

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



دور تطبيق نظام ضمان الجودة فى أداء المؤسسات الخدمية  
(دراسة حالة بنك فيصل الإسلامى)

**Role of Applying Quality Assurance System in  
Service Organization Performance**

بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير فى إدارة الجودة الشاملة والامتياز

إشراف الدكتور:

أحمد موسى اسماعيل محمد

إعداد الطالبة:

رشا حامد الفكى عبدالرحمن



## الآية

قال تعالى:

﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ

عَمَلًا﴾

صدق الله العظيم

سورة الكهف، الآية (30)

# الإهداء

إلى روح المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم خير المعلمين على وجه الأرض

إلى الشمعة التي تضيء لي طريق نجاحي ، وإلى من غمرتني بحبها وحنانها

وعطفها طول حياتي إلى أعلى وأعظم أم "والدتي الغالية"

إلى الذي هو سبب وجودي في الحياة...إلى الذي لم يبخل عليا يوما بشي ...

إلى الذي سعى من أجل وقوفي بسلام "إلى والدي الكريم"

إلى الضوء الذي بعث لي الأمل والإصرار في نفسي ، إلى القلوب الصادقة

والحب الدافئ الذي علمني بأنه لا معنى للحياة دون عزيمة وقوة الإرادة أخواني

الاعزاء واخواتي العزيزات ...

إلى كل من وقف بجانبى مشجعا وداعما....

إلى كل من مهدوا الطريق امامي لمواصلة الدراسة....

إلى أصدقائى وأحبائى....

اهدى هذا الجهد المتواضع

راجية من الله عز وجل أن يعلمنا ما ينفعنا وأن ينفعنا بما يعلمنا و ان يزدنا

علما.

## الشكر والتقدير

الحمد لله، والصلاة والسلام على أفضل خلق الله محمد الصادق الأمين عليه صلوات ربي وأفضل التسليم، أما بعد ....

بالفضل لذويه ونزولاً عند قول النبي صلى الله عليه وسلم إقراراً: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإن الواجب يدفعني إلى أن أخص بالشكر بعد الله تعالى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، والشكر موصول إلى نبغ المعرفة أستاذي المشرف على رسالتي الدكتور احمد موسى إسماعيل الذي تفضل علي بأن أعطاني الكثير من وقته الثمين، فلم يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم العون العلمي والمعنوي لي، فكان نعم الأستاذ، ونعم المشرف، فجزاه الله عني كل خير وبارك الله له في علمه وعمره .

والشكر موصول كذلك إلى الأستاذة المحكمين، وذلك لتفضلهما بالموافقة على تحكيم الاستبيان لهذه الرسالة، والشكر اجزله لوالدي العزيز لمساعدته لي في اتمام هذه الرسالة. والشكر الى مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

واتقدم بالشكر والتقدير لإدارة بنك فيصل الاسلامي لموافقتها والتكرم بمساعدتي ومدى بالمعلومات التي تخص الرسالة، وإلى كل اساتذتي الاجلاء الشكر والاحترام.

واخيراً أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد على إنجاز وإتمام هذه الدراسة.....

الباحثة

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق نظام ضمان الجودة فى اداء المؤسسات الخدمية. إتبعت هذه الدراسة المنهج الصفى التحليلى كما استخدمت الباحثة الاستبانة كاداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة فى الفرع الرئيسى لبنك فيصل الاسلامى السودانى، حيث اختيرت عينة عشوائية مكونة من (70) موظف،و تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS).

وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق مفهوم نظام ضمان الجودة يساعد فى تحقيق تحسين الاداء المؤسسى من خلال إلتزام القيادة العليا بتطبيق نظام ضمان الجودة بفعالية وتدريب وتأهيل العاملين، حيث يؤدى تدريب العاملين وتأهيلهم الى تعزيز مهارات العاملين وتشجيعهم على تطوير العمل الذى يؤدى الى الاداء المتميز للمؤسسة.

واوصت الدراسة بزيادة إهتمام البنك بتدريب العاملين لتهيئة بيئة عمل مناسبة لتحسين الاداء المؤسسى ، والاهتمام بتعزيز مستوى معرفة جميع العاملين فى البنك بمنهج تطبيق نظام الجودة من خلال عقد الدورات التدريبية، وضرورة تبنى الادارة العليا لاستراتيجيات برامج التحسين المستمر الذى يؤدى الى تحسين بيئة العمل ، ومواكبة التطورات فى بيئة الاعمال الحديثة، والتعاون بين القيادة العليا والعاملين حتى يتم تطبيق نظام إدارة الجودة فى اقل وقت ممكن. ولابد من بناء نظام متكامل لضمان الجودة للتأكد من تنفيذ القوانين والانظمة والقرارات المتخذة على مستوى البنك وتنويع اساليب وطرق نشر ثقافة ضمان الجودة فى البنك.

## **Abstract**

This study aimed to identify the Extent of Application of Quality Assurance System at Service Organization Performance.

This study has used questionnaire as instrument to data collection, the study group is taken randomly from the main branch of Faisal Islamic Bank it composed of (70) personnel. Data has been analyzed by using SPSS.

The study has concluded that, the application of the theory of Quality Assurance System supports the assurance of the application of organizational performance through the commitment of top leadership to the application of quality assurance accurately, and to the training and preparation of staff and pushing them toward the development of the work that leads to excellent performance.

The study has recommended that, the Bank should increase its care about staff training to create suitable work environment for the improvement of the organizational performance, comprehensive care should be taken towards level of awareness of all Bank employees of the program of the application of quality assurance system through training session. Top leadership should adopt the strategies of sustainable improvement that lead to the betterment of work environment. It is also recommended that cooperation between leadership and employees should be maintained to enable the implementation of quality management at the least period.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	البسمة
ب	الآية
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	Abstract
ز	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ى	فهرس الأشكال
<b>الفصل الأول</b>	
<b>منهجية البحث و الدراسات السابقة</b>	
1	المبحث الأول: المنهجية
1	مقدمة
1	مشكلة البحث
1	أسئلة البحث
2	أهمية البحث
2	أهداف البحث
2	فروض البحث
2	منهج البحث
3	حدود البحث
4	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>ضمان الجودة</b>	
10	المبحث الأول : مفاهيم الجودة

15	المبحث الثاني: مبادئ إدارة الجودة وأدوات تطبيق الجودة
24	المبحث الثالث: ضمان الجودة
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>الأداء المؤسسي</b>	
30	المبحث الأول: الاداء المؤسسى
73	المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي
93	المبحث الثالث: تقييم الأداء المؤسسي
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>الإطار المنهجي و الدراسات الميدانية</b>	
46	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي السوداني
65	المبحث الثاني: تحليل البيانات و إختبار الفرضيات
<b>الخاتمة</b>	
97	أولاً: النتائج
97	ثانياً: التوصيات
97	ثالثاً: المقترحات لدراسات مستقبلية
80	قائمة المصادر و المراجع
<b>الملاحق</b>	
I	ملحق رقم (1): الإستبيان
VI	ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	1
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	2
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	3
60	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات متغير الخبرة	4
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الأكاديمي	5
62	أوزان خيارات إجابات المقياس	6
62	الايوساط المرجحة لخيارات إجابات المقياس	7
63	قيمة معاملى الفا كرونباخ والصدق لإختبار صدق وثبات الإستبيان	8
64	التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الأول : إلتزام القيادة	9
66	التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الثانى: التزام العاملين	10
68	يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الثالث: التحسين المستمر	11
70	التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الرابع: الأداء المؤسسى	12
72	نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور الأول: إلتزام القيادة	13
73	نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور الثانى: إلتزام العاملين	14
74	نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور الثالث: التحسين المستمر	15
75	نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور الرابع: الأداء المؤسسى	16
77	نتائج إختبار معامل الارتباط بين الأداء المؤسسى و ( إلتزام القيادة ، إلتزام العاملين والتحسين المستمر)	17

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	1
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	2
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفى	3
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	4
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الأكاديمى	5

# الفصل الأول

## منهجية البحث و الدراسات السابقة

# المبحث الاول

## المنهجية

### مقدمة:

يعد علم ادارة الجودة من العلوم الادارية الحيوية الهامة التى تسهم مساهمة كبيرة فى بناء الشركات والمؤسسات وتحقيق اهدافها مع ما يتناسب مع استراتيجية المؤسسة وتوجهها . وتمثل ادارة الجودة عند تبنيها وتطبيقها احدى اهم التحديات امام الشركات والمؤسسات بكافة انواعها ، وايضا احدى الاسس التى يمكن من خلالها الحكم على المؤسسات وتقييمها. لذلك يعتبر ضمان الجودة فى المؤسسات والنجاح فى تطبيقه مفهوما وممارسته اللبنة الاساسية فى تطور واستدامة نجاح تلك المؤسسة مما ينعكس ايجابيا على اداء المؤسسة. لذلك يجب نشر ثقافة ضمان الجودة فى المؤسسة للمحافظة على ادائها وبالطبع لتحسن من ادائها. ان موضوع ضمان الجودة اصبح يشكل تحديا يواجهه مسئولى المؤسسات لذلك كان لابد من ضرورة التغيير والتطور والسعى نحو ايجاد معايير ضمان جودة تجعل المؤسسة قادرة على المنافسة والاستمرارية والتميز.

### مشكلة البحث:

توجد العديد من المؤسسات السودانية التى تسعى لتحسين الجودة وتحسين مستواها الذى دون الطموح ، لذلك اجراء البحوث والدراسات الخاصة المتعلقة بضمان الجودة امر هام فى المراحل الاولى لتطوير ونشر ثقافة الجودة. ولمعرفة إن كان السبب فى ذلك انها لم تتبنى مناهج جيدة للتطور فى منهج ضمان الجودة، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية فى السؤال الرئيسى التالى:

- ما مدى تطبيق نظام ضمان الجودة فى اداء المؤسسات الخدمية؟

### أسئلة البحث:

1- ما مدى تأثير التزام القيادة العليا بالجودة على اداء المؤسسة؟

2- ماهو دور التحسين المستمر فى اداء المؤسسة؟

3- ماهو التزام او استخلاف العاملين بالاداء المؤسسى؟

## أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال تناوله لموضوع يتسم بالحدثة الا وهو تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات، فمن واقع ازدياد الطلب من الاطراف ذات المصلحة بالمؤسسات الى تجويد خدماتها والتي تعد احدى الركائز الاساسية فى تحقيق اهداف المؤسسة والتي لا يمكن تحقيقها الا اذا اجرى انتاجها وتقديمها بمستوى متميز من الجودة. كما اننا نجد ان اهمية الموضوع جاءت متزامنة مع جهود القيادات العليا على مستوى الدولة فى وضع التشريعات والاليات المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة.

## أهداف البحث:

- 1- تعريف مفاهيم الجودة ومراحل تطورها .
- 2- التعريف بضمان الجودة وعلاقته بالاداء المؤسسى.
- 3- استعراض ماهية الاداء المؤسسى.
- 4- التعرف على اداء العاملون وعلاقته بضمان الجودة.
- 5- تقديم مجموعة من التوصيات الواقعية والعلمية المستمدة من البحث لصانعي القرار في المؤسسات الخدمية المختلفة لتطبيق نظام ضمان الجودة.

## فروض البحث:

1. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام القيادة بالجودة والاداء المؤسسى.
2. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والاداء المؤسسى.
3. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام العاملين والاداء المؤسسى.

## منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفى التحليلى.

## مصادر جمع المعلومات:

الاولية: الاستبانة.

الثانوية: الكتب،المراجع،الدوريات،البحوث الجامعية والاستعانة بشبكة المعلومات.

## حدود البحث:

الحدود المكانية: بنك فيصل الاسلامى السودانى.

الحدود الزمانية: 2018

## هيكل البحث:

الفصل الاول: يشمل منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الاول: منهجية البحث ويشمل:

مقدمة، مشكلة البحث، اسئلة البحث، اهمية البحث، اهداف البحث، فروض البحث، منهج البحث، حدود البحث.

المبحث الثانى: الدراسات السابقة.

الفصل الثانى: ضمان الجودة ويشمل

المبحث الاول: مفاهيم الجودة

المبحث الثانى: مبادئ إدارة الجودة وادوات تطبيق الجودة

المبحث الثالث: ضمان الجودة

الفصل الثالث: الاداء المؤسسى ويشمل

المبحث الاول: الاداء المؤسسى

المبحث الثانى: قياس الاداء المؤسسى

المبحث الثالث: تقييم الاداء المؤسسى

الفصل الرابع: الاطار المنهجى والدراسات الميدانية ويشمل

المبحث الاول: نبذة تعريفية عن بنك فيصل الاسلامى السودانى

المبحث الثانى: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الخاتمة: وتشمل

النتائج

التوصيات

المقترحات لدراسات مستقبلية

الملاحق: وتشمل

إستبانة

## المبحث الثانى

### الدراسات السابقة

#### دراسة هبه محمد الطاهر ( 2015 )<sup>(1)</sup>

تتلخص مشكلة البحث فى معرفة هل لنظام الجودة دور فى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ودور ادارة الجودة الشاملة فى تحسين الاداء المؤسسى، وافترضت الدراسة انه هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام ادارة الجودة والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبين كفاءة المؤسسة والاهداف الاستراتيجية، وبين التزام الادارة العليا بتطبيق النظام وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة. اعتمد البحث على المنهج الوصفى التخليلى. وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها: نظام ادارة الجودة له دور فعال فى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات، وتبنى استراتيجية نظام الجودة وتطبيق نظام ادارة الجودة يسهم بدور فعال فى كفاءة اداء المؤسسات وان التزام الادارة العليا بتطبيق نظام ادارة الجودة يساعد فى تحقيق الاهداف الاستراتيجية. وكانت اهم التوصيات: اعطاء اهمية قصوى لصياغة الاهداف الاستراتيجية التى تنبثق منها اهداف الجودة، وضرورة التزام المؤسسات بتطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة لما له من دور فعال فى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحسين كفاءة اداء المؤسسات والاهتمام بكفاءة نظام ادارة الجودة وكفاءة الموظفين ويجب على الادارة العليا الالتزام بدورها من مراجعة هياكل تنظيمية واعداد برامج تدريبية.

#### دراسة نسرین روى سالم ديب (2013)<sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة على التعرف على واقع تطبيق المنهج الشمولى لتحقيق الجودة فى مؤسسات التعليم العالى من خلال التعرف على واقع الادارة الاستراتيجية المعمول بها فى الجامعة الاسلامية فى غزة ومدى الفاعلية فى تحقيق الجودة المستدامة وتحديد واقع انظمة ادارة الاداء ودورها فى دعم عملية ضمان الجودة. الفاء الضوء على واقع سياسات وانظمة ادارة

(1) هبه محمد الطاهر ، دور نظام ادارة الجودة فى تحقيق الاهداف الاستراتيجية – الخرطوم- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – رسالة ماجستير ير منشورة 2015

(2) نسرین روى سالم ديب ، واقع تطبيق المنهج الشمولى لضمان الجودة فى مؤسسات التعليم العالى – الجامعة الاسلامية - غزة – رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال 2013.

الجودة والدور الذى تلعبه فى ضمان التميز. وقد افترضت الدراسة ان نظام الادارة الاستراتيجية ونظام ادارة الاداء وادارة الجودة يؤثر على ضمان الجودة. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفى التحليلي، واطهرت النتائج ان كل من نظام الادارة الاستراتيجية وادارة الاداء وادارة الجودة تؤثر فى نظام ادارة الجودة عند مستوى ذات دلالة احصائية، كما اكدت الدراسة وجود تطبيق للمنهج الشمولى لضمان الجودة بشكل جزئى وليس مستمر. وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات اهمها: تفعيل العمل بنظام تحفيز العاملين لتطبيق الخطط

### دراسة الهام شيلى (2013)<sup>(3)</sup>

هدفت الدراسة الى معرفة دور استراتيجية الجودة الشاملة فى تحقيق التنمية المستدامة ضمن المؤسسة الاقتصادية عامة والمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة بشكل خاص، من خلال التعرف على ممارسات كل من الجودة الشاملة وابعاد التنمية المستدامة فى المؤسسة، وقد افترضت الدراسة ان هنالك دور ذو دلالة احصائية لاستراتيجية الجودة الشاملة فى تحقيق ابعاد التنمية المستدامة فى المؤسسة المينائية بسكيكدة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفى التحليلي وتوصلت الدراسة الى ان الجودة سلاح استراتيجى بالنسبة للمؤسسة وذلك لانها تحقق ميزة تنافسية مع زيادة شدة المنافسة العالمية، لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة المعايير المحددة فان الامر يتطلب الوصول الى الجودة وتحقيقها فى جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الانتاجية، وكانت اهم التوصيات ضرورة ربط الجامعة بالمؤسسات الاقتصادية لتطوير البحث فى هذا المجال واعتماد استراتيجية المؤسسة كاساس لتبنى التنمية المستدامة. ضرورة تطبيق اساليب ونماذج اقتصادية تساعد على تحسين الجودة الشاملة فى المؤسسة، ضرورة نشر ثقافة التنمية المستدامة فى وحدات المؤسسة و ضرورة تطبيق المعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التى تسمح برفع اداء المؤسسة

---

(3) الهام شيلى دور استراتيجية الجودة الشاملة فى تحقيق التنمية المستدامة فى المؤسسة الاقتصادية - جامعة فرحات عباس اسطيف - بحث مقدم لنيل درجة الماجستير

## دراسة الطيب ابراهيم على عسل(2012)(4) :

هدف البحث الى التعرف على اثر تطبيق الجودة الشاملة والامتياز في ترقية اداء المؤسسات الخدمية وتمثلت المشكلة في ماهو اثرالاداء الادارى على القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية.وهدفنا الدراسة الى التعرف على دراسة منهجية تقيس الحجم الحقيقي للاهتمام باثر ادارة الجودة الشاملة والتميز داخل المؤسسات الخدمية وعلى المفاهيم الاساسية للتميز المؤسسى بالمؤسسات الخدمية وعلى اقتراح توصيات يمكن ان تعين المسؤولين فى الشركة فى تحسين وتطور العمل الادارى على هدى ادارة الجودة الشاملة وافترضنا الدراسة ان هنالك علاقة استدلالية بين تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة والتميزومستوى الاداء فى المؤسسات الخدمية،وبين ثقافة الجودة الشاملة والتميزوتبنى الادارة العليا لنظام الجودة الشاملة ومستوى الاداء فى الشركة،وبين جودة الخدمة التى تقدمها الشركة ورضا العملاء. يعتمد الباحث فى هذه الدراسة المنهج الوصفى والتاريخى من خلال استعراض نشأة وتطور الشركة والمنهج الاستنباطى. وتوصلنا الدراسة للنتائج الاتية:

يرى غالبية افراد العينة المبحوثة من العاملين بالشركة ان الاداء مرتفع نتيجة لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة وان هنالك علاقه بين انتشار ثقافة الجودة الشاملة واداء العاملين،ويرى معظم العملاء المبحوثين ان هنالك ارتفاع فى جودة الخدمة المقدمة اليهم من الشركة.وتبين ان هنالك منسق لادارة الجودة الشاملة فى كل الادارات وان هنالك متابعة دقيقة ومستمرة لسير العمل فيما يتعلق باداء العاملين وفق نظام ادارة الجودة الشاملة.وكانت اهم التوصيات:الاستمرارفى تطبيق ادارة الجودة الشاملة بمزيد من الجهود وتهيئة بيئة العمل الصالحة،اقامة المزيد من الدورات التدريبية،اجراء دراسات ميدانية لقياس رضا العملاء،اقامة ورش عمل تتاح فيها فرص للعاملين لابداء ارائهم،استمرار الادارة العليا بتطبيق نظام الجودة الشاملة،ضرورة التوافق مع المستجدات العصرية فى الجودة الشاملة والتميز المؤسسى و اعطاء الحرية للقادة فى المؤسسات الخدمية لاتخاذ القرارات التى تقود المؤسسة نحو التطور المستمر.

---

(4) الطيب ابراهيم علي عسل ، اثر تطبيق الجودة الشاملة والامتياز في ترقية اداء المؤسسات الخدمية- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – رسالة دكتوراة غير منشورة 2012

#### دراسة احمد موسى اسماعيل محمد (2006) (5)

تناولت الدراسة اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المؤسسات فى قطاع الاعمال بالسودان .وقد هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة الجودة الشاملة بوظائف الادارة والوظائف التقنية بالمنظمات والتعريف بمفهوم الاداء الشامل وطرق قياسه وعلاقته بمفهوم ادرة الجودة الشاملة وكذلك واقع الاداء بالمنظمة قبل وبعد تطبيق المعايير القياسية وتحديد الجوانب الايجابية التى تحققت من خلال تطبيق نمط ادارة الجودة الشاملة وتطور الادوات والاساليب والمعايير القياسية المستخدمة فى الجودة الشاملة وقد اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفى وبذلك توصل الباحث الى ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وتفصيل الوظائف الادارية والتنفيذية كما انا هنالك علاقة بين الجودة الشاملة وتحسين الاداء الشامل وادارة التغير {التحسين المستمر}وقد اصى الباحث على برامج التدريب المستمر لرفع مهارات العاملين وتمكينهم من تطبيق التحسينات التى سيدخلها برنامج تتخطط الجودة.

#### دراسة زين العابدين عالم (2003) (6)

تناولت مشكلة البحث التعرف على مقومات ادارة الجودة الشاملة فى تحسين الاداء والالتزام بالجودة ومدى مطابقتها للواقع العملى.وتحديد مدى فاعلية المنشأة فى الاحتفاظ بأسس الجودة لتحسين ادائها وتوفير الخدمة التى تقدمها للجمهور.وافترضت الدراسة انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين مقومات ادارة الجودة الشاملة بهدف تحسين اداء المؤسسات وبين اتجاهات تطبيق الجودة الشاملة.وتوصلت الى النتائج الاتية: وجود اثر ذو دلالة احصائية بين مقومات ادارة الجودة الشاملة وتحسين اداء المؤسسات،وكذلك اثر ذو دلالة احصائية بين مكونات تحسين الاداء باتباع نظام ادارته الجودة الشاملة . وكانت اهم التوصيات ان العمل علي اختزال اجراءات العمل الروتينية الجامده والعمل علي التغذية العكسية للمقومات بين ادارات الكليات المختلفة وعلي المدير المباشر تقديم الدعم المساند المستمر للعاملين معه باستخدام معايير تقييم جهود العاملين معه

(5) احمد موسى اسماعيل محمد ،اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة علي اداء المنظمات في قطاع الاعمال بالسودان - الخرطوم - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه 2006.  
(6) زين العابدين عالم اثر ادارة الجودة الشاملة في تحسن المؤسسات- الخرطوم جامعة النيلين - رسالة دكتوراه 2003

## دراسة اميمة احمد فؤاد (2003) (7)

هدف البحث الي توثيق مجال المعلومات بالمؤسسات وتمثلت المشكلة في مدي مساعدة نظام المعلومات الادارية الاداء الاداري،بالاضافة الي مدي اهتمام المؤسسات بانظمة معلومات ادارية متطوره والمشاكل والمعوقات التي تؤثر سلبا في تطبيق نظم المعلومات الادارية في المنظمات وافترضت الدراسة ان توفير انظمة المعلومات الادارية يؤدي الي تحسين الاداء المؤسسي ، توجد علاقة طردية بين عدم الاهتمام بانظمة المعلومات الادارية وعدم الايمان بجداها وانشغال المدراء عنها يعتبر من الاسباب الرئيسية التي تحد من تطبيقها واستخدامها في الاداء الاداري وتوصلت الي ان هنالك العديد من الظواهر الايجابية باهمية نظم المعلومات الادارية والتنافس والمستمر . وكانت اهم التوصيات بضرورة انشاء وتصميم نظام معلومات اداري بالوزرات الحكومية يقوم بتوفير احتياجات المدراء بالوقت المناسب وذلك بتوفير اجهزة الحاسوب والاهتمام بتدريب العاملين واستقطاب الكوادر المؤهلة بالاضافه الي تبني مفهوم التخطيط المستقبلي لاستخدام نظم المعلومات الادارية الذي يربط الادارات في الوزارات والمؤسسات الحكومية بوظائفها الادارية واهدافها .

## دراسة محمد زين صالح السعدى واخرون (8)

هدفت الدراسة الي معرفة مدى تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في جامعة الاندلس ولتحقيق اهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الي انه كان مدى التطبيق عالي ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد عينة البحث حول مدى تطبيق المعايير وفي ضوء ما توصل اليه الباحث وصى الباحث بضرورة العمل على استكمال مقومات تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي وتهيئة البيئة التعليمية الايجابية لتكون مناسبة لتحقيق معايير ضمان الجودة بشكل تام.

(7) اميمة احمد فؤاد، نظم المعلومات الادارية واثرها علي تحسين الاداء الاداري - الخرطوم - جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا- رسالة ماجستير غير منشوره 2003

(2) محمد زين صالح السعدى واخرون ، مدي تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي - جامعة الاندلس - صنعاء - مركز البحوث والتطوير التربوي.

## أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

يتضح من الدراسات السابقة ندرة الدراسات المحلية المتعلقة بنظام ضمان الجودة وعلاقته بالاداء المؤسسى، حيث ركزت معظم الدراسات المحلية على مفهوم الجودة الشاملة التى تم تطبيقها على مختلف القطاعات وعلاقتها بتحسين الاداء. تحدثت الدراسة الحالية عن نظام ضمان الجودة وعلاقته بالاداء المؤسسى من خلال عدة ابعاد هى القيادة، العاملين والتحسين المستمر.

ومن خلال الدراسات السابقة يمكن ملاحظة بعض النقاط:

- 1- ركزت الدراسات على مفهوم الجودة الشاملة وعلاقته بتحسين الاداء.
  - 2- وجدت معظم الدراسات السابقة وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات والشركات محل الدراسة بمتغيرات وابعاد نظام ادارة الجودة الشاملة.
  - 3- تتفق معظم الدراسات على ضرورة الاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين ومشاركة العاملين.
  - 4- تختلف كل الدراسات فيما بينها على عناصر ادارة الجودة الشاملة التى تعتمد عليها فى دراستها لاختلاف بيئة الدراسة، الا انه هنالك بعض المتغيرات التى تتفق عليها معظم الدراسات كالتزام الادارة العليا وتمكين العاملين وتحفيزهم والتحسين المستمر.
- وبناء على ما تقدم نلاحظ من الدراسات السابقة ، ان هذه الدراسة مكمله لما جاءت به تلك الدراسات إذ ان الدراسات السابقة تناولت اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسى وتحسينه من حيث التنظيم والتزام العاملين.اذ ان الدراسات فى مجال ضمان الجودة لا تزال محدودة على مستوى البيئة المحلية بصفة خاصة لذا اتمنى ان تضيف هذه الدراسة وتصبح اساس لدراسات اخرى.

# الفصل الثاني ضمان الجودة

## المبحث الاول

### مفاهيم الجودة

#### 1.1.2 تعريف الجودة:

الجودة لغة من اجاد اى اتى بالجيد من القول او العمل .واجاد الشئ اى صيره جيدا

(مصطفى،المعجم الوسيط1/145)

والجيد: نقيض الردى،وجاد الشئ جودة بمعنى صار جيداً (ابن منظور،1992/2/411).

والجودة من ناحية الدين الاسلامى الحنيف فقد اعطى اهتماما واسعا فى التوكيد على العمل

الجاد والنافع وهو ما نصت عليه الايات الكريمة فى قوله سبحانه وتعالى:

{وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون} التوبة 105

{ان الذين امنوا وعملوا الصالحات انا لانضيع اجر من احسن عملا} الكهف 30

{الذى خلق الموت والحياة ليبلوكم ايكم احسن عملا وهو العزيز الغفور}الملك2

اما السيرة النبوية الشريفة فهى غنية بالاحاديث التى تعظم العمل واتقانه.فيقول النبى محمد

صلى الله عليه وسلم" ان الله كتب الاحسان فى كل شئ"و الاحسان هو الاتقان الجميل.

ويقول صلى الله عليه وسلم "ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه"

(احمد السروى،2013،ص17)

واما معنى الجودة فى المعاجم الانجليزية،فقد اشار البعض بانها تعنى الامتياز،واحيانا تعنى

بعض العلامات او المؤشرات التى يمكن من خلالها تحديد الشئ او فهم

بنيته(مصطفى،المعجم الوسيط،ص13).

وترتبط الجودة فى بعض الاحيان حديثا بما هو جيد وذو قيمة عالية.وتفهم عادة بدلالة

التميز (Excellence) والاتساق (Consistency) والحصول على معايير ومستويات

محددة مسبقا، ورضا الزبائن وملاءمة المنتج او الخدمة للغرض الذى صنع من اجله او

وضع له (Herevey,Green,&Burrows,1993).

ان تعريف الجودة الذى يتبناه معظم المحللين وصانعى القرار هو الملائمة للغرض ودفاعهم

عن هذا التعريف يستند الى ان الجودة لا معنى لها الا بالنسبة للغرض او الغاية من المنتج

او الخدمة.

وقد عبر سيكيموتو (Sikomotmo) عن الجودة بقوله المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبى حاجات الزبائن وتحترمها، أي أنه جعل دور الجودة هي تلبية حاجات الزبائن وغيرهم (Sikomtomo,T,1998,P:157)

ويعرف الباحث ميترا (Mitra) أن الجودة تعبر عن قدرة المنتج (خدمة أو سلعة) على موازنة الاستعمال بالصورة التي يطلبها ويرغب فيها المستفيد/الزبون. (Mitra,1993,p:6) ويرى الباحث إيفانس (Evans) الجودة بأنها تلبية وإشباع توقعات المستفيد/الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات (Evans,1993,p:44)

أما تعريف الجمعية الأمريكية للبحوث والذي أشار إليه الباحثان (Heizerard & Render): هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة/سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية. (Heizerard&Render,2001,p:171)

أما المواصفة الدولية ISO 9000:2000 فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموزونة في المنتج لمتطلبات العميل (جودة، 2006، ص19) تعريف ديمينج (Deming) الجودة بأنها: التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت وبأنها تعنى أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف

ويرى ديمينج بأن الجودة يمكن تحقيقها عن طريق العمليات التالية:

1. زيادة تماثل المخرجات
  2. تقليل الأخطاء في العمل
  3. تقليل ضياع الوقت والموارد
  4. زيادة الانتاجية بمجهود اقل (Deming,1986,p:261)
- ومن أبرز التعاريف كذلك تعريف جوران (Juran) الذي يعرف الجودة بأنها الملائمة للاستخدام أو الاستعمال من طرف الزبون.

ويرى جوران أن الجودة تتضمن أو تدل على شيئين اثنين هما:

1. التخلص من العيوب.

2. الصفات والخصائص الموجودة فى المنتج تلبى احتياجات الزبون وتوقعات  
(Juran,1988, p:8-13).

تعريف كروسبى بان الجودة هى المطابقة مع المتطلبات،واكد ان الجودة تنشأ من خلال  
الانشطة الوقائية وليس من الانشطة التصحيحية،اي الاهتمام بالوقاية من الاخطاء قبل  
وقوعها،وقد اشار الى ان درجة تحقيق الجودة يمكن قياسها من خلال تكاليف عدم المطابقة  
حيث انه كلما انخفضت هذه التكاليف كلما كانت درجة الجودة عالية والعكس  
صحيح(Crosby,1979,p:12)

وقد عرف العالم الياباتى ايشكاوا (Ishikawa)الجودة بانها درجة وفاء المنتج  
لاحتياجات المستهلك عند استخدامه (خليل ابراهيم محمود وآخرون،2002،ص7).  
وقال جابلونوسكى(Jablonski) ان الجودة هى تلك الصفات المميزة لسلعة او خدمة ما  
التي يقارن المستفيد منها قيمة هذه الصفات بالجودة(Jablonski,1991,p:6-11).

ويعرفها فيجنباوم(Feigenbom) بانها المجموع الكلى لخصائص المنتج التى تلبى  
حاجات المستهلك، ويرى بان هذه الخصائص يتم التوصل اليها من خلال دمج النشاطات  
التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة وغيرها  
(Feigenbom,1991,p:5).

ويعرف هالبرن(Halpern) الجودة بانها مدى تحقيق المنتج لرغبات المستهلك (خليل  
ابراهيم محمود العانى وآخرون،2002، ص7).

اما جايزر(Gaither) فعرف الجودة بانها ترجمة احتياجات وتوقعات الزبائن بشأن  
المنتج الى خصائص محددة تكون قاعدة لتصميم المنتج وتقديمه للزبون ليوافق حاجاته  
وتوقعاته(Gaither,1994,p:8).

ويعرف كل من كوهن وبراند(Cohen&Brand) الجودة بانها الدرجة التى يثمن فيها  
الزبون المنتج او الخدمة، والتي يتناسب عنده المنتج مع استخدامه  
(Cohen&Brand,1993,P:56-59).

وقد عرفت كل من الجمعية الامريكية لمراقبة الجودة(A.S.Q.C)والمنظمة الاوربية  
لمراقبة الجودة(E.O.Q.C)الجودة بانها:المجموع الكلى للخصائص والمزايا التى تؤثر فى قدرة

المنتج أو الخدمة على تلبية الاحتياجات المتوخاة منها) James (B.Dilwarth,1996,p:609).

كما عرف كل من المعهد الوطنى الامريكى للتقييس (ANSI)والجمعية الامريكية للجودة (ASQ) الجودة بانها الميزات والخصائص الكلية لمنتج او خدمة ما والتي تدل على قدرته على اشباع حاجات معينة . (James R.Evans&James W.Dean,2003,p:10) وياتى تعريف المنظمة الدولية للتقييس (ISO) بان الجودة هي الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا. (ISO (9000:2000 Fanddamental&Vocabulary,p:7

وقد عرفها تاقوشى (Taguchi) بان الجودة تعبر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه،وتتضمن هذه الخسارة الفشل فى تلبية توقعات الزبون،والفشل فى تلبية خصائص الاداء والتأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها(محمد عد الوهاب العزاوى،2002،ص19).

ومن ابرز تعاريف الجودة فى القطاع الخدمى تعريف الجودة فى كل من القطاع الصحى والتعليمى حيث يعرف شمادل (Schmdl) الجودة فى القطاع الصحى بانها:التأكيد للمستفيد بان خدمات التمريض على درجة معينة من التفوق وذلك عن طريق القياس والتقييم المستمر (Schmdl,1979,p:21-30).

كما يعرفها ويليمسون(Williamson) بانها:قياس المستوى الحقيقى للخدمة المقدمة مع بذل الجهود اللازمة لتعديل مستوى هذه الخدمة،وذلك بناء على نتائج قياس مستوى الخدمة(Williamson,1678,p:53-59).

اما فى المجال التربوى،فتعرف الجودة بانها درجة تمكن المتعلمين من تمثيل الاهداف التربوية وتطبيقها سلوكا وعملا فى اى ميدان من الميادين،مما ينعكس على نظم وقطاعات المجتمع الاخرى بالرضا والفائدة. (خليل ابراهيم محمود العانى واخرون،ص8).

من خلال العرض السابق لمختلف التعاريف الواردة بشأن الجودة يمكننا تصنيف هذه التعاريف الى ثلاث مجموعات اساسية حسب نقاط تركيزها:

المجموعة الاولى:

ركزت فى تعريفها للجودة على الزبون وضرورة اشباع حاجاته وتشمل كل من:

Deming,Juran,Ishikawa,Halpern,Schmadl and Cohen

المجموعة الثانية:

ركزت على الخصائص والصفات التى يجب توفرها فى السلعة او الخدمة التى تشبع

احتياجات الزبون،وتعتبر هذه المجموعة اوسع فى تعريفها ونظرتها للجودة من المجموعة

الاولى لانها ركزت على الصفات والزبون وتشمل تعريف كل من:

Gaither,Feigenbum,Jablonski and Crosby والجمعية الامريكية لمراقبة الجودة

(A.S.Q.C)،المنظمة الاوربية لمراقبة الجودة (E.O.Q.C)،المعهدالوطنى الامريكى

للتقييس(A.N.S.I)،الجمعية الامريكية للجودة والمنظمة الدولية للمواصفات(ISO).

المجموعة الثالثة:

تعتبر هذه المجموعة اوسع من المجموعتين السابقتين لكونها ركزت على ثلاث عناصر

وهى: الصفات،الزبون والمجتمع،وتشمل على تعريف واحد فقط وهو تعريف المهندس

اليابانى تاغوشى (Tagushi)

## المبحث الثانى

### مبادئ إدارة الجودة وأدوات تطبيق الجودة

#### 1.2.2 تمهيد:

هنالك بعض المصطلحات التى تحدث نوعا من اللبس والغموض للبعض عن الحديث عن مفهوم الجودة، عليه لابد من التعرض لها للتفريق بينها لازالة هذا اللبس وتحديد مفهومها العلمى الصحيح.(بابكر مبارك عثمان، المدخل لادارة الجودة الشاملة،ص27).

#### تخطيط الجودة:

هى جزء من ادارة الجودة يركز على صياغة اهداف الجودة وتحديد العمليات التشغيلية الضرورية والموارد الاخرى اللازمة لتحقيق هذه الاهداف.

ويعتبر تخطيط الجودة من اهم العوامل المساهمة فى تحقيق نجاح منظمات الاعمال فى ظل المتغيرات المتلاحقة.فهو الخطوة الاولى نحو تحقيق اهداف الجودة ومفتاح نجاحها فهو يمكن المنظمة من ادارة منتجاتها بطريقة تجعلها تتواءم وتتفاعل مع المتغيرات المتلاحقة،اذن تخطيط الجودة هو تلك العملية التى تحقق هذا التواءم والتفاعل،ووفقا لتعريف المواصفة الدولية القياسية ISO 8402 هو:

الانشطة التى تحدد الاهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة وبتطبيق عناصر نظام الجودة ويشمل تخطيط المنتج،التخطيط الادارى والعمليات،اعداد خطط الجودة ووضع الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة.

#### ضبط الجودة:

هو العملية التى يتم بواسطتها توفير المعلومات والتغذية العكسية لجعل كل الوظائف متناسقة ومضبوطة، فهو جزء من ادارة الجودة يشمل الاساليب والانشطة التشغيلية التى تهدف الى مراقبة العمليات لازالة مسببات الاداء غير المرضى فى جميع مراحل العملية التشغيلية للايفاء بمتطلبات الجودة.

وضبط الجودة وفقا للمواصفة القياسية الدولية هو:الاساليب والانشطة التشغيلية الهادفة لمراقبة العمليات والحد من اسباب الاداء غير المقبول فى جميع مراحل تحقيق المنتج للوصول

للفاعلية الاقتصادية المرجوة، ويعتبر ضبط الجودة وسيلة للكشف عن العيوب وليس لمنع حدوثها.

يعتمد ضبط الجودة على اربعة خطوات رئيسية وهى:

1. وضع المعايير لتحديد انماط تكاليف الجودة المستهدفة.
2. تقييم المنتج التهاى وذلك بمقارنة خصائص المنتج بتلك المواصفات الموضوعه مسبقا.
3. اتخاذ اجراءات التصحيح عند تجاوز تلك المواصفات.
4. التخطيط من اجل التحسين عن طريق تنمية الجهود الدائمة لتحسين الجودة.

### تأكيد الجودة:

تأكيد او ضمان الجودة وفقا للمواصفة القياسية الدولية هو:

جميع الانشطة المنهجية المخطط لها والمطبقة ضمن نظام الجودة ويتم اثباتها عند الحاجة لتزويد الثقة الكافية بان المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات المنتج.

فهى بالتالى جزء من ادارة الجودة يهدف من خلال التركيز على تنفيذ جملة من الانشطة المنهجية المخطط لها والمطبقة ضمن نظام الجودة الى تأكيد الثقة بان متطلبات الجودة سيتم الايفاء بها وذلك من خلال ايجاد آليات واجراءات تطبقى الوقت المناسب للتأكد من امكانية تحقيق النوعية المرغوب فيها.

ويؤكد المفهوم على مبدأ الوقاية اى منع حدوث العيوب باستخدام اساليب ضبط موثقة على الانشطة المنفذة فى جميع المراحل، ويتكون نظام تأكيد الجودة من وظيفتين هما : مراقبة الجودة وهندسة الجودة، وبناء على ذلك تحتاج عملية تأكيد الجودة الى:

1. توفر اجراءات عمل واضحة للتنفيذ لتحسين الوقوع فى الخطأ وتحقيق المعيير المطلوبة فى المنتج.

2. توفر ثقة لدى المستهلك.

### تحسين الجودة:

هو عبارة عن الاعمال المتخذة عبر المؤسسة لزيادة فاعلية الانشطة والعمليات وعائدها لهدف تزويد فوائد اضافية للمؤسسة ولزبائنها فى بالتالى جزء من ادارة الجودة من خلال تحقيق افضل ضبط لجميع الانشطة والعمليات الى زيادة القدرة على تلبية متطلبات الجودة

من حيث الفاعلية والكفاءة ويعتبر تحسين الجودة هو اساس مفهوم ادارة الجودة الشاملة ويهدف الى:

1. تخفيض تكاليف الجودة.
2. تحسين علاقة المنظمة بالعملاء.
3. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ومواجهة المنافسة الحادة في بيئة الاعمال.

## 2.2.2 مراحل تطور مفهوم الجودة

ادى الاهتمام بالجودة وتعدد مفاهيمها الى حدوث سلسلة من التطورات وقد قسمت هذه التطورات الى اربعة مراحل وهي:(قاسم نايف علوان المحيلوى،2006،ص26)

### مرحلة تخطيط الجودة:

امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر الى اوئل القرن العشرين فى الغرب وكانت النظرة السائدة للجودة انها مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات وكان التكييز ينصب على تحديد مواصفات النتج بالاضافة الى الحطواط اللازمة لتصنيعه،كما كان التفتيش هو القياس بين المنتجات الجيدة والرديئة.

### مرحلة ضبط الجودة:

امتدت هذه المرحلة من عشرينات وحتى خمسينات القرن العشرين وفيها انصب التركيز على احتياجات المستهلك وتحديدھا من خلال مواصفات جودة التصميم والمطابقة.وركزت على عمليات الفحص والوقاية لتحسين الجودة للوصول بالمنتج الى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغب فيه المستهلك فى حدود التكلفة المناسبة.

### مرحلة تأكيد الجودة:

امتدت هذه المرحلة من خمسينات وحتى ستينيات القرن العشرين مع استمرار النظرة للجودة على انها مشكلة تتطلب حلا الا ان التوجه اخذ بعدا اكثر قدرة على المبادء،كما ان مسؤولية تحقيق الجودة اصبحت لا تعتمد على ادارة واحدة بل شملت كل المنظمة واصبح تنسيق الجودة بين الاقسام والعاملين على راس اولويات المنظمة.

## مرحلة الإدارة الاستراتيجية:

تمتد من ستينيات القرن العشرين وحتى الوقت الراهن وفيها يتم التركيز على اشباع احتياجات وتلبية رغبات المستهلك الحالية والمستقبلية وينصب التوجه في هذه المرحلة بالنظر للجودة ليس فقط من وجهة نظر المنظمة بل المستهلك كمتلقى نهائى للسلعة او الخدمة.

### 3.2.2 عناصر الجودة:

تتكون من ثلاث عناصر (النعيم حسن محمد على واخرون، 2008، ص 20-23).

#### جودة التصميم:

يعرف جون اوكلاند 2000 جودة التصميم بانها عبارة عن مقياس لكيفية تصميم المنتج او الخدمة لتحقيق الاحتياجات وتعتبر الماصفات احد اهم ملامح التصميم فيما يتعلق بتحقيق الجودة، ذلك لان تحديد خصائص معينة للمنتج تجعله قادرا على توفير اشباع معين او تقديم خدمة مطلوبة.

#### جودة مطابقة التصميم:

تعبر جودة مطابقة التصميم عن مدى تحقيق سلعة او خدمة لجودة التصميم، اى ان يتطابق تماما ما يحصل عليه العميل مع التصميم وان تتطابق تكاليف العمليات مع المسنوى المطلوب. وتقضى جودة المطابقة بان يلبي تصنيع السلعة او الخدمة المعايير المحددة فى مرحلة التصميم ويرتبط هذا الجانب بدرجة الرقابة على الجودة من مرحلة امداد المواد الخام الاولية حتى مرحلة تقديم الخدمة او السلعة النهائية للمستهلك ويتضمن ذلك منع وقوع المعيب، ايجاد وتحليل وتصحيح المعيب.

#### جودة الاداء:

تعتبر جودة الاداء دالة على كل من جودة التصميم وجودة المطابقة لارتباطها بتشغيل المنتج عندما يوضع فى الاستعمال او الخدمة ذلك لان الاختيار النهائى لقبول المنتج سلعة او خدمة يتم من قبل المستهلك وعلى ضوء توقعاته، فان لم يلبي توقعات المستهلك فلا بد من تعديل التصميم.

## 4.2.2 أهمية الجودة:

تعتبر الجودة ذات أهمية استراتيجية وحيوية بالنسبة لكل من المستهلك والمنظمات على اختلاف انشئتها واحجامها ذلك لان جودة المنتج سلعة كان او خدمة تلعب دوراً هاماً بالنسبة لاستراتيجية المنافسة فى الاسواق المحلية والاقليمية والعالمية ففشل المنتج فى الايفاء باحتياجات ورغبات المستهلك لن يعوضه اى جهد تسويقي اضافى.تؤدى الجودة الى تحسين العلاقة بين المنظمة والعملاء ومواجهة تحديات المنافسة فى بيئة الاعمال،لان الجودة تعتبر احد اهم العوامل الاساسية فى تحديد الطلب على منتجات المنظمة وبالتالي هى ضمان لبقاء واستمرارية المنظمة وتنعكس اهمية الجودة على ما يلى:(قاسم نايف علوان المحياوى،إدارة الجودة فى الخدمات،ص38).

1. سمعة المنظمة: تكسب المنظمة شهرتها من جودة المنتجات التى تقدمها للسوق.
- 2.المسؤولية القانونية للجودة: تلقى الخدمات او السلع غير الجيدة فى انتاجها او توزيعها بمسؤولية قانونية على عاتق المنظمة.
- 3.المنافسة العالمية: فى عصر ثورة المعلومات والاتصالات والعولمة والاسواق العالمية ذات المنافسة الحادة تكتسب الجودة اهمية خاصة فهى تمكن المنظمات من كسب حصة مقدره من السوق العالمية وتحسين الاقتصاد.
- 4.حماية المستهلك: يؤدى تطبيق الجودة فى انشطة المنظمة ككل ووضع مواصفات قياسية محددة الى تحقيق منتج نهائى عالى الجودة وتعزيز ثقة المستهلك.
- 5.التكاليف وحصة السوق: يقود تطبيق نظام الجودة فى جميع عمليات ومراحل الانتاج الى اتاحة الفرص لاكتشاف وتلافى الاخطاء مما يجنب المنظمة تكاليف اضافية ويودى الى تقليل الزمن العاطل عن الانتاج.

## 5.2.2 مبادئ إدارة الجودة:

### التركيز على الزبون:

يقصد بذلك ان المنشأة الانتاجية او الخدمية تعتمد على المستهلكين فى استمرارها ونجاحها، من خلال استيعاب متطلباتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها سواء كان ذلك قبل او بعد عملية الانتاج.

### القيادة:

يقصد بها ان قيادة المنشأة او المنظمة تتحمل مسئولة خلق وحدة الغرض والتوجه الكلى لذلك والعمل على خلق بيئة داخلية تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة فى تحقيق اهداف المنظمة.

### مشاركة العاملين:

يقصد بالمشاركة ان العاملين فى جميع المستويات هم اساس استمرارية العمل فى المنظمة، لذلك فان السماح لم بالمشاركة فى اتخاذ القرارات يمكنهم من اظهار قدراتهم ومواهبهم بما فيه مصلحة المنظمة.

### مدخل العملية:

يقصد به ان الوصول للاهداف المحددة يتحقق بشكل اكثر كفاءة عند ادارة الانشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

### إستخدام مدخل النظام للادارة:

يقصد بذلك ان تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة فى اطار مدخل التنظيم يساعد إدارة المنظمة فى تحقيق اهدافها.

### التحسين المستمر:

ان التحسين المستمر للاداء الكلى للمنظمة يجب ان يكون هدف ثابت ومستمر.

### مدخل الحقائق فى اتخاذ القرارات:

ان القرارات الفاعلة هى تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين والخبرة.

## علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين:

تعتمد المنظمة والمجهزين كلا على الآخر، إذ تربطهم علاقة ملصحة مشتركة تؤدي عند ادارتها بكفاءة الى تعزيز قدرتها على خلق قيمة مضافة لكل منها.

### 6.2.2 ادوات تطبيق الجودة:

توجد ادوات وفلسفات عدة تهتم بموضوع الجودة هدفها تحسين جودة العملية الانتاجية ورفع جودة المنتج او الخدمة.

فادوات الجودة وتحسين العمليات تتضمن عملية تحسين الجودة باستخدام وتطبيق ادوات الجودة السبعة الاساسية لفهم وتحسين العمليات. حيث تساعد هذه الادوات المنظمة على جمع المعلومات، توليد الافكار، تحليل وتطوير وتقييم العمليات.

لقد جاءت فكرة الادوات السبعة للسيطرة على الجودة من رائد الجودة الياباني ايشكاوا فحسب رأى ايشكاوا فان 95% من المشاكل المتعلقة بالجودة يمكن التغلب عليها وحلها باستخدام ادوات الجودة السبعة فى تحليل بيانات الجودة واكتشاف اسباب الانحرافات عن المواصفات المطلوبة فى المنتج ومدى علاقتها بالاجراءات التصحيحية، ويعتمد نجاح حل مشاكل الجودة على مدى التشخيص الصحيح للمشكلة واستخدام الاداة المناسبة (عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار، 2004).

ادوات السيطرة على الجودة تشمل نوعين من الادوات هما:

ادوات السيطرة على الجودة غير الاحصائية وتشمل ثلاث ادوات هي:

#### قوائم المراجعة:

هى قوائم تستخدم لغرض جمع وتصنيف البيانات بصورة سهلة الاستخدام ومرئية بطريقة واضحة للتحليل ذاتيا.

#### مخطط باريتو:

هو مخطط بياني بسيط يصنف المشكلات والعيوب من الاكثر تكرارا الى الاقل تكرارا، اى التى لها اكبر اثر ويتكون من مجموعة اعمدة بيانية تستخدم فى توضيح الاهمية النسبية لمختلف المشاكل وتعتمد على ان 20% فقط من الاسباب او العوامل مسئولة عن 80% من المشاكل، تبين خريطة باريتو فئات الفرص على اساس تأثيرها حيث الغرض منها تركيز

الجهود على الفرص الهامة بدلا من السهولة(عمر احمد عثمان المعلى واخرون،ص160-161).

### **مخطط السبب والنتيجة:**

هو مخطط يوضح الاسباب المحتملة للمشكلة واستنباط تفاصيلها،المخطط يشبه شكل السمكة وكل سهم من اسهم المخطط يعبر عن احد مصادر العيوب او الانحراف عن المواصفات سواء كان رئيسى او سبب ثانوى.

الادوات الاحصائية للسيطرة على الجودة :

تتضمن الاساليب الاحصائية على العملية،القياس المستمر لخطوات العملية او المنتجات اثناء عملية الانتاج بهدف توجيه العملية وتقييم مقدرة العملية،وتوفير معايير لمقارنة الاداء.

تشتمل ادوات الرقابة الاحصائية على اربعة ادوات وهى:

### **خريطة التدفق:**

تعتبر خريطة التدفق او الانسياب الاداة التشخيصية الاولى التى تستخدم عند تطوير اى عملية حيث تقوم خريطة التدفق باظهار الورة العامة للخطوات وتسلسلها وما يحدث فيها بتقديمها لعرض مصور لاهم الخطوات التى تتضمنها العملية وتعتبر خريطة التدفق تمثيلا لتعريف كافة خطوات العملية لهذا يطلق عليها اسم خريطة العملية،توفر ايضا توثيق جيد للعملية وذلك لانها اداة فعالة لدراسة كيفية ارتباط مختلف مراحل العملية ببعضها. (Evans, J.1996).

### **مخطط الانتشار(مخطط التبعر):**

هو مخطط يوضح العلاقة السببية بين متغيرين احدهما يكون مقياس الجودة لاحد المنتجات والاخر هو العنصر الذى يعتقد انه هو السبب بقيمة هذا المقياس.

### **خرائط السيطرة:**

هى خارطة بيانية تستخدم كوسيلة لاتخاذ القرار المناسب بشأن سير العملية الانتاجية فى مرحلة انتاج معينة وفق النصار المحدد لها ويتم ذلك من خلال سحب عينات عشوائية زمنية من دفعات الانتاج بعد تحديد صفة الوحدة المنتجة

## المدرج التكرارى:

هى مخططات يتم من خلالها تحديد مقدار التشتت فى العملية الانتاجية ووسيلة عرض بيانية للتوزيعات التكرارية بقصد التعرف على الشكل العام لهذه التوزيعات من الناحية الاحصائية واتخاذ القرارات فيما اذا كانت العملية الانتاجية تحت السيطرة او لا. (محمد عيوشى، 2004)

## المبحث الثالث:

### ضمان الجودة

#### 1.3.2 تمهيد:

يعد ضمان الجودة من المفاهيم المعاصرة التي ظهرت من اجل الرقابة على جودة السلع والخدمات، وبالتالي ستكسب المنتجات الثقة الكاملة من الزبائن.

#### 2.3.2 مفهوم ضمان الجودة:

يعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة التي برزت في الثمانينات في مجال رقابة الجودة للسلع المنتجة او الخدمات المقدمة والضبط المتكامل للانتاج.

ويركز هذا المفهوم على رضا الزبون وكسب ولاءه وزيادة ثقته في المنتجات المقدمة اليه من المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء حيث يؤكد على تطابق المنتجات مع التصميم او المواصفات التي تم اقرارها. وايضا يركز على ان السلعة المنتجة او الخدمة التي تم تقديمها هي صالحة للاستعمال وان عملية الانتاج تقع ضمن حدود الرقابة وان الاجراءات والسياسات الخاصة بانجاز الاعمال بشكل سليم في كافة المراحل. (يوسف حجيم الطائي واخرون، ص243)

#### 3.3.2 تعريف ضمان الجودة:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت ضمان الجودة (يوسف الطائي واخرون، ص247).  
اذ تعرف على انها قيام المنتج للسلعة او المقدم للخدمة بالتعهد بان السلع التي ينتجها او الخدمة التي يقدمها تتطابق مع التصاميم والمواصفات والمعايير المقررة من ناحية الجودة وانها تقابل متطلبات الزبون وتشبع رغباته وتحقق رضاه.

او هي جميع الانشطة المحبطة والنظامية التي تنفذ ضمن نظام الجودة التي تثبت عند الحاجة لتوفير الثقة الكافية بان الكيان قد اوفى بمتطلبات الجودة قالكيان يمكن ان يكون عملية او منتج او منظمة او اي وليفة منها.

اما Juran فقد عرف ضمان الجودة حسب المواصفة القياسية ISO 8402 اصدار 1986 هي كل الافعال المخططة والنظامية الضرورية لاعطاء الثقة بان المنتجات قد حققت الرضا لحاجات معينة وهي الفعاليات تقوم بمسح مستمر لمدى مناسبة وفعالية برامج ضبط الجودة.

اما Jaime لقد عرف ضمان الجودة هي تلك الافعال المخططة او المنظمة والضرورية لاعطاء ثقة مناسبة بان المنتج سوف يحقق متطلبات الجودة وعرف ايضا بانه ذلك النظام الذى يقوم بالتحقق ان متقوم به من اعمال يتطابق مع الاجراءات والسياسات التى قمن بكتابتها واعتمدها. لذا من خلال التعاريف نستنتج الاتى:

1- الضمان هو التاكيد او الثقة الكاملة بالمنتج الذى تم طرحه.  
2- ضمان الجودة يتطلب شخص ذو درجة معينة من المؤهلات والذى يقوم بقياس وتقييم مستمر للداء.

3- ضمان الجودة هي مسؤولية مقدمى المنتجات عن جودة منتجاتهم التى يقدمونها.

4- مجموعة من الاجراءات المخططة مسبقا.

5- ضمان تحقيق رضا الزبون عن المنتجات النهائية.

6- التاك من العمليات الانتاجية تسير بشكل طبيعى.

### **4.3.2 كيفية الوصول الى ضمان الجودة:**

هناك مجموعة من الاجراءات التى لا بد من اعتمادها وذلك من اجل الوصول لضمان الجودة وهى: (يوسف الطائى واخرون، ص249)

1- كتابة سياسات واجراءات ما تقوم به المنظمة من اعمال.

2- تنفيذ الاعمال حسب الاجراءات التى قامت المنظمة بكتابتها.

3- توثيق هذه الاجراءات.

4- مراجعة وتدقيق الاجراءات وتقييمها.

5- تحسين الاجراءات.

### **5.3.2 مثلث ضمان الجودة:**

هنالك ثلاث اجزاء اساسية لا بد من توافرها من اجل تحقيق ضمان الجودة وهى:

1- تحسين الجودة: وهى عملية التحسين المستمر ورفع مستويات الجودة بصورة مستمرة والتى تعد التزام استراتيجى ثابت من قبل جميع العاملين فى المنظمة.

2- التحكم(ضبط الجودة): استخدام مجموعة من الاساليب والادوات التى تقوم بضبط الجودة.

3- تصميم الجودة او ضمان الجودة فى التصميم:اكتمال التصميم يعد عنصر مساهم فى انجاز الجودة مع المنتج لذلك لابد وان تكون هناك رقابة مستمرة لكل مراحل التصميم والتاكيد على ان التصميم ينجز متطلبات المشتريين لذا التصميم يمكن ان ينجز من خلال الاتى:

- ملائمة تخطيط التصميم للمنتج من اجل اقناع الزبون النهائى.
- مراجعة التصميم لتاكيد كيفية اجراء التحسيناتعلى المنتج.
- مراقبة التعديلات فى التصميم.
- مشروعية وصلاحية المنتج.

### 6.3.2 متطلبات ضمان الجودة:(يوسف الطائى واخرون،ص253)

#### 1- متطلبات الجودة:

- حماية ضد اساءة الاستعمال.
- الاعتمادية(جدير بالثقة).
- الصيانة.
- القابلية على الخدمات.

#### 2- اختيار المنتج وقياسه يحدد ما ياتى:

- انجاز قيمة مستهدفة وتفاوت مسموح.
- القبول والرفض المعيارى.
- وسائل اختبار قياسية والمعدات اللازمة لذلك.
- استخدام الحاسوب وانظمة التشكيل المطلوبة.

### 7.3.2 العناصر الرئيسية لنظام ضمان لجودة:

هنالك مجموعة من العناصر الرئيسية لنظام ضمان الجودة باعتباره الطريقة الفعالة للحصول على مستويات الجودة المستهدفة ويمكن تصنيف عناصر ضمان الجودة بالاتى:(يوسف الطائى واخرون،ص256).

- 1- نظام ادارة الجودة ، وواجبه الاساسى تخطيط الجودة وتنسيق التكامل التنظيمى بين الانظمة الفرعية والسيطرة على فعاليات القياس.
- 2- نظام جودة المنتج وتطوير المعولية،ويهتم بشكلائيس بالخواص المميزة للجودة والمعولية فى مرحلة التصميم.
- 3- نظام تخطيط المنتج وجودة عمليات الانتاج، ويركز على السيطرة الفعلية على تخطيط الجودة التى تضمن تحقيق ذلك.
- 4- نظام جودة المجهزين،ويهتم بتخطيط السيطرة على جودة المجهزين ومسؤولياتهم من خلال التقويم والاشراف على هذه الفعالية.
- 5- نظام الضبط والتقويم بجودة المنتج وعمليات الانتاج،ويهدف هذا النظام الى ضمان مطابقة المواصفات من خلال التدقيق اثناء تنفيذ عمليات الانتاج.
- 6- نظام دراسات الجودة الخاصة ويتمثل بالدراسات الاحصائية والتحليلية .
- 7- نظام التغذية العكسية للمعلوماتمن الجودة.
- 8- نظام المعدات الخاصة بقياس الجودة ويهدف الى ضمان دقة معايير اجهزة وادوات القياس.
- 9- نظام التدريب النوعى وتطوير القوى العاملة ويركز على التطوير المستمرلمقدرة العاملين.
- 10- نظام تقويم جودة الاداء الميدانى والسيطرة عليه ويتم من خلال التغذية العكسية للمعلومات عن مستوى الاداء ونوعيته وتطوير طرق الاداء بالشكل الذى يضمن تحسين جودة المنتج.

### 8.3.2 مراجعة نظام ضمان الجودة:

تمهيد:

يرى البعض ان القيام بعملية المراجعة لنظام تاكيد الجودة يجب ان يكون من اختصاص ادارة المنظمة حيث يتم تكليف شخص او فريق مؤهل اما فى حالة عدم توفر الخبرة يتم اسناد المهمة الى جهة خارجية متخصصة.(يوسف الطائى واخرون،ص259)

## Auditing: المراجعة:خطواط

### المقدمة:

تبدأ عملية المراجعة بالمقدمة، حيث يتم تحديد الفريق الذى يقوم بالمراجعة سواء من داخل المنظمة او خارجها وتحديد الاجراءات والسياسات والسجلات التى سيتم مراجعتها ويتم من خلال اجتماع تعقده الادارة العليا مع الفريق المكلف.

### وضع خطة للمراجعة:

تتضمن عدة خطوات وهى:

- تحديد الاجراءات والسجلات التى سيتم مراجعتها.
- تحديد الموارد اللازمة للمراجعة.
- المساعدين والاجهزة اللازمة للقياس.
- تحديد الفترة الزمنية اللازمة للمراجعة.
- وضع خطوات متسلسلة للمراجعة.
- تحديد الوثائق والمستندات والمعايير لتنفيذ المراجعة.
- تحديد اجراءات العينات التى سيتم اخضاعها للمراجعة.

### تنفيذ عملية المراجعة:

حيث يقوم الفريق المراجع لنظام ضمان الجودة بمراجعة كل بند من بنود قائمة المراجعة للتأكد من المطابقة.

### تحديد الانحرافات (حالات عدم المطابقة):

لا شك ان تنفيذ عملية المراجعة يؤدي الى التأكد من المطابقة او عدمها وفى تلك الحالة يتم تحديد عدم المطابقة وتحليلها ومعرفة اسبابها واقتراح ما يمكن عمله لتصحيح تلك الحالة.

### طلب اتخاذ اجراء تصحيحي:

من المعروف ان الغرض من المراجعة هو كشف حالات عدم المطابقة والعمل على تصحيحها والعمل على منع تكرارها.

## اجراء المتابعة:

بعد ان يحدد المراجع حالات عدم الطابفة ويقترح فترة زمنية محددة لتصحيحها يقوم المراجع بمراجعة حالات عدم المطابقة للتأكد من ان جميع الحالات تم تصحيحها وها يعنى اقبال المراجعة وتحديد موعد للمراجعة التالية وغالبا بعد سنة.

## مسؤوليات الادارة تجاه نظم ضمان الجودة:

لا شك بان ايمان الادارة العليا فى المنظمة باهمية ضمان الجودة وتطبيقها والعمل على مراجعتها بصورة دورية بغية تحسينها والوقوف على مشاكلها من اهم عوامل نجاح ضمان الجودة. فبدون الاقتناع الكامل من ادارة المنظمة باهمية نظام ضمان الجودة فان اى مجهود تبذله المنظمة لتحسين جودة منتجاتها او خدماتها لن يكون له التأثير المطلوب تحقيقه فنجاح النظام يبدأ باقتناع ادارة المنظمة بالتحسين، لذلك فواجب ادارة المنظمة صناعية اوخدمية ان تدرك مسؤولياتها تجاه التغيرات العالمية وما يترتب على ذلك من تزايد المنافسة.

## ISO 9000 9.3.2 نموذج لضمان الجودة:

من المتطلبات الاساسية التى اصبحت اهم بنود العقود والاتفاقيات ان تملك المؤسسة نظاما للجودة حديثا ومعتمدا طبقا لمتطلبات ISO 9000 اذ ان العديد من المتعاقدين لا يهتمهم تقييم الوضع المالى لعملائهم فقط بل يعتقدون ان وجود نظام فعال لادارة الجودة قد تم مراجعته واجازته من قبل هيئة مؤهلة ومعتمدة هو اهم عوامل تاكيد الثقة وضمان الجودة وتحقيق الارباح. وان سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 هى سلسلة من المواصفات الخاصة بضمان الجودة. (يوسف حجيم الطائى واخرون، ص258)

# الفصل الثالث

## الأداء المؤسسي

# المبحث الأول

## الاداء المؤسسى

### 1.1.3 مفهوم الأداء المؤسسى

يعرف الاداء المؤسسى هو المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المنظمة فى ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل الابعاد التالية : (مخير،2000،ص327)

1. أداء الافراد داخل كل إدارة وقسم

2. أداء الادارات فى إطار السياسات العامة للمنظمة.

3. أداء المؤسسة فى إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالاداء المؤسسى محصلة لكل من الاداء الفردى وأداء الوحدات التنظيمية بالاضافة الى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها.

يمكن تعريف الاداء بأنه انجاز الأهداف التنظيمية المحددة لها بإستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعنى الكفاءة تعظيم النتائج بإستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة، وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الاداء وتقييمه وتناول معظمها الاداء من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الإهتمام على نمو الموجودات ولا الإبتكار ولا التعلم و إنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد (العلي واخرون،2006،ص15).

يعرفه(P.druker):على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.(الشيخ الداوى،2009-2010،ص218). (صلاح الحسينى،2000،ص231).

يعرف أيضا على أنه " هو سلوك يسهم فيه الفرد في التغيير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.(بابا ولد سيدن،2009-2010،ص49)

ويعرف أيضا بأنه " هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.(الشيخ الداوى،2009-2010،ص218).

وبالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تعريف الكفاءة والفعالية يعرف الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن "مفهوم الإنتاجية الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، وهناك من ركزوا على الكفاءة لوحدها حيث عرفها بعضهم على أنه: "هي أهداف المتحصل عليها والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهناك من يضيف الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه الكفاءة والفعالية حيث يرى (Angeliens) أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد، الكفاءة والفعالية.(عبد المليك مزهودة،مجلة العلوم الانسانية،العدد1).

كما يعرفه ريتشارد سوانسون على أنه : الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم على أنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات.(عبد الرازق عريف،2007-2008،ص30)

ويعرف الأداء كذلك على أنه : " حث الجهود والنشاطات والسلوكيات نحو تحقيق الجودة ثم الامتياز وبذلك يكون معنى الأداء مرتبطا مباشرة بالإلتقان والانضباط والمسؤولية.(قادة سليم،2011-2012،ص27)

إن الاداء المؤسسي يقتضى التركيز على العناصر التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، والتي تكون محورا للتقييم و بالتالي تشمل الجوانب العريضة للاداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية .

### 2.1.3 مستويات الأداء المؤسسي

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي(صباح ترغيني،2010-2011،ص48).

- الأداء الاستثنائي :

وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ازدهار الوضع المالي .

### -الأداء البارز :

وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة،امتلاك الكفاءات، وضع نقدي ومالي متميز

### -الأداء الجيد جدا :

الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات،التمتع بوضع مالي جيد .

### - الأداء الجيد :

والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في (المنتجات- الخدمات ) وضع مالي غير مستقر .

### -الأداء المعتدل :

الذي يمثل سيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، كوادر عاملة، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو .

### -الأداء الضعيف :

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

### -الأداء المتأزم:

وهو الأداء غير الكفاء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

## 3.1.3 أنواع الأداء المؤسسي

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المنغلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية،الأجل والمصدر .

## أ - حسب معيار الشمولية :

فحسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي و أداء جزئي : (عبد المليك مزهودة، ص89).

### الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية، الأرباح والنمو... الخ .

### الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق .

## ب - حسب معيار الأجل :

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل و أداء قصير الأجل :

-أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات .

-أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة .

## ج - حسب معيار المصدر :

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي

### -الأداء الداخلي:

وينتج من تفاعل مختلف أداء ان الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة

### -الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو، فهو ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإنها لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال: قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب

تحسن الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يشكل تهديداً لها لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

### 4.1.3 أبعاد الأداء المؤسسي

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء ينحصر في بعدين هما الكفاءة والفعالية .

#### الكفاءة:

وهي تلك العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات. (حاتم عثمان حمدين، 2005، ص2)

#### الفعالية (الإنتاجية):

تعرف حسب (Robert et walker) حيث تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم تعرف الفعالية حسبها في أنها تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ. وحسب (plavch Vincent) الفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة. حيث نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة (الشيخ الداوي، ص219)

ولكن نجد أن هناك أبعاد أخرى للأداء وهي: البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد الاقتصادي .

#### أولاً: البعد التنظيمي للأداء :

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية

والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية، إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأول قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية (الشيخ الداوي، ص219).

### ثانيا: البعد الاقتصادي للأداء :

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المتخلفة والنسب المالية، انطلاقا من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها (رايس وفاء، ص14)

### ثالثا : البعد البيئي للأداء :

حيث يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها (مؤمن شرف الدين، 2011-2012، ص52)

### رابعا : البعد الاجتماعي للأداء :

يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن وجود التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات... الخ). (الشيخ الداوي، ص219)

### 5.1.3 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي:

لتحديد العوامل المؤثرة في الأداء اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة وأُعيد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية وتتمثل فيما يلي: (السعيد بريش وآخرون، 2011-2012، ص30)

## العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء :

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات و القيود التي تخرج عن نطاق التحكم، و بالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء و قد تكون خطرا يؤثر على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد. وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة .

## العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء :

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها ، وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها ، التفاوت منحيت درجة تأثيرها والتحكم فيها. ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما: (عبدالمليك مزهودة، ص93-94).

أ- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي :

- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له .  
- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات .

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات .

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها .

-التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة .

- مستويات الأسعار

-الموقع الجغرافي للمؤسسة .

ب- **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري

في المؤسسة وتضم على الخصوص - :

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس .

- مستوى تأهيل الأفراد .

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين .
- توعية المعلومات.

## المبحث الثاني

### قياس الأداء المؤسسي

#### 1.2.3 تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة من عدمه متوقف على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرته وهي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجية محددة، والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وتعتبر عملية قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية، وذلك لأنها تعبر عن النتيجة النهائية خلال فترة معينة وترتبط أساساً بمدى حصر وتحديد الانجاز وما وصلت إليه المؤسسة من تحقيق لأهدافها .

#### 2.2.3 مفهوم قياس الأداء المؤسسي :

يعرف قياس الأداء على أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة و تسجيلها، و لاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً(ظاهر محسن الغالبى واخرون،2007،ص497)

ويعرف أيضا بأنه " طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية (عيسى مزارقة،2009،ص9)

ويعرف قياس الأداء ( measurement perfovmance ) بأنه " عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر(عبد الرحيم محمد،2009،ص193).

كما يمكن تعريفه على أن قياس الأداء لا يتم في معظم الحالات إلا بتواجد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطوراته المحققة،إذا استلزم الأمر مقارنة بينه بين الأداء السابق له (قرين ربيع واخرون،2009،ص10)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن قياس الأداء هو أداة نستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 3.2.3 أهمية قياس الأداء المؤسسي:

تتمثل أهمية قياس الأداء فيما يلي: (طاهر محسن الالبي واخرون، 489، 2007).

- 1- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته و مستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا
- 2- يركز القياس على ما يجب إنجازه ويبحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف
- 3- يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات
- 4- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء
- 5- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها ومتعاملينها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعاملينها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المنظمة
- 5- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج وتكليف هذه البرامج
- 7- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية
- 8- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة
- 9- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور
- 10- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي بالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

## المبحث الثالث

### تقييم الأداء المؤسسي

#### 1.3.3 تمهيد:

مهما كان متاحا للمؤسسة من موارد من مختلف أنواعها فلا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة وجيدة حيث لا تتمكن الإدارة من معرفة ما حققته من نتائج وما ضيعته من فرص ومن أجل تحديد خططها المستقبلية لا يكون ذلك إلا عن طريق تقييم أدائها.

#### 2.3.3 مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

يعرف تقييم الأداء انه "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة أو كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي .... الخ خلال فترة زمنية معينة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات النوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة عند أخرى، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثلثة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجا وتطورا مجال عملها(محمد الكرخي، 2007، ص31)

إن تقييم الأداء نعني به "إظهار واستخلاص جوانب قوة الشيء أو ضعفه معنى إظهار الجوانب الايجابية والسلبية له وذلك بمقارنة ما كان تهدف المؤسسة لتحقيقه مع ما حققته فينظر إلى عملية تقييم الأداء عل أنها معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف 2 وآثار ذلك على الوحدة نفسها.(بن خروف جليلة، 2008-2009، ص72)

كما يعرف تقييم الأداء بأنه هو إيجاد مقاييس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد 3 مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.(كاظم جاسم العيساوي، 2008، ص250)

وينظر البعض إلى تقييم الأداء على أنه "جزء من عملية الرقابة، وأن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية تمهيدا لاتخاذ قرارات لتصحيح مسارات الأنشطة في اتجاه الأداء المرغوب، أي أن العملية الرقابية تشمل تقييم الأداء وتختص أساسا بوظيفتين :

- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف.
- تصحيح مسارات الأنشطة، ومحاولة منع الانحرافات وتكرار وقوعها مستقبلا.

أيأن تقييم الأداء المؤسسي عملية مستمرة والهدف منها التقييم الذاتي الوقائي (محمد سيد حمزاوي، 2013، ص9).

### 3.3.3 مراحل تقييم الأداء المؤسسي

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عديدة نجلها بالاتي: (مجيد الكرخي، ص39)

#### 1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج الأرباح، الخسائر، والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية، رأس المال، عدد العمالين أجورهم وغير ذلك حيث أن هذه المعلومات تخدم عادة التقييم خلال السنة المعينة، بالإضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات

#### 2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية :

الوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية في هذه البيانات حيث يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات

#### 3- إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه .

#### 4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم :

في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

#### 5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات :

وذلك من خلال تحديد الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

#### 4.3.3 أهمية تقييم الأداء المؤسسي

تتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي : (وهيبة دبجى، 2012-2013، ص66).

1- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها

بغاية تحقيق أهدافها

2- يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض

التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المسندة على حقائق عملية وموضوعية، فضلاً من

أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة

3- أن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية

من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع

في الوقت والجهد من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من

عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن

ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل

والمستهلك بالفائدة

4- يظهر تقييم الأداء على المتطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو

نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة

لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المماثلة

- 5- يساعد تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- 6- يؤدي تقييم الأداء إلى اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر ذات الكفاءة المنخفضة
- 7- يؤدي تقييم الأداء تحقيق إلى الأهداف المحددة في المخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والكفاءات والحوافز الشخصية
- 8- توضيح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها
- 9- تعكس تقييم الأداء درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

### 5.3.3 اهداف تقييم الأداء المؤسسي

- هنالك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الاداء المؤسسي كما ذكرها (الشحات ، 1992،ص25 ) ومن أهمها :
- 1- المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الاداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وماتم إنجازه فعلياً وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.
- 2- إن عملية تقويم الاداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة فباستغلالالإداره لكافة الموارد المتاحة لها ويتم ذلك من خلال إستثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنققات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة
- 3- تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق اداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعه ، ف نماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الاداء والتي تم إتباعها تساهم في تحسين مستوى الاداء لدى المؤسسة

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

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

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

### 6.3.3 نماذج تقييم الاداء المؤسسى

هناك العديد من النماذج المستخدمة لتقييم الاداء المؤسسى والتي تتباين فيما بينها من خلال توجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها وملاءمتها لأنواع المنظمات الربحية منها والخدمية . وهنا سنركز على النماذج الأكثر ملاءمة والأسهل تطبيقاً.

#### 1-النموذج التقليدى :

يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسيهالتي تتكون منها المؤسسات أو المنظمات ، فالبلديات مثلاً تحصل على الموارد والمواد الخام من البيئة ويتم تحويل هذه المواد من خلال العمليات والانشطة إلي خدمة أو سلعة تقدم إلي الموظفين .و يمكن لأى مؤسسة أو منظمة أن تقييم أدائها ضمن أى من المدخلات التالية لقياس مستوى الاداء لكل مكون من مكونات النظام كالتالي:

#### أ- مدخل المخرجات (الهدف) :

يتم من خلال هذا المدخل تقييم قدرة المؤسسه على تحقيق اهدافها ، ونعنى بها نجاح هذه المؤسسهفى تقييم الخدمات المنوطة منها والذي يعكس سبب وجودها.

#### ب- مدخل الموارد :

يتمكن المقوم من خلال هذا المدخل من تحديد مدى قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد، وقدرتها على إدامة واستمرارية العمليات اليومية .

#### ج- مدخل العمليات التحويلية:

هنا يمكن قياس أنشطة داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية. ويمثل هذا المدخل قدرة المؤسسة علي استغلال المدخلات من مال ووقت وموارد بشرية ومواد ومعدات للحصول علي المنتجات أو الخدمات المخرجة (الطعامن، 2000، ص56).

## 2- نموذج تقييم الاداء المتوازن :

وهو أحد المداخل الإستراتيجية لقياس وتقييم الاداء والذي طوره كل من روبرت كابان منجامعة هارفرد وديفيد نورتن، ويستهدف هذا النموذج وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق (التوازن) فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط . حيث درجت كثير من الإدارات على التركيز على بعض الاداء المالي دون الالتفات لباقي الجوانب التنظيميه الاخرى.

ويمثل هذا النموذج نظاماً إدارياً إيجابياً كونه نظاماً قياسياً . وهو مايمكنالمؤسسه من تحديد الرؤيا المستقبلية ،والرسالة التنظيمية بوضوح وتحويلها إلي خطة عمل.

يحقق هذا النموذج نوعاً من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجيه ، مما يتضمن تحسين الاداء الإستراتيجي للمؤسسة . كما يحقق هذا النموذج العديد من التوازنات بين المفاهيم والمقاييسالتقديريةوالحديثه ، فهو لايعتمد فقط على المؤشرات التاريخيه بل يتعدى ذلك ليتضمن العديد من المؤشرات المستقبليةالتي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجيه.ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسيه التاليه (زايد، 2004، ص28) :

1 - الرؤيا والإستراتيجيه

2- الاداء المالي

3- العمليات الداخلية

4- التعليم والنمو

5- المستفيدون (متلقى الخدمة)

## 3- نموذج التميز الاوربي :

يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الاوربية لإدارة الجودة اطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير، خمسة منها "ممكنات (وسائل)" و أربعة هي "نتائج" .

تغطي معايير "الممكنات (الوسائل) ما تقوم به أي مؤسسة و كيفية القيام به . و تغطي معايير "النتائج" ما تحقّقه أي مؤسسة. "النتائج" تأتي نتاجاً لـ "الممكنات (الوسائل)" ، ويتم تحسين "الممكنات (الوسائل)" من خلال التغذية الراجعة من "النتائج" (هادي، 2006، ص 35).

## نظام ضمان الجودة فى اداء المؤسسات الخدمية:

لا شك ان التميز يصنع ولا يوهب فالتميز هو نتاج رحلة مستمرة من العمل الجاد المبني على التخطيط السليم وفق اهداف واضحة تطمح المؤسسة لتحقيقها. وقد اصبح تحقيق المؤسسات لاعلى مستوى ممكن من جودة الاداء امرا ومطلبيا ملحا وضروريا للغاية لا سيما فى ظل التنافسية الدولية لتحقيق الريادة والصدارة. توجد علاقة وثيقة بين نظام ضمان الجودة والاداء المؤسسى حيث يمكننا ان نصف ضمان الجودة بانه تقيم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات واجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة التى تتضمنها المعايير التى تضعها المؤسسة للاداء المتميز لذلك لا بد من ان نطبق نظام ضمان الجودة الذى يضمن تحقيق التميز والجودة فى اداء المؤسسة.

وإذا كانت الفلسفة من وراء تطبيق نظام ضمان الجودة الوصول الى افضل اداء للمؤسسة وذلك من خلال قياس النتائج المحققة من تنفيذ اعمال المؤسسة ومقارنة هذه النتائج بالاهداف المخطط لها من قبل. وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ والوقوف على الصعوبات التى تواجه النظام والتوصية بكيفية العمل على ازالتها تقاديا للاخطاء مستقبلا، لذا نستنتج من كل ذلك ان تطبيق نظام ضمان الجودة يؤدي الى تخفيض التكلفة وزيادة النتاجية، الجودة التى تؤدي الى تحقيق رضا العميل، تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع، تحسين السمعة الطيبة للمؤسسة فى نظر العملاء، تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للاداء بشكل مستمر مما يمكن المؤسسة الى الوصول الى الاداء المتميز الى يجعلها فى الريادة والصدارة ويزيد من حصتها السوقية وتصدرها للمنافسة العالمية.

ان تطبيق اي نظام ISO هو عبارة عن نظام ضمان جودة حيث توفر المواصفة الارشادات لتطوير الاداء فى المنظمة حيث تصبح على ثقة بان نظام الجودة فيها قادر على تقديم خدمات للزبون وفق احتياجاته ورغباته. لذلك نرى المؤسسات المطبقة لتلك الانظمة متصدرة ريادة الاعمال بادائها المتميز من حيث جودة خدماتها ومنتجاتها.

من كل م ذكر اعلاه نصل الى: كى تصل المؤسسة للاداء المتميز لا بد من تطبيق معايير نظام ضمان الجودة ومراجعتها دوريا.

## الفصل الرابع

# الإطار المنهجي و الدراسات الميدانية

## المبحث الأول

### نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي السوداني

#### تأسيس بنك فيصل الإسلامي السوداني

بدأت فكرة نشأة بنوك إسلامية في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة وهو بنك حكومات وتبع ذلك جهد شعبي وخاص نحو إنشاء بنوك إسلامية كان لسمو الأمير محمد الفيصل فيها الريادة بدعوته لإنشاء بنوك إسلامية كما قامت دار المال الإسلامي وهي شركة قابضة برأسمال قدره بليون دولار بالسعي نحو إقامة بنوك إسلامية في عدد من الاقطار ولم يكن السودان بعيد عن تلك الجهود ، بل أن فكرة إنشاء بنك إسلامي بالسودان قد برزت لأول مرة بجامعة أم درمان الإسلامية عام 1966م إلا أن الفكرة لم تجد طريقها للتنفيذ . وفى فبراير 1976م أفلحت جهود الأمير محمد الفيصل ونفر كريم من السودانيين في الحصول على موافقة الرئيس الأسبق جعفر محمد نميرى على قيام بنك إسلامي بالسودان وقد تم بالفعل إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 1977/4/4م الذي تمت إجازته من السلطة التشريعية ( مجلس الشعب آنذاك).

أهداف البنك وأغراضه:

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه في الآتى:

1. القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرائية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها.
2. قبول الودائع بمختلف أنواعها.
3. تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صورته.
4. سحب واستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ وإصدار الكمبيالات والشيكات سواء أكانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأي أوراق قابلة للتحويل أو النقل

أو التحصيل أو التعامل بأي طريقة في هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي.

5. إعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقرها البنك.
6. الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة.
7. العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعها والعمل على تنفيذها والدخول كوكيل لأي حكومة أو سلطة أخرى أو لأي هيئة عامة أو خاصة
8. تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملاته مع هذه المصارف.
9. قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الاعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أو استثمارها
10. القيام بتمويل المشروعات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها أفراد أو أشخاص اعتباريين
11. فتح حسابات الاعتماد والضمان ، وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والاقتصادي والقيام بأعمال أمناء الاستثمار.
12. تقديم الاستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والاقتصادية للعملاء وغيرهم وتقديم المشورة للهيئات والأفراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الاقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية.
13. قبول الهبات والتبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافعيها أو بما يعود بالنفع على المجتمع وكذلك قبول أموال الزكاة وتوجيهها وفق المصارف الشرعية المحددة .
14. الاشتراك بأي وجه من الوجوه مع هيئات وشركات أو مؤسسات تزاول أعمالاً شبيهة بأعماله وتعاونه على تحقيق أغراضه في جمهورية السودان أو خارجها شريطة أن لا يكون في ذلك تعاملاً بالربا أو محظوراً شرعياً.
15. إنشاء مؤسسات أو أنشطة عقارية أو صناعية أو تجارية أو شركات معاونة له في تحقيق أغراضه كشركات تأمين تعاوني أو عقارات وخلافها.
16. امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات وله أن يبيعها أو يحسنها أو يتصرف فيها بأي وسيلة أخرى وله على وجه العموم حق استثمار أمواله بأي طريقة يراها مناسبة.

17. القيام بأي عمل أو أعمال أياً كانت يرى البنك أنها ضرورية أو من شأنها أن تمكنه من الوصول إلى كل الأغراض المبينة أعلاه أو أي جزء منها أو تزيد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قيمة ممتلكاته أو موجوداته أو استثماراته شريطة أن يكون كل ذلك متفقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية.

18. يجوز للبنك شراء أو بأي وسيلة أخرى أن يتحصل على كل أو جزء من ملكية أو شهرة أو حقوق وأعمال وامتيازات أي فرد أو شركة أو هيئة وأن يمارس كل الصلاحيات اللازمة أو المناسبة في إدارة أو التصرف في مثل هذه الأعمال.

19. القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المشروعات الاقتصادية وتوظيف آخرين لهذا الغرض.

كما يجوز للبنك القيام بالأعمال الآتية:-

1- أن يكافي أي شخص أو شركة أما نقداً أو بتخصيص أسهم أو حقوق تخص البنك تكون (مدفوعة بالكامل أو جزئياً) أو بأي طريقة عن أي عمل أو خدمات حصل عليها البنك.

2- أن يمنح معاشات أو مكافآت أو علاوات للموظفين السابقين وللمديرين السابقين أو للأشخاص الذين يعولهم هؤلاء الأشخاص المذكورين وأن ينشئ أو يعاون أي مدارس أو أي نشاط تعليمي أو علمي أو صحي أو رياضي أو مؤسسات البر وخلافه.

3- أن يقوم إذا ما رأى ذلك بتسجيل البنك والاعتراف به في أي قطر أو مكان.

4- أن يشارك البنك في اتحاد المصارف الإسلامية وتبادل الخبرة مع البنك الإسلامي للتنمية والبنوك الإسلامية الأخرى.

5- أن يقدم البنك المشورة للهيئات العامة والخاصة والحكومات والأفراد حول تجربته الإسلامية في المجالات الاقتصادية والمالية.

### **كما حدد البنك عوامل النجاح الأساسية في الآتي:**

1. استخدام نظم وتقنيات حديثة تحقق كفاية وكفاءة الأداء ضبطاً وسرعة.

2. إختيار عاملين مؤهلين وإعتماد خارطة لترقيتهم علماً ومهارةً وإستقراراً وولاءً.

3. إستقطاب الموارد رأسمال وودائع.

4. تطوير وتنويع صيغ الخدمة المصرفية والإمتياز فيها ، والتدقيق في تنفيذ الشريعة.

5. تنفيذ سياسة إئتمانية نشطة تستوعب متطلبات العملاء وتجذب عملاء جدد وتعيد السابقين.

6. بناء علاقات خارجية منتشرة ومتطورة

7. معلومات اساسية

## ثانياً: التحول التقني الشامل

ظل البنك منذ تأسيسه رائداً للعمل المصرفي والآن يحتل الصدارة في إدخال أحدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية وتقنية المعلومات لبناء نظام مصرفي يعتمد أحدث التقنيات في مجال الحواسيب والبرمجيات ووسائل الإتصال ، ويعتبر بنك فيصل الإسلامي السوداني أول مصرف تحول فعلياً الى بنك إلكتروني مما أتاح له توفير خدمات ومنتجات مصرفية تماثل نظيراتها العالمية ومن تلك التقنيات:

1. تم إنشاء شبكة داخلية تربط كل فروع البنك برئاسته وذلك تمهيداً لربط شبكة البنك بشبكة واسعة تتيح التعامل بين فروع البنك والمصارف والعمل فيما بينها ببسر .

2. تم إستخدام خدمات الربط الإلكتروني مع المصارف العالمية من خلال شبكة الأسوفت ( Swift) لتنفيذ عمليات التحويل المالية بصورها المختلفة.

3. تم تركيب النظام المصرفي الأساسي بنتابانك ( PentaBank ) لكل الفروع ، وهو يتيح للبنك إجراء كافة العمليات المصرفية إلكترونياً وبالتالي يكون البنك الأول الذي طبق هذا النظام بنجاح على مستوى الجهاز المصرفي السوداني.

4. تم إدخال نظام البنيتاسنك ونظام إدارة عمليات الرئاسة وهما نظامان متطوران من خلالهما يمكن للبنك متابعة كل العمليات التي تتم بالفروع المربوطة إلكترونياً والتحكم في شجرة الحسابات والصلاحيات وعمليات الإستثمار المحلي والأجنبي.

5. تم إدخال نظام ال VBS أو نظام ما بين الفروع وهو نظام يمكن الزبائن من التعامل الفوري مع حساباتهم من أي فرع مربوط إلكترونياً دون التقيد بالفرع المفتوح فيه الحساب ، كما أنه يتيح خدمة التحويلات الفورية للأشخاص الذين ليس لديهم حسابات.

6. تم إدخال نظام البنك الإلكتروني المرتبط بموقع البنك الإلكتروني.

7. تم إدخال نظام الخدمة المصرفية عبر الهاتف.

8. تم ربط فروع البنك بمشروعات التقنية المصرفية والتي تتمثل في مشروع المحول القومي ومشروع المقاصة الإلكترونية ومشروع الرواجع الإلكترونية ويعتبر البنك من أوائل البنوك المشاركة فيها.

9. تم تنفيذ عدد كبير جدا من الصرافات الآلية.

10. تم إنشاء نقاط البيع في عدد كبير من المحال التجارية، لتسهيل التعاملات التجارية على عملاء البنك.

الخدمات المصرفية الإلكترونية:

خدمات مصرفية إلكترونية متطورة ، تختصر الزمن وتقلل التكاليف ، يدخلها البنك مما جعله في طليعة المتعاملين بالتقنية المصرفية مع عملائه : شبكة المعلومات المصرفية ( العميل للبنك وليس للفرع) :-

تم ربط فروع البنك بشبكة مصرفية واحدة بحيث تعمل فروع البنك كلها كمصرف واحد ... تودع وتسحب وتتعامل مع أي فرع من فروع البنك دون التقيد بالفرع الذي تم فيه فتح الحساب .. إختصاراً لزمان العميل وتخفيضاً للتكلفة وتسهيلاً للمعاملات وذلك تحت شعار ( العميل للبنك وليس للفرع)

#### الهاتف المصرفي : PHONE BANK

وهو يقدم عدداً من الخدمات المصرفية لعملاء البنك في سرية وأمان ، إذ يتمتع النظام بالخصوصية الكاملة نسبة لأن العميل يتعامل مع النظام عبر رقم حسابه والرقم السري له وهو رقم يمكن للعميل تغييره في أي وقت ومن مميزات الهاتف المصرفي :

- إستخدام الخدمة في أي زمان ومكان .
- إختصار زمن العميل عند طلبه لخدمة مصرفية محددة .
- ويستفيد العميل من تلك الخدمة على مدار الـ 24 ساعة .

فقط اتصل علي الرقم 83781920 و اتبع الارشادات الصوتية لتتمتع بالخدمة

#### الصراف الآلي : Automated Teller Machine

وهي خدمة يقدمها البنك عن طريق ماكينات الصراف الآلي التي تعمل طوال 24 ساعة دون توقف ، حيث تتصل هذه الماكينات بكل فروع البنك و تتيح لك العديد من

الخدمات في أي وقت تشاء دون التقيد بزمن فتح او اغلاق البنك او الفرع .وعدد الصرافات بلغ 150 صراف الي في العاصمة والولايات .

### خدمة البنك الشخصي : HOME BANK

تكفل هذه الخدمة المميزة للعملاء المتميزين التعامل مع حساباتهم في البنك عبر ربط الحاسب الشخصي للعميل مع خادم الخدمة في البنك عبر خط الهاتف وتتمثل

### ريادة البنك في التنمية الاجتماعية :

بنك فيصل الإسلامي السوداني أول بنك إسلامي في السودان وثاني بنك على مستوى العالم من حيث التأسيس، وحقق البنك نجاحاً باهراً عبر مسيرته الطويلة. كما ساهم البنك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مساهمته المقدره في التمويل والإستثمار للقطاعات الاقتصادية على مستوى الأفراد والمؤسسات والشركات وتمويل البنيات التحتية للإقتصاد السوداني، وساهم البنك في كافة المحافظ بغرض تمويل المشروعات التنموية ، وأسس ثلاث شركات تعمل في مجالات الإستثمار المالي والتجاري والعقاري ، كما ساهم البنك في التنمية من خلال ضريبة أرباح الأعمال وتمويل القطاعات الحرفية والمهنية .

بالإضافة إلى ذلك فإن البنك لعب دوراً كبيراً في نشر الثقافة المصرفية الإسلامية على المستويين المحلي والعالمي مما كان له الأثر الفعال في زيادة معرفة الجمهور وإلمامهم بالمعاملات الإسلامية والخدمات المصرفية ، وذلك من خلال سلسلة المطبوعات التي أصدرها البنك والتي تتناول فقه البيوع والخدمات المصرفية الإسلامية والمنتجات الاستثمارية المتبعة في البنك وفقاً لما جاءت به الشريعة الإسلامية ، كذلك من خلال إصدارات البنك الدورية والمتمثلة في مجلة المال والإقتصاد ونشرة الرائد ، هذا بجانب الندوات التي يعقدها البنك ، فضلاً عن موقع البنك الإلكتروني والذي يعد من أغنى المواقع المصرفية من حيث الشكل والمضمون وعنوان الموقع هو [fibsudan.com](http://fibsudan.com) .

وفي جانب آخر فإن للبنك فضل الريادة في إرساء تجربة التأمين التعاوني حيث أنشأ البنك أول شركة تأمين إسلامية في العالم أصبحت الآن مرجعاً أساسياً للتأمين الإسلامي على مستوى العالم تقوم بتلبية كافة احتياجات العملاء في مجال الخدمات التأمينية.

وقام البنك بدوره الإجتماعى التكافلي بتقديم المساعدات الإنسانية المتمثلة في دعم الفقراء والمساكين والمرضى من المساهمين وغيرهم ، كما قدم الدعم للمشروعات الصحية والتعليمية والمساجد والخلاوى والجامعات والمعاهد العليا والأندية الرياضية والمؤسسات الإجتماعية والثقافية.

### ريادة البنك في مجال الصيرفة الإسلامية :

بنك فيصل الإسلامي السوداني أول بنك إسلامي في السودان وثاني بنك على مستوى العالم من حيث التأسيس، وحقق البنك نجاحاً باهراً عبر مسيرته الطويلة. ويرجع هذا النجاح إلى عاملين أساسيين أولهما الجوانب الفكرية والنظرية لمجال عمل البنك والتي تتمثل في تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاته، والابتعاد عن المحظورات الشرعية فيها. والعامل الثاني في الجوانب التطبيقية، فقد مثل بنك فيصل الإسلامي السوداني وعاءً جمع كماً هائلاً من الأرصدة النقدية والاستثمارات ممثلة في موجوداته والتي تفوق الآن المليار ومائتا مليون جنيه سوداني.

وساهم البنك في التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال مساهمته المقدره في التمويل والإستثمار للقطاعات الإقتصادية على مستوى الأفراد والمؤسسات والشركات وتمويل البنيات التحتية للإقتصاد السوداني، وساهم البنك في كافة المحافظ بغرض تمويل المشروعات التنموية ، وأسس ثلاث شركات تعمل في مجالات الإستثمار المالي والتجاري والعقاري ، كما ساهم البنك في التنمية من خلال ضريبة أرباح الأعمال وتمويل القطاعات الحرفية والمهنية .

بالإضافة إلى ذلك فإن البنك لعب دوراً كبيراً في نشر الثقافة المصرفية الإسلامية على المستويين المحلي والعالمي مما كان له الأثر الفعال في زيادة معرفة الجمهور وإلمامهم بالمعاملات الإسلامية والخدمات المصرفية ، وذلك من خلال سلسلة المطبوعات التي أصدرها البنك والتي تتناول فقه البيوع والخدمات المصرفية الإسلامية والمنتجات الاستثمارية المتبعة في البنك وفقاً لما جاءت به الشريعة الإسلامية ، كذلك من خلال إصدارات البنك الدورية والمتمثلة في مجلة المال والإقتصاد ونشرة الرائد ، هذا بجانب الندوات التي يعقدها البنك ، فضلاً عن موقع البنك الإلكتروني والذي يعد من أغنى المواقع المصرفية من حيث الشكل والمضمون وعنوان الموقع هو [fibsudan.com](http://fibsudan.com).

وفي جانب آخر فإن للبنك فضل الريادة في إرساء تجربة التأمين التعاوني حيث أنشأ البنك أول شركة تأمين إسلامية في العالم أصبحت الآن مرجعاً أساسياً للتأمين الإسلامي على مستوى العالم تقوم بتلبية كافة احتياجات العملاء في مجال الخدمات التأمينية. وقام البنك بدوره الإجتماعى التكافلي بتقديم المساعدات الإنسانية المتمثلة في دعم الفقراء والمساكين والمرضى من المساهمين وغيرهم ، كما قدم الدعم للمشروعات الصحية والتعليمية والمساجد والخلاوى والجامعات والمعاهد العليا والأندية الرياضية والمؤسسات الإجتماعية والثقافية.

### **دور بنك فيصل الاسلامي السوداني في التنمية الاجتماعية:**

إهتم بنك فيصل الإسلامي السوداني بشعيرة الزكاة منذ تأسيسه وذلك بإنشاء صندوق للزكاة يتم فيه تجميع زكاة البنك وعملائه ويقوم بتوزيع أموال هذه الزكاة على مصارف الزكاة المحددة طبقاً لما ورد في الآية الكريمة ، فأصبح صندوق الزكاة نواة لديوان الزكاة الحالي بعد أسلمة الإقتصاد .

. كما أولى البنك إهتماماً كبيراً للتمويل العقاري والذي يستهدف إستقرار شريحة كبيرة من المجتمع وذلك بتقديم التمويل بشروط ميسرة وهوامش أرباح منخفضة وذلك إيماناً منه بدوره تجاه المجتمع.

### **التمويل الأصغر :**

إهتم بنك فيصل الإسلامي السوداني بالتمويل الأصغر منذ تأسيسه ، وهو صاحب تجربة كبيرة في هذا المجال تمثلت في تأسيس فرع متخصص في تمويل الصناعات والمشروعات الصغيرة ، ولعب الفرع دوراً كبيراً في تأسيس العديد من المؤسسات وإنطلاقها ، وأتاح البنك عدة ميزات لقطاع الصناعات والمشروعات الصغيرة ، أهمها ما يلي :

1) فرع الحرفيين : خصص بنك فيصل الإسلامي السوداني في عام 1981م فرعاً يقوم بتقديم التمويل للصناعات الصغيرة والحرفية بأقساط مريحة وبضمانات ميسرة ، والان فرع ابوسعد للتمويل الاصغر .

2) إمتيازات التمويل : الإعفاء من بعض متطلبات منح التمويل كهامش الجدية في التمويل بصيغة المرابحة وقبول الضمانات الشخصية .

3) الإستشارات : يقوم البنك بتقديم الإستشارات لأصحاب الصناعات الصغيرة على كافة المستويات الإقتصادية والإدارية والفنية والمحاسبية .

4) التدريب : عقد البنك دورات تدريبية متخصصة لقطاع الصناعات الصناعية الصغيرة ثم قدم التمويل اللازم للمتدربين لمواصلة عملهم بصورة منظمة وصحيحة .

5) فرص العمل : يوفر بنك فيصل الإسلامي السوداني بتمويله لقطاع الصناعات الصغيرة فرص عمل لفئات تمتلك الخبرة وينقصها رأس المال الأساسي والعامل وبالتالي المساهمة في تقليل معدل البطالة وزيادة الإنتاج ومستويات الدخل والإستهلاك . وحاليا فرع ابوسعد .

### تشجيع الإبتكار والمعرفة والبحوث والتدريب :

من المعلوم أن الإنفاق على البحوث والإبتكار والمعرفة والتدريب ، من أهم عوامل الدفع للتنمية الإقتصادية والإجتماعية ، ولا يتأتى ذلك إلا بمشاركة القطاع الخاص في تمويل مشروعات البحوث والتطوير والإبتكار ، وتقيد آخر الدراسات أن نسبة إنفاق القطاع الخاص في الدول المتقدمة على البحوث والتطوير والإبتكارات تصل في بعض الدول ما يقارب الـ 80% بينما لا يتعدى الإنفاق الحكومي عليها الـ 20% . وقد شجع بنك فيصل الإسلامي السوداني تمويل مشروعات الإبتكار للخريجين في الجامعات كما أنه وفر الدعم للكثير من الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير العمل إيماناً منه بالإضافة الإجتماعية التي يحققها هذا النوع من الأنشطة العلمية خاصة وأن معظمها يتعلق مباشرة بتطوير الحياة على المستويين الإقتصادي والإجتماعي . كما أن البنك إهتم كثيراً بموضوع تدريب العنصر البشري إيماناً منه بأهمية التطوير والتأهيل وما يحققه من إضافة حقيقية في الإنتاج وفي مهارات الفرد ، وشمل التدريب المستويين المحلي والدولي وذلك بإبتعاث الموظفين في الداخل وخارج السودان لتلقي الدراسات التأهيلية العليا والدورات التدريبية وإكتساب الخبرات والمهارات . وفي رأينا أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي ليست مجرد إعطاء الأموال إلى المجتمع، ولكنها تستدعي أن تكون مواطناً مسؤولاً تجاه البيئة، وأخلاقيات العمل، وتنمية المجتمعات المحلية ، أي أن تكون صالحاً سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الجهة التي ينتمي إليها .

## سادساً : دعم المشروعات التنموية الإجتماعية :

يمثل بند التبرعات في البنك بنداً من بنود الصرف ، حيث أولى البنك هذا البند إهتماماً واضحاً إيماناً منه بدوره الإجتماعي ، وشكل هذا البند نسبة 5% من إجمالي مصروفات البنك في العام 2007م ، وتغطي أوجه الدعم مشروعات البنى التحتية مثل الكباري والجسور والمشروعات القومية ومياه الشرب ودعم المؤسسات التعليمية والخلاوى والمساجد والمرضى وأصحاب الحاجات من الفقراء والمساكين وغيرهم .

## الإستراتيجية التشغيلية للبنك :

- تقوم الإستراتيجية التشغيلية للبنك على الآتي:
- تعزيز مقدرات البنك المالية بزيادة رأس المال المدفوع وإستغلال الأصول ذات القيمة العظيمة.
- التوسع في الوساطة المالية تعزيزاً وإستغلالاً للموارد وتنوعاً لمصادر الدخل ودعماً للنشاط الإستثماري .
- السعي المستمر لتحسين الخدمات المصرفية وتجويدها .
- إدخال التقنيات الحديثة تبعاً حسب الحاجة والإستيعاب الداخلي والتدريب المستمر متزامناً مع رفع القدرات الإدارية بإعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة وتوسيع قاعدة المعلومات لإتخاذ القرار الأصوب نحو بلوغ الأهداف .
- تحسين بيئة العمل وإعادة تأهيل مباني البنك وفروعه حتى تكون في وضع يمكنها من أداء الخدمة المتميزة .
- التركيز على بلوغ نقلة نوعية في القوى العاملة من حيث التأهيل والتدريب ومتابعة المستجدات المصرفية العالمية .
- العمل على تسويق منتجات مصرفية مستحدثة لإكتساب مزيد من المتعاملين في السوق المصرفية وبالتالي تعظيم إيرادات البنك وأرباحه بأقل تكلفة ممكنة .

## **التصنيفات والجوائز التي نالها البنك خلال العام 2016م:**

على الرغم من المتغيرات العالمية والمحلية، ظل البنك رائداً في كافة مجالات العمل المصرفي، وقد إتضح ذلك جلياً في التصنيفات والإنجازات المتقدمة التي نالها البنك في

قطاع المصارف الإسلامية والعربية في كافة المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

1. حصل بنك فيصل الإسلامي السوداني على شهادات المطابقة لثلاثة أنظمة متوافقة مع معايير المنظمة الدولية للتقييس ( الأيزو ) وهي { ISO 9001, ISO 14001 } وشهادة المطابقة مع نظام السلامة والصحة المهنية البريطاني (OHSAS 18001) واستيفاء مؤشرات المواصفة ( ISO 26000 ) والخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وتم منح الشهادات بواسطة المؤسسة الدولية المانحة لشهادات المطابقة والاعتماد بألمانيا QATechnic وهي معتمدة من مجلس المواصفات والاعتماد الألماني (DAKKS) وهيئة المواصفات والاعتماد البريطانية (UKAS)، وبذلك يكون بنك فيصل الإسلامي السوداني المؤسسة المصرفية الوحيدة في السودان الحاصلة على هذه الشهادات.
2. تُوجَّح بنك فيصل الإسلامي السوداني بجائزة أفضل بنك لتمويل المؤسسات في إفريقيا للعام 2016م، وذلك للمرة الثالثة على التوالي، ضمن سياق جوائز (Islamic Business & Finance) السنوية التي تمنحها مؤسسة CPI Financial من خلال المنافسة التي شهدت مشاركة أكثر من 150 مؤسسة مالية ومصرفية حول العالم.
3. حصل بنك فيصل الإسلامي السوداني على جائزة التميز المصرفي في السودان للعام 2016م والتي يمنحها الاتحاد الدولي للمصرفيين العرب.

الإنتشار الجغرافي:

إستجابة لسياسات البنك المركزي التي تشجع على الإنتشار الجغرافي للمصارف في كافة أنحاء السودان ، وإفتتح البنك خلال العام 2016م فرع سوق بحري ليصبح عدد الفروع الكلي إلى (36) فرعاً، كما زاد عدد مكاتب الصرف بإفتتاح عدد (7) مكتب صرف لتصل إلى (22) مكتب صرف ، هذا إضافة إلى النوافذ التي بلغ عددها 10 نوافذ وعدد (133) نقطة بيع و عدد ( 148 ) صراف آلي.

## المبحث الثاني

### تحليل البيانات و إختبار الفرضيات

#### مقدمة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانات التي تم توزيعها على المبحوثين وهم عينة عشوائية من موظفي بنك فيصل الإسلامي السوداني من خلال برنامج التحليل الإحصائي spss ، (Statistical Package for Social Sciences) ( الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ).

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

##### 1- الإحصاء الوصفي :

(نسب وتكرارات ) وذلك للبيانات العامة للمبحوثين وذلك بغرض وصف عينة الدراسة وإجابات المبحوثين على عبارات الاستبانة وذلك بغرض معرفة إتجاه إجابات المبحوثين ، وذلك من خلال :-

- الجداول التكرارية.

- التمثيل البياني للبيانات العامة للمبحوثين.

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري

2- إختبار الثبات (Reliability) لقياس ثبات الإستبانة ، وذلك بإستخدام إختبار الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) .

##### 3- الإحصاء الإستدلالي:

وذلك بإستخدام:

- إختبار مربع كاي اللامعلمي لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05.

- تحليل الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة للكشف عن وجود علاقة بين محاور (إلتزام القيادة، إلتزام العاملين والتحسين المستمر) ومحور الأداء الموسسى عن طريق معامل إرتباط سبيرمان.

## عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (70) من موظفي بنك فيصل الإسلامي السوداني ، وذلك بغرض دراسة ومعرفة مدى تطبيق نظام ضمان الجودة فى أداء المؤسسات الخدمية.

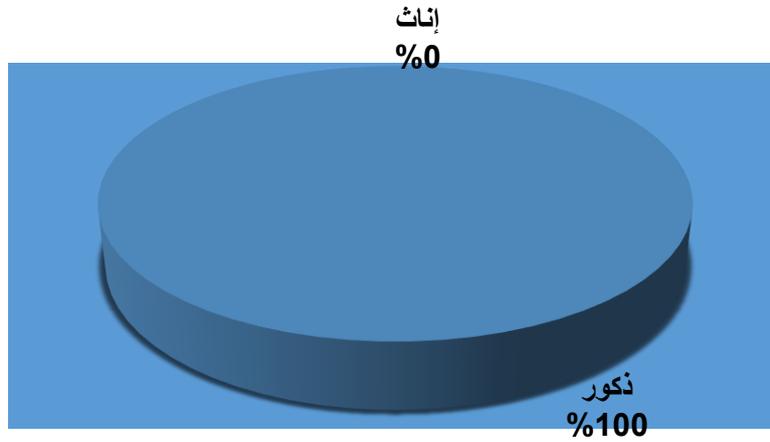
الاحصاء الوصفي:

جدول رقم (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	69	%100
أنثى	0	%0
المجموع	69	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

شكل بياني رقم (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع



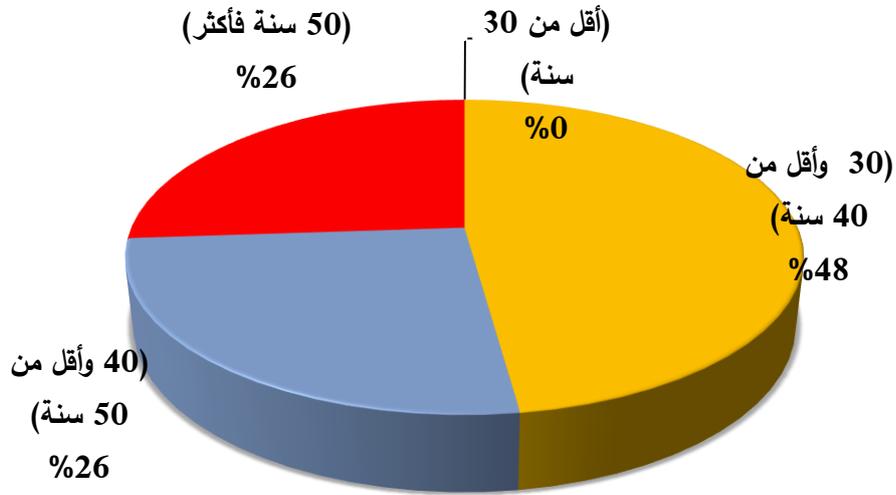
من الجدول والشكل البياني أعلاه نجد أن جميع أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم %100 . ويرجع ذلك لطبيعة عمل المؤسسة.

جدول رقم (2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
0	0	أقل من 30 سنة
%48	33	30 وأقل من 40 سنة
%26	18	40 وأقل من 50 سنة
%26	18	50 سنة فأكثر
%100	69	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

شكل بياني رقم (2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



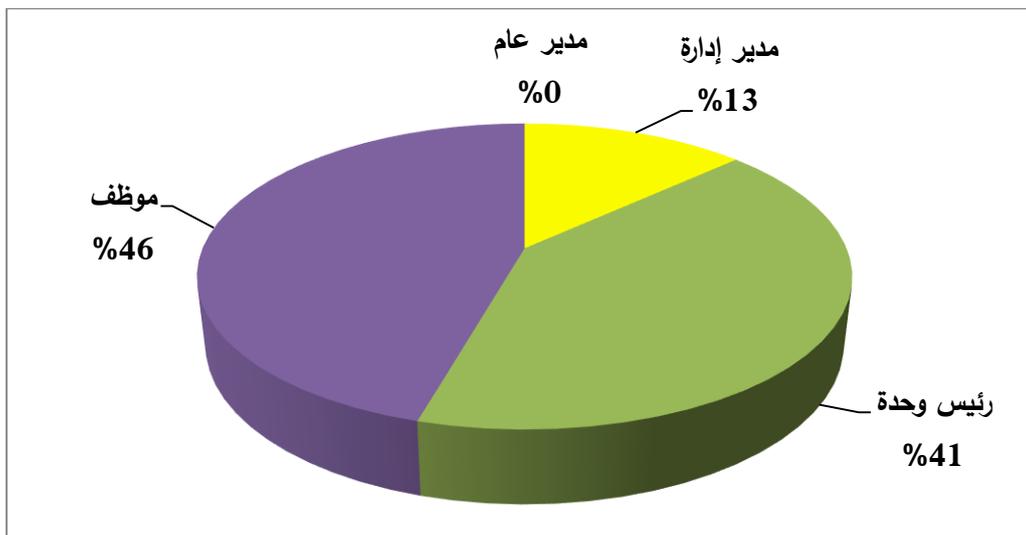
من الجدول والشكل البياني اعلاه نجد أن غالبية الموظفين في العينة من الفئة العمرية (30 وأقل من 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم %48 ، يليهم الموظفين في الفئة العمرية (40 وأقل من 50 سنة) ، والموظفين في الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسب متساوية %26 و %26 ، بينما لا يوجد تمثيل للموظفين من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة).

جدول رقم (3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
0	0	مدير عام
%13	9	مدير إدارة
%41	28	رئيس وحدة
%46	31	موظف
%100	68	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

شكل بياني رقم (3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



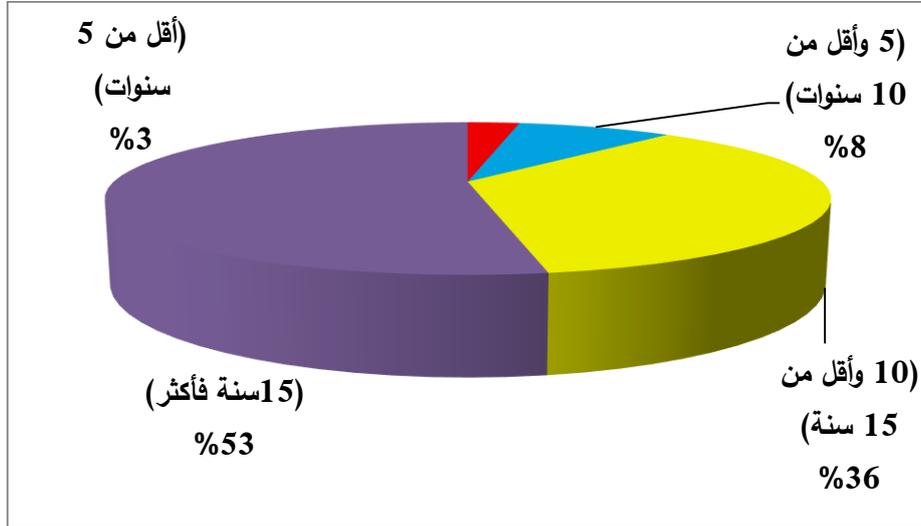
من الجدول والشكل البياني اعلاه نجد أن معظم أفراد العينة من الموظفين حيث بلغت نسبتهم %46 يليهم رؤساء الوحدات ونسبتهم % 41 ثم مدراء الإدارات ونسبتهم %13 .

جدول رقم (4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات متغير الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	2	3%
5 وأقل من 10 سنوات	6	8%
10 وأقل من 15 سنة	25	36%
15 سنة فأكثر	37	53%
المجموع	70	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

شكل بياني رقم(4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



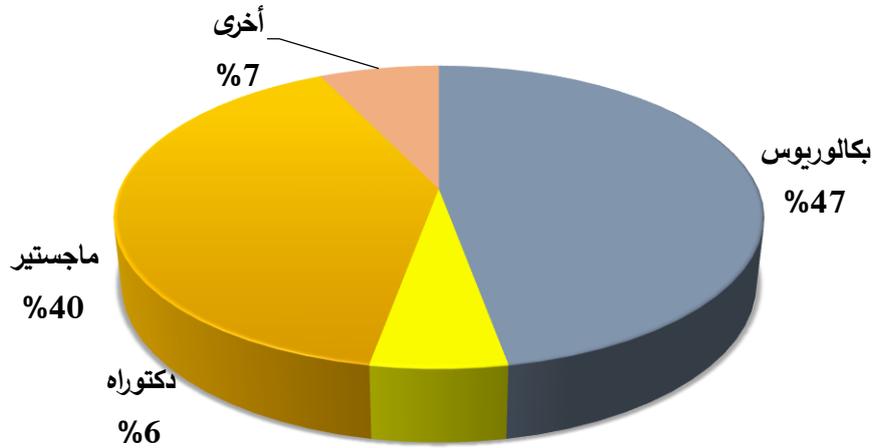
من الجدول والشكل البياني اعلاه نجد أن 53% من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة ، 36% سنوات خبرتهم (10 وأقل من 15 سنة) ، 8% سنوات خبرتهم (5 وأقل من 10 سنوات ) و 3% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات .

جدول رقم (5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الأكاديمي

النسبة	التكرار	المؤهل الأكاديمي
47%	33	بكالوريوس
40%	28	ماجستير
6%	4	دكتوراه
7%	5	أخرى
100%	70	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

شكل بياني رقم (5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الأكاديمي



من الجدول والشكل البياني اعلاه نجد أن غالبية أفراد العينة (الموظفين ) من يحملون درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم 47% يليهم حملة الماجستير بنسبة 40% ثم من لديهم مؤهلات أخرى بنسبة 7% وأقل نسبة 6% هم درجة الدكتوراه .

### مقياس ليكارت الخماسي :

إستخدمت الباحثة مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (موافق بشدة ،موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) حسب الأوزان التالية :

#### جدول رقم (6): يوضح أوزان خيارات إجابات المقياس

الوزن	الخيار
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث

كما تم حساب الأوساط المرجحة لتلك الأوزان على النحو التالي:

#### جدول رقم (7): يوضح الأوساط المرجحة لخيارات إجابات المقياس

الخيار	الوسط المرجح
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5
موافق	من 3.40 إلى 4.19
محايد	من 2.60 إلى 3.39
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79

## إختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (8): يوضح قيمة معامل الفا كرونباخ والصدق لإختبار صدق وثبات الإستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	إلتزام القيادة	10	0.913	0.956
2	إلتزام العاملين	10	0.891	0.934
3	التحسين المستمر	8	0.888	0.942
4	الأداء الموسسى	10	0.884	0.940

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبيان 2018

تم حساب قيمة معامل الفا كرونباخ لعبارات كل محور من محاور الإستبيان ومن الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الثبات لعبارات جميع محاور الإستبانة : تراوحت قيمها ما بين 0.884 و 0.913 وكانت جميعها قيم مقبولة كما نجد أن أقل قيمة لمعامل الصدق كانت 0.934 وأعلى قيمة كانت 0.956 وهى قيم مقبولة وعليه يمكن الوثوق بنتائج تلك المحاور .

- تم حساب معامل الصدق عن طريق الجذر التربيعى لمعامل الثبات.

الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين:

جدول رقم (9): يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور

الأول : إلتزام القيادة

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	العبرة	م
			بشدة	بشدة			بشدة		
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
موافق بشدة	0.68	4.61	1		2	19	49	الإدارة العليا تتبنى نظام ضمان الجودة كإطار عمل لتطوير الأداء والتحسين المستمر	1
			%1		%3	%27	%69		
موافق بشدة	0.69	4.56	1		2	23	45	هناك إلتزام كامل من الإدارة العليا بالمبادرات التطويرية للجودة.	2
			%2		%3	%32	%63		
موافق بشدة	0.65	4.47		1	3	28	39	تلتزم الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة وذلك يمثل مفتاح نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة.	3
				%2	%4	%39	%55		

موافق بشدة	0.62	4.42		1	2	34	34	تعمل الإدارة العليا على توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق نظام الجودة من أجل تحقيق الجودة.	4
				%1	%3	%48	%48		
موافق بشدة	0.51	4.28			2	45	22	يوجد لدى الإدارة العليا إمكانية إستخدام أدوات وأساليب التحليل الإحصائي.	5
					%3	%65	%32		
موافق بشدة	0.55	4.30			3	42	24	يوجد لدى الإدارة العليا إمكانية توفير نظام المعلومات الذي يسمح بالقيام بالوظائف المتداخلة .	6
					%4	%61	%35		
موافق	0.70	4.14	1	1	4	46	19	تعمل الإدارة العليا على إجراء التقييم المستمر وفق معايير الجودة.	7
			%1	%1	%6	%65	%27		

موافق	0.64	4.14		1	4	48	17	توفر الإدارة العليا دليل يشرح الجوانب العلمية للإلتزام بمعايير نظم ضمان الجودة.	8
				%1	%6	%69	%24		
موافق	0.55	4.19		1	2	50	18	تعمل الإدارة العليا على تطوير وتحسين أداء العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة .	9
				%1.4	%2.8	%70.4	%25.4		
موافق	0.75	4	2	1	5	50	13	الإدارة العليا لديها الإستعداد لمشاركة العاملين فى إتخاذ القرار.	10
			%2.8	%1.4	%7	%70.4	%18.3		
موافق بشدة	0.59	4.26	5	6	29	385	280	النتيجة الكلية للمحور	
			%0.7	%0.9	%4.1	%54.6	%39.7		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبيان 2018

من الجدول أعلاه نجد أن العبارات الستة الأولى بالمحور الأول (إلتزام القيادة) تتراوح قيم متوسطاتها ما بين 4.20 إلى 5 وعليه فإن إجابات المبحوثين على هذه العبارات جميعها تتجه نحو الموافقة بشدة ، اما العبارات (7، 8، 9 و 10) تتراوح قيم متوسطاتها ما بين ال 3.40 و 4.19 و وعليه فإن إجابات المبحوثين على هذه العبارات جميعها تتجه نحو الموافقة كما بلغ المتوسط الكلى للمحور 4.26 مما يدل على موافقة المبحوثين بشدة على ما تقيسه العبارات التي جاءت فى هذا المحور .

جدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات

المحور الثانى: التزام العاملين

النتيجة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	م
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
موافق بشدة	0.75	4.30		2	1	41	27	العاملون على قناعة بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة لتحقيق الأهداف	1
					%3	%1	%58		
موافق	0.70	4.18	1	1	3	45	21	العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومدربون بشكل كبير لتطبيق نظام الجودة.	2
					%1.4	%1.4	%4.2		
موافق	0.72	3.97		4	7	47	13	تستخدم المؤسسة التغذية الراجعة فى قياس الرضا	3
					%6	%10	%66		

								الوظيفى.	
موافق	0.52	4.19			4	19	18	يحظى العاملون بالحق فى الصحة والسلامة المهنية والتدريب والامن الوظيفى أثناء العمل.	4
موافق	0.71	4.01	2		5	52	12	سياسة الجودة يطبقها جميع العاملين بالمؤسسة.	5
موافق	0.77	3.87	1	6	2	54	8	يشارك العاملون فى عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة .	6
موافق	0.66	4.01	1	2	3	54	11	هناك إجراءات واضحة لدى العاملين لتحقيق أهداف نظام ضمان الجودة.	7
موافق بشدة	0.52	4.24		1		51	19	بيئة العمل (المكاتب ....الخ) مريحة بالنسبة للعاملين.	8
موافق	0.69	4.02	1	3	1	54	12	توجد تعليمات ولوائح واضحة توضح دور كل موظف لتحقيق	9
			%3	%9	%3	%76	%11		
			%1	%3	%4	%76	%16		
			%1.4	%4.2	%1.4	%76	%17		

								أهداف المؤسسة.
موافق بشدة	0.55	4.24		1	1	49	20	إلتزام العاملون بالخطة وتطبيقها بشكل صحيح يؤدي إلى تحقيق نظام الجودة.
				%1.4	%1.4	%69	%28.2	
موافق	0.59	4.07	6	20	27	466	161	النتيجة الكلية للمحور
			%1	%3	%4	%69	%24	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

من الجدول أعلاه نجد أن : جميع عبارات المحور يزيد متوسطها عن 3.40 ويقل عن 4.20 وهذا يدل على الموافقة على هذه العبارات ماعد العبارات رقم (1) العاملون على قناعة بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة لتحقيق الأهداف و رقم (8) بيئة العمل (المكاتب.... الخ) مريحة بالنسبة للعاملين والعبارة رقم (10) إلتزام العاملون بالخطة وتطبيقها بشكل صحيح يؤدي إلى تحقيق نظام الجودة . تراوحت قيم متوسطاتها بين 4.20 و 5 وهذا يدل على الموافقة بشدة على هذه العبارات ، كما بلغ المتوسط الكلي لجميع العبارات 4.07 وهذا يدل على أن النتيجة الكلية للمحور الثاني ( إلتزام العاملين ) هي موافقة.

جدول رقم (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور

الثالث: التحسين المستمر

النتيجة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	م
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
موافق	0.65	4.12	1	1	2	51	16	تعمل المؤسسة على تحقيق نظام ضمان الجودة في الأداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء.	1
			%1	%1	%3	%72	%23		
موافق	0.60	4.05	1	1	2	56	11	تقوم المؤسسة بالإستعانة بالشكاوى وتظلمات العملاء من أجل تطوير الخدمة المقدمة.	2
			%1	%1	%3	%79	%16		
موافق	0.70	4	2		5	52	11	تقوم المؤسسة بمتابعة وتقييم أدائها ما بعد الخدمة من أجل تطوير الخدمة المقدمة.	3
			%3		%7	%74	%16		
موافق	0.67	4.05	2		2	55	12	تهتم المؤسسة بآراء العملاء في تحسين	4
			%2.8		%2.8	%77.5	%16.		

							9	مستوى الأداء .	
موافق	0.75	3.94	3		4	55	9	تحرص المؤسسة على مشاركة العملاء في بعض القرارات التي تخصهم .	5
			%4.2		%5.6	%77.5	%12.7		
موافق	0.62	4.14	1		3	50	16	رضا العملاء عن الخدمة المقدمة هي المهمة الأساسية للإدارة العليا.	6
			%1.4		%4.3	%71.4	%22.9		
موافق	0.57	4.08	1		3	55	12	تقوم المؤسسة بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المستمرة.	7
			%1		%4	%78	%17		
موافق	0.60	4.08	1	1	1	56	12	تلتزم المؤسسة بتطبيق القواعد والقوانين المنظمة لعملها ولتحقيق العدالة بين عملاءها.	8
			%1.4	%1.4	%1.4	%78.9	%16.9		
موافق	0.45	4.05	12	3	22	430	99	النتيجة الكلية للمحور	
			%2	%1	%4	%76	%17		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

من الجدول أعلاه نجد أن : جميع عبارات المحور يزيد متوسطها عن 3.40 ويقل عن 4.20 وهذا يدل على الموافقة على هذه العبارات ، كما بلغ المتوسط الكلي لجميع العبارات 4.05 وهذا يدل على أن النتيجة الكلية للمحور الثالث ( التحسين المستمر ) هي موافقة .

جدول رقم (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور

الرابع: الأداء المؤسسى

النتيجة	الإنحراف المعيارى	الوسط الحسابى	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	العبرة	م
			بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة		
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
موافق بشدة	0.57	4.29		1	1	45	24	تعمل المؤسسة على تقديم خدمة العملاء بجودة لا تقل عن مستوى الخدمات بإدارات المؤسسات فى المنطقة .	1
				%1.4	%1.4	%63.4	%33.8		
موافق بشدة	0.48	4.29			1	48	22	تسعى المؤسسة الى الوصول لدرجة تقديم خدمة متميزة وفعالة لمقابلة إحتياجات جمهور العملاء .	2
					%1.4	%78	%31		
موافق بشدة	0.49	4.25			2	49	20	تحرص المؤسسة لإستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.	3
					%3	%69	%28		
موافق بشدة	0.63	4.23	1		2	47	21	تسعى المؤسسة لتحمل مسؤوليتها إتجاه العملاء من خلال التحسين المستمر وفق معايير الجودة.	4
			%1		%3	%66	%30		

موافق بشدة	0.57	4.30		4	42	25	تنظر المؤسسة إلى التحسين المستمر والتطوير على إنه جزء لا يتجزأ من متطلبات نظام ضمان الجودة.	5
				%6	%59	%35		
موافق بشدة	0.59	4.22		1	3	46	يتم تعريف كافة الإدارات بإحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها.	6
				%1	%4	%65		
موافق	0.57	4.19		1	3	48	تحرص المؤسسة بإستمرار على عدم وجود فجوة بين جودة الخدمة وتطبيق نظام ضمان الجودة.	7
				%1	%4	%68		
موافق	0.43	4.19			1	55	الإتصالات الأفقية والرأسية داخل المؤسسة تساعد في تطبيق نظام ضمان الجودة .	8
					%1	%78		
موافق	0.75	4.19	2		2	45	يتم تقييم أداء المؤسسة وفق معايير الجودة.	9
			%2.8		%2.8	%63.4		
موافق	0.74	4.14	2	1		50	18	10

			%2.8	%1.4		%70. 4	%25. 4	يحقق أهدافه من خلال معايير الجودة المطلوبة
موافق بشدة	0.50	4.21	5	4	19	475	207	النتيجة الكلية للمحور
			%0.7	%0.6	%2.7	%66. 9	%29. 2	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

من الجدول أعلاه نجد أن : جميع عبارات المحور يقل متوسطها عن 5 ويزيد عن 4.19 وهذا يدل على الموافقة بشدة على ماجاء فى هذه العبارات، ما عدا العبارات (9،8،7و10) فقد تراوحت قيم متوسطاتها بين 4.14 و4.19 مما يدل على الموافقة على هذه العبارات ، كما بلغ المتوسط الكلى لجميع العبارات 4.21 وهذا يدل على أن النتيجة الكلية للمحور الرابع (الاداء المؤسسى ) هى موافقة بشدة.

## الإستدلال الإحصائي:

### إختبار مربع كاي:

تم إستخدام إختبار مربع كاي لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث تعنى القيمة الإحتمالية التى تزيد عن 0.05 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات و تعنى القيمة الإحتمالية التى تقل عن 0.05 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات و وكانت النتائج كالأتى :-

**جدول رقم (13): يوضح نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور الأول: إلتزام القيادة**

م	العبرة	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية
1	الإدارة العليا تتبنى نظام ضمان الجودة كإطار عمل لتطوير الأداء والتحسين المستمر	84.887	3	0.000
2	هناك إلتزام كامل من الإدارة العليا بالمبادرات التطويرية للجودة.	73.169	3	0.000
3	تلتزم الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة وذلك يمثل مفتاح نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة.	59.423	3	0.000
4	تعمل الإدارة العليا على توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق نظام الجودة من أجل تحقيق الجودة.	59.535	3	0.000
5	يوجد لدى الإدارة العليا إمكانية إستخدام أدوات وأساليب التحليل الإحصائي.	40.261	2	0.000
6	يوجد لدى الإدارة العليا إمكانية توفير نظام المعلومات الذى يسمح بالقيام بالوظائف المتداخلة .	33.130	2	0.000

0.000	4	104.704	تعمل الإدارة العليا على إجراء التقييم المستمر وفق معايير الجودة.	7
0.000	3	79.143	توفر الإدارة العليا دليل يشرح الجوانب العلمية للإلتزام بمعايير نظم ضمان الجودة.	8
0.000	3	88.380	تعمل الإدارة العليا على تطوير وتحسين أداء العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة .	9
0.000	4	119.070	الإدارة العليا لديها الإستعداد لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار.	10

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبيان 2018

من الجدول أعلاه نجد أن القيم الإحتمالية لإختبار مربع كاي لجميع عبارات المحور الأول كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 و هذا يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات محور إلتزام القيادة

جدول رقم ( 14 ) : يوضح نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور الثاني: إلتزام

العاملين

م	العبرة	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية
1	العاملون على قناعة بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة لتحقيق الأهداف	65.056	3	0.000
2	العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومدربون بشكل كبير لتطبيق نظام الجودة.	103.437	4	0.000
3	تستخدم المؤسسة التغذية الراجعة فى قياس الرضا الوظيفى.	66.634	3	0.000
4	يحظى العاملون بالحق فى الصحة والسلامة المهنية والتدريب والامن الوظيفى أثناء العمل.	44.817	2	0.000
5	سياسة الجودة يطبقها جميع العاملين بالمؤسسة.	91.085	3	0.000
6	يشارك العاملون فى عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة .	141.746	4	0.000
7	هناك إجراءات واضحة لدى العاملين لتحقيق أهداف نظام ضمان الجودة.	143.859	4	0.000
8	بيئة العمل (المكاتب....الخ) مريحة بالنسبة للعاملين.	54.197	2	0.000

0.000	4	145.268	توجد تعليمات ولوائح واضحة توضح دور كل موظف لتحقيق أهداف المؤسسة.	9
0.000	3	86.915	إلتزام العاملون بالخطة وتطبيقها بشكل صحيح يؤدي إلى تحقيق نظام الجودة.	10

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبيان 2018

من الجدول أعلاه نجد أن القيم الإحصائية لإختبار مربع كاي لجميع عبارات المحور الثاني كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 و هذا يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات محور (إلتزام العاملين).

جدول رقم ( 15 ): يوضح نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور الثالث:

التحسين المستمر

م	العبارة	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحصائية
1	تعمل المؤسسة على تحقيق نظام ضمان الجودة في في الأداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء.	130.620	4	0.000
2	تقوم المؤسسة بالإستعانة بالشكاوى وتظلمات العملاء من أجل تطوير الخدمة المقدمة.	158.789	4	0.000
3	تقوم المؤسسة بمتابعة وتقييم أدائها ما بعد الخدمة من أجل تطوير الخدمة المقدمة.	93.086	3	0.000
4	تهتم المؤسسة براء العملاء في تحسين مستوى الأداء .	107.986	3	0.000
5	تحرص المؤسسة على مشاركة العملاء في بعض القرارات	105.394	3	0.000

			التي تخصصهم .	
0.000	3	88.057	رضا العملاء عن الخدمة المقدمة هي المهمة الأساسية للإدارة العليا.	6
0.000	3	108.99	تقوم المؤسسة بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المستمرة.	7
0.000	4	160.197	تلتزم المؤسسة بتطبيق القواعد والقوانين المنظمة لعملها ولتحقيق العدالة بين عملاءها.	8

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبيان 2018

من الجدول أعلاه نجد أن القيم الإحصائية لإختبار مربع كاي لجميع عبارات المحور الأول كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 و هذا يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات محور (التحسين المست

جدول رقم ( 16 ) : يوضح نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور المحور الرابع: الأداء الموسسى

م	العبارة	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية
1	تعمل المؤسسة على تقديم خدمة العملاء بجودة لاتقل عن مستوى الخدمات بإدارات المؤسسات فى المنطقة .	75.648	3	0.000
2	تسعى المؤسسة الى الوصول لدرجة تقديم خدمة متميزة وفعالة لمقابلة إحتياجات جمهور العملاء.	46.845	2	0.000
3	تحرص المؤسسة لإستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.	47.521	2	0.000
4	تسعى المؤسسة لتحمل مسؤوليتها إتجاه العملاء من خلال التحسين المستمر وفق معايير الجودة.	78.577	3	0.000

0.000	2	30.620	تنظر المؤسسة إلى التحسين المستمر والتطوير على إنه جزء لا يتجزأ من متطلبات نظام ضمان الجودة.	5
0.000	3	73.620	يتم تعريف كافة الإدارات بإحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها.	6
0.000	3	79.704	تحرص المؤسسة بإستمرار على عدم وجود فجوة بين جودة الخدمة وتطبيق نظام ضمان الجودة.	7
0.000	2	66.366	الإتصالات الأفقية والرأسية داخل المؤسسة تساعد فى تطبيق نظام ضمان الجودة .	8
0.000	3	70.803	يتم تقييم أداء المؤسسة وفق معايير الجودة.	9
0.000	3	88.830	إن مجلس الجودة والتميز يحقق أهدافه من خلال معايير الجودة المطلوبة	10

المصدر: إعداد الباحث من نتاج تحليل الاستبيان 2018

من الجدول أعلاه نجد أن القيم الإحتمالية لإختبار مربع كاي لجميع عبارات المحور الرابع كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 و هذا يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات محور (الأداء المؤسسى).

## تحليل الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة:-

تم حساب معامل ارتباط إسبيرمان للكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور (إلتزام القيادة ، إلتزام العاملين والتحسين المستمر) ومحور الأداء المؤسسى ، حيث تقع قيم معامل الارتباط بين 1 و-1 وتعنى القيم الموجبة وجود إرتباط طردى والقيم السالبة وجود إرتباط عكسى وتعنى القيمة صفر عدم وجود إرتباط ، وتعنى القيم الإحتمالية التى تقل عن 0.05 أن الإرتباط دال إحصائياً.

جدول رقم ( 17): نتائج إختبار معامل الإرتباط بين الأداء المؤسسى و ( إلتزام القيادة ، إلتزام العاملين والتحسين المستمر)

المحور	قيمة معامل الإرتباط $r_s$	القيمة الإحتمالية
إلتزام القيادة	0.424	0.000
إلتزام العاملين	0.265	0.026
التحسين المستمر	0.551	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبيان 2018

من الجدول أعلاه نجد العلاقة بين محاور ( إلتزام القيادة ، إلتزام العاملين والتحسين المستمر) ومحور الأداء المؤسسى طردية وذات دلالة إحصائية ونلاحظ أن التحسين المستمر هو الأكثر إرتباطاً بالأداء المؤسسى يليه إلتزام القيادة ثم إلتزام العاملين.

### إختبار الفرضيات

من خلال نتائج التحليل نستنتج الآتى:

### الفرضية الأولى :

وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين إلتزام القيادة والأداء المؤسسى ، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط بين إلتزام القيادة والأداء المؤسسى 0.424 وهو أرتباط دال إحصائياً حيث كانت قيمته الإحتمالية 0.000 .

### الفرضية الثانية:

وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين إلتزام العاملين والأداء المؤسسى ،  
حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط بين إلتزام العاملين والأداء المؤسسى 0.265 وهو أرتباط  
دال إحصائياً حيث كانت قيمته الإحتمالية 0.026 .

#### الفرضية الثالثة

وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء  
المؤسسى ، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط بين التحسين المستمر والأداء المؤسسى  
0.551 وهو أرتباط دال إحصائياً حيث كانت قيمته الإحتمالية 0.000 .

# الخاتمة

## النتائج والتوصيات والمقترحات:

### أولاً: النتائج

توصل البحث الى النتائج الآتية:

- 1- ابرزت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام القيادة والاداء المؤسسى.
- 2- كشف البحث عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام العاملين والاداء المؤسسى.
- 3- أظهر البحث وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والاداء المؤسسى.

### ثانياً: التوصيات

اوصت الدراسة بعدة توصيات هي:

- 1- زيادة إهتمام البنك بتدريب العاملين لتهيئة مناخ عمل مناسب لتحسين الأداء المؤسسى.
- 2- ضرورة تبني الإدارة العليا لإستراتيجيات برامج التحسين المستمر الذى يؤدى الى تحسين بيئة العمل ومواكبة التطورات في بيئة الاعمال الحديثة.
- 3- الإهتمام بتعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في البنك بمنهج تطبيق نظام ضمان الجودة من خلال عقد الدورات تدريبية.
- 4- التعاون بين القيادة العليا والعاملين حتى يتم تطبيق نظام إدارة الجودة فى اقل وقت ممكن.
- 5- بناء نظام متكامل لضمان الجودة للتأكد من تنفيذ القوانين والانظمة والقرارات المتخذة على مستوى البنك.
- 6- تنوع أساليب وطرق نشر ثقافة ضمان الجودة فى البنك لتصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة ككل من خلال تشجيع تبادل افضل الممارسات بين العاملين فى البنك فى مجال ضمان الجودة.

### ثالثا: المقترحات لدراسات مستقبلية

- 1-إجراء دراسات حول معوقات تطبيق نظام ضمان الجودة بالمؤسسات.
- 2-واقع تطبيق المنهج الشمولى لنظام ضمان الجودة فى المؤسسات العامة والخاصة.
- 3-إجراء دراسات تشمل قطاعات خدمية اخرى وقطاعات صناعية.
- 4-اثر تطبيق نظام ضمان الجودة فى تحسين اداء المؤسسات الصناعية.
- 5-إجراء دراسات حول المقارنات المرجعية لتحفيز المؤسسات الخدمية على المنافسة الشريفة للوصول الى افضل الممارسات

## قائمة المصادر و المراجع

### المراجع العربية:

#### الكتب

#### القران الكريم

1. ابن منظور، محمد بن مكرم، (1992): لسان العرب، ط2، نسقه وعلق عليه على شيرى، بيروت، دارإحياء التراث العربى ومؤسسة التاريخ العربى.
2. احمد السروى، (2013) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر.
3. د. بابكر مبارك عثمان، (2006) المدخل لادارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة.
4. التجانى هادى (2006)، الطريق الى الامتياز، ط1، الامارات العربية المتحدة.
5. د. زايد عادل (2004) -تطبيق مدخل تقييم الاداء المتوازن، القاهرة.
6. طاهر محسن منصور الغالى، وائل محمد صبحى ادريس، (2007) الادارة الاستراتيجية (منظور منهجى متكامل)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
7. طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص489.
8. العانى، خليل ابراهيم محمود، والقزاز، إسـماعيل ابراهيموكوديل، عادل عبدالملك، (2002) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو (9001:2000) ط1، مطبعة الأشقر، بغداد.
9. عبد العزيز جميل مخيمر، قياس الاداء المؤسسى لاجهزة الحكومة، (2000) دار المسيرة، الاردن، ط1.
10. العزاوى، محمد عبدالوهاب، (2002) انظمة ادارة الجودة والبيئة، ط1، (ISO 9000 and ISO 14000) دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
11. د. عمر احمد عثمان النعلى ود. عبدالله عبد الرحيم ادريس، (2006) ادارة الجودة الشاملة: شركة مطابع السودان للعملة، بدون ناشر.
12. فلاح الحسينى، (2000) الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، ص23.

13. د. قاسم نايف علوان المحيायى، (2006) إدارة الجودة فى الخدمات، عمان: دار الشروق.
14. كاظم جاسم العيساوى، (2008) الاقتصاد الادارى، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
15. الكيلانى، تيسير، (2001)، نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد وجودة النوعية. بيروت. مكتبة لبنان.
16. مجد الكرخى، (2007) تقويم الاداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1.
17. مجيد الكرخى، مرجع سبق ذكره، ص39.
18. د. محمد عبد الوهاب العزاوى، (2005) ادارة الجودة الشاملة، عمان، الباذوى.
19. د. محمد عيشونى (2004) مقدمة عن ضبط الجودة، قسم الميكانيك التقنية، المملكة العربية السعودية.
20. مخيمر واخرون، (2000) -قياس الاداء المؤسسى للاجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
21. مصطفى، ابراهيم مصطفى وزملائه (د.ت: المعجم الوسيط) تركيا، دار الدعوة.
22. ملاح الحسينى، الادارة الاستراتيجية، (2000) داروائل للنشر، عمان، ط1.
23. النعيم حسن محمد على -اروى عبد المجيد محمد نور، (2008) ادارة الجودة الشاملة (المفاهيم-الاساسيات-الادوات والوسائل)، هيئة الخرطوم للصحافة والنشر، الخرطوم، ط1.
27. د. يوسف حجيم الطائى -محمد عاصى العجيلى -ليث على الحكيم (2009) نظم ادارة الجودة فى المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان

## الدوريات و التقارير:

1. الشيخ الراوى، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث عدد7، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص218.
1. رايس وفاء، دور التعلم التنظيمى فى تحسين الاداء التنافسى لمنظمات الاعمال، راس المال الفكرى فى منظمات الاعمال العربية فى الاقتصاديات الحديثة، يومى13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص14.
2. السعيد بريش، نعيمة يحيوى، اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير فى تقييم اداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الاوراس) مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، عدد2001، 51-2012، ص30.
3. الشحات، تقييم الاداء فى قطاع الاعمال، مجلة الاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد1992، 14.
4. العلى واخرون، مجلة جامعة النجاح للابحاث والعلوم الانسانية، مجلد25(4)، 2011.
5. حاتم عثمان محمد، نحو اداء متميز للحكومات تجربة جمهورية السودان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمى الدولى حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9/2005/5م، ص2.
6. عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، اعمال مؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009، ص193.
7. عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، اعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009، ص193.
8. عبد المليك مذهبودة، الاداء بين الكفاءة والفاعلية - مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد الاول.
9. عبد المليك مذهبودة، مرجع سبق ذكره، ص93-94.
10. عبد المليك مذهبودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد1، نوفمبر 2001، ص87-88.
11. عبد المليك مذهبودة، مرجع سبق ذكره، ص89.

12. عيسى مرزاقه، مؤشرات واساليب قياس الاداء والفعالية فى المنظمات، الملتقى الدولى العالمى حول الاداء وفعالية المنظمة فى ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص2.
13. قرين ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 15.
14. قرين ربيع، عطا الله يس، فعالية بطاقة الاداء المتوازن فى المنظمة، الملتقى الدولى العالمى حول اداء وفعالية المنظمة فى ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص10.
15. قرين ربيع، مرجع سبق ذكره، ص20.
16. محمد سيد حمزاوى، الحلقة العلمية: قياس الاداء فى العمل الامنى، بعنوان قياس الاداء فى المنظمات والمؤسسات المعاصرة، 21-23 يناير 2013، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، الرياض، 2013، ص9.
- الرسائل العلمية:**

1. الهام شيلى دور استراتيجية الجوده الشاملة فى تحقيق التنمية المستدامة فى المؤسسة الاقتصادية - جامعة فرحات عباس اسطيف - بحث مقدم لنيل درجة الماجستير.
2. الطيب ابراهيم علي عسل ، اثر تطبيق الجودة الشاملة والامتياز فى ترقية اداء المؤسسات الخدمية- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - رسالة دكتوراه غير منشورة 2012.
3. احمد موسى اسماعيل محمد ، اثر تطبيق ادارة الجوده الشاملة علي اداء المنظمات فى قطاع الاعمال بالسودان - الخرطوم - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه 2006
4. اميمة احمد فؤاد، نظم المعلومات الادارية واثرها علي تحسين الاداء الاداري - الخرطوم - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- رسالة ماجستير غير منشوره 2003
5. بابا ولد سيدن، دورالموارد البشرية فى التأثير على الاداء، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2009-2010، ص49.

6. بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية فى تقييم الاداء المالى للمؤسسة واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008-2009، ص72.
7. زين العابدين عالم اثر ادارة الجوده الشاملة فى تحسين المؤسسات- الخرطوم جامعة النيلين - رسالة دكتوراه 2003
8. صباح ترغيني، دور ادارة المعرفة فى تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2010-2011، ص48.
9. عبد الرازق عريف، اهمية التحليل المالى فى تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007-2008، ص27.
10. عبد الرازق عريف، اهمية التحليل المالى فى تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007-2008، ص30.
11. عبد الصمد سميرة، اهمية تقييم اداء العاملين فى ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص58.
12. غادة سليم، تأثير هيكل قطاع التأمين على اداء المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2011-2012، ص27.
13. محمد زين صالح السعدى واخرون ، مدي تطبيق معايير ضمان الجوده والاعتماد الاكاديمي - جامعة الاندلس - صنعاء - مركز البحوث والتطوير التربوي
14. محمد سليمان، الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص117-118.
15. مؤمن شرف الدين، دور الادارة بالعمليات فى تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2011-2012، ص52.
16. هبه محمد الطاهر ، دور نظام ادارة الجوده فى تحقيق الاداف الاستراتيجية - الخرطوم- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - رسالة ماجستير ير منشورة 2015
17. نسرين روى سالم ديب ، واقع تطبيق المنهج الشمولي لضمان الجوده فى مؤسسات التعليم العالى - الجامعة الاسلامية - غزة - رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال 2013

18. وهيبة دجى، دور استراتجية التميز فى تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2012-2019، ص66

### المراجع الاجنبية:

1. Covn, Steven, Ronald and Brad, Total Quality Management in Government: A practical Guide for Real World, MBC, San Francisco, 1993.
2. Crosby, Philip B., Quality is free The art of Quality certain, Mc Grow-Hill Book company, N.Y. 1979
3. Deming Edward .w., out of the Crisis, massachuse Hs institute of the Technology-Center of Advanced Engineering study cambride, 1982.
4. Evans, J. Applied production and operations management 4<sup>th</sup>. Ed. west publishing Inc., New YORK, 1996.
5. Evans, James R. (1993), Applied Production and operations management (New York: West publishing company).
6. Evans, Janes R. and D. ean, Janes W., JR Total Quality: Management Organization and strategy 3<sup>rd</sup> ed south-western publishing company, Ohio, 2003.
7. Feigenbaum, Arwand. V., Total Quality Control: Engineering and management, 3<sup>rd</sup>, MC Grow-Hill Book company , N.Y, 1991.
8. Gaither, Norman, production and operation Management, 6<sup>th</sup> ed, The Dryden press, Florida, 1994.
9. Harvey, L. Green D. and Burrows, A (993), Assessing Quality in Higher Education: A transbirary research project. Assessment and Education in higher Education, 18(2) Sikomto T (1998) Meeting the challenge of the 21<sup>st</sup> century in the Global market place, (edited by J. Rosow). New York: Factson FILE.
10. Hezrer (2001), Jay and Barry Render, Operations management (New Jersey: Prentice Hall, inc.
11. ISO-ISO 9000:2000-quality Management System: Fundamental and vocabulary.
12. Jablonski, Joseph R., Implementing Total Quality Management: AN over view-pfeiffer and company, San Diego, California, 1991 .

13. Juran, J.M., and Gryna, F.M., Juran's Quality Control, Hand book 4th ed., McGraw-Hill Book Company, New York, 1988.
14. Lal, H., ISO 9000 Quality management systems Guidelines for Enterprises in Developing Countries, 2<sup>nd</sup> Ed., ITC and ISO, 1996.
15. Mitra, Amarendra (1993), Fundamentals of Quality control and improvement, Macmillan publishing company.
16. Outlook, 1979, Vol. 27, W. 7.
17. Schmadl, J.C., Quality Assurance Examination of the concept "Nursing"
18. Williamson, J.W. Formulating priorities for Quality Assurance Activity: Description of method and its Application" Journal of Medical Association, 1978, Vol. 23, No. 9.

الملاحق



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

ماجستير إدارة الجودة الشاملة والتميز



الأخ الكريم

...../

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

### الموضوع : إستبانة

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: مدى تطبيق نظام ضمان الجودة في أداء المؤسسات الخدمية ضمن متطلبات البحث التكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز وذلك يتطلب الحصول على مجموعة من البيانات لإكمال البحث، ويشرفنا جداً أن تكون مساهمتكم ومشاركتكم القيمة من خلال خبراتكم العلمية والعملية لتكملة هذا البحث، شاكرين لكم حسن التعاون في الإجابة بوضوح وشفافية على عبارات الإستبانة، كما نضمن لكم سلامة وحفظ البيانات التي تُدلون بها، علماً بأنّ هذه الإجابات تكون في غاية السرية التامة لما تقتضيه الأمانة العلمية ولن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة العلمية.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير وجزاكم الله خيراً،،،

الباحثة:

رشا حامد الفكي عبدالرحمن

## البيانات الأولية:

1- النوع او الجنس:

نكر  انثي

2- العمر:

20 اقل 30  30 اقل 40  40 اقل 50

50 سنة فاكثر

3- المسمى الوظيفي:

مدير عام  مديرة إدارة  رئيس وحدة  موظف

4- سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات  5 اقل من 10 سنوات

10 اقل من 15  15 سنة فاكثر

5- المؤهل الاكاديمي:

بكالوريوس  ماجستير  دكتورة  اخرى

المعلومات المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة:

من فضلك ضع علامة (√) امام الخيار المناسب من البدائل.

المحور الاول: القيادة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					1 الادارة العليا تتبنى نظام ضمان الجودة كاطار عمل لتطوير الاداء والتحسين المستمر
					2 هناك التزام كامل من الادارة العليا بالمبادرات التطويرية للجودة
					3 تلتزم الادارة العليا بنظام إدارة الجودة وذلك يمثل مفتاح نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة
					4 تعمل الادارة العليا على توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق نظام ضمان الجودة من اجل تحقيق الجودة
					5 يوجد لدى الادارة العليا إمكانية استخدام ادوات واساليب التحليل الاحصائي
					6 يوجد لدى الادارة العليا إمكانية توفير نظام المعلومات الذى يسمح بالقيام بالوظائف المتداخلة
					7 تعمل الادارة العليا على إجراء التقييم المستمر للاداء وفق معايير الجودة
					8 توفر الادارة العليا دليل يشرح الجوانب العلمية للالتزام بمعايير نظم ضمان الجودة
					9 تعمل الادارة العليا على تطوير وتحسين اداء العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة
					10 الادارة العليا لديها الاستعداد لمشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات

## المحور الثانى: العاملون

غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					العاملون على قناعة باهمية تطبيق نظام ضمان الجودة لتحقيق الاهداف	1
					العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومدربون بشكل كبير لتطبيق نظام الجودة	2
					تستخدم المؤسسة التغذية الراجعة فى قياس الرضا الوظيفى	3
					يحظى العاملون بالحق فى الصحة والسلامة المهنية والتدريب والامن الوظيفى اثناء العمل	4
					سياسة الجودة يطبقها جميع العاملين بالمؤسسة	5
					يشارك العاملون فى عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة	6
					هناك إجراءات واضحة لدى العاملين لتحقيق اهداف نظام ضمان الجودة	7
					بيئة العمل (المكاتب.....الخ) مريحة بالنسبة للعاملين	8
					توجد تعليمات ولوائح واضحة توضح دور كل موظف لتحقيق اهداف المؤسسة	9
					التزام العاملون بالخطوة وتطبيقها بشكل صحيح يودى الى تحقيق نظام ضمان الجودة	10

## المحور الثالث: التحسين المستمر

غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					1 تعمل المؤسسة على تحقيق نظام ضمان الجودة في الاداء عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء .
					2 تقوم المؤسسة بالاستعانة بالشكاوى وتظلمات العملاء من اجل تطوير الخدمة المقدمة.
					3 تقوم المؤسسة بمتابعة وتقييم ادائها ما بعد الخدمة من اجل تطوير الخدمة المقدمة.
					4 تهتم المؤسسة براء العملاء في تحسين مستوى الاداء
					5 تحرص المؤسسة على مشاركة العملاء في بعض القرارات التي تخصهم.
					6 رضا العملاء عن الخدمة المقدمة هي المهمة الاساسية للادارة العليا.
					7 تقوم المؤسسة بعمل دراسات وبحوث تسويقية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المستمرة.
					8 تلتزم المؤسسة بتطبيق القواعد والقوانين المنظمة لعملها وتحقيق العدالة بين عملاءها.

## المحور الرابع: الأداء

غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1 تعمل المؤسسة على تقديم خدمة للعملاء بجودة لا تقل عن مستوى الخدمات بإدارات المؤسسات فى المنطقة
					2 تسعى المؤسسة الى الوصول لدرجة تقديم خدمة متميزة وفعالة لمقابلة احتياجات جمهور العملاء
					3 تحرص المؤسسة لاستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلى لتحقيق اهدافها الاستراتيجية
					4 تسعى المؤسسة الى تحمل مسؤولياتها إتجاه العملاء من خلال التحسين المستمر وفق معايير الجودة
					5 تنظر المؤسسة الى التحسين المستمر والتطوير على انه جزء لايتجزأ من متطلبات نظام ضمان الجودة
					6 يتم تعريف كافة الإدارات باحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها
					7 تحرص المؤسسة باستمرار على عدم وجود فجوة بين جودة الخدمة وتطبيق نظام ضمان الجودة
					8 الاتصالات الافقية والرأسية داخل المؤسسة تساعد فى تطبيق نظام ضمان الجودة
					9 يتم تقييم أداء المؤسسة وفق معايير الجودة
					10 ان مجلس الجودة والتميز بالمؤسسة يحقق اهدافه من خلال معايير الجودة المطلوبة

ملحق رقم(2): لجنة المحكمين

الاسم	الجامعة	الرتبة العلمية
دكتور/مصطفى الحكيم	جامعة الزعيم الازهرى	استاذ مشارك
دكتور/عبد المطلب ابراهيم	جمعة السودان والتكنولوجيا	استاذ مساعد
دكتور/أشرف حسن ادريس	جمعة السودان والتكنولوجيا	استاذ مساعد

تَعْتَبِرْ بِحَمْدِ اللَّهِ