



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

**“دور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الصناعات الغذائية علي
رضا الزبائن”**

**“Role on Total Quality Management of the implementation the in
food Industries on CustomerSatisfaction“**

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير علوم في إدارة الأعمال

الإشراف
أ. عادل عيسى

إعداد الطالبة:
تغريد احمد محمد الحسن

1438هـ - 2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

قال الله تعالى:

(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ

بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) المجادلة .. الاية رقم (11)

صدق الله العظيم

الإهداء

الى من ربياني صغيراً وأزراني كبيراً...

انحني إجلالاً وتقديراً لكما واقبل الثرى تحت قدميكما!

(امي الحبيبة - ابي الغالي)

الى زوجي العزيز

(أبو احمد)

الى صغيري مصدر سعادتي

(أحمد - تالين)

الى اصحاب القلوب الصادقة والوجوه المشرقة .. اتمنى لكم كل النجاح في حياتكم

(اخواني)

الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع قاصدة به وجه الله تعالى وأسأله ان يتقبله مني إنه ولي ذلك والقادر عليه

الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أفضل خلق الله محمد الصادق الأمين عليه صلوات ربي وأفضل التسليم أما بعد : اقراراً بالفضل لذوية ونزولاً عند قول النبي صل الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) فان الواجب يدفعني الى ان اخص بالشكر بعد الله تعالى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (كلية الدراسات العليا) لاتاحتها فرصة الدراسة فيها ، ويمتد الشكر الى اسرة مكنت جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، والشكر والتقدير الى استاذي المشرف على رسالتي الأستاذ/ عادل عيسي الذي تفضل علي بان اعطاني الكثير من وقته فجزاه الله عني كل خير. والشكر موصول الى الاساتذه الاجلاء محكموا الاستبانة ، والممتحنين الداخلي والخارجي . والشكر موصول لصديقاتي وزملائي بالدفعة العاشرة كلية الدراسات العليا (ماجستير العلوم في ادارة الاعمال) ، وللعاملين في قطاع الصناعات الغذائية بالسودان على مقدمتهم (مجموعة دال للصناعات الغذائية ، ومصنع سعيد للمواد الغذائية ، ومجموعة معاوية البرير للاغذية) .وخالص شكري وتقديري لكل من وقف بجانبني في انجاز هذا البحث حتي يرى النور .

المستخلص

تناولت الدراسة دور تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في الصناعات الغذائية علي رضا الزبائن من وجهة نظر العاملين. وتكمن اهمية الدراسة العلمية في الدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء المؤسسة المتمثل في رضا الزبائن ، وبالتالي تحقيق مستوى متميز بالمقارنة مع المنافسين العاملين في نفس القطاع .اما الاهمية العملية للدراسة فهي تعتبر خطوة للقيام بمزيد من الدراسات التي تبين اهمية الجودة الشاملة في الصناعات الغذائية علي رضا الزبائن .

وقد هدفت الدراسة إلى معرفه دور تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على رضا الزبائن واعتمدت الدراسة علي نظرية التبادل الاجتماعي والدراسات السابقة، والتي من خلالها تم صياغة فرضيات الدراسة المتمثلة في :هنالك علاقة بين مفهوم الجودة الشاملة ورضا الزبائن ،كان مجتمع الدراسة هم الموظفين بمجموعه دال للصناعات الغذائية ،مصنع سعيد للمواد الغذائية ،مجموعة معاوية البرير للاغذية . كان د وزعت اليهم الاستبانات ، ورددت منها 120 استبانة اي بنسبة 88% من جملة الاستبانات الموزعة ، وقد تم اسخدام اساليب الاحصاء الوصفي (التكرارات ، النسب المئوية، الانحرافات والمتوسطات) واساليب التحليلي (التحليل العاملي ،تحليل المسار عن طريق برنامج AMOS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات .وقد توصلت الدراسة الى عده نتائج منها: وجود علاقة ايجابية بين التحسين والتطوير المستمر ورضا الزبائن ، ووجود علاقة ايجابية بين النظم الادارية ورضا العاملين .واوصت الدراسة بتركيز المؤسسة علي تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم كلما هو جديد من منتجات لتقابل احتياجات وتوقعات ورغبات زبائنها، واوصت قطاع الصناعات الغذائية بتوفير دليل للجودة يضمن كافة مشاريع التحسين والتطوير المراد تنفيذها ، والعمل علي تقديم المكافآت والحوافز للموظفين والعاملين من اجل تشجيعهم علي تقديم افضل ماديهم وتحقيق الاهداف المطلوبة منهم .

الكلمات المفتاحية : الجودة الشاملة _____ رضا الزبائن

Abstract

The study under take the role on total quality management of the implementation the in food industries on customer satisfaction from the view workers implementing it on the food industry in Sudan (staff as a whole Dal group Food Industries and factory Saud food and groupMoiawAelperrir for food) .The size of the sample is 135 individual and the number of collected questionnaires is 115 out of 135 and it is accounted 88% .To analyze data and test hypotheses a number of statistical methods are used as(frequencies, percentages centennial, deviations and averages) and deviations and analytical statistics(factor analysis, path analysis by AMOS).The study results, including: a positive relationship between the leadership's commitment to quality and customer satisfaction, and a positive relationship between the administrative systems and the satisfaction of the employees. The study recommended the food industry to provide a guide to ensure quality improvement and development projects to be implemented, and work to provide rewards and incentives for employees and workers in order to encourage them to submit their best and achieve their desired goals.

Key Words: Total Quality _____ Customers Satisfaction.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
	البسمة	1
ا	الإية	2
ب	الإهداء	3
ج	الشكر والتقدير	4
د	المستخلص	5
هـ	Abstract	6
و	قائمة الموضوعات	7
ز	قائمة الجداول	8
ح	قائمة الأشكال	9
ي	قائمة الملاحق	10
الفصل الأول (مقدمة البحث)		
2	تمهيد	11
2	مشكلة الدراسة	12
3	أهداف الدراسة	13
3	أهمية الدراسة	14
3	التعريفات الإجرائية	15
4	هيكل الدراسة	16
4	الدراسات السابقة	17
الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة)		
9	المبحث الأول: الجودة الشاملة	18
25	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي	19
الفصل الثالث (الدراسة الميدانية)		
39	المبحث الأول: نبذه عن مجتمع الدراسة	20
45	المبحث الثاني: منهجية الدراسة	21
49	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	22

الخاتمة		
27	أولاً: النتائج	23
75	ثانياً : التوصيات	25
79	المصادر والمراجع	26
81	الملاحق	27

قائمة الجداول

رقم الصفحة	إسم الجدول	الرقم
11	المراحل التاريخية لإدارة الجودة	(1/2)
15	أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة وآيزو 9000	(2/2)
45	نظرية التبادل الاجتماعي	(1/3)
48	مصادر قياس متغيرات الدراسة	(2/3)
50	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(3/3)
51	تحليل البيانات الشخصية	(4/3)
53	التحليل العملي الاستكشافي للمتغير المستقل	(5/3)
54	التحليل العملي الاستكشافي للمتغير التابع	(6/3)
55	معامل الإعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان	(7/3)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(8/3)
61	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	(9/3)
65	قيم تحليل المسار لرضا الزبائن	(10/3)
67	قيم تحليل المسار لرضا العاملين	(11/3)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	إسم الشكل	الرقم
13	أهمية إدارة الجودة الشاملة	(1/2)
21	المفاهيم المتعلقة بالجودة	(2/2)
29	العلاقة بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي	(3/2)
30	نموذج تقييم الاداء التقليدي	(4/2)
46	نموذج الدراسة	(1/3)
57	التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المستغلة	(2/3)
59	التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات التابعة	(3/3)
62	نموذج الدراسة المعدل	(4/4)

قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
79	الاستبانة	(1)
85	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	(2)

الفصل الأول

مقدمة

- (1.1) تمهيد .
- (1.2) مشكلة الدراسة .
- (1.3) اهداف الدراسة .
- (1.4) اهمية الدراسة .
- (1.5) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة .
- (1.6) هيكل الدراسة .
- (1.7) الدراسات السابقة .

الفصل الاول

مقدمة

(1.1) تمهيد:

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي لاي مؤسسة ان تطبيقها من اجل تحقيق افضل اداء ممكن وتحسين الانتاجية وزيادة الارباح ، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد من الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها ، ولهذا فقد اصبح لزاما عليها العمل علي استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي علي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل الا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها.

فادارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف الي تطوير شامل ومستمر يشمل كافي مراحل ومناحي الاداء ، ويشكل مسؤولية تضامنية للادارة العليا والادارات والاقسام وفرق العمل والافراد سعياً لاشباع حاجات وتوقعات العميل ، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعاً وخدمة .

تعد جوده المنتجات عنصراً اساسياً في المنافسة بين المؤسسات ، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة للاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم .

في هذه الدراسة سنقوم بدراسة دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة علرضا الزبائن من وجهة نظر العاملين بالتطبيق علي قطاع الصناعات الغذائية بالسودان .

(2.1) مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في دور تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في الصناعات الغذائية على رضا الزبائن.

في سبيل ذلك فان هنالك ثمة تساؤلات جديرة بالبحث ووضع الاجابات لها وهي:

1. هل تطبيق الجودة الشاملة يؤدي لرضا الزبائن ؟
2. هل التحسين والتطوير المستمر يؤدي لرضا الزبائن؟
3. هل مشاركة العاملون تؤدي للرضا الزبائن؟
4. هل تطبيق النظم الادارية تؤدي لرضا الزبائن ؟
5. هل التركيز على العملاء يؤدي لرضا الزبائن؟

(3.1) أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

1. دراسة الجودة الشاملة بابعادها المختلفة على رضا الزبائن .
2. دور الجوده الشامله علي رضا الزبائن .
3. التعرف علي اثر التحسين المستمر على رضا الزبائن .

(4.1) أهمية الدراسة :

• الأهمية النظرية (العلمية) للدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها في الدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق مستويات أداء متميزة بالمقارنة مع المنافسين في الشركات العاملة في نفس القطاع وهذا ما يتطلب من الشركات التعرف على احتياجات زبائنهم وتحركات منافسيها في السوق .

تعد هذه الدراسة مكمله للدراسات السابقة التي تبين أهمية الجودة الشاملة بمتغيراتها المتمثلة في(التحسين والتطوير المستمر،التركيز على العملاء،مشاركة العاملين،التزام القيادة (الإدارة العليا) بالجودة،النظم الإدارية) على الأداء المؤسسي بمتغيراته المتمثلة في (رضا الزبائن، رضا العاملين) .

• الأهمية العملية للدراسة :

تعتبر هذه الدراسة خطوة للقيام بمزيد من الدراسات التي تبين أهمية مفهوم الجودة الشاملة بمتغيراتها المختلفة (التحسين والتطوير المستمر،التركيز على العملاء،مشاركة العاملين،التزام القيادة (الإدارة العليا،بالجودة،النظم الإدارية) بالإضافة إلى أهمية رضا الزبائن لكي تحقق الشركات مستويات أداء عالية، يمكن أن تكون ذات فائدة علمية وأكاديمية من خلال تقديم النتائج للمعنيين بها .

(5.1) التعريفات الإجرائية:

1. الجودة الشاملة: عرف هتكر Gnut chins بانها مدخل الإدارة للمنظمة الذي يركز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل ولتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع.
2. التركيز على العملاء: حيث انهم الذين يحكمون على الجودة من خلال القيمة التي تقدمها لهم والخصائص المتعلقة بالمنتج او الخدمة. فتلك القيمة تؤدي الى اشباع حاجاتهم وبالتالي كسبهم.
3. التزام القيادة (الإدارة العليا): مشاركة العاملين: يعتمد نجاح الشركة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارة قوة العمل لديها.
4. التحسين المستمر: ويشير مصطلح التحسين المستمر الى التحسين التدريجي والمفاجئ في المعرفة او التقنية ويقصد أيضاً تحسين الحاجات .
5. النظم الإدارية: حيث ان ضمان الجودة يتحقق من خلال وضع النظام المناسب لذلك ويكون الهدف من هذا النظام هو الخدمة والوقاية.
6. مفهوم الأداء المؤسسي: هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

7. رضا الزبائن: بانه مستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين الاداء المدرك للمنتج ، وبين توقعات الفرد المتعلقة بهذا الأداء.

8. رضا العاملين: يشير مفهوم الرضا عن العمل الي وجهة نظر الافراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولنه ، فقبول الافراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه .

(6.1) هيكل الدراسة :

يشتمل البحث على مقدمة واربعة فصول الفصل الاول الاطار العام للدراسة ويشمل المقدمة، تمهيد، خطة البحث والدراسات السابقة ، الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة ويتكون من مفهوم الجودة الشاملة ومفهوم الاداء المؤسسي بالتركيز علي رضا الزبائن ورضا العاملين .الفصل الثالث نبذة عن مجتمع الدراسة ومنهجية الدراسة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات ،الفصل الرابع النتائج والتوصيات .

(7.1) الدراسات السابقة

1. دراسة : (عايش ، 2008م)

تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي في المصارف الاسلامية .فروض الدراسة لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة بابعاد الجودة الشاملة والاداء المؤسسي لتلك المصارف. توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، ان الاداء المؤسسي للمصارف الاسلامية يسير بدرجة كبيرة ويرجع ذلك الي اهتمام القيادة(الادارة العليا) باحتياجات العاملين من خلال تحفيزهم وتشجيعهم. اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المؤسسة لادارة الجودة الشاملة لتأثيرها الايجابي على الاداء المؤسسي والمتمثل في رضا العملاء عن الخدمات المقدمة

2/دراسة: (عبد الله، 2013م)

تتلخص مشكلة الدراسة الرئيسية بالسعي نحو استقصاء مدى تطبيق ابعاد ادارة الجوده الشاملة واثرها على الاداء المؤسسي للمنظمات الصناعية . فروض الدراسة لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لابعاد الجودة الشاملة علي الاداء المؤسسي للشركات العاملة في منطقته سحب الصناعية. توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، أن المتغير المستغل التحسين المستمر له اثر كبير في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات الإنتاجية الخاصة بالمنظمة والتي بدورها تلعب دور في تحقيق رضا الزبون . اوصت الدراسة بأن تولي المنظمات الصناعية أهمية لغرس قيم ثقافة الجودة بجميع أبعادها .اعتبار مبادئ التحسين المستمر جزء أساسي من ثقافة المنظمة والعمل زيادة الوعي لجميع العاملين.

3/دراسة : (بشرى، 2010م)

تتلخص مشكلة الدراسة في الكيفية التي يدرك بها العملاء جودة الخدمات التامينية واثر هذه الجودة على رضائهم.فروض الدراسة هنالك علاقة احصائية بين سرعة استجابة المنشأة لمطالب وشكاوي العملاء وزيادة مستوى رضائهم . توصلت الدراسة إلى نتائج منها،ان تطبيق ادارة المنشأة لادارة الجودة الشاملة يؤدي الى فهم حاجات ورغبات العملاء بصورة دقيقة مما يؤدي الى رضائهم وتقديم الخدمة بصورة جيدة يزيد مستوى رضائهم . اوصت الدراسة بالالتزام الادارة العليا والعاملين

بتطبيق ادارة الجودة الشاملة بكل عناصرها يقود حتماً الى تركيز جميع الجهود نحو الاهتمام بالزبون وحاجته من خلال تمكين العاملين وحريرتهم في التعامل معهم ، وضرورة اهتمام الشركات الخدمية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة لضمان حقيق التطوير والتحسين المستمر .

4/ دراسة : (بدر، 2009م)

تتلخص مشكلة الدراسة في العلاقة ما بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والاداء المؤسسي للمنظمات الاهلية .فرضية الدراسة الرئيسة هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين مبادئ الجودة الشاملة والاداء المؤسسي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، وجود علاقة إحصائية بين النظم الإدارية المعتمدة لدى تلك المؤسسات كاحد متغيرات مبادئ الجودة الشاملة وأداء تلك المؤسسات من خلال وضع خطط تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين لديها، وجود علاقة إحصائية بين مشاركة العاملين من خلال جعل العاملين عملاء داخليين يشاركون في وضع السياسات والخطط الخاصة بالمؤسسة وكذلك وجود نظام أجور وحوافز يشجع العاملين على الأداء بصورة جيدة. اوصت الدراسة بضرورة تلبية المؤسسات الأهلية لحاجات ورغبات العملاء والمستفيدين للخدمات المقدمة لهم بالجودة والسرعة التي يتوقعونها ،اهتمام المؤسسات بالكادر الوظيفي العامل لديها من خلال العمل على تنفيذ برامج تدريبية متنوعة بناء على أسس ومعايير واضحة.

5/ دراسة : (محمد ، 2003م)

تتلخص مشكلة الدراسة في مامدى تاثير القيادة الادارية في رفع الاداء لدى مؤسسة سنونلغاز. فرضية الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الادارية ومستوى اداء العمل لدى مؤسسة سنونلغاز . توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، تركيز مؤسسة سنونلغاز على تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم خدمات مابعد البيع لهم . اوصت الدراسة بالمحافظة على بناء فرق العمل عالية الاداء وذلك بتشجيع اعضاء هذه الفرق وتيسير سبل وقنوات الاتصال معهم ،لان اساس نشاط المؤسسة مبني على فرق العمل ،ووجود فرق عمل متماسكة وفعالة يضمن الاداء الجيد للمؤسسة.

6/ دراسة : (باسو ، محبوب ، 2013م)

تتلخص مشكلة الدراسة في مدى تاثير ادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين .فرضية الدراسة لا يوجد تاثير لادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين . توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن زيادة التحسين المستمر يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين . اوصت الدراسة باستخدام اداء الفريق لدفع التحسين المستمر ، وتوعية العاملين في المؤسسة بادارة الجودة الشاملة واتقانة على احسن وجه .

7/ دراسة : (سويدان ، 2010م)

تتلخص مشكلة الدراسة في مامدى نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ بهم من وجهة نظر العاملين.فرضية الدراسة عدم وجود علاقة احصائية بين الزبون والعاملين بحيث لا يشعر بانه يتوفر لدى العاملين سرعة استجابة عالية للملاحظات وشكاوي الزبائن .توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، ان هنالك علاقة ارتباط قوية بين العاملين ورضا الزبون حيث ان المحافظة على العاملين لابدان يقابلها المحافظة على الزبون لان ولاء الزبون لا يتحقق من غير ولاء العاملين . اوصت الدراسة بالتزام الادارة العليا والعاملين بتطبيق ادارة الجودة الشاملة بكل عناصرها

يقود حتماً الى تركيز جميع الجهود نحو الاهتمام بالزبون وحاجته من خلال تمكين العاملين وحريرتهم في التعامل معهم .

8/ دراسة : (طاهر ، 2007م)

تتلخص مشكلة الدراسة في اثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات على الاداء في امانة عمان الكبرى . فروض الدراسة يلاقي اسلوب المشاركة في الادارة رضا العاملين بالامانة ورضا الجمهور . توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، أن أسلوب المشاركة يلاقي في الإدارة رضا العاملين بالامانة ورضا الجمهور ، تعتبر المشاركة في العملية الادارية من اهم الاعمال التي يجب علي متخذ القرار اتباعه . اوصت الدراسة بتنشيط دور الحوافز المادية المعنوية للعاملين لما في ذلك اثر على انتاجيتهم ، والاهتمام بتطبيق مبدأ المشاركة في صنع القرار لتشمل كافة العاملين .

9/ دراسة : (بوغان ، 2007م)

تتلخص مشكلة الدراسة في مدى تاثير جودة الخدمة المينائية في تحقيق رضا العميل ، فروض الدراسة:عدم وجود علاقة ارتباط بين جودة الخدمة المينائية ورضا العميل . توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، تدمر بعض الزبائن أو العملاء من فترة الانتظار لانجاز المعاملات الإدارية ، وعدم توفر العاملين والموظفين للحصول على المعلومات التي يطلبها الزبون أو العميل مما يجعله ينتقل كثيراً في المكاتب بحثاً عن المعلومات مما يتسبب في عدم رضائه . اوصت الدراسة بتحسيس العمال والموظفين باهمية تطبيق مفهوم الجودة والمحافظة على العملاء وولائهم للمؤسسة.

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة نموذج دراساتها الذي يشير إلى أن هذه الدراسة قد وسعت دائرة البحث لتشمل متغيرات أوسع نطاقاً حول موضوع الدراسة ، المتغير المستغل الجودة الشاملة (التركيز على العملاء،التزام لقيادة بالجودة ، مشاركة العاملين ،التحسين والتطوير المستمر،النظم الإدارية) في حين لم تتناول اغلب الدراسات السابقة التي تسنى الاطلاع عليها سوى بعض هذه المتغيرات ،إضافة على شمول هذه الدراسة على المتغير التابع أداء قطاع الصناعات الغذائية (رضا الزبائن، رضا العاملين، رضا المجتمع) .

تتفق معظم الدراسات السابقة على ضرورة الاهتمام بالزبائن وجمهور العملاء من خلال تقديم كل ما تحتاجه وتتوقعه من منتجات وخدمات .

وصلت معظم الدراسات السابقة إلي وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات والشركات محل الدراسة بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة ،وتطبيق اغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الاول: الجودة الشاملة

المبحث الثاني: الاداء المؤسسي

المبحث الاول

الجودة الشاملة

مفهوم الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة ولا يقتصر دورها على الأفراد والعاملين في الحقول النوعية إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للمواد المتاحة من مواد أولية ومعدات ومكانن وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية وغيرها. بحيث إنها تسهم للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالموصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلائم مع قدراته الشرائية وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة والخدمة في الزمان والمكان المناسبين.

لا يوجد تعريف متفق عليه لإدارة الجودة الشاملة لأن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة ومن شخص إلى آخر وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQN منظمة الجودة البريطانية حيث عرفت TQM على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً (حمود، 2001م ، ص 74).

هذا التعريف يركز على كل من الكفاءة والفاعلية داخل المشروع الذي يحمي المنظمة ويقودها إلى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك الذي تحقق من خلاله أهداف المشروع دون أن تكون هنالك ازدواجية في العمل أو أن تكون هنالك جهود ضائعة. بينما عرفها جون أوكلاند John Oakland إدارة الجودة الشاملة على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرورتها وضعها التنافسي في نطاق العمل ككل (حمود، مرجع سابق ، ص 74).

عرف هتكر Gnut chins بانها مدخل الإدارة للمنظمة الذي يركز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل ولتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع (حمود، مرجع سابق ، ص 74)

عرفت الجودة الشاملة على إنها عبارة عن بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل اساس التحسن المستمر للمنظمات من خلال استخدام الاساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة بالإضافة الى النظام الداخلي الذي يحكم عمل المنظمة التي يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين في الوقت الحاضر وفي المستقبل. وهي خلق التكامل بين الاساليب الادارية الجوهرية والجهود المالية والوسائل التنقيية لتحسين الأداء وجعلها تعمل في نموذج موحد موجه لتحقيق التحسن المستمر.

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة: بانها نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات اكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل وذلك ضمن كلفة تناقسية معقولة (حمود، مرجع سابق ،ص75).

فكلمة إدارة Management تعني تطوير قدرات تطبيقية وقيادات إدارية قادرة على التحسن والمحافظة على مستوى عالي من جودة الأداء مما تقدمه جودة Quality فيقصد بها تحقيق توقعات المستهلكين والمستفيدين مما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات بل أنها تصل إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

أما كلمة الشاملة Total فتعني إدخال عناصر العمل بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق كالحاجات ورغبات المستهلك أو المستفيدين من سلع وخدمات المنظمة. والعمل على بذل كل جهد جماعي، فردي ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

كما ركزت التعريف السابقة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على الجوانب الأساسية التالية (عبد المحسن، 2001، ص120) :

1. ضرورة التزام الإدارة بإدارة الجودة الشاملة.
2. نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق تخفيض التكلفة وزيادة الربحية
3. الجودة تؤدي إلى ارضاء المستهلك والمعروف أن المستهلك يبحث دائماً عن أفضل السلع أو الخدمات وإدارة الجودة الشاملة تركز بشكل أساسي على إرضاء المستهلك وتحسين وتطوير جودة إنتاج.
4. نظام الجودة الشاملة يحقق ميزة تنافسية وعائد مرتفع يقول رئيس شركة امريكان اكسبرس (نحن مهتمون جداً بالاستثمار في إدارة الجودة الشاملة لأن العائد كبير جداً) ويشمل العائد رضاء المستهلك وتخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.
5. انحسار شكاوي المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام زيادة الحصة السوقية: لقد اسهمت الأنشطة المتقدمة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
6. تنمية الشعور بوحدة المجموعة والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل. فالعمال والمدراء في المصانع الأوربية واليابانية فخورين بأعمالهم وبانتمائهم إلى بيئة عمل تهتم بالجودة كما أن بعض الدراسات أثبت أن الجودة أحد العوامل الهامة في تحفيز العاملين وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة ارتباطهم بالمنظمة وأهدافها.
7. تحسين سمعة طيبة للمنظمة في نظر العملاء والعاملين : لقد حققت المنظمات اليابانية سمعة طيبة لها وللمجتمع الياباني في نظر عملائها وفي الأسواق الدولية.
8. تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل 9000 ISO.
9. التغلب على العقبات التي تعيق أداء الموظف من تقدم منتج ذو الجودة عالية.
10. تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنشأة ككل.
11. زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها.
12. إحراز معدلاً أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة

جدول رقم (1/2) : المراحل التاريخية لإدارة الجودة

الملاحم الرئيسية	مراحل الاهتمام بالجودة
+العشرينيات +فحص فني بعد نهاية الانتاج للتأكد من مطابقة المنتج او الخدمة للمواصفات الموضوعية	مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية .
+ثلاثينيات /الاربعينيات +اهم الاساليب :العينات الاحصائية خرائط الرقابة علي الجودة ، خرائط العملية	مرحلة استخدام الاساليب الاحصائية في رعاية جودة الانتاج .
+منتصف الخمسينيات +بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواه الحقيقية لحركة ادارة الجودة الشاملة +القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع التركيز علي نظم الانتاج بلا عيوب	مرحلة التأكد من الجودة وضمانها
+اهتمام الادارة العليا في المنظمات بقضية الجودة +الربط بين الربحية والجودة في المنظمات +ادارة الجودة الشاملة كفلسفة استراتيجية +ادارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي	مرحلة ادارة الاستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات .

المصدر: عبد الرحمن ، بن عنتر، "ادارة الجودة الشاملة كتوجة تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر ،مجلة الباحث العدد6 ، 2008م ، ص 178.

فوائد إدارة الجودة الشاملة:

لقد اسهمت النتائج الايجابية التي حققتها إدارة الجودة الشاملة لتحفيز العديد من الباحثين والاختصاصيين. للعمل جدياً في دراسة الاثار الناجحة لتطبيق هذا الاسلوب الهادف للتطوير وتحسين اداء المستثمرين المنظم ومن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي(صالح ، 1998 ، ص16):

1. زيادة ولاء العميل:

تكسب المنظمة ولاء العميل من خلال جهود الموظفين المستمرة لارضائه حيث يتحول الولاء إلى ثقة تجاه المنظمة والتي تقدم للعميل حاجاته ومتطلباته فالعميل يثق في المنظمة التي تقدم سلع وخدمات تلأئم توقعاته ، فإذا فشلت في ذلك فإن العميل يلجأ عادة إلى منظمة أخرى.

2. زيادة الروح المعنوية لدى الموظف:

حيث يتكون لديهم حس اعلى تجاه الرقابة والشعور بالرضا نتيجة اشراكهم في عمليات التحسين.

3. زيادة الفعالية التنظيمية:

إدارة الجودة الشاملة تعزز قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحقق تحسناً كبيراً في الاتصالات كما تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين وبهذا يقل معدل دوران العمالة.

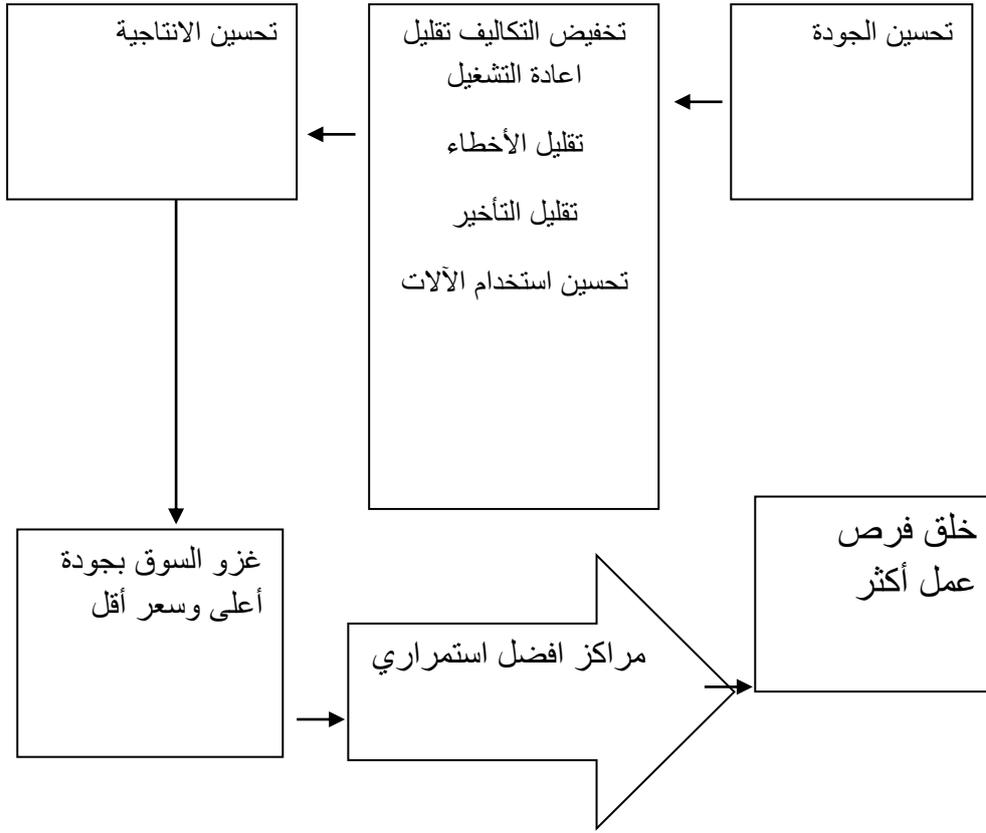
4. تحقيق رضا العميل:

ويتم ذلك من خلال وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج ، فيجب العمل على أن يصل المنتج أو الخدمة إلى العميل في النهاية ليحقق له الرضا، ويحقق للمنظمة الربحية والنمو والاستمرار.

لإرضاء العميل يجب العمل من خلال استراتيجية تهدف إلى ما يلي:

1. الاحتفاظ بالعميل الحالي والعمل على جذب مزيد من العملاء إلى عدم قدرة الإدارة على تغيير أساليبها وطرق إنجازها للنشاطات الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة في تثبيت مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. التوقعات غير الحقيقية لكلفة ووقت إدارة الجودة الشاملة.
3. الاعتماد غير المنظم على الأساليب الإحصائية سواء بالاعتماد القليل أو الكثير.
4. التركيز على ادوات محددة أكثر من التركيز على النظام نفسه حيث أن بعض المديرين يعتقدون ان نجاح تطبيق أداة معينة للجودة الشاملة مثل (spc) في منظمة معينة يؤدي إلى نجاح تطبيقها في منظماتهم ، وهذا الأمر غير سليم حيث أن التركيز يجب أن يكون على النظام بأكمله وعلى تحقيق وتحسين الجودة للعمليات وليس على معادلات أو أساليب النظام بأكمله وعلى تحقيق وتحسين الجودة للعمليات وليس على أساليب أو معادلات أو أدوات.
5. تركيز المنظمة على أساليب غير منتجة أو غير منتجة متوافقة مع نظام الإنتاج والأفراد فيها.
6. توقع نتائج سريعة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
7. البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا مثل الاستقالات، الدورات ، التقاعد .

شكل رقم (1/2) : أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد الرحمن ، بن عنتر ، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة ، جامعة الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد 6 ، 2008م ، ص 179 .

إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000 :

الأيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة اصدرتها المنظمة عالمية للمواصفات 1987م تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها لتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها من سلع وخدمات تتوافق أو تفوق حاجات ورغبات العملاء.

تعد سلسلة مواصفات الأيزو 9001 ، 9002 ، 9003 ، في كل مجال النشاط الخاص بها نموذجاً لنظام الجودة الذي يؤكد لإدارة المنظمة وعمالها أن أنشطة الجودة تتم وفقاً للمعايير المهنية العالمية (عبد العزيز ، 1999م ، ص 147).

ايزو ISO هي اختصار لكلمة الهيئة الدولية للمواصفات القياسية:

(International organization for standardization) وقد أقرت الهيئة الدولية للمواصفات القياسية سلسلة ايزو 9000 كنموذج للجودة الشاملة والتي تعني مشاركة وكذلك تحديد الوسائل العليا وتنفيذ هذه السياسة والأهداف.

الأيزو مواصفات عالمية تتناول كل ما يختص بجودة المنشأة ككل، فهي ليست واصفة للمنتج ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء وبشكل يكفل استمرارية المنشأة في الأداء المتميز وبالمستوى الرفيع للجودة ويرجع أصل المواصفة 9000 إلى (Bs 5750) التي اصدرتها هيئة المواصفات البريطانية BIS في عام 1970م للنهوض بمستوى الجودة في صناعتها.

وتعرف (Bs 5750) على انها نظام لإدارة الجودة الذي يؤكد على وجود إجراءات رسمية مكتوبة وتعليمات مرشدة للعاملين من أجل التأكد من أن العاملين يقومون بأداء مهامهم بطريقة صحيحة دون وجود إجراءات تصحيحية أثناء الأداء.

تعرف (ISO 9000) أكثر المواصفات العالمية انتشاراً من بين ما يزيد عن 130544 مواصفة المرجع المعتمد دولياً لأنظمة إدارة الجودة وهي تشكل الأساس لحوالي 430000 نظام إدارة مسجل في 158 دولة الأداء.

اسباب تطبيق نظام الجودة يتفق مع معايير الايزو:

1. السبب الرئيسي هو أن أيزو مطلب رئيسي للتعامل مع السوق الأوربية المشتركة.
 2. تزايد توقعات المستهلكين بوجود هذا النظام ، فنتيجة لتزايد أعداد المنظمات الموردين ومقاولات التعاقد من الباطن.
 3. كثير من المنظمات اصبحت تسجل هذا النظام كمطلب ضروري لضمان تزايد حصتها السوقية.
 4. هنالك بعض المزايا الداخلية التي يمكن الحصول عليها نتيجة لتطوير وتطبيق نظم جودة موثقة تفوق الضغوط المادية.
- اسباب معايير الجودة الخمسة:

ايزو 9000:

إدارة الجودة ومعايير ضمان الجودة الإرشادات الاختيارية والاستخدام هي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير الايزو وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام معايير ايزو 9001 ، 9002 ، 9003 فهي توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الأيزو (عبد العزيز، مرجع سابق، ص148).

ايزو 9001:

نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج، التركيب، وتقديم الخدمات وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي على عشرين عنصر تغطي احتياجات نظام جودة فعالة منذ تسليم التعاقد وخلال عمليات ومراحل التصميم والتطوير حتى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

ايزو 9002:

نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب وهي للاستخدام في حالة المنظمات التي لا يدخل ضمن أعباؤها التصميم أو تقديم الخدمات بعد التسليم وتتضمن هذه السلسلة ثمانية عشر عنصراً من عشرين عنصر متضمن في أيزو 9000.

ايزو 9003

نظام جودة ونموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات، وهي أقل هذه السلسلة شمولاً وتغطي 12 عنصراً من العناصر التي يقدمها الأيزو 9001، وهي لا تعتبر نظام للرقابة على الجودة، فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل، وهي تعتبر هامة ومفيدة للأغراض والمراجعة الداخلية.

ايزو 9004:

دليل إرشادي للمساعدة في وضع نظام فعال لإدارة وتقديم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير نظم جودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر نظم الجودة فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر بتفصيل وهي تعتبر هامة ومفيدة للأغراض والمراجعة الداخلية.

جدول رقم (2.2): أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000:

ISO 9000	TQM
1. ليس ضرورياً أن تكون موجهة للعملاء	1. موجهة للعملاء
2. موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني	2. موجهة بمفاهيم وفلسفة وادوات واساليب شاملة
3. التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محدودة بإجراءات وطرق عمل	3. تمثل خدمة بلا نهاية فالتحسن والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة
4. قد لا تمثل جزء متكامل من الاستراتيجية	4. تشمل المحور الأساسي لاستراتيجية المنشأة
5. يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستويات المنشأة ككل.	5. تشمل جميع الإدارات والوحدات والأقسام والمستويات التنظيمية
6- يتولى مسئوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة	6- يتولى مسئوليتها كل فرد في المنشأة وليس إدارة قسم محدد
7- قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية	7- تحتاج إلى أحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل

المصدر: عبد العزيز ، سمير محمد جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة 1999، ص148.

رواد ومدارس الجودة:

ان موضوع الجودة الشاملة منذ ظهوره كفكرة وحتى وصوله لما هو عليه الان نجده قد قام على اكتاف مجموعة من الرواد والمفكرين الذين كانت لهم آراءهم ونظرياتهم التي مثلت الأساس لمبادئ نظرية إدارية شاملة قائمة على الجودة يمكن تطبيقها في المؤسسات الأخرى ، وفيما يلي أفكار بعض رواد الجودة(حمود،مرجع سابق):

1. والتر شيوارت:

يعتبر (شيوارت) المؤسس الأول لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في ضوء ما ابتكره من طرق وأدوات احصائية للرقابة على الجودة اصبحت تعرف فيما بعد بخرائط أو جداول رقابة الجودة Control Chart وبعمليات الرقابة الاحصائية والتي تستخدم كأداة رئيسية لتشخيص المشكلات والتعرف على مدى إنحراف الاداء أو المنتج عن معايير الجودة الموضوعه.

لقد ابتكر شيوارت دورته المشهورة ذات الثلاث مراحل (التخطيط – الإنتاج - الرقابة) على نسق المراحل الثلاثة الرئيسية في الطريقة العلمية للتفكير (فرض الفروض ، اجراء التجربة ، اختبار صحة الفروض) غايتها زيادة جودة الأداء وتحقيق التحسين المستمر في الإنتاج ، وفي هذه الدورة اعطى أهمية خاصة لمرحلة الرقابة على اساس أنها عملية مستمرة وليست ختامية يمكن من خلالها مراجعة وتعديل المواصفات لزيادة جودة المنتج.

اوضح أهمية وجود عاملين لتحقيق الجودة هما: التفكير بطريقة موضوعية حقيقية. والعمل كيفما نفكر ونشعر ونحس كنتيجة للموضوعية الحقيقية، وأكد على ضرورة عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك عن طريق استقراء إحصاءات الماضي وتطبيق نظرية الاحتمالات للاستدلال على معالم المستقبل.

2. إدوارد ديمينج:

إذا كان شيوارت يعتبر هو المؤسس الأول لفكر الجودة، إلا أن إدوارد ديمينج يعتبر هو الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل ، لذلك يلقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة.

كان أول ما قدمه ديمينج توجيه انتقاد لنموذج تايلور في الإدارة العلمية متأثراً إلى حد كبير في ذلك وفي جميع أفكاره بصفة عامة بخلفيته المتعمقة في الرياضيات والفيزياء والذين حصل فيهما على درجة الدكتوراة من جامعة بيل (Yale).

لقد أدرك ديمينج أن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج وابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج (خطط ، نفذ ، افحص ، تصرف). وتحدث عن الجودة في امريكا في اوائل الاربعينات ولكن المؤسسات الامريكية تجاهلته ومن ثم قام ايشيكاوا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة ديمينج للإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي.

قد قوبلت أفكار ديمينج بالقبول في اليابان من قبل صفوة المديرين اليابانيين وادركوا أنه من اجل تطور مؤسساتهم ومن ثم تطور بلادهم بصورة عامة فإنه لا بد ان تتغير سمعتها في انتاج البضائع المنخفضة الجودة. لذلك يجب أن تنشأ ثقافة جديدة تركز على إنتاجية عالية الجودة. فتنبت معظم المؤسسات اليابانية في الخمسينات والستينات مبادئ ديمينج لرقابة الجودة. وأقاموا المسابقات

ورصدوا الجوائز للجودة المحسنة ، وزاد ارتباط الموظفين بالعمل وتحسنت دورة البضائع المنتجة بشكل كبير ، وفي خلال عشرين عام تغيرت سمعة المنتجات اليابانية واصبحت الصناعة اليابانية رمزاً للجودة الدائمة.

قام ديمينج بتطوير أفكاره المتعلقة بالجودة، حيث عدل دورته الثلاثية المراحل لتصبح رباعية تتضمن عمليات التخطيط ، التنفيذ ، التقييم بناءً على المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية وفيها يؤكد على ضرورة جعل عملية التحسين عملية مستمرة ليست لها نقطة بداية أو نهاية، بل سلسلة من المراحل المتتابعة غير المنفصلة قد أكد ديمينج على عدد من الجوانب المهمة في الإدارة وعدد من المبادئ القيمة في تحسين وتطوير أداء المنظمات على اختلاف أنشطتها ومستوياتها.

لقد ركز ديمينج خلال مسيرته المهنية قليلاً على الأدوات والتقنيات والتدريب ، ولكنه ركز بشكل كبير على ما سماه فلسفة الإدارة وكان يؤمن بأن إدارة الجودة الشاملة يجب أن تكون الأساس لأي مؤسسة ومن هذا المنطلق ابتكر ديمينج نظريته الشهيرة ذات الأربع عشرة نقطة والتي تتمثل في الآتي:

أ. تحديد ونشر أهداف وأغراض المؤسسة:

يجب ان تلتزم المؤسسة بتحديد اغراضها وأهدافها باستمرار، وان تقوم بنشر تلك الأغراض من خلال رسالتها إلى المهتمين كالعلاء والموظفين والموردين وافراد المجتمع المحلي، وذلك حتى تكون معروفة من قبل المجتمع.

ب. انتهاج فلسفة جديدة:

ذكر ديمينج أن انتهاج فلسفة الجودة لا يمكن أن تكون مهمة اللجنة التنفيذية أو رئيس مجلس الإدارة فقط ، بل يجب أن تمثل قرار يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في المؤسسة. وان يقترن ذلك بالطرق على أذهان العاملين بالاسلوب الذي يعمق مفهوم فلسفة الإدارة لتحقيق الجودة الشاملة، وحذر ديمينج من أن الجهود غير المتحمسة لتحسين الجودة لن تحقق نتائج طويلة الاجل.

ج. عدم الاعتماد على الفحص الكلي واعتماد الرقابة الوقائية:

إن الغرض الأساس من عمليات الفحص تحسين العمليات وتخفيض التكلفة وليس الغرض من ذلك تصيد الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها ، وعلى إدارة المؤسسة عنها ، وعلى إدارة المؤسسة ان تعي هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها إلى منع وقوع الأخطاء اصلاً من خلال الرقابة الوقائية، ولكن عملية الفحص على جميع المنتجات مكلفة للغاية ومضیعة للوقت ويجب الاستعاضة عن هذه العملية بفحص العينات الممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً.

د. إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط:

لا يمكن أن يتجاهل العمل المربح اطلاقاً سعر البيع ، ولكن ديمينج أكد على ان تكاليف الحصول على أحد الأشياء لا يجب أن تكون الاهتمام الأول وقال بأن اهتمام المورد والتزامه

يرضي العميل المرتقب أن يكون موجه الاهتمام، ويمثل هذا – مع تكلفة الحصول على أحد الأشياء – القاعدة التي يقوم عليها انتقاء المورد .

هـ.تحسين نظام الانتاج والخدمة باستمرار:

أن بناء الجودة في كل نشاط وفي عملية ، يتطلب التعاون بين من يقدم الخدمة أي المؤسسة ومن يستقبل الخدمة أي العميل ، وتقع على عاتق الإدارة مسؤولية حل المشكلات وتخفيض الانحرافات في الأداء من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المعروفة.

و.إنشاء مراكز للتدريب الفاعل:

رغم أن ديمينج اهتم أساساً بالتدريب على الرقابة الإحصائية للجودة إلا أنه ذكر أيضاً أن الموظفين يجب أن يتدربوا على طريقة أداء أعمالهم ويجب أن يكون تدريب الموظف متعلقاً بصورة مباشرة بعمله ، ومناسباً للمسؤولية التي يتحملها، وأكد ديمينج على أهمية تدريب الموظفين على الإنتاج أكثر من أهمية تطوير الإدارة .

ز.ايجاد القيادة الفاعلة:

الإدارة الفعالة لديها إمام بطبيعة العمل وبالبيئة المحيطة بالعمل، وهي تعمل على إيجاد الظروف المناسبة للابداع وتشجيع الاقتراحات وتهتم بها وتوفر الحوافز الضرورية في هذا المجال. إن القائد الجيد داعم لموظفيه ويسعى لتطويرهم وتحسين مهاراتهم حتى يستطيعوا أن يؤديوا أعمالهم بالشكل المطلوب ، والقائد الجيد يسعى دائماً إلى التحسين المستمر وإزالة العقبات التي تعترض سير عملية التحسينات في المنظمة.

ح.إزالة الخوف:

يمثل الخوف عقبة كبيرة تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة. عندما يخشى الموظفون من الآثار المترتبة على حديثهم الصريح أو مغامرتهم أو طرح الأسئلة ، عندها تقل احتمالية تحسين الجودة بشكل كبير، فمن الضروري أن يعمل الموظفون بشكل يشعرون فيه بالأمان داخل المؤسسة.

ط.تفعيل فرق العمل:

حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل وعلى الإدارة أن تقوم بتفعيل دور مجموعات العمل للوصول إلى أهداف المؤسسة .

ي.التخلص من الشعارات والنصائح:

انتقد ديمينج هؤلاء الذين يعتقدون أن الجودة تنتج عن التحفيز والإيحاء كما أضاف أن الطريقة التحفيزية تدمر الجودة لأنها تركز الاهتمام على الرغبة في عمل شيء أكثر من كيفية عمل هذا الشيء. وذكر ديمينج انه إذا كانت الشعارات الجيدة تعطي الموظفين فكرة عامة عن المكان الذي ينبغي أن يوجدوا فيه، فإنها لا تعطي خريطة توضح كيفية الوصول إلى هذا المكان.

ك. تجنب تحديد أهداف رقمية:

إن وضع أهداف رقمية أمام العامل لكي يسعى إلى تحقيقها يؤدي إلى تركيز العامل على تحقيق الكم وليس الجودة، ويشجع على الانتاج بكميات كبيرة دون الاهتمام بجودة المنتج.

3. جوزيف جوران:

كان لجوزيف جوران – الذي عاصر إدوارد ديمنج – تأثير كبير أيضاً على حركة تحسين الجودة ، وتمثلت أكبر اسهاماته في صياغة طرق لإنشاء المؤسسة الموجهة نحو العميل، وذكر جوران أن التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية ونظام في المؤسسة .

وجوزيف جوران هو عالم امريكي من اعلام الجودة الشاملة في الوقت المعاصر وهو صاحب القول المشهور (الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب ان يكون مخططا لها) .

اشار جوران الى ضرورة توفير المناخ المناسب والابتكار بما يتطلب احداث تغيير في الثقافة التنظيمية، كما اكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد اسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة وتقييمها بايجابياتها وسلبياتها واختيار الحل الافضل. وقد اعتمد جوران على تقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج لتحسين الجودة وقد ربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما سمي بثلاثية جوران التي تتكون من التخطيط للجودة والرقابة الفعالة على الجودة وإجراء التحسينات المستمر. وركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة، ولكنه في نفس الوقت لم يهمل دور الإدارة العليا ودعمها للجودة كما أنه لم يهمل دور العمال الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة.

يرى جوزيف جوران ان التخطيط للجودة يمر بعده مراحل هي كما يلي :

أ. تحديد من هم المستهلكين .

ب. تحديد احتياجاتهم .

ج. تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين .

د. تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات او المعايير المطلوبة .

هـ. نقل نتائج الخطط الموضوعه الي القوى التشغيلية .

اما فيما يتعلق بالرقابة علي الجوده كاحد عناصر العملية الادارية جوران يري بان الرقابة علي الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق اهداف العمليات الانتاجية وكذلك الحد من العيوب Defects وكذلك المشاكل الاخرى التي تتم الرقابة منها وتجنبها قبل حدوثها .

ولذا فان الرقابة علي الجوده تتضمن خطوات اوردها علي الشكل التالي :

أ. تقييم الاداء الفعلي للعمل .

ب. مقارنة الاداء المتحقق (الفعلي) بالاهداف الموضوعه .

ج. معالجة الاختلافات او الانحرافات باتخاذ الاجراءات الصحيحة .

وقد اشار جوران الي تطوير المنتج وهذا يمثل احد اسهاماته TQM بحيث ان الرقابة تعكس دور الصيانة التي يتم اتخاذها علي مستوي جودة المنتج المعين في حين ان تطوير المنتج كما يراه جوران يمثل تصميم TQM وهي عملية مستمرة لاتكاد ان تنتهي ولذا فان يتعرض لنوعين من المستهلكين هما :

أ. المستهلك الخارجي : ويمثل العميل الذي يشتري السلع ولايكون ضمن اعضاء المنظمة المعينة او احد عامليها .

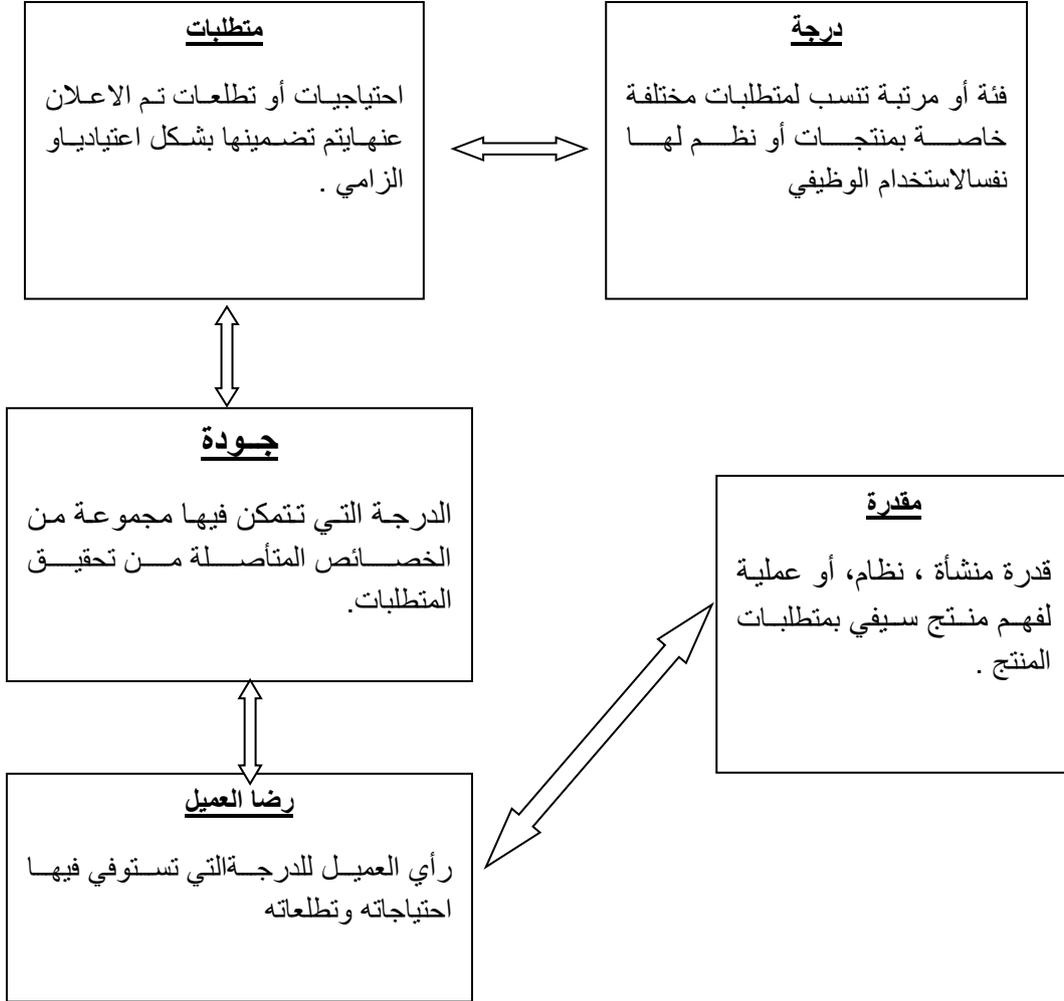
ب. المستهلك الداخلي : ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة .

4. فليب كروسبي:

إن مفاهيم التي جاء بها (كروسبي) تركزت في التأكيد على أن الأصناف المعيبة تساوي صفر %defectZero في اطار العمليات الإنتاجية حيث يرى كروسبي إن الجودة الشاملة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة. وكذلك الأدوات الأخرى مستمر يتأتي من خلال عوامل متعددة منها:

- أ. إن مستهلكين ذوي وعي كامل بجودة المنتجات والخدمات.
 - ب. إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي لزيادة الحصة السوقية للمنظمة.
 - ج. أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى.
- الشكل التالي يبين المفاهيم المتعلقة بالجودة:

شكل رقم (2/2) : المفاهيم المتعلقة بالجودة



المصدر: العديلي، ناصر، العمري، هاني، الدليل العملي لتطبيق نظام الجودة العالمية، افاق الابداع للنشر والاعلام، الرياض، 1999م، ص 58.

مرتكزات ادارة الجودة الشاملة :

تعد المرتكزات الاساسية للادارة الجودة الشاملة ذات اهمية كبيرة في اطار في اطار التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات الانسانية العاملة اذ ان هذه المرتكزات من شأنها ان تشير إلى الحقائق الانسانية التي ينبغي ان يركز عليها عند الشروع باستخدام هذا الاسلوب تبيحا في مختلف المنظمات ،اذ انه يشير الي البنائات الفكرية والفلسفية التي يستند اليها الجانب العملي في التطبيق وقد تباينت اراء المفكرين والاكاديميين في شأن تحديد اولويات واهمية هذه المرتكزات من باحث للاخر الا انها من حيث المنطلق الفكري لازلت تشكل المنعطف الحاسم في امكانية التطبيق ويمكن الاشارة اليها كما يلي (حمود ،مرجع سابق ،ص98):

1. التركيز على العملاء:

حيث أن العملاء هم الذين يحكمون على الجودة من خلال القيمة التي تقدمها لهم الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، تلك القيمة تؤدي إلى إشباع حاجاتهم، وبالتالي كسب تفصيلاتهم، فلا بد أن يتم التركيز على العملاء من قبل الإدارة.

من هنا فإن القيمة والإشباع والتفضيل قد تتأثر بالعديد من العوامل خلال عملية الشراء التي يقوم بها العملاء، ومن هذه العوامل على سبيل المثال - علاقة المؤسسة مع جمهور العملاء والتي ستساعد في بناء الثقة والولاء من قبل المتعامل للمؤسسة. ويعتبر مفهوم التركيز على الزبائن من أجل تحقيق القدرة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين والقدرة على كسب حصة سوقية أعلى، وهذا يتطلب حساسية ثابتة من قبل الإدارة تجاه المتطلبات المستمرة للزبائن والأسواق، ويتطلب أيضاً قياس العوامل التي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون، كما ويتطلب الوعي بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون.

2. التزام القيادة (الإدارة العليا):

ان القرارات المتعلقة بالجوده تعتبر من القرارات الاستراتيجية ولذا فان التزام الادارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الاساسية التي تؤدي بلا ادني شك لنجاح النظام المستهدف وتؤكد مارتن Martin 1993، ان التزام الادارة العليا يتمثل بالجوانب التالية(حمود ، مرجع سابق ، ص 98) :

أ. تعزيز ثقافة الجودة .

ب. تعزيز وتطوير امكانيات الموظفين والعاملين في ادائهم .

ج. توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة واهدافها .

3. مشاركة العاملين:

يعتمد نجاح الشركة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارات قوة العمل لديها، كما ويعتمد نجاح الموظف بشكل متزايد على كسبه فرص تعلم جديدة وتطبيق مهارات جديدة وتحتاج الشركات إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل لديها من خلال التعليم، والتدريب،

والفرص النمو والتقدم المستمرة، ويمكن الاعتماد على المحاضرات، والتدريب داخل العمل، وتدوير العمل، والدفع بناءاً على الكفاءة كوسائل لتدريب وتنمية القوى العاملة .

4. التحسين المستمر:

يشير مصطلح التحسين المستمر إلى التدريجي المفاجئ في المعرفة أو التقنية، يقصد بالتحسين أيضاً تحسين الحاجات، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من الأسلوب الذي تعمل المنظمة ضمن إطاره، والمقصود بجزء لا يتجزأ هنا ما يلي:

- أ. التحسين هو جزء من العمل اليومي ويتضمن كل الوحدات.
- ب. تسعى عمليات التحسين نحو حذف المشكلات والتخلص من مصادرها.
- ج. يكون التحسين مشتقاً من الفرص التي تسمح بالعمل بشكل أفضل، إضافة إلى أنه مشتق من المشكلات التي تحتاج إلى حلول.

يمكن القول هنا بأن فرص التحسين لها أربعة مصادر أساسية:

- أ. أفكار الموظفين.
- ب. البحث والتطوير.
- ج. المعلومات من الزبائن.
- د. التميز التنافسي.

المقصود بهذا المفهوم محاولات الإدارة المستمرة التي تساعد على تقوية مركزها التنافسي، وأن تستخدم مختلف المعلومات في تصميم خطة عملية لتحقيق شهرة واسعة في السوق، ولا يأتي ذلك إلا من خلال الأفكار الجديدة التي تضيف إلى منتجاتها وخدماتها تميزاً في مختلف الوجوه.

5. النظم الإدارية:

حيث أن ضمان الجودة يتحقق من خلال وضع النظام المناسب لذلك، بحيث يكون الهدف من هذا النظام هو الخدمة والوقاية من الأخطاء قبل حدوثها الأساسي، وحتى يكون هذا النظام فلابد من توفر ما يلي:

- أ. مجموعة من النظم الإدارية الوقائية والتي تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها.
- ب. مجموعة من النظم المتعلقة بتوكيد الجودة، والتي تعمل بشكل أساسي على إجراءات التحسين المستمر للأنشطة والعمليات والنظم.
- ج. مجموعة النظم والإجراءات المتعلقة بالتنسيق والتكامل بين عمليات الإدارة والبرامج والأنشطة.
- د. مجموعة النظم والإجراءات المتعلقة بمتابعة وتقييم العمليات الإنتاجية والخدمية من بداية التعرف على احتياجات العميل، والتصميم ونهاية بوصول المنتج أو الخدمة إلى العميل.

إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة:

إن التحدي الكبير الذي يواجهه العالم في ظل النظام الجديد هو ازدياد التنافس على المستوى العالمي، والمتطلبات التي أفرزها تيار (العولمة) تتطلب بالضرورة أن تعمل الشركات والمؤسسات المختلفة على تطوير أجهزتها، والارتقاء بأدائها العام مع تحسين استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة؛ وذلك لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، لذلك لن تتمكن تلك الشركات والمؤسسات من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات المتسارعة، إلا من خلال التخلص من العديد من المشكلات والعوائق التنظيمية التي تعاني منها؛ لأجل استيعاب المتغيرات الجديدة من جهة، والإسهام بالدور المرجو منها من جهة أخرى. (الدراسة، والشبلي، 2002، ص57) .

خلاصة:

إن الحديث عن الجودة في السابق يعني مزيداً من التكاليف التي لا مبرر لها والتي كانت عبئاً على العملية الإنتاجية والخدمية فإن الوضع حالياً اختلف تماماً ففي ظل المتغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية أصبح الالتزام بمعايير ومفاهيم الجودة إحدى أهم الأوليات المطلقة لأي مؤسسة خدمية أو إنتاجية باعتبار أن هذه المعايير هي المدخل الحقيقي للمنافسة في مواجهة تدفق المنتجات والخدمات عبر انفتاح أسواقنا على مصراعيها في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري على المؤسسة ترسيخ مفاهيم الجودة لدى إدارتها وفروعها للصمود في وجه هذه المواجهة فالجودة اليوم تعبر عن "اتفاق المنتج أو الخدمة في سبيل إرضاء العميل والسعي إلى التحسين المستمر".

إن مفهوم إدارة الجودة عرف تطوراً كبيراً وهذا نظراً لتغير الوسائل، والذهنيات والأسواق عبر الزمن حيث يوجد مدخلان لإدارة الجودة هما المدخل التقليدي والمدخل الحديث.

في ظل إدارة الجودة الشاملة تغير مفهوم العميل حيث لم يعد ذلك المشتري أو المستعمل لمنتجات المنظمة وإنما يشمل أربعة عناصر: العملاء الخارجيين، الموردين، الملاك، العملاء الداخليين.

في الأخير يمكننا القول أن المنظمات أصبحت اليوم تدار بالعملاء حيث ظهرت للعميل أدوار جديدة كأن يقوم بوضع وتوجيه وإدارة الخطة الرئيسية للمنظمة.

المبحث الثاني

مفهوم الأداء

اصبحت عملية قياس وتقييم الأداء محل اهتمام العديد من المتعاملين واصحاب المصالح Stakeholders مع المنظمات والمؤسسات، وإن اختلفت أغراض وأساليب القياس والتقييم لدى كل منهم من ناحية أخرى ، اصبح تركيز قياس الأداء على قياس المخرجات الخاصة بالمؤسسة غير مناسب، بحيث من الواجب التركيز أيضاً على العمليات والمعالجات ذاتها، كما اصبح أيضاً من الواجب الاهتمام بالمقارنات القياسية Benchmarking مع عدم تركيز الاهتمام على المؤشرات الكمية والرقمية فقط دون الاهتمام بقياس جودة الأداء (لوفلر، 1998، ص 59)، وبالنظر إلى ما تواجهه المنظمات حالياً من ضغوط وتحديات محلية وعالمية بحيث اصبحت البيئة التي تعمل في اطارها هذه المنظمات الآن تختلف عن الماضي، فقد اصبح يمثل ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة ، وبالتالي اصبح الأداء المؤسسي بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

المقصود بالأداء المؤسسي وآلية تقييمه:

لإعطاء صورة عن مفهوم الأداء المؤسسي لا بد من التعرف أولاً على مكونات هذا المفهوم والتي تتجسد في المقصود بالأداء المؤسسي والذي يمكن تعريفه بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على ثلاثة ابعاد هي(مخيمر وآخرون ، 2000 ، ص 59):

1. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
 2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات للمؤسسة.
 3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- برغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف عن أي منها لو أخذ منفرداً ، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، إلا أنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها.

وتتحدد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي في الآتي(مخيمر وآخرون ، 2000 ، ص60):

1. إن كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من مستوى أداء كلي أكبر بالمنظمة.
2. إن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون ادراك نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى سلسلة من الصراعات التي تؤدي في النهاية للهدم وتشتيت الجهود.
3. إن إدراك طبيعة النظرة الكلية للأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلى المثالية التكاملية وتجنب القصور التجزئي.
4. إذا حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي الى الاختلافات والتدهور في الأجل الطويل.

5. إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف بل تعني ادراك وجاهة الاختلاف مع الأجزاء وصولاً إلى التجانس الإداري والذي يؤدي إلى الجماعية في الأداء الإداري وإلى تحقيق الإبداع الإداري. لا شك أن قدرة الإدارة على تحقيق حالة من الكفاءة والفعالية في المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على دورها في بناء تنظيم مؤسسي يمكن المنظمة من الأداء المتميز الذي يمثل مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لمهام الإدارة الآتية (الطيب ، 1999م، ص60):

1. العمل على استقرارية واستمرارية المنظمة في أداء أهدافها.
 2. العمل على تأقلم وتكيف المنظمة مع المتغيرات الإيجابية المتجددة في البيئة.
 3. ابتداء وتنمية النظم التي تعين المنظمة على استكشاف المتطلبات المستقبلية والعمل على تحقيقها عند الحاجة إليها.
- في حين يعرف المكون الثاني "التقييم" بقياس مدى كفاءة وجودة المنظمة في مجال تحقيق أهدافها العامة والقانونية والاستفادة من هذه البيانات من خلال التحليل والدراسة لأغراض تحسين مستوى أداء المنظمة.

قد عرف مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بأنه عبارة عن مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها(، فقد عرفوا مفهوم الأداء المؤسسي بأنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية محددة(بدر ، 2009، ص60) ، بينما عرف تقييم الأداء على أنه التعرف على مدى تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة(بدر ، مرجع سابق، ص60)، ومن خلال ما سبق يلاحظ ان كافة التعريفات تشير وبشكل عام إلى مفهوم الإدارة بالأهداف (Management base objectives) وهو احد أهم الاتجاهات الفكرية التي انتشرت في السبعينات من هذا القرن وركز على مفهوم تقييم الأداء(بدر ، مرجع سابق ، ص60).

علية فان تعريف مفهوم تقييم الأداء المؤسسي يتكون من الخطوات التالية:

1. عملية استراتيجية تعتمد على المؤسسة بغرض تحديد الفارق او ما يعرف بفجوة الأداء بين ما هو مخطط وما هو مخطط له.
 2. تتم هذه العملية باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات والمقاييس.
 3. تهدف هذه العملية المستمرة إلى استخلاص النتائج الواجب إتباعها لتقليل الفجوة وتحسين الأداء خلال الفترة الزمنية القادمة.
 4. كما تساعد في تحديث وتعديل أهداف جديدة للمؤسسة يسهل تحقيقها دون أحداث فجوة في الأداء.
- أهداف تقييم الأداء المؤسسي:**

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الأداء المؤسسي، ومن أهمها :

1. المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق تطبيقها ، فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط وما تم انجازه فعلياً، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة(بدر ، مرجع سابق ، ص61).
2. إن عملية تقويم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال إدارة لكافة الموارد المتاحة لها ، ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.

3. تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعية ، ف نماذج التقييم تشتمل على مجموعة اسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم اتباعها تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة.
 4. المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة ، وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعيقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.
 5. خلق جو من التنافس بين كافة الاقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.
 6. تحقيق مستوى افضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء ، فلا بد من مواكبة التطور من أجل الاستمرار في تقديم الافضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة.
- علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الاداء الأخرى:**

من المعروف أن هناك ثلاث مستويات متدرجة للأداء يمكن توضيحها بما يلي (يونس ، 1998م، ص62):

المستوى الأول: تقييم الأداء العام:

ويهدف إلى تقييم الاداء العام للدولة أو اي قطاع من القطاعات الإنتاجية أو الخدماتية الأخرى، فتقييم خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة لمعرفة المطلوب منها وتحديد نقاط القوة والضعف بها يعتبر مثلاً لمستوى الأداء العام ، كما أن تقييم أداء القطاع الخدماتي في الدولة يعتبر مثلاً آخر.

المستوى الثاني: تقييم الأداء المؤسسي:

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

المستوى الثالث: تقييم الأداء الفردي:

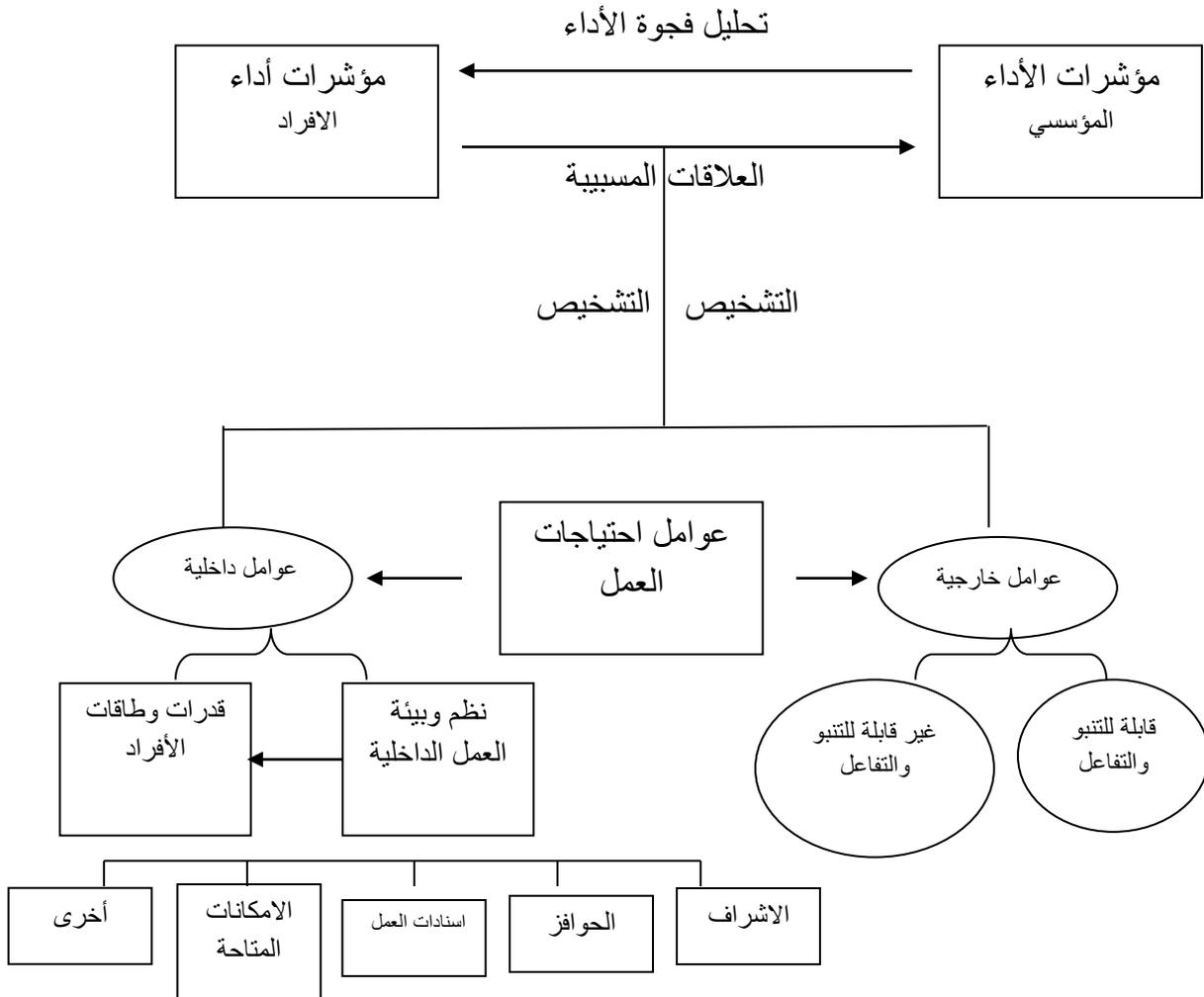
حيث يتضمن ذلك كل فرد من العاملين في أي دائرة أو مؤسسة وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي والمنبثقة من تحليل الوظائف التي يقوم بها العاملين ، ويعتبر هذا التقييم حجر الأساس لتقييم الأداء ككل.

من الملاحظ من خلال تعريف المستويات الثلاثة السابقة بأنها تتأثر وتؤثر فيما بينها فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية تقييم الاداء كمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء للفرد والمؤسسة والقطاع العام، كما أنها تعتبر عمليات متكاملة ، ذلك أن تقييم أداء الدولة يتطلب تقييم تختلف فيما بينها في الأسس التي يتم تحديدها في كل مستوى لتقييم الأداء من خلالها. ويشكل مستوى تقييم الأداء المؤسسي "حلقة الوصل" التي تربط بين ادنى مستوى وهو الفرد واعلاها وهي الدولة ، فالأداء المؤسسي يعتمد بصورة اساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة، إذ لا يعقل أن تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون أن يتوافر لها أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية. وبنفس المنطق فإن نجاح المؤسسات تعتمد بصورة رئيسية على توافر استراتيجية محددة المعالم يتم صياغتها على مستوى الحكومة لتحقيق الأهداف العامة.

نظراً لأهمية العلاقة بين مستوى الأداء المؤسسي والفردى ، يمكن توضيح تلك العلاقة من الشكل رقم (2.3) والذي يوضح:

1. طبيعة العلاقة بين المستوى الأداء الفردى والمؤسسى.
2. تشخيص الاسباب المؤدية إلى حدوث فجوة بين مستوى الأداء الفردى والمؤسسى.

الشكل رقم (3/2) : العلاقة بين الأداء الفردى والأداء المؤسسى



المصدر: يونس ،احمد ، تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن، جامعة اليرموك ، عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، (1998م)،ص63.

يتضح من الشكل السابق ان هنالك سببية بين الأداء والمؤسسي والأداء الفردي بمعنى أنه في حالة توفر المناخ الفعال للأفراد فإن ادائهم العالي ينعكس على الأداء المؤسسي ، وأنه في حالة وجود فجوة في الأداء فلابد من تشخيصها بصورة عملية ، والتشخيص عادة ما يوضح أثر العوامل التالية على الأداء.

1. **العوامل الخارجية :** وهي عوامل بيئية تؤثر على الأداء للأفراد والمؤسسات على حدا تنقسم إلى عوامل قابلة للتنبؤ غير قابلة للتنبؤ.
 2. **العوامل الداخلية:** وهي تلك التي تتعلق بقدرات ورغبات وطاقات الأفراد من جهة وعوامل مرتبطة بالتنظيم الداخلي من جهة أخرى والتي تشتمل على نظام الإشراف والحوافز وتخصيص الوظائف للأفراد بصورة مناسبة.
- نماذج تقييم الأداء المؤسسي:**

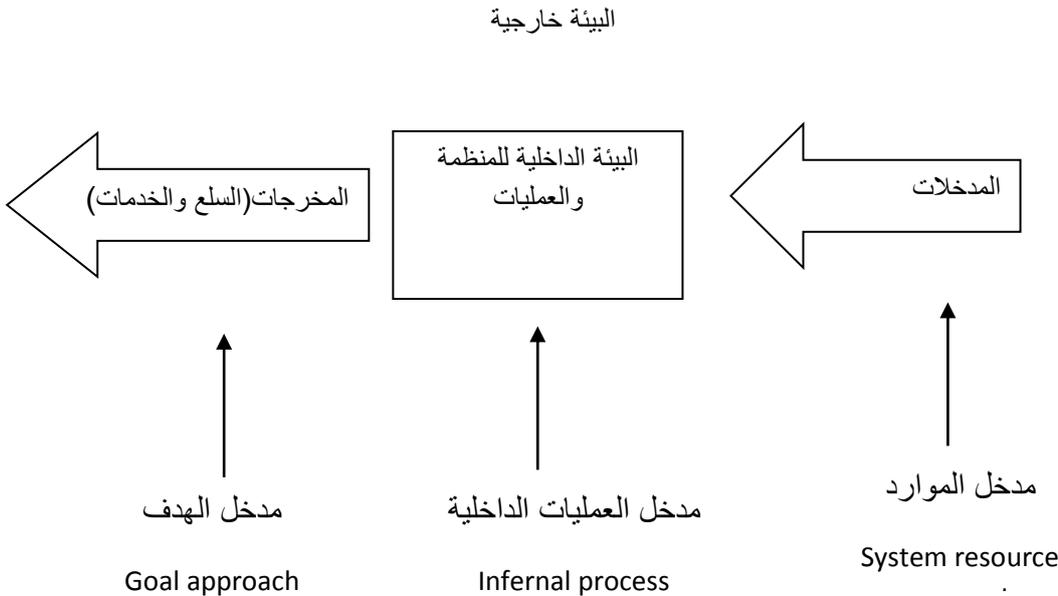
فهناك العديد من النماذج المستخدمة لتقييم الأداء المؤسسي والتي تتباين فيما بينها من خلال توجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها وملائمتها لأنواع المنظمات منها والخدمية. وهنا سنركز على النماذج الأكثر ملائمة والأسهل تطبيقاً:

1. النموذج التقليدي: (Traditional Approach):

يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المؤسسات أو المنظمات ، فالبلديات مثلاً تحصل على الموارد والمواد الخام من البيئة ويتم تحويل هذه المواد من خلال العمليات والانشطة إلى خدمة أو سلعة تقدم إلى الموظفين (الطعامنة ، 2000م، ص 63).

ويمكن توضيح مكونات النموذج التقليدي من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (4/2) نموذج تقييم الاداء التقليدي



المصدر: الطعامنة، محمد ، تقويم الأداء المؤسسي، المفهوم والنماذج وأساليب تطوير معايير الأداء، معهد الإدارة العامة، عمان ، ورقة غير منشورة (2000م)، ص 64.

بناءً على النموذج السابق يمكن لأي مؤسسة أو منظمة أن تقيم أدائها ضمن أي من المدخلات التالية لقياس مستوى الأداء لكل مكونات من مكونات النظام كالتالي:

أ. مدخل المخرجات (الهدف) Goal Approach:

يتم من خلال هذا المدخل تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ونعني بها نجاح هذه المؤسسة في تقديم الخدمات المنوطة منها والذي يعكس سبب وجودها.

ب. مدخل المورد: System Resource Approach

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

ج. مدخل العمليات التحويلية Internal Process Approach

هنا يمكن قياس أنشطة داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية. ويمثل هذا المدخل قدرة المؤسسة على استغلال المدخلات من مال ووقت وموارد بشرية ومواد ومعدات للحصول على المنتجات أو الخدمات المخرجة.

2. نموذج تقييم الأداء المتوازن:

هو احد المداخل الاستراتيجية لقياس وتقييم الأداء، والذي طوره كل من روبرت كابلن من جامعة هارفارد وديفيد نورتن، ويستهدف هذا النموذج وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق "التوازن" فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط. حيث درجت كثير من الإدارات على التركيز على بعد الأداء المالي دون الإلتفات لباقي الجوانب التنظيمية الأخرى. ويمثل هذا النموذج نظاماً إدارياً إلى جانب كونه نظاماً قياسياً. وهو ما يمكن المؤسسة من تحديد الرؤية المستقبلية (Vision)، والرسالة التنظيمية (Mission) بوضوح وتحويلها إلى خطة عمل.

يحقق هذا النموذج نوعاً من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، بما يضمن تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، كما يحقق هذا النموذج العديد من التوازنات بين المفاهيم والمقاييس التقليدية والحديثة، فهو لا يعتمد فقط على المؤشرات بل يتعدى ذلك ليشمل العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسية التالية (زايد، 2004، ص83):

- أ. الرؤية والاستراتيجية Vision and Missin
 - ب. الأداء المالي Financial Performance
 - ج. العمليات الداخلية Internal Process
 - د. التعليم والنمو Learning and Growth
 - ه. المستفيدين (ملتقى الخدمة) Clients
- فجوة الأداء المؤسسي:**

فجوة الأداء تظهر مقارنة ما تم التخطيط له في بداية العام مع النتائج المتحصلة في نهاية العام، مثال ذلك: نسبة مبيعات مخطط لها من الشركة تفاجأ بانخفاض النسبة المستهدفة إلى مستويات منخفضة قد تصل إلى 500-70% من النسبة المتوقعة، لذا لا بد من تحديد المظاهر الدالة على وجود الضعف في الأداء أو الانتاجية، ويجب أن تسترعي هذه المظاهر الانتباه إلى محاولة علاجها.

علاج فجوة الأداء المؤسسي يجب اختيار أهداف محددة للتركيز عليها لتطوير وتحسين أدائها، وهذه الأهداف من أهداف المؤسسة الرئيسية ، والجهود المبذولة لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها عندما تكون مدعومة من الجهات العليا.

خطوات معالجة فجوة الأداء المؤسسي:

تتمثل فيما يلي:

1. تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء باختيار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها ، وهو تعريف للوضع الحالي المتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومات في تحليل بيئة العمل وهما: الوضع المرغوب والوضع الحالي أو الفعلي ، وينتج عن المفهوم إدراك الفجوة في الاداء لذا فان الهدف من تحليل الاداء هو اغلاق الفجوة ، او على الاقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقاً من السياسة الرئيسية الاساسية للمؤسسة وأولوياتها ، ومن قواعد العمل المنظمة.

2. البحث عن المسببات:

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

3. اختيار وسيلة المعالجة:

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

4. التطبيق:

بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ ، ونصمم للمتابعة ، ونحاول تضمين مفاهيم التغيير التي نريدها في الاعمال اليومية ، ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة الى التغيير ، لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

5. مراقبة الأداء وتقييمه:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة ، لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ، ويجب ان تكون لدينا وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوافر تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل.

ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء ، تجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى(المصطفى ، بدون تاريخ ، ص 66)

من الشروط الواجب توافرها في المؤشرات الأداء (مازن ، 2004م ، ص67):

1. مباشرة Direct

بمعنى أن يقيس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها وأن لا يتم لمستوى أعلى أو أقل.

2. موضوعي Objective

فالمؤشر يجب أن يكون واضحاً ليس به اي غموض خاصة بالنسبة لما تريد قياسه.

3. ملائم Adequate:

يجب أن تقيس المؤشرات النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة.

4. مقاييس كمية Quantitative

فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها ، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.

5. تفصيلية Disaggregated

إذا أمكن ، وذلك لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.

6. عملي Practical

خاصة إذا امكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة ، حيث يطلب المديرون المعلومات التي يمكن جمعها بصفة مستمرة على أن تكون كافية لدعم قراراتهم.

7. يعتمد عليها Reliable

بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.

معايير ومؤشرات الاداء المؤسسي:

يمكن تعريف معايير الاداء بانها "معدلات قياسية تستطيع ادارة المؤسسة ان تسترشد بها كاساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات (مازن، 2004، ص67) .

1/ رضا الزبائن:

إن تحقيق رضا الزبائن من أهم مفاتيح رسم نجاح أي منظمة ، او أي نوع من الأعمال خاصة مع بداية القرن الحادي والعشرين .

هذا ويعد تحقيق رضا الزبائن خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الأعمال ، نظراً لأن عدم رضا الزبائن يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الأعمال بسبب انخفاض مشتريات هؤلاء الزبائن وتعدد شكاوهم ، وتحولهم للشراء من المنافسين ، فعلى سبيل المثال إذا قام الزبون بحجز غرفة في احد الفنادق عند وصوله للفندق اعتذر موظف الاستقبال له لعدم وجود غرفة خالية بالفندق، وعلى الرغم من قيام بالحجز قبل وصوله بعدة ايام ، في هذه الحالة سوف يتحول الزبون الى فندق اخر ، ولن يرجع إلى هذا الفندق مرة اخرى .

ومن ثم يمكن القول بأنه كلما زاد رضاء الزبون عن المنظمة ومنتجاها ، زاد احتفاظ الزبون لفترة طويلة.

* مفهوم الرضاء: يعرف الرضاء بأنه مستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين الاداء المدرك للمنتج ، وبين توقعات الفرد المتعلقة بهذا الأداء(مني ،2009،ص77).

انواع الرضاء : يمكن تصنيف الرضا إلى الانواع التالية :

- الرضاء عن النظام : ويعبر عن التقييم الموضوعي الذي يقوم به العميل للمنافع الكلية التي حصل عليها من النظام التسويقي مثل :الأسعار والجدة، وتوافر السلعة والتصور الذهني عن السلعة .
 - الرضاء عن المنظمة : ويشير إلى ما يحصل عليه العميل في التعامل مع منظمات السلع والخدمات مثل :التسهيلات المقدمة في مجال الرعاية الصحية.
 - الرضاء عن السلعة او الخدمة : ويشير إلى التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون لجميع المخرجات والخبرات عند استخدام او استهلاك السلع او الخدمات بمعنى ان المستهلك يقران توقعاتها السابقة مع مخرجات السلعة (أداء السلعة).
- أساليب تحقيق رضاء الزبائن:**

- الاهتمام بأوجه النشاط التي تسبق البيع ، وأثناءه وبعده.
- الاهتمام بخدمة المستهلك وتوطيد العلاقة معه - وضمان الرضا المطلق.
- دراسة شكاوى ومقترحات وانتقادات الزبائن.
- تيسير تعامل الزبون مع المنظمة .
- احترام حقوق الزبون الأساسية في جميع تعاملاته مع المنظمة والتي تتضمن الحقوق التالية:

- احترام وقته ، وعدم إضاعته في الانتظار ، او فى إتباع إجراءات روتينية معقدة وطويلة.
 - إعطاء معلومات كاملة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من حيث المواصفات والأسعار وخدمات مايبع البيع .
 - الانتاج وفقاً لمواصفات الزبون ، ورغباته ، واحتياجاته .
- أساليب قياس رضاء الزبائن:**

- تحليل شكاوى ، ومقترحات الزبائن .
- القيام بالاسقصاءات التي تهدف إلى التعرف على مدى رضائه.
- تحليل الزبائن الذين فقدتهم المنظمة واسباب ذلك .

- قيام بعض المسؤولين بالمنظمة بتمثيل أدوار العملاء، وملاحظة كيفية معاملة العاملين بالمنظمة لهم كعملاء.
مؤشرات رضا الزبائن:

- زيادة التعليقات ، والخطابات اللطيفة مع العملاء.
 - إصرارهم على التعامل مع المنظمة على الرغم من إغراءات المنافسين لهم.
 - تركبتهم للمنظمة لدى اصديقائهم ، وعائلاتهم ومعارفهم .
 - صراحتهم في إطلاعك على طلباتهم .
 - انخفاض في نسبة شكواهم ، مع عدم تصعيدها إلى الجهات الأعلى.
 - تقديمهم لبعض المقترحات الخاصة بتحسين الخدمة.
 - اختفاء شكاوى الزبائن.
 - سدادهم للفواتير (في حالة البيع الأجل) في الميعاد المحدد.
- نتائج رضا الزبائن .

- قيام الزبائن بشراء منتجات أكثر من احتياجاتهم ، مما يؤدي إلى انخفاض تكاليف عمليات البيع، وزيادة العائد.
- زيادة حجم مبيعات سلع أخرى بالمنظمة ، لارتفاع مستوى رضا الزبائن.
- انخفاض درجة اعتراضهم على ارتفاع اسعار منتجات المنظمة ، او على الاقل تنخفض ضغوط العميل لتخفيض اسعار منتجاتها له .
- تقوية وضع المنظمة التنافسي ، وتقوية المنظمة في تعاملها مع كل من :الموردين ، والشركاء، وقنوات التسويق المختلفة .

2/ رضا العاملين :

الرضا عن العمل:

يشير مفهوم الرضا عن العمل الي وجهة نظر الافراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولنه ، فقبول الافراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه .

فيؤثر الرضا عن العمل بدرجة كبيرة علي الكثير من الظواهر في المنظمة ومن هذه الظواهر معدلات الدوران ومعدلات الغيابات والشكاوي ومعدلات الحوادث اثناء العمل والرضا عن العمل ومعدلات الاداء .

ان الرضا عن العمل هو جزء من الرضا عن الحياه بصورة عامة حيث ان البنية الخارجية هي الاخرى تؤثر علي مشاعر الافراد نحو العمل ودرجة رضائهم .ولقد اكدت الكثير من الدراسات حول رضا الافراد ان هنالك مجموعة من العوامل البيئية تشكل في مجموعها

الرضا العام للافراد العاملين ، هذه العوامل منها مايتعلق بواقع العمل والمنظمة ومنها مايتعلق بالافراد العاملين انفسهم وخصائصهم ورغباتهم ومدركاتهم (عباس ،2000م، 177) .

العوامل المؤثرة علي الرضا عن العمل :

تقسم الى مجموعتين ، الاول تمثل عوامل البنية الداخلية للعمل ، والثانية تمثل العوامل الشخصية للفرد.

عوامل بنية العمل الداخلية (عباس ،2000، 178ص):

1. الاجور والرواتب .
 2. محتوى العمل وتنوع المهام .
 3. فرص التطور والترقيه المتاحة للفرد .
 4. نمط القيادة .
 5. ظروف العمل المادية .
- العوامل المرتبطة بالافراد العاملين :

1. الجنس .
 2. العمر .
 3. طول فتره الخدمة .
 4. المستوى التعليمي .
- العلاقة بين رضا العاملين ومستوى الاداء :

هنالك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي ومستوى الاداء فالعامل الراضي يفترض ان ينتج اكثر، وان يؤدي عملة بشكل اكثر اتقانا من العامل غير الراضي وقد اهتم الباحثون بهذا الامر ويعتبر فكتور فروم Victor H.Vroom من مؤيدي هذا الافتراض الا وهو وجود علاقة سببية بين الرضا والاداء ، إذ يرى أن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل وبالتالي يقلل من فرص تركة للعمل خارج المؤسسة او التغيب او التمارض او الاهمال وما إلي ذلك .

علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز:

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

يعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة وفق Arthur -D- little ، إذ يؤكد خبير الجودة دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة امريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية ، فالقيم الجوهرية لاقامة الجودة الشاملة المغلقة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن ان تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى ادائهم درجة تميزهم (عبد المحسن ، 1998 ، ص68).

ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات والتحسين الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات. إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء. والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة بحماس وقدرة الالتزام في جميع مجالات العمل (مصطفى ، 2001م، ص68).

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة عن مجتمع الدراسة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

لمبحث الاول

نبذة عن مجتمع الدراسة

مجموعة دال

بالعودة الى بدايتها نجد ان تاريخ دال حافل بنجاحات انبعثت منها اكبر مجموعة شركات متنوعة الأنشطة في السودان ،تقدم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات لقطاع الاعمال والمستهلك على حد سواء في جميع ارجاء السودان .

تعمل المجموعة في ستة قطاعات هي :المنتجات الغذائية ، الزراعية ، الهندسية ، العقارات ، الخدمات الطبية التعليم،ويعد كل منها رائدا في مجاله .منذ انشائها عام 1951 ظلت الشركة تعمل وفق المعايير الدولية ،واتبعت نهجا يقوم على رؤية واضحة لعملها ،يقوم على الالتزام الصارم بالمبادئ والقيم الاخلاقية .

دال الغذائية :

دال الغذائية هي الاكبر والاكثر تنوعاً ،ركزت على الوفرة باسعار اساسية ومعقولة من المواد الغذائية والمشروبات لتكون شركة دال الغذائية الامر الذي سهل على المجموعة المزيد من التجويد والتطوير لمنتجاتها لينعم بها المستهلك علي طول وعرض القطر .

تنتج الشكة 30,000 طن من الزرة الرفيغه في العام ،وهي المنشاه الاولى في المنطقة التي تستخدم نظام الضغط العالي في آلات الطحن .

لدى الشركة معمل مجهز حاصل على شهادة الايزو 17500 .

التصنيع :

حتي تتمكن دال الغذائية من مواصلة عملها والاذدها في البيئة غير المستقرة في السودان ،اتبعت دال الغذائية نهجاً واستراتيجية مبنية على ان يعتمد انتاجها علي توفير جميع مدخلات ذاتياً ، ويعني ذلك زراعة المدخلات وتوريدها وشحنها (بما في ذلك عبر شبطة سكة حديدية خاصة بها) وتخزينها في الصوامع وطحنها وقياس جودتها وتعبئتها وتوزيعها عبر الشركات المملوكة من قبل المجموعة والتي تدار بواسطتها .تقوم دال الغذائية بطحن مايزيد 1.5 مليون طن في العام من الغلال، وهي الشركة الغاولي في العالم التي تنتج دقيق القمح بعبوه 1 كيلو جرام ، كما انها الشركة الوحيدة في افريقيا ومنطقة الخليج التي تقوم بطحن الزرة الرفيعة على النطاق الصناعي .

الاعلاف الحيوانية :

استطاعت دال دخول سوق العاعلاف الحيوانية في العام 2011 عن طريق منتجين هما (كافي للعلف المركز ، ديسي لمدخلات انتاج الاعلاف) ،ويتم انتاج الاعلاف في منشاه متطورة تستخدم احدث التقنيات في هذا المجال ، كما تدار عملية الانتاج عبر معمل متطور جداً ونظام ضبط جودة الذي يقوم بالتحقق من كل دفعة ، بدءاً من المواد الخام وحتى المنهج النهائي . ويتم توزيع الاعلاف في كل انحاء السودان تقريبا من خلال شبكة متميزة ومراكز متخصصة تقوم بتوزيع منتجات متنوعة تشمل منتجات صناعة الالبان ، ومنتجات تسمين الابقار والضان ،وعلائق الدواجن المركزة تفتخر الشركة كونها الاولى في السودان التي بدأت بتزويد عملائها خدمات الدعم التقني في

هذا المجال ، وتوفير فريق من البيطرة الاستشاريين ذوي الكفاءة العالية لتقديم النصح وتعريف المنتجين بطريقة التغذية السليمة وصحة الحيوان وادارة المزارع ، ومن الخدمات الرئيسية الاخرى ادارة مراكز جميع الالبان الطازجة من المزارع عييبا اعتبارهم اكبر الموردين للالبان الطازجة لمصنع البان شركة دال الغذائية .

المشروبات :

يعد قسم المشروبات لشركة دال الغذائية الرائد في السودان في مجال المشروبات الغذائية ، فهو يعمل على تعبئة وتوزيع منتجات شركة الكوكولا حصريا في السودان ، بالاضافة الى الفانتا والسبرايت ، وتنتمج ماء الشرب (صافية ، روان)، بالاضافة الى العصائر (بيبو ، ريو) في مصنعها الواقع في الخرطوم شمال .

يوفر هذا المصنع مخازن متطورة لتخزين واسطول حديث لتوزيع المنتجات يصل الي كل بقاع السودان . وتعد هذه المنشأة الاكثر تطوراً في القارة الافريقية والشرق الاوسط ومثالا يحتذا به في هذه الصناعة .

منتجات الالبان :

دال الغذائية هي الشركة البغولي والرائدة في السودان في قطاع تصنيع الالبان ومنتجاتها ، والتي يتم تسويقها تحت العلامة التجارية كابو . ومنذ تاسيسها عام 1997م توسعت الامكانياتها في انتاج الالبان ومنتجاتها بشكل كبير . وهي تنتج اللبن المبسترو طويل الاجل ، والزبادي العادي والمخلوط بالفواكهة ، بالاضافة الى الجبن والكريمة والزبدة والمش .

ولتضمن كابو وصول منتجاتها لمتاجر التجزئة بحالة ممتازة تقوم الشركة بعملية التوزيع بواسطة اسطول حديث من الشاحنات المبردة ، كما تقوم بتوفير الثلجات التي تحمل شعار كابو لتجار البيع بالتجزئة لضمان حفظ هذه المنتجات في ظروف مثالية وعرضها للمستهلك بشكل سليم .

بسبب هذا التطور المستمر والجودة العالية لمنتجاتها المبتكرة حصلت كابو على الايزو AISO الاعتراف الدولي ، وفي عام 2000 تحصلت على شهادة الايزو 9001 من قبل سجل لويدز لضمان الجودة وبذلك اصبحت كابو اول شركة في السودان تتحصل على هذه الشهادة والتي تم تجديدها مرتين منذ ذلك الحين كان آخرها في عام 2010م .

الزراعة :

منذ انشئت في العام 1984م لتقديم الخدمات للقطاعيين العام والخاص في مجالي الزراعة المطرية والمروية ، استطاعت دال الغذائية ان تصبح انجح المؤسسات المتخصصة في الزراعة في السودان .تمثل نشاطها في اعداد الارض وحفر القنوات ونظافتها وتعمل هذه المزارع وفق تقنيات معترف بها عالمياً واحدت انظمة الري والتكنولوجيا التي تتواءم مع مناخ السودان ، ويتم بيع الانتاج في السوق المحلي ويصدر او يتم تصنيعه بواسطة شركات المجموعة الاخرى ، تستخدم المزارع افضل الوسائل لادارة المياه وتحرص على ان تكون صديقة للبيئة كما توفر فرص العمالة والخدمات المختلفة للمجتمعات المحلية .

مطاحن الغلال :

يحتل دقيق سيفا المرتبة الاولى من بين العلامات التجارية في السودان ، كما تعد دال للاغذية الاكثر تميزاً ونجاحاً في قطاع المطاحن في الاقليم باكمله .

اقتحمت دال للاغذية عالم المطاحن في عام 1996م بدقيق سيفا المخصص للمخابز باعتباره المنتج الرئيسي والرائد للشركة ، ويعود نجاح الشركة الى الجودة العالية لجميع منتجاتها وخدماتها واستمراراً لجهودها في تقديم منتجات مبتكرة ادخلت دقيق (زادنا) للكسرة في مجال تصنيع الذرة الرفيعة . وظلت سيفا تلعب دوراً هاماً في قطاع صناعة الاغذية في السودان مما اهلها لنظام ادارة الجودة في العام 2000(الايزو 9001) وفي عام 2009 اصبحت اول شركة سودانية تحصل على شهادة تحليل المخاطر ونقاط المراقبة الحرجة وهي شهادة معترف بها دولياً فقي مجال نظم سلامة (HACCP) .

يرجع نجاح دال للاغذية الى معايير التصنيع العالية والنهج المستنير والواعي للادارة ، فضلاً عن المنتجات المميزة والعمالة المؤهلة ، كل هذه العوامل مجتمعة مكنت دال الغذائية من ان تتبوأ هذه المكانة المرموقة في مجال انتاج الاغذية .

المعكرونة :

لجأت دال الغذائية الى انتاج المعكرونة في العام 2006 واصبحت بذلك الرائدة في السودان ويعمل مصنعها وفق نظام تحليل المخاطر بطاقة انتاجية تبلغ 336 طن في اليوم .وينتج المصنع المعكرونة المصنوعة كلياً من السميد المستخرج من اجود انواع القمح الاسترليني والكندي تحت اسمين من العلامة التجارية (نوبو ، ميللي) .وعملت الشركة على توفير انواع اخري من المعكرونة شعيرية ومكرونة الصدف والسكسكانية .

وقد نجحت دال الغذائية في جعل المكرونة بانواعها المختلفة جزءاً من المائدة السودانية حيث يستخدمها الان اكثر من 80% من الاسر .

تركز دال الغذائية على الجودة العالية لمنتجاتها وايصالها الى اكبر عدد من المستهلكين .

مصنع سعيد للمواد الغذائية

- انشئ مصنع سعيد للمواد الغذائية في عام 1980م ممثلاً احد اكبر المجمعات الزراعية والصناعية لإنتاج الخضر والفاكهة وتصنيعها.
- يقع المصنع فى الخرطوم بحرى - المنطقة الصناعية على مساحات 4 فدان كما تتبع له مزرعة تقع على بعد 70 كيلومتر فى الخرطوم بحرى على الضفة الشرقية للنيل الازرق 3200 فدان.
- اعتمد المصنع كلياً على الخبرة السودانية فى التخطيط والهندسة والانتاج والصيانة .
- كما اعتمد على التكنولوجيا الاجنبية فيالماكينات التى تلائم ظروفنا وموادنا الخام .

- مواكبة التطور العلمي في مجال التصنيع الغذائي تتم باستمرار في عمليات تحديث وتطوير خطوط ومواكبة للتطور العالمي في مجال التصنيع الغذائي تتم باستمرار عمليات تحديث وتطوير خطوط الانتاج وادخال خطوط جديدة ، مما وضع منتجاته في مصاف المنتجات العالمية .
- شارك المصنع فى العديد من المعارض الدولية والإقليمية ونال الجوائز لجودة إنتاجه من معرض برشلونة الدولي.
- تحمل شعار "سعيد" العديد من المنتجات ذات الجودة العالمية من المشروبات والعصائر الطبيعية والمربى والعسل والوجبات الجاهزة والصلصة.
- حائز على جائزة مدير 1984م.
- حائز على جائزة الانتاج عام 1988م.
- حائز على شهادة الجودة (ISO 9001-2008) في العام 2004م.
- يمتلك المصنع اسطول عربات لتوزيع المنتجان يتكون من 17 عربية. عدد العاملين بالمصنع كالاتى:
- * 40 موظف ، 10 مهندسين واطصاصى تصنيع غذائي ، 66 فني انتاج وصيانة وكهرباء ، 45 عمال مهرة ومشغلي اليات ، 190 عمالة غير مهرة جملة العمالة 351 عامل .

يتكون المصنع من الخطوط التالية :

1. خط الصلصلة طاقته 820 كيلوجرام في الساعة .
 2. خط العصير وشربات الفاكهة طاقته 1000 كيلو جرام في الساعة (علب - زجاج - اكياس).
 3. خط مربى طاقته 720 كيلو جرام فى الساعة .
 4. خط لانتاج الخضروات والوجبات الجاهزة طاقته 1200 كيلو جرام فى الساعة.
 5. خطوط التعبئة اوتامتيكي للعلب والزجاج والبرطمان لاستيعاب الانتاج اليومي
 6. خط الديباجة للزجاج والعلب اوتوماتيكي.
 7. ثلاجة خطوط لانتاج علب الصفيح طاقته 300 علبه فى الدقيقة للخط.
- المنتجات :**

1. الصلصلة بالعبوتين (الكبيرة 400 جم) والصغيرة (70 جم).
2. مربى :الفروتو بطعم الفراولة ، المانجو ، المارمالييد.
3. عسل سعيد الذهبي.

4. الوجبات الجاهزة.

5. عصير وشربات فاكهة مصنعة من المانجو - البرتقال - القريب فروت الليمون - فواكهه مشكلة

6. كاتشوب .

7. شوربة محدقات .

ظل المصنع طوال الثلاثين عاماً الماضية يعمل بنفس الطاقة التصميمية نسبة إلى:

1. الصيانة الوقائية .

2. تحديد خطوط الإنتاج.

3. تدريب الكفاءات بما يناسب المتطلبات الإنتاجية .

مجموعة معاوية أحمد البرير للاغذية:

تعتبر شركة معاوية احمد البرير احد اكبر المؤسسات الصناعية في السودان ومنطقة شرق، يعمل بها مايزيد على 6000 فرد وينتج مايزيد على 300 منتج.

ويتكون الجاهز العامل من افراد نالوا تدريباً وقدرأ كافيأ من التعليم يؤهلهم للقيام بدور تنفيذي إلى جانب عدد متابع من المديرين المؤهلين ذوي الخبرة وكفريق واحد يعمل الجميع لتشكيل رؤية تناسب مستقبل هذه المجموعة.

بدأت مجموعة معاوية البرير عملياتها في عام 1984م وتنفرع إلى 30 شركة تعمل في مجال واسع من خدمات الانتاج الصناعي وايضاً العقارات والتعدين ومنتجات البلاستيك والنشاط الزراعي وغيره.

اننا نعتز كثيراً بالقول نحن نسعى للتفوق في مجالات أعمالنا فقد حالفنا التوفيق في الوصول الى معادلة تجمع بين معرفتنا المتركمة لمتطلبات مجتمعنا بالمستوى العالمي الذي ميز طموحاتنا المتعددة .

ان حجم المواد الخام التي نستوردها سنوياً ومنتجاتنا التي تصل الى المناطق الريفية في ارجاء السودان تجعل منا حقيقة مجموعة سودانية منفردة تبلغ درجة العالمية.

هذا المصنع منتجاً للبسكوييت ثم مالبت ان رسم الطريق لانتاج الماكولات وتطويرها حديثاً بأحدث المعدات الخاصة بإنتاج البسكوييت .

المشروبات الغازية :

كانت منتوجنا من عصير البذرة هو الأول من نوعه الذي ينتج محلياً ممكناً دون جلب معدات عالمية حديثة وخبره محلية لتقديم افضل منتوج للسوق ، ان (اورنجا) هي القيادة في دنيا المشروبات في السودان رغم وجود رصيفاتها من الماركات الاخرى.

مجمع بست :

إحدى أكثر المؤسسات التقنية تطوراً في السودان ، تنتج الحليب الطازج والعصير وصلصة الطماطم بتعبئة متميزة ، بكامله واجراءات التعبئة قد تمت لصحة وبيئة عالمية .

مصنع البرنس لإنتاج الرقائق :

ينتج هذا المصنع الوجبات السريعة (رقائق بطاطس رتش ومكرونه الثريا وكيك نايس ورتش).

منتجات وخدمات المجموعة:كاربوهايدين (النشويات) ، مشروبات غازية.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

نموذج وفرضيات الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية، وعلى نظرية التبادل الاجتماعي وعلى نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة .

نظرية التبادل الاجتماعي : Social Exchange Theory

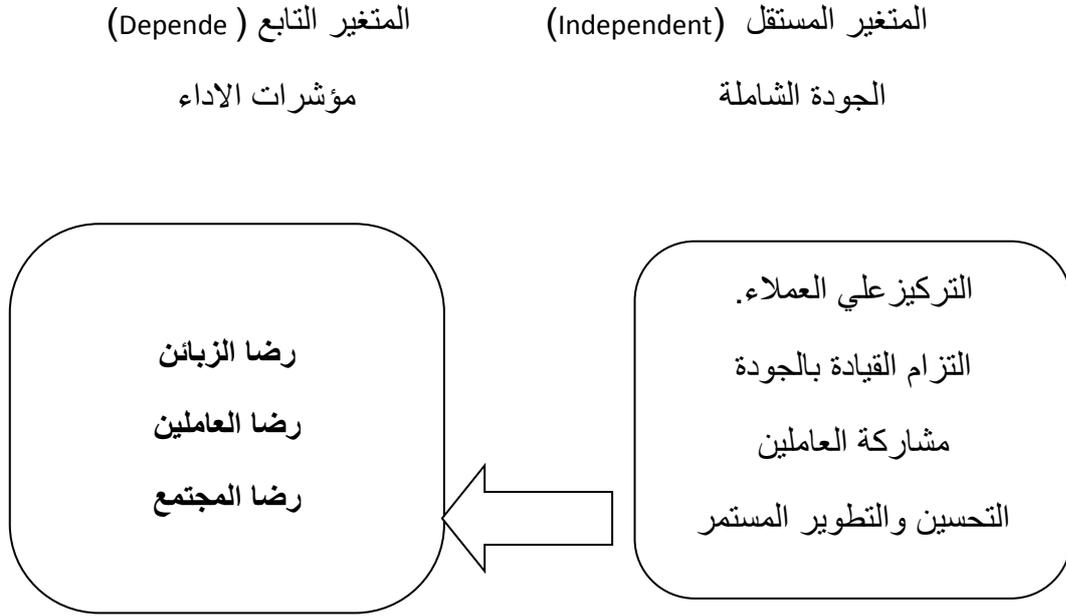
ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الافراد وبعضهم البعض او بين الافراد ومشرفيهم من حيث ان الافراد يتوقعون رداً للجميل او المعاملة بالمثل لقاء مايقومون به ،ولكنهم لا يحددون نوعية او توقيت هذا الرد ،لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الافراد والمنظمات التي يعملون بها من مشرفيهم (القيوتي ،1993،ص 121).

جدول رقم (1/3) نظرية التبادل الاجتماعي

ما الذي يقدمه العاملون :	ما الذي تقدمه المنظمة :
قيام العاملين بسلوكيات ايجابية اتجاه منظماتهم :	تقديم المنظمة وممارستها لبعض الانشطة :
<ul style="list-style-type: none"> • دعم وتأكيد الذات • الالتزام التنظيمي • المواطنة التنظيمية • الاستغراق الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> • الدعم التنظيمي • الدعم القيادي • العدالة التنظيمية • تمكين العاملين • الثقة التنظيمية • مشاركة العاملين في القرارات • جودة حياة العمل _ القيادة التحويلية

المصدر: موقع د. عبدالحميد المغربي: <http://elmaghrby/researches/4.doc>

شكل رقم (1/3) نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الدارس ، 2016م .

فرضيات الدراسة :

بناءً على نموذج الدراسة الموضح في الشكل اعلاه فان هذه الدراسة تسعى لاختار الفرضيات التالية :

الفرضية الاولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم الجودة الشاملة ورضا الزبائن .

1. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على العملاء ورضا الزبائن .
2. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على العملاء ورضا العاملين .
3. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على العملاء ورضا المجتمع .
4. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام القيادة بالجودة ورضا الزبائن .
5. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام القيادة بالجودة ورضا العاملين .
6. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام القيادة بالجودة ورضا المجتمع .
7. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين ورضا الزبائن .
8. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين ورضا العاملين .
9. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين ورضا المجتمع .
10. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين والتطوير المستمر ورضا الزبائن .

11. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين والتطوير المستمر ورضا العاملين .
 12. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين والتطوير المستمر ورضا المجتمع .
 13. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين النظم الإدارية ورضا الزبائن .
 14. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين النظم الإدارية ورضا العاملين.
 15. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين النظم الإدارية ورضا المجتمع .
- حدود الدراسة :**

الزمانية : الفترة ما بين (2015-2016م) .

المكانية : قطاع الصناعات الغذائية بالسودان (مجموعة دال للصناعات الغذائية، مجموعه معاوية البرير للاغذية، مصنع سعد للمواد الغذائية).

اسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتبرز اهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد انه يصف الاشياء الظاهرة بل هو اسلوب فعال في جميع البيانات والمعلومات وبيان الفرق والامكانيات التي تساعد في تطوير الوضع الى ما هو افضل .

ويهدف المنهج الوصفي الى وصف العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (الجودة الشاملة) كمتغير مستغل، (الاداء المؤسسي) كمتغير تابع . حيث لا يقتصر هذا المنهج على الظاهرة وانما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل الى وصف دقيق للظاهرة او المشكلة ونتائجها .

مصادر جمع المعلومات :

استخدم الباحث العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة هادفة الى تحقيق أهداف هذه الدراسة.

اولاً: المصادر الثانوية :

- الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية المحلية العربية.
- الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- الإنترنت.

ثانياً: المصادر الأولية:

يعتمد الباحث على الإستبانة كمصدر للبيانات الأولية.

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع الصناعات الغذائية بالسودان .

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة من الموظفين والعاملين بقطاع الصناعات الغذائية بالسودان وذلك باستخدام العينة غير الاحتمالية (اسلوب العينة الحصصية) لانها تناسب مجتمع البحث ولانها تتيح للباحث جمع المعلومات من افراد المجتمع الموجودين (سيكاران 2006) حيث تم توزيع 135 استبانته على ثلاث قطاعات غذائية وردت منها 120 استبانة ، مع العلم اذا كانت العينة 10 يمكن ان تمثل المجمع اذا كان المجتمع كبيراً (سيكاران 2006).

أداة ومقاييس الدراسة:

قياس متغيرات الدراسة:

يحتوي هذا الجزء على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتتكون الإستبانة من قسمين:

القسم الأول:

يتعلق بالبيانات الشخصية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص، والبيانات المتعلقة بالشركة مثل طبيعة عمل الشركة، ملكية الشركة ونوع الأسواق التي تزرع فيها المنتجات.

القسم الثاني :

يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذا المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي وبحيث يشير الرقم (1) اوافق والرقم (2) اوافق بشدة والرقم (3) محايد والرقم (4) لا اوافق والرقم (5) لا اوافق بشدة.

والجدول (2/3) مصادر قياس متغيرات الدراسة:

المصدر	ابعاد (المتغير المستقل) الجودة الشاملة
دراسة بو عنان نورالدين 2007 (جودة الخدمات واثرها علي رضا العملاء).	1. التركيز علي العملاء
دراسة عايش ، شادي عطا محمد 2008 (اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي) .	2. التزام القيادة بالجودة
دراسة الكلاله ، طاهر محمود خلف 2007 (اثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات على الاداء).	3. مشاركة العاملين
دراسة بدر ، رشاد محمود 2009 (اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية).	4. التحسين والتطوير المستمر
دراسة بدر ، رشاد محمود 2009 (اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية) .	5. النظم الادارية

المصدر	ابعاد (المتغير التابع) الاداء المؤسسي
دراسة بوعنان نورالدين 2007(جودة الخدمات واثرها علي رضا العملاء) .	2. رضا الزبائن
دراسة بدر ، رشاد محمود 2009(اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية) .	3. رضا العاملين
دراسة بوعنان نورالدين 2007(جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء) .	4. رضا المجتمع

المصدر : إعداد الدارس ، 2016م

المبحث الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً : عرض وتحليل البيانات

مقدمة :

في هذا المبحث يتعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات(تنظيف البيانات) معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العملي الاستكشافي ، التحليل العملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

تنظيف البيانات Cleaning data :

1. البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

2. الاجابات المتماثلة: Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5 يجب حذفها .

3. معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من عينة من البنوك التجارية، حيث تم توزيع 135 إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (120) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (86%) ولم تسترد (15) إستبانة، تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (3.3)

الجدول (3/3) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

الرقم	البيان	الاستجابة
1.	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	135
2.	مجموع الاستبانات التي تم ارجاعها	120
3.	الاستبانات التي لم تسترد	5
4.	الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	10
5.	الاستبانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	0
6.	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	120
7.	نسبة الاستجابة	%88

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

احتوت البيانات الاساسية على ستة عناصر هي: النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنين الخبرة، المستوى الوظيفي.

فيما يتعلق بالنوع نجد ان نسبة 56,7% من افراد العينة هم ذكور وهي النسبة الاكبر بينما نسبة الاناث فهي 43,3% من حجم العينة، اما فيما يتعلق بالعمر فنجد ان نسبة 25% من افراد العينة اعمارهم دون 30 سنة بينما نسبة 33.9% من افراد العينة اعمارهم من 31 الي 40 سنة وان نسبة 37.5% من عينة الدراسة اعمارهم من 41 الي 50 سنة وهي النسبة الاكبر في العينة وان نسبة 3.6 من افراد العينة اعمارهم فوق 50 سنة ، اما فيما يتعلق بالمؤهل الجامعي فنجد ان نسبة 4.5 من افراد العينة يحملون شهادات سودانية وان نسبة 20,5 من عينة الدراسة يحملون شهادات جامعية وهي النسبة الاكبر وان نسبة 69,2 من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادات فوق الجامعية ، فيما يتعلق بالمؤهل نجد ان نسبة 6.3 هم في المستويات الادارية العليا وان نسبة 59.8 من افراد العينة هم في مستويات ادارية وسطي وهي النسبة الاكبر بين افراد العينة بينما نسبة 33.9% من افراد العينة هم في مستويات دنيا ، فيما يتعلق بالخبرة فنجد ان نسبة 43.3% خبرتهم دون 5 سنوات وان نسبة 30.8% من عينة الدراسة خبرتهم من 5 إلى 10 سنة بينما نسبة 30.8% من عينة الدراسة خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، وان نسبة 15.0% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم فوق 15 سنة وهي النسبة الاكبر في عينة الدراسة .

4.4 تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الأساسية على ستة عناصر هي: النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنين الخبرة ، المستوى لوظيفي.

جدول رقم (4/3) : تحليل البيانات الشخصية

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	68	56.7
	انثي	52	43.3
المجموع		120	%100
المسمى الوظيفي	مدير	6	5.0
	نائب المدير	12	10
	رئيس القسم	25	20.8
	اخرى	77	64.1
المجموع		120	100
المؤهل التعليمي	دبلوم وسيط	2	1.7
	بكالوريوس	24	20.0
	ماجستير	83	69.2
	دكتوراة	11	9.2
المجموع		120	%100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنة	52	43.3
	5 – 10	37	30.8
	10 – 15	13	10.8
	15 فاكثر	18	15.0
المجموع		120	100
طبيعة عمل المؤسسة	صناعية	66	55
	زراعية	12	10
	الاثنان معاً	42	35
المجموع		120	%100

25.8	31	عامة	ملكية المؤسسة
56.7	68	خاصة	
17.5	21	اجنبية	
%100	120		المجموع
21.7	26	داخلية	الاسواق التي توزع فيها المنتجات
50	60	خارجية	
28.3	34	الاثنان معاً	
%100	120		المجموع
25.8	31	اقل من 100 موظف	حجم الشركة
56.7	68	من 100 الي 300	
17.5	21	اكثر من 3000	
%100	120		المجموع
61.7	74	نعم	هل يوجد قسم ادارة مراقبة وتوكيد
38.3	46	لا	
%100	120		المجموع
79.2	95	نعم	هل تصنع مؤسستكم التميز
20.8	25	لا	
%100	120		المجموع

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية ، 2016م .

التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى إكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غرلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010)كشروط لقبول نتائجها وهي(سيكران، 2006،ص582) :

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
 2. ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
 3. ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
 4. أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبند أكثر من 50%.
 5. ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
 6. ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.
- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل :**

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3.3) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة) .

الجدول (5/3) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 120)

1	2	3	4	5	
	.865				التركيز على العملاء والجمهور (تؤمن المؤسسة ان الجودة تتحدد عن طري تلبية حاجات وتوقعات الزبائن)
	.842				التركيز على العملاء والجمهور (تركز المؤسسة علي تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق احتياجاتهم)
	.748				التركيز على العملاء والجمهور (تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات وتوقعات عملائها)
	.653				التركيز على العملاء والجمهور (تقدم المؤسسة خدمات مابعد البيع، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا العملاء عنها)
		.725			التزام القيادة (تعمل الادارة علي التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك)
		.819			التزام القيادة (تتفاعل الادارة مع الزبائن من خلال الاستماع الى ارائهم عن المنتجات والخدمات المقدمة اليهم)
		.807			التزام القيادة (تستمع الادارة الي موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات وادارة انظمة الجودة الشاملة)
		.771			التزام القيادة (تقدم الادارة المكافآت والحوافز للموظفين من اجل تشجيعهم علي تقديم جودة افضل)
			.919		مشاركة العاملين (يتم دمج الموظفون في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح المؤسسة، كما يؤخذ باقتراحاتهم في هذا المجال)
			.920		مشاركة العاملين (الموظفون مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة منها)

.539					التحسين والتطوير المستمر (يتم الاعداد للمنتجات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية)
.727					التحسين والتطوير المستمر (تسعي المؤسسة الي ان تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للمنتجات المقدمة)
.954					النظام الإدارية (يشارك العاملون في المؤسسة في اعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة)
.880					النظام الإدارية (يجري تقييم رؤساء المؤسسة على اساس مدى جودة المنتجات المقدمة)
				.862	النظام الإدارية (تنفذ المؤسسة البرامج التدريبية لموظفيها بناء على اسس ومعايير واضحة)
				.868	النظام الإدارية (توجد لدي المؤسسة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين)

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الاستبيان ، 2016م.

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4.3) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة) .

الجدول (6/3) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (حجم العينة: 120)

1	2	
	.770	رضا الزبائن (تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكام للزبائن من خلال المنتجات المقدمة).
	.900	رضا الزبائن (تعمل المؤسسة على التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء).
	.935	رضا الزبائن (تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على جمهور عملاءها وزيادة ولائهم للمؤسسة).
.703		رضا العاملين (تحرص المؤسسة على معالجة شكاوى العاملين بصورة مستمرة).
.720		رضا العاملين (تهدف المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها).
.646		رضا العاملين (تتبنى المؤسسة تحسين قدرة الموظفين على التفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة).
.723		رضا العاملين (تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة).

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الاستبيان، 2016م

تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيمة معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009) ، والجدول رقم (5.3) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العاملي.

الجدول (7/3) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة: 120)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	التركيز على العملاء	4	.787
	التزام القيادة	4	.786
	مشاركة العاملين	2	.905
	التحسين المستمر	4	.799
التابع	رضا الزبائن	3	.818
	رضا العاملين	8	.936

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية ، 2016م .

التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure .

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1. النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية **The relative chi-square DF** : هي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض للبيانات العينة.
2. مؤشر حسن المطابقة **Goodness of Fit Index (GFI)** : يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير

القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

3. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) : هو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002).

4. مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI) : تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

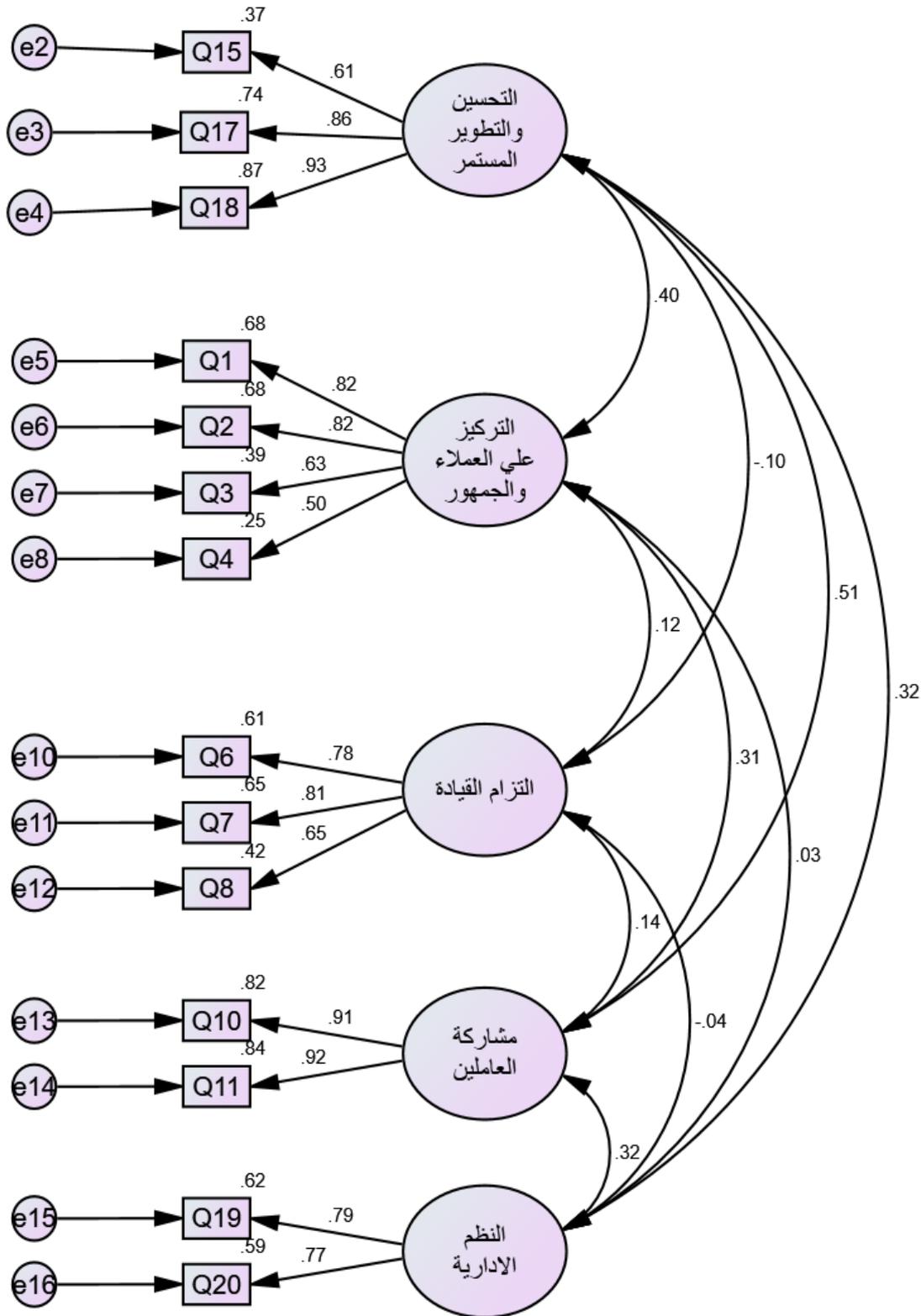
5. مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI) : تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6. مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index (IFI) : تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

7. مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI) : تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)
التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المستقلة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (2/3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم (2/3) التحليل العائلي التوكيدي للمتغيرات المستقلة



جودة النموذج البنائي المقترح:

CMIND/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA	PCLOSE
1.341	.907	.884	0.967	.955	.968	0.054	0.400

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	89.868	--	--
DF	67	--	--
CMIN/DF	1.341	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.967	>0.95	Excellent
SRMR	0.067	<0.08	Excellent
RMSEA	0.054	<0.06	Excellent
PClose	0.400	>0.05	Excellent

تحليل الاعتمادية والصلاحية :

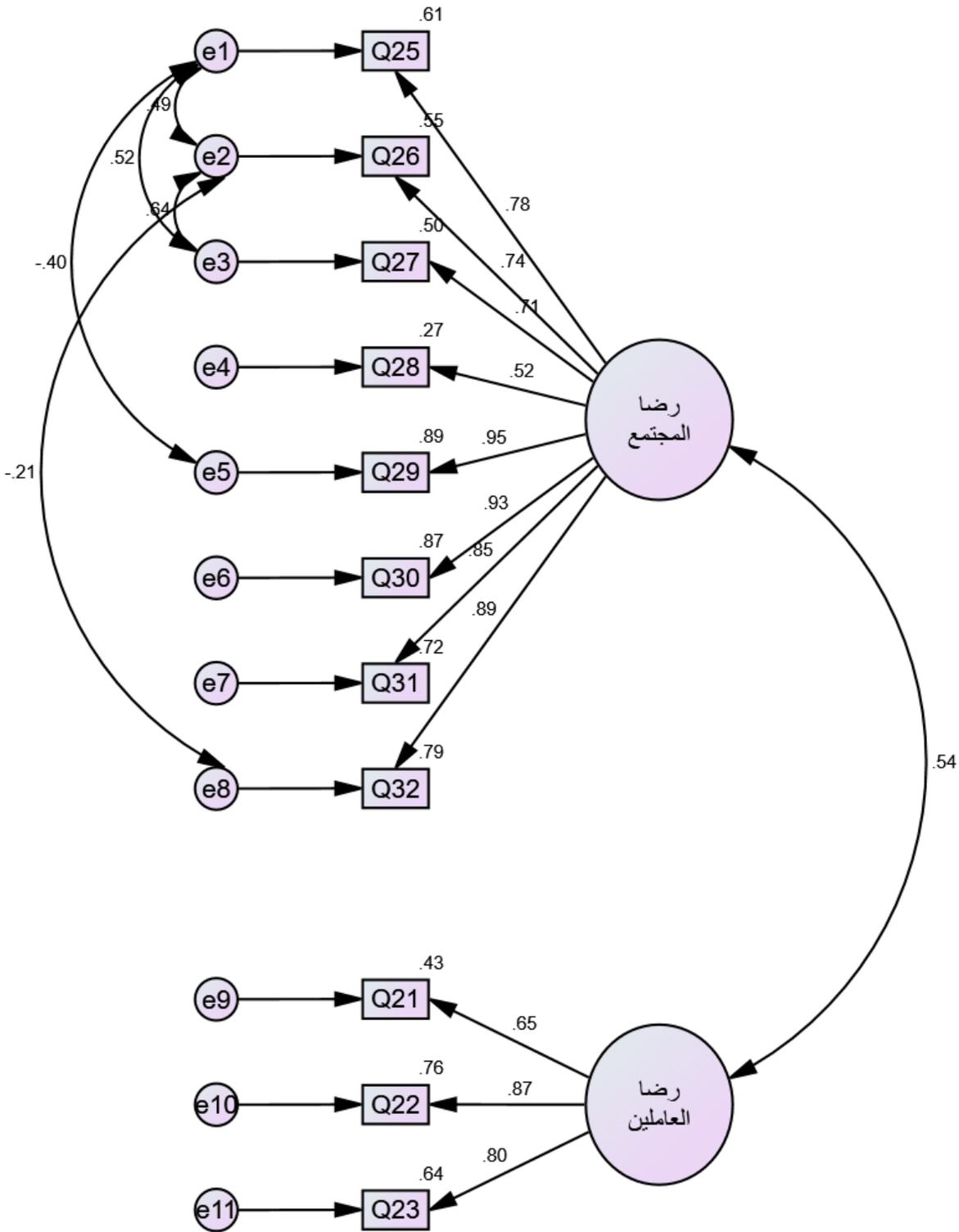
يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير.

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4	5
1	0.849	0.659	0.261	0.909	0.812				
2	0.794	0.501	0.157	0.839	0.396	0.708			
3	0.791	0.560	0.021	0.806	-0.101	0.117	0.748		
4	0.909	0.833	0.261	0.909	0.511	0.307	0.144	0.913	
5	0.751	0.602	0.104	0.752	0.323	0.028	-0.036	0.319	0.776

التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات التابعة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (3/3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم (3/3) التحليل العائلي التوكيدي للمتغيرات التابعة



جودة النموذج البنائي المقترح:

CMIND/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA	PCLOSE
1.706	.901	.943	.975	.964	.976	.077	.087

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	64.821	--	--
DF	38	--	--
CMIN/DF	1.706	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.975	>0.95	Excellent
SRMR	0.062	<0.08	Excellent
RMSEA	0.077	<0.06	Acceptable
PClose	0.087	>0.05	Excellent

تحليل الاعتمادية الصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات وبتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير.

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2
1	0.935	0.649	0.289	0.962	0.806	
2	0.823	0.611	0.289	0.852	0.537	0.782

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (8/3) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (8/3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التركيز على العملاء	مستقل	2.1	.79
التزام القيادة	مستقل	1.7	.69
مشاركة العاملين	مستقل	2.5	1.0
التحسين المستمر	مستقل	1.1	.42
رضا الزبائن	تابع	1.8	.67
رضا العاملين	تابع	2.0	.73

المصدر إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين

جدول رقم (9/3) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

	النظم الإدارية	مشاركة العاملين	التزام القيادة	التركيز العملاء	التحسين المستمر	رضا الزبائن	رضا العاملين
النظم_الإدارية	1						
مشاركة_العاملين	.376**	1					
التزام_القيادة	-0.044	0.163	1				
التركيز_العملاء	0.042	.346**	0.135	1			
التحسين_المستمر	.380**	.554**	-0.112	.444**	1		
رضا_الزبائن	.614**	.322**	0.143	-0.019	.288**	1	
رضا_العاملين	.440**	.565**	0.123	.295**	.482**	.522**	1

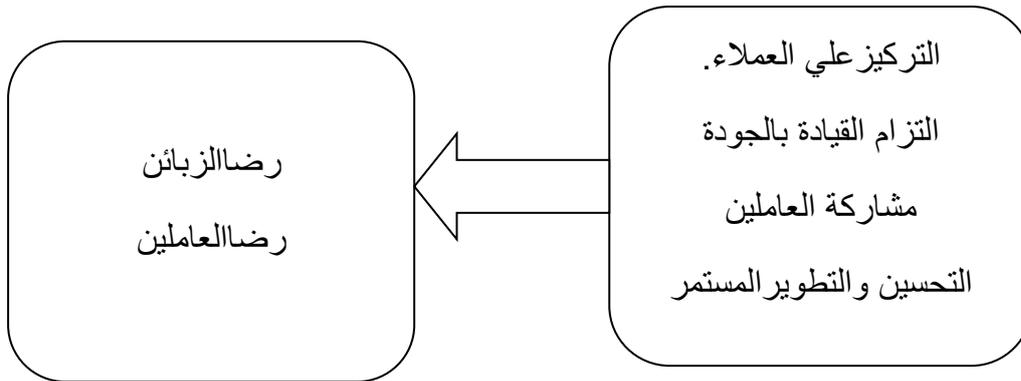
(4/3) نموذج الدراسة المعدل

المتغير التابع (Depende)

المتغير المستقل (Independent)

مؤشرات الاداء

الجودة الشاملة



فرضيات الدراسة :

الفرضية الاولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم الجودة الشاملة ورضا الزبائن .

1. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز علي العملاء ورضا الزبائن .
2. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز علي العملاء ورضا العاملين .
3. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام القيادة بالجودة ورضا الزبائن .
4. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام القيادة بالجودة ورضا العاملين .
5. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين ورضا الزبائن .
6. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين ورضا العاملين .
7. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين والتطوير المستمر ورضا الزبائن .
8. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين والتطوير المستمر ورضا العاملين .
9. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين النظم الإدارية ورضا الزبائن .
10. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين النظم الإدارية ورضا العاملين .

ثانيا : اختبار الفروض :

Structural Equation Modeling [SEM] نمذجة المعادلة البنائية

إعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات . وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث.

وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار Path Analysis

هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

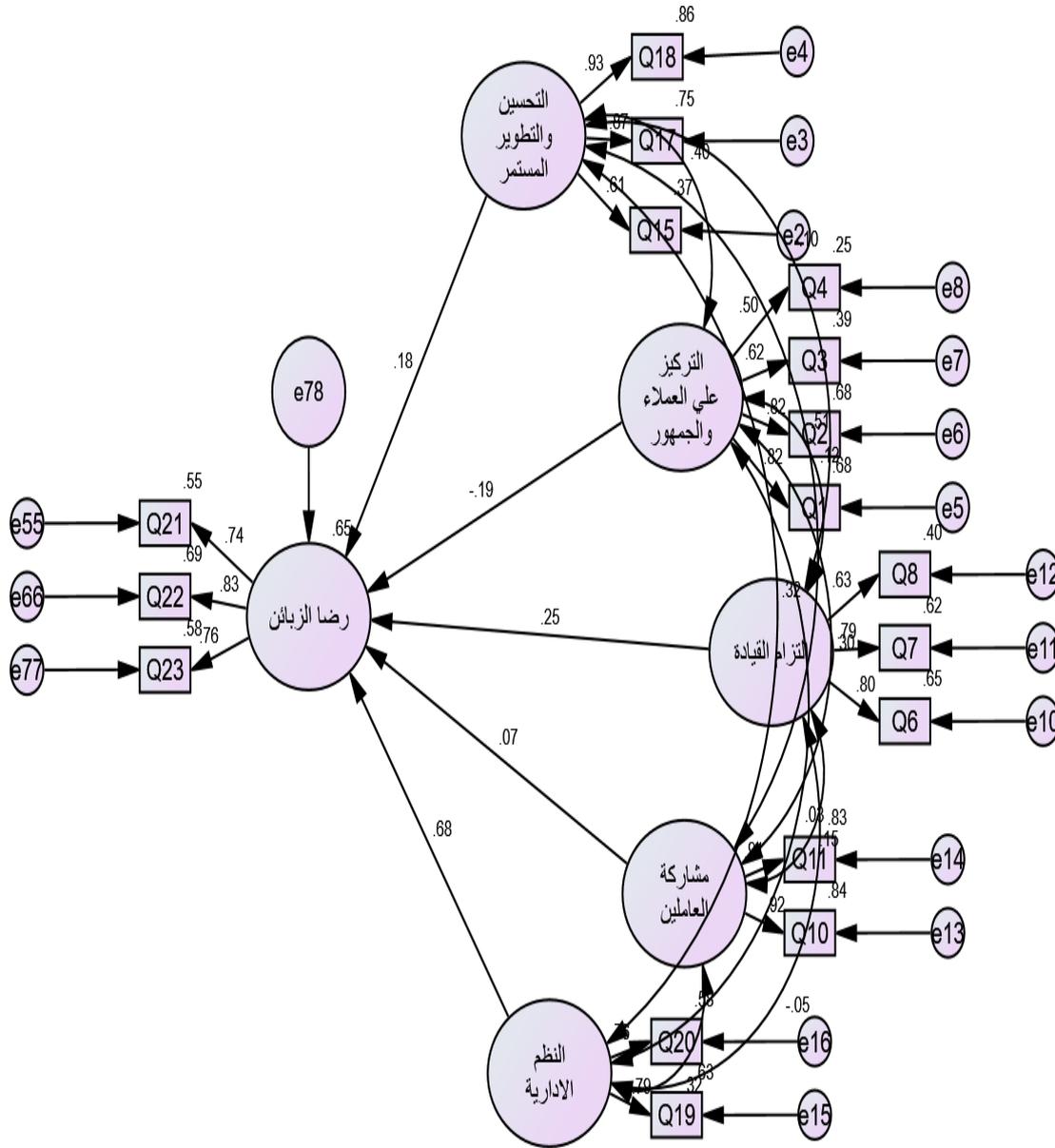
ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions و عدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon ,2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة ، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة إيجابية بين الجودة ورضا الزبائن.



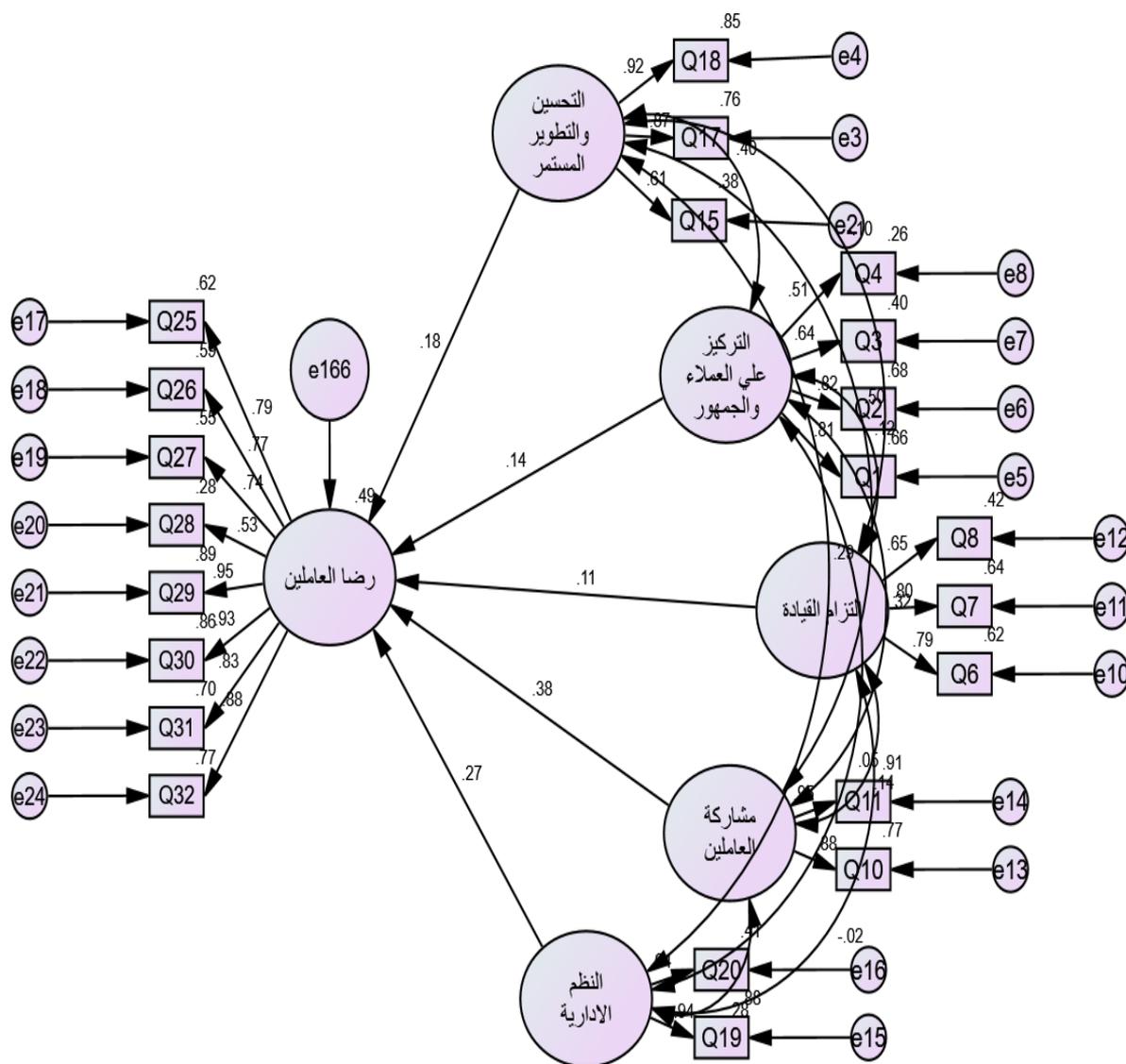
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، حيث ان المسار من التحسين والتطوير المستمر الي رضا الزبائن يساوي (.207) وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (.130)، والمسار من التركيز علي العملاء الي رضا الزبائن يساوي (-.117) وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (.059)، والمسار من التزام القيادة بالجودة الي رضا الزبائن يساوي (.164) وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (.011)، والمسار من مشاركة العاملين الي رضا الزبائن يساوي .032 وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (.519)، والمسار من النظم الادارية الي رضا الزبائن (.701) وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (***) .والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

جدول رقم (10/3) قيم تحليل المسار لرضا الزبائن

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التحسين والتطوير المستمر --- رضا الزبائن	.207	.137	1.516	.130	par_12
التركيز على العملاء --- رضا الزبائن	-.117	.062	-1.885	.059	par_13
التزام القيادة --- رضا الزبائن	.164	.065	2.535	.011	par_14
مشاركة العاملين --- رضا الزبائن	.032	.050	.645	.519	par_15
النظم الادارية --- رضا الزبائن	.701	.138	5.080	***	par_16

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة إيجابية بين الجودة الشاملة ورضا العاملين



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني دراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، حيث ان المسار من التحسين والتطوير المستمر الي رضا العاملين يساوي (0.267) وهو غير دال احصائية عند مستوى معنوية (0.076)، والمسار من التركيز علي العملاء الي رضا الزبائن يساوي (0.107) وهو غير دال احصائية عند مستوى معنوية (0.127)، والمسار من التزام القيادة بالجودة الي رضا الزبائن يساوي (0.093) وهو غير دال احصائية عند مستوى معنوية (0.190)، والمسار من مشاركة العاملين الي رضا الزبائن يساوي (0.233) وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (***)، والمسار من النظم الادارية الي رضا الزبائن (0.293) وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (0.010). والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

جدول رقم (11/3) قيم تحليل المسار لرضا العاملين

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التحسين والتطوير المستمر <--- رضا العاملين	.267	.151	1.773	.076	par_12
التركيز على العملاء <--- رضا العاملين	.107	.070	1.527	.127	par_13
التزام القيادة <--- رضا العاملين	.093	.071	1.310	.190	par_14
مشاركة العاملين <--- رضا العاملين	.233	.060	3.880	***	par_15
النظم الادارية <--- رضا العاملين	.293	.114	2.571	.010	par_16

الفرضية :	
توجد علاقة إيجابية بين الجودة الشاملة ورضا الزبائن.	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التحسين والتطوير المستمر ورضا الزبائن
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التركيز على العملاء ورضا الزبائن
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التزام القيادة ورضا الزبائن
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين مشاركة العاملين ورضا الزبائن
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين النظم الادارية ورضا الزبائن
مستوى دعم الفرضية دعم جزئي	
الفرضية : الثانية	
توجد علاقة إيجابية بين الجودة الشاملة ورضا العاملين	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التحسين والتطوير المستمر ورضا العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التركيز على العملاء ورضا العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التزام القيادة ورضا العاملين
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين النظم الادارية ورضا العاملين
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين مشاركة العاملين ورضا العاملين
مستوى دعم الفرضية دعم جزئي	

الخاتمة

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

أولاً : النتائج

يحتوي هذا الفصل على ملخص من نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، ثم نتائج الدراسة وأوجه القصور في هذه الدراسة، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية، ثم يختم بملخص الدراسة.

ملخص النتائج:

1. لا توجد علاقة ايجابية بين التحسين المستمر ورضا الزبائن
 2. لا توجد علاقة ايجابية بين التركيز علي العملاء ورضا الزبائن
 3. توجد علاقة ايجابية بين التزام القيادة بالجودة ورضا الزبائن
 4. لا توجد علاقة ايجابية بين مشاركة العاملين ورضا الزبائن
 5. توجد علاقة ايجابية بين النظم الإدارية ورضا الزبائن
 6. لا توجد علاقة ايجابية بين التحسين المستمر ورضا العاملين
 7. لا توجد علاقة ايجابية بين التركيز علي العملاء ورضا العاملين
 8. لا توجد علاقة ايجابية بين التزام القيادة ورضا العاملين
 9. توجد علاقة ايجابية بين مشاركة العاملين ورضا العاملين
 10. توجد علاقة ايجابية بين النظم الادارية ورضا العاملين
- مناقشة النتائج:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتهما عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003م).

يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج التي تبدأ:

● العلاقة ما بين التحسين المستمر ورضا الزبائن

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين التحسين المستمر ورضا الزبائن. وجدت بعض الدراسات أن هنالك علاقة إيجابية بين التحسين المستمر ورضا الزبائن كما في دراسة (عبد الغفار عبد الله 2013) حيث توصلت دراسته إلي أن المتغير المستقل التحسين المستمر له اثر ايجابي في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات الإنتاجية الخاصة بالمنظمة والتي بدورها تلعب دور في تحقيق رضا الزبائن .

● العلاقة ما بين التركيز على العملاء ورضا الزبائن

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ايجابية بين التركيز علي العملاء ورضا الزبائن. حيث لا تتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (ماجدة عبد الله بشري 2005) والتي أظهرت نتائج دراستها أن التركيز علي العملاء من خلال سرعة استجابة المنشأة لمطالب وشكاوي العملاء يؤدي إلى زيادة مستوى رضائهم .

العلاقة ما بين التزام القيادة بالجودة ورضا الزبائن :

حيث توصلت الدراسة الي وجود علاقة ايجابية بين التزام القيادة بالجودة ورضا الزبائن،حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محمد نشوان 2003)حيث اظهرت نتيجة دراسة الى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة ورضا الزبون ،حيث تركز مؤسسة سنلغاز علي تحقيق الرضا للزبائن من خلال تقديم خدمات مابعد البيع .

العلاقة ما بين مشاركة العاملين ورضا الزبائن

حيث توصلت نتيجة الدراسة إلي عدم وجود علاقة بين مشاركة العاملين ورضا الزبائن ، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (طاهر محمود الكلالده 2007) الذي أظهرت نتيجة دراسته أن أسلوب المشاركة يلاقي في الإدارة رضا العاملين بالامانه ورضا الجمهور .

العلاقة ما بين النظم الإدارية ورضا الزبائن .

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين النظم الإدارية ورضا الزبائن ، حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة(بوعنان نور الدين 2007) حيث أظهرت نتيجة دراسته تدمر بعض الزبائن أو العملاء من فترة الانتظار لانجاز المعاملات الإدارية ، وعدم توفر العاملين والموظفين للحصول علي المعلومات التي يطلبها الزبون أو العميل مما يجعله ينتقل كثيراً في المكاتب بحثاً عن المعلومات مما يتسبب في عدم رضائه.

• العلاقة بين التحسين والتطوير المستمر ورضا العاملين

أشارت نتائج الدراسة إلي عدم وجود علاقة ايجابية بين التحسين والتطوير المستمر ورضا العاملين ، حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (زينب باسو،نورة محبوب 2013) والتي أظهرت نتيجة دراستها أن زيادة التحسين المستمر يساعد في تحسين مستوي أداء العاملين.

• العلاقة ما بين التركيز علي العملاء ورضا العاملين

توصلت هذه الدراسة إلي عدم وجود علاقة ايجابية بين التركيز علي العملاء ورضا العاملين،حيث اتفقت النتيجة مع دراسة (نظام موسي سويدان 2010)حيث توصلت دراسة الى عدم وجود علاقة ارتباط قوية بين رضا العاملين والزبون .

• العلاقة ما بين التزام القيادة ورضا العاملين

توصلت الدراسة إلي عدم وجود علاقة بين التزام القيادة ورضا العاملين ،واختلفت هذه النتيجة مع دراسته (شادي عطا محمد عايش 2008)حيث أظهرت نتيجة دراسته أن الأداء المؤسسي في المصارف الإسلامية يسير بدرجة كبيرة ويرجع ذلك إلي اهتمام القيادة (الإدارة العليا) باحتياجات العاملين من خلال تحفيزهم وتشجيعهم .

• العلاقة ما بين النظم الإدارية ورضا العاملين

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين النظم الإدارية ورضا العاملين ،حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة(رشاد محمد بدر 2009) حيث أظهرت نتيجة دراسته وجود علاقة إحصائية بين النظم الإدارية المعتمدة لدى تلك المؤسسات كاحد متغيرات مبادئ الجودة الشاملة وأداء تلك المؤسسات من خلال وضع خطط تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين لديها.

• العلاقة ما بين مشاركة العاملين ورضا العاملين

توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ايجابية بين مشاركة العاملين ورضا العاملين، واتفقت النتيجة مع الدراسة السابقة دراسة (رشاد محمد بدر 2009) حيث أظهرت نتيجة دراسته وجود علاقة إحصائية بين مشاركة العاملين من خلال جعل العاملين عملاء داخليين يشاركون في وضع السياسات والخطط الخاصة بالمؤسسة وكذلك وجود نظام أجور وحوافز يشجع العاملين علي الأداء بصورة جيدة.

من خلال كل ما تقدم في هذه الدراسة، يظهر بصورة واضحة وجليّة ان تطبيق ابعاد الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الغذائية غير موجود بصورة كافية، وذلك من خلال النتائج التي اسفرت عنها الدراسة ، وهو ما يمكن أن تأخذه مؤسسات القطاع الغذائي بالسودان بعين الاعتبار وتهتم به بجدية خاصة في ظل وضعها الراهن، من خلال مفهوم الجودة الشاملة في أدائها كضرورة عملية. ثم ينتشر هذا المفهوم مع مرور الزمن ليصبح كثقافة وفلسفة تميز المؤسسات السودانية لكي تصبح ضمن المؤسسات المتقدمة .

ثانياً : التوصيات

من خلال الاطار النظري ونتائج الدراسة اعلاه تم استخلاص توصيات عامة وتوصيات خاصة بقطاع الصناعات الغذائية في السودان .

التوصيات الخاصة بقطاع الصناعات الغذائية في السودان :

1. يجب ان تسعى المؤسسة الى تحمل مسؤولياتها اتجاه الزبائن من خلال التحسين والتطوير المستمر للمنتجات المقدمة .
2. يجب ان تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم كلما هو جديد من منتجات لتقابل احتياجات وتوقعات ورغبات زبائنها .
3. ضرورة الحرص على تشجيع العاملين بالمكافآت والحوافز المادية والمعنوية لتشجيعهم على تطوير وتحسين جوده المنتجات المقدمة مما تساعد على رضا الزبائن .

التوصيات العامة:

1. على هذه القطاعات توفير دليل للجودة داخل كافة قطاعات الصناعات الغذائية بحيث يتضمن كافة مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها.
2. ايضاً على إدارة قطاع الصناعات الغذائية عمل العديد من اللقاءات والاجتماعات الدورية مع الموظفين والعاملين لديها لتوعيتهم وتنقيفهم المنتجات وضرورة تطويرها وتحسينها وما يعود على الجميع بالمنفعة من خلال ذلك .
3. ان تعمل هذه القطاعات بتقييم مدى الكفاءة والفاعلية في المنتجات والخدمات المقدمة من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة.

محددات الدراسة:

1. صغر حجم عينة الدراسة حيث كان مجتمع العينة مكون من ثلاث شركات فقط مما توجد صعوبه في تعميم نتائج هذه الدراسه علي قطاع الصناعات الغذائية .
2. تناولت هذه الدراسة الجودة الشاملة من خلال خمسة أبعاد هي (التركيز علي العملاء، التزام القيادة بالجودة، مشاركة العاملين، التحسين والتطوير المستمر، النظم الادارية) وهذه الأبعاد قد لا تمثل كل أبعاد الجودة الشاملة المختلفة التي تم التركيز عليها في اغلب الدراسات السابقة.
3. تناولت الدراسة رضا الزبائن ،رضا العاملين من غير التطرق لابعاد الاداء الاخرى.
4. عدم الجدية والموضوعية في اجابات بعض افراد العينة المبحوثة وذلك لعدم اهتمامهم بالبحث العلمي .

مقترحات لبحوث مستقبلية:

1. إجراء مزيد من الدراسات تتعلق بالجودة الشاملة مع إضافة متغيرات تعدل العلاقة.
2. إجراء نفس الدراسة على قطاعات مختلفة بين الجودة الشاملة ورضا الزبائن ورضا العاملين .
3. دراسة الجودة الشاملة بأبعاد أخرى وتأثيرها في رضا الزبائن ورضا العاملين لقطاعات أعمال أخرى لم يتسنى للباحث دراستها من خلال معايير أخرى رضا الزبائن ورضاء العاملين .

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

الكتب:

1. الدارداكة، مأمون، الشبلي، طارق، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دارصفاء للنشر، عمان، 2002م.
2. سيكران ، اوما ، طرق البحث في الادارة ،دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2006.
3. عباس ، سهيلة محمد ، علي حسين علي ، ادارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000م.
4. عبد العزيز ، سمير محمد ،جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999 .
5. عبد المحسن ، توفيق محمد ، مراقبة الجودة - مدخل ادارة الجودة الشاملة وايزو 9000، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2001م.
6. العديلي، ناصر، العمري ، هاني، الدليل العملي لتطبيق نظام الجودة العالمية، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 1999م .
7. محمود خضير كاظم ، إدارة الجودة الشاملة ، دارالميسرة، عمان ، 2001م.
ثانياً: الدراسات السابقة والمنشورات
1. باسو زينب ،محبوب ، نورة ، تأثير ادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، 2013م .
2. بدر ، رشاد محمود ، اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2009م.
3. بشري ، ماجدة عبدالله ، اثر تطبيق الجودة الشاملة على نتائج العملاء ، جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم ، 2005م .
4. بوعلان، نور الدين ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء ، جامعة محمد بوضياف ، 2007م.
5. سويدان، نظام موسي ، "تقييم تاثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليّة، جامعة البتراء، عمان ، 2010م .
6. عايش ، شادي عطا محمد ، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2008م .
7. عبدالله ، ثائر عبدالغفار ،"اثر تطيق ادارة الجودة الشاملة علي الاداء المؤسسي"، جامعة الشرق الاوسط، عمان ، 2013م.

8. الكلالدة ، طاهر محمود خلف ، اثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات على الاداء ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم ، 2007 م .
9. نشوان ، محمد ، القيادة واثرها علي كفاءة الاداء ، جامعة النيلين ، الخرطوم ، 2003 م .
10. يونس، احمد ، تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن، جامعة اليرموك ، عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، 1998م.

ثالثا :الدوريات والمؤتمرات:

1. زايد، عادل، تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي 15 ، القاهرة ، 17 مارس 2004م.
 2. صالح ، نادية حمدي ، نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية العالمية وأثرها على تحقيق الاداء في صناعة السيارات بمصر ، أكاديمية السادات للعلوم الادارية ، القاهرة ، مجلة البحوث الادارية ، العدد الرابع، سبتمبر 1998م.
 3. الطعامنة، محمد، "تقويم الأداء المؤسسي المفهوم والنماذج وأساليب تطوير معايير الأداء"، معهد الإدارة العامة، عمان، ورقة غير منشورة، 2000 م.
 4. عبد الرحمن ، بن عنتر ، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات النعاصرة – جامعة الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد 6 ، 2008 م .
 5. لوفلر ، الكي، "إدخال آليات القطاع الخاص وقوي السوق في إدارة الأجهزة الحكومية"، ندوة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 3- 5 أكتوبر ، 1998.
 6. مازن، شريف، "إدارة الأداء"، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 15- 17 مارس (آذار) 2004 م.
 7. مخيمر، عبد العزيز وآخرون، "قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة ندوات ومؤتمرات 13 ، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000 م.
- مواقع الانترنت:

1. www.dalgroub.com
 2. www.moaiwiaelperrier.com.
 3. saeedfood@saeedgroup.net
 4. د. عبد الحميد المغربي <http://elmgarby/researchs/4.doc>
 5. <http://www.smartideas.org/ar/newsDetails.php?id=709&pageId=55>
- مصطفى، بدون تاريخ، "سبل علاج فجوة الأداء المؤسسي"،

الملاحق

الإستبانة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

أخي الكريم/اختي الكريمة،،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

اجري دراسة علمية بعنوان(دور تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الصناعات الغذائية علي رضا الزبائن من وجهة نظر العاملين) بالتطبيق علي قطاع الصناعات الغذائية بالسودان ، من متطلبات الحصول على درجة الماجستير علوم في إدارة الأعمال . ويسعدني ويشرفني جدا أن أتلقى مشاركتكم القيمة من خلال تجربتكم وخبراتكم العلمية والعملية حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والمعرفة.

- ليس بالضرورة كتابة الاسم .
- تستخدم هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم كل الشكر والتقدير،،،،،

الباحثة:

تغريد احمد محمد الحسن

القسم الأول:
البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

1/ الجنس:

ذكر أنثى

2/ المسمى الوظيفي :

مدير المؤسسة نائب مدير المؤسسة رئيس قسم
أخرى

3/ المؤهل الأكاديمي:

دبلوم وسيط بكالوريوس دراسات عليا
دبلوم عالي دكتوراه

4/الخبرة :

أقل من 5 10_5 15_10
15فاكثر

بيانات المؤسسة:

1. طبيعة عمل المؤسسة :

صناعية زراعية الاثنان معاً

2. ملكية المؤسسة :

عامة خاصة اجنبية

3. نوع الأسواق التي توزع فيها المنتجات :

محلية خارجية الاثنان معاً

4/ يوجد لدي المؤسسة قسم لإدارة ومراقبة وتوكيد الجودة ؟

نعم لا

5/ هل تضع مؤسستكم في مخططاتها الوصول إلي الجودة الشاملة والتميز؟

نعم لا

القسم الثاني: عبارات الفرضيات

الرجاء وضع علامة (√) أمام ما تراه مناسباً:

- يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمدى تطبيق المؤسسة لمفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة أولاً: التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين.

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
1. تؤمن إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.				
2. تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق احتياجاتهم.				
3. تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات وتوقعات عملائها				
4. تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع، وذلك لتقييمها ومعرفة مدي رضا العملاء عنها.				

ثانياً: التزام القيادة (الإدارة العليا) بتطبيق مفهوم الجودة.

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
1. تعمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك .				
2 . تتفاعل الإدارة مع الزبائن من خلال الاستماع إلى آرائهم عن المنتجات والخدمات المقدمة إليهم.				
3. تستمع الإدارة إلى موظفيه وتشجعهم في اتخاذ القرارات وإدارة أنظمة الجودة الشاملة.				
4. تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.				

ثالثاً: مشاركة العاملين

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق بشدة	لأوافق بشدة
1. يتدرب الموظفون باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق.					
2. يتم دمج الموظفون في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح المؤسسة، كما يؤخذ باقتراحاتهم في هذا المجال.					
3. الموظفون مسئولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة منها .					
4. وجود نظام أجور وحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين جودة المنتجات .					

رابعاً: التحسين والتطوير المستمر.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق بشدة	لأوافق بشدة
1. تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.					
2. يتم الإعداد للمنتجات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية.					
3. تسعى المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للمنتجات المقدمة.					
4. يتم التواصل بين مختلف أقسام المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين منتج مقدم أو منتج جديد.					

خامساً: النظم الإدارية:

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق بشدة
يشارك العاملون في المؤسسة في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة.				
2. يجري تقييم رؤساء أقسام المؤسسة على أساس مدي جودة المنتجات المقدمة.				
3. تنفذ المؤسسة البرامج التدريبية لموظفيها بناءً على أسس ومعايير واضحة.				
4. توجد لدى المؤسسة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين.				

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمقاييس الأداء الخاصة بالمؤسسة.
أولاً: رضا الزبائن :

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق بشدة
1. تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكامل لزبائننا من خلال المنتجات المقدمة.				
2. تعمل المؤسسة على التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء.				
3. تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على جمهور عملاءها وزيادة ولائهم للمؤسسة.				
4.تحرص المؤسسة علي تسهيل خدمات ما بعد البيع لزبائننا بصورة مستمرة.				

ثانياً: رضا العاملين :

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
1. تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكامل لربائنها من خلال المنتجات المقدمة.					
2. تعمل المؤسسة على التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء.					
3. تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على جمهور عملاءها وزيادة ولاءهم للمؤسسة.					
4. تحرص المؤسسة على تسهيل خدمات ما بعد البيع لربائنها بصورة مستمرة.					

ثالثاً : رضا المجتمع :

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
1.تحرص المؤسسة على تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة .					
2.تحرص المؤسسة على الحفاظ على جودة البيئة من خلال المنتجات التي تقدمها .					
3 .تقدم المؤسسة العديد العديد من التبرعات والاسهامات لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني .					
4.تهدف المؤسسة الى تحسين النظرة اليها باعتبارها عضواً مسئولاً في المجتمع المحلي من خلال (خلق العمالة ،المساواة في الحقوق وتنفيذ السياسات ،تشجيع الانشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع) .					

ملحق رقم (2)
قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

الوظيفة	الجامعة	الاسم	الرقم
استاذ مشارك (رئيس قسم السكرتارية)	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	د. الطاهر احمد محمد	
استاذ مشارك (رئيس قسم التسويق)	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	د. ابراهيم فضل المولي	