

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الأطار العام للبحث

مقدمة

مع اتساع الأسواق وتحولها من المحلية إلى العالمية وزيادة العرض والطلب وتطور نظم الاتصالات والمعلومات وتبادل العلوم الإدارية التي لعبت دوراً متميزاً في تحويل الأسواق المترامية والمتباعدة إلى أسواق واحدة كبيرة لا يخفي منها شيء أشد وطيس المنافسة بين الشركات والمؤسسات ومع هذه المنافسة الشديدة تخرج المؤسسات والشركات الخاسرة من حلبة المنافسة لتترك مكانها لآخرى ناجحة ومتألقة، وفي ظل هذه الظروف تحتاج الشركات والمؤسسات لمعرفة أسباب الفشل والتركيز على إصلاح وتحويل الفشل إلى نجاح للدخول مرة أخرى في الحلبة وكذلك الشركات الناجحة والمتألقة تحتاج إلى تقوية وضعها الحالي لتحافظ على مكانتها ونجاحها وتحدد مواطن الضعف لديها لتقويمها لضمان عدم تردي حالة الضعف إلى ضعف أكبر قد يؤدي في النهاية إلى فشل وانهيار وتحويلها إلى نجاح يسهم في تقدم الشركات.

تتبقى التحديات الجديدة للمنظمات من طبيعة التطورات والتغيرات الكبيرة التي يشهدها عالمنا اليوم نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحرير التجارة العالمية مما جعل نجاح المنظمات في تحقيق البقاء والتكيف معتمداً إلى حد كبير على قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية المنبثقة أصلاً من الميزة النسبية فأصبح لمراً مفروضاً على المنظمات أن تسعى لتقديم وتنفيذ أفكار جديدة وخالقة بصورة يعجز عن تنفيذها المنافسون وذلك لضمان تحقيق التفوق التنافسي المستند إلى التطور المنظمي ، فانبثقت

فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعد أحدي أهم طرق تحقيق التطور المنظمي للهياكل والأنظمة والتطبيقات من خلال إجراء تحسينات إضافية تراكمية ، تدريجية، بما يعرف بعملية التحسين المستمر .

يعتبر علم إدارة الجودة في العصر الحالي من العلوم الإدارية الحديثة والهامة التي تسهم مساهمة كبيرة في بناء الشركات وتحديد أهدافها وأسس تحقيق هذه الأهداف بما يتناسب مع إستراتيجية الشركة وتوجهها. وتمثل إدارة الجودة عند تبنيها وتطبيقها أحدي أهم التحديات أمام الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها وأيضاً أحد الأسس التي يمكن من خلالها الحكم بين الشركات والمؤسسات وتقييمها من خلال قياس الأداء وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومكانتها بين الشركات الرائدة في السوق وبعد إقرار العالم لمنظمة التجارة العالمية وتطبيق المواصفات الدولية المتعارف عليها أدركت معظم الدول بغض النظر عن مدي تقدمها العلمي والاقتصادي أهمية دراسة وتطبيق مختلف مفاهيم الجودة وذلك لأن النمو الاقتصادي يعتمد علي قدرة الدول أولاً ثم الشركات والمؤسسات الاقتصادية التابعة للدولة ثانياً علي تطوير أنظمة فعالة تساعد وتكون ركيزة لتقدمها علي أسس علمية مدروسة وفعالة.

أدي الاهتمام بعلم الجودة إلي بروز فلسفة جديّة للعمل سميت بتطبيق إدارة الجودة التي تقوم علي توجيه إستراتيجية الشركات نحو معرفة نظام إدارة الجودة العالمي ومدي ملائمته للتطبيق حسب طبيعة النشاط وأن يكون الهدف الأساسي للمؤسسات تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية من تحقيق الربحية والتطور والاستمرار في التنافسية وتنفيذ العمليات الإدارية بها من خلال تطبيق إدارة الجودة و اعتبار إدارة الجودة عنصر رئيسي في المزيج الإداري وبالتالي تنسيق أنشطة إدارة الجودة مع أنشطة باقي الإدارات لضمان عدم حدوث تعارض أو تناقض بينها .

مشكلة البحث

تجد المؤسسات مشاكل ادارية في تطبيق نظم ادارة الجودة والاستفادة من هذه النظم في تحقيق اهداف

المؤسسة الاستراتيجية تتلخص مشكلة البحث في معرفة هل لنظام إدارة الجودة دور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة . ويجب البحث عن الأسئلة الآتية:

- 1- ماهي مفاهيم نظام إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي
- 2- مفهوم الاهداف الاستراتيجية وخصائصها .
- 3- هل نظام إدارة الجودة له دور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات

أهداف البحث

هدف البحث الي الاتي:

- 1- معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات .
- 2- التعرف علي نظام إدارة الجودة ومكوناته وتطور مفاهيم الجودة.
- 3- التعرف علي مفهوم الاهداف الإستراتيجية .

أهمية البحث

- 1- يحفز المؤسسات لتغيير الأساليب الإدارية في السودان لضمان بقاءها من خلال التواكب عالمياً مع النظم الإدارية المعمول بها .
- 2- يعمل علي توسيع التحصيل العلمي لنظام الجودة وتسلط الضوء علي الجانب التطبيقي في المؤسسات السودانية
- 3- يوضح ضرورة ربط اهداف المؤسسة بنظم إدارة الجودة لضمان توجه المؤسسات نحو الأفضل.
- 4- يدعو للالتزام بنظام منهجي واضح لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

فرضيات البحث

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام إدارة الجودة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاءه المؤسسة والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة

3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

منهجية البحث

اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصول إلي نتائج تساعد في الوصول إلي توصيات تساهم في حل مشكلة الدراسة .

حدود البحث

الحدود الزمانية الفترة من 2014-2015

الحدود المكانية (هيئة الجمارك السودانية ادارة التخطيط ،ادارة التدريب ،ادارة التعريفات ،ادارة تقنية المعلومات - شركة الفيصل العقارية - الشركة التعاونية للتأمين)

مصادر البحث :

المصادر الأولية : تتمثل في الاستبانة

المصادر الثانوية : تتمثل في المراجع و الدوريات والرسائل العلمية بالإضافة إلي الإنترنت

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول : التأصيل الإسلامي لمفهوم الجودة الشاملة

مفهوم الجودة في الفكر الإسلامي بالنظر في القرآن الكريم والسنة المطهرة الإسلام كان الرائد الأول والأعظم في وضع وبناء الأسس والمعايير الصحيحة والسليمة التي تعمل على بناء مجتمع وهو الذي دعا إلى إتقان العمل وهو المصطلح الذي يعبر عن الجودة التي ينادي بها الجميع في الوقت الراهن بينما كان الإسلام هو أول من أرساها .

كما يدعو الإسلام أيضا إلى التأكد من جودة العمل الذي يقوم به الإنسان وخلوه من النقص والعيوب فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن " وفي رواية أخرى " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه (رواه البيهقي) .

كما ورد أن الإسلام قد نادى للتحسين والجودة والإتقان ووضع جزاء وثواب لمن يحسن ويتقن عمله قال تعالى: " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا " (الكهف آية 30).

ولعل من أهم دوافع ومعززات الجودة الشاملة أحياء الضمير وإيقاظ مبدأ المراقبة الذاتية وهذا معناه مطبق في قيمة عظيمة من قيم الإسلام وهو مبدأ الإحسان وتقريباً لهذا المعنى يقول عليه الصلاة والسلام (إن الله كتب الإحسان في كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليجد أحدكم شفرته وليرح ذبيحته) (رواه مسلم)

فالحديث يحث المسلم على الجودة والإتقان في أداء العمل من خلال إحسان الذبح والقتل للحيوان

وثمة مبدأ آخر يؤكد الإسلام وهو البحث عن الأحسن وليس فقط عن الحسن من الأعمال وهذا يتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة يقول تعالى: (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً وهو العزيز الغفور)(الملك آية 2)

هكذا أجمل القرآن الكريم بأعجازه مفهوم التقويم الذاتي إن من أهم مجالات تفوق الإنسان وتميزه قدرته على أن يدين نفسه عند الجيد على الصواب ، قال عليه الصلاة والسلام : "الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت ."

ودعا الخليفة عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) الى محاسبة النفس، وجعل تقويم الإنسان ذاته خيراً من تقويم الآخرين له "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم ."

وقال علي بن أبي طالب (رضي الله عنه): "ما هلك امرؤ عرف قدر نفسه ."

وجاء عن ميمون بن مهران (رحمه الله) لا يكون العبد تقياً حتى يحاسب نفسه."

و الدعوة القرآنية الصريحة لإحسان القول في قوله تعالى (وقل لعبادي يقولوا التي هي أحسن) (الإسراء آية

(53

وبالنظر والتأمل في كل المعاني والقيم الإسلامية تجد أن معانيها ومضامينها تدور حول ما ذكر من

الجودة والإتقان والإحسان

ومن الأمثلة على ذلك : **الجودوا إدارة الوقت في القرآن والسنة** فمن القرآن سورة العصر التي تحت

على عمل الصالحات وهو جهور الجودة وتبين أن هذا العمل ينجي من الخسران وجاء تأكيد الصلاة على

أوقاتها في قوله تعالى: (إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً) (النساء آية 103)

وبالمقابل تؤكد الأحاديث مبدأ الجودة والإتقان في الوقت من خلال بيان سرعة الذهاب ودوران عجلة

الزمان

قال عليه الصلاة والسلام (أغنتم خمساً قبل خمس حياتك قبل موتك وصحتك قبل مرضك وفراغك قبل

شغلك وشبابك قبل هرمك وغناك قبل فقرك) (الإمام أحمد)

فهذه الدعوة للاغتنام في الوقت دليل أهمية العمل الجاد المتقن (الجويبر، ص2، 2006م)

مفهوم الجودة

لقد تعددت وتباينت تعريف الجودة فيعرفها جونسن (Johnson) "

بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن

السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه(فريد عبدالفتاح ،ص10)

كما عرفها بات كوفمان وسندي واتمور (Pat Kaufman and Cindy Wetmore) "

هي تلبية احتياجات الزبون المتوقعةا تقان الأعمال من أول مره (Pat kaufman, France,

1994,P118

وهي أيضا" مجموعة الخصائص والسمات لمنتج أو عملية أو خدمة والتي تعطي القدرة على

الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة (محمد رضا 1996 ، ص 38)

"وقد قامت المجموعة الأمريكية لمراقبة الجودة بتعريفها " بانها السمات والخصائص الكلية للسلعة أو

الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية (فريد عبدالفتاح ، ص10)

الجودة بمعناها العام هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون

قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا

والاكتفاء من الخدمة المقدمة . ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم

الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما .

في ضوء التعريف السابق، فالجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هي ما يلي:

1- معيار للتمييز يجب تحقيقه وقياسه.

2- تقديم أفضل ما يمكن لدى المؤسسة لعملائها، من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم.

3- الاهتمام بكل شيء وبالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى درجة عالية من الجودة،

فلا مجال للصدفة أو التخمين

4- الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب بل إدخال السعادة إلى نفوسهم.

5- الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث:

الدقة والإتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة، تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب للزبون ،

تكلفة مناسبة يتحملها من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة.

الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها ما يلي:خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء، تصميم

متميز للعمليات، رقابه فعالة على كل شيء، خلو العمل من التداخل والازدواجية،تكلفة قليلة مقارنة بمستوى

الجودة المرغوب من العميل، تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت، استخدام فعال للموارد البشرية

والمادية، سرعة في الأداء.

اما مفهوم الجودة "هو مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد

على التخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المنظمات، ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة

المتابعة (جمال الدين لعويسات، 2003 ، ص14)

تستطيع المؤسسة أن تعرف من خلال الجودة، فيما إذا كانت قد أدت ما عزمت على إنتاجه أو تقديمه، وفق

ما يريده ويرغبه العميل، وبالتالي فهي معيار لتقييم النجاح في كل ش. أن تحقيق الرضا والسعادة لدى

العملاء من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم يعنى أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها

المنشود.

وتعرف أيضا الجودة بأنها القابلية التي يتمتع بها المنتج) أو الخدمة(، لإرضاء حاجة المستهلك في أحسن ظروف الاستعمال(محمد محسن، 2001، ص19)

ويقاس الرضا بالنتائج المتحصل عليها من استعمال المنتج مقارنة بمنتج منافس أو مثالي، وتحدد الحاجة من خلال عقد مكتوب أو ضمني، يبرم بين المنتج والمستهلك ، أو من خلال ضوابط نموذجية (standard- norme) أو قانون أو عرف

أما الاستعمال فيتم استعمال المنتج حسب التعليمات أو المواصفات المنصوص عليها في بطاقة تعريف المنتج . اذا مفهوم إدارة الجودة هو تطبيق عناصر العملية الإدارية على الجودة ، وتهتم إدارة الجودة بالاستخدام الأمثل لكافة الموارد للتحسين المستمر للجودة ، وتتضمن عملية إدارة الجودة تحقيق التكامل بين العاملين والموردين والعملاء داخل بيئة متحدة(احمد الكردي،2011، ص14) ، وتقوم على مبدئين :-

- 1- أن إدارة الجودة تكون أكفأ إذا كان العاملون مقتنعون بها بالفطرة من البداية .
 - 2- أن إدارة الجودة عملية تحت السيطرة وليست عشوائية .
- والمقصود بفلسفة إدارة الجودة الشاملة تلك الجوانب الفكرية التي أسهم بها رواد الجودة في فكر الجودة الشاملة لا سيما وأن لها تطبيقات ناجحة في مجتمعات صناعية عديدة ومن ثم فإن الأمر لا يعد فكر غير قابل للتطبيق بل إنه قابل للتطبيق وأثبتت التجارب نجاحه(احمد الكردي،2011، ص14) ، ويمكن النظر لهذه الفلسفة من خلال العديد من الجوانب أهمها :-

- 1- أساس الفلسفة هو الرغبة الشديدة في تحقيق الفوز .
- 2- النظر إلى المنظمة من منظور شامل نظامي .
- 3- التركيز أساسا على الرضا الكامل للمستهلك .

4- توفير بيئة إدارية تشد التحسين المستمر لكل العمليات والنظم .

5- التأكيد على انتظام الأفراد في فرق عمل متعددة .

6- الاهتمام بتكلفة دورة حياة المنتج .

7- منع وقوع الأخطاء والاهتمام بجودة التصميم .

8- تقليل الخسائر وخفض حالات عدم المطابقة .

9- تنمية العلاقات مع الموردين ومع العملاء والعاملين .

نشأه الجودة (خلفية تاريخية):

تعتبر اليابان هي مهد إدارة الجودة الشاملة، حيث نشأت الأخيرة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى «حلقات الجودة». وكان الهدف من هذه الحلقات هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، ويتم في هذه الحلقات تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة، وبدأت حلقات الجودة لأول مرة في اليابان عام 1962 ثم انتقلت هذه الفكرة إلى أمريكا في السبعينات وحققت نجاحاً كبيراً في الثمانينات من القرن العشرين، ورغم نجاحها الملحوظ في اليابان، إلا أن حلقات الجودة لم تلق إلا نجاحاً هامشياً في أمريكا، بل وأحياناً كان لها تأثير سلبي على الجودة، والسبب في ذلك يكمن في الطريقة التي استخدمت بها. (حسان المتني 2009 ص9)

ويعود سبب اهتمام اليابان بالجودة إلى الأعمال التي قام بها الأمريكي إدوارد ديمينغ Deming؛ إذ دُعي ديمينغ Deming والذي كان مهندساً للتصنيع إلى اليابان لإلقاء سلسلة محاضرات أمام قادة العمل الياباني، وتم تقبل أفكاره التي تم تجاهلها في أمريكا من قبل معظم الشركات اليابانية في الخمسينات والستينات من القرن الماضي، واعتبر ديمينغ Deming بذلك الأب الروحي لجودة الإنتاج

ورقابة الجودة، وخلال عشرين عاماً تغيرت سمعة المنتجات اليابانية وأصبحت الصناعة اليابانية رمزاً للجودة. (حسان المتني 2009 ص9)

أدرك "ديمينغ Deming" أن الموظف هو المتحكم الفعلي بعملية الإنتاج، لذلك فإن نظريته تؤكد بجورها على إنشاء نظام ضمن الشركة يعزز تعاون الأفراد وتعلمهم من أجل تسهيل تنفيذ وإدارة العمليات والتي بدورها تؤدي إلى التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات بالإضافة إلى أداء الأفراد الذي هو مهم لرضا الزبائن وفي النهاية لبقاء المنظمة (المرجع السابق).

وابتكر "ديمينغ Deming" في نظريته أربع عشرة نقطة تعتبر إلى الآن أساساً لنظرية الجودة رغم

أنها طرحت منذ عقود، وهذه المبادئ (Zhang, Zhihai. 2001)

- 1- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات.
- 2- انتهاج فلسفة جديدة، لكامل الشركة.
- 3- التخلص من الاعتماد على التفتيش اللاحق للإنتاج.
- 4- إلغاء فكرة تقييم المواد على أساس سعرها فقط.
- 5- التطوير المستمر في طرق اختبار الجودة.
- 6- إنشاء مراكز للتدريب الفعال.
- 7- وجود قيادة فعالة.
- 8- إزالة مخاوف الموظفين حول تساؤلاتهم وصراحتهم.
- 9- إزالة الحواجز بين الإدارات.
- 10- التخلص من الشعارات والخطابات الرنانة.
- 11- استبعاد طرق التقييم التي تركز على كمية المنتجات لا نوعيتها.

12- مدح العمل الجيد والتفاخر به.

13- إعداد برنامج قوي لتعليم الأفراد على أدوات وتقنيات الجودة.

14- إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة التغييرات.

وقدم "ديمينغ Deming" تطبيقات منهجية تشمل الاستخدام الخاص للأدوات والتقنيات الإحصائية في

تصميم وإدارة وتحسين العمليات الهادفة إلى تخفيض الانحرافات الناتجة عن «الأسباب المشتركة»

و«الأسباب الخاصة» في الإنتاج (Zhang, Zhihai. Op Cit) أي أنه قسم المشكلات إلى فئتين.

ويستخدم جوزيف جوران Juran عبارة «الملائمة للاستعمال» عند الحديث عن الجودة، حيث يجب

أن يتمكن المستهلكون من الاعتماد على المنتج فيما يحتاجونه أو يريدون فعله، والملائمة للاستعمال لها

خمسة أبعاد هي:-

1- جودة التصميم.

2- مطابقة معايير التصنيع.

3- عدم وجود أعطال.

4- الأداء المرضي.

5- سهولة الصيانة بعد الشراء.

جاءت شهرة "فيليب كروسي" من إعلانه أن «الجودة مجانية» لأنه كان يعتقد أن تكاليف الإنتاج

الإجمالية سوف تنخفض لو حسن المصنعون الجودة (Zhang, Zhihai. Op Cit).

وحدد كروسي Crosby عدداً من المبادئ والتطبيقات المهمة لبرامج تحسين الجودة، والتي تشمل على

سبيل المثال: الإدارة بالمشاركة، ومسؤولية الإدارة عن الجودة، والاعتراف بالموظف، والتأهيل وتقليل

تكلفة الجودة، والتركيز على الوقاية بدلاً من العلاج، والانحرافات المعدومة. وادعى كروسي Crosby

أن سبب الأخطاء هو إما نقص المعرفة أو نقص الانتباه، ويتم علاج الأولى بالتدريب والتأهيل والثانية بالالتزام الشخصي بالتفوق (حسان المتي، ص12)

كما كان خبير الجودة الياباني جينيشي تاجوشي من أكبر أنصار الجودة في اليابان في فترة ما بعد الحرب، وكان يدرّس من منظور روجي أن «صناعة منتجات رديئة أسوء من السرقة» فالمجتمع لا يخسر شيئاً جراء السرقة لأنها إعادة توزيع للثروات، ولكن الجميع يخسرون عند صنع منتجات رديئة الجودة. ويمكننا استخلاص ما قاله علماء الجودة في النقاط التالية:

- 1- الجودة هي مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى.
 - 2- التركيز على تقييم النشاطات على مستوى المنظمة كلها.
 - 3- التركيز على أهمية تأهيل وتدريب الموظفين.
 - 4- التركيز على مفهوم الوقاية من الانحرافات بدلاً من علاجها بعد وقوعها.
- الجودة نشاط منهجي واسع يبدأ من المورد وينتهي بالزبون مروراً بكافة الأقسام الوظيفية في المنظمة.

ثالثاً : مبادئ الجودة :

تركز إدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري و إستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية الهادفة إلى التكيّف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد إلى امتلاك و تنمية ميزتها التنافسية من خلال (سملاي يحضه 2003 ص177)

1- التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات تؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة .

إنّ فكرة التحسين المستمرّ تعتمد على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة ، كما يعدّ عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط ذلك أنّ التركيز على التحسين المستمرّ لأنظمة العمليات الإنتاجية و المالية و التسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي ، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، و تطوير جودة المخرجات من السلع و الخدمات من جهة أخرى (خالد بن سعد عبد العزيز ، ص:93).

2- التركيز على العميل :

كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة و سلوكها ألتسييري أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية ، حيث أنّ الاحتفاظ بالموقف التنافسي و تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم سلع و خدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء و تلبى احتياجاتهم المحدّدة أو الشاملة .

ومن حيث تركيبها على تلبية احتياجات العميل تعرّف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة تسييرية تحقّق من خلالها المؤسسة كل من احتياجات المستهلك و أهدافها معا وهذا ما ذهب إليه COLE عندما عرف (TQM) بأنّها " نظام تسييري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المؤسسة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى إن تلبية احتياجات العميل في المدى القصير يضمن بقاء و نمو المؤسسة في البيئة التنافسية و يؤدي إلى تحقيق أرباح عالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل (المرجع السابق).

كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء و كسب رضاهم بصفة دائمة هدفاً استراتيجياً تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية و الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية .

إنَّ كسب ولاء العميل الخارجي يتوقف على درجة الانتماء و ولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطلوبة ، ممَّا يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم، و ذلك بالعمل على تنمية قدراتهم و مهاراتهم و تلبية حاجاتهم المادية و المعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي و الجماعي.

ويمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال :

أ- التعرف الدائم على احتياجاته الحالية و المتوقعة اعتماداً على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك

ب- ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين و احتياجاتهم المتنوعة .

ج- قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع و الخدمات المقدّمة .

د- التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية.

يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد و الكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك

المؤسسة للميزة التنافسية، و نجاحها في اختراق الأسواق العالمية (مصطفى احمد 200 ص 19) .

إنَّ التركيز على هذا العنصر بتنميته و تحفيزه، و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابياً على روحه المعنوية

يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة ، و هذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن

اتخاذ و تطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهيئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة

التنافسية . وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير

المعتمدة يعد سبباً رئيساً في فشل استراتيجيات الجودة الشاملة.

وبالنظر إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم ، يرى Porter أن الموارد البشرية مسئولة عن خلق القيمة و أن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات و تحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعد استراتيجيا في قيادة و نجاح المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية (سملاي يحضة مرجع سابق 178ص).

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعته، إذ أصبح التنافس و التقوُّق المرتكز عليها أمرا صعبا ، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى بخلاف عنصر وحيد يملك قوَّة الترويج و المتمثِّل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات و مهارات مختلفة .

في ظل تحوُّلات البيئة التنافسية أدركت الشركات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات الجودة الشاملة أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية، ذات المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع، و منه زادت الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد و الكفاءات و التي تدفع للتحوُّل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة و العقول الذكية.

لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة و المهارات و القدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع و التجديد و التحسين المستمر للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية (سملاي يحضة ص178).

3- المشاركة الكاملة :

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة ، إذ تساعد على زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة و أهدافها .

ويعد العمل الجماعي أداة فعّالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف و الاحتكاك المستمر بين العاملين و من أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال ، يتم التأكيد ضمن نظام الجودة إدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية و الاتصالات الفوقية ، بدلا من أسلوب المركزية و الاتصالات الرئيسية بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة .

كما يهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال حيث يؤدي تدريب الأفراد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة و تنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات التخصص الضرورية لأداء الأعمال إلى الاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات المؤثرة سلبا على الجودة ، كذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات و تطبيقها (سملاي يحضة مرجع سابق ص179).

و تؤدي الإدارة العليا للمؤسسة دورا مهمّا من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة ، و بالتالي تحقق ما يلي :

- 1- الاستفادة من الموارد و الكفاءات البشرية و توظيف قدراتها الإبداعية و مهاراتها العملي ودمجها في بوتقة العمل الجماعي بما يتيح للعاملين تحسين أدائهم من خلال صياغة و تصميم هياكل عمل جديدة و مرنة تساعد على حل المشكلات و تحسين إجراءات العمل .
- 2- إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة و التعرف على أسبابها و اقتراح الحلول المناسبة لها يسمح لإدارة المؤسسة بمتابعة و تقييم متغيّرات البيئة التنافسية و

الاهتمام برسالة المؤسسة و استراتيجياتها بدل من التركيز على جوانب تستهلك جهدا و وقتا في تنفيذها و مراقبتها .

4- التعاون بدل المنافسة :

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها، فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف و تتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية و البشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر .

و لقد اشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة، كما يمكن تنمية مبدأ التعاون بين المديرين و العاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور و المكافآت، و تشجيع العمل الجماعي كأداة فعّالة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء الآخرين و إعطائهم الثقة بعملهم و الاعتراز به (توفيق محمد عبد المحسن 2000 ص92)

5- اتخاذ القرار بناء على الحقائق :

تتميز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الإستراتيجية أو الوظيفية والتشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة، لا على التكهنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية .

إنّ نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، و بصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسئول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين و مستهلكين و موردين .

و من أجل الحصول على نتائج دقيقة ، كذا التعرف على درجة الانحراف عن الأداء المعياري يستخدم

نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات العلمية و الإحصائية المساعدة ليس فقط على اتخاذ

القرارات الروتينية بل في وضع الاستراتيجيات و مراقبتها تتمثل إدارة الجودة الشاملة في الالتزام بأداء الأنشطة و الأعمال بشكل صحيح على جميع مستويات المؤسسة بما يحقق رضا العميل الداخلي و الخارجي و امتلاك ميزة تنافسية أساسها الجودة العالية مقارنة بالمنافسين . تميز الأداء بشكل دائم يعد نتيجة لأداء تسييري فعّال يضع الجودة الشاملة هدفا استراتيجيا مع اختيار أنسب الاستراتيجيات و تنفيذها و مراقبتها بما يلائم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (سملالي يحضة مرجع سابق ص192).

5- الوقاية بدل من التفتيش

تتعلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة للعملية الوقائية لا التفتيشية ،لقد ركزت نظريات التسيير على عنصر المراقبة ممّا عزّز من عملية مراقبة الجودة أو تفتيش السلع عند تصنيعها أو الخدمة أثناء تقديمها .

إلّا أنّ هذا الأسلوب التقليدي ساهم في استنزاف الكثير من الطاقات البشرية و الموارد المالية بهدف الكشف عن عيوب أو أخطاء العملية الإنتاجية ، بينما نجد في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة انخفاض في التكاليف و زيادة في الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات جميعها بما يساهم في مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية .

رابعا : مراحل تطور نظام إدارة الجودة:

تطور مفهوم الجودة بشكل تدريجي حتى أصبح الحديث عن مدخل متكامل لمبدأ الجودة والالتزام بها في مختلف مكونات العمل بالقدر الذي يشمل الجودة في المدخلات والجودة في الاتصال والجودة في نظم المعلومات والجودة في اتخاذ القرارات والجودة في السياسات التشغيلية والإجراءات والجودة في الإشراف والمتابعة سعيا لتأكيد الجودة في الخدمات والمنتجات وإدارة الجودة الشاملة في عنايتهم وإرساء

نموذج نظامي متكامل هادف إلى تحسين وتطوير أداء المنظمات بالقدر الذي يؤمن رضا العملاء عن خدماتها أو منتجاتها وقد قسم فارمن (Garivn) تطور حركة الاهتمام بالجودة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أربع فترات (عبد الله الزهراني - بدون)

المرحلة الأولى : مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر وهي فترة بداية ظهور الإنتاج الكبير وتلاشي نظام الإنتاج الحرفي القائم على إنتاج عدد محدود من المنتجات الذي كان يصاحبه متابعة الجودة الإنتاج إنشاء عملية الإنتاج نفسها. ومع ظهور الثورة الصناعية أصبح الإنتاج بإحجام كبيرة مما استدعى ضرورة وجود وظيفة مستقلة تقوم على اخذ العينات وفحص المنتجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات .

مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة - :

بدأت هذه المرحلة في بدايات القرن العشرين عندما قام رادفور (Radford) بنشر كتابه (الرقابة على جودة المنتجات) في عام 1922م الأمر الذي أدى الى وجود قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام أساليب إحصائية هذه المرحلة شهدت إدخال أهم الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة والتي شاع استخدامها خلال الحرب العالمية الثانية في اليابان وكذلك خلال فترة الخمسينات من القرن الماضي وفي هذه الأساليب (المرجع السابق)

أ- العينات الإحصائية.

ب- عينات القبول.

ج- الرقابة على العملية.

د- خرائط الرقابة على الجودة.

المرحلة الثالثة : مرحلة التأكد من الجودة وضمانها:

واهم ما يميز هذه المرحلة ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة والتي قدمها (Feigenbaum) في

عام 1956م ويمكن تلخيص ميزات هذه المرحلة بأربعة عناصر أساسية وهي :-

1- الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة الشاملة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة .

2- ظهور مدخل الرقابة الشاملة على الجودة (TQC) الذي كان النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة

الشاملة.(TQM).

3- الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية للسلع المكونة من أكثر من جزء عند عدد من المشاكل والأعطال.

4- التركيز على اختفاء نسبة المعيب (Zero Defect)

المرحلة الرابعة : مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة:

وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص منها :-

1- الاهتمام الخاص بقضية الجودة من قبل رجال الإدارة العليا ورؤساء الشركات

2- الربط الكامل بين قضية الجودة و قدرة الشركة على تحقيق الإرباح

3- تعريف الجودة من وجهة نظر العميل

4- إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة

5- استخدام الجودة كسلاح تنافسي

في عام 1992 قدم سينج (Senge) بعدا جديدا لحركة الجودة في العصر الحديث عرفت بالتنظيمات

التي تتعلم من تجربتها و تجربة الآخرين و تعمل على تطوير و تحسين نفسها بشكل دائم و حتى يمكن

الوصول إلى هذا النوع من المنظمات يرى (سينج) ضرورة توفر ثلاث مراحل أساسية :-

المرحلة الأولى :- التركيز على العاملين من خلال:

1- خلق روح الرغبة و التطوير المستمر لهم.

2- إزالة المعوقات التي تحد من قدرة العاملين على الإبداع

3- تدعيم الممارسات الجيدة التي تهدف إلى تحسين عملية الممارسة في كافة أجزاء التنظيم

المرحلة الثانية : التركيز على المديرين.

و هذا يتطلب العمل على تغيير الطريقة التي يفكر بها المديرين و توجيههم نحو التعرف على العوامل

الحقيقية لأداء المنظمة و اهتمامه بالتعليم الدائم للعاملين داخل المنظمة

المرحلة الثالثة : التركيز على جعل عملية التعلم جزء أساسي من فلسفة التنظيم و مكوناته الأساسية و

أصول العاملين و الإدارة إلى عملية التعلم و لتحسين المستمر يعتبر جزء أساسي لإمكانية استمرار

المشروع ، و تعتبر هذه المرحلة نتاج طبيعي للمرحلة الأولى و المرحلة الثانية.

المبحث الثاني : الاهداف الاستراتيجية

مفهوم الاهداف الاستراتيجية

يعرف الهدف بأنه الوصول الي نتيجة اوغاية محددة في وقت محدد بشرط توفر الامكانيات سواءالمادية او البشرية والاهداف الاستراتيجية عبارة عن اهداف طويلة المدى الغرض منها نقل المؤسسة من وضع حالي الي وضع مرغوب .

والاهداف الاستراتيجية عبارة عن أهداف مستقبلية عريضة وتخص عدداً من القضايا المرتبطة بالمؤسسة ، ومن أمثلة ذلك: الموقف السوقي للمؤسسة، الإبتكار ، الموارد البشرية، الموارد المادية، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية، ومستوى الربحية.

وهي المتغير التابع في الدراسة، وتمثل دالة لما تطمح أن تكون عليه المؤسسة وتسعى لتحقيقه أو خلقه، وتشكل الطريقة المحددة بوضوح لسير العمل واتجاهاته من أجل تقدم المنظمة،وتصف مستقبل المنظمة الذي يتم تخيله ممزوجاً بالوصف الحي النابض بالحياة لما سيؤول إليه حال المنظمة حالما تتحقق تلك الطموحات .

إن الأهداف الإستراتيجية ما هي إلا مجموعة غايات بعيدة الأمد، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها وأن تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من موارد واستعدادات عند منظماتهم ، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة حية لها(الخفاجي، 2004 ، ص 94) .

إن الأساس الذي تقوم عليه أي إستراتيجية خاصة بالنشاطات التجارية لمؤسسة من المؤسسات هو وضوح الأهداف، وعلى هذا، فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، فلن يكون في استطاعة الإستراتيجية أن توفر اتجاهًا ثابتاً فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات .

ان تحقيق الاهداف هو السبيل لتحقيق المؤسسة لرسالتها وعلي ضوء رسالة المؤسسة التي تتضمن الاطار الاعام لاهداف المؤسسة ككل وانطلاقا من التحليل الاستراتيجي للمؤسسة يجب ان تقوم المؤسسة بتحديد اهدافها العامة والتفصيلية واهداف المؤسسة هي النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال النشاطات التي تمارسها والعمليات التي تقوم بها حيث يسعى المخطط لنقل المنظمة من الموقف الحالي الي الموقف المرغوب وتحدد الاهداف ماذا يجب ان تفعل؟ ومتي يتم هذا الفعل؟

ابعاد الاهداف الاستراتيجية

ويتكون الهدف الاستراتيجي من ثلاثة ابعاد اهداف قصيرة المدى يتوقع انجازها خلال عام واحد واهداف متوسطة المدى يتوقع انجازها خلال فترة زمنية من عامين الي خمية اعوام واهداف بعيدة المدى يتوقع انجازها خلال فترة زمنية تزيد علي خمس سنوات وقد تصل الي عشرين سنة او اكثر حسب الفترة الزمنية المحددة لانجاز الخطة الاستراتيجية

وانطلاقا مما تقدم فان الاحتمالات التي يجب تحديد الاهداف فيها تشمل :-

1. الربحية : يجب ان تشير المنظمة الي مستوي الربحية الذي تسعى المؤسسة الي تحقيقه .
2. وضعية المؤسسة في السوق: يجب ان يشير احد اهدافها الي المركز الذي تسعى لاحتلاله بالنسبة الي منافسيها
3. تقديم الجديد الي المستهلكين : يجب ان يشير احد اهدافها الي ماتسعي الي تحقيقه في مجال

المنتجات والخدمات الجديدة

4. الانتاجية : وهي مقدار المنتجات التي تسعى الي انتاجها بالمقارنة مع الموارد المستخدمة في

عملية الانتاج .

5. حجم الموارد المستخدمة من قبل المنظمة :- وهي المبالغ النسبية المطلوب انفاقها للحصول

علي مختلف الموارد التي تحتاج اليها المؤسسة مثل الموارد البشرية والمخزون والالات والاجهزة والنقد ،حيث يشير احد اهداف المؤسسة الي القيمة النسبية لكل من هذه الموجودات التي يجب ان تكون متاحة للمؤسسة

6. تطور اداء المسؤولين في المنظمة : وهذا يعني نوعية تطور الاداء الاداري لكل من المسؤولين في المؤسسة حيث يجب ان تضع المنظمة هدفا في هذا المجال لانه يؤدي الي تحقيق نجاح وتقدم المؤسسة

7. المسؤولية الاجتماعية : ويعني مسؤولية المؤسسة علي المساهمة في خدمة المجتمع الذي تعمل فيه لا بد من وضع اهداف في هذا المجال

8. تطور اداء العاملين : ويعني نوعيه اداء العاملين في المسؤوليات الادارية الدنيا وشعورهم تجاه عملهم لذا يجب التركيز علي وضع اهداف في هذا المجال لانه يؤدي الي تحقيق نجاح وتقدم المؤسسة .

9. تطوير انظمة المؤسسة : ويعني التنظيم الاداري وادلة وسياسات العمل واجراءاته ونظام

المعلومات الادارية وهذا المجال ضروري لنجاح المؤسسة لذا يجب وضع اهداف في هذا المجال .

التنفيذ المؤثر للاهداف الاستراتيجية

لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للاستراتيجية توفر السيطرة والقيادة، ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإداري

(نظام إدارة الجودة) التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية.

إن الإستراتيجية الخاصة بأية مؤسسة والتي تهدف إلى تحقيقها تتضح من خلال الأهداف الكثيرة التي تقوم الإدارة بوضعها والمبادئ التي يتم وضعها كأساس للعمل، ومن خلال السياسات التي تضعها المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالتنظيمات الوظيفية. وتتلخص هذه المبادئ والأهداف في الآتي:

1- الاهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للعملاء ورضاءهم.

2- الاهتمام بالجودة العالية والسعر المناسب.

3- رغبة المؤسسة في إحكام المراقبة والتحكم في كل مراحل جوانب العملية الإنتاجية وعملية عرض منتجاتها وبضائعها.

4- تطبيق المؤسسة للإستراتيجية الموضوعة من خلال نظام الإدارة الذي يؤكد على احترامه لجميع العاملين وثقته فيهم، إلى جانب الاهتمام بمصالح هؤلاء العاملين.

مفهوم إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

في ضوء السمات العالمية للتجارة الدولية، والمنافسة الشديدة، والكساد التجاري، والتهافت والتسابق بين المؤسسات من أجل إرضاء عملائها، توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتها المؤسسات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل لتحقيق أعلى جودة للمنتج أو الخدمة واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فأية خسارة لأي عميل أو زبون يعني ذلك تأثر مستقبل مؤسسة وتعرض بقاءها للخطر.

إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن منهج متكامل يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظروف داخلية مواتية، لذلك تتطوي فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مفهومين، وهما

الشمولية والتكاملية. فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العملاء لتتعدى تلك التوقعات، ويقصد بالتكاملية أن أي مؤسسة كنظام مكونة من نظم فرعية يعتمد بعضها على بعض ومن هذا المنطلق نجد أن إدارة الجودة الشاملة تشجع على عملية التكامل الأفقي والأقسام المتعددة كما يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وجودة النظام الإداري (ختيم محمد، 2009، ص 28) .

تحتاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تعاون جميع إدارات وأقسام المؤسسة ويكون التعاون بين جميع المستويات الإدارية ويكون هناك وإشراف مباشر على جميع عناصر التشغيل التي تضم الشؤون الإدارية والمالية والمشتريات وتأخيراً الخدمة نفسها.

يتضح لنا من هذا العرض العلاقة القوية والارتباط المنطقي والطبيعي بين استراتيجيات المؤسسات وإدارة الجودة الشاملة، فإن كانت أهداف ومبادئ المؤسسة الأساسية والتي تتبنى عليها إستراتيجيتها هي الاهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للعملاء رضائهم وإن كان هدفها الاهتمام بالجودة العالية والسعر المناسب، وإن كانت رغبة المؤسسة تتمثل في إحكام المراقبة والتحكم في كل مراحل وجوانب العملية الإنتاجية وعملية عرض منتجاتها وبضائعها وإن كان هدف المؤسسة تطبيق الإستراتيجية الموضوعة من خلال نظام الإدارة الذي يؤكد على احترامه لجميع العاملين وثقته فيهم، إلى جانب الاهتمام بمصالح هؤلاء العاملين فكل ذلك توفره إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة المؤسسة بشكل أفضل عن طريق التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات العميل وتجاوزها، ومن ثم تحقق المؤسسة هدفها الأساسي وهو تحقيقها للميزة التنافسية في نشاطاتها الرئيسية والتغلب على منافسيها والتفوق عليهم.

ومن هنا نستطيع أن نقول إن استراتيجيات الأعمال وإدارتها الإستراتيجية مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة بمنهجيتها إستراتيجيتها المتكاملة، بل كلاهما متطابقان في الأهداف والأساليب.

ثانيا : أهمية تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

تعمل جميع قطاعات المؤسسة في حدود نشاطها على تحقيق ما يخصها من إستراتيجية من منظور وحدة كيان

المؤسسة الواحدة ، ودور الجودة في هذه الإستراتيجية من خلال تحليل فكرة بقاء المؤسسة يرجع إلى :-

1- أن بقاء المؤسسة مرتبط بدرجة كبيرة بتحقيق الأرباح .

2- إن تحقيق الأرباح لا يتأتى إلا بمبيعات مقبولة منتجاتها ومنتزيدة .

3- إن الحصة السوقية المتزيدة تتحقق بتلبية حاجات العملاء .

ويؤدى الأخذ بإستراتيجية الجودة إلى تحسين الجودة ومن ثم إلى إمكان زيادة الأرباح لأمرين هما :-

1- ارتفاع المبيعات :- إن تحسين الاستجابة وتخفيض الأسعار في ظل تحسين الجودة سيؤدى إلى تحسين

سمعة المؤسسة التي بدورها تدعم تزايد المبيعات كحلقة ناشطة متكررة .

2- تخفيض التكاليف :- حيث أن زيادة الوحدات المنتجة في وحدة الزمن يرجع إلى تحسين الجودة بانخفاض

تكاليف إعادة الصنع والعدم بالإضافة إلى اقتصاديات الحجم كما يؤدى تحسين الجودة إلى تكاليف ضمان أقل

منهج إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة عبر تحقيق الاهداف الإستراتيجية

تطبيق نظم إدارة الجودة مع الالتزام بفلسفة إدارة الجودة الشاملة يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال

الإدارة الإستراتيجية والتي هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأجل

للمؤسسة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبار منهجية

أو أسلوب عمل ضمن نظام الجودة المطبق بالمؤسسة .

ولابد من تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتحديد ما تسعى إليه من خلال تحليل التغيرات

البيئية المحيطة بها، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها

خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المؤسسة بمختلف الآلات،

ولتحديد الخطة الإستراتيجية لآبد من:

1- معرفة واقع المؤسسة الحالي

2- تحديد الوضع المستهدف (المستقبل)

3- تحديد الفجوة بين الوضعين

ولتحقق المؤسسة خطتها الإستراتيجية لآبد من ان تمر بمراحل ثلاثة وهي :-

1- تعريف وتحديد الرؤية المستقبلية المأمول تحقيقها، لآبد أن تكون الرؤية قائمة على الأوضاع

وقدرات المؤسسة الحالية وكل الخيارات الإستراتيجية لتقليل من حواجز وعوائق التقدم التنافسي.

2- لآبد وأن توضح الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية

للمؤسسة.

3- قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول

المبحث الثالث : نبذه عن المؤسسات محل الدراسة

هيئة الجمارك السودانية

انشئت الجمارك فى عهد الحكم التركى حيث تم بناء ميناء سواكن وا إنشاء اول ديوان جمركى سواكن عام 1871م ولازالت آثاره باقية حتى يومنا هذا وكانوا يسمون الجمرك (كمرك) باللغة التركية وقد أخذ شعار الجمارك السودانية من البوابة الأثرية لميناء سواكن . أما فى عهد الحكم الثنائى فقد بدأ النشاط الجمركى منذ عام 1899م ولكن كانت الضرائب الجمركية فى ذلك الوقت عبارة عن ضريبة يفرضها الحاكم العام ويقوم بجمعها أفراد مقابل فائدة مئوية من جملة الإيرادات المتحصلة حتى عام 1904م أنشأت مصلحة الجمارك فى عام 1905م وقد صاحب إنشاءها صدور أول قانون للجمارك سنة 1926م ثم قانون 1939م وأخيراً قانون 1986م.

رؤيا هيئة الجمارك

(الجمارك السودانية قوة نظامية حدودية تقدم خدمة عامة متخصصة للمجتمع تتماشى مع المعايير الجمركية العالمية وتسهم فى التنمية الاقتصادية (الخطة الخمسية لهيئة الجمارك 2012-2016م).

رسالة هيئة الجمارك

اقتضت التحولات الدولية الأخيرة المتمثلة فى مفاهيم التنمية من خلال التجارة الي إحداث تغيير فى توجه الإدارات الجمركية من التركيز على الرقابة والإيرادات الي التركيز على التسهيل (Facilitation oriented customs) واستناداً علي هذا التوجه العالمي فان رسالة الجمارك السودانية 2012-2016م .
(قيادة العمل الجمركي بنزاهة وعدالة واحتراف نحو تبسيط وتسريع الاجراءات والتصدي لأنشطة التهريب وحماية الحدود بالتعاون مع شركائنا فى العمل ونسعى فى سبيل ذلك الى استكمال برامج

تقنية المعلومات وبناء القدرات في كافة جوانب العمل الجمركي (الخطة الخمسية لهيئة الجمارك 2012-2016م ص6).

الأهداف الاستراتيجية لهيئة الجمارك السودانية

تسعى هيئة الجمارك السودانية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية خلال الاطار الزمني المحدد للاستراتيجية الخمسية 2012-2016م.

- 1- تسهيل التجارة وفق المعايير الدولية.
- 2- تطوير الايرادات العامة للدولة.
- 3- تأمين الاقتصاد الوطني.
- 4- حماية المجتمع و صون الحدود.
- 5- خلق ادارة جمركية حديثة تواكب تحديات جمارك القرن الحادي و العشرين.
- 6- ترسيخ اخلاقيات العمل الجمركي و رفع درجة النزاهة.
- 7- تعزيز درجة الالتزام والانفاذ للتشريعات.
- 8- تسهيل حركة التجارة العالمية وفقا لاتفاقية الجات (GATT).
- 9- حماية حقوق الملكية الفكرية (TRIPS).
- 10- حماية الاقتصاد الوطني من أنشطة الاغراق و الدعومات غير القانونية (AD-CD).

11- تأمين حركة التجارة العالمية من اختراقات الارهاب و أسلحة الدمار الشامل.

12- مكافحة غسيل الاموال

الشركة التعاونية للتأمين :-

شركة تأمين مساهمة عامة مسجلة بالسودان منذ العام 1989م، وقد بدأت ممارسة التأمين في العام 1991م ويساهم في رأس المال أكثر من سبعين مؤسسة وجمعية وكلها هيئات اعتبارية وعلى رأسها مصرف المزارع التجاري وبنك الخرطوم وبنك النيل للتجارة والتنمية وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية والصندوق القومي للمعاشات.

وتزاول الشركة نشاط التأمين وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية السمحاء وتحت إشراف هيئة الرقابة الشرعية برئاسة فضيلة البروفسير العلامة الصديق محمد الأمين الضرير وعضوية الشيخ عبد الحميد عثمان عصملي وفضيلة الشيخ عبد الباسط عبد الماجد بشير.

الرؤيا:

تأمين إسلامي تكافلي تعاوني رائد

الرسالة:

نسعى لتحقيق رؤيتنا عبر تقديم خدمة تأمين متميزة نراعي فيها الحداثة واستخدام أفضل طرق التكنولوجيا و نحقق أعلى العائدات والمنافع لحملة وثائق التأمين والمساهمين من خلال تقديم منتجات وخدمات التأمين والتكافل مبتكرة وشاملة بأسعار تنافسية وبمهنية عالية ترضى زبائننا وتوفر لهم وللممتلكاتهم أجود وأميز مستويات الحماية والضمان والوقوف بجانبهم عند الحاجة وإسعادهم.

المبادئ والقيم:

- الولاء الدائم والاهتمام المطلق لحملة الوثائق فهم ملاك كامل لنشاط وأموال وفائض تأمين بالشركة.
- شغف الابتكار وتقديم كل جديد يعكس التزامنا الثابت نحو تحقيق متطلبات ورغبات عملائنا وتعظيم مزايا وجودة وتميز منتجاتنا وخدماتنا.

- الالتزام برعاية مصالح حملة الوثائق والمساهمين معاً فإننا أن نحرص أشد الحرص على عدم اتخاذ أي إجراء في أي مجالات عملنا قد يعرض تلك المصالح لأقل درجات الخطر. إن النمو المتواصل يمثل القوة المحركة للشركة فإننا نسعى دائماً لرفع مؤشرات أدائنا في كافة أوجه عملنا والانتشار محلياً وإقليمياً وعالمياً .
- احترامنا للعاملين يوحد لهم فرص الترقى في الشركة وتشجيعهم على تحسين جودة عملهم وزيادة إنتاجيتهم من خلال الحوافز التي تعطى بصفة عامة، ولمن يتقدمون بمبادرات متميزة بصفة خاصة نعمل دائماً على نشر الوعي التأميني بين أفراد المجتمع لتعزيز التضامن والتعاون.

الأهداف الإستراتيجية

- التعامل وفق الشريعة الإسلامية تلبية لحاجات المجتمع
- تحقيق معدلات عالية من الفائض التأميني
- الابتكار والتميز والتنوع في منتجات الشركة التعاونية لتحقيق التغطية الأمثل وتلبية متطلبات العميل الحالية والمستقبلية
- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي
- تطبيق نظم إدارة الجودة والتميز لتحسين أداء العمليات الداخلية
- نشر الوعي التأميني في كافة قطاعات المجتمع السوداني وذلك بتقديم أفضل الخدمات التأمينية.

شركة الفيصل العقارية

انشئت شركة الفيصل العقارية في الأول من مارس 2007م وتم تسجيلها تحت قانون الشركات لعام 1925م تحت الرقم 29909 لتكون إمتداداً لتمييزه في إرساء دعائم النهضة و التطور و النماء العمرانى قامت الشركة بتطبيق نظام الادارة المتكامل بالعام 2011 وقد حازت علي شهادة الايزو 9001-2008

في العام 2012

رؤية الشركة :

أن تكون المؤسسة الأولى في النهوض بالهندسة العقارية .

الرسالة:

التحسين المستمر ورضا العملاء هو مفتاح النجاح لدينا .

المبادئ والقيم:

- متطلبات الموظفين من أولى إهتماماتنا .
- نتمتع بالحزم والجدية في إداعنا بالرغم من وجود جانب للترفيه .
- تكمن قوتنا فينا كشركة وليس كأفراد .
- ملتزمون بالعمل الجماعي لتحقيق التميز .
- ننظر للخطأ كوسيلة إلى التعلم والمعرفة .

الاهداف الاستراتيجية

- تعظيم الايرادات
- زيادة الحصة السوقية للشركة
- المنافسة في الاسواق العالمية
- تحسين رضا العميل الداخلي والخارجي
- تحسين العمليات الداخلية للشركة بتطبيق نظم الجودة والتميز المؤسسي

ثانياً : الدراسات السابقة

تناول الباحث الدراسات التي تسني له الاطلاع عليها ، بدءاً بالدراسات المحلية، العربية والأجنبية ، وذلك حسب تسلسلها الزمني .

الدراسة الاولى : رحاب التاج حسن على،(2005)،بعنوان (اثر تطبيق الايزو علي تحسين الاداء)، دراسة لنيل درجة الماجستير ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - بحث غير منشور .

هدفت الدراسة الى معرفةتطبيق الأيزو وأثرة في ترقية وتحسين الاداء بصور عامة وفي الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل) بصفة خاصة كما هدفت الي بيان عدم التطبيق الفعلي لمبادئ الايزو واثرة على أداء العاملين وتدنى جودة الخدمات المقدمة من الشركة وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

توصلت الباحثة إلى النتائج الاتية تطبيق الأيزو لة تأثير في ترقية وتحسين الاداء مقارنة بالانظمة التقليدية السائدة في الشركة، ضعف المتابعة الإدارية من قبل المدراء والمشرفين لتطبيق الأيزو في الشركة بصورة جيدة أثر علي اداء العاملين وتدنى جودة الخدمات المقدمة من الشركة.

الدراسة الثانية : أحمد موسى إسماعيل محمد (2006م)دراسة بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا.

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات فى قطاع الأعمال بالسودان وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الجودة الشاملة بوظائف الإدارة والوظائف التقنية للمنظمات والتعريف بمفهوم الأداء الشامل وطرق قياسه وعلاقته بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وكذلك واقع الأداء بالمنظمة قبل وبعد تطبيق نمط المعايير القياسية وتحديد الجوانب الايجابية التي تحققت ، وتطبيق النمط

الجديد برصد حالات التحسين المستمر التي تحققت من خلال تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة وتطور الأدوات والأساليب والمعايير القياسية المستخدمة في الجودة الشاملة . وقد اتبع الباحث المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي . وبذلك قد توصل الباحث إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وتفصيل الوظائف الإدارية والتنفيذية كما أن هنالك علاقة بين الجودة الشاملة وتحسين الأداء الشامل وإدارة التغيير التحسين المستمر . وقد وصى الباحث بالتركيز على برامج التدريب المستمر لرفع مهارات العاملين وتمكينهم من تطبيق التحسينات التي سيدخلها برنامج تخطيط الجودة .. أوافق الباحث في أن التدريب المستمر والتثقيف بمفاهيم الجودة الشاملة لكل منسوبي المنظمات يؤدي إلى تبنى تطبيق إدارة الجودة الشاملة الشئ الذي يقود إلى رفع الكفاءة الإدارية حيث ينعكس ذلك على أداء المنظمات في قطاع الأعمال .

الدراسة الثالثة : عبد العال بشير عبد العال (2006م) دراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في تنمية وتطوير الكفاءات الإدارية بالتعليم العالي- بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

تناولت الدراسة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في تنمية وتطوير الكفاءات الإدارية بالتعليم العالي (دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا) . وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتحديد أي المبادئ الأكثر تطبيقاً في جامعة السودان كما يراها أعضاء هيئة التدريس كذلك معرفة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة السودان وفقاً للمتغيرات المستقلة الآتية : المؤهل الأكاديمي . سنوات الخبرة في التدريس الجامعي . الجامعة التي تخرج منها . الكلية التي

يدرس فيها- العمر . ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها المطبقة بالجامعة على منسوبيها للعمل على تعزيزها وتطويرها ومدى ملاءمتها في النظام التعليمي .

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي النظري والميداني الذي يعمل على تحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات استخدامها بالتعليم الجامعي ومميزاته وأهدافه وواقع الجامعات السودانية لإمكانية تطبيقه من خلال تصور مقترح بتحسين أعضاء هيئة التدريس الذين يعتبرون من أهم المدخلان في النظام التعليمي الجامعي وذلك من أجل الحصول على أهم مخرج للنظام التعليمي الجامعي وهم طلاب الجامعات السودانية ، خلص الباحث إلى أن الجامعات السودانية تفتقر إلى وجود مقومات متطلبات الجودة (المادية والبشرية) التي تعتبر أساس لفلسفة التنفيذ التي تعنى بإدارة الجودة الشاملة. حيث لا توجد مناهج متكاملة وتدريب وتأهيل للقائمين على أمر إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السودانية. ضرورة تبنى وزارة التعليم العالي متمثلة في إدارتها العليا لمفاهيم الجودة الشاملة لضمان تفعيل جودة التعليم الجامعي نحو مؤسساتها التعليمية من أجل التطوير والتحسين المستمر .

الدراسة الرابعة : ختيم محمد العيد (2009) بعنوان ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة لنيل درجة الماجستير ،جامعة محمد بوضياف ' بحث منشور .

ناقشت الدراسة مفاهيم الجودة الشاملة بالمؤسسة وعلاقتها بالإستراتيجية كما تناول أدوات الجودة ومراحل تطورها وكانت الفرضية الأساسية للبحث هل تحسين المنتجات وتطورها يضمن بقاء المؤسسة وقامت الدراسة أيضا بالتركيز علي نظام إدارة الجودة كنظام إداري وعلاقته بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة تم استخدام المنهج التحليلي والوصفي وكانت اهم نتائج الدراسة متابعة نظم ادارة الجودة بطريقة حازمة ومراجعة هياكل واستراتيجية المؤسسة بحيث تتماشى مع اهداف المؤسسة ،اعداد برامج

تدريبية شاملة للإدارة العليا وكل فئات الموظفين ،الاستعانة بخبرات خارجية لحل المشاكل التي يصعب حلها بالمؤسسات داخليا .

الدراسة الخامسة: مني علي زبيدية (2007) دراسة بعنوان اثر مصادر قوة الادارة العليا في تحقيق

الاهداف الاستراتيجية دراسة لنيل درجة الماجستير ، الجامعة الاسلامية بغزة ، بحث منشور .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في

المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، ولهذا الغرض تم اعتماد مصادر قوة الإدارة العليا التالية :القوة

الهيكلية، قوة الملكية، قوة الخبرة، وقوة الصفات الشخصية، وأثرها على الأهداف الإستراتيجية في مجالات

تنمية الموارد المالية والودائع، تحقيق متطلبات الربح، وزيادة حجم التمويل والاقتراض اللازم لدعم

الاقتصاد .وقد أجريت الدراسة على مجتمع مكون من 122 موظف في الإدارة العليا في المصارف

التجارية، وقد تم الحصول على البيانات من خلال 74 استبانته، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثير

إيجابي معنوي بين القوة من حيث الهيكلية والخبرة والملكية والصفات الشخصية وتحديد الأهداف

الإستراتيجية، وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بعض التوصيات التي من أبرزها ضرورة فحص مصادر

أخرى لقوة الإدارة العليا لفهم أهداف إستراتيجية أخرى وإمكانية تطبيق الدراسة على

مستويات إستراتيجية أخرى، وأهمية الموازنة بين جميع الأهداف في المصارف التجارية.

التعليق علي الدراسات السابقة

لقد اطلع الباحث علي عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ومتغيراته ، والمتعلقة

بتطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات القطاع الخاص والعام ومراجعتها وذلك من أجل نتائج هذه

الدراسات وقد تم الاستفادة منها في بناء اطارها النظري وكيفية تصميم الاستبانة والاطلاع علي الاساليب

الاحصائية من اجل تحقيق أهداف البحث. يتضح من العرض السابق للدراسات أن أغلبها اهتمت بعرض

إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية من حيث النشأة و التطور والمفهوم و مجالات التطبيق و إظهار المخاطر التي تحول دون نجاح تطبيقها في الواقع العملي ، وعن الدور الذي تلعبه إدارة الجودة وأنظمتها في نجاح المؤسسة، وعن قياس الأداء. إن معظم الدراسات السابقة تناولت نظم ادارة الجودة وربطتها باستراتيجية المؤسسات وتحسين الاداء والتزام الادارة العليا والموظفين بتطبيق هذا المفهوم الحديث للادارة

موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في انها ركزت علي متغير الاهداف الاستراتيجية ودور نظام الجودة في تحقيق اهداف المؤسسات ، بينما الدراسات السابقة أغلبها ركز علي الجودة الشاملة ومبادئها وتطبيقاتها علي الاداء والتميز ورفع الكفاءة، كما ركزت الدراسة الحالية علي الواقع التطبيقي والفعلي لنظم ادارة الجودة بعدد من المؤسسات السودانية المطبقة لنظم الجودة وفعالية هذه النظم التي تؤدي الي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات وتحسين ادائها .

الفصل الثالث

اجراءات البحث الميدانية

الفصل الثالث

إجراءات البحث الميدانية

تمهيد

بعد أن تم معالجة الإطار النظري للبحث تم استهداف عدة مؤسسات سودانية مطبقة لنظام إدارة الجودة داخل ولاية الخرطوم حيث يتناول هذا الفصل الإجراءات الخاصة بالدراسة الميدانية ويحتوي علي منهج الدراسة وعينة الدراسة وأسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها واستخدام النتائج في حل

المشكلة

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن الأسئلة فضلاً علي انه المنهج الذي يقوم علي وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة المشكلة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من النساء والرجال العاملين في 5 مؤسسات حكومية وخاصة مطبقة لنظام إدارة الجودة داخل ولاية الخرطوم من مجمل 30 مؤسسة مطبقة للنظام داخل ولاية الخرطوم متمثلة في هيئة الجمارك (ادارة التخطيط - ادارة التعريفات -ادارة الحوسبة والاتصال) - شركة الفيصل الغقارية - الشركة التعاونية للتأمين .

عينة الدراسة

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية حيث تم اختيار عدد (5) مؤسسات من جملة (30) مؤسسات يتم تطبيق نظام الجودة الشاملة بها واشتملت العينة الإجمالية لمجتمع الدراسة علي (120) مفردة تم اختيار (50) مفردة منها بطريقة عشوائية

أداة الدراسة

اعتمد الباحث علي الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها .

وصف الاستبانة

احتوت الاستبانة علي قسمين رئيسيين:

القسم الأول : الأسئلة الأساسية أو الشخصية: (النوع، العمر، المهنة ،المستوى التعليمي).

القسم الثاني : يحتوي علي ثلاثة محاور كل محور يحتوي علي أربعة أسئلة

صدق وثبات الاستبانة:

الثبات يعني أن تعطي الاستبانة نتائج متقاربة او نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها أكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (15) استمارة لعينة استطلاعية تمثل (30%) من المجتمع المستهدف عن طريق الاتساق الداخلي (الفاكرونباخ) حيث يوضح الجدول () معاملات الثبات لكل محور .

جدول رقم (1) يوضح معاملات ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.93
المحور الثاني	0.91
المحور الثالث	0.93
المقياس الكلي	0.98

المصدر اعداد الباحث من برنامج spss

ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (0.98) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة ومعامل الصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات فبالنتالي هو (0.99) وهذا يدل على ان هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الاستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج.

طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

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

حيث ن = عدد عبارات القائمة.

تطبيق الاستبانة

تم توزيع الاستبانة الي عدد من المؤسسات المطبقة لنظام ادارة الجودة تحديدا الي اللجان المسؤولة عن تطبيق نظم الجودة وتم شرح أهداف البحث والغرض من الاستبيان تم توزيع استبيان 150 وتم تجميع 80 وبعد ذلك تم تحليلها إحصائيا

المعالجات الإحصائية

لتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة استخدم الباحث البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Science) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قام باستعراض كل عبارة أو مجموعة عبارات في جدول يوضح عدد الاستجابات والنسب المئوية لكل إجابة لتحليل إجابات الاستبانة، بعد ذلك قام بالتعليق على نتيجة العبارة، وقد استخدم الباحث الجداول التكرارية لتحليل المعلومات وذلك بإعطاء الجداول أرقاماً متسلسلة ثم إعطائها عنواناً لمعرفة ما تحتويه من بيانات عينة الدراسة لمعرفة النسب المئوية وغيرها.

ولتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي ثم طبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية وهي:

- 1- الجداول التكرارية و النسب المئوية.
- 2- الأشكال البيانية.
- 3- القيمة الاحتمالية.
- 4- الوسيط.
- 5- اختبار مربع كأي لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين.

عرض وتحليل بيانات محاور الاستبانة

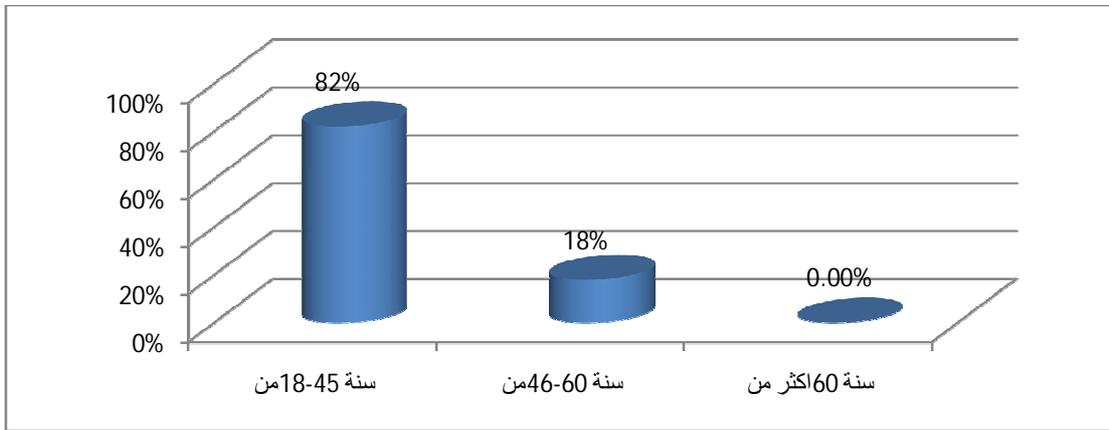
تم تحليل البيانات الأولية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) ولقد تم تحليل البيانات بواسطة التفريغ. وتم عرض النتائج في جداول النسب المئوية.

جدول (2) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
%82	41	45-18
%18	9	60-46
0	0	أكثر من 60
%100	50	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية

الشكل رقم (1) يوضح التوزيع النسبي لمتغير العمر



المصدر إعداد الباحث من برنامج excel 2007

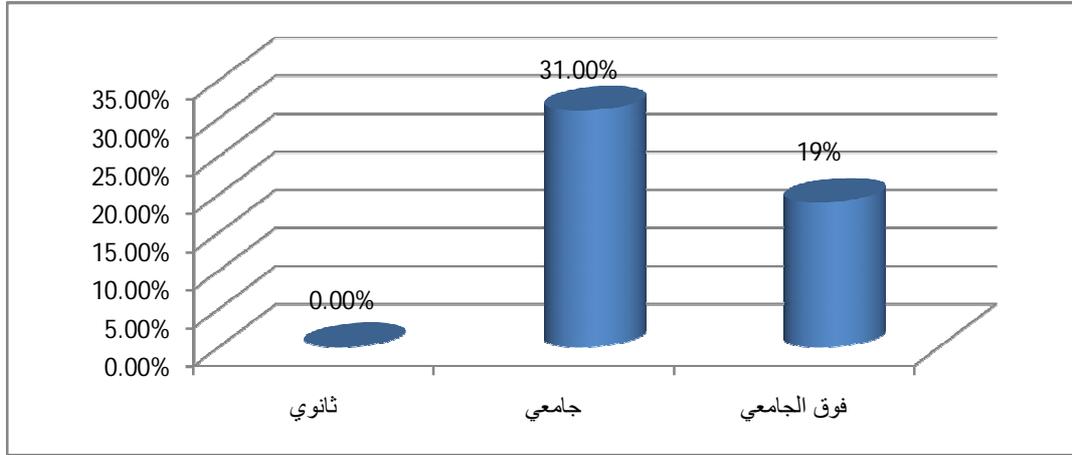
من خلال الجدول والشكل السابقين نرى أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح أعمارهم ما بين (18-45%) وعددهم (41) مبحوثاً بنسبة مئوية وقدرها (82%) بينما جاءت أدنى فئة من هم أعمارهم ما بين (46-60) وبلغ عددهم (9) مبحوثين بنسبة مئوية وقدرها (18%).

جدول (3) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
%0	0	ثانوي
%62	31	جامعي
%38	19	فوق الجامعي
0	0	56 فأكثر
%100	50	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2) يوضح التوزيع النسبي لمتغير المؤهل العلمي



المصدر اعداد الباحث من برنامج excel 2007

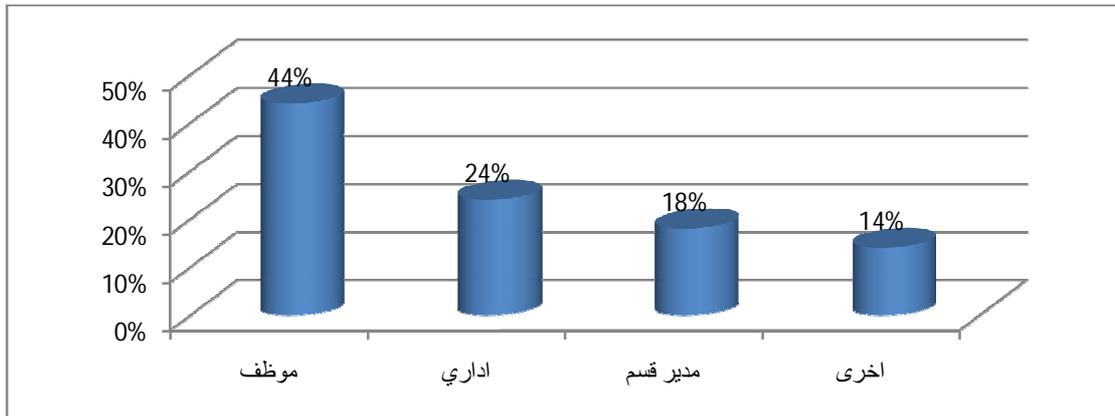
من خلال الجدول والشكل السابقين نري أن غالبية أفراد العينة المبحوثة هم من الجامعيين وعددهم (31) مبحوثاً بنسبة مئوية وقدرها (%62) بينما جاءت أدنى فئة من هم فوق الجامعيين وبلغ عددهم (19) مبحوث بنسبة مئوية وقدرها (%38) الأمر الذي يوضح أن المؤسسات تعتمد علي أفراد ذوي تأهيل علمي ممتاز .

جدول (4) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المهنة

النسبة	التكرار	المهنة
%44.0	22	موظف
%24.0	12	إداري
%18.0	9	مدير قسم
%14.0	7	أخرى
%100	50	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية

الشكل رقم (3) يوضح التوزيع النسبي لمتغير المهنة



المصدر اعداد الباحث من برنامج excel 2007

من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن غالبية أفراد العينة المبحوثة هم موظفين وعددهم (22) مبحوثاً بنسبة مئوية وقدرها (44%) يليها الإداريون وبلغ عددهم (12) مبحوثاً بنسبة مئوية وقدرها (24%) ثم وظيفة مدير قسم وعددهم (9) مبحوثين بنسبة مئوية وقدرها (18%) وأدنى فئة هم من وظائف أخرى وعددهم (7) مبحوثين بنسبة مئوية مقدارها (14%).

المحور الأول : نظام إدارة الجودة له دور فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

جدول (5) التوزيع التكراري والنسبي لعبارة توجد علاقة بين أهداف الجودة والأهداف الإستراتيجية

النسبة	التكرار	العبارة
%0.024	12	أوافق بشدة
%62.0	31	أوافق
%12.0	6	محايد
%2.0	1	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (5) ان التوزيع التكراري والنسبي لعبارة (نظام إدارة الجودة له دور فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة) كالآتي : اوافق بشدة بنسبة 24% من مجمل افراد العينة اوفق بنسبة 62% من مجمل افراد العينة بينما كانت أدنى فئة هم من لا يوافقون وبلغ عددهم(1) بنسبة بلغت (%2).

جدول (6) التوزيع التكراري والنسبي لعبارة نظام إدارة الجودة فعال في تحقيق استراتيجيه المؤسسة

النسبة	التكرار	العبارة
%12.0	1	أوافق بشدة
%68.0	6	أوافق
%8.0	4	محايد
%2.0	34	لا أوافق
%10.0	5	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (6) ان التوزيع التكراري والنسبي لعبارة (نظام إدارة الجودة فعال في تحقيق

استراتيجيه المؤسسة) كالآتي :أوفق بشدة بنسبة 12% ووافق بنسبة مئوية وقدرها (68%)، بينما

جاءت أدني فئة هم من لا يوافقون وبلغ عددهم (1) بنسبة بلغت (2%).

جدول (7) التوزيع التكراري والنسبي لعبارة تبني إستراتيجية نظام الجودة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة

النسبة	التكرار	العبارة
18%	9	أوافق بشدة
74%	37	أوافق
8%	4	محايد
0	0	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (7) ان التوزيع التكراري والنسبي لعبارة (تبني إستراتيجية نظام الجودة لتحقيق

إستراتيجية المؤسسة) كالاتي نسبة اللذين وافقوا علي أن تبني إستراتيجية نظام الجودة لتحقيق إستراتيجية

المؤسسة بلغ عددهم (37) مبحوثاً بنسبة مئوية وقدرها (74%)، بينما جاءت أدني فئة ونسبة اللذين منهم

محايدون وبلغ عددهم(4) بنسبة بلغت (8%).

جدول (8) التوزيع التكراري والنسبي لعبارة تطبيق نظام إدارة الجودة ونجاحه يعني تحقيق استراتيجيات

المؤسسة

النسبة	التكرار	العبارة
%74.0	37	أوافق بشدة
%18.0	9	أوافق
%4.0	2	محايد
%4.0	2	لا أوافق
%18.0	9	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (8) إن التوزيع التكراري والنسبي لعبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة ونجاحه يعني تحقيق استراتيجيات المؤسسة) كآلاتي: نسبة اللذين وافقوا وبشدة بلغ عددهم (37) مبحوثاً بنسبة مئوية وقدرها (%74)، بينما جاءت أدنى فئة من لا يوافقون والمحايدون وبلغ عددهم (2) بنسبة بلغت (%4) لكل فئة.

جدول (9) يوضح لمقاييس الإحصائية لمحور نظام الجودة له دور فعال في تحقيق الأهداف

الإستراتيجية للمؤسسة

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	توجد علاقة بين أهداف الجودة وأهداف الإستراتيجية	41.360	3	0.000	4	أوافق
2	نظام إدارة الجودة فعال في تحقيق إستراتيجية المؤسسة	73.400	4	0.000	2	لا أوافق
3	تبنى إستراتيجية نظام الجودة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة	37.960	2	0.000	4	أوافق
4	تطبيق نظام إدارة الجودة ونجاحه يعني تحقيق استراتيجيات المؤسسة	71.424	4	0.000	5	أوافق بشدة
نتيجة المحور		69.245	3	0.00	4	اوافق

المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

الجدول رقم (9) يوضح نتيجة اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية الأولى فبالنسبة للعبارة :

توجد علاقة بين أهداف الجودة وأهداف الإستراتيجية بلغت قيمة اختبار مربع كأي (41.36) بقيمة

احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة

الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

نظام إدارة الجودة فعال في تحقيق إستراتيجية المؤسسة بلغت قيمة اختبار مربع كأي (73.40) بقيمة

احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة

الدراسة ولصالح الذين أجابوا لأوافق.

تبني إستراتيجية نظام الجودة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة بلغت قيمة اختبار مربع كأي (37.960) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

تطبيق نظام إدارة الجودة ونجاحه يعني تحقيق استراتيجيات المؤسسة بلغت قيمة اختبار مربع كأي (71.424) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق بشدة.

نظام الجودة له دور فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بلغت قيمة اختبار مربع كأي (69.245) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

المحور الثاني نظام إدارة الجودة له دور في كفاءة أداء المؤسسات

جدول (10) التوزيع التكراري والنسبي لعبارة كفاءة أداء المؤسسات لا يحكمها إلا كفاءة الأداء الوظيفي

النسبة	التكرار	العبارة
%58.0	29	أوافق بشدة
%24.0	12	أوافق
%10.0	5	محايد
%8.0	4	لا أوافق
%24.0	12	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (10) ان التوزيع التكراري والنسبي لعبارة (كفاءة أداء المؤسسات لا يحكمها إلا كفاءة الأداء الوظيفي) كالاتي نسبة الذين وافقوا بشدة بلغ عددهم (29) مبحثاً بنسبة مئوية وقدرها (%58)، بينما جاءت أدنى فئة من لا يوافقون وبلغ عددهم (4) مبحثين بنسبة مئوية بلغت (%8).

جدول (11) التوزيع التكراري والنسبي لعبارة نظام إدارة الجودة له دور محدود في كفاءة أداء

المؤسسات.

النسبة	التكرار	العبرة
%54.0	27	أوافق بشدة
%20.0	10	أوافق
%6.0	3	محايد
%20.0	10	لا أوافق
%20.0	10	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (11) ان التوزيع التكراري والنسبي لعبارة (نظام إدارة الجودة له دور ولكنه محدودة في كفاءة أداء المؤسسات) كالاتي : نسبة اللذين وافقوا بشدة بلغ عددهم (27) مبحوثاً بنسبة مئوية وقدرها (54%)، بينما جاءت أدنى فئة من هم محايدون وبلغ عددهم(4) مبحوثين بنسبة مئوية بلغت (%6).

جدول (12) التوزيع التكراري والنسبي لعبارة يعتمد نظام إدارة الجودة علي جودة كفاءة أداء المؤسسات

النسبة	التكرار	العبارة
%64.0	32	أوافق بشدة
%30.0	15	أوافق
%4.0	2	محايد
%2.0	1	لا أوافق
%0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (12) ان التوزيع التكراري والنسبي لعبارة (يعتمد نظام إدارة الجودة علي جودة كفاءة أداء المؤسسات) كالاتي : نسبة اللذين وافقوا بشدة بلغ عددهم (32) مبحوثاً بنسبة مئوية وقدرها (%64)، بينما جاءت أدني فئة من هم لا يوافقون وبلغ عددهم(1) مبحوث بنسبة مئوية بلغت (%2).

جدول (13) التوزيع التكراري والنسبي لعبارة تطبيق نظام إدارة الجودة يسهم بدور فعال في كفاءة أداء

المؤسسات

النسبة	التكرار	العبرة
%74.0	37	أوافق بشدة
% 18.0	9	أوافق
%4.0	2	محايد
%4.0	2	لا أوافق
%0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (13) ان التوزيع التكراري والنسبي لعبارة (نظام إدارة الجودة يسهم بدور فعال في كفاءة أداء المؤسسات) كالآتي : نسبة اللذين وافقوا بشدة (37) مبحوثاً بنسبة مئوية وقدرها (74%)، بينما جاءت أدنى فئة من هم محايدون والذين لا يوافقون وبلغ عددهم(2) مبحوث بنسبة مئوية بلغت (4%) لكل.

جدول (14) المقاييس الإحصائية لمحور نظام ادارة الجودة له دور في كفاءة أداء المؤسسات

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	كفاءة أداء المؤسسات لا يحكمها إلا كفاءة الأداء الوظيفي	32.355	4	0.000	4	اوافق
2	نظام إدارة الجودة له دور ولكنه محدودة في كفاءة أداء المؤسسة	26.500	4	0.000	4	اوافق
3	يعتمد نظام إدارة الجودة على جودة كفاءة أداء المؤسسة	50.320	3	0.000	5	أوافق بشدة
4	تطبيق نظام إدارة الجودة يسهم بدور فعال في كفاءة أداء المؤسسة	66.640	3	0.000	5	أوافق بشدة
نتيجة المحور		49.587	4	0.00	5	أوافق بشدة

المصدر إعداد الباحث من برنامج spss

الجدول رقم (14) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى فبالنسبة للعبارة:

كفاءة أداء المؤسسات لا يحكمها إلا كفاءة الأداء الوظيفي بلغت قيمة اختبار مربع كاي (32.355)

بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء

عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

نظام إدارة الجودة له دور ولكنه محدودة في كفاءة أداء المؤسسة بلغت قيمة اختبار مربع كأي (26.50) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

يعتمد نظام إدارة الجودة على جودة كفاءة أداء المؤسسة بلغت قيمة اختبار مربع كأي (50.32) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق بشدة.

تطبيق نظام إدارة الجودة يسهم بدور فعال في كفاءة أداء المؤسسة بلغت قيمة اختبار مربع كأي (66.640) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق بشدة.

نظام إدارة الجودة له دور في كفاءة أداء المؤسسات بلغت قيمة اختبار مربع كأي (49.587) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق بشدة.

المحور الثالث التزام الإدارة العليا بنظام الجودة له دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

جدول (15) التوزيع التكراري والنسبي لعبارة التزام الإدارة العليا له دور في تحقيق الاهداف الاستراتيجية

للمؤسسة .

النسبة	التكرار	العبرة
%42.0	21	أوافق بشدة
%56.0	28	أوافق
%2.0	1	محايد
0	0	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (15) ان التوزيع التكراري والنسبي (لعبارة التزام الإدارة العليا له دور في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة) كالاتي : نسبة اللذين وافقوا (28) مبحوثاً بنسبة مئوية وقدرها (56%)، بينما جاءت أدنى فئة من هم محايدون وبلغ عددهم (1) مبحوثين بنسبة مئوية بلغت (2%).

جدول (16) التوزيع التكراري والنسبي لعبارة التزام الإدارة العليا بتبني ثقافة الجودة في المؤسسة له دور

إيجابي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

النسبة	التكرار	العبارة
72.0%	36	أوافق بشدة
26.0%	13	أوافق
2.0%	1	محايد
0	0	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (16) ان التوزيع التكراري والنسبي لعبارة (التزام الإدارة العليا بتبني ثقافة الجودة في المؤسسة له دور إيجابي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية) كالاتي : نسبة اللذين وافقوا بشدة (36) مبحثاً بنسبة مئوية وقدرها (72%)، بينما جاءت أدنى فئة من هم محايدون وبلغ عددهم (1) مبحثين بنسبة مئوية بلغت (2%).

جدول (17) التوزيع التكراري والنسبي لعبارة التزام الإدارة العليا بتطبيق وتنفيذ ومتابعة نظام الجودة له

دور ايجابي في فعالية الأداء

النسبة	التكرار	العبارة
%82.0	41	أوافق بشدة
%18.0	9	أوافق
0	0	محايد
0	0	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (17) ان التوزيع التكراري والنسبي لعبارة (التزام الإدارة العليا بتطبيق وتنفيذ ومتابعة نظام الجودة له دور ايجابي في فعالية الأداء) كالاتي : نسبة اللذين وافقوا بشدة (41) مبحوثاً بنسبة مئوية وقدرها (82%)، بينما جاءت أدنى فئة من هم موافقون وبلغ عددهم (9) مبحوثين بنسبة مئوية بلغت (18%).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

النتائج

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج بعد مناقشة وتحليل بيانات البحث، والتي تم عرضها في الفصل

الرابع ، ويمكن إبراز أهم نتائج البحث في النقاط التالية :

- 1- نظام إدارة الجودة له دور فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات .
- 2- تبني إستراتيجية نظام الجودة لتحقيق إستراتيجية المؤسسات .
- 3- تطبيق نظام إدارة الجودة ونجاحه يحقق إستراتيجية المؤسسة .
- 4- تطبيق نظام إدارة الجودة يسهم بدور فعال في كفاءة أداء المؤسسات .
- 5- التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة يساعد في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات
- 6-التزام الإدارة العليا بتبني ثقافة الجودة في المؤسسة له دور ايجابي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

التوصيات

بناء علي النتائج السابقة نوصي بالآتي :-

- 1- إعطاء أهمية قصوى لصياغة الأهداف الإستراتيجية التي تشتق منها أهداف الجودة .
- 2- ضرورة التزام المؤسسات في السودان بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة لما له من دور فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .
- 3- ضرورة التزام المؤسسات في السودان بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة لما لها من دور في تحسين كفاءة أداء المؤسسات .
- 4- ضرورة إبراز دور إدارة الجودة كعنصر أساسي من عناصر المزيج الإداري يساهم بشكل فعال في تحقيق الإستراتيجية وزيادة الربحية .
- 5- الاهتمام بكفاءة نظام إدارة الجودة وكفاءة الموظفين عن طريق تجميع الخبرات القادرة والمتخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة لتتولى مسؤولية العمل والتنسيق وبحث ودراسة المشاكل التي واجهت التطبيق واقتراح الحلول وتدريب الموظفين لإكسابهم المهارة اللازمة للتعامل مع نظم الجودة العالمية .
- 6- يجب علي الإدارة العليا أن تلتزم بدورها الفعال في :-
 - أ. مراجعة الهياكل التنظيمية داخل الوحدات بحيث يتم إعطاء فرصة الاقتراح إلى المسؤولين علي المستويات الدنيا لكي تتماشى هذه الهياكل مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها.
 - ب. إعداد برامج تدريبية لنشر ثقافة الجودة الشاملة والمضي قدما في هذا المنهج الجديد دون خوف وبرغبة قوية.

ج. إقناع جميع المستويات الإدارية بمنهج إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها وقبول التغيير وكذلك

التوضيح لجميع العمال أن الإدارة العليا ترغب بشكل قوي بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

د. تقديم الحافز المادي علاوات والمعنوي بطاقات تشجيعية لكل العاملين بإدارة الجودة الشاملة

بالوحدات لجنة القيادة، فرق التحسين، أعضاء الفرق، منسقين، قادة الفرق، وربط الحافز المادي

بالنتائج المحققة.

مقترحات ببحوث مستقبلية

- دور نظام إدارة الجودة في زيادة الكفاءة والإنتاجية
- دور نظام إدارة الجودة في كفاءة الأداء الوظيفي

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القران الكريم - سورة الكهف - اية 30

القران الكريم - سورة الملك - اية 2

القران الكريم - سورة الاسراء - اية 53

القران الكريم - سورة النساء - اية 103

الكتب :

1- توفيق محمد عبد المحسن (1996) م ، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات ، مدخل إدارة الجودة

الشاملة ، الطبعة الأولى ، مصر .

1- الجو بير، عبد الرحمن إبراهيم. (2006) م ، إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي والمعاصر

، الطبعة الثانية المدينة المنورة.

2- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، (1998) م ، إدارة الجودة الشاملة ، الرياض ، الكبيعان

للنشر و التوزيع

2- الخفاجي، نعمة عباس، (2004) الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان، مكتبة .

دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

3- الزهراني عبد الله - (بدون)، مفهوم الجودة الشاملة .

4- العويسات جمال الدين (2003) م ، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومه ، الجزائر

5- فريد عبد الفتاح، (1996) م النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية،

دار الكتب، القاهرة.

6- محمد رضا شندي، (1996) م، الجودة الشاملة و الإيزو بين النظرية والتطبيق، ، الطبعة الأولى، مصر.

7- مصطفى أحمد، (2000) م، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة.

البحوث العلمية :

8- احمد السيد الكردي (2011) م ، موسوعة الإسلام والتنمية

9- احمد موسى إسماعيل محمد (2006 م)، بحث بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان ،رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

10- حسان المتني (2009) م - دمشق - بحث بعنوان الجودة الشاملة وأثرها علي فاعلية الأداء

11- ختيم محمد العيد ، (2009) ، بحث بعنوان إدارة الجودة الشاملة وا إستراتيجية المؤسسة .

12- سملاي يحضة (2003) م بحث بعنوان إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- جامعة ورقلة.

13- عبد العال بشير عبد العال (2006 م)، إبحث بعنوان دارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في تنمية وتطوير الكفاءات الإدارية بالتعليم العالي- بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

14- محمد محسن، (2001) ، التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات واستراتيجيات، منشورات الساحل الجزائر.

المراجع الأجنبية

15- F.Lorey , Les strategies des entreprises , edition dunod.

- 16- Pat kaufman et cindy wetmore,(1994)·la bible du manager,
impression bussiere saint amend, France.
- 17- Zhang, Zhihai.(2001). Implementation of Total Quality
Management. Liaoning: Labyrinth Publication.

الملاحق

