)، دور المراجعة في تقييم الاداء الاستراتيجي بمنظمات الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، الخرطوم، جامعة الزعيم الازهري .
3. سليمان ،احمد شوقي (2014م) ، المراجعة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دراسات في المحاسبة والإدارة، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الازهر .
4. سميرة ،عبد الصمد ( 2008م)، أهمية تقييم العاملين في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، الجزائر .
5. شحاتة ،دعاء عبد الفتاح (2012م)، دور المراجع الداخلي في مراجعة استراتيجية وانعكاسة علي كفاءة وفعالية اداء منظمات الاعمال، رسالة دكتوراة في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة. اشرف موسي خير (2001م)، مدخل مقترح للمراجعة الادارية الاستراتيجية بهدف دعم القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال، رسالة دكتوراة في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة،
6. طه ،الطيب الامين (2005م)، اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة علي مؤسسات الدولة، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
7. عايش ،شادي عطا محمد (2008م)، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة علي الاداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية، غزة،
8. عائض ،عبد اللطيف مصلح محمد (2006م)، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، رسالة دكتوراة في الادارة، جامعة امدرمان الاسلامية، السودان
9. عبدالكريم ،رحاب عبدالوهاب (2003م)، الرقابة الإداريه والمراجعه الإستراتيجية ودورها في تحسين كفاءة الأداء بالنظام المصرفي في السودان، رسالة دكتوراة غير منشورة.
10. علي محمد ،هاشم محمد (2020م)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
11. عمر ،تهاني احمد (2009م)، الاتجاهات الحديثة في المراجعة في ظل العولمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة امدرمان الاسلامية.
12. الغامدي،عادل بن مشعل بن عزيز آل هادي (2009م)، أهمية معايير الجودة الشاملة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين، قسم المناهج وطرق التدريس، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى،.

13. محمد ،احمد موسي إسماعيل (2006م)، رسالة بعنوان اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال السودانية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
14. مزهودة ،عبد المليك ( 1998م)، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة .
15. مؤمن ،شرف الدين (2012م)، دور الادارة بالعمليات في تحسين اداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Evans , James. R.(1993)." Applied Production and Operation Management", New York, West Publishing company
2. James .R . Evans , and James W. Dean , J R.(2003)." Total Quality Management Organization and Strategy" , South Western Publishing Company , Ohio
3. J . C.Shmadal.(1979)." Quality Assurance" , Examination of Concept , Nursing Outlook
4. Jablonski , Joseph R.(1991)." Implementing Total Quality Management and Over View" , P, Feiffer and Company , San Diego , California
5. A .V. Feigenbaum.(1991)." Total Quality Control Engineering and Management" , Mc Graw , Hill book Company , New York
6. Tony Grundy, (2007 )' strategic audit; why it is rital to give your strategy a health check' , Gale, engage Learning, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).
7. Stephen Harrison , (1993) "Total Quality Management" public Administration Quarterty
8. James Rilay, (1993) "just exactly what is "total quality management, personal journal" Fb
9. Baharat wakhlu ( 1994 )"Total Quality, excellence through organisation, First edition
10. Claude Yves Bernard (2000) "Le management par la qualité total" paris
11. P.Lorino (1991) «L'économiste et le manager»- éd ENAG-Alger
12. R.Brosquet (1989 )«Fondement de la performance humaine dans l'entreprise»- les éditions d'organisation- paris
13. Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan,( 1998 ) Management Control Systems, 9<sup>th</sup> Edition, (New York: MacGraw-Hill.

14. J.C.Williamson.(1978)." Formulating priorities pore Quality Assurance Activing" ,Description of amethod and it is Applications , Journal of Medical Association , Vol 23 ,N 9
15. Joel Anderson and Others, How To Measure Performance- AHandbook of Techniques and Tools,www.orau.gov/ pbm/handbook/ preface.html
- i.Archie Lockamy and James F. Cox, (1994 ), Reengineering Performance Measurement: How To Align Systems To Improve Processes, Products, and Profits, ( New York: Irwin Professional Publishing,.
16. Gary T. Henry and Kent C. Dickey, ( 1993 ). “ Implementing Performance Monitoring: A Research and Development Approach”, Public Administration Review, May-June, Vol.53, No.3.
17. Ferdinand Tesoro and Jack Tootson, Implementing Global Performance Measurement Systems, P.2, www.media.wiley .com/product\_data/exepert /4x/0787 9474 /078794744x .pdf.
18. Al Gore, (1997 ). Serving The American Public: Best Practices In Performance Measurement, National Performance Review. www.npr.gov
19. Jonathon S. Rakich and Richard G. France,(2001 ). The Balanced Scorecard In Healthcare Organization: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology”, Hospital topics, Vol.79, Issue, summer. [www.search.epnet.com/](http://www.search.epnet.com/)
20. David Slovensky And Others, (1998 )." Developing an Outcomes Report Card for Hospitals A Case Study and Implementation Guidelines," Journal of Healthcare Management .
- i.Robert S. Kaplan and David P. Norton,The Strategy. (2001 ) Focus Organization,(Boston: Harvard Business school Press.
21. Stanly F. Slater and Others,(1997 ). “Strategy-Based Performance Measurement, Business Horizons, July-August
22. Jason Oliveria,(2001 ). “ The Balanced Scorecard: An Integrative Approach To Performance Evaluation”, Healthcare Financial Management, May, [www.findarticales.com](http://www.findarticales.com) PP.1-2. 4/2/2004.
23. Malcom Smith,(1997 ). “ Putting NFIS To Work In A Balanced Scorecard Environment”, Management Accounting, March.
24. Huei Hol and Others,(2001 ), The Construction of The Performance Evaluation Model for Engineering Educational Systems, Paper Presented In International Conference on Engineering Education August 6 – 10Oslo, Norway, P.1.www.ineer.org
25. Robert S. Kaplan and David P. Norton,(1993 ). " Putting The Balanced Scorecard To Work", - Liz Warren, “ Draw of the Scorecard.( Company Operations)” Harvard Business Review, September-October,

26. Computer Weekly,(2001), 29 March, P.1 www.findarticals.com.cf\_dls/  
Charles J. Pineno and Curtis R. Cristini, Op. cit.
27. Robert S. Kaplan and David P. Norton.(1992 ), The Balanced Scorecard-  
Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, January-February.
- i.Nooren Inamdar,(2002 ), “Applying The Balances Scorecard In Healthcare  
Provider Organization”, Journal of Healthcare Management, Volume 47, No.3,  
May-June

#### رابعاً : الدوريات والأوراق العلمية والندوات :

1. لحول ،ابراهيم روقي زعبدالقادر (2010م)، الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها ام وسيلة لرفع اداء المؤسسات، ورقة بحثية مقدمة الي الملتقي الوطني حول ادارة الجودة الشاملة لتنمية اداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة.
2. يوسف ،ابوبكر محمد ( 2005م)، اطار مقترح في ادارة المزايا التنافسية والدور التسييري والتأثيري للمراجعة الاستراتيجية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، السنة الخامسة والعشرين العدد الاول، كلية التجارة، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية .
3. بوبعابة ،حسين (2016م)، فاعلية المراجعة الاستراتيجية قي تقييم وتقييم اداء المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق علي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،العدد العاشر، جامعة محمد بوضياف، الجزائر .
4. عبد المحسن ،توفيق محمد (2004م)، قياس جودة الخدمات، بحث مقدم لمؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة 8-9 فبراير، مصر.
5. جروسي، جيوفاني سي، (1998م)، إدارة الجودة الشاملة هل هي مفهوم أجوف؟، ترجمة: نهله قصراري، مجلة التجارة والصناعة، مجلد 23، عدد 266، دبي.
6. الطراونة ،حسن احمد (2011م)، معهد الدراسات الاستراتيجية والامن، الحلقة النقاشية عن مفاهيم الجودة في عمل الامن، كلية الامن الوطني، الفترة من 27 - 29 ديسمبر، الكويت.
7. صديق ،حسين ( 2012م)، تقويم الاداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ( 28 )، العدد الاول، سوريا.
8. مازن ،شريف عبد الحميد (2004م)، إدارة الأداء، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 15-17 مارس.

9. محجوب، عائشة عبدالله (2017م)، المراجعة الإستراتيجية وتطبيقاتها في في فنادة الدرجة الأولى بمدينة الخرطوم، جامعة الزعيم الأزهرى مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، الخرطوم. اسعد مبارك (2014م)، نظم المعلومات المحاسبية ودورها في تطبيق المراجعة الاستراتيجية في القطاع المصرفي، جامعة البحر الاحمر، مجلة البحر الاحمر، العدد السادس، السودان
10. سلامه، عادل عبد الفتاح (2002م)، "حلقات الجودة مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية الأمريكية"، مجلة كلية التربية، ع24، ج2، كلية التربية، جامعة عين شمس، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة. مصر.
11. درة، عبد الباري إبراهيم (2003م)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
12. عادل، عبد الرحمن (2017م)، دور المراجعة الداخلية في زيادة القدرة بالارباح المحاسبية، مجلة طحنون للدراسات والبحوث، العدد الثالث، كلية الامارات للعلوم والتكنولوجيا.
13. عادل، عبدالرحمن (2017م)، دور المراجعة الاستراتيجية في زيادة القدرة التنبؤية بالارباح المحاسبية، كلية الامارات للعلوم والتكنولوجيا، مجلة طحنون للدراسات والبحوث، العدد الثالث، السودان.
14. الطراونة، محمد احمد (2002م)، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد29، العدد الأول، كانون الثاني.
15. الكاشف، محمد يوسف (2008م)، اطار مقترح بتحسين جودة حوكمة الشركات، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد الثاني، المجلد الثاني والثلاثون، جامعة المنصورة.
16. غازي، مراد مراكشي ونجوم (2014)، دور نظم المعلومات في تحسين اداء البنوك التجارية، ورقة بحث مقدمة للمنتقى الزطني الرابع حول نظم المعلومات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل او الزوال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، في يوم 17 الي 18 مارس، جامعة البواق

## ملحق رقم ( 1 )

### الإستبيان



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

دكتوراة إدارة الجودة الشاملة والإمتياز

الأخ الكريم / .....



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : إستبانه

يقوم الباحث بدراسة بعنوان دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة وفاعلية المراجعة الاستراتيجية في اداء صناعة الدواجن في السودان، لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الجودة الشاملة والتميز. وذلك يتطلب الحصول علي مجموعة من البيانات لإكمال البحث ويشرفنا جداً أن تكون مساهمتكم ومشاركتكم القيمة من خلال خبراتكم العملية والعلمية لتكملة هذا البحث شاكرين لكم حسن التعاون في الإجابة بوضوح وشفافية علي عبارات الإستبيان كما نضمن لكم سلامة وحفظ البيانات التي تدلون بها علماً بأن الإجابات تكون في غاية السرية وفقاً لما تقتضيه الأمانة العلمية ولن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة العلمية.

ولكم كل الشكر والتقدير

وجزأكم الله خيرا

الباحث /

طارق مصطفى محمد ادريس

## الجزء الأول

### البيانات الأولية :

ضع علامة  أمام الإجابة التي تناسبك ( مرة واحدة )

1. النوع : ذكر  انثي

2. العمر :

أقل من 20  20 وأقل من 30  30 وأقل من 40   
40 وأقل من 50  50 وأقل من 60  60 فأكثر

3. المؤهل الأكاديمي :

ثانوى فأنى  دبلوم وسيط   
بكالوريوس  دراسات عليا

4. التخصص :

الطب البيطرى أو الإنتاج الحيوانى  إقتصاد وإدارة   
زراعة  آخري أذكرها

5. الوظيفة : .....

6. القسم : .....

7. الخبرة العلمية :

أقل من سنتين  2 وأقل من 6 سنوات   
6 سنوات وأقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

المعلومات المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة :

من فضلك ضع علامة ( / ) أمام الخيار المناسب من البدائل :

المحور الاول : إلتزام الإدارة العليا للشركة بمبادئ الجودة الشاملة

م	العبرة :	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها					
2.	تعمل الادارة بشكل مستمر علي الوفاء بالتزامها تجاه الزبائن					
3.	تعمل الإدارة العليا علي تعميق فكرة الجودة وتدعيم نظام الجودة الشاملة في الشركة.					
4.	تؤيد الادارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الاقسام المختلفة					
5.	تقوم الادارة بتشجيع عملية التدريب لتطوير المعرفة للمستويات الادارية المختلفة بالشركة لتدعيم إلتزامها بالجودة					
6.	تحقيق إحتياجات العاملين في الأنشطة المختلفة					
7.	تؤكد الادارة علي ان الزبون هو أهم عنصر فى أهدافها وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق ذلك					
8.	تنتهج الشركة سياسة قياس وتقييم مدي رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات التي تقدمها					
9.	تسعى الادارة إلي بناء سمعة بين الزبائن علي أنها تتميز بجودة المنتجات					
10.	تؤمن الادارة بأن الجودة هي طريقتها وفلسفتها فى تسيير أعمالها					

المجور الثاني : أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة علي الاجراءات التشغيلية والانشطة بالشركة :

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تسعي الجودة الشاملة في تطبيقها الي تحقيق أهداف الشركة القابلة للقياس					
2.	تعتمد الشركة علي مجموعة من الموردين عند شراء مواد وادوات التشغيل وتحرص علي أن يكونوا حاصلين علي شهادة المواصفات الدولية ISO					
3.	تعتمد الشركة علي معايير في إنتقاء الموارد أو الموردين واهم هذه المعايير هي معيار الجودة.					
4.	تهتم الشركة في لوائح مشترياتها بالموردين ذوي الاسعار الأقل بصرف النظر عن الجودة.					
5.	تعتمد الشركة علي جهة ثالثة في تدقيق وفحص المواد التي يتم شراؤها من الموردين					
6.	إن التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق إتباع أساليب التفتيش من وقت لآخر					
7.	تسعي الشركة الي تقديم منتجات جيدة وصحية بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب ومن اول مرة .					
8.	تعمل إدارة الشركة علي تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة داخل الشركة وتتخذ الاجراءات التصحيحية.					
9.	تتيح للعاملون القدرة علي الإبداع والإبتكار والتعرف بحرية علي الأساليب المطبقة في عمل الشركة					
10.	تعمل الشركة علي تحليل العمليات والنتائج لشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة.					

المحور الثالث : نظام المراجعة الإستراتيجية المستخدم وأثره علي تحسين أداء شركات الدواجن

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	العبارة	
					توجد معايير محددة وواضحة لمراجعة وقياس مستوي أداء الانشطة المختلفة بالشركة	1.
					تعمل المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي الحث علي الإلتزام بالسياسات الإدارية وإستراتيجية الشركة	2.
					نظام المراجعة الإستراتيجية المستخدم بالشركة يقوم بإظهار خطوات التخطيط الإستراتيجي.	3.
					يوجد فريق للمراجعة الإستراتيجية من ذوي الخبرة العلمية والكفاءة بالشركة يقوم بفحص وتحليل ودراسة الخطة الاستراتيجية للشركة	4.
					يعمل نظام المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي إظهار نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة لمعرفة مدي صلاحية السياسات الإدارية	5.
					يقوم المراجعون الاستراتيجيون بمقارنة النتائج الفعلية للأداء بما هو مخطط له مسبقاً	6.
					تبنى قرارات إدارة الشركة علي ضوء المعلومات التي تنتج عن تقارير المراجعة الإستراتيجية	7.
					يتضمن تقرير المراجعة الإستراتيجية مقترحات تساعد في القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة	8.
					نتائج عملية المراجعة الإستراتيجية تؤدي الي تقليل التكاليف المادية وتقليل الطاقة المستغلة لعمل الشركة	9.
					تفعيل دور المراجعة الاستراتيجية يساعد في تحقيق رسالة الشركة للمجتمع	10.

المحور الرابع : السياسات التسويقية لمنتجات الشركة

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	تحرص الشركة علي توفير منتجاتها بأحجام وأوزان مختلفة مع جودة التعبئة بناء علي دراسة رغبات المشتريين				
2.	تأخذ الشركة بعين الإعتبار مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة وذلك بإنتاج منتجات صحية والإستفادة من مخلفاتها.				
3.	توجد للشركة سياسة متنوعة للأسعار تتلائم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة				
4.	تأخذ الشركة بعين الإعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الاسعار لمنتجاتها لانهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها.				
5.	إن التخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية تكاملية (غير متجزئة) لتحسين الجودة				
6.	تنفذ الشركة أنشطة مختلفة لترويج المبيعات مثل (المعارض- عينات للتذوق مجانية - هدايا تذكارية)				
7.	تعمل الشركة علي حث الزبون وتشجيعه نحو إتخاذ قرار الشراء بطرق ترويجية مختلفة.				
8.	تعطي الشركة إهتماما كبيرا للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والشركة				
9.	تعمل الشركة علي إيصال منتجاتها الي العملاء والزبائن في المكان والوقت المناسبين				
10.	تسعي الشركة لامتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة لمنتجاتها				

ملحق رقم ( 2 )  
قائمة المحكمين

الرقم	الإسم	الدرجة العلمية	العنوان
1	د.أسامة الشيخ يس	استاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	أ.د محمد تاج الدين ابراهيم	استاذ	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د. عفراء هاشم عبداللطيف	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا