

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

إن ظهور متغيرات حديثة كالعولمة وتكنولوجيا المعلومات والحكومة الالكترونية والإنترنت وثورة المعرفة وأنظمة إدارة الجودة أثرت علي العملية الإدارية، فتغير دور الدولة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية المتسارعة من الدور التقليدي وهو تقديم الخدمات بشكل واسع، إلى الدور الإشرافي والرقابي، وزاد اهتمام الحكومات في إتباع الأسلوب العلمي في استخدام الموارد أفضل الاستخدام، لتحسين الأداء الحكومي، والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة، وظهرت الحاجة إلى إعادة صياغة وظائف الإدارة الحكومية في ضوء المعطيات الجديدة، حتى تستطيع تلبية حاجات ورغبات المواطن بما يتناسب ومستوى الخدمات المقدمة. ولهذه التحديات التي تواجه الحكومات ظهر مصطلح التميز الذي يشير إلى السعي إلى إستغلال الفرص الحاسمة، التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء المتميز.

وأن مفاهيم وأساليب وتقنيات وأدوات التميز المؤسسي لا غني عنها لأي مؤسسة عصرية تريد أن تحرز نجاحاً مستداماً يمكنها من تحقيق أهدافها العليا واحراز نتائج ترضي جميع الجهات ذات الصلة بنشاطها ويمكن المؤسسات من زيادة قدراتها وإدارة وتنمية مواردها البشرية وتطوير عملياتها وقياس ومراجعة أدائها بصورة متكاملة عبر سلسلة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة .

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في إن غالبية الشركات السودانية قد تفتقر لمناهج علمية لتطوير العمل الإداري والفني، لذا قام الباحث بالتركيز على نموذج الجودة الأوروبي الذي قد يسهم في حل كثير من المشكلات :

١. الي اي مدى يلتزم القادة بتشكيل المستقبل وتحقيقه بالشركة السودانية للتوليد الحراري في وجود الرؤية الواضحة.
٢. إلى أي مدى يحقق التوجه الإستراتيجي أهداف وقيم الشركة السودانية للتوليد الحراري.
٣. إلى أي مدى تتم المحافظة على الموارد وخاصة المورد البشري الكفو القادر علي مواكبة التطور.

٤. هل توجد عمليات مترابطة ومتناسقة تحقق القيمة المضافة لأصحاب المنفعة.
٥. هل تم بناء علاقة متبادلة واسعة ومستدامة مع الشركاء والموردين.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى لتحقيق الآتي:

١. دراسة مفاهيم ومبادئ التميز المؤسسي بصورة عامة، مع التركيز نموذج التميز الاوروبي.
٢. الوقوف على تجربة الشركة السودانية للتوليد الحراري في تبني النموذج.
٣. تحديد المشاكل والمعوقات التي تعترض تبني نموذج التميز .
٤. تقديم مقترحات وتوصيات تسهم في حل تلك المعوقات.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في أنه احد المحاولات لدراسة مدى إلتزام المؤسسات الخدمية الحكومية في السودان بمعايير التميز المؤسسي كمنهجية علمية في تطوير وتحسين الاداء.

فرضيات البحث:

١. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التزام القادة بالتوجه الاستراتيجي وبين تطوير الاداء بالشركة.
٢. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تبني الشركة لإستراتيجية تركز على أصحاب المنفعة وبين تطوير الاداء .
٣. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري وتطوير الأداء بالشركة.
٤. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين وجود عمليات مترابطة تحقق القيمة المضافة لأصحاب المنفعة وتطوير الأداء بالشركة.
٥. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بناء علاقة متبادلة واسعة ومستدامة مع الشركاء والموردين، وتطوير الأداء بالشركة.

منهج البحث:

يعتمد البحث علي المنهج الوصفي التحليلي .
أساليب جمع البيانات:

يعتمد الباحث في جمع البيانات علي الآتي:

١ . البيانات الأولية: الاستبانة.

٢ . البيانات الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع البحوث والدراسات السابقة

والدوريات والتقارير.

حدود البحث:

تتكون حدود البحث من الآتي:

١ . الحدود المكانية: رئاسة الشركة السودانية للتوليد الحراري بالخرطوم.

٢ . الحدود الزمانية: في العام ٢٠١٠ - ٢٠١٤ م.

هيكل البحث:

يتكون البحث أربعة فصول رئيسية، الفصل الأول منهجية البحث والدراسات السابقة ويتكون من مبحثين ،المبحث الاول منهجية البحث والمبحث الثاني الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني مفاهيم التميز المؤسسي ويشتمل على أربعة مباحث المبحث الأول مفهوم إدارة التميز المؤسسي والمبحث الثاني نماذج التميز المؤسسي أما المبحث الثالث فتناول الاداء المؤسسي. المبحث الرابع تناول أثر تبني النموذج على الاداء المؤسسي ، تناول الباحث في الفصل الرابع الدراسة الميدانية من خلال ثلاثة مباحث المبحث الأول عن الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة والمبحث الثاني تناول مناقشة واختبار الفرضيات أخيراً الخاتمة التي شملت النتائج والتوصيات وقائمة بالمصادر والمراجع.

الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الاول مفاهيم التميز المؤسسي:

أتي مفهوم تميز الأعمال في نهاية رحلة طويلة للبحث عن النجاح المستدام بدأت في أمريكا قبل الحرب العالمية الثانية وأنتقلت الي اليابان ولقد كان هم قادة الفكر الإداري آنذاك، البحث عن أنجع الأساليب والتقنيات والأدوات التي تجعل من إستدامة النجاح أمراً ميسوراً، وبعد رحلة طويلة من البحث توصلوا الي أهم المبادي التي وضعت أقدامهم علي طريق النجاح، عرفت تلك المبادئ بإدارة الجودة الشاملة وكان أحد قادة ذلك الفكر الإداري الدكتور وليام ادوارد ديمينج الذي بدأ بتعليم تلك اليمادئ في امريكا ثم إنتقل الي اليابان ليساهم مع إتحاد العلماء اليابانيين والمهندسين في إحداث نهضة اليابان بعد تدميرها الكامل أبان الحرب. وبعد النجاح البارز والباهر الذي وضع اليابان في مصاف الدول المتقدمة صناعياً في نهاية ثمانينات القرن الماضي، إنتقل ديمينج الي أمريكا وأصبح ينشر أصول إدارة الجودة الشاملة.¹

وجدت أوروبا نفسها في المؤخرة فإستلهمت أفكار إدارة الجودة الشاملة بعد إنتشارها اليابان وأمريكا فأنشأت (المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة **European Foundation for Quality Management**)، لتعوض ما فاتها في مضمار التقدم الصناعي فإكتشفت مفهوم تميز الاعمال.

مفهوم إدارة التميز:

نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحققها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية وإستثمار قدراتها المحورية (**CoreCompetencies**) والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة (**Stakeholders**) من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.²

¹ صديق احمد اسحق، تميز الاعمال، ورقة علمية سمنار تميزالاعمال الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، ٢٠١٤
² محمد أحمد عيشوني إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية في الإدارة العامة لدوريات الأمن في المملكة العربية السعوديةالمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي

الإطار الفكري لإدارة التميز:

يبنى الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز العناصر التالية¹:

1. تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها "إدارة التميز" ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، واعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.
2. تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها **Value systems** وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز.
3. تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز.
4. تتبلور مسؤوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الإستراتيجية **Strategic Management** التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز.

¹ على السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ٢٠٠٢م، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة

٥. يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات Processes مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها. ويحقق تطبيق منهجية إدارة العمليات Process Management تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة، إن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.
٦. ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظمة. إن إدارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين (External Customers) أو من العاملين بها (Internal Customer) وبذلك تصبح الجودة الشاملة Total Quality سمة رئيسية في إدارة المنظمة.
٧. تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لإستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.
٨. تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفاعلية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والتميزة، وتسعى للوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً
- BestPractices من خلال إتباع منهجية القياس المرجعي Benchmarking
٩. على العكس من الإدارة التقليدية، فإن إدارة التميز تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات. ويعتبر التطوير المستمر Continuous Improvement من مقومات إدارة التميز إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات

والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون.

١٠. إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الذين يتم إختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائما Empower من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات. إن إدارة التميز هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

مفاتيح إدارة التميز:

تتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق. وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى إدارة التميز ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات. وتتضمن قائمة مفاتيح إدارة التميز ما يلي^١:

١. تنمية وحفز الابتكار Creativity
٢. تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction
٣. الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances
٤. الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics
٥. تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management
٦. تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning
٧. تنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
٨. التوجه بالنتائج Results Orientation
٩. التركيز على العملاء Customer Focus

^١مدحت ابوالنصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص: ١٢٢-١٢٣

١٠. الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة Balanced Results for Stakeholders
١١. إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين . Social Responsibility
- متطلبات تحقيق إدارة التميز:
- يتضح من المعلومات السابقة إن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر المقومات التالية^١:
١. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.
 ٢. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
 ٣. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
 ٤. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات ProcessAnalysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
 ٥. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
 ٦. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
 ٧. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
 ٨. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
 ٩. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق "إدارة التميز".

^١ صديق احمد اسحق مرجع سابق ص: ١٦-١٨

سمات منهجية إدارة التميز:

تتصف منهجية إدارة التميز بالسمات الرئيسية التالية^١:

١. أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات وإهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة، وبذلك تتوافق نماذج إدارة التميز في أساسها الفكري مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج ترضي العملاء. وبذلك يكون تقييم العملاء لمستوى جودة و تميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بها، كما تصبح المحافظة على العلاقات مع العملاء و تنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.
٢. تتسجم مفاهيم إدارة التميز مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة
٣. تمثل عملية التقييم الذاتي Self-assessment عنصراً رئيسياً في نماذج " إدارة التميز" إذ تسمح للمنظمات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقييم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.
٤. همية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل Outsourcing.
٥. أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge-Based حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

^١المرجع السابق ص: ١٨

المبحث الثاني: نماذج التميز المؤسسي:

أنشئت وطوّرت من خبرات ونجاحات أكبر الشركات العالمية والتي بُدِئَتْ على أساس إطار للجودة الشاملة وتعتمد على اختبار وقياس مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ التميز كما تشكّل إطار عمل عام ترتبط به جميع الأنشطة والمبادرات الأخرى وسنتطرق على كل من النموذج الياباني لإدارة الجودة نموذج Deming و نموذج مالكوم بالدرج الأمريكي و نموذج التميز المؤسسي الاوروبي EFQM.

أولاً: النموذج الياباني لإدارة التميز "نموذج ديمينج Deming":

إرتبط إسم ويليام ديمينج W.Edwards Deming بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، ويلاحظ في هذا الصدد ما يلي¹:

١. كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي إهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة منها مثلاً شركة Lucent Technologies.

٢. تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات Processes المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها.

٣. تتعدد الجوائز حسب الفئات التالية:

أ. جائزة ديمينج للأفراد The Deming prize for individuals

ب. جائزة ديمينج للتطبيق The Deming application prize

ج. رقابة على الجودة للمصانع The quality control award for factories

د. قلادة ديمينج The Deming Medal

معايير النموذج الياباني للجودة:

للمنموذج عشرة معايير تراجع كل عدة سنوات ولها نفس الأوزان وفقاً للجدول أدناه:

¹نزار عبدالمجيد البروراي، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص: ٥١٣

جدول رقم (١) يوضح معايير جائزة الجودة اليابانية

الوزن	المعيار	م
كل المعايير لها نفس الوزن	سياسة المنظمة وتحقيقها للجودة الشاملة	١
	التنظيم والادارة	٢
	تجميع وتحليل المعلومات الخاصة بالجودة	٣
	التقييس	٤
	تنمية الموارد البشرية	٥
	تاكيد الجودة	٦
	الصيانة والتحكم	٧
	أنشطة التحكم	٨
	النتائج والآثار	٩
	الخطط المستقبلية	١٠

المصدر: نزارعبدالمجيد البروراي، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٠

٤. تتحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي:

أ. السياسات Policies:

ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.

ب. التنظيم والتنمية Organization & Development:

ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل Teams، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

ج. المعلومات Information:

ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

د. التحليل Analysis:

يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

هـ. التخطيط للمستقبل Planning for the future :

يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

و. التعليم والتدريب Education & Training :

يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.

ز. ضمان الجودة Quality assurance :

ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، التقنيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل Logistics، معايير رضا العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

ح. تأثيرات الجودة Quality effects :

يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة إعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.

ط. القياس والتميط Standardization :

يتناول هذا العنصر المعايير Standards المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

ي. الضبط Control :

يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

ثانياً نموذج الجودة الأمريكي:

يعرف نموذج الجودة الأمريكي بنموذج مالكوم بالدرج وتهدف جائزة مالكوم بالدرج الوطنية للجودة السنوية للاعتراف بالمنظمات والشركات الأمريكية التي تتميز في إدارة الجودة وتحقيقها. وقد وجدت بواسطة القانون العام ١٠٠-١٠٧ في عام ١٩٨٧ تفرز مفهوم الجودة ونشر المفاهيم الإستراتيجية الناجحة والإعتراف بها^١.

^١ ديل بسترفيلد، ادارة الجودة الشاملةترجمة راشد بن محمد الحمالي،جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٤.

المبادئ والقيم الساسية التي قام عليها النموذج:

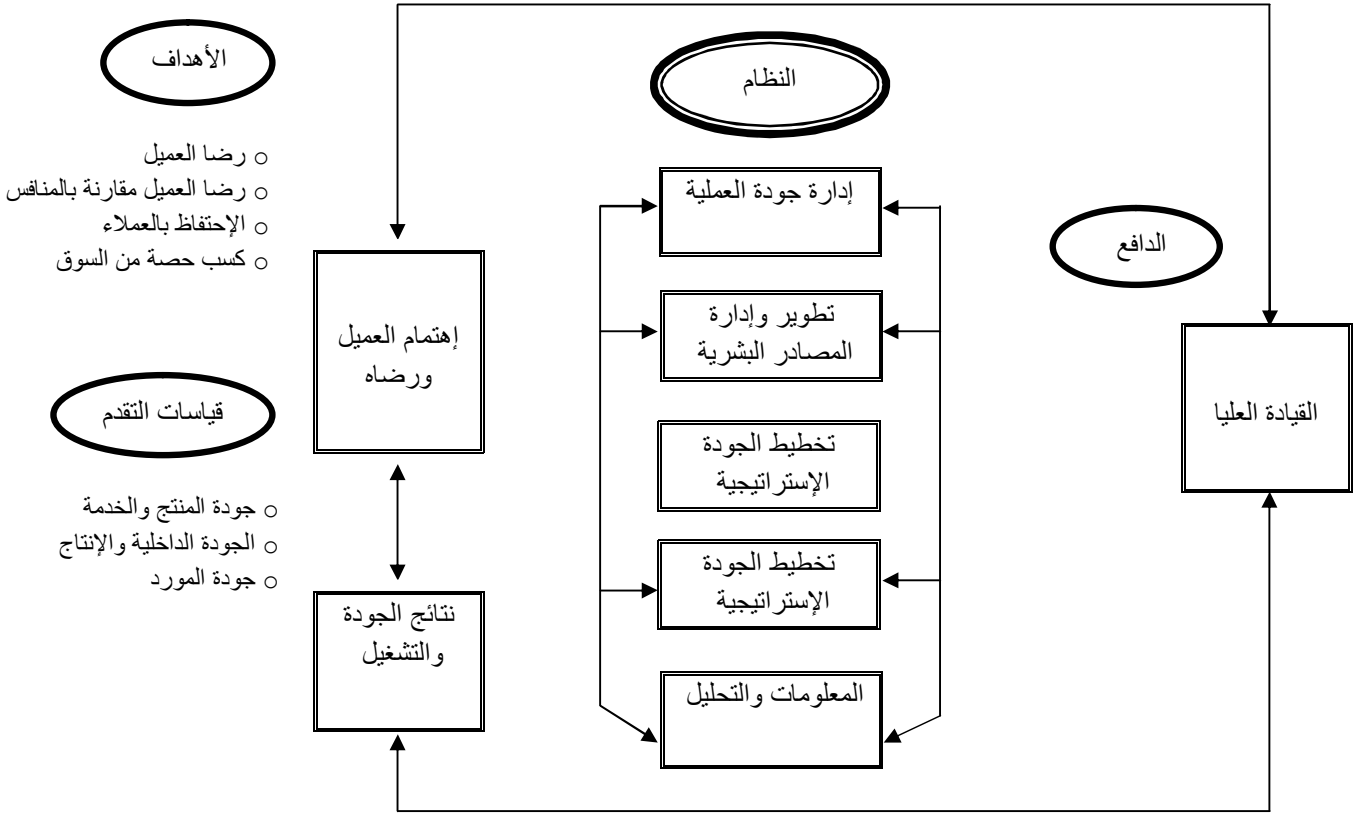
١. القيادة ذات الرؤية.
٢. التميز الموجه نحو الزبون.
٣. التعلم الشخصي والمؤسسي.
٤. تثمين العاملين والشركاء.
٥. الرشاقة Agility.
٦. التركيز على المستقبل.
٧. الإدارة لأجل الإبداع.
٨. الإدارة بالحقائق.
٩. المسؤولية المجتمعية.
١٠. التركيز على النتائج وخلق القيم.
١١. منظور النظم.

يتكون النموذج من سبعة معايير تمثل تطبيقاً عملياً للمبادئ التي قام عليها وهي^١:

١. القيادة: كيف تقود الإدارة العليا المنشأة وكيف تكون المنشأة قائدة في محيطها.
٢. التخطيط الإستراتيجي: كيف تنشئ المنشأة وتخطط لتطبيق إتجاهاتها الإستراتيجية.
٣. التركيز على الزبون: كيف تبني المنشأة وتحافظ على علاقات قوية ومستدامة مع الزبون.
٤. القياس والتحليل وإدارة المعرفة: كيف تستخدم المنشأة البيانات لدعم العمليات الأساسية وإدارة الأداء.
٥. التركيز على العاملين: كيف تمكن المنشأة عاملها وتجعلهم ينخرطون في الأداء.
٦. إدارة العمليات: كيف تصمم المنشأة لأدائها من خلال رضا الزبون، الأداء المالي، الموارد البشرية، أداء الشركاء والموردين، أداء العمليات، الحوكمة، المسؤولية المجتمعية وكيف تقارن المنشأة نفسها مع منافسيها.

^١صديق احمد اسحق مرجع سابق ص: ٢٢

شكل رقم (١) الإطار العملي للمعايير جائزة مالكوم بالدريج



ديل بسترفيلد، ادارة الجودة الشاملةترجمة راشد بن محمد الحمالي،جامعة الملك سعود، الرياض،

٢٠٠٤.ص١٦٦

فئات جائزة مالكوم بالدرج:

١. الصناعة.
٢. الخدمات.
٣. الأعمال الصغيرة.
٤. التعليم.
٥. الرعاية الصحية.
٦. المنظمات غير الربحية.

ثالثاً النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر. ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام ١٩٨٨. ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته The European Quality Award. وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة

الحاجة الي نموذج التميز المؤسسي (EFQM):

إن المؤسسات بحاجة إلى وضع إطار إداري مناسب لضمان نجاحها، بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو مدى النضوج، ويعد نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إطار عام عملي وغير توصيفي لتمكين المؤسسات من^١:

١. تقييم وضعها خلال مسيرة التميز، بمساعدتها على فهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة وذلك أزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة.

٢. تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير حول المؤسسة بما يسهل تبادل الأفكار بفاعلية داخل المؤسسة وخارجها.

٣. دمج وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، إزالة الإزدواجية وتحديد الفجوات.

٤. وضع هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة.

إستخدامات النموذج :

١. إطار عام للعمل و مبدأ شامل للتميز .

٢. آلية للتخطيط الاستراتيجي و التخطيط التشغيلي والتكامل بينهما .

٣. يركّز على التقييم الذاتي والتحسين المستمر .

٤. فهم أعمق لما نقوم به من أعمال .

٥. يمكّن من التعلم المشترك والمقارنات المعيارية .

٦. يمكن استخدامه لتقييم و اعتماد موردي المؤسسة .

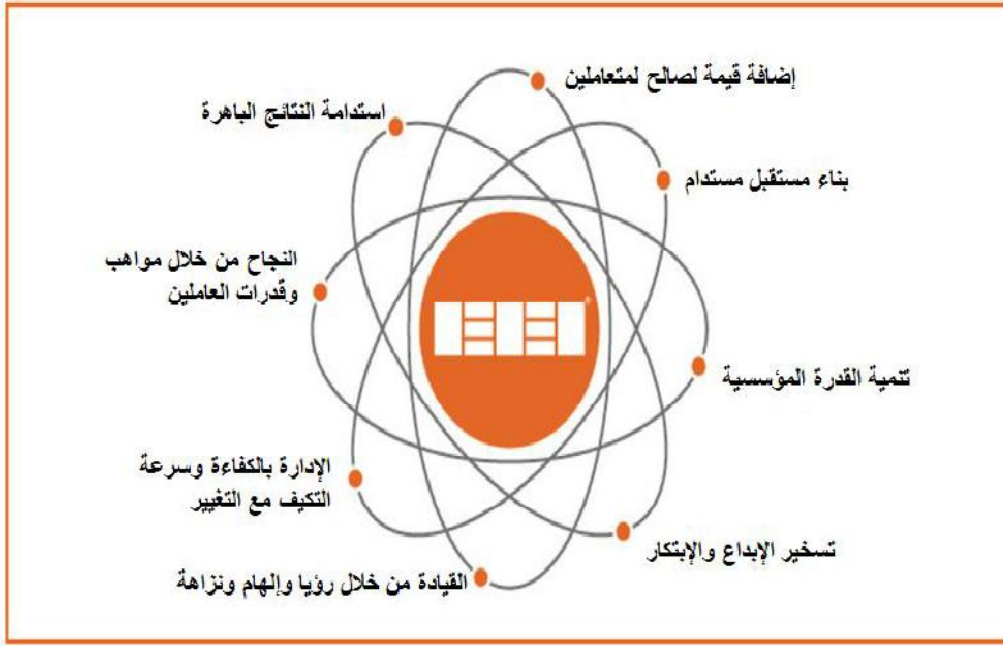
المفاهيم الأساسية للتميز:

^١صديق احمد اسحق مرجع سابق،ص:٢٤

تقابل المؤسسات المتميزة رسالتها وتتقدم نحو رؤيتها من خلال تخطيط وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلبي وتفوق احتياجات ذوي الشأن قصيرة وطويلة المدى وتفوق احتياجات ذوي الشأن قصيرة وطويلة المدى^١.

١. إضافة قيمة لصالح المتعاملين: تعلم المؤسسات المتميزة بأن الزبائن هم السبب الرئيسي لتواجدها وتسعي لإبتكار وخلق قيمة لهم بفهم والتنبؤ بإحتياجاتهم ووتطلعاتهم.
٢. القيادة برؤيا وإلهام واستقامة: المؤسسات المتميزة لها قادة يشكلون مستقبلها ويسعون لتحقيقه بوصفهم قدوة لقيمها وأخلاقها.
٣. الإدارة بالعمليات: المؤسسات المتميزة تدار من خلال عمليات منتظمة ومتسلسلة ومتسقة مع الاستراتيجية وتتخذ قرارات مبنية على الحقائق لخلق نتائج متوازنة ومستدامة.
٤. النجاح من خلال العاملين: المؤسسات المتميزة تُقدر عاملها وتخلق ثقافة تمكين لتحقيق متوازن لأهداف المؤسسة والعاملين
٥. رعاية الإبداع والإبتكار: المؤسسات المتميزة تضيف المزيد من القيم ومستويات الأداء من خلال الإبتكار المنتظم والمستمر بتسخير وتجميع ابداع ذوي الشأن بها.
٦. بناء الشراكات: المؤسسات المتميزة تبحث، تطور وتحفظ بعلاقات مبنية على الثقة مع مختلف الشركاء لضمان النجاح المشترك. هذه الشراكات يمكن ان تكون مع أوساط اخرى، الزبائن، المجتمع، الموردين الرئيسيين، المؤسسات التعليمية ومنظمات المجتمع المدني.
٧. المسؤولية نحو مستقبل مستدام: المؤسسات المتميزة تطوق داخل ثقافتها مزاج أخلاقي و قيم واضحة و أعلى معدلات السلوك المؤسسي التي جميعها تعينها في أن تكافح وتجتهد من أجل استدامة الإقتصاد و المجتمع و البيئة.

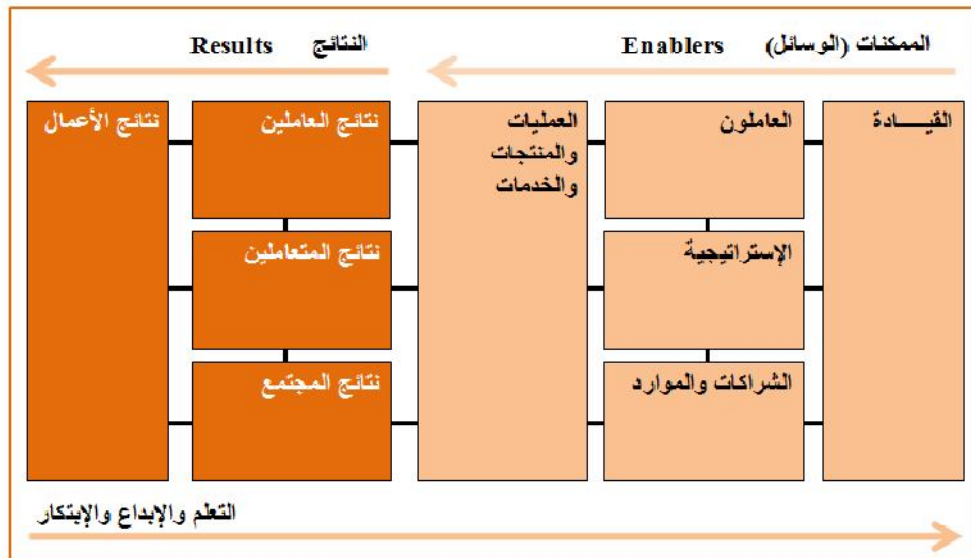
^١ المرجع السابق ص: ٢٨



نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ترجمة البروفيسور هادي التيجاني، شوقي اليوسف، ٢٠١٢، <http://www.efqm.org> ص: ٥
شكل رقم (٢) يمثل المفاهيم الأساسية للتميز

إن رضا الزبائن والعاملين في المنظمة والتأثير في المجتمع يتم تحقيقه بالخطط الإستراتيجية التي تنتهجها قيادة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والموارد الأخرى والعمليات مجتمعة فانها حتماً ستقود الى الجودة في نتائج الأعمال .

نموذج تميز الأعمال:



المصدر: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ترجمة البروفيسور هادي التيجاني، شوقي اليوسف، ٢٠١٢، <http://www.efqm.org> ص: ١١

شكل رقم (٣) يمثل نموذج تميز الأعمال

يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الممثل في الشكل أعلاه بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير .خمسة منها هي ممكنات (وسائل)، وأربعة هي نتائج تغطي معايير الممكنات (الوسائل) ما تقوم به أية مؤسسة وكيفية القيام به وتغطي النتائج ما تحققة أية مؤسسة والنتائج تأتي نتاجا للممكنات (الوسائل)، ويتم تحسين الممكنات (الوسائل) من خلال التغذية الراجعة من النتائج . تؤكد الأسهم الطبيعة الديناميكية للنموذج، موضحة دور التعلم والإبتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل. ولكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به، والذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار، ولتوضيح المعنى العام، نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلا لأمتلثة عامة لما يمكن ملاحظته في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الإعتبار خلال التقييم¹.
أخيرا، توجد ضمن كل معيار فرعي نقاط إسترشادية يرتبط كثير من هذه النقاط الإسترشادية بالمفاهيم الأساسية المذكورة سابقا بشكل مباشر إن إستخدام هذه النقاط الإسترشادية ليس إلزامياً، حيث أن المقصود منها ضرب أمثلة للمساعدة على شرح المعيار الفرعي. ومناهج العمل وأساليب وطرق إنجاز العمل التي تقود وتحرك جميع أوجه النشاط فى المنظمة وهي عبارة عن خمسة معايير رئيسية:

١. القيادة:

- أ. للمؤسسات المتميزة قادة يقومون بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيقه، كما يضربون المثل الأعلى في إلترامهم بقيمها ومبادئها ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات. كما إنهم يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين هذه المؤسسة من التنبؤات والتفاعل الإيجابي معها فى الوقت المناسب لضمان استمرارية النجاح وهذا المعيار يحتوي على خمسة معايير فرعية تتمثل في:
 - أ. يضع القادة الرسالة، الرؤيا، القيم والمبادئ كما أنهم يضربون القدوة الحسنة ويمثلون نماذج يحتذى بها.
 - ب. يقوم القادة بتحديد ومتابعة تحسينات الأداء المؤسسي والإداري.
 - ج. يتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين.
 - د. يدعم القادة ثقافة التميز بين العاملين فى المؤسسة
 - هـ. يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.
٢. الإستراتيجية:

¹ المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ترجمة البروفيسور هادي التيجاني، شوقي اليوسف، ٢٠١٢، <http://www.efqm.org> ص: ١٠

تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تركز على المعنيين. وتطور السياسات، الخطط، الأهداف والعمليات تعميم وتطبيق لتحقيق الإستراتيجية ويحتوي هذا المعيار على أربعة معايير فرعية:

- أ. صياغة الإستراتيجية بناءً على إدراك البيئة الخارجية إحتياجات وتوقعات جميع المعنيين.
 - ب. صياغة الإستراتيجية بناءً على إدراك الأداء الداخلي وإمكانات المؤسسة
 - ج. تطوير الإستراتيجية ومراجعتها مع السياسات الداعمة لها.
 - د. تعميم وتطبيق ومتابعة اداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.
٣. العاملون :

المؤسسات المتميزة تثمن وتقدر العاملين لديها و تبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الاهداف المؤسسية والشخصية. وتقوم بتطوير قدرات العاملين و تعزيز المساواة و العدالة. كما تقوم بالإعتناء بهم والتواصل معهم مكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي إلتزامهم وتمكنهم من توظيف مهارتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة ويحتوي هذا المعيار على خمسة معايير فرعية:

- أ. دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة.
 - ب. تطوير معرفة العاملين و قدراتهم.
 - ج. مواومة العاملين وإشراكهم و تمكينهم.
 - د. يتواصل العاملون بصورة فعالة داخل المؤسسة.
 - هـ. العاملون يتم مكافأتهم والاعتراف بجهدهم و العناية بهم.
٤. الموارد والشراكات:

المؤسسات المتميزة تخطط وتدير المشاركات الخارجية ، الموردين و الموارد الداخلية من اجل دعم استراتيجيتها و سياساتها و التشغيل الفعال لعملياتها. وتتأكد من انها تدير بفاعلية الأثار البيئية و المجتمعية هذا المعيار يحوي خمسة معايير فرعية:

- أ. العلاقة مع الشركاء و الموردين تدار لإستدامة المنافع.
- ب. الموارد المالية تدار لضمان استدامة النجاح .
- ج. المباني، المعدات، المواد والموارد الطبيعية تدار بطريقة مستدامة.
- د. التقانة تدار لدعم تحقيق الإستراتيجية.
- هـ. المعلومات والمعرفة تدار لدعم إتخاذ القرارات الفاعلة ولبناء قدرات المؤسسة.
- و. العمليات ، المنتجات والخدمات:

تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإضافة المزيد من القيمة لصالح المتعاملين الاطراف المعنية يتكون هذا المعيار من خمسة معايير فرعية:

- أ. تصميم العمليات وإدارتها لتعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة.

ب. تطوير المنتجات و الخدمات لتحقيق القيمة المثلى للمتعاملين.

ج. ترويج المنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل.

د. إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات .

هـ. إدارة وتعزيز علاقات المتعاملين.

٦. نتائج المتعاملين:

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أوتتجاوز إحتياجات وتوقعات المتعاملين معها وعلى سبيل المثال تقوم بما يلي^١:

أ. إستخدام حزمة من المقاييس ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها بناء على إحتياجات وتوقعات المتعاملين.

ب. وضع أهداف واضحة لنتائج المتعاملين الرئيسية بناء على إحتياجات وتوقعات المتعاملين وذلك وفق الاستراتيجية التي تم تحديدها.

ج. تصنيف النتائج من أجل ان تفهم تجارب إحتياجات وتوقعات فئات المتعاملين الخاصة.

د. إظهار نتائج المتعاملين بشكل ايجابي ولستدامة النتائج الجيدة علي مدي ثلاثة سنوات علي الأقل.

هـ. تدرك بوضوح الأسباب الرئيسية المؤدية الي الاتجاهات الظاهرة وتأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء والانطباعات والمخرجات الاخرى ذات الصلة.

و. تتوقع الأداء والنتائج المستقبلية

ز. تعرف إليأي مدى إن النتائج الرئيسية التي حققتها تمت مقارنتها مع مؤسسات شبيهة و تستخدم هذه البيانات كلما كان مناسباً لتحديد الاهداف ويحتوي المعيار على معيارين فرعيين:

١. الإنطباعات:

هي إنطباعات واره المتعاملين تجاه المؤسسة يمكن الحصول عليها من خلال عدد من المصادر مثل الإستبيانات ومجموعات التركيز والتقييمات وأفادات الشفاء والشكر كما يجدر بهذه الإنطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور المتعاملين، حول مدى فاعلية تطبيق مخرجات إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمتعاملين ومخرجاتها الى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها. ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول ما يلي:

أ. هذه الانطباعات يجب ان تعطي فهم واضح من خلال نظرة الزبائن لانتشار وتطبيق

استراتيجية الزبائن والسياسات الداعمة والعملية وأفادات الشفاء بالمؤسسة.

^١ نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ترجمة البروفيسور هادي التيجاني، شوقي اليوسف، ٢٠١٢، <http://www.efqm.org> ص:

ب. السمعة و الصورة الذهنية للمؤسسة لدي المتعاملين.

ج. قيمة المنتج والخدمة.

د. تقديم المنتج والخدمة.

هـ. خدمة وعلاقات المتعاملين ودعمهم.

و. ولاء المتعاملين ومدى إرتباطهم بالمؤسسة

٢. مؤشرات الأداء:

هي قياسات داخلية تستخدمها المؤسسة من اجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على إنطباعات المتعاملين معها . ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهما واضحاً حول تطبيق وتأثير إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمتعاملين إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:

أ. تقديم المنتج والخدمة.

ب. خدمة وعلاقات المتعاملين ودعمهم.

ج. التعامل مع الشكاوى.

د. إشراك المتعاملين والشركاء في تصميم المنتجات والعمليات..الخ.

٧. نتائج العاملين :

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات العاملين. على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي^١:

أ. إستخدام حزمة من مقاييس إنطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، وتبني كل ذلك على إحتياجات وتوقعات العاملين لديها.

ب. وضع أهداف واضحة لنتائج العاملين الرئيسية بناء على إحتياجات وتوقعات العاملين لديها، وذلك وفق الإستراتيجية التي تم تحديدها من قبل المؤسسة.

ج. تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب وخبرات ولحتميات وتوقعات مجموعات محددة من العاملين داخل المؤسسة.

د. إظهار نتائج العاملين بشكل إيجابي او استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاثة سنوات على الأقل.

هـ. تتفهم بوضوح الأساليب الحقيقية المؤدية إلى الإتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء والإنطباعات والنتائج الأخرى ذات الصلة.

^١المرجع السابق ص: ٢٣

و. لديها الثقة في نتائج أدائها المستقبلي بناء على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر.

ز. تتفهم أوجه المقارنة بين نتائج العاملين الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات ، حيثما كان ذلك مناسباً ، لتحديد أهداف جديدة. ويحتوي المعيار علي معايير فرعيان هما:

١. الإنطباعات:

هي إنطباعات العاملين عن المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر، مثل إستبيانات آراء العاملين، ومجموعات التركيز، المقابلات والتقنيات المنظمة كما يجدر بهذه الإنطباعات أن تعطي فهم واضح من منظور العاملين، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالعاملين ومخرجاتها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها. ويمكن لمثل هذه المقاييس ان تتضمن إنطباعات حول ما يلي:

أ. الرضا والمشاركة والإرتباط.

ب. التحفيز والتمكين.

ج. القيادة والإدارة.

د. الكفاءة وإدارة الأداء.

هـ. التدريب والتطوير المهني.

و. التواصل الفعال.

ز. ظروف العمل.

٢. مؤشرات الاداء:

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من اجل مراقبة اداء العاملين وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه ، فضلا عن التنبؤ بتاثيرها علي انطباعات العاملين لديها ويجدر بهذاه المؤشرات ان تعطي فهم حول تطبيق وتأثير إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالعاملين الي جانب العمليات والسياسات الداعمة .

ويمكن لهذه المقاييس ان تتضمن مؤشرات اداء حول مايلي :

أ. أنشطة الاشراك والارتباط.

ب. أنشطة الكفاءات وادارة الاداء .

ج. اداء القيادة .

د. أنشطة التدريب والتطوير المهني .

هـ. التواصل الداخلي .

٨. نتائج المجتمع:

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تليها او تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع وعلي سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي^١:

أ. استخدام حزمة من مقاييس الانطباعات ومؤشرات الاداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لاستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، وتبني كل ذلك علي احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة و ذوي الصلة.

ب. وضع اهداف واضحة لنتائج المجتمع الرئيسية بناء علي احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة في المجتمع ، وذلك وفق الاستراتيجية التي تم تحديدها.

ج. تصنيف النتائج من اجل تفهم تجارب احتياجات وتوقعات فئات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع.

د. إظهار نتائج المجتمع بشكل ايجابي او استدامة النتائج الجيدة علي مدي ٣ سنوات علي الاقل .

هـ. تفهم بوضوح الاسباب الحقيقية المؤدية الي الاتجاهات الظاهرة ومدى تاثير هذه النتائج علي مؤشرات الاداء والانطباعات والمخرجات الاخرى ذات الصلة.

و. لديها الثقة في نتائج ادائها المستقبلية بناء علي فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والاثـر. تتفهم اوجه المقارنة بين نتائج المجتمع الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسباً لتحديد الاهداف .

١. الانطباعات:

هي إنطباعات المجتمع عن المؤسسه ويمكن ان يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل الاستبيانات. والتقارير. والمقالات الصحفيه. والاجتماعات العامة وجمعيات النفع العام. وممثلي الشعب والهيئات الحكوميه. كما يجدر بهذه الإنطباعات ان تعطي فهم واضح من منظور المجتمع. حول مدى فاعليه تطبيق ومخرجات إستراتيجيه المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئه الي جانب العمليات والسياسات الداعمة لها .ويمكن لمثل هذه المقاييس ان تتضمن انطباعات حول مايلي:

- أ. التأثير البيئي .
- ب. السمعة والصورة.
- ج. التأثير المجتمعي.
- د. تأثير بيئة العمل.

^١المرجع السابق ص: ٢٤

هـ. الجوائز والتغطيه الإعلاميه.

٢. مؤشرات الاداء:

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة ادائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات المعنيين بالمؤسسة فى المجتمع ذي الصلة ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهم واضح حول تطبيق وتأثير إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة الى جانب العمليات والسياسات الداعمة ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول:

أ. الأنشطة الخاصة بالبيئة والإقتصاد والمجتمع.

ب. الإلتزام بالتشريعات والحوكمة المؤسسية.

ج. الاداء الخاص بالصحة والسلامة .

د. الاداء المسئول بالمشتريات ومصادرها.

٩. نتائج الاعمال:

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى او تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بمصالح العمل على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

أ. تطوير مجموعة من النتائج المالية مغير المالية لتحديد التطبيق الناجح

لاستراتيجياتها والسياسات الداعمة لها، وتبني ذلك على احتياجات وتوقعات ارباب

العمل، وذلك وفق الاستراتيجية التي تم تحديدها.

ب. تصنيف النتائج من اجل تفهم اداء جوانب محدد من المؤسسه وتجارب وتوقعات

ارباب العمل .

ج. إظهار نتائج الاعمال بشكل ايجابي او استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاثة

سنوات علي الأقل .

د. تفهم وبشكل واضح الاسباب الحقيقية المؤدية الى الاتجاهات الظاهرة ومدى تأثير

هذه النتائج على كل من مؤشرات الاداء الاخرى والمخرجات ذات الصلة .

هـ. لديها الثقة في ادائها المستقبلي بناء على فهمها للعلاقة المؤكدة للمسببات والاثـر.

و. تفهم كيف تقارن نتائج الاعمال الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة

تستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسباً لتحديد الاهداف .

١ . مخرجات الأعمال:

هي مجموعة من مخرجات الاعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تبين مدى نجاح

المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها. يتم تحديد هذه المقاييس والأهداف ذات الصلة بالإتفاق مع

أرباب العمل ويمكن ان تتضمن مقاييس المخرجات ما يلي :

أ. المخرجات المالية.

ب. انطباعات المعنيين بمصالح العمل.

ج. الاداء مقارنة بالموازنة.

د. حجم المنتجات والخدمات التي تم تقديمها.

٢. مؤشرات اداء الأعمال:

هي مجموعة من مؤشرات الاعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة. وهي تساعد على مراقبة وفهم التنبؤ وتحسين مخرجات الأعمال الرئيسية.

ويمكن ان تتضمن مقاييس مؤشرات الاداء ما يلي :

I. المؤشرات المالية.

II. مؤشرات اداء العمليات الرئيسية.

III. اداء الشركاء والموردين.

IV. التقنيات والمعلومات والمعرفة .

جدول رقم (٢) ربط المفاهيم الاساسية بالمعايير

المعيار	القيادة				الإستراتيجية				العاملون				الشركاء والموارد				العمليات والمنتجات والخدمات			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
المعيار الفرعي																				
إضافة قيمة لصالح المتعاملين																				
بناء مستقبلي مستدام																				
تنمية القدرة المؤسسية																				
تسخير الإبداع والإبتكار																				
القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة																				
الإدارة بمرور وتوسعة التكيف مع التغيير																				
النجاح من خلال المواهب وقدرات العاملين																				
إستدامة النتائج الباهرة																				

نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ترجمة البروفيسور هادي التيجاني، شوقي اليوسف، ٢٠١٢ ص: ٢٦

بعض المؤشرات عن جوائز Deming و مالكولم بالدريج والجائزة الأوروبية :
جدول رقم (٣) مقارنة بين نموذج Deming و مالكولم بالدريج والجائزة الأوروبية

مؤشر المقارنة	جائزة Deming	جائزة Malcolm Baldrige	الجائزة الأوروبية
الدولة الراعية	اليابان	أمريكا	دول المجموعة الأوروبية
تاريخ التأسيس	١٩٥١	١٩٨٧	١٩٩١
التركيز	الطرق الإحصائية في السيطرة على الجودة	التحسين المستمر	رفع مستوى التركيز على الجودة وأهميتها وتحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية
الحدود	شركات يابانية أو شركات من غير دولة	شركات أمريكية فقط	شركات أوروبا فقط
المجال	أي منظمة أو شركة	شركات تصنيع كبيرة، شركات خدمة كبيرة، منظمات صغيرة قطاع الخدمات الصحية قطاع التعليم	شركات تجارية كبيرة، وحدات العمليات المساندة للشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة ومنظمات القطاع العام
التركيب	عشرة معايير ولا يوجد تحديد للنقاط	سبعة معايير رئيسية مع ثمان وعشرون معياراً فرعياً بمجموع نقاط إجمالي ١٠٠٠ نقطة	تسعة معايير، ٥٠٠ نقطة لمعايير التميز والبقية توزعت للمعايير الأساس بمجموع إجمالي للنقاط يبلغ الـ ١٠٠٠
أمثلة عن الفائزين	Nice Toyota Florida 'Motorola Energy	IBM Cadillac 'Xerox	Rank Xerox, Cisco Systems Hewlett-Packard Capgemini
الموقع على الانترنت	http://www.deming.org	http:// www.baldrigepe.org	http://www.efqm.org

source: Schniederjans, M.J., Parast, M.P. & Majid, N. (2006) "Comparative Analysis Of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria : An Empirical Study Of India , Mexico & U.S." *Quality Management Journal*, Vol.13, No.4. www.asq.org

المبحث الثالث الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء من المدلولات الشائعة المتداولة في اوساط قادة منظمات الأعمال علي مختلف اشكاله وعلي مر العصور، ويرجع سبب الإهتمام بهذا المصطلح وكثرة إستخدامه الي أن مخرجات هذا الأداء ربما الحقت ضرراً بالغاً بالحصيـلة المالية للمنظمة، او قد يكون سبب لإستمراريتها¹.

ويعرف الأداء بأنة قدرة منظمة الأعمال علي إستغلال مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية للإسغلال الأمثل بالصورة التي تجعلها قادرة علي تحقيق اهدافها بكل كفاءة وفعالية. كما يعرف الأداء المؤسسي علي انه "المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المنظمة علي ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. ينظر الي الأداء المؤسسي علي انه بمثابة المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة المبنية علي ضوء تفاعلها مع تغيرات بيئتها الخارجية فضلاً عن تفاعلها مع متغيرات بيئتها الداخلية وذلك من حيث :

١. نتائج العاملين في إطار وحدتهم التنظيمية المتخصصة .
 ٢. نتائج الوحدات التنظيمية في ظل السياسات الكلية للمنظمة.
 ٣. نتائج المنظمة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية .
- ويعرف أيضاً علي انه المخرجات أو الأهداف المتعلقة بالربحية اوالحصة السوقية او النمو او الرضا والولاء والوعي بالماركة التجارية التي تعمل علي إنجازها خلال مدة زمنية معينة. وهناك من يرى في أن الأهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها ينبغي ان تكون بالضرورة هي ذات أهداف اصحاب المصالح بوصفها مجالات أداء رئيسية ويتم قياس أدائها من خلاله.

أهمية الأداء المؤسسي:

إن التركيز علي الأداء ومستوياته يعد من أكثر المجالات التي حظت بالإهتمام من قبل علماء وكتاب الإدارة والباحثين والممارسين لها، حيث تكمن أهمية الأداء من الناحية النظرية في كونه يمثل مركز الإدارة الإستراتيجية وذلك نظراً لان الأداء يعد بمثابة إختبار للإستراتيجية المعتمدة - من حيث الزمن - والسياسات الداعمة لها ،كما تكمن أهمية الأداء المؤسسي من الناحية التجريبية في كونه يتم إستخدامه كأداة للحكم علي مدى نجاح الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الرئيسية المرتبطة بها، اما من الناحية الإدارية فتظهر أهميته من خلال الإهتمام

¹ موسي محمد يعقوب، أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الاعمال في نتائج الاداء، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠١٢م

الكبير من قبل قادة المنظمات به وبناتجه ومايجري في تلك المنظمات من تغيرات جذرية علي الأداء من نتائج وإنجازات¹.

قياس الأداء المؤسسي:

يعتبر قياس الأداء من المواضيع القديمة ولكنها تتجدد علي الدوام ،حيث إعتد في السنوات الأخيرة قياس الأداء كوسيلة لفحص أي نظرية للأعمال من ناحية مصداقيتها في التطبيق او لتسهيل التعلم الإستراتيجي بشكل أساسي، إذا تم إستخدام القياس المناسب تم الحصول علي البيانات الصحيحة ،فإنه يمكن تحديد العلاقات السببية بين مختلف أبعاد الأداء المؤسسي.

إن مفهوم القياس والتقييم عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية من الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كميّاً، وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، وذلك إعتماً على الفكرة السائدة بأن كل شئ يوجد بمقدار يمكن قياسه. اما التقييم، وترمي منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم علي قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وكذلك نقاط القوة أو عملية التقييم إلى معرفة مدى نجاح أو فشل في تحقيق الأهداف.وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة.وترمي أيضاً الى معرفة مدى تحقق هذه التغيرات المرغوبة لدي المؤسسة، ومدى تقدمها نحو الأهداف المراد تحقيقها.

يعتبر القياس هو المفهوم الأخير للجودة والتميز، والأدارة بالحقائق بدلاً من الأدارة بالأحاساس او الشعور، وأحد القيم الأساسية في جائزة مالكوم بالدريدج للتميز، عليه فأن قياس الأداء من خلال نماذج التميز من شأنه ان يوفر آلية لقياس الأداء نظراً لما تحتويه من معايير عناصر يتطلب توفيرها في المتقدم لنيل الجائزة، ويمثل المدخل الأساسي لقياس وتقييم الوسائل والأدوات المستخدمة ، وكيفية وضع الإستراتيجية والإهتمام بالعاملين والعملاء، الي غير ذلك من متطلبات تحقيق الجودة والتميز.

ويمكن تمثيل إدارة المنظمة بدون مقاييس الأداء كأنها رُبان سفينة مبحر بدون أجهزة إبحار، حيث من الأرجح أن ينتهي به الأمر سائر في دوائر ،فذلك ما يحدث في المنظمة، فالمقاييس تلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمة او فشلها وعملية قياس الأداء تعني التعرف علي مستويات الأداء الفعلية في ضوء المعايير والمؤشرات التي سبق تحديدها مسبقاً. ويعرف أيضاً بأنه "قياس النتائج الفعلية المحققة من قبل شخص او مجموعة اشخاص او وحدة إدارية او المؤسسة ككل وذلك تمهيداً لمقارنتها بالخطة او المعايير الموضوعه مسبقاً. كما يعرف علي انه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب التقدم نحو

¹موسي محمد يعقوب مرجع سابق

تحقق غايات موضوعة مسبقاً والمعايير هو دليل او مقياس يقدر او يقاس به الشئ او يستخدم كأساس لصنع القرار او بيان الجودة المرجوة.

قياس مؤشرات الأداء :

مقاييس ومؤشرات الاداء اشنت تاريخياً من معلومات محاسبة التكاليف والتي غالباً ماكانت تستند على مبادئ قديمة وعشوائية هذه المقاييس والمؤشرات التقليدية لاتشجع كثيراً على تبني منهج إدارة الجودة الشاملة بل أن في بعض الحالات تحول دون التحسين المستمر لانها لاتستطيع وضع خريطة طريق واضحة للاداء .فالمنظمات التي تسعى للنجاح في المدى الطويل عليها البدء في قياس الاداء بمقترحات التحسين التي يبديها الزبون وفي حلقة التحسين المستمر يلعب القياس دوراً هاماً في¹ :

١ .-متابعة سير الاداء مقابل الأهداف التنظيمية.

٢ .-تحديد فرص التحسين.

٣ .-مقارنة الأداء مقابل المعايير الخارجية.

تستخدم القياسات في ضبط العملية (process control) مثل خرائط الضبط (Control maps) وفي تحسين الاداء مثل (فرق تحسين الجودة) وبالتالي فإنها توفر معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها العمليات وكيفية أداء الافراد لاعمالهم وتحيزهم لاداء افضل في المستقبل. وقد لوحظ وجود العديد من المشاكل المرتبطة بأنظمة القياس التقليدية ومن هذه المشاكل:

١- توفير معلومات مضللة لايمكن الاعتماد عليها.

٢- متابعة الاداء بصورة فردية ومن أبعاد متفرقة

٣- تحتوي على مقاييس مالية متضاربة، ربع سنوية أسنوية

٤- لاتأخذ في الحسبان وجهة نظر الزبائن (الداخليين والخارجيين)

٥- تباين فهم وإدراك عن مدى فاعلية المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها .

علية يمكن القول ان العناصر الأساسية في النظام الجيد للقياس والاداء تشبه الى حد كبير عناصر إدارة الجودة الشاملة مثل :

أ. الالتزام والقيادة

ب. المشاركة الكاملة للافراد

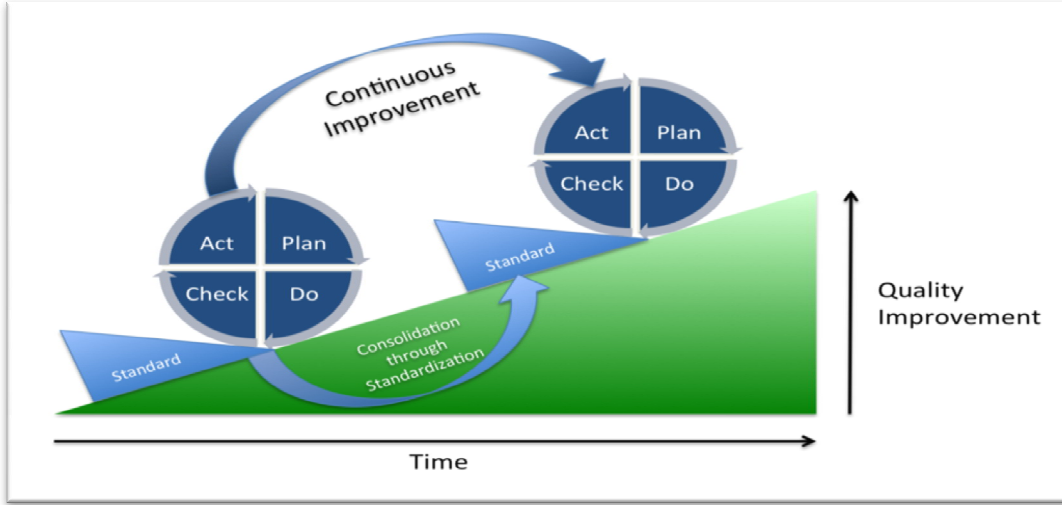
ج. التخطيط الجيد

د. استراتيجية التنفيذ السليمة

هـ. القياس والتقييم

¹د عبدالله عبدالرحيم ادريس وعمرعثمان المقلي،إدارة الجودة الشاملة ،شركة مطابع السودان للعملة،٢٠٠٦،ص١١٥

- و. الضبط والتحسين
 ز. التحقيق والمحافظة على معايير الامتياز .



المصدر: <http://www.wikipedia.org>

شكل رقم (٤) حلقة ديمينق للتحسين المستمر

إن حلقة ديمينق للتحسين المستمر (خطط، نفذ، راجع، افعل) تتطلب القياس لدفعها، كما انها في نفس الوقت تساعد في تصميم نظام القياس :

خطط: تحديد أهداف ومعايير الاداء
 نفذ: قياس الاداء الحقيقي

راجع: قارن الاداء الحقيقي بالاهداف والمعايير - حدد الفجوة

افعل: اتخذ الافعال الضرورية لازالة الفجوة وقم بالتحسينات الضرورية

إدارة دورة التحسين وقياسها وفعاليتها : Measurement of Improvement cycle

استخدام قياس الاداء في دورة التحسين من خلال الاجابة على أربعة اسئلة اساسية :

١- لماذا القياس؟

٢- ماذا نقيس ؟

٣- أين يتم القياس ؟

٤- كيف نقيس ؟

لماذا القياس: why Measurement

هناك فهم عام بأنه لايمكن إدارة ما لايمكن قياسه. وبغض النظر عما إذا كانت هذه العبارة صحيحة أم إن هنالك مبررات واضحة للقياس. ففي بيئة تتسم بالتحسين المستمر، هنالك

اسباب أساسية للحاجة للقياس وذلك للدور الرئيس الذي يمكن ان يلعبه في تحسين الجودة والانتاجية ، كما يلي

- أ. للتأكد من ان احتياجات الزبائن تم استيفاؤها
- ب. لزيادة القدرة على وضع أهداف ملموسة والالتزام بها .
- ج. توفير معايير لإجراء المقارنات
- د. توفير قائمة درجات للأفراد لمتابعة مستويات ادائهم
- هـ. ابراز مشاكل الجودة وتحديد الأولويات
- و. إعطاء مؤشر تكاليف انعدام الجودة (الجودة منخفضة)
- ز. تبرير استخدام الموارد
- ح. توفير تغذية عكسية لتحريك جهود التحسين

٢- ماذا نقيس: What to Measure

في مجال إجراءات تحسين العمليات يرتبط فهم العملية بتعريفها وقياسها وادارتها ارتباطاً قوياً، ومن أجل تقويم الاداء بدقة يجب تصميم وتطوير المقاييس الملائمة بواسطة الافراد الذين يملكون العمليات والمحافظة عليها. وقد يجد هولاء انه من الضروري قياس الفعالية. الجودة التأثير والانتاجية. وفي هذه المجالات هنالك انواع مختلفة من المقاييس مثل المخرجات المباشرة الى المدخلات، تكلفة الجودة المنخفضة، البيانات الاقتصادية، شكاوى وتعليقات الزبائن، عموماً هنالك مقاييس للمتغيرات المستمرة (مثل الزمن) ومقاييس للخصائص (مثل الغياب) إذن، لايمكن توفير قائمة محددة عن ماذا يجب ان نقيس، ولكن طالما حددنا ماهي المقاييس المناسبة يمكن بعد ذلك تحويلها الي مؤشرات تتضمن النسب، الموازين، الرتب او المؤشرات المالية أو الزمنية، واي مقياس أو مؤشر يستخدم يجب ان يعكس اداء العملية فيما يتعلق بعلاقات الزبون - المورد ويركز على التحسين المستمر. المقاييس/ المؤشرات المرتبطة بالزمن لها قيمة عالية^١ .

٣- اين يتم للقياس : Where to Measure

إذا اردنا الحصول على مقاييس حقيقية لفاعلية ادارة الجود الشامله هنالك ثلاثة مكونات يجب اختيارها هي : الافراد ، التقنية ومكونات الاعمال للمكون البشري اهمية واضحة ورئيسية والاختيارات الجوهرية تتمثل في اننا متى ما استخدمنا هذه المقاييس يجب :

- أ. أن يدركها كل الافراد الذين يتم قياس ادائهم
- ب. أن تكون مقبولة من قبل الافراد المعنيين
- ج. أن تكون متكافئة مع نظم الحوافز والاعتراف بالاداء المتميز .

^١ المرجع نفسه، ص: ١١٨

د. أن تكون قد صممت لتعطي الحد الأدنى لغرض التعديل .
من الناحية الفنية يجب ان تمثل المقاييس حقيقة الجوانب التي يمكن ربطها بإدارة العملية .
ويجب ان تكون صحيحة وبسيطة ودقيقة.
مكون الاعمال يتطلب ان تكون المقاييس موضوعية ويتم إجراؤها في توقيت سليم وموجهة نحو
النتائج وفوق هذا كله يجب ان يكون لها معنى ومدلول واضح لكل الذين يعملون في وحول
العملية بما في ذلك الزبائن .

٤- كيف يتم القياس : **How to Measure**

القياس ، كأى نظام إداري ، يشتمل على مراحل التصميم ، التحليل ، التطوير ، التقويم التنفيذ
والمراجعة . ويجب ان يصمم النظام لقياس سير الاداء والا فانه لن يحتوي على دورة التحسين.
ويعتبر قياس سير الأداء مهما في خمسة جوانب رئيسية هي : الفعالية، الكفاءة الانتاجية، الجودة
والأثر .

الفعالية : **Effectiveness**

مقاييس الفعالية يجب ان تعكس مدى تحقيق المنظمة أو من يملكون العملية للنتائج المرغوبة،
اي ينجزون الاشياء الصحيحة . مقاييس الفعالية تتضمن :

١. الجودة : مثل ترتيب المنتج او مستوى الخدمة.
٢. الكمية : مثل الأطنان، الدفعة ، فرق العمل التي تم تنظيمها ، الحسابات التي تمت
معالجتها .

٣. التوقيت : سرعة الإستجابة ، فترة السماح للمنتج ، زمن دورة العمل

الكفاءة **Efficiency**

الكفاءة تعني نسبة الموارد المستخدمة فعلياً على نسبة الموارد المخططة للاستخدام
الكفاءة هي احد مقاييس اداء نظام العملية في جانب المدخلات، حيث انه من الممكن استخدام
الموارد بكفاءة بينما تكون المنظمة غير فعالة وبالتالي فأن تحسين كفاءة الاداء يجب رابطها
ببعض اهداف المخرجات، جميع مدخلات العمليات يمكن ان تخضع لقياس الكفاءة فمثلاً يمكن
استخدام كفاءة العاملين/ الموظفين، كفاءة المعدات (الاستخدام) كفاءة الموارد، كفاءة
المعلومات .

الانتاجية : **productivity**

هنالك عدة مقاييس للانتاجية مثل النسب البسيطة، الاطنان للفرد في الساعة مخرجات الحاسب
الآلى العامل في اليوم. ويمكن تطوير مقاييس الانتاجية لاي مجموعة من المدخلات، على سبيل
المثال المبيعات الى تكاليف جميع العاملين.

الجودة: Quality

المقاييس المرتبطة بالنوعية الضعيفة تتضمن الحساب البسيط لعدد أو معدل الأخطاء أو العيوب أو النسبة خارج حدود المواصفات أو عدم التسليم في المواعيد، أو تكلفة الجودة الضعيفة. وعندما تضاف إليها تكاليف منع حدوث ضعف الجودة فإن ذلك يوفر مقياساً متوازناً لتكاليف الجودة.

الآثر: Impact

مقاييس الآثر تقود نحو مؤشرات أداء مهمة جداً في المنظمة بما في ذلك متابعة التحسين الذي يطرأ بمرور الزمن، علماً بأن إدارة القيمة المضافة **value added management** تتطلب تحديد وإزالة كل الهدر الذي لا يضيف قيمة بما في ذلك الزمن الضائع. فالقيمة المضافة هي حجم المبيعات (أو أي مقياس آخر للدوران) ناقصاً إجمالي تكاليف المدخلات، وبذا فإنها توفر قياساً لآثر تحسين العمليات على أداء المنظمة. وهناك نسبة أخرى تستخدم لهذا الغرض وهي نسبة العائد على القيمة المضافة. من المقاييس والمؤشرات الأخرى للآثر على الأعمال يمكن ذكر النمو في المبيعات أو الأصول مثل العائد على الإستثمار أو رأس المال المستخدم.

تطبيق أنظمة قياس الأداء Application of performance Measurement Systems

إن نظام الجودة الجيد يبدأ بالزبائن لقياس الأشياء الصحيحة. كما أن قيمة أي مقياس يجب مقارنتها بتكلفة إنتاج هذا المقياس وهناك العديد من المقاييس التي تستخدم لقياس جوانب الأداء المختلفة في المنظمة، ولكن يجب أن ترتبط مقاييس الأداء هذه باحتياجات الزبائن. ويجب قياس جميع الأجزاء الهامة في العملية ومن الأفضل البدء بمقاييس بسيطة وتطويرها تدريجياً ومما يجدر ذكره أن المشاركة في تطوير وإمتلاك هذه المقاييس سيقول من مقاومة النظام، ومن ثم خلق الإلتزام نحو التغيير في المستقبل. هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل نظم القياس:

- أ. عدم تحديد الأداء عملياً
- ب. عدم ربط الأداء بالعملية
- ج. عدم تعريف حدود العملية .
- د. سوء فهم أو استخدام المقاييس أو قياس الأشياء الخاطئة .
- هـ. عدم التمييز بين الضبط والتحسين .
- و. الخوف من عرض الأداء السيئ والجيد.
- ز. اعتبارها من قبل البعض كعبء إضافي من حيث الزمن والتكلفة.
- ح. تصور البعض أنها تقلل من الاستقلالية.

ط. التركيز على القياسات الداخلية بصور اكبر واهمال الخارجية .

ي. الخوف من تطبيق نظم رقابية اكثر صرامة .

هذه تعزي لسوء التخطيط في التنفيذ او الفشل في تقييم نظم القياس الحالية. عليه فانه قبل إدخال نظام قياس للاداء قائم على الجودة يجب مراجعة نظم القياس الموجود. هدف هذه المراجعة هو تحديد فعالية المقاييس الموجودة، قدرتها على مواكبة الجودة، علاقتها بالعمليات ومدى قربها من اهداف تلبية احتياجات الزبائن. وهناك اثنتا عشر خطوة أساسية لإدخال قياس الأداء المبني على إدارة الجودة الشاملة ، نصف هذه الخطوات تتعلق بالتخطيط والنصف الاخر بالتنفيذ

التخطيط : Planning

١. تعريف الهدف من اجراء القياس.
 ٢. اختبار للموازنة بين المقاييس الفردية (المرتبطة بالانشطة او المهام) والمقاييس الجماعية (المرتبطة بالعمليات الرئيسية والفرعية) والتأكد من انها تعكس اداء العملية.
 ٣. التخطيط لقياس كل عناصر الاداء (مثلاً: الزمن- التكلفة- وجميع متغيرات الجودة الاخرى).
 ٤. تأكيد ان المقاييس تعكس صوت الزبائن الداخليين والخارجيين .
 ٥. اختيار المقاييس بعناية لوضع المعايير للاداء .
 ٦. السماح بالوقت اللازم لتعلم العملية اثناء ادخال نظام قياس جديد للتنفيذ
 ٧. تأكيد المشاركة التامة اثناء مرحلة الطرح والسماح بتشكيل النظام اثناء المشاركة.
 ٨. اجراء تحليل التكلفة /المنفعة علي استخراج البيانات والتأكد من ان المقاييس المختارة لها الاثر الاكبر .
 ٩. بذل الجهد لنشر نظام القياس علي نطاق واسع.
 ١٠. استخدام المقاييس البديلة للمجالات النوعية عندما يصعب قياس التحسين في الروح المعنوية عن طريق قياس مدى انخفاض معدل الغياب او معدل ترك العمل
 ١١. تصميم نظام القياس بحيث يكون مرنا بقدر الامكان ليسمح بالتغيير في الاتجاه الاستراتيجي والمراجعة المستمرة.
 ١٢. التأكد من ان المقاييس تعكس او تعبر عن هدف الجودة عن طريق عرض انجازات صغيرة تتسق مع منهج التحسين المستمر
- خلاصة القول انه يجب تصميم وتخطيط وتنفيذ نظام القياس بحيث يعبر عن احتياجات الزبون ، يزيد من شفافية العمليات ، يوضح التقدم الذي حدث ينقل او يوصل جهود الجودة الشاملة والدخول في حلقات التحسين المستمر .

المفاضلة المعيارية: Benchmarking

المفاضلة المعيارية هي عبارة عن عملية القياس المستمر للمنتجات أو الخدمات والعمليات مقارنة بعمليات الرواد في الصناعة وأقوى المنافسين هذا الأسلوب يقود الى البحث عن افضل الممارسات التي تؤدي الى افضل الاداء عن طريق قياس الاداء واجراء التغييرات باستمرار سعياً للوصول الى الافضل^١.

المفاضلة المعيارية في ابسط صورها واكثرها شيوعاً، تتطلب من كل ادارة او قسم اختيار وتقييم نفسها مقارنة بأفضل مايمثلها في الشركات المنافسة . وهذا قد يتضمن فحص جميع جوانب الانشطة في تلك الادارات والاقسام و قد تتضمن المقارنات:

أ. تنافس السلعة او الخدمة

ب. التسليم في المواعيد

ج. سرعة الاستجابة او تطوير منتج جديد

د. التسعير الصحيح

لحساب الاثر تتضمن المفاضلة الاتي :-

أ. الهدر ، معدل الرفض او الإقصاء

ب. مستوى المخزون

ج. تكلفة التشغيل

د. معدل دوران العمل

تتكون عملية المفاضلة المعيارية من خمسة مراحل وجميعها تركز على محاولة قياس/ إجراء المقارنة على درجة التنافسية :

١. التخطيط: planning

أ. اختيار (الادارات) او العملية او مجموعة العمليات التي ستطبق عليها المفاضلة- تحديد افضل المنافسين، يمكن الاعتماد على التغذية العكسية من الزيايين المراقبين للتطورات في الصناعة

ب. تحديد المعايير (Bench marks)

ج. تحديد الفريق المناسب للتنفيذ

د. تحديد منهجية جمع البيانات والمعلومات

هـ. الاعداد لأي نوع من الزيارات والتفاعل مع المنظمات المختارة

^١ عبد الله عبد الرحيم ادريس، مرجع سابق، ص: ١٢٦

و . استخدام منهجية جمع البيانات

٢. التحليل Analysis

أ. مقارنة المنظمة بمنافسيها باستخدام بيانات المعايير

ب. تصنيف المعلومات وتكوين مراكز المقدرات

ج. إدراك / فهم العمليات المساعدة بالاضافة لمقاييس الاداء

٣. التطوير Development

أ. وضع معايير / مستويات اهداف جديده للاداء

ب. تطوير خطط عمل لتحقيق الاهداف وجعلها متكامله في المنظمة

٤. التحسين Improvement

- إجراء أفعال محددة لتكون متكامله في عمليات المنظمة

٥. المراجعة review

- التحكم في النتائج والتحسينات

المبحث الرابع الدراسات السابقة:

سيتناول الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة في نفس المجال مع عرض النتائج والتوصيات التي توصلت إليها تلك الدراسات.

١. دراسة مشاعر أبوزيد الطاهر محمد (٢٠٠٤م)^١

تناول الباحث أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية بشركة الخرطوم لتصنيع الصمغ العربي المحدودة. وقد استهدفت الدراسة معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية وقد طرحت الفروض المتمثلة في أن هناك علاقة بين إدارة الجودة والإدارة العليا، وبين إدارة الجودة وإشراك جميع الموظفين في كل المؤسسات ببرامج الجودة وأن تطبيق نظام إدارة الجودة بنجاح يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :-

من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضرورة اقتناع أو موافقة الإدارة بأهمية هذه الإدارة الحديثة ، تتطلب إدارة الجودة الشاملة إشراك من الإدارة العليا والموظفين لتطبيق هذه الإدارة التي تساعد بدورها في ترقية الأداء ومن أهم التوصيات :

إدارة الجودة الشاملة مسؤولية تقع على عاتق الإدارة والموظفين لذلك لا بد من التضامن وتوحيد الرأي والعمل بروح الفريق الواحد لتطبيق هذه الإدارة الحديثة بأسس علمية، ضرورة زيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.

٢. دراسة أحمد موسى إسماعيل (٢٠٠٦م)^٢

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم التميز وتطوره التاريخي، ونماذج الإمتياز العالمية وتطور أدواته وأساليبه وكذلك التعريف بمفهوم الأداء الشامل وطرق قياسه وعلاقته بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. واهتمت الدراسة بواقع الأداء بالمؤسسة موضوع الدراسة قبل وبعد تطبيق نمط المعايير القياسية وتحديد الجوانب الإيجابية التي تحققت وتطبيق النمط الجديد برصد حالات التحسين المستمر خلال تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة في تاريخه بالمنطقة موضوع الدراسة.

توصلت الدراسة لنتائج أهمها: توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء

الشامل. أن تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة ونمط القيادة وإدارة التغيير يؤدي إلى رضا العميل والتحسين المستمر للعملية، وأوصت الدراسة إلى إستطلاع وتقييم رأي العملاء هو الأساس الذي

^١ مشاعر أبوزيد الطاهر محمد، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٤.

^٢ إحمد موسى، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في قطاع الأعمال بالسودان، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٦.

تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة، إستخدام الأدوات الكمية والإحصائية خاصة في مجال الرقابة على الجودة.

٣. دراسة نسرين يوسف الأمين المدني (٢٠٠٦م)^١

تناول الباحث اثر تطبيق سياسات إدارة الجودة الشاملة على المنتجات بالتطبيق على شركة الأقطان السودانية ، وتناولت الفروض التالية:

هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين إنتاجية الشركة و للجودة الشاملة نظام يبدأ بالعميل وينتهي به ، ويؤدي نجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أرباح عالية للشركة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

للوصول إلى أعلى جودة للمنتجات تقوم شركة الأقطان المحدودة بالإشراف على جميع المراحل الخاصة بالقطن، وانتهاج الشركة لسياسة الجودة مكنها من الاستعانة بتقنيات حديثة أدت إلى تطوير وتحسين الأقطان وزيادة مقاومتها للأمراض.

ومن أهم التوصيات هذه الدراسة إنشاء جائزة وطنية للجودة أسوة بالجوائز الأخرى ويكون هدفها تشجيع المنشآت لتحسين أداءها، تكثيف البرامج التدريبية للعاملين وفقا لمتطلبات برامج الجودة المعمول بها.

٤. دراسة فاروق إسماعيل أبكر (٢٠٠٧م)^٢

تناول الباحث موضوع سياسات الجودة الشاملة وأثرها على المؤسسات العامة في السودان، ومن فروض الدراسة هناك علاقة بين التطبيق الجيد للجودة الشاملة ومستوى الأداء في المؤسسة العامة، ويوجد علاقة بين تطبيق أسس الجودة الشاملة ورضا العملاء للمؤسسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

يجب أن تكون لسياسة الجودة أساس ثابت وتكون أيضا قادرة على التفاعل بكل مرونة لأي تغير ظاهر في الحياة المهنية ، إن السياسات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة هو الاهتمام بالعنصر البشري لأنه هو الأساس، وهناك عدد مقدر من النماذج والإسهامات التي قدمها العلماء والمفكرون يختص، بتبني نظم إدارة الجودة الشاملة تبرز وتعكس خلاصة تجاربهم وأشهرها نموذج جوران ومالكوم ونموذج كروسبي.

أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي أن المؤسسات العامة هي مؤسسات المجتمع لا بد من ضرورة تطبيق برامج الجودة الشاملة في الخدمات التي تقدمها والعمل على نشر ثقافة الجودة

^١ نسرين يوسف الأمين المدني، اثر تطبيق سياسات إدارة الجودة الشاملة على المنتجات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة الزعيم الأزهرى ، ٢٠٠٦م.

^٢ فاروق إسماعيل أبكر، سياسات الجودة الشاملة وأثرها على المؤسسات العامة في السودان ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الزعيم الأزهرى، ٢٠٠٧

بين أوساط العاملين، و ضرورة تتبني الدولة برامج إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات للوصول لأهداف هذه المؤسسات.

٥. دراسة الطيب ابوبكر الفكي محمد أحمد (٢٠٠٩)^١

تناول الباحث اثر الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء ومن فروض الدراسة هناك علاقة بين الجودة الشاملة وفاعلية الإدارة، وتوجد علاقة ذات دلالة بين التزام القيادة العليا بإدارة الجودة الشاملة وبين مستوى أداء العاملين ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن تطبيق نظام الجودة الشاملة في الهيئة تنتج عنه خدمة متميزة وذات جودة عالية ومفضلة لدى المستهلك، وإن التطبيق في جميع مراحل العمليات المختلفة أدى إلى تنظيم وإستثمار الوقت المطلوب لتقديم الخدمة.

واهم توصيات الدراسة الإستفادة من تجارب وخبرات الدول الشقيقة والصديقة في مجال تطبيق نظام الجودة الشاملة في الهيئة، والعمل على التدريب المستمر وتبادل الخبرات بين العاملين في الهيئة، وإجراء البحوث المسحية بين العاملين في الهيئة ومتلقى الخدمة والأخذ بالآراء التي تساعد على تحسين الأداء.

١. موسي محمد يعقوب (٢٠١٢م)^٢

تناول الباحث في دراسته، أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الاعمال في نتائج الاداء في مجموعة شركات جياذ، من فروض الدراسة أن هناك علاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي ونتائج أعمال شركات جياذ ، وتوجد علاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي وأخلاقيات أعمال شركات جياذ ، وتوجد علاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي وأخلاقيات الاعمال ونتائج اعمال شركات جياذ.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوي اهمية معايير التميز واخلاقيات الاعمال كان مرتفعاً، وان مستوي نتائج الاعمال في الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز مرتفعاً .

أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي أن المؤسسات العامة هي مؤسسات المجتمع لا بد من ضرورة تطبيق برامج الجودة الشاملة في الخدمات التي تقدمها والعمل على نشر ثقافة الجودة بين أوساط العاملين، و ضرورة تتبني الدولة برامج إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات للوصول لأهداف هذه المؤسسات.

^١ الطيب ابوبكر الفكي محمد أحمد، اثر الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة الزعيم الأزهرى، ٢٠٠٩.

^٢ موسي محمد يعقوب، أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الاعمال في نتائج الاداء، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة السودان، ٢٠١٢م

المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات على النحو الآتي:

١. من حيث هدف الدراسة : تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى قياس العلاقة وتأثير أنظمة الجودة في متغيرات مثل رضا العميل او تطوير المنتج او الخدمة حين سعت الدراسة الحالية إلى تحديد أثر تبني معايير نموذج التميز المؤسسي في تطوير الاداء.

٢. من حيث منهج والمتغيرات: تعتبر هذه الدراسة استكشافية إتمدت على المنهج الوصفي، للبيانات التي تم جمعها من المستقصى منهم، من خلال الاستبانة. ثم تحليلها اعتماداً على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.

٣. من حيث النتائج: فقد تقاربت نتائج الدراسات السابقة (خاصة الدراسة الاولي والثانية) المتمثلة في:

اهمية معايير التميز واخلاقيات الاعمال ادي الى ارتفاع مستوي نتائج الاعمال في الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز. وان نظام الجودة الشاملة تنتج عنه خدمة متميزة ذات جودة عالية ومفضلة لدى المستهلك، تنظيم واستثمار الوقت المطلوب وكذلك التزام الإدارة العليا ، إشراك والموظفين.الإشراف على جميع المراحل الانتاج، والاستعانة بتقنيات حديثة والمرونة و التفاعل مع التغيير و الاهتمام بالعنصر البشري أدت إلى تطوير وتحسين الاداء. أما الدراسة الحالية فقد توصلت الى الإستفادة من تجارب وخبرات الدول الشقيقة والصديقة في مجال تطبيق نظام الجودة الشاملة ، والعمل على التدريب المستمر وإجراء البحوث المسحية والعمل بروح الفريق الواحد وإنشاء جائزة وطنية للجودة لتشجيع المنشآت لتحسين أداءها، وضرورة تبني الدولة برامج إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات للوصول لأهداف هذه المؤسسات.

المبحث الخامس : أثر تبني النموذج الأوروبي علي الأداء المؤسسي:

تعزز قيادة المؤسسة للتميز بالتصرف طبقاً للقيم الأساسية بشكل روتيني وشفافية وباستخدام الأركان الثلاثة لممارسات الحكم الصالح كدليل لصنع القرارات، المدراء مدركون لدورهم في تعزيز القيم الأساسية وأهداف المؤسسة والسعي لفهم أدوار وواجبات مرؤوسيه، من أجل العمل على توفير بيئة عمل داعمة¹.

عناصر التميز في الثقافة المؤسسية

١. القيم :تشجيع التعاون والانفتاح والأداء المتميز والتحسين المتواصل وخدمة العملاء. تتضمن هذه القيم، بوجه عام موضع المقاييس الأخلاقية والقيم الشخصية والمواقف المتعلقة بالعمل التي تريد المؤسسة أن يتبناها العامل وبشكل فردي وجماعي. تتضمن هذه القيم الاستقامة الشخصية والتحسين المستمر وتقاسم المعرفة والحيادية والتركيز على خدمة المتعاملين.

٢. الرؤية والرسالة :- تعمل الرؤية بمثابة بوصلة لتوجيه المؤسسة حيث تقدم تصور واضح وموجز لما تطمح إليه المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. إما الرسالة فتحدد الغرض الأساسي من إنشاء المؤسسة (الأدوار الرئيسية والمسؤوليات والأهداف)، كما تحدد الطريقة التي تنوي المؤسسة أتباعها لتحقيق هذا الهدف. التخطيط الاستراتيجي تحديد وجهة المؤسسة وأهدافها وإدارة مواردها لتحقيق أهدافها.

تقييم الأداء المؤسسي:

هو منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (الضعف والقوة) و الخارجية (الفرص والتهديدات) ويعرف أيضا (هو قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تحقيقاً لرغبة المستهلك. من هنا فالتقييم الذاتي والتحول المؤسسي يعتمد على:-

التقييم: وهو عملية مستمرة من الرقابة والمتابعة:- وهي مهارة منهجية تعتمد على جهات تقيم أداء المؤسسة وهي ذاتية (من داخل المؤسسة) وخارجية (مؤسسات تقييم الأداء) ومشاركة بين الطرفين (من داخل المؤسسة وخارجها)، ويعتمد التقييم على معايير دولية وركائز التقييم التي هي :- خدمة المواطن وتحقيق النتائج والشفافية في التعامل. والمعايير في تقييم المؤسسة وفق نظام كايزن في التقييم هي:- القيادة والموارد البشرية والعمليات والمعرفة والمالية كل هذه المعايير تحتاج إلى تكامل في ما بينها وكذلك إلى ثقافة سائدة، أن من أهداف الأداء المؤسسي أنه وسيلة لتقييم المؤسسة وكذلك الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وقاعدة معلومات لرسم

¹ كفاح حيدر فليح، محاضرات في مركز التدريب والتطوير في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2011

السياسات والخطط وتحليل نقاط القوة والضعف وربط الأداء المؤسسي بالاقتصاد الوطني. ومن سمات المؤسسات ذات الأداء الجيد هي أن تكون واضحة الأهداف وتحدد المدخلات والمخرجات وتركز على النتائج لا على الإجراءات وتكون ذات صلاحيات واسعة وقادرة على المنافسة وتراجع باستمرار إجراءاتها وتواصلها الدائم مع المعنيين والشركاء والمستفيدين وتتعلم وتتغير وتكون قياداتها من الداخل وقراراتها جماعية، وقياس الأداء هنا هو التحقق من كفاءة وفاعلية المؤسسات في استخدام مواردها وإمكانياتها المتاحة باستخدام نموذج أو نماذج معينة، ومن أهداف قياس الأداء تحسين مستوى الخدمات وتحديد المشكلات وتخفيض التكاليف وتشخيص أسباب انخفاض الإنتاجية، وفترات التقييم تكون إما سنوية أو نصف سنوية أو فصلية أو ما تراه المؤسسة مناسباً لها، وفريق التقييم في المؤسسة يجب إن لا يقل عن خمسة أشخاص والشروط الواجب توافرها في عضو فريق التقييم هي الرغبة الأكيدة والقدرة على قيادة المهمة داخل المؤسسة والاستقرار النسبي لعضو الفريق والإيمان بالتغيير والمعرفة العلمية والخبرة الوظيفية والقدرة على التحليل والاستنتاج، وهناك قيم يجب أن يؤمن بها عضو الفريق هي الحيادية والمهنية والعلمية والعمل الجماعي واحترام الآخرين والتواضع، وهناك مقاومة للتغيير يبدئها البعض للأسباب التالية قلة الإدراك بمفهوم التغيير والإحساس بالارتياح للطريقة الحالية للأداء والخوف من المجهول خوف على المصالح الشخصية وانعدام الثقة بالآخرين قلة الفهم/شحة المعلومات والخوف من الفشل وضعف الإيمان بالتغيير وتضارب وصراع الشخصيات والوقوع تحت تأثير الآخرين، وهناك منحنيات قبول التغيير منها الصدمة والرفض والوعي والقبول والتفحص والاستكشاف والتبصير أو التنوير، وأما كيفية التخفيف من مقاومة التغيير فهناك طرق عديدة منها التعليم والاتصال والمشاركة والإشراك والتسهيل والدعم والتفاوض والتوافق، ولكل تقييم أهداف استراتيجيه وللتقييم الذاتي مثل هذه الأهداف وهي: السعي المتواصل للتعرف على كيفية تحقيق الأهداف وأن تكون تلك المؤسسات مراكز للتميز الحكومي وتحويل المناخ المؤسسي إلى مناخ يديم التميز باستمرار لتحقيق الأهداف الوطنية وأخيراً تحقيق تحسين دائم في الأداء.

التقويم الذاتي: Self-Assessment

إن سمة أساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقويم ذاتي Self-assessment باستخدام المعايير وآليات التقويم التي يتضمنها النموذج دون حاجة لاستقدام جهات خارجية للتقويم. وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها إن عملية التقويم الذاتي من أهم الأدوات الإدارية التي تيسرها نماذج " إدارة التميز " إذ توفر للإدارة فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب المنظمة وتبين كيفية الأداء في مجالات النشاط المختلفة ومدى استثمار الطاقات والإمكانيات المتاحة. ومن ثم تتمكن الإدارة من تحليل مصادر التفوق أو القصور في العمليات وتقويم النتائج المتحققة، وبالتالي تستطيع الإدارة

الكشف عن مواطن الضعف وأسباب المشكلات وتحديد مصادرها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية. كما تتمكن الإدارة من رصد مصادر القوة في المنظمة وتبين مدى الاستفادة منها وتفعيلها لتحقيق " إدارة التميز " المنشودة¹.

كيف تتم عملية التقييم الذاتي

تتم عملية التقييم الذاتي باستخدام الأدوات التي تضمها نماذج "إدارة التميز" كما هي أو بعد تطويعها لتناسب مع طبيعة المنظمة وظروف العمل بها. وتتخذ الإجراءات التالية عادة لتنفيذ عملية التقييم الذاتي:

١. تحديد أهداف التقييم والمزايا المتوقعة ودماج عملية التقييم في برامج عمل الإدارات المختصة (القصيدة أنها ليست عمليات عفوية تتم بدون غرض أو هدف).
٢. تهيئة المنظمة لفكرة التقييم وبيان أهدافها ومتطلباتها وإزالة مخاوف العاملين وأفراد الإدارة منها، إذ يعتقد الكثيرون أن التقييم هو عملية رقابية [تفتيش] للبحث عن الأخطاء ومعاينة المخطئين.
٣. اختيار مجالات التقييم بمعنى هل سيثمل المنظمة على اتساعها أم يتم التركيز على قطاعات معينة من التنظيم أو مجالات نشاط محددة أو عمليات بذاتها، وذلك في ضوء الأهداف المرجوة من التقييم والفوائد المستهدفة منه.
٤. اختيار (تصميم أو تعديل) آلية التقييم. ويقصد بذلك أن تقرر الإدارة أي وسائل التقييم سوف تتبع، على سبيل المثال يمكن استخدام نماذج التقييم المرفقة بالنموذج الأوروبي للتميز أو النماذج التي تستخدمها منظمة جائزة بالديرج Baldrige في الولايات المتحدة، أم أن الإدارة تفضل تصميم نماذجها الخاصة التي تتفق وطبيعة أعمالها واهتماماتها .
٥. تشكيل فريق العمل المكلف بتنفيذ عملية التقييم ويضم عناصر من مختلف قطاعات المنظمة يتم تدريبهم على إجراءات التقييم ومتطلباته.
٦. جمع المعلومات من قطاعات المنظمة المختلفة باستخدام نماذج التقييم بطرق مختلفة منها استيفاء نماذج التقييم بمعرفة أعضاء فريق التقييم، أو إجراء مناقشات وجلسات استماع مع المسؤولين في مواقع العمل المختلفة للحصول منهم على المعلومات اللازمة عن حركة الأداء الفعلية ومعوقاتها إن وجدت، أو باختيار عينات من العاملين من قطاعات العمل المختلفة وعقد ورش عمل معهم للتعرف منهم على واقع العمل ومشكلاته وتحدياته، ثم يتولى أعضاء فريق التقييم استيفاء النماذج بعد ذلك.

¹ كفاح حيدر فليح، مرجع سابق

٧. تحليل المعلومات ومقارنتها بالمعايير المتفق عليها والكشف عن مدى اتفاق حركة ومعدلات الأداء الفعلي مع المستويات المعيارية المستهدفة، وتحديد الفجوات وهذا ما يسمى "بتحليل الفجوة. Gap Analysis"

٨. محاولة البحث عن أسباب فجوات الأداء وتتبع مصادرها سواء داخل المنظمة أو خارجها.

٩. تعيين مجالات الإصلاح والتطوير الضرورية لتلافي أسباب الفجوات والارتفاع إلى مستويات الأداء المعيارية.

منطق رادار (RADAR):

إن منطق رادار RADAR هو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهج منظم لتقييم أداء أية مؤسسة. بنظرة عامة، يعبر منطق رادار RADAR عن حاجة أي مؤسسة إلى:

١. تحديد النتائج المنشودة باعتبارها جزء من إستراتيجيتها.
٢. الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من المناهج السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة حالياً وفي المستقبل.
٣. تطبيق المناهج بطريقة منظمة لضمان تنفيذها.
٤. تقييم وتحسين المناهج المطبقة بناء على مراقبة وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم المستمرة^١.



المصدر: نموذج المؤسسة الاوربية للجودة ترجمة البروفيسور هادي التيجاني www.efqm.org ، ص:٢٦
شكل رقم(٥) يوضح منطق رادار

يعتبر منطق رادار إطار عمل و أداة ادارية قوية تعين قادة المؤسسة لادارتها بفاعلية عند استخدامه وفي المقابل هو نفس الاداة التي تستخدم بواسطة المحكمين لقياس واختبار كفاءة

^١نموذج المؤسسة الاوربية للجودةترجمة البروفيسورهاديالتيجاني www.efqm.org ، ص:٢٦

و فاعلية المؤسسة عند جميع مستوياتها وعند أعلى المستويات منطق رادار يقر بأن المؤسسة تحتاج الى^١:

١. تحدد النتائج التي تهدف لتحقيقها كجزء من استراتيجيتها.
 ٢. تخطط و تطور حزمة متكاملة من المناهج السليمة لتعطي النتائج المطلوبة الآن و في المستقبل.
 ٣. تنشر المناهج بطريقة منتظمة لضمان التطبيق.
 ٤. تقييم و تنقح المناهج المنتشرة بناء على مراجعة و تحليل النتائج المحققة و نشاطات التعلم المستمرة.
 ٥. تستخدم مصفوفة الوسائل لدعم تحليل المناهج داخل معايير الوسائل الخمسة ، القيادة ، الإستراتيجية ، العاملون ، الشراكات و الموارد و العمليات ، المنتجات و الخدمات
 ٦. تستخدم مصفوفة النتائج لدعم تقييم النتائج داخل معايير النتائج الأربعة؛ نتائج الزبائن ، نتائج العاملون ، نتائج المجتمع و النتائج الرئيسية.
- وللمساعدة في إجراء تحليل قوي فإن مصفوفة الرادار تقسم كل عنصر الى سلسلة من الخصائص كما موضح رقم (٤):

^١ صديق احمد اسحق مرجع سابق ص:٢٧

جدول رقم (٤) يوضح تحليل الممكنات (الوسائل) والنتائج

تحليل الممكنات (الوسائل)		
المنهج	سليم	تعتمد المناهج على منطق واضح، بناء على إحتياجات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة، ومبنية على عمليات
	متكامل	المناهج تدعم الإستراتيجية وترتبط بمناهج أخرى ذات صلة
التطبيق	منفذ	تم تنفيذ المناهج في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه
	منظم	يتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة والسرعة
التقييم والتحسين	القياس	يتم قياس فاعلية وكفاءة المناهج وتطبيقها بشكل مناسب.
	التعلم والإبداع	يتم استخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الإبداع
	التحسين والإبتكار	يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع لتقييم التحسينات والإبتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها.
تحليل النتائج		
مدى الصلة وسهولة الإستخدم	النطاق ومدى الصلة	تم تحديد مجموعة متلاحمة من النتائج، بما فيها النتائج
	مدى الصحة	النتائج حديثة ودقيقة ويمكن الإعتماد عليها
	التصنيف	يتم تصنيف النتائج بشكل مناسب لتقديم فهم عميق.
الأداء	الإتجاهات	إتجاهات إيجابية أوالمحافظة على أداء جيدعلى مدى ٣ سنوات
	الأهداف (المستهدفات)	يتم تحديد أهداف كما يتم تحقيقها للنتائج الرئيسية بشكل مستمر وذلك وفق الغايات الإستراتيجية.
	المقارنات	يتم إجراء مقارنات للنتائج الرئيسية وتكون إيجابية، وذلك وفق الغايات الإستراتيجية.
	الثقة	بناء على ماتم تأسيسه من علاقات السبب والأثر، يمكن الوثوق بالمحافظة على مستويات الأداء بالمستقبل.

المصدر: نموذج المؤسسة الأوروبية للجودة ترجمة البروفيسور هادي التيجاني www.efqm.org ، ص: ٢٨

الفصل الثالث الدراسة الميدانية لشركة السودان للتوليد الحراري

المبحث الأول نبذة تعريفية عن الشركة:

تم تأسيس الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة بقرار جمهوري بتاريخ ٢٨ / ٦ / ٢٠١٠ م وتعتبر هي احدى الشركات التي تم تشكيلها بعد حل الهيئه القومية للكهرباء وهي شركة تختص بتوليد الطاقة الكهربائية عن طريق المشتقات البترولية (الديزل - الفحم البترولي - الغاز).^١

جدول رقم (٥) عدد اسهم المؤسسين

صاحب الاسم	عدد الاسهم	النسبة
١ وزارة المالية والاقتصاد الوطني	٥٥	٥٥%
٢ وزارة الكهرباء والسدود	٤٥	٤٥%

المصدر: جمهورية السودان، مجلس الوزراء، قرار وزاري رقم 169 للعام ٢٠١٢م

الأنشطة الرئيسية:

١. إنتاج وترويج وبيع وتسويق الكهرباء المنتجة من محطات التوليد الحراري.
٢. تشغيل وإدارة وتطوير وصيانة محطات التوليد الحراري.
٣. إنشاء محطات التوليد الحراري والاستثمار في صناعة وتجارة الماكينات والمعدات والأجهزة المستخدمة في صناعة الكهرباء.
٤. المساهمة في توطيد التقانة الحديثة في صناعة الكهرباء وترقية الأداء وبناء القدرات الفنية والبشرية
٥. تطوير الكهرباء المنتجة بتقليل تكلفة الإنتاج ورفع كفاءة التشغيل والاستخدام الأمثل للوقود.
٦. تساهم في زيادة الدخل القومي من خلال زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية والمحافظة علي أعلى مستويات الجودة.
٧. الدخول في مجالات التنمية والاستثمار المرتبطين بالكهرباء والتي يعجز القطاع الخاص منفرداً عن ارتيادها.
٨. تتعاون مع جميع أجهزة الدولة والقطاع الخاص من أجل إنتاج كهرباء نظيفة ورخيصة لأغراض التنمية

^١ تقرير الشركة السودانية للتوليد الحراري عن الاداء السنوي للشركة للعام ٢٠١١م ص ٥

سلطات الشركة:

من أجل تحقيق أغراضها يجوز للشركة ما يلي^١:

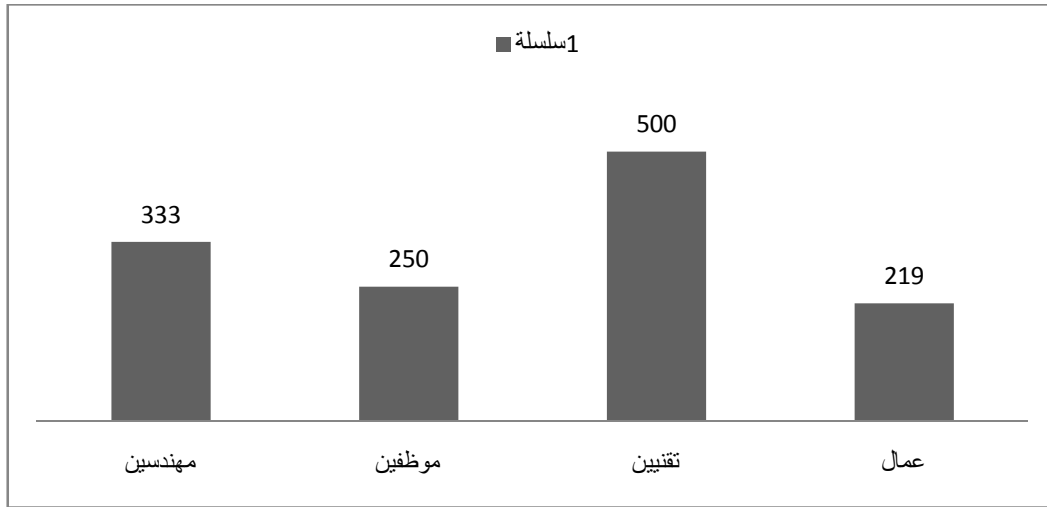
١. أن تمتلك، تبيع، تشتري، ترهن، تؤجر، تستأجر، أو تتصرف أي تصرف قانوني في الأراضي والعقارات بموافقة مجلس الإدارة.
٢. أن تحصل على القروض والأموال بموافقة الوزير، وأن تضمن وفاءها ولها في سبيل ذلك أن ترهن بعض ممتلكاتها أو أصولها وفق النظم المتبعة شريطة إلا يتجاوز رصيد القروض المبلغ الذي يحدده الوزير.
٣. أن تستورد محطات الكهرباء وتركيبها وتديرها.
٤. أي سلطات أخرى في حدود أغراضها يقرها القانون وتساهم في التنمية والتطور.
٥. مسئولية الأعضاء محدودة.
٦. رأسمال الشركة الاسمي ١,٠٠٠,٠٠٠ ، دولار أمريكي (مليون دولار أمريكي لا غير وهو مقسم إلي (١٠٠٠) سهم، قيمة السهم الواحد ١٠٠٠ دولار (فقط الف دولار امريكي لاغير).

جدول رقم (٦) يوضح عدد العاملين بالشركة حسب الادارات العامة

م	الادارة	مهندسون	موظفون	تقنيون	عمال	المجموع
١	الإدارات التابعة للمدير العام	٧	١٦	٠	٤	٢٧
٢	الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات	١٠٠	٣	٢٥	٢	١٣٠
٣	الإدارة العامة للتوليد	٢١٩	١٧٤	٤٧٥	٢١٠	١٠٧٨
٤	الإدارة العامة للموارد البشرية والمالية والادارية والإمدادات	٧	٥٧	٠	٣	٦٧
٥	المستشارين					٣
٦	الدفاع المدني					٤٨
٧	الشهداء					٧
٨	الجملة العاملين	٣٣٣	٢٥٠	٥٠٠	٢١٩	١٣٦٠

المصدر: قسم تخطيط القوي العاملة، التقرير الشهري للعمالة بالشركة ١/٥/٢٠١٢م، ص ١٦

^١ المرجع السابق، ص ١٠



المصدر: قسم تخطيط القوي العاملة، التقرير الشهري للعمالة بالشركة ١/٥/٢٠١٢م، ص ١٦
شكل رقم (٦) العاملين بالشركة حسب الوظائف

جدول رقم (٧) يوضح محطات الإنتاج التابعة للشركة

الرقم	المحطة	الموقع	عدد العاملين	القدرة المركبة (ميغاواط)
داخل الشبكة				
1	الشهيد د. محمود شريف	الخرطوم بحري	369	٤٢٥
2	مجمع محطات كهرباء قري	قري	366	560
3	بورتسودان	بورتسودان	51	47
4	كسلا	كسلا		24
مجموع داخل الشبكة			786	٥٦10
خارج الشبكة				
1	وادي حلفا	حلفا	40	3.6
2	نيالا	نيالا	50	20.4
3	الفاشر	الفاشر	36	٢١.٧
4	الجنينة	الجنينة	36	٩.٨
5	الضعين	الضعين	23	2٥+
6	كادوقلي	كادوقلي	33	6
7	النهود	النهود	٢٩	6
مجموع خارج الشبكة			247	74.5
المجموع			33٠1	١١٣٠.٥

المصدر: الإدارة العامة للتوليد، تقرير الاداء الربع سنوي ٢٠١٢/٣/١م، ص ٨

الغايات الكبرى (Goals)

١. الإستحواذ علي الحصة الأكبر من سوق الطاقة الكهربائية.
٢. تقليل تكلفة إنتاج التوليد الحراري
٣. تحقيق أرباح للشركة.
٤. شركة جاذبة للخبرات.
٥. تحقيق رضا الزبون والرضا الوظيفي للعاملين

مراحل تطور تطبيق أنظمة الجودة الشاملة ونموذج التميز الأوربي بالشركة:

أصبحت مفاهيم وأساليب وتقنيات وأدوات الجودة الشاملة والتميز مهمة لأي شركة عصرية تريد أن تحرز نجاحاً مستداماً يمكنها من تحقيق أهدافها العليا واحراز نتائج ترضي جميع الجهات ذات الصلة. لزيادة قدراتها وإدارة وتنمية مواردها البشرية وتطوير عملياتها وقياس ومراجعة أدائها بصورة متكاملة عبر الأنشطة المترابطة والمتفاعلة.

وقد كانت البداية مع الهيئة القومية للكهرباء (سابقاً) فقد فرضت عليها طبيعة عملها كمؤسسة عامة تعمل على تقديم الخدمات للمواطنين تفرض عليها تقديم تلك الخدمات بصورة جيدة واتباع الأساليب العلمية لترقية خدماتها مما يساعدها على تحقيق متطلبات المتعاملين معها وتحقيق رضاهم مما يعزز مكانتها ومقامها لدى المجتمع الذي تعمل فيه، هذا كله ما دفع الهيئة القومية للكهرباء لإتباع نظم إدارية حديثة، ومن ضمن هذه النظم نظام الجودة الشاملة.

ففي يوليو ١٩٩٨م أصدر السيد المدير العام للهيئة (سابقاً) قرار بتكوين لجنة تسيير لإدارة الجودة الشاملة والتي تعنتي بقيادة الهيئة للتحويل للعمل بإدارة الجودة الشاملة من ١١ شخص منهم المدير العام والمديرين الأوائل والمنسق العام وكان واجباتها:-

١. قيادة التحول.
 ٢. توفير الموارد.
 ٣. إزالة العوائق.
 ٤. إجازة سياسات الانتقال والإجراءات التنفيذية.
 ٥. متابعة عمل فرق التحسين ولجاسة توصياتها.
- وبما أن الشركة هي أحد أفرع الهيئة القومية للكهرباء (سابقاً) فقد ورثت نظام جودة متكامل وكوادر مؤهلة للعمل بالنظام السابق، الي إتخذت الإدارة العليا قراراً بتبني تطبيق نموذج التميز الأوربي كنظام إداري حديث، سعياً منها لتحقيق الأتي:-

١. المساهمة في توطين التقانة الحديثة في صناعة الكهرباء وترقية الأداء وبناء القدرات الفنية والبشرية.
 ٢. تطوير الكهرباء المنتجة بتقليل تكلفة الإنتاج ورفع كفاءة التشغيل.
 ٣. المساهمة في زيادة الدخل القومي.
 ٤. الدخول في مجالات التنمية والاستثمار المرتبطين بالكهرباء.
- تطورنظام إدارة الجودة بعد تكوين الشركة:-
أولي خطوات الإتجاه نحو التميز:

أجازت الإدارة العليا بمباركة وزارة الكهرباء والسدود العمل بمفاهيم التميز المؤسسى لتطوير الاداء، وبناءً عليه عملت الشركة على المحاور أدناه:

١. بناء التوجه الإستراتيجي للشركة.

٢. التقييم الذاتي.

٣. نشر ثقافة الجودة والتميز.

٤. مشروعات التحسين.

المحور الأول التوجه الإستراتيجي:

قررت القيادة أن تنتقي من الاطر والمناهج الادارية ما يساعدها في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة فكان أن اختارت أسلوب التخطيط الاستراتيجي باعتباره الأسلوب الأمثل لتصور المستقبل وتشكيله ومن ثم تحقيقه بعد اتباع المناهج والأدوات المناسبة وكذلك قررت اتباع إستراتيجية تميز الأعمال وتبني نموذج التميز المؤسسي باعتباره اطار العمل المناسب الذي يساعدها على السير بثبات نحو وجهتها الإستراتيجية التي حدّتها منذ بداية تكوينها. وذلك بالتركيز على بناء النظم وتوعية العاملين وتطويرهم لتحقيق نتائج أعمال متميزة نسبة للعلاقة التي تربط الحصول على نتائج أعمال متميزة ببناء النظم المتميزة وايجاد المورد البشري الكفؤ والمتطور، كونت الشركة فريق التخطيط الاستراتيجي بقيادة المدير العام لصياغة التوجه الإستراتيجي، وتوصل الفريق لصياغة الرسالة، الرؤية، القيم والغايات الكبرى^١.

الرسالة الوظيفية للشركة:-

نسعى لجعل التوليد الحراري للكهرباء جاذباً لزيائننا وصديقاً للبيئة بكوادر مدربة ومبادرة وخلق علاقة شراكة ومنفعة مع مورديننا لتحقيق تطلعات حاملي الأسهم
الرؤيا المستقبلية للشركة:

توليد حراري مستقر منافس ذو جدوى إقتصادية.

قيم الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة:

١. العدالة.

٢. الولاء .

٣. إحترام الوقت.

^١ الشركة السودانية للتوليد الحراري، كتيب التوجه الاستراتيجي، للعام ٢٠١٢م، ص:٨

المحور الثاني التقييم الذاتي:

- خطت الإدارة العليا للشركة لتطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي بإجراء التقييم الذاتي¹ أولاً لأنه يمثل منهجية شاملة لمراجعة الشركة لأنشطتها ونتائج أعمالها، ويتيح التقييم الذاتي للشركة أن تتلمس مصادر القوة وكذلك المناطق التي تحتاج إلى تحسين لترتقي بأدائها عبر أنشطة تحسين مخططة.

منهجية إجراء التقييم الذاتي:-

- إعلان الإدارة العليا للشركة إلتزامها وتشكيل فريق التقييم الذاتي.
- إستعانة الشركة بخبراء وطنيين لإنجاز التقييم الذاتي.
- تدريب فريق التقييم الذاتي على تقنيات التقييم ومنطق رادار
- إجراء التقييم باستخدام تقنية الإستبيان وورشة التقييم
- إستلام الخبراء لاستبانة التقييم من المدير العام للشركة بعد ملئها بواسطة فريق التقييم الذاتي.
- تسليم الخبراء للتقرير التقييمي التعقيبي الذي يحتوي على نقاط القوة وفرص التحسين والدرجات المحرزة للشركة

نتائج التقييم الذاتي:-

1. نتج عن تطبيق منهجية التقييم الذاتي تقرير فني تعقيبي شخّص حالة الشركة من حيث:
2. نقاط قوتها الرئيسية للمحافظة عليها وتعزيزها.
3. مناطق الضعف (فرص التحسين) لينتقي منها أكبرها أثراً سالباً على أدائها بغرض تحويلها الى نقاط قوة عبر منظومة من البرامج والمشروعات والأنشطة المخطط لها.
4. وطّد التقييم الذاتي ذهنية التحسين المستمر عبر دورة حياة التخطيط، التنفيذ، الإختبار والتطبيق (PDCA) وذلك باستعمال منطق رادار (RADAR logic).

المحور الثالث نشر ثقافة التميز:

تبنت قيادة الشركة نشر ثقافة الجودة والتميز كعنصر مهم وضروري يمكّنها من المضي بسهولة ويسر في تحقيق المستقبل الذي حددت ملامحه من خلال التوجه الاستراتيجي ولقناعتها بأن تشكيل الثقافة الصحيحة يساعد على تعزيز مقدرة جميع أفرادها على تحقيق النجاح المستدام عبر تغيير سلوكهم الى الأنماط التي تدعو لها مفاهيم الجودة والتميز حيث اهتمت بتنمية العاملين لأهميتهم وورودهم في النموذج في الممكنات والنتائج².

¹ تقرير الشركة السودانية للتوليد الحراري عن اداء السنوي للشركة للعام ٢٠١١م

² لمرجع السابق، ص ١٦

المحور الرابع مشروعات التحسين:

استخدم فريق القيادة أداة " تقنية المجموعة الأسمية " لترتيب فرص التحسين التي نتجت عن التقييم الذاتي وحددت أربعة مشروعات أساسية للتحسين بالشركة أطلق عليها جميعا اسم برنامج إدارة التغيير " CMP " بقيادة المدير العام ومسئولياته المباشرة وقد تعرفت الشركة على موقعها في خارطة التميز، وحددت دورية وانتظامية للتقييم الذاتي سنويا^١.

جدول رقم (٨) برنامج إدارة التغيير " CMP " بقيادة المدير العام

م	اسم المشروع	المسئولية
١	نظام الإدارة المتكامل Integrated Management System(IMS)	مدير الادارة العامة للتوليد
٢	بناء ثقافة التميز Excellence Culture Building (ECB)	مدير الادارة العامة للتخطيط والمشروعات
٣	رضا الزبائن Customers Satisfaction (CUS)	مدير الادارة العامة للموارد البشرية والادارية والمالية والامدادات
٤	تطوير نظم المعلومات Information System Development (ISD)	مدير الادارة التجارية

تقرير الشركة السودانية للتوليد الحراري عن اداء السنوي للشركة للعام ٢٠١١م

^١ لمرجع السابق، ص ١٨

الفصل الرابع

تحليل وتفسير البيانات

المبحث الأول: تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، والتي تتكون من (٩٠) مبحوث تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم، وقد تم استرجاع (٧٠) استمارة فقط.

لاختبار صدق وثبات استجابات أفراد العينة لأسئلة محاور الدراسة، تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتوسط استجابات أفراد العينة في كل محور، وقد بلغت قيمة ألفا (٠.٨٧٩٤) مما يدل على استجابات أفراد العينة ذات صدق وثبات عالية.

جدول رقم (٩) الاختبار سميرونوف كموغروف (z)

Asymp. Sig. (2-tailed)	Kolmogorov-Smirnov Z	Most Extreme Differences			Normal Parameters		N	
		Negative	Positive	Absolute	Std. Deviation	Mean		
0.001157	1.930647	-0.17013	0.230757	0.230757	0.941784	2.8	70	متوسط محور القيادة
0.003474	1.782637	-0.19483	0.213066	0.213066	0.856107	2.857143	70	متوسط محور التوجه الإستراتيجي
0.000629	2.008088	-0.23113	0.240012	0.240012	0.785611	2.614286	70	متوسط محور كفاءة العاملين
5.17E-05	2.29825	-0.27469	0.252316	0.274693	0.693059	2.571429	70	متوسط محور العمليات
0.000274	2.108879	-0.25206	0.184918	0.252059	0.832691	3.271429	70	متوسط محور الشركاء والموردين
0.002188	1.846341	-0.19525	0.22068	0.22068	0.883364	3.271429	70	متوسط محور تطوير الأداء

نتيجة الاختبار سميرونوف كموغروف (z) تدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: عرض ومناقشة نتائج تحليل البيانات:

١/ البيانات الديمغرافية:

جدول رقم (١٠) توزيع المبحوثين حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	42	60.0
أنثى	28	40.0
المجموع	70	100.0

المصدر: بيانات الدراسة

الجدول رقم (١٠) أعلاه يبين توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب النوع، ويتبين منه أن (٦٠%) ذكور، و(٤٠%) إناث، كما يبين الشكل أدناه.

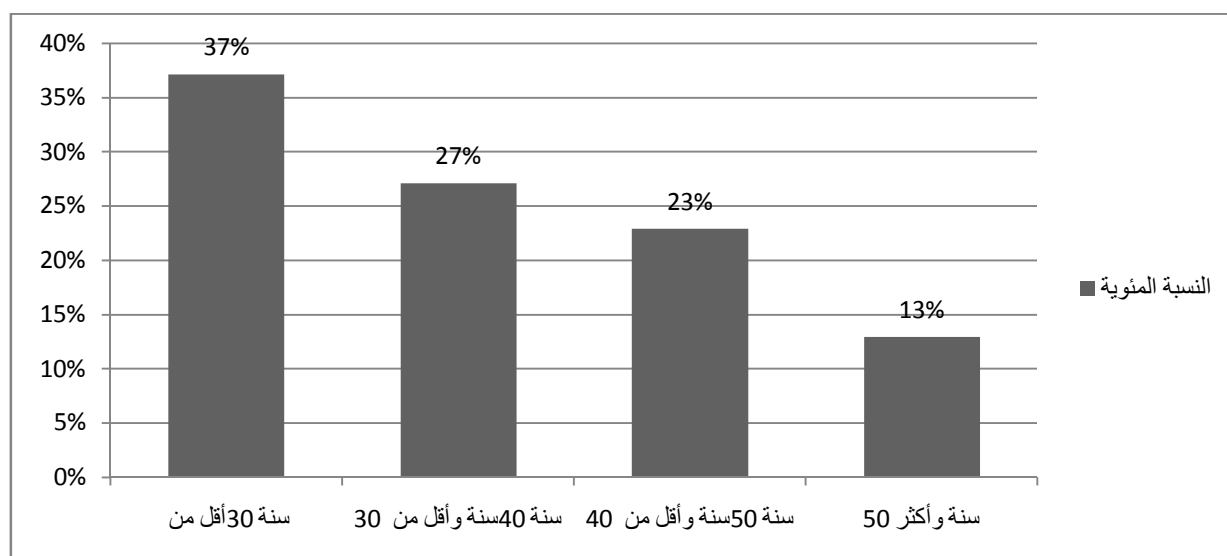


الشكل رقم (٧) توزيع المبحوثين حسب النوع

جدول رقم (١١) توزيع المبحوثين حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	26	37.1
30 سنة وأقل من 40 سنة	19	27.1
40 سنة وأقل من 50 سنة	16	22.9
50 سنة وأكثر	9	12.9
المجموع	70	100.0

الجدول رقم (١١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، ويتبين أن (٣٧%) منهم في الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة، (٢٧%) في الفئة العمرية ٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة، (٢٣%) في الفئة العمرية ٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة، و(١٣%) في الفئة العمرية ٥٠ سنة وأكثر، كما يوضح الشكل أدناه.

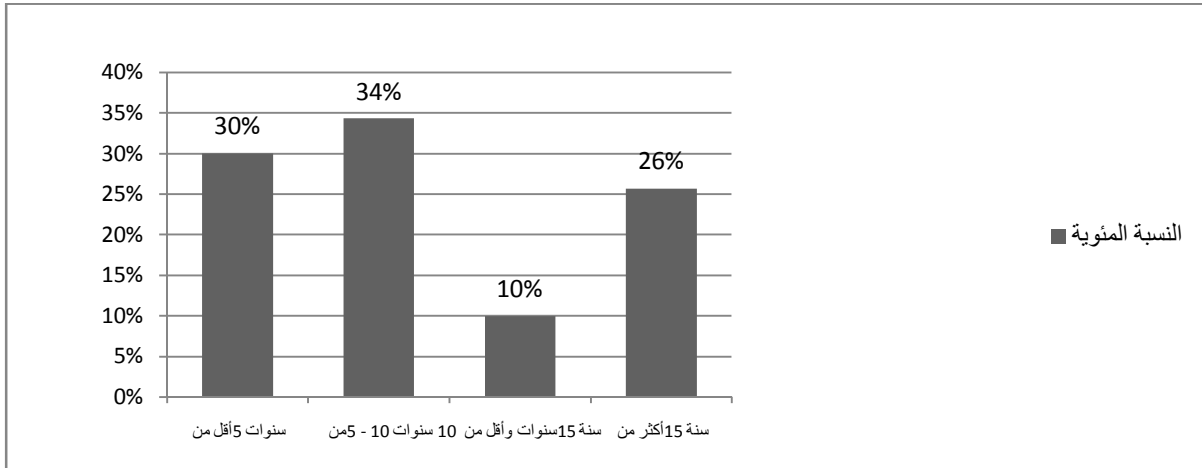


الشكل رقم (٨) توزيع المبحوثين حسب العمر

جدول رقم (١٢) توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	21	30.0
5 سنوات وأقل من 10 سنوات	24	34.3
10 سنوات وأقل من 15 سنة	7	10.0
أكثر من 15 سنة	18	25.7
المجموع	70	100.0

الجدول رقم (١٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، ويتبين أن (٣٤%) منهم لديهم ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات خبرة، بينما (٣٠%) لديهم أقل من ٥ سنوات خبرة، (٢٦%) لديهم أكثر من ١٥ سنة خبرة، و(١٠%) لديهم ما بين ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة خبرة، كما يوضح الشكل أدناه.

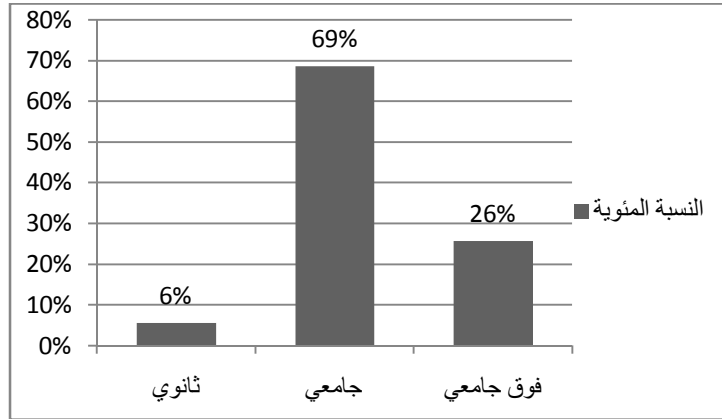


الشكل رقم (٩) توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (١٣) توزيع المبحوثين حسب المؤهل

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
5.7	4	ثانوي
68.6	48	جامعي
25.7	18	فوق جامعي
100.0	70	المجموع

الجدول رقم (١٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل، ويتضح أن (٦٩%) منهم لديهم مؤهل جامعي، و(٢٦%) منهم لديهم مؤهل فوق جامعي، بينما فقط (٦%) منهم يحملون مؤهل ثانوية، كما يبين الشكل أدناه.

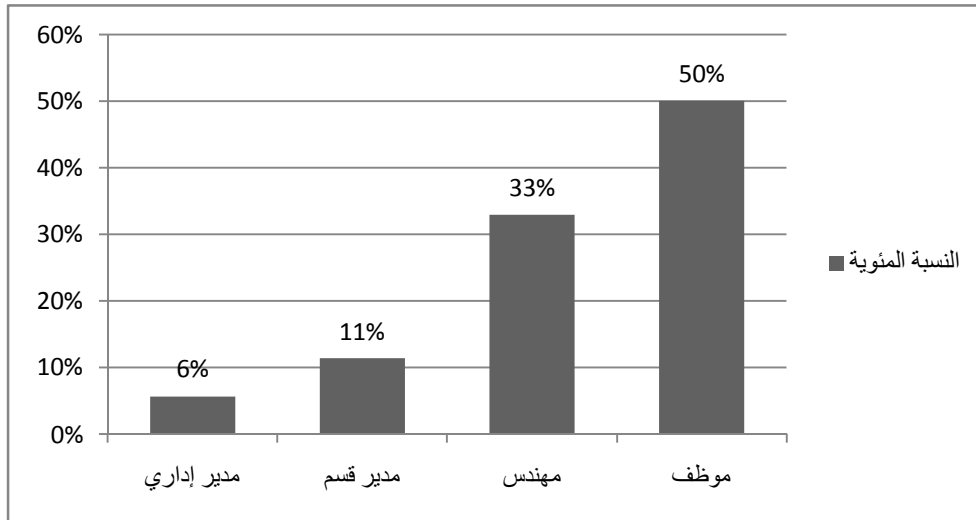


الشكل رقم (١٠) توزيع المبحوثين حسب المؤهل

جدول رقم (١٤) توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
5.7	4	مدير إداري
11.4	8	مدير قسم
32.9	23	مهندس
50.0	35	موظف
100.0	70	المجموع

الجدول رقم (١٤) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، ومنه يتبين أن (٥٠%) منهم موظفين، (٣٣%) مهندسين، (١١%) مدير قسم، و(٦%) في درجة مدير إداري، كما يبين الشكل أدناه.



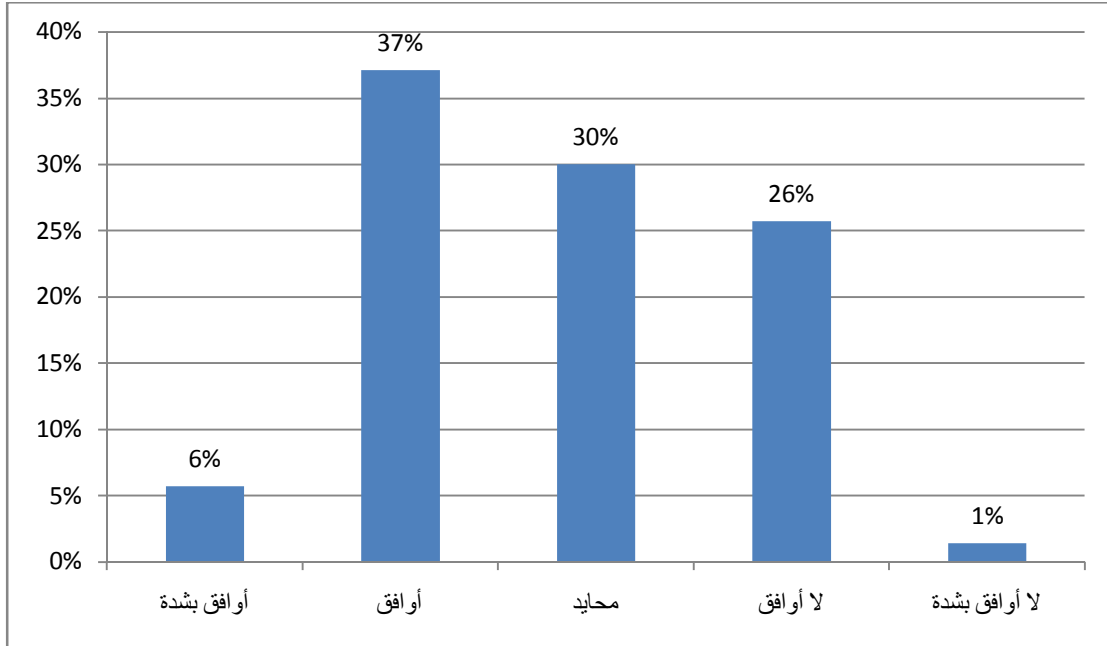
الشكل رقم (١١) توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي

٢ / استجابات المبحوثين لمحاور الدراسة:

جدول رقم (١٥) توزيع متوسط استجابات المبحوثين لمحور القيادة

النسبة المئوية	التكرار	
5.7	4	أوافق بشدة
37.1	26	أوافق
30.0	21	محايد
25.7	18	لاأوافق
1.4	1	لاأوافق بشدة
100.0	70	المجموع

الجدول رقم (١٥) يبين توزيع متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التزام القيادة بتشكيل مستقبل الشركة والسعي لتحقيقه باتباع رؤية واضحة، حيث أنه - في المتوسط - (٣٧%) و(٦%) يوافقون ويوافقون بشدة - على التوالي، بينما (٣٠%) محايدون، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة بلغت نسبهم (٢٦%) و(١%) على التوالي، كما يتضح من الشكل أدناه.

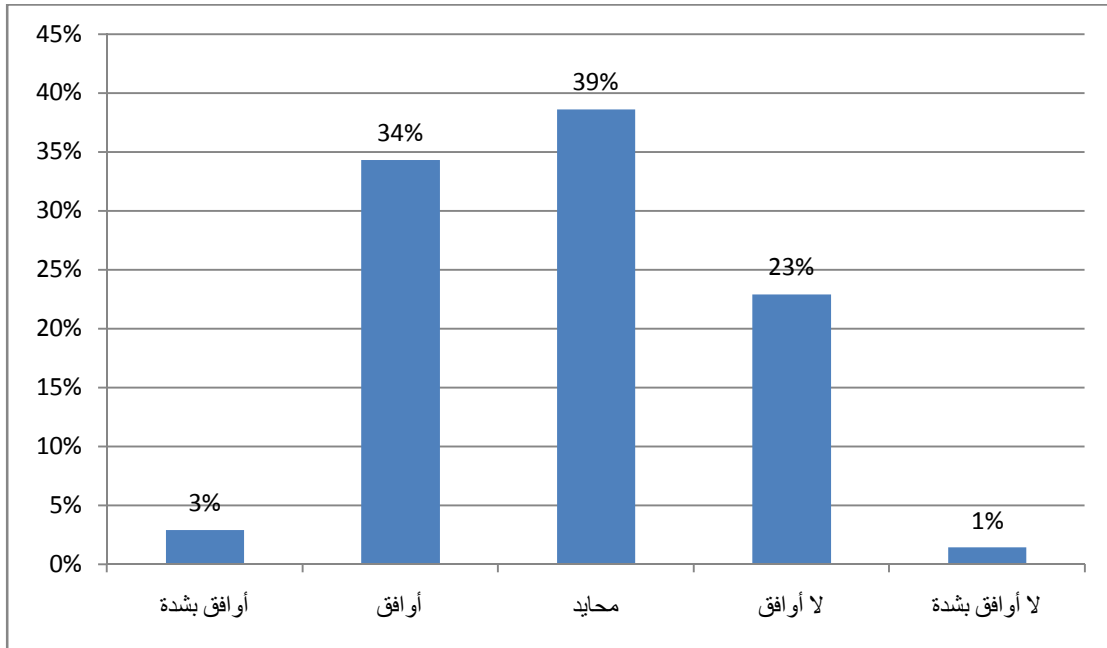


الشكل رقم (١٢) توزيع متوسط استجابات المبحوثين لمحور القيادة

جدول رقم (١٦) متوسط استجابات المبحوثين لمحور التوجه الإستراتيجي

النسبة المئوية	التكرار	
2.9	2	أوافق بشدة
34.3	24	أوافق
38.6	27	محايد
22.9	16	لاأوافق
1.4	1	لاأوافق بشدة
100.0	70	المجموع

الجدول رقم (١٦) يوضح توزيع متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التوجه الإستراتيجي، ومنه يتبين أنه - في المتوسط - (٣٤%) منهم يوافقون على وجود توجه إستراتيجي وتناسق بين أهداف وقيم الشركة، و(٣%) يوافقون بشدة، بينما الذين لا يوافقون فقد بلغت نسبتهم (٢٣%) لا يوافقون، و(١%) لا يوافقون بشدة، أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم (٣٩%)، كما يتضح من الشكل أدناه.

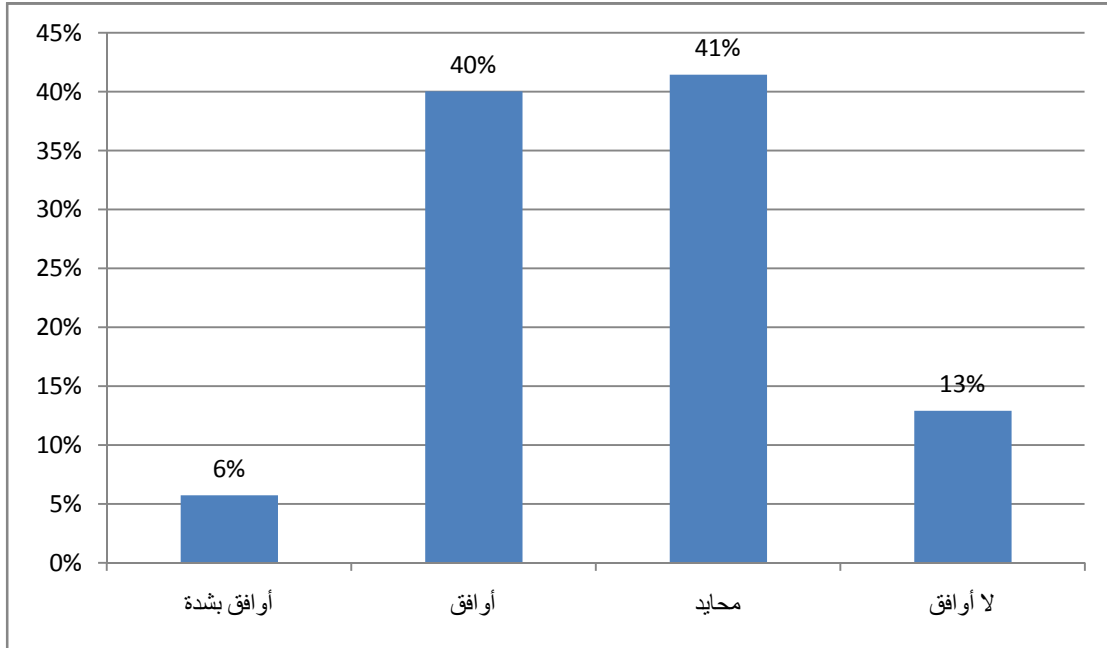


الشكل رقم (١٣) توزيع متوسط استجابات المبحوثين لمحور التوجه الإستراتيجي

جدول رقم (١٧) متوسط استجابات المبحوثين لمحور كفاءة العاملين

النسبة المئوية	التكرار	
5.7	4	أوافق بشدة
40.0	28	أوافق
41.4	29	محايد
12.9	9	لاأوافق
100.0	70	المجموع

الجدول رقم (١٧) يوضح توزيع متوسط استجابات أفراد العينة لمحور كفاءة العاملين، ويتبين أنه - في المتوسط - (٤٠%) منهم يوافق على كفاءة العاملين في الشركة، و(٦%) يوافقون على ذلك بشدة، بينما الذين لا يوافقون بلغت نسبتهم (١٣%)، وهناك (٤١%) محايدون، كما يوضح الشكل أدناه

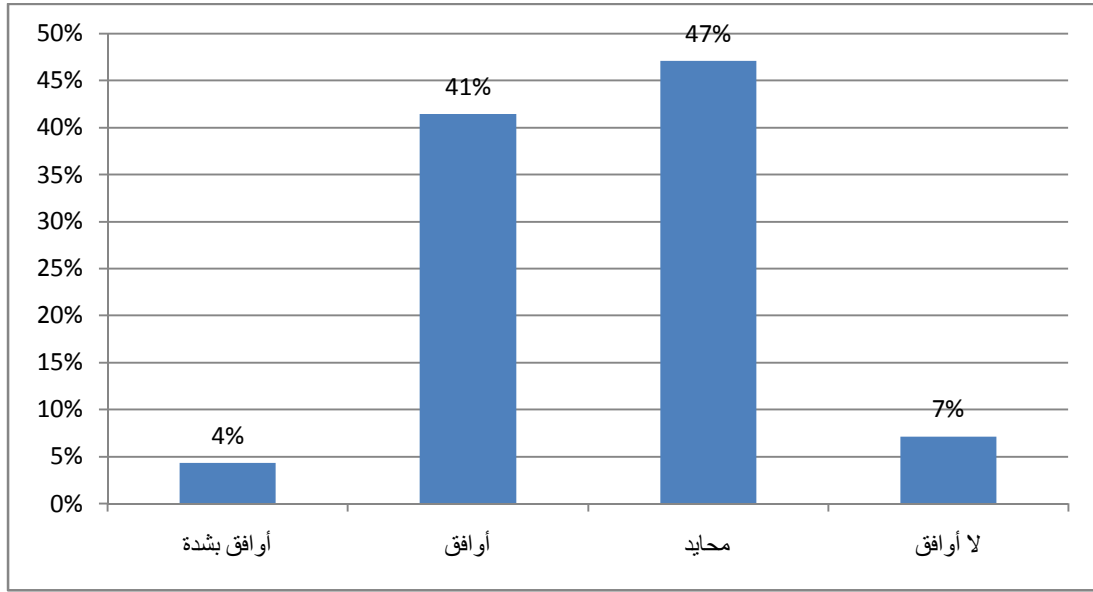


الشكل رقم (١٤) توزيع متوسط استجابات المبحوثين لمحور كفاءة العاملين

جدول رقم (١٨) توزيع متوسط استجابات المبحوثين لمحورالعمليات والموارد

النسبة المئوية	التكرار	
4.3	3	أوافق بشدة
41.4	29	أوافق
47.1	33	محايد
7.1	5	لاأوافق
100.0	70	المجموع

الجدول رقم (١٨) يوضح توزيع متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العمليات والموارد، ويتبين أنه - في المتوسط - (٤١%) يوافقون و(٤%) يوافقون بشدة على وجود عمليات مترابطة تحقق قيمة مضافة لأصحاب المنفعة، بينما (٤٧%) محايدون، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم (٧%)، كما يوضح الشكل أدناه.

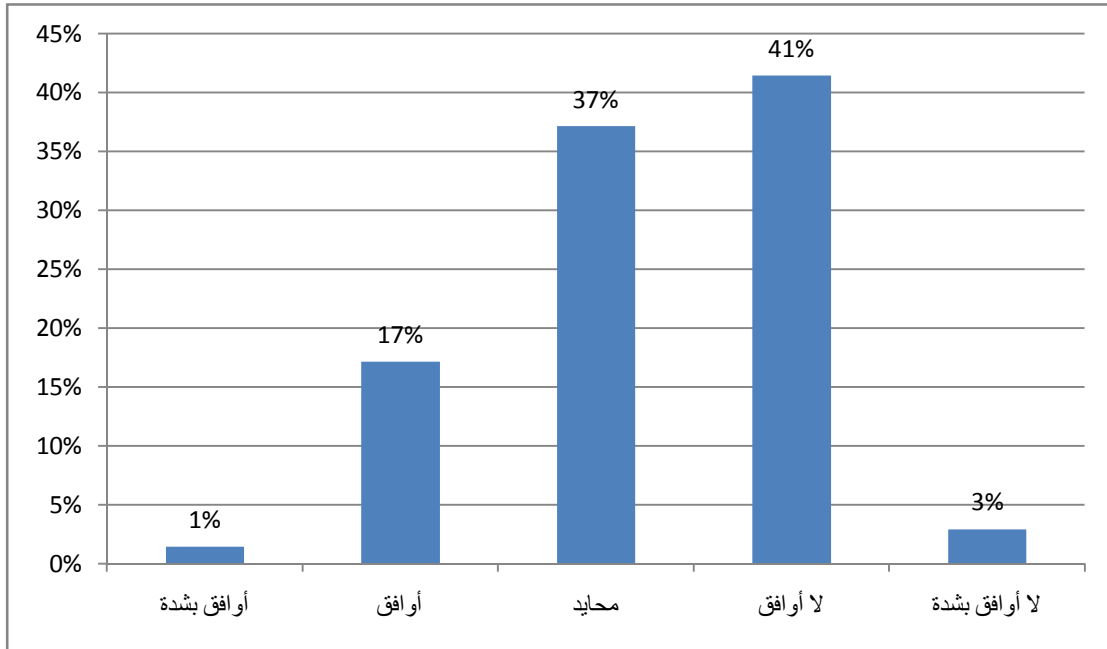


الشكل رقم (١٥) توزيع متوسط استجابات المبحوثين لمحور العمليات والموارد

جدول رقم (١٩) توزيع متوسط استجابات المبحوثين لمحور
العلاقة مع الشركاء والموردين

النسبة المئوية	التكرار	
1.4	1	أوافق بشدة
17.1	12	أوافق
37.1	26	محايد
41.4	29	لا أوافق
2.9	2	لا أوافق بشدة
100.0	70	المجموع

الجدول رقم (١٩) يوضح توزيع متوسط استجابات المبحوثين لمحور العلاقة مع الشركاء والموردين، ويتبين أنه - في المتوسط - (٤١%) لا يوافقون و(٣%) لا يوافقون بشدة على وجود علاقة متبادلة واسعة ومستدامة للشركة مع شركائها ومورديها، بينما هناك (٣٧%) محايدون، أما الذين يوافقون ويوافقون بشدة فقد بلغت نسبهم (١٧%) و(١%) - على التوالي، كما يبين الشكل أدناه.

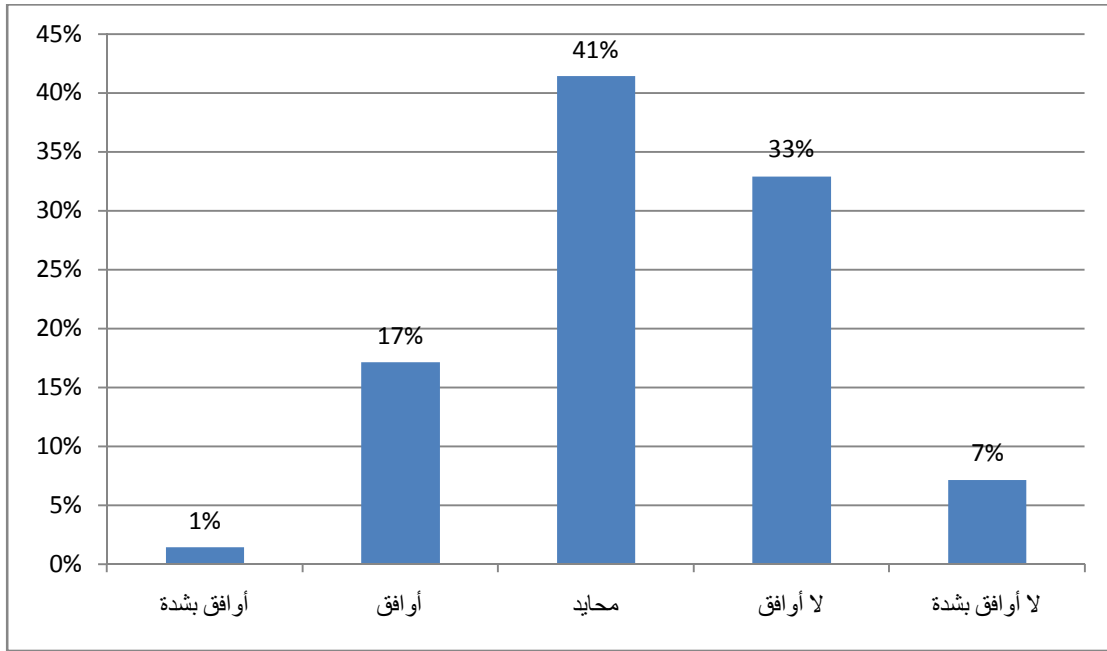


الشكل رقم (١٦) توزيع متوسط استجابات المبحوثين لمحور
العلاقة مع الشركاء والموردين

جدول رقم (٢٠) توزيع متوسط استجابات المبحوثين لمحور تطوير الأداء

النسبة المئوية	التكرار	
1.4	1	أوافق بشدة
17.1	12	أوافق
41.4	29	محايد
32.9	23	لا أوافق
7.1	5	لا أوافق بشدة
100.0	70	المجموع

الجدول رقم (٢٠) يوضح توزيع متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تطوير الأداء بالشركة، ويتبين أنه - في المتوسط - (٣٣%) لا يوافقون و(٧%) لا يوافقون بشدة على تطور الأداء بالشركة، بينما (٤١%) محايدون، أما الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة فقد بلغت نسبهم (١٧%) و(١%) على التوالي، كما يوضح الشكل أدناه.



الشكل رقم (١٧) توزيع متوسط استجابات المبحوثين لمحور تطوير الأداء

ثانياً: اختبار الفرضيات:

يشير قياس معامل ارتباط بيرسون في الجدول رقم (٢١) أدناه إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وتطوير الأداء، إلا أن جميع هذه المعاملات لا تحدد مدى قوة الارتباط بين هذه المتغيرات (القيادة، التوجه الإستراتيجي، كفاءة العاملين، العمليات والموارد، والعلاقة مع الشركاء والموردين) ومتغير تطور الأداء، حيث أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسون لا تزيد عن ٠.٦ وهي تعتبر علاقة ارتباطية ضعيفة، عليه فإن الدراسة لجأت إلى استخدام إحصائية مربع كاي^٢ لتحديد مدى قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المذكورة.

جدول رقم (٢١) معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات

متوسط محور تطوير الأداء	متوسط محور العلاقة مع الشركاء والموردين	متوسط محور العمليات	متوسط محور كفاءة العاملين	متوسط محور التوجه الإستراتيجي	متوسط محور القيادة	
.502(**) .000 70	.569(**) .000 70	.400(**) .001 70	.658(**) .000 70	.737(**) .000 70	1 . 70	متوسط محور القيادة معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة حجم المشاهدات
.531(**) .000 70	.685(**) .000 70	.530(**) .000 70	.693(**) .000 70	1 . 70	.737(**) .000 70	متوسط محور التوجه الإستراتيجي معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة حجم المشاهدات
.529(**) .000 70	.517(**) .000 70	.411(**) .000 70	1 . 70	.693(**) .000 70	.658(**) .000 70	متوسط محور كفاءة العاملين معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة حجم المشاهدات
.358(**) .002 70	.431(**) .000 70	1 . 70	.411(**) .000 70	.530(**) .000 70	.400(**) .001 70	متوسط محور العمليات والموارد معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة حجم المشاهدات
.647(**) .000 70	1 . 70	.431(**) .000 70	.517(**) .000 70	.685(**) .000 70	.569(**) .000 70	متوسط محور العلاقة مع الشركاء والموردين معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة حجم المشاهدات
1 . 70	.647(**) .000 70	.358(**) .002 70	.529(**) .000 70	.531(**) .000 70	.502(**) .000 70	متوسط محور تطوير الأداء معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة حجم المشاهدات

** تشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ذي دلالة احصائية بمستوى معنوية (٠.٠١).

جدول رقم (٢٢) قيم مربع كا^٢

المتغيرات	درجة الحرية	قيمة كا ^٢ المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة كا ^٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١)
متوسط محور القيادة * متوسط محور تطوير الأداء	١٦	٤٦.٧٣٤	٠.٠٠٠٠	٣٢.٠٠٠
متوسط محور التوجه الإستراتيجي * متوسط محور تطوير الأداء	١٦	٦٧.١٣٠	٠.٠٠٠٠	٣٢.٠٠٠
متوسط محور كفاءة العاملين * متوسط محور تطوير الأداء	١٢	٥٢.٠٧٨	٠.٠٠٠٠	٢٦.٢١٧
متوسط محور العمليات والموارد * متوسط محور تطوير الأداء	١٢	٤٩.٩٠٣	٠.٠٠٠٠	٢٦.٢١٧
متوسط محور العلاقة مع الشركاء والموردين * متوسط محور تطوير الأداء	١٦	١٠٤.٢٢٠	٠.٠٠٠٠	٣٢.٠٠٠

الفرضية الأولى: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة وتطور الأداء بالشركة.
فرض العدم (H_0): لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة وتطور الأداء بالشركة.

الفرض البديل (H_1): توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة وتطور الأداء بالشركة.

من الجدول رقم (٢١) يتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون قيمة موجبة بلغت (٠.٥٠٢) بمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠٠) وهي تدل على أن العلاقة بين المتغيرين موجبة، وأيضاً من الجدول رقم (٢٢) يتضح أن قيمة مربع كا المحسوبة بلغت (٤٦.٧٣٤) بمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠٠)، وهي أكبر من قيمة مربع كا الجدولية (٣٢.٠٠٠) عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
عليه فإنه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة وتطور الأداء بالشركة).

الفرضية الثانية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي وتطوير الأداء بالشركة .

فرض العدم (H_0): لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي وتطوير الأداء بالشركة.

الفرض البديل (H_1): توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي وتطوير الأداء بالشركة.

من الجدول رقم (٢١) يتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون قيمة موجبة بلغت (٠.٥٣١) بمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠٠) وهي تدل على أن العلاقة بين المتغيرين موجبة، وأيضاً من الجدول رقم (٢٢) يتضح أن قيمة مربع كا المحسوبة بلغت (٦٧.١٣٠) بمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠٠)، وهي أكبر من قيمة مربع كا الجدولية (٣٢.٠٠٠) عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. عليه فإنه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي وتطوير الأداء بالشركة).

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين وتطوير الأداء بالشركة

فرض العدم (H_0): لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين وتطوير الأداء بالشركة.

الفرض البديل (H_1): توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين وتطوير الأداء بالشركة.

من الجدول رقم (٢١) يتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون قيمة موجبة بلغت (٠.٥٢٩) بمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠٠) وهي تدل على أن العلاقة بين المتغيرين موجبة، وأيضاً من الجدول رقم (٢٢) يتضح أن قيمة مربع كا المحسوبة بلغت (٥٢.٠٧٨) بمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠٠)، وهي أكبر من قيمة مربع كا الجدولية (٢٦.٢١٧) عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

عليه فإنه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين وتطوير الأداء بالشركة).

الفرضية الرابعة: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العمليات والموارد وتطوير الأداء بالشركة.

فرض العدم (H_0): لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العمليات والموارد وتطوير الأداء بالشركة.

الفرض البديل (H_1): توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العمليات والموارد وتطوير الأداء بالشركة.

من الجدول رقم (٢١) يتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون قيمة موجبة بلغت (٠.٣٥٨) بمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠٢) وهي تدل على أن العلاقة بين المتغيرين موجبة، وأيضاً من الجدول رقم (٢٢) يتضح أن قيمة مربع كا المحسوبة بلغت (٤٩.٩٠٣) بمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠٠)، وهي أكبر من قيمة مربع كا الجدولية (٢٦.٢١٧) عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. عليه فإنه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات والموارد وتطوير الأداء بالشركة).

الفرضية الخامسة: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العلاقة مع الشركاء والموردين وتطوير الأداء بالشركة:

فرض العدم (H_0): لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العلاقة مع الشركاء والموردين وتطوير الأداء بالشركة.

الفرض البديل (H_1): توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العلاقة مع الشركاء والموردين وتطوير الأداء بالشركة.

من الجدول رقم (٢١) يتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون قيمة موجبة بلغت (٠.٦٤٧) بمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠٠) وهي تدل على أن العلاقة بين المتغيرين موجبة، وأيضاً من الجدول رقم (٢٢) يتضح أن قيمة مربع كا المحسوبة بلغت (١٠٤.٢٢٠) بمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠٠)، وهي أكبر من قيمة مربع كا الجدولية (٣٢.٠٠٠) عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. عليه فإنه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة مع الشركاء والموردين وتطوير الأداء بالشركة).

المبحث الثاني نتائج الدراسة:

من خلال عرض ومناقشة نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية وإثبات الفرضيات توصلت الدراسة إلى الآتي:

- معظم أفراد العينة - في المتوسط - يرون بأنه يوجد التزام من قبل القيادة في الشركة السودانية للتوليد الحراري بتشكيل مستقبل الشركة وأنها تسعى لتحقيقه بانتفاع رؤية واضحة.
 - معظم أفراد العينة - في المتوسط - يرون بوجود توجه إستراتيجي وتناسق بين أهداف وقيم الشركة السودانية للتوليد الحراري.
 - معظم أفراد العينة - في المتوسط - يقرون بكفاءة العاملين في الشركة السودانية للتوليد الحراري.
 - غالبية أفراد العينة - في المتوسط - يقرون بوجود عمليات مترابطة تحقق قيمة مضافة لأصحاب المنفعة.
 - معظم أفراد العينة - في المتوسط - لا يقرون بوجود علاقة متبادلة واسعة ومستدامة مع شركاء وموردي الشركة (مع وجود نسبة مقدره من المحايدين).
 - معظم أفراد العينة - في المتوسط - لا يقرون بتطور الأداء في الشركة السودانية للتوليد الحراري (مع وجود نسبة مقدره من المحايدين).
- ومن خلال إثبات الفرضيات توصلت الدراسة إلى:
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات (التزام القيادة، التوجه الإستراتيجي، كفاءة العاملين، العمليات والموارد، وطبيعة العلاقة مع الشركاء والموردين) ومتغير تطور الأداء بالشركة السودانية للتوليد الحراري.
 - أكثر المتغيرات تأثيراً على تطور الأداء بالشركة السودانية للتوليد الحراري هو متغير العلاقة مع الشركاء والموردين [معامل ارتباط (0.647) وقيمة مربع كا (104.220)].
 - أقل المتغيرات تأثيراً على تطور الأداء بالشركة السودانية للتوليد الحراري هو متغير التزام القيادة [معامل ارتباط (0.502) وقيمة مربع كا (46.734)].
 - متغيرات [العمليات، التوجه الإستراتيجي، وكفاءة العاملين] يمكن اعتبارها ذات تأثير متوسط على تطور الأداء بالشركة السودانية للتوليد الحراري (قيمة معاملات ارتباطها، وكذلك قيم مربع كا المرتبطة بها تقع بين القيم المرتبطة بين المتغيرين المذكورين أعلاه (العلاقة مع الشركاء والموردين، والعمليات والموارد)).

التوصيات:

١. لابد من تبني أساليب وتقنيات التميز المؤسسي وأنظمة الجودة عموماً لضمان النمو والاستمرارية في ظل الإنفتاح العالمي والإنفجار المعرفي في كل المجالات.
٢. وجود قيادة رشيدة وملهمة قادرة على صياغة المستقبل وبلوغ الغايات.
٣. بناء توجه إستراتيجي واضح يراعي الإمكانيات المتاحة ويلبي متطلبات الشركاء والاطراف المعنية.
٤. بناء نظام إداري متكامل مبني على معايير ومواصفات معترف بها.
٥. الإستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفاعلية عالية وخاصة المورد البشري بإعتباره طاقة فكرية وإبداعية غير محدودة من خلال التدريب والتأهيل و نشر المعرفة.
٦. بناء ثقافة تنظيمية قائمة على مفاهيم التميز المؤسسي.
٧. تثمين العلاقة مع الاطراف المعنية (زبائن وموردين) بإعتبارها أكثر المتغيرات تأثيراً على تطوير الأداء بالشركة.
٨. المساهمة في تصميم نموذج وطني للتميز يحاكي النماذج العالمية يلائم ويناسب الوضع الراهن.
٩. إنشاء جوائز محلية ذات معايير ملائمة لبذر مفاهيم التميز المؤسسي ونشر ثقافة التميز.
١٠. توصية بدراسات مستقبلية في تبني اساليب وتقنيات التميز المؤسسي وأنظمة الجودة الثقافة المؤسسية لدورها في دفع عجلة التحسين المستمر .

قائمة المصادر والمراجع:

١. ديل بسترفيلد، ادارة الجودة الشاملة ترجمة راشد بن محمد الحمالي، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٤.
٢. هادي التيجاني، شوقي اليوسف نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ٢٠١٢ .
٣. كفاح حيدر فليح، محاضرات في مركز التدريب والتطوير في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2011
٤. مدحت ابوالنصر، أساسيات ادارة الجودة الشاملة، القاهرة، دارالفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
٥. محمد أحمد عيشوني، إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي، دراسة تطبيقية في الإدارة العامة لدوريات الأمن في المملكة العربية السعودية المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي.
٦. عبدالله عبدالرحيم ادريس وعمرعثمان المقلي، إدارة الجودة الشاملة، شركة مطابع السودان للعملة، ٢٠٠٦.
٧. على السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ٢٠٠٢م
٨. نزار عبدالمجيد البروراري، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
٩. صديق احمد اسحق، تميز الاعمال، ورقة علمية سمنار تميز الاعمال الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، ٢٠١٤.

١٠. Schniederjans, M.J., Parast, M.P. & :

Majid, N. (2006) "Comparative Analysis Of Malcolm

Baldrige National Quality Award Criteria : An Empirical Study Of India , Mexico & U.S." *Quality Management Journal*, Vol.13, No.4.

www.asq.org

الرسائل الجامعية:

١. أحمد موسى إسماعيل ، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في قطاع الأعمال بالسودان، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٦
٢. الطيب أبوبكر الفكي محمد احمد ، اثر الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، مقدمة لكلية الدراسات العليا ، جامعة الزعيم الأزهرى ، ٢٠٠٩ م
٣. موسى محمد يعقوب، أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الاعمال في نتائج الاداء، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة السودان، ٢٠١٢م
٤. مشاعر ابوزيد الطاهر محمد ، اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، مقدمة لكلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠٠٤ م .
٥. نسرين ، دراسة اثر تطبيق سياسات الجودة الشاملة على المنتجات ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، مقدمة لكلية الدراسات العليا ، جامعة الزعيم الأزهرى ، ٢٠٠٦ م .
٦. فاروق إسماعيل أبكر ، دراسة سياسة الجودة الشاملة وأثرها على المؤسسات العامة في السودان ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، مقدمة لكلية الدراسات العليا ، جامعة الزعيم الأزهرى ، ٢٠٠٧ م .

المواقع على الانترنت:

١. <http://www.wikipedia.org>
٢. <http://www.efqm.org>

الملاحق

ملحق رقم ١: قائمة المحكمين

ملحق رقم ٢: الإستبانة

ملحق رقم ٣ هيكل الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة

قائمة المحكمين

الإسم	الجهة
د. عبدالله عبدالرحيم إدريس	جامعة النيلين
د.أبوكر ضوء البيت	كلية المشرق

ضع علامة (√) في مربع الإجابة الذي يتوافق مع رأيك :

أولاً: البيانات الشخصية

أنثي		ذكر		الجنس
٥٠ سنة فأكثر	٤٠ سنة وأقل ٥٠ سنة	٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة	أقل من ٣٠ سنة	العمر
١٥ سنة فأكثر	١٠ سنة وأقل من ١٥ سنوات	٥ سنة وأقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
فوق الجامعي	جامعي		ثانوي	المؤهل
اداري	مهندس	مدير قسم	مدير إدارة	المستوي الوظيفي

ضع علامة (√) في مربع الإجابة الذي يتوافق مع رأيك :

ثانياً : البيانات الأساسية

م	الأُسئلة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يؤمن القادة بالشركة بأن التميز هو طريقها وفلسفتها في تسيير اعمالها.					
٢	يقوم القادة بتطوير المعرفة للمستويات الادارية لدعم إلتزامهم بثقافة التميز.					
٣	يحرص قادة الشركة على التحسين المستمر					
٤	يضمن القادة مرونة المؤسسة و يديرون التغيير بفاعلية					
٥	يراقب القادة باستمرار التقدم تجاه اهداف الشركة المعلنة					
٦	تعتبر الخطة الاستراتيجية واضحة لدى جميع العاملين وقادرة على تحقيق غايات الشركة					
٧	لدى الشركة مجموعة من القيم الواضحة و المتناسقة التي تحكم كيفية أداء العمل					
٨	يقوم القادة في الشركة بوضع أهداف طموحة و حقيقية بناءا على إحتياجات و توقعات الزبائن					
٩	يقوم القادة بوضع إستراتيجية بناء على القدرات الداخلية.					
١٠	الإستراتيجية يتم تطبيقها و مراقبتها و بنشر السياسات الداعمة لها باستمرار لضمان تطوير الاداء بالشركة.					
١١	يساهم التدريب المستمر في رفع كفاءة وتطوير المسار الوظيفي للعاملين.					
١٢	الجرعات التدريبية التي يتلقاها العاملين تساعد علي اداء المهام بصورة أفضل					
١٣	معارف و قدرات العاملين يتم تطويرها باستمرار					
١٤	لدى الشركة سياسة استثمار مستمر في تنمية مهارات و مقدرات الأفراد					

					يتواصل العاملون بصورة فعالة داخل المؤسسة	١ ٥
					ينظر لمقدرات الافراد علي أنها مصدر هام للميزة التنافسية	١ ٦
					تعتمد الشركة في إنجاز جميع أعمالها بصفة رئيسية علي " فرق العمل"	١ ٧
					العاملون الذين يملكون مهارة عالية في الاتصال يؤدون الاعمال بطريقة أسرع.	١ ٨
					تقوم الشركة بقياس وتقييم أداء العاملين (الالتزام ،السلوك، الكفاءة والولاء)	١ ٩
					تتبنى إدارة الشركة تطبيق نظم حديثة لإدارة العمليات.	٢ ٠
					العمليات تم تصميمها و إدارتها وفق إجراءات موثقة.	٢ ١
					تساعد العمليات في تسير العمل بصورة أفضل.	٢ ٢
					توجد مؤشرات واضحة لقياس أداء العمليات .	٢ ٣
					تم بناء علاقات مستديمة مع زبائن الشركة على الثقة والمنفعة المتبادلة والاحترام والصراحة.	٢ ٤
					إنشاء شبكات معلومات شاملة تساعد في تحديد الفرص الكامنة للزبائن.	٢ ٥
					جميع أعضاء الشركة لديهم معرفة تامة عن احتياجات و رغبات الزبائن.	٢ ٦
					تشجع العاملين علي الاتصال مباشرة الزبائن.	٢ ٧
					يتم اجراء مسح دوري وروتيني للزبائن لتحديد درجة رضاهم وولائهم	٢ ٨
					النتائج المتعلقة بالزبائن تشير الي ان هنالك تقدم ومستويات اداء عالية	٢ ٩

					لدى الشركة الية للتأكد من ان استخدام الموارد المالية يعكس ويحقق الاهداف الاستراتيجية ويؤكد النجاح الدائم للمؤسسة.	٣ ٠
					نتائج قياس وتقييم أداء العاملين (الالتزام، السلوك، الكفاءة والولاء) حققت مستويات عالية من الرضا.	٣ ١
					نتائج قياس أداء العمليات أظهرت تحسن في الاداء.	٣ ٢
					نتائج الأداء الرئيسية تمت مقارنتها بنتائج الأداء شركات مشابهة لمعرفة مدى التقدم.	٣ ٣