



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
عمادة التطوير والجودة



أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

دراسة حالة (الشركة السودانية للهاتف السيار - زين)

The impact of the Total quality Mangment on the
employee's performance

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز

إشراف الدكتورة:

عوضية الخطيب

إعداد الطالبة:

نادية صديق عبد الله

1438هـ / 2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استهلال

قَالَ تَعَالَى:

﴿ وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ ^ط قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا

أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾

صدق الله العظيم

سورة الإسراء، الآية رقم: (85)

الإهداء

إلى أمي الحبيبة

إلى أبي وسندي

إلى زوجي الغالي

إلى أبنائي وبنتي

إلى إخواني وأخواتي وكل أفراد عائلتي

أهدي ثمرة جهدي هذا

شكر وتقدير

قال الله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم)...صدق الله العظيم. لك الحمد ربي ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضاء.

الشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لإتاحتها لي هذه الفرصة لإكمال دراستي العليا، وأخص بالشكر كلية الدراسات العليا، والمجلس الأعلى للجودة الشاملة والإمتياز. وكذلك الشكر الجزيل لأستاذتي الدكتورة الفاضلة/ عوضية الخطيب، التي أشرفت على هذا البحث بكل سرور وإنسراح، والتي لم تبخل علي بالنصائح والتوجيهات. كما أتقدم بخالص الشكر لجميع الأساتذة والعاملين بالمجلس الأعلى للجودة الشاملة والإمتياز.

والشكر موصول إلى جميع موظفي ومدراء الشركة السودانية للهاتف السيار زين، الذين قدمولي يد العون والمساعدة وكانوا سنداً لي في هذه الدراسة. وكذلك شكر خاص لكل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.

المستخلص

تمثلت مشكلة الدراسة في ضرورة البحث عن مدخل جديد يتناسب مع التغيرات الاقتصادية العالمية، وتستطيع من خلاله الشركات محاولة الوصول إلى كسب رضا الزبون والحصول على حصة سوقية أكبر معتمدة في ذلك على تحقيق الميزة التنافسية. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من الإدارات المهمة والمفيدة داخل الشركات الخاصة والعامة، لأنها تعمل على رفع كفاءة الأداء لدى العاملين وذلك بالاهتمام بتطوير وتدريب العاملين وكذلك تحفيزهم بالطرق العينية والمادية، هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين بالشركة السودانية للهاتف السيار (زين)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة، استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتمثلت الفرضية الرئيسة للدراسة في (لا يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم معرفة الموظفين باجتهادات وتوجيهات إدارة الجودة بالشركة وذلك بعدم وجود محاضرات وورش عمل للإدارة، وعدم الشفافية في وضع الميزانيات لتدريب وتطوير أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنشر ثقافته الجودة الشاملة ومبائها بين العاملين. ودعم ومساندة الإدارة العليا من خلال اهتمامها بإدارة الجودة الشاملة وموجهاتها وربط قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز.

Abstract

The study represented a problem in the need to search for a new entrance commensurate with global economic changes, and through which companies attempt to gain access to customer satisfaction and get a larger market share relying on achieving competitive advantage.

The total quality management is important and useful departments within private and public companies, because they are working to enhance the performance efficiency of the employees by developing the skills and train them as well as to motivate them by increasing salaries and intensives, the study purpose is to find out the role of total quality management and its impact on the efficiency of the performance of employees in Sudanese mobile telecom company (Zain), study followed the descriptive and analytical approach and the study population consisted of the company's employees, and the research sample take number of (83) employees from (Zain), the study used questionnaire data collection tool, and analyzed by statistical package program social Sciences (SPSS). The main Hypothesis of the study is (no significant differences between the total quality management and the performance of the employees).

The most important findings of the study: lack of knowledge of the staff by the activities and directions of the quality management department because the lack of the lectures and workshops, and there is no transparency in budgeting of training and development for staff performance. The study recommended the need for attention to foster the culture and total quality among the employees and support management through attention to the total quality management and linked the performance measurement with the salaries increase and incentives

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	استهلال
ب	الأهداء
ج	الشكر
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	فرضيات الدراسة
3	حدود الدراسة
4	منهج الدراسة
4	مصادر الدراسة
4	الدراسات السابقة
9	هيكل الدراسة
10	الفصل الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
11	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
20	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة
25	

	الفصل الثالث: مفهوم أداء العاملين
26	المبحث الأول: مفاهيم حول تقييم الأداء
30	المبحث الثاني: أساسيات تقييم أداء العاملين
33	المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين ومجالاته
38	الفصل الرابع: دراسة الحالة (الشركة السودانية للهاتف السيار زين)
39	المبحث الأول: نبذة عامة عن الشركة
42	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
61	الخاتمة
62	النتائج
63	التوصيات
64	قائمة المصادر والمراجع
68	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع	(1.2.4)
44	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(2.2.4)
45	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم	(3.2.4)
46	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	(4.2.4)
47	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة	(5.2.4)
48	تحليل عبارات المحور الأول	(6.2.4)
49	تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الأول	(7.2.4)
51	تحليل عبارات المحور الثاني	(8.2.4)
52	تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثاني	(9.2.4)
53	تحليل عبارات المحور الثالث	(10.2.4)
54	تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثالث	(11.2.4)
55	تحليل عبارات المحور الرابع	(12.2.4)
56	تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الرابع	(13.2.4)
57	اختبار مربع كاي للمحور الأول	(14.2.4)
58	اختبار مربع كاي للمحور الثاني	(15.2.4)
59	اختبار مربع كاي للمحور الثالث	(16.2.4)
60	اختبار مربع كاي للمحور الرابع	(17.2.4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	(1.1.2)
19	أهمية إدار الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والكلفة	(2.1.2)
29	مكونات الأداء	(1.1.3)
32	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	(1.2.3)
41	الهيكل التنظيمي للشركة	(1.1.4)
43	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع	(1.2.4)
44	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(2.2.4)
45	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم	(3.2.4)
46	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	(4.2.4)
47	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة	(5.2.4)
50	تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الأول	(6.2.4)
52	تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثاني	(7.2.4)
54	تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثالث	(8.2.4)
56	تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الرابع	(9.2.4)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الاستبانة
2	محكمو الاستبانة

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة بسبب التغيرات الاقتصادية العالمية التي تحدث بطريقة مفاجئة وسريعة تجاوزت قدراتها على التكيف معها، مما يؤدي بها إلى تفعيل دورها وإعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي نشأت عليها وضرورة البحث عن مدخل جديد يتناسب مع هذه التغيرات، وتستطيع من خلاله المحاولة الوصول إلى كسب رضا الزبون والحصول على حصة سوقية أكبر معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية، ومن أبرزها الجودة حيث لا تكتفي وحدها لتحقيق هذا التوجيه بل لا بد من تبني أهم الاختيارات المعاصرة في تسيير المؤسسات والتي تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من جميع العمال، فكان من أبرزها نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يأتي في مقدمة الأفكار الإدارية القادرة على مواجهتها بفعالية.

وقد اكدت مجموعة من الدراسات ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا الاساس الذي انطلقت منه عملية تقييم أداء العاملين الذي يتجلى في أهمية تحسين الأداء وتحقيق الربحية من أجل الاستجابة إلى مطالب الزبون التي يأخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية في تحقيق أداء متميز على جميع المستويات.

ومن أجل زيادة الفهم الجيد لهذا الموضوع رأينا ان تتمحور دراستنا حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المنظمة من أجل خلق أداء متميز يمكنها من المنافسة على جميع المستويات.

مشكلة الدراسة

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق يمكن أن نصوغ مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

وتفرع عن هذا السؤال عدة تساؤلات جزئية تتمثل في الآتي:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ وما هي متطلباته؟

- ما المقصود بتقييم أداء العاملين؟

- كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول بشكل أساسي تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في قسم الجودة للمؤسسات ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في قسم الجودة للمؤسسات. بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها ومعرفة مدى توفر أهم متطلبات تطبيق قسم الجودة في تلك المؤسسات وإيضاح العلاقة بين تطبيقها لأساليب قسم الجودة وأدائها.

أهداف الدراسة

- إبراز أهمية كل من موضوع إدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العاملين في المؤسسات.
- التعرف على المقصود بإدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها.
- التعرف على المقصود بتقييم أداء العاملين.
- التعرف على كيفية مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات.

فرضيات الدراسة

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخطط إدارة الجودة على أداء العاملين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر والتطوير على أداء العاملين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لطريقة قياس الأداء على أداء العاملين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب على أداء العاملين.

حدود الدراسة

حدود موضوعية: يقتصر موضوع الدراسة على بيان أثر موجبات إدارة الجودة على كفاءة أداء العاملين بشركة زين

حدود مكانية: تتم الدراسة الميدانية في الشركة السودانية للهاتف السيار (زين) في رئاستها بولاية الخرطوم -محلية الخرطوم -المقرن

حدود زمانية: نوفمبر 2016م

حدود بشرية: العاملون بشركة زين السودان للاتصالات - المكتب الرئيسي بالمقرن.

منهج الدراسة

تتبع الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المدروسة من خلال جمع المعلومات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة.

فالدراسة الميدانية الهدف الرئيسي منها هو تقييم مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة لواقع تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة السودانية للهاتف السيار (زين).

مصادر الدراسة

- مصادر أولية: استخدم فيها أداة الاستبانة.
- مصادر ثانوية: تمثلت في الكتب والمراجع والتقارير والرسائل الجامعية والمجلات والشبكة الدولية للمعلومات.

الدراسات السابقة

دراسة أحمد محمد موسى داؤود 2010م. بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء. هدف البحث إلى تحليل محاور مهمة وأساسية من إدارة الجودة الشاملة للاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في المؤسسات العامة أو الخاصة، ويتضمن ذلك تحليل نماذج إدارة الجودة الشاملة، تحليل عناصر إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، وتحليل المعوقات والصعوبات التي تحول دون نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة. مشكلة الدراسة: أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل)

وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1. التحسين المستمر في المؤسسات الإنتاجية السودانية يؤدي إلى تطوير الأداء.
2. وجود العمليات التي تمكنها من المنافسة في المستوى المحلي والعالمي.
3. تفهم العاملين لثقافة الجودة الشاملة يؤدي إلى نجاح فلسفة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية السودانية.

4. يعتبر معيار الأيز مقياساً للأداء في المؤسسات الإنتاجية، و يؤكد مدى جودة الإنتاجية بها.
 5. التحفيز المادي والمهني للعاملين يرفع من مستوى الأداء بالمؤسسات الإنتاجية.
 6. القيادة الفاعلة تساعد على تطبيق نظام الجودة الشاملة و تطوير الأداء.
 7. التدريب ضروري لرفع مستوى الأداء للعاملين، و يساعد على تطوير متطلبات الجودة الشاملة.
 8. تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع الذي يؤدي إلى استمرار نجاح المؤسسة في كل الظروف.
- وأوصت الدراسة بالآتي:

1. نوصي باستخدام استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات السودانية.
 2. نشر ثقافة الجودة الشاملة وسط العاملين في المؤسسات السودانية.
 3. إتباع أسلوب التحفيز المادي والمعنوي للعاملين بالمؤسسات الإنتاجية السودانية.
 4. التدريب المتطور والمواكب في المؤسسات السودانية.
 5. تحسين بيئة العمل حتي تواكب عصر التقدم و التكنولوجيا.
- دراسة شادي عطا محمد عايش 2008م، بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.

تبرز أهمية موضوع الدراسة من الدور الكبير الذي نتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك على أداء المصارف العاملة في قطاع غزة، حيث بدأت تتنافس فيما بينها على جلب عملاء جدد، مع المحافظة على العملاء الحاليين لديها، كما بدأت تشرك الموظفين في دورات تدريبية تكسبهم فن التعامل مع الجمهور، وكيفية الترحيب بهم، والاستماع لهم في الأشياء الضرورية التي تنقصهم و تمنعهم من أداء عملهم على أكمل وجه، و كيفية زيادة كل موظف من طاقته الإنتاجية في تسويق الخدمات المصرفية، وخاصة وأن هناك منافسين يقتصون الفرصة في كسب زبائن جدد، لأن خروج أي متعامل (زبون) يعتبر خسارة للمصرف، مما جعل المصارف تسعى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مشكلة البحث: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة و درجتها و الأداء المؤسسي لتلك المصارف.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية تبنت وما زالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجيا للمنافسة .

كما توصلت أيضاً إلى أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، وأن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن البنك الإسلامي العربي، لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني.

وأوصت الدراسة بالآتي:

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بمنهج تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، و قيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة من خلال إعطائهم حوافز ومكافآت مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة و كفاءة و فعالية، مع ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المصارف الإسلامية لإدارة الجودة الشاملة؛ لتأثيرها الإيجابي و الهام على الأداء المؤسسي، و المتمثل في الربحية و الإنتاجية و كفاءة التشغيل و مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

دراسة حسن عبدالوهاب (2010م)، بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات

تناولت الدراسة أثر قسم الجودة على كفاءة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات (دراسة حالة المصارف التجارية السودانية)، تكمن مشكلة البحث في إهمال وعدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء، واعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية والانصراف في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار لمتطلبات المستقبل والاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الحديثة مثل تقنية المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، مما أثر في أداء إدارة الموارد البشرية بالمصارف، ويمكن أن يتفرع من السبب الرئيسي الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى يتم وضع وتنفيذ خطط استراتيجية وأنماط إدارية وهياكل تنظيمية تساهم في رفع كفاءة الأداء؟

- هل هناك اقتناع من الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية وخططها الاستراتيجية واعتبارها جزءاً أساسياً من الاستراتيجية واعتبارها جزءاً أساسياً من الاستراتيجية العامة للمنظمة؟.

- هل يوجد اهتمام بالتأهيل والتدريب وقياس العائد منه؟.

- هل هناك تكامل بين أنشطة ووظائف الموارد البشرية والإدارات الأخرى؟.

هناك أسباب عديدة أدت إلى الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة تمثلت في الآتي:

- التوسع والتطور الصناعي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.

- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل وذلك بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود أداة علمية ومتخصصة.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن المورد البشري مما تطلب ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية.

هدفت الدراسة في معرفة مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية لأنشطة الموارد البشرية في المصارف التجارية السودانية ووضع نموذج لتطوير الأداء بقطاع الموارد البشرية بعد الدراسة والتحليل لمشاكلها ومعوقاتها.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: انخفاض كفاءة إدارة الموارد البشرية يرجع إلى عدم الاهتمام بقسم الجودة على وجه العموم، قلة الدراسات للبيئتين الداخلية والخارجية لمعرفة الموقف الحالي لبيئة العمل الداخلية وما هي آخر التطورات في سوق العمل المصرفية من ناحية العمالة والتقنية. أوصت الدراسة: تحديد أهداف استراتيجية واضحة للمصرف وفق رؤية ورسالة معلومة لكل العاملين، عمل تحليل ودراسة لبيئة العمل الخارجية للمصرف.

دراسة وسام (2014م)، بعنوان: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية لقطاع غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة باعتبارها أداة لجمع البيانات وكانت مجالات محور الجودة الشاملة مكونة من (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، تطبيق مفهوم النظام، عمليات التحسين المستمر).

وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية في كل الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) وتم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية طبقية قوامها (305) موظفًا.

ولقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها: كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة بنسبة 8.68% ومستوى الأداء الوظيفي إيجابي ومرتفع بنسبة 27.86%، وأنه توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة منفردة ومجمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير اسم الجامعة ولصالح كل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية على حساب جامعة الأزهر.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في الجامعات الفلسطينية، أهدافها وكيفية تنفيذها من جانب العاملين، وعقد المؤتمرات الدولية لمناقشة واقع تطبيق الجودة الشاملة على مستوى الجامعات الفلسطينية ونتائج تطبيقها.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة

- اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة يساعد في تطور الأداء بالمنظمة أو المؤسسة.
- كما يختلف مع الدراسات السابقة في أمور أخرى حيث أن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح أثر قسم الجودة على الأداء الخدمي.
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تعد من الدراسات التي تناولت موضوع قسم الجودة في القطاعات الخدمية التي تمثل الدينمو المحرك للمورد البشري.

هيكل الدراسة

من أجل دراسة موضوع تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين قامت الباحثة بتقسيم الموضوع إلى أربعة فصول.

في الفصل الأول والثاني والثالث كانت الدراسة نظرية أما الفصل الرابع والأخير فكانت الدراسة ميدانية، حيث تمثل هيكل البحث في الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية الجودة (مفهومها، أهميتها، أبعادها).

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة (مفهومها، فوائدها، التطور التاريخي، أهميتها).

المبحث الثالث: أساسيات إدارة الجودة الشاملة (مبادئها، عناصرها، متطلبات تطبيقها).

أما الفصل الثالث بعنوان: أداء العاملين.

المبحث الأول: مفاهيم حول تقييم الأداء (مفهوم الأداء، ومحدداته، مكوناته).

المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء العاملين (تعريفه، معايير، عوامله).

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين ومجالاته

أما فيما يخص الفصل الرابع (التطبيقي) تناول واقع تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

في الشركة السودانية للهاتف السيار (زين) لأخذها كعينة للدراسة وقد تناولنا فيه مايلي:

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة (التعريف بها، لمحة تاريخية، تحليل، الهيكل التنظيمي).

المبحث الثاني: (خصائص العينة المدروسة، تحليل نتائج الدراسة)، إلي جانب الخاتمة والنتائج والتوصيات، قائمة المراجع والمصادر، الملاحق.

الفصل الثاني

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

تشهد المؤسسات في الوقت الحالي مجموعة من الظروف الصعبة والمعقدة في مختلف الآفاق التي تعيقها على المنافسة وتلبية طلبات زبائننا، مما أدى بها إلى الاهتمام والتركيز الجيد على جودة المنتج من أجل الوصول إلى إرضا الزبون باعتبار أن الجودة وسيلة تحقق لها ميزات التنافسية ووتمكننا من الوصول إلى المفهوم الواسع والشامل لما يسمى بإدارة الجودة الشاملة. وعلى ضوء ما تقدم أشرنا في فصلنا هذا إلى: مفاهيم الجودة وبعض التفاصيل المتعلقة، وكذلك التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فوائدها ومبادئها، كما احتوى عناصرها وكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

إن الجودة تعد القاعدة والمحور الذي تبنى عليه العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهم نقطة فيه، ولهذا لا بد لنا من التطرق إلى مفهومها..

المطلب الأول : مفهوم الجودة

تعددت التعاريف الخاصة بالجودة نظرا لاختلاف وجهات نظر العلماء، وان من بين هذه الأخيرة نجد: "يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته" (بودمين يوسف، 2007م)
تعريف **welrsber** :: "مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة اوخاصية منفردة أوشاملة" (الطائي، 2008م: 19)

تعريف **Oscford** :: "أنها درجة التمييز اوالافضلية "

تعريف **Bamk** :: "الاشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل كلفة داخلية "

تعريف **jurand** :: "الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال (الوادي، 2009م: 19)

تعريف Deming :: "إن الجودة يجب ان ترضى حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية" (الحراشنة، 2010م: 27)

وقد عرفت منظمة المواصفات العالمية (الآيزو) الجودة بأنها: "مجموعة من المواصفات العالمية المميزة للسلعة أو الخدمة والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة".
مما سبق نستنتج بأن الجودة هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة متميزة من أجل تلبية رغبات المستهلك بأقل تكلفة.

المطلب الثاني: محددات الجودة

يمكن للسلع أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها من خلال الاعتماد على أربع محددات وهي (توفيق، 2003: 16):

أ/ **التصميم:** يشير إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في السلعة أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الإعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للسلعة أو الخدمة وإعتبار التكاليف عند التقييم للسلع والخدمات.

ب/ **التوافق مع التصميم (جودة التوافق):** يشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية كقدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب والحوافز، كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التوافق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

ج/ **سهولة الاستخدام :** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات لمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقا لما هو مصمم لها.

د/ **خدمات ما بعد التسليم:** من الأهمية بما كان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة الشاملة

وتمثلت أبعاد الجودة الشاملة في ما يلي: (الحراشنة، 2010: 26)

الأداء: هو الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة.

الميزات: هي الخصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان، سهولة الاستخدام ، أو التكنولوجيا المتقدمة.

الاعتمادية: تشير إلى قدرة المنتج على أداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة من الزمن.

الصلاحية: هي العمل التشغيلي المتوقع، أي مدة بقاء المنتج أو الخدمة صالحة.

المطابقة: هي الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو المعايير الصناعية، وكذلك تطابق صفات وأداء المنتج أو الخدمة مع الوصف المرفق.

الخدمات المطبقة: تتضمن حل المشكلات والإهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة الإصلاح، ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة الإصلاح، كذلك مدى التجاوب مع الزبون مثل اللطف والكياسة في التعامل مع العميل.

الجمالية: هي مرتبطة بذوق وإحساس العميل من حيث الخصائص المفضلة لديه مثل الشكل، التصميم، الصوت، الطعم، الرائحة أو الملمس التي بها المنتج أو الخدمة.

السمعة: تتمثل بالخبرة والمعلومات والانطباعات عن المنتج، والتي تتركز حول إدراك الزبون لجودة المنتج، وذلك ناتج عن الاسم التجاري أو الإعلانات التجارية أو الصورة.

المطلب الرابع: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

إن تعريف الجودة الشاملة يحمل الكثير من المعاني بالنسبة للباحثين والمختصين فتعدد آرائهم تبعاً لخلفياتهم ونظراتهم إلى هذا المدخل الإداري الحديث، فقد كان لكل منهم أسلوبه الخاص في تقديم العديد من الإسهامات والمبادئ، وقبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تجدر الإشارة إلى تحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة (الطائي وآخرون، 194):

الإدارة: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على تحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

الجودة: يقصد بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات ومحاولة الوصول إلى مستوى أعلى من تلك التوقعات.

الشاملة: يقصد بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أوالمستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذلك جهد جماعي وفردى ممكن فى سبيل تحقيق تلك الغايات.

كما تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة نجد منها ما يلي: (أبو النصر، 2008م:

(64

تعريف W.Edwarde deming

"إدارة الجودة الشاملة هي طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أوالخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".

وهناك من عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "هي عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال، من خلال الاستفاد من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة لتخلص من كل أعمال الهدر فى المنظمة"

تعريف N. Chorn

"أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسن المستمر والإبداع فى كافة مناحى العمل"(الحراشية، 31).

تعريف فيستر الد:

"هي نظام تكامل من المبادئ والطرق والممارسات للوصول إلى الأفضل فى كل ما تقوم به المؤسسات، وتركز على فلسفة إدارية حديثة تجعل الوسائل الإدارية والمهارات الفنية والجهود الإبتكارية مزيجاً للوصول إلى مستوى أداء وتطور مستمرين"(الحراشية، 31).

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي تفاعل المدخلات والأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق جودة للمخرجات.

ثانياً: فوائد إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة

ومن أهمها الآتي: (الطائي وآخرون، 205-207)

1/ تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة: فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار على دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن وتكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس.

2/ زيادة الفعالية التنظيمية: حيث إن إدارة الجودة وتحسينها تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات وإشراكاً أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أوالمعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة

3/ كسب رضا الزبون: إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها والذين هم جزء من المجتمع وتعمل كذل في المحافظة على البيئة والصحة العامة.

4/ تقوية المركز التنافسي للمنظمة: إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائماً رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتج ذات جودة عالية وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وفي الوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتج،الذي يضيفي على المنظمة شكلاً ايجابياً ويجعلها أكثر تميزاً من المنافسين، ومن ثم تحصل على أكبر حصة سوقية.

5/ المحافظة على حيوية المنظمة: إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل على وفق هذا الشعار يتطلب منها دائماً عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب منها دائماً التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها.

المطلب الخامس: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرها، حيث أن مفهوم الجودة تطور ومر بأربعة مراحل رئيسية تتمثل في:

- **مرحل الفحص والتفتيش:** ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية وبرز حالات إنتاج كبير، وظهر نظام الإنتاج الحرفي الذي اتسم بمحدودية السلع المنتجة وإمكانية متابعة الفحص والتفتيش أثناء العمليات الإنتاجية، وكانت الضورة قائمة حيثما بدأت حالات الإنتاج الكبير واستدعى الأمر لوجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية وذلك لقياس اختبار المنتج وتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية الموضوعية وتصحيح الأخطاء والعيوب الموجودة (خظير كائ، 2002م: 40).

- **مرحلة مراقبة الجودة:** بدأت في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم شوروت الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة حيث أن إدخال الأساليب الإحصائية للسيطرة على المنتجات شاع استخدامه في الحرب العالمية الثالثة حتى الوقت الحاضر ولكن بصورة أكثر تطوراً. ومن بين هذه الأساليب المستخدمة نجد:

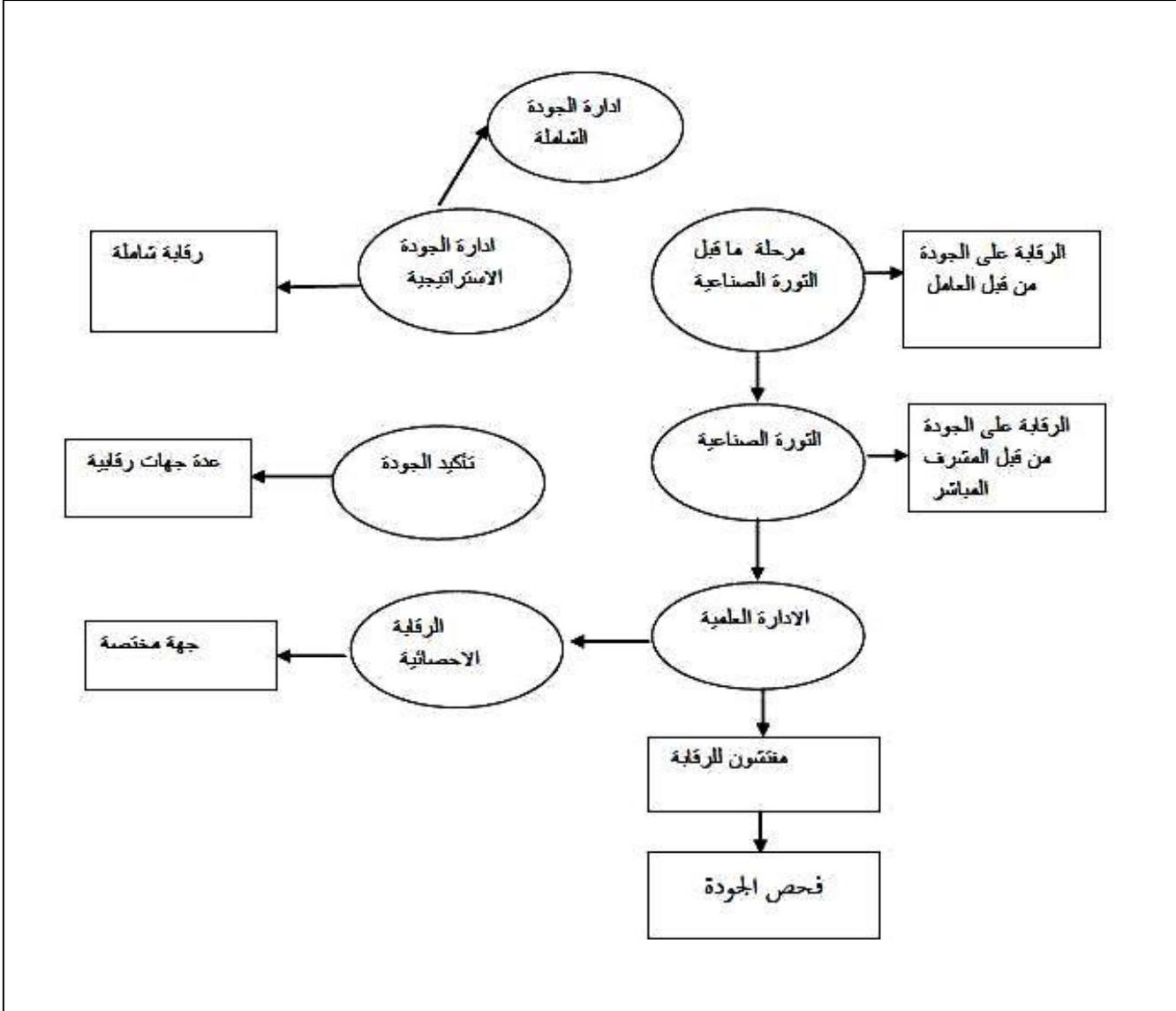
- خرائط المراقبة الإحصائية.
- خرائط المراقبة المتميزة.
- عينات القبول.
- العينات الإحصائية.

- **مرحلة تأكيد الجودة:** إن لهذه المرحلة أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقل للعمليات الإنتاجية، والأبعاد الشاملة لإسهام الأفراد العاملين واعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين داخل المنظمة وتجدر الإشارة إلى أن حلقات الجودة تلعب الدور الأساسي، ولازالت في بلورة آفاق التطورات لإدارة الجودة الشاملة.

- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** حيث تبين هذه المرحلة أهمية الجودة الشاملة (النوعية) كونها سلاح تنافسي بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية المتحدية سيما في إطار العولمة والتجارة الحرة والتوسعات وثورة التكنولوجيا والمعلوماتية التي جعلت العالم قرية صغيرة يستطيع الإنسان أن يحقق الإتصال بصورة سريعة ومن ثم المفاضلة بين العديد نم السلع والخدمات المعروضة وهذا ما يجعل المنظمة تركز على ثلاث مقومات أساسية لدعم موقفها التنافسي: التحسي والتطوير المستمر، إدماج العاملين، تحقيق رضا العميل. (السيسي، 2011م: 14-16)

الشكل رقم (1.1.2)

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009م، ص 21.

المطلب السادس: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

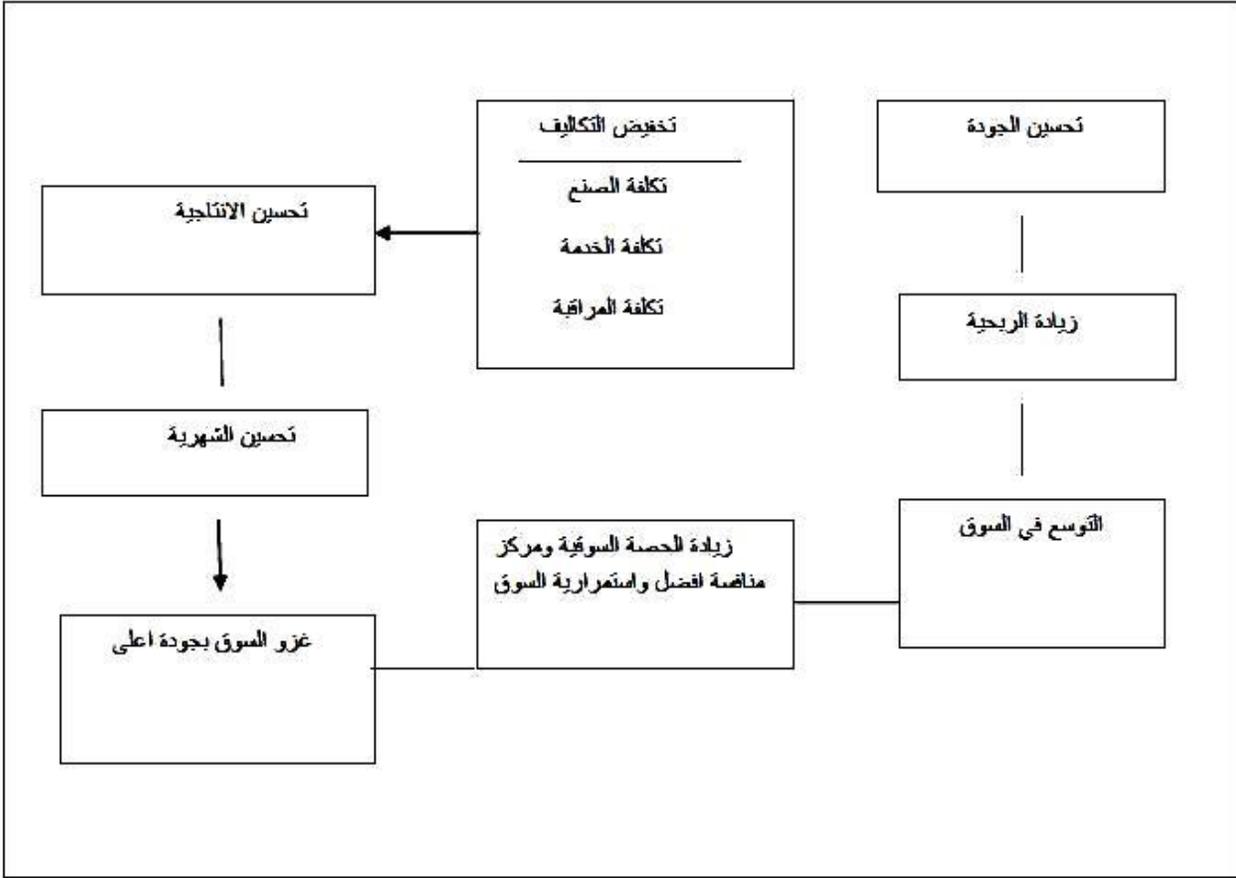
ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على إنها مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات فتطبيق إدارة الجودة

الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي: (بومدين، 31)

- تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة، خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج.
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية كم خلال زيادة الحصة السوقية.
- زيادة شهرية المنظمة.
- تحسين عملية الإتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان الشراكة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

الشكل رقم (2.1.2)

أهمية إدار الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والكلفة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009م.

المبحث الثاني

أساسيات إدارة الجودة الشاملة

تبنى إدارة الجودة الشاملة على عناصر ومبادئ تعد من الأساسيات التي كشفت عنها الدراسات والبحوث من أجل الوصول إلى الأفضل في الأداء.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بناءً على تحديدنا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلى أهم معالم وسمات هذا المفهوم يمين إدراج بعض المبادئ والمتمثلة في ما يلي: (المثنى، 2009م: 14)

1. التركيز على العميل: التركيز هنا يكون على العميل الداخلي والخارجي، لأن مستوى الجودة يتوقف على أداء العاملين داخل المنظمة.
2. التركيز على العمليات والنتائج معاً: لأن النتائج المعيبة تعتبر مؤشراً لتدني مستوى الأداء للعمليات ثم لابد من التركيز على حسن سير العمليات بنسبة أكبر من التركيز على السلع والخدمات في المنظمة.
3. الوقاية من الأخطاء قل وقوعها: وما يتطلب استخدام الأدوات والتقنيات للتحقق من أداء العمليات بدلاً من القيام بالفحص والتفتيش بعد الانتهاء من الأداء.
4. مكافأة العاملين بحسب أداءهم: على اعتبار أن الأجر ليس هو الحافز الوحيد بل إن العاملين يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء، وأن تكون موضع احترام وتقدير من رؤسائهم.
5. إتخاذ القرارات استناداً للحقائق: وهذا يتطلب وجود نظام معلومات فعلا يقدم المعلومة المناسبة في الوقت والمكان الملائمين.
6. التغذية الراجعة: حيث تلعب الإتصالات الدور المحوري في أي إدارة من الإدارات.

المطلب الثاني: عناصر إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على عناصر أساسية متمثلة في الآتي: (عمار، 78)

1. دعم ومساندة الإدارة العليا: إن هذا العنصر يعد من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن الإدارة العليا هي العقل المدبر ولمخطط لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

فتبني الإدار العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بمثابة حجر الأساس في نجاح تطبيق هذا النظام، ويتجلى دعم ومساندة الإدارة العليا، من خلال اهتمامها بتحسين نوعية وجودة السلع والخدمات التي تقدمها إلى الزبائن، وإدراكها لما تفقه عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث الترتيب وزيادة الأرباح واستمرارية النجاح.

2. التحسين المستمر: "التحسين المستمر هو الفلسفة الإدارية التي تتعامل مع عوائق تحسين المنتج والعملية.. وهو جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة، ويُستخدم خصيصاً للتحسين المستمر للآلات والمواد والاستفادة من جهود الموظفين، وأساليب الإنتاج خلال تطبيق اقتراحات وأفكار أعضاء الفريق" ويحتوي برنامج التحسين المستمر للجودة على العناصر التالية:

- تحديد تكلفة الجودة.
 - التعرف على الأسباب الرئيسية لتكلفة الجودة.
 - تثبيت استحقاق الإدارة للبرنامج.
3. مشاركة الموظفين: من بين التعاريف التي عُرفت بها مشاركة الموظفين التعريف الذي يرى بأن المشاركة هي " علاقة مبادلة ذات اتجاهين ومجهود مشترك، بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة والعمال الذين يقومون بعمليات الإنتاج، والعمليات المساعدة الأخرى حيث أن المشاركة الجيدة للموظفين تؤدي إلى تقليل التعليمات والتوجيهات التي تقدم لهم، ذلك لأنهم اُشتركوا وساهموا في وضع السياسات وخطط العمل.

المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق بالشكل الذي يتناسب معه

هذا المفهوم، وحتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمرين أساسيين: (المتى، 15-16)

1. لا بد من وجود معرفة عملية بالشركة.
2. أن يتوفر لدى الأفراد الوعي الكامل بإدارة الجودة الشاملة. كما يحتاج تطبيقها إلى توافر المتطلبات التالية التي تعتبر عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي.

3. ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من إقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير التي يترجم في صورة خطط يليها التنفيذ العملي.
4. ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأولي في إدارة الجودة الشاملة.
5. يجب أن تكون هذه الأهداف موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير فضلاً عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع إحتياجات العميل.
6. التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنشأة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتلى في هذه الوظيفة أكثر من أي وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق في الجهود.
7. ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج وسيتم استعراضها لاحقاً في هذا البحث
8. ضرورة استناد فلسفة إدار الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عليمه إتخاذ القرارات داخل المنشأة.
9. إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم.
10. الإبتعاد عن سياسة تخويف وترهيب العاملين.
11. التدريب المستمر.
12. النظر إلى عملية تطوير تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات.

ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات عمليات ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل، وأن هناك خمسة مراحل لإنجاز ناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات وهي كما يلي: (بن عيشاوي، 2006م: 12)

1. المرحلة الصفرية (الإعداد): تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

- قرارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تدريب المدربين على إدارة الجودة الشاملة.

- صياغة رؤية المؤسسة.

2. مرحلة التخطيط: يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- اختيار أعضاء لجنة الجودة.

- اختيار مستشار الجودة.

- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار.

- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص المواد اللازمة.

3. مرحلة التقييم: تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- التقييم الذاتي.

- التقييم التنظيمي.

- تقييم رأي الزبائن.

- تقييم تكلفة الجودة.

4. مرحلة التنفيذ: والتي تحتوي على الخطوات التالية:

- اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة.

- تدريب المدربين والمرؤوسين.

- تشكيل فرق العمل.

مرحلة تبادل الخبرات: هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات المكتسبة سابقاً في مجال الجودة وإدارتها.

ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يرى سيتفن كوفي أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن الأسباب الرئيسية التي تعرقل الجودة في

أي منظمة وهي: (جود، 2006م: 237)

- فقدان الثقة في المدير.

- الإتصالات الرديئة.

- الموظفون الغير منضطبون.
- ضيق الوقت والإنفراد في الرأي.
- سوء نظام المكافآت والحوافز.
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الإعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجاتهم إلى التدريب.
- التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

خلاصة الفصل

في الوقت الراهن أصبح إنجاز مدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية للمؤسسات باعتبار السبيل الوحيد للتميز في التنافسية الشديدة التي يعرفها المحيط وذلك من خلال تقديم خدمة أو منهج للعميل وتحقيق له الرضا على جميع المستويات حيث أصبحت الجودة أهم معيار للمفاضلة بين المنتجات، لذلك جاءت إدارة الجودة الشاملة كأداة أساسية تتحكم في نجاح أو فشل المنظمات ليس لأنها أداة متابعة فقط، وإنما هي أسلوب عمل منظم يتشكل من مجموعة من المبادئ تهدف إلى التحسين المستمر والشامل آخذه كل الجهود والوسائل لتهيئة بيئة مناسبة.

الفصل الثالث

أداء العاملين

الفصل الثالث

أداء العاملين

تمهيد

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة مواردها البشرية، والتي تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية وتدريب مستمر، وتقييم أداء العاملين بها يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها الإدارة من أجل التنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، والهدف من هذا كله هو تحقيق الرضا التام.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على موضوع أداء العاملين، حيث سنتناول التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهومها وأهدافها، وبعد ذلك سنتعرض للعوامل المحددة لتقييم الأداء وأسس التقييم الفعال للأداء، بالإضافة إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء.

المبحث الأول: مفاهيم تقييم الأداء

لقد ظهرت العديد من المحاولات التطبيقية والنظرية التي سعت إلى تدقيق مفهوم الأداء في مجالات التنظيم حيث تسعى المؤسسات دائماً للوصول إلى أداء متميز تحقق من خلاله أهدافها المسطرة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الباحثون عدة تعاريف للأداء نجد منها ما يلي:

1. الأداء هو: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهوعكس الكيفية التي يحقق أوبشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". (حسن راوية، د.ت)

ويرى على السلمي بأن: "الأداء ذلك النمط من السلوك الذي يبديه العنصر البشري في مجال العمل". (السلمي، 79)

وهناك من عرف الأداء بأنه: "الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاءة والفعالية". (بومدين، 2007م: 33)

ويرى "P.Druker" دراكر بان: "الأداء هو قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". (الداوي الشيخ، 2010م: 217)

وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصل وتفاعل الرغبة مع القدرة ومنه الأداء = القدرة × الرغبة × البيئية. (مدحت أبوالنصر، 110)

من خلال التعريفات السابقة لأداء نستنتج بأنه مجموعة الأنشطة والمهام والمسؤوليات المختلفة التي يؤديها الفرد داخل المؤسسة وذلك وفق خطة معينة خطة ونظام واضح من أجل تحقيق أهداف المنظمة من ناحية الجودة النوعية.

المطلب الثاني: محددات الأداء

إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر باعتبار أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفية، وهويتها تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء سلباً أو إيجاباً ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء وهي:

1. الجهد: هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. (حسن راوية، 210)

2. القدرات والخصائص الفردية (سرار عمر، 2003م: 58): أي قدرات الرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بدل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

إدراك الدور أو المهام

أي مدى إطلاع العام بعلمه بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والإنطباعات من السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

المطلب الثالث: مكونات الأداء

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، ويمكن تحديد هذه المكونات وفق

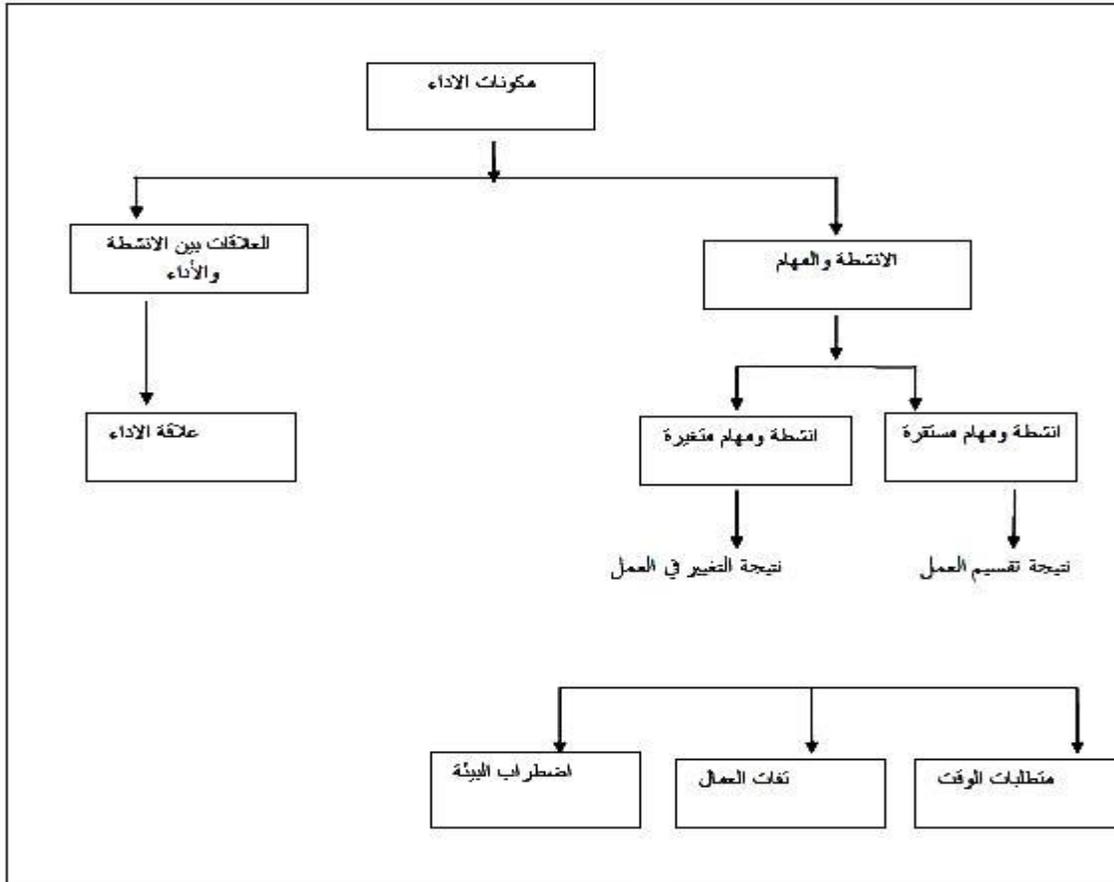
المعايير التالية: (المجاهدي، 2002م: 52)

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.
- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.
- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل والأعمال التي ينصب عليها الأداء.
- الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء: تعني المهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة، تنفيذ عمليات رسمية ولك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما.
- ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء، نقوم بتقسيم العمل الذي ينتج الوصف الدقيق لنشاطات العامل وتجزئتها إلى عناصر وذلك من حيث تغير الزمن وتغير الأفراد (العمال) أو بتغير الظروف التي يحيط بالأداء.
- العلاقة بين الأنشطة والأداء: إن تجميع الأنشطة في مهام والمهام في أعمال، يقو على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة حيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل، وهذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام، إنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة. (عاشور صقر، 1986م: 334)

والشكل التالي يوضح هذه المكونات:

الشكل رقم (1.1.3)

مكونات الأداء



المصدر: الإمام سلمى، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية جامعة ورقلة، 2004م، ص:64.

المبحث الثاني

أساسيات تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته الغرض من هذا كله هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

1. " هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم". (الزغبى، 1999م: 15)

2. " ويقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور". (ثابت زهير، 2001م: 87)

3. " تقييم الأداء هوالتقييم المنظم للفررد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدرته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى". (بن عيشى، 2005-2006م: 4)

من خلال التعريفات السابقة لتقييم الأداء نستنتج بأنه تلك العملية التي يمكن خلالها التعرف على مستوى أداء العاملين من خلال معرفة نقاط القوة والضعف ومن ثم تحليل نتائج عملية تقييم واتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: معايير أداء العاملين

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء وتتحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي: (رجم خالد، 2011م: 8-9)

1. **الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابطة أداء العامل لما هومنتظر منه (مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضاً إلى مدى تلبية رغبات العملاء.

2. **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أوحجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل.

3. **الوقت:** يمثل أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت) وما يميز أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب، والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

4. **الإجراءات:** هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة لذلك يجب الإنفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: العوامل المحددة لأداء العاملين

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عملياً تحديدها وتميزها وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها على رفع الأداء أو خفضه، لذلك تقسم هذا العوامل إلى نوعين: (جليح الصالح، 2006م: 140)

أولاً: العوامل الخارجية

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المؤسسة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية والاجتماعية إلا أن أهم عواملها:

1. **العوامل الفنية:** تتمثل في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

2. **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على الفرد وأهمها نمط القيادة والإشراف والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

3. **ظروف العمل المادية:** تتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة مثل الإضاءة، التهوية، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات.

ثانياً: العوامل الذاتية

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، وهو ما يمكن أن نعبر

عنه بالعلاقة التالية: الأداء = القدرة/ الدافعية (الجهد) البيئية.

1. القدرة على العمل: وتتمثل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن أن تكون قدرات فطرية او موروثه وقدرات مكتسبة.

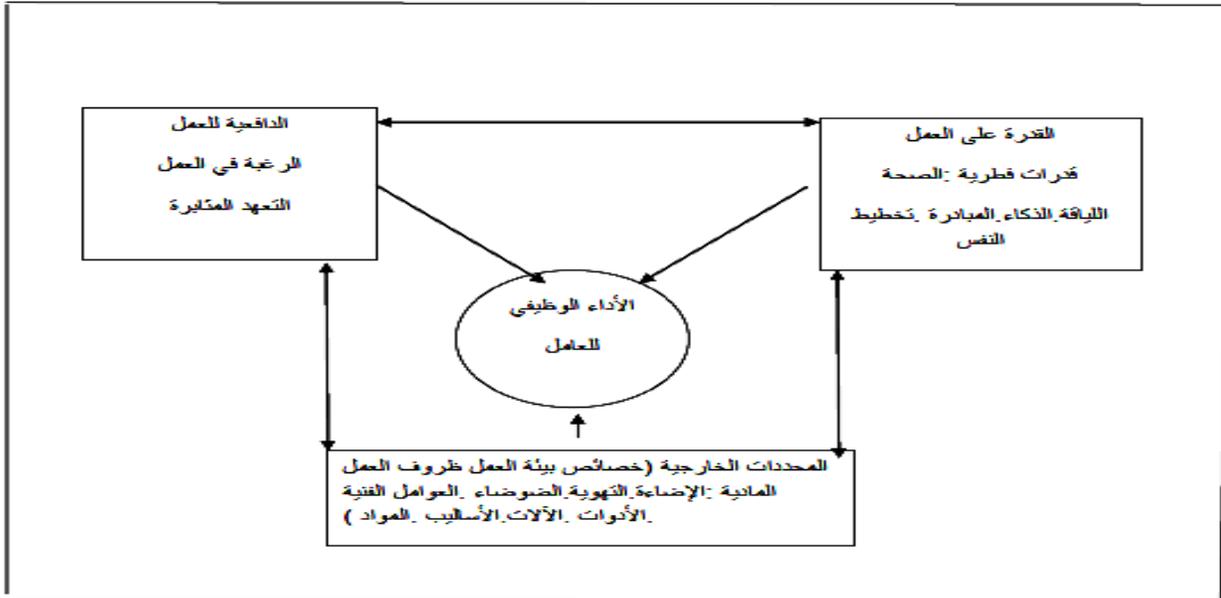
2. الدافعية للعمل: تشير إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل.

مما سبق نستنتج أنه من خلال تفاعل العوامل السابقة يظهر مستوى أداء العامل كما أن لهذه

العوامل تأثيرات متفاوتة على الأداء، مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة وفق المقاربة النظامية والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على أداء الأفراد.

الشكل رقم (1.2.3)

العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر: الصالح جليح، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

المصدر: الإمام سلمى، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية جامعة ورقلة،

2004م.

المبحث الثالث

تقييم أداء العاملين ومجالاته

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى أساسيات إدارة الموارد البشرية، لا غنى عنها نظراً للأهداف التي تعود من وراء تطبيقها على أساس سليمة تتوفر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.

المطلب الأول: أهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين

أولاً: أهمية أداء العاملين

لقد حظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، والذي من شأنه أن يخلق أجواء إدارة قارة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وحاجاتهم، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي: (نصر الله حنا، 2009م: 170)

1. تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير عطاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
2. تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
3. تمكن المعلمين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.
4. يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة مما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين. (خضير كاظم وآخر، 2007م: 153)
5. يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي.
6. يساهم تقييم الأداء في تحديد الإحتياجات التدريبية والتنموية على أساس جوانب الضعف في الأداء.

ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تسعى إلى تحقيق ثلاثة مستويات وهي كالتالي:

1. على مستوى المنظمة: (خالد الهيتي، 2005م: 200-201)

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وربما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2. على مستوى المديرين: (الصيرفي، 2008م: 32-33)

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى التنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التواصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3. على مستوى الفرد العامل:

- دفع العاملين إلى الإجتهد في العمل وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترامهم وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبدولة تأخذ بعين الاعتبار.

المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء الفعال

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي: (بن عيشي، 24)

1. تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
2. يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.

3. التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
4. تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
5. يجب أن يكون القائمون بالتقييم على إتصال يومي حقيقي مع العاملين الذي يتم تقييمهم.
6. إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل (الحضو، الجودة، الكمية) فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
7. يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
8. يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.
9. يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى هي:
 - استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم.
 - تأصيل مفهوم التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يوجد من قصور، ومساعدة الفرد على تداركه.
 - إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم، وضرورة أيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير وتحقيق الموضوعية وتحقيق التنمية الذاتية.
 - إدراك وإعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على أخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.
 - استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه، وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً.

المطلب الثالث: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا الذي على الرغم من المدربين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورة وعدم إمكانية الاستغناء عنه.

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية: (عقيلي، 2005م: 375-376)

1. **الترقية:** قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل وظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى، لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءة، لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياس موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى.
 2. **تخطيط الموارد البشرية:** تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد، وبالتالي مساعدتهم في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:
 - عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة إرتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل متاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر وهذا يشير إلى إحتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.
 - توضيح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم ووجوب الاستعانة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة مما يسهم في تقدير حاجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.
- بالإضافة إلى مجالات استخدامات النتائج ما يلي: (زويلف، 2003م: 194-242)
3. **التعيين والنقل:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدرته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم.
 4. **تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:** إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

5. **الإنضباط والمعاقبة:** يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما سبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الإعتيادي لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالصعوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون الشكوى صحيحة وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها، فقبل أن تتخذ المنظمة قراراً حاسماً كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادياً ومتكرراً، وذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.

6. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية، وهذه خطوات أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين خاصة إذا كان عدد العاملين كبيراً. (برونطي سعاد، 2001م: 380)

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم استعراض تعريف بالأداء وكذا تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، كما تعد من بين النشاطات المهمة في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية والتطويرية والإدارية في المنظمات وذلك بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل، وقد أشارت الدراسات والآراء والأبحاث حول تقييم الأداء من مختلف الزوايا كونها عملية حسابية لإرتباطها بالموارد البشري إلا الإتجاه العام لهذه الدراسات كانت تشير بضرورة إدخال المنهج العلمي في عملية التقييم لتحقيق أهداف إتجاه العمال والمنظمة.

بالنسبة للعامل فإن عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالإنتماء التنظيمي والعدالة مقابل العائد والولاء للمنظمة وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كما يوضح للمنظمة إمكانياتها في إستثمار الطاقات البشرية الفعلية والكامنة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

(الشركة السودانية للهاتف السيار زين)

الفصل الثالث

دراسة الحالة

(الشركة السودانية للهاتف السيار زين)

تمهيد

تعيش المؤسسات والشركات التجارية اليوم منافسات قوية، مما فرض عليها انتهاج أساليب إدارية جديدة تسمح لها بالبقاء ضمن المجال التنافسي وذلك من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة الي التركيز على أداء العاملين وتحسينه داخل المؤسسة.

ومن أجل تطبيق ماتم عرضه في الجزء النظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين نأخذ الشركة السودانية للهاتف السيار زين كميدان للدراسة لما تتميز به من التطوير والتحسين المستمر للعاملين بها لذلك سنتعرض في هذا الفصل الي:

- التعرف بالمؤسسه واهم نشاطاتها

- الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة عامة عن الشركة

أطلقت زين-السودان (موبيتل سابقاً) تجارياً في فبراير 1997 لتكون أول شركة تقدّم خدمات الهاتف السيار في السودان .

وكانت زين حينها شراكة بين الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) وبعض من حملة الأسهم المختلفين وذلك حتى العام 2006، عندما تمّ الاستحواذ عليها كاملةً من قبل مجموعة زين (إم تي سي سابقاً) في فبراير من العام 2006 .

وتحوّز زين اليوم على أكثر من 55% من سوق الاتصالات القومي وتقدّم خدماتها لأكبر شريحة من المستخدمين بالبلاد وتعدّ بأكثر من 13 مليون مشترك نشط.. يقوم على خدمتهم حوالي 1160 موظّف مؤهّل وقادر على التطوير والتقدّم ، ويُعتبر تأثير زين على الاقتصاد القومي كبيراً وإيجابياً.

ضخّنت زين، وعلى مدى الستة سنواتِ السابقة، أكثر من 8 مليارات دولار أمريكي في شرايين الإيرادات القومية والقطاع الخاص ووفّرت بذات الوقت 152 مليون دولار أمريكي لأصحاب الحصص، كما الشركاء والمقاولين والإعلام المحليّ فضلاً عن المُجتمع السوداني على نحو أكبر.

تتخذُ زين من مسؤوليتها المُجتمعية عنواناً بارزاً، إذ تسخرُ مخصصات سنوية مقدّرة لدعم المشاريع التي تطوّر المُجتمعات في كافة أرجاء البلاد، فضلاً عن رعاية مُختلف النشاطات الاجتماعية المُجدية . وفيما يختصُ بالشبكة، فإن زين تحرصُ على اتساعها لتغطي اليوم أكثر من 90% من مُجمل سُكّان البلاد عبر استثمار ضخم بلغ على مدى الثلاث سنوات الماضية الـ 1.2 مليار دولار أمريكي وذلك بإنشاء 1700 محطة (بُرج) تنتشرُ خدمات اتصالات الجيل الثالث وما بعده .. وتلتزمُ زين اليوم باتفاقيات تجوالٍ دولي مع أكثر من 366 مشغّل بـ 144 بلدٍ حول العالم..

- See more at: <https://www.sd.zain.com/Arabic/Pages/Overview-Tab.aspx#sthash.2fJ694H4.dpuf>

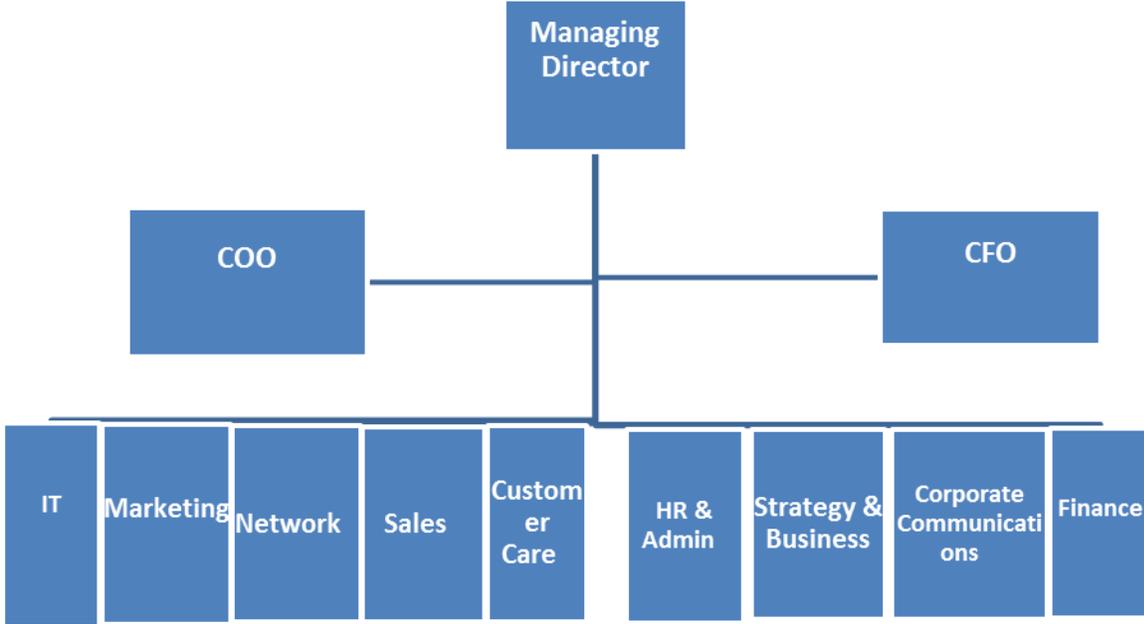
الرسالة:

نلتزمُ بالمحافظة على مكانتنا ببقائنا المشغّل الأفضل للإتصالات المتنقّلة في السودان، ونقود نموسوق الإتصالات والتوسّع في المنطقة لنوفّر أفضل قيمةٍ لكافة أصحاب المصلحة لدينا عبر جودة الأداء وبذات الوقت ندفع باقتصاد البلاد ورفاهيتها قُدماً.

الرؤية:

سوف نواصل تحدّي أنفسنا لنضع معايير أداء وإنجاز جديدة من خلال الإستثمار في مستقبل منسوبينا، وبذات الوقت سنسعي حثيثاً لاكتساب المعرفة والإبتكار حتي نتخطى توقعات مشتركينا ونبغى في خدمة المجتمع.

شكل رقم (1.1.4)
الهيكل التنظيمي للشركة



المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: المجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من (موظفي شركة زين للهاتف السيار)، أما عينة الدراسة هي عينة عشوائية بسيطة تم اختيارها من مجتمع البحث وتتكون من (100) فرد.

ثانياً: أداة الدراسة

تم تصميم استبانة كأداة رئيسية من قبل الباحثة لتجميع البيانات الأولية، وخضعت هذه الاستبانة للتحكيم من قبل مختصين في هذا المجال. وتم توزيع عدد (100) استبانة على أفراد المجتمع بطريقة عشوائية بواسطة الباحثة، وكان المردود منها عدد (83) استبانة.

ثالثاً: أدوات التحليل

ولإجراء التحليل تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS المختصر في العبارة (Statistical Package for Social Sciences) والتي تعني بالعربية (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) آخر إصدار 22 كأداة للتحليل بواسطة مختص في مجال التحليل.

رابعاً: اختبار الصدق والثبات (ألفا كرونباخ) الإحصائي لإجابات الاستبانة

المحاور	قيمة ألفا	قيمة الثبات	النتيجة
المحور الأول	0.899	0.948	عالية جداً
المحور الثاني	0.869	0.932	عالية جداً
المحور الثالث	0.717	0.847	عالية جداً
المحور الرابع	0.896	0.947	عالية جداً

اختبار الصدق: تم اختبار الصدق لأسئلة الدراسة المتمثلة في المحاور الأربعة عن طريق اختبار ألفا كرونباخ وكانت القيمة عالية جداً، وهذا يدل على صدق إجابات المبحوثين في كل عبارات الدراسة. **اختبار الثبات:** تم حساب الثبات وهو الجذر التربيعي لقيمة ألفا كرونباخ الموضحة في الجدول أعلاه، أيضاً القيم عالية جداً، وتدل على ثبات الإجابات.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

نسبة لطبيعة هذه البيانات تم استخدام أسلوبين أو منهجين للتحليل:

- أسلوب أو منهج الإحصاء الوصفي التحليلي: وذلك لوصف عينة الدراسة اعتماداً على عدد التكرارات والنسب المئوية وعرضها بواسطة الأشكال البيانية.
 - أسلوب منهج الاستدلال الإحصائي: وفيه تم استخدام اختبار مربع كاي لاختبار الفروض ولمعرفة الفروق الإحصائية ذات الدلالة المعنوية.
- أولاً: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية
- 1/ النوع

جدول رقم (1.2.4)

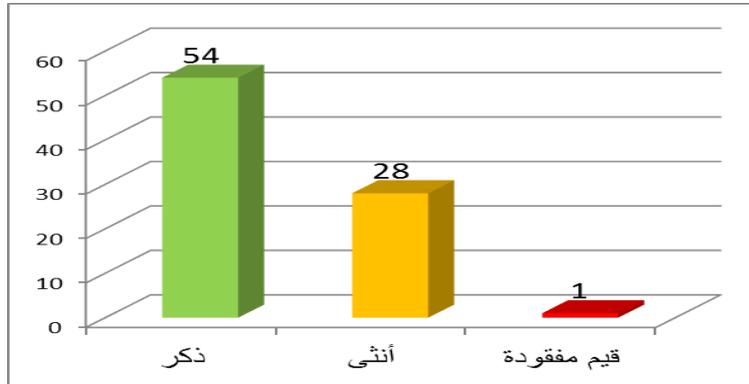
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

النسبة	التكرارات	النوع
65.1%	54	ذكر
33.7%	28	أنثى
1.2%	1	قيم مفقودة
100%	83	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الاستبانة، 2016م.

شكل بياني رقم (1.2.4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الاستبانة، 2016م.

يوضح الجدول رقم (1.2.4)، والشكل البياني رقم (1.2.4) أعلاه أن أكثر متغيرات النوع تكراراً هو المتغير ذكر عدد تكراره 54 ونسبته 65.1%، ثم المتغير أنثى عدد تكراره 28 ونسبته 33.7%، توجد قيمة واحدة مفقودة بنسبة 1.2%.

جدول رقم (2.2.4)

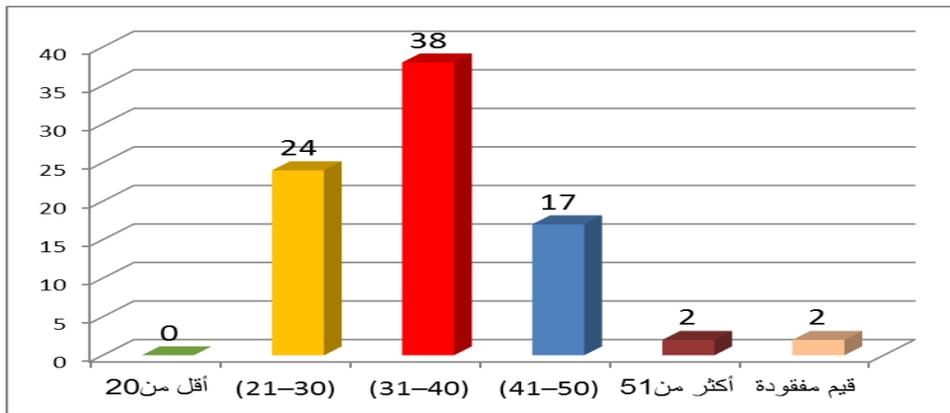
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

متغير العمر	التكرارات	النسبة
أقل من 20	0	%0
(30-20)	24	%28.9
(40-31)	38	%45.8
(50-41)	17	%20.5
أكثر من 50	2	%2.4
قيم مفقودة	2	%2.4
المجموع	83	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الاستبانة، 2016م.

شكل بياني رقم (2.2.4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الاستبانة، 2016م.

يوضح الجدول رقم (2.2.4)، والشكل البياني رقم (2.2.4) أن أكثر فئات متغير العمر تكراراً هي الفئة (40-31) عدد تكرارها 38 ونسبتها %45.8، ثم الفئة (30-21) عدد تكرارها 24 ونسبتها %28.9، ثم الفئة (50-41) عدد تكرارها 17 ونسبتها %20.5، ثم الفئة أكثر من 50 عدد تكرارها 2 ونسبتها %2.4، لا توجد تكرارات للفئة أقل من 20 سنة. توجد قيمتين مفقودتين بنسبة %2.4.

جدول رقم (3.2.4)

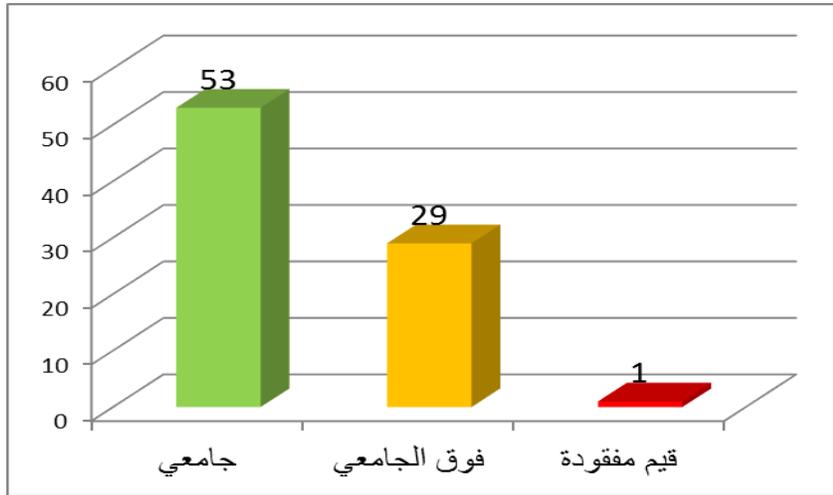
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم

متغيرات مستوى التعليم	التكرارات	النسبة
جامعي	53	63.9%
فوق الجامعي	29	34.9%
قيم مفقودة	1	1.2%
المجموع	83	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

شكل بياني رقم (3.2.4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

يوضح الجدول رقم (3.2.4)، والشكل البياني رقم (3.2.4) أن أكثر متغيرات مستوى التعليم تكراراً هو المتغير جامعي عدد تكراره 53 ونسبته 63.9%، ثم المتغير فوق الجامعي عدد تكراره 29 ونسبته 34.9%، توجد قيمة واحدة مفقودة بنسبة 1.2%.

جدول رقم (4.2.4)

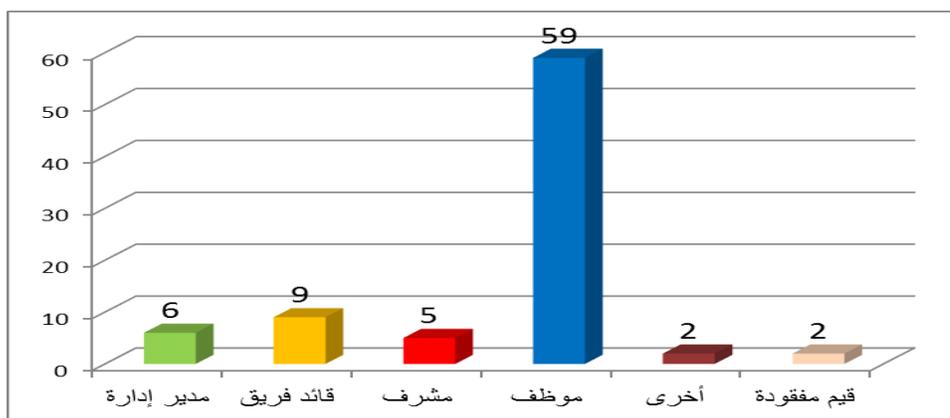
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

المتغير الوظيفي	التكرارات	النسبة
مدير إدارة	6	7.2%
قائد فريق	9	10.8%
مشرف	5	6%
موظف	59	71.1%
أخرى	2	2.4%
قيم مفقودة	2	2.4%
المجموع	83	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

شكل بياني رقم (4.2.4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

يوضح الجدول رقم (4.2.4)، والشكل البياني رقم (4.2.4) أن أكثر متغيرات الوظيفة تكراراً هو المتغير موظف عدد تكراره 59 ونسبته 71.1%، ثم المتغير قائد فريق عدد تكراره 9 ونسبته 10.8%، ثم المتغير مدير إدارة عدد تكراره 6 ونسبته 7.2%، ثم المتغير مشرف عدد تكراره 5 ونسبته 6%، ثم المتغير أخرى عدد تكراره 2 ونسبته 2.4%، توجد قيمتين مفقودتين بنسبة 2.4%.

جدول رقم (5.2.4)

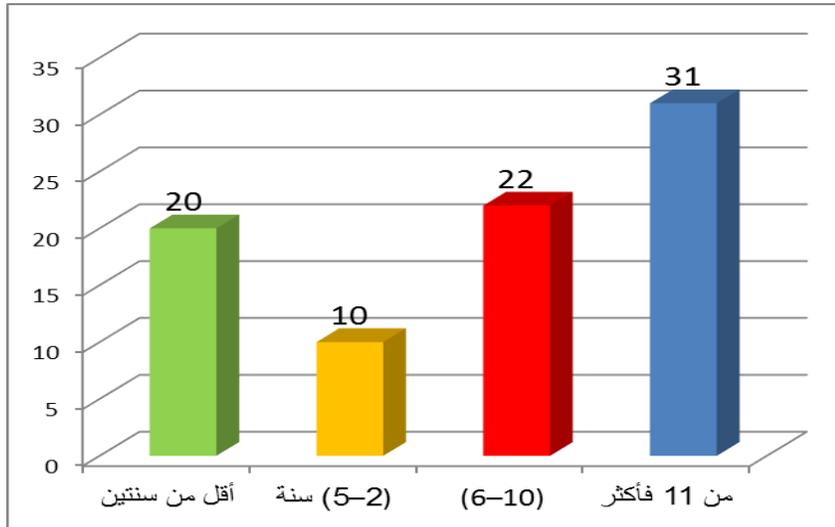
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدم

متغيرات مدة الخدمة	التكرارات	النسبة
أقل من سنتين	20	24.1%
(5-2) سنة	10	12%
(10-6)	22	26.5%
من 11 فأكثر	31	37.3%
المجموع	83	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

شكل بياني رقم (5.2.4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

يوضح الجدول رقم (5.2.4)، والشكل البياني رقم (5.2.4) أن أكثر فئات سنوات مدة الخدمة تكررًا هي الفئة من 11 سنة فأكثر عدد تكرارها 31 ونسبتها 37.3%، ثم الفئة من (6-10) سنة عدد تكرارها 22 ونسبتها 26.5%، ثم الفئة أقل من سنتين عدد تكرارها 20 ونسبتها 24.1%، ثم الفئة (5-2) سنة عدد تكرارها 10 ونسبتها 12%.

ثانياً: التحليل الوصفي لعبارات المحاور

تم تحليل إجابات المبحوثين بالنسبة للمحاور من خلال استخدام التحليل الوصفي للبيانات كما في

الآتي:

المحور الأول: خطط قسم الجودة

جدول رقم (6.2.4)

النتيجة	قيم مفقودة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	م
	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة		
أوافق	0	1 %1.2	2 %2.4	9 %10.8	38 %45.8	33 %39.8	تسعى الشركة نحو التميز في تقديم الخدمات وفق موجهات إدارة الجودة	1
أوافق	0	0	2 %2.4	8 %9.6	44 %53	29 %34.9	تقوم الشركة بإستثمار التقنية بالشكل المناسب في ترجمة الجودة في واقعها	2
أوافق	1 %1.2		6 %7.2	16 %19.3	39 %47	21 %25.3	تم ربط خطة تنفيذ خطط الجودة للشركة بالأهداف المرجوة من أداء العاملين	3
أوافق		1 %1.2	8 %9.6	19 %22.9	35 %42.2	20 %24.1	تم وضع برامج الشركة بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ من خلال الخطة الإستراتيجية	4
أوافق			9 %10.8	18 %21.7	31 %37.3	25 %30.1	توجد خطة لتطبيق عملية الجودة في الشركة تتناسب مع متطلبات الخدمات اليومية	5
415	1	2	27	70	187	128	مجموع التكرارات	
%100	%0.24	%0.48	%6.51	%16.87	%45.06	%30.84	النسبة	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

النتيجة العامة لإجابات العبارات: من خلال نتائج التحليل في الجدول أعلاه تم تلخيص النتائج حسب أغلبية الإجابات كالآتي:

1. إجابات (أوافق بشدة) لا توجد في النتيجة العامة في كل العبارات.
2. إجابات (أوافق) عدد التكرار 5 مرات في كل العبارات (1، 2، 3، 4، 5)، هذا يدل على أن معظم المبحوثين موافقون على هذه العبارات.
3. إجابات (محايد) لا توجد في النتيجة العامة في كل العبارات.
4. إجابات (لا أوافق) لا توجد في النتيجة العامة في كل العبارات.
5. إجابات (لا أوافق بشدة) لا توجد في النتيجة العامة في كل العبارات.

ملخص النتيجة العامة للإجابات

من خلال نتائج التحليل الوصفي في الجدول أعلاه تم جمع تكرارات العبارات بالنسبة للخيارين (أوافق بشدة وأوافق) لإستنتاج الموافقة العامة، وكذلك (لا أوافق ولا أوافق بشدة) لإستنتاج عدم الموافقة العامة، تم حساب المحايدة، وتم إستبعاد القيمة المفقودة، تفاصيل هذه العملية في الجدول الآتي:

جدول رقم (7.2.4)

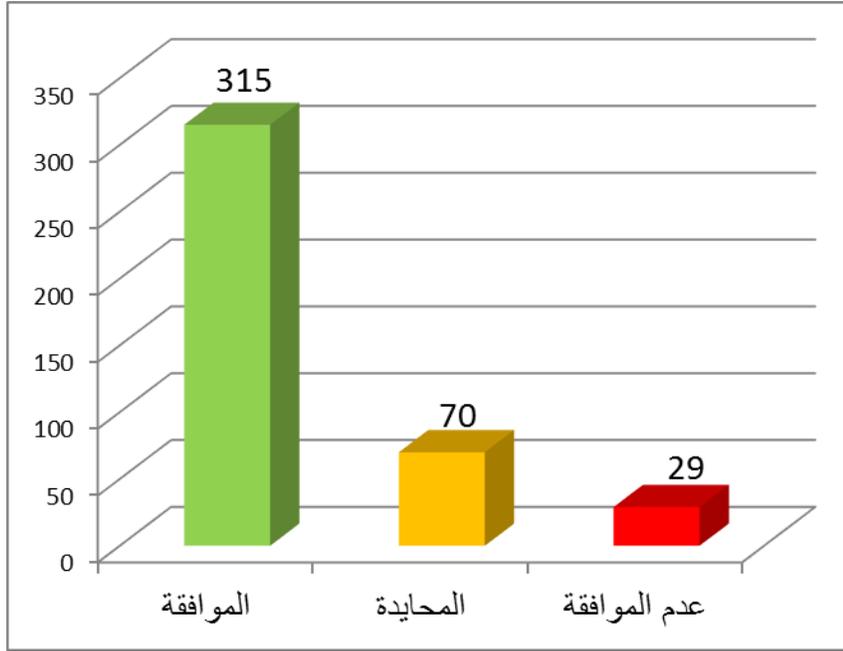
تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الأول

العبارات	الموافقة	المحايدة	عدم الموافقة	المجموع
مجموع التكرارات	315	70	29	414
النسبة	%76.09	%16.91	%7.00	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

شكل بياني رقم (6.2.4)

تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الأول



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

من خلال عملية الحساب في الجدول والشكل البياني أعلاه، تبين للباحثة أن نتيجة نسبة الموافقة العامة تساوي 76.09% وهي نسبة عالية جداً أكبر من نسبة عدم الموافقة التي تساوي 7% فقط، عليه يمكن القول بأن النتيجة العامة للإجابات في هذا المحور تتجه نحو الموافقة. توجد محايدة بنسبة 16.91% هذه النسبة تدل على أن معظم المبحوثين لم يكن لهم إمام تام بعبارات هذا المحور.

المحور الثاني: التحسين المستمر والتطوير

جدول رقم (8.2.4)

النتيجة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	م
	التكرار النسبة						
أوافق		4 %4.8	7 %8.4	41 %49.4	31 %37.3	يتوفر لدى الإدارة العليا القناعة والدعم اللازم لتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر	1
أوافق	2 %2.4	5 %6	4 %4.8	37 %44.6	35 %42.2	لدى الشركة قسم خاص بالتدريب وذلك من أجل التحسين المستمر لأداء العاملين من أجل إنجاز أعمالها	2
أوافق	5 %6	16 %19.3	21 %25.3	26 %31.3	15 %18.1	تخصص إدارة الشركة ميزانية كافية باستمرار لنشاطي البحث العلمي والتطوير من أجل تحسين القطاع الخدمي	3
أوافق	1 %1.2	5 %6	21 %25.3	43 %51.8	13 %15.7	تسعى الشركة باستمرار إلي تطوير سياسات وإستراتيجيات العمل بما يرفع من مستوى أداء العاملين ويساعد متخذى القرار في تقييم الأداء	4
أوافق		5 %6	9 %10.8	46 %55.4	23 %27.7	عملت الشركة على نشر ثقافة الجودة باستمرار وعلى توجيه وإرشاد العاملين إلي كيفية تحسين الجودة	5
415	8	35	62	193	117	مجموع التكرارات	
100%	1.93%	8.43%	14.94%	46.51%	28.19%	النسبة	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

النتيجة العامة لإجابات العبارات: من خلال نتائج التحليل في الجدول أعلاه تم تلخيص النتائج حسب

أغلبية الإجابات كالاتي:

1. إجابات (أوافق بشدة) لا توجد في النتيجة العامة في كل العبارات.
2. إجابات (أوافق) عدد التكرار 5 مرات في كل العبارات (1، 2، 3، 4، 5)، هذا يدل على أن معظم المبحوثين موافقون على هذه العبارات.

3. إجابات (محايد) لا توجد في النتيجة العامة في كل العبارات.
4. إجابات (لا أوافق) لا توجد في النتيجة العامة في كل العبارات.
5. إجابات (لا أوافق بشدة) لا توجد في النتيجة العامة في كل العبارات.

ملخص النتيجة العامة للإجابات

من خلال نتائج التحليل الوصفي في الجدول أعلاه تم جمع تكرارات العبارات بالنسبة للخيارين (أوافق بشدة وأوافق) لإستنتاج الموافقة العامة، وكذلك (لا أوافق ولا أوافق بشدة) لإستنتاج عدم الموافقة العامة، تم حساب المحايدة، وتم إستبعاد القيمة المفقودة، تفاصيل هذه العملية في الجدول الآتي:

جدول رقم (9.2.4)

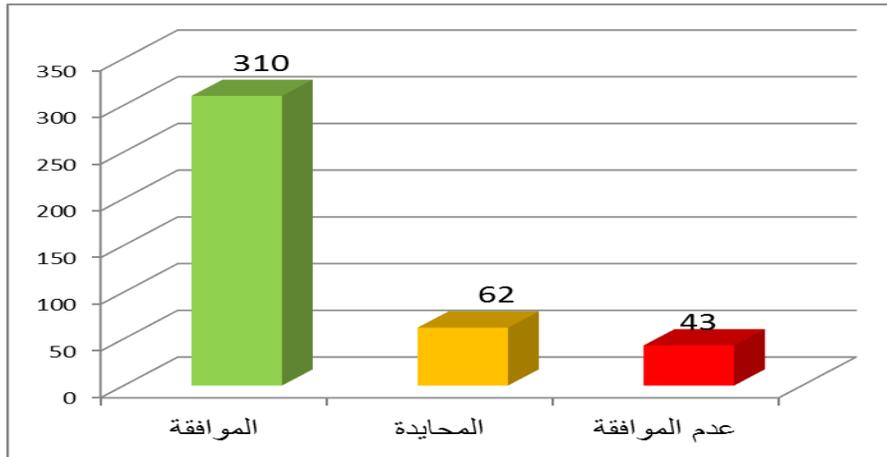
تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثاني

العبارات	الموافقة	المحايدة	عدم الموافقة	المجموع
مجموع التكرارات	310	62	43	415
النسبة	%74.70	%14.94	%10.36	%100.00

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

شكل بياني رقم (7.2.4)

تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثاني



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

من خلال عملية الحساب في الجدول والشكل البياني أعلاه، تبين للباحثة أن نتيجة نسبة الموافقة العامة تساوي %74.70 وهي نسبة عالية جداً أكبر من نسبة عدم الموافقة التي تساوي %10.36، عليه يمكن القول بأن النتيجة العامة للإجابات في هذا المحور تتجه نحو الموافقة. توجد محايدة بنسبة %14.94، هذه النسبة تدل على أن معظم المبحوثين لم يكن لهم إلمام تام بعبارات هذا المحور.

المحور الثالث: طريقة قياس الأداء

جدول رقم (10.2.4)

النتيجة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	م
	التكرار النسبة						
أوافق	1 %1.2	7 %8.4	15 %18.1	37 %44.6	23 %27.7	توجد قاعدة بيانات لجميع الإدارات لحفظ وإستدعاء وتداول الوثائق لتقييم الأداء	1
أوافق	1 %1.2	4 %4.8	17 %20.5	39 %47	22 %26.5	يوجد نظام لتقييم أداء العاملين داخل الشركة وفق نظام ضمان الجودة بالشركة	2
أوافق	3 %3.6	4 %4.8	12 %14.5	39 %47	25 %30.1	وجود نظام لتقييم العاملين داخل الشركة يساعد على رفع كفاءة الأداء لدى العاملين	3
أوافق	1 %1.2	3 %3.6	15 %18.1	42 %50.6	22 %26.5	اختيار توقيت تقييم وقياس أداء العاملين يؤثر على نتيجة القياس	4
أوافق بشدة	1 %1.2	6 %7.2	14 %16.9	29 %34.9	33 %39.8	ربط نتيجة قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز يساعد على رفع معدل الأداء لدى العاملين	5
415	7	24	73	186	125	مجموع التكرارات	
%100	%1.69	%5.78	%17.59	%44.82	%30.12	النسبة	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

النتيجة العامة لإجابات العبارات: من خلال نتائج التحليل في الجدول أعلاه تم تلخيص النتائج حسب

أغلبية الإجابات كالآتي:

1. إجابات (أوافق بشدة) عدد التكرار مرة واحدة في العبارة رقم (5).
2. إجابات (أوافق) عدد التكرار 4 مرات في كل العبارات (1، 2، 3، 4)، هذا يدل على أن معظم المبحوثين موافقون على هذه العبارات.
3. إجابات (محايد) لا توجد في النتيجة العامة في كل العبارات.
4. إجابات (لا أوافق) لا توجد في النتيجة العامة في كل العبارات.

5. إجابات (لا أوافق بشدة) لا توجد في النتيجة العامة في كل العبارات.

ملخص النتيجة العامة للإجابات

من خلال نتائج التحليل الوصفي في الجدول أعلاه تم جمع تكرارات العبارات بالنسبة للخيارين (أوافق بشدة وأوافق) لإستنتاج الموافقة العامة، وكذلك (لا أوافق ولا أوافق بشدة) لإستنتاج عدم الموافقة العامة، وتم حساب المحايدة، تفاصيل هذه العملية في الجدول الآتي:

جدول رقم (11.2.4)

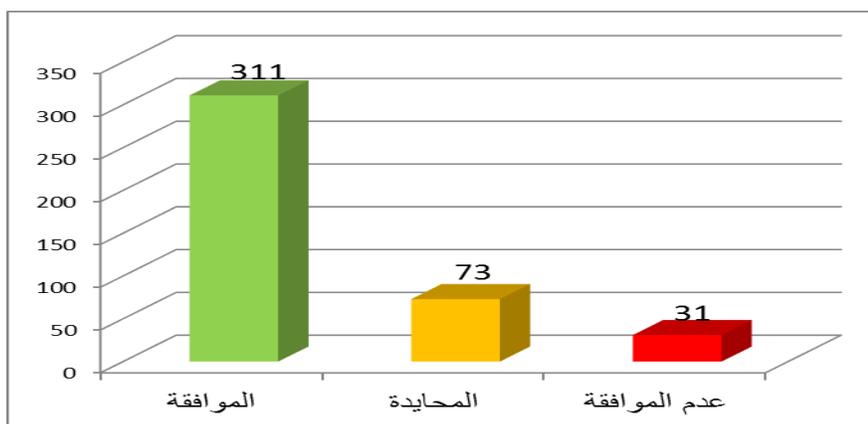
تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثالث

العبارات	الموافقة	المحايدة	عدم الموافقة	المجموع
مجموع التكرارات	311	73	31	415
النسبة	%74.94	%17.59	%7.47	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

شكل بياني رقم (8.2.4)

تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثالث



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

من خلال عملية الحساب في الجدول والشكل البياني أعلاه، تبين للباحث أن نتيجة نسبة الموافقة العامة تساوي %74.94 وهي نسبة عالية جداً أكبر من نسبة عدم الموافقة التي تساوي %7.47، عليه يمكن القول بأن النتيجة العامة للإجابات في هذا المحور تتجه نحو الموافقة. توجد محايدة بنسبة %17.59، هذه النسبة تدل على أن معظم المبحوثين لم يكن لهم إلمام تام بعبارات هذا المحور.

المحور الرابع: إستراتيجية تدريب العاملين

جدول رقم (12.2.4)

النتيجة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	م
	التكرار النسبة						
أوافق	1 %1.2	3 %3.6	9 %10.8	38 %45.8	32 %38.6	لدى الشركة قسم خاص بتدريب العاملين وذلك من أجل تحسن الأداء	1
أوافق	2 %2.4	6 %7.2	26 %31.3	32 %38.6	17 %20.5	تكلف الشركة قسم معين بتدريب العاملين على أعمال تخص قسم الجودة	2
أوافق	4 %4.8	7 %8.4	15 %18.1	41 %49.4	16 %19.3	التدريب يتم وفق الاحتياجات التدريبية وذلك لرفع كفاءة الأداء	3
أوافق	3 %3.6	2 %2.4	24 %28.9	32 %38.6	22 %26.5	يهتم قسم التدريب بنقل الممارسات الأفضل من قسم إلي قسم آخر (Rotation)	4
أوافق	1 %1.2	4 %4.8	12 %14.5	43 %51.8	23 %27.7	يهتم قسم التدريب بتطوير الموظفين من خلال التدريب	5
415	11	22	86	186	110	مجموع التكرارات	
%100	%2.65	%5.30	%20.72	%44.82	%26.51	النسبة	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

النتيجة العامة لإجابات العبارات: من خلال نتائج التحليل في الجدول أعلاه تم تلخيص النتائج حسب

أغلبية الإجابات كالاتي:

1. إجابات (أوافق بشدة) لا توجد في النتيجة العامة في كل العبارات.
2. إجابات (أوافق) عدد التكرار 5 مرات في كل العبارات (1، 2، 3، 4، 5)، هذا يدل على أن معظم المبحوثين موافقون على هذه العبارات.
3. إجابات (محايد) لا توجد في النتيجة العامة في كل العبارات.
4. إجابات (لا أوافق) لا توجد في النتيجة العامة في كل العبارات.
5. إجابات (لا أوافق بشدة) لا توجد في النتيجة العامة في كل العبارات.

ملخص النتيجة العامة للإجابات:

من خلال نتائج التحليل الوصفي في الجدول أعلاه تم جمع تكرارات العبارات بالنسبة للخيارين (أوافق بشدة وأوافق) لإستنتاج الموافقة العامة، وكذلك (لا أوافق ولا أوافق بشدة) لإستنتاج عدم الموافقة العامة، وتم حساب المحايدة، تفاصيل هذه العملية في الجدول الآتي:

جدول رقم (13.2.4)

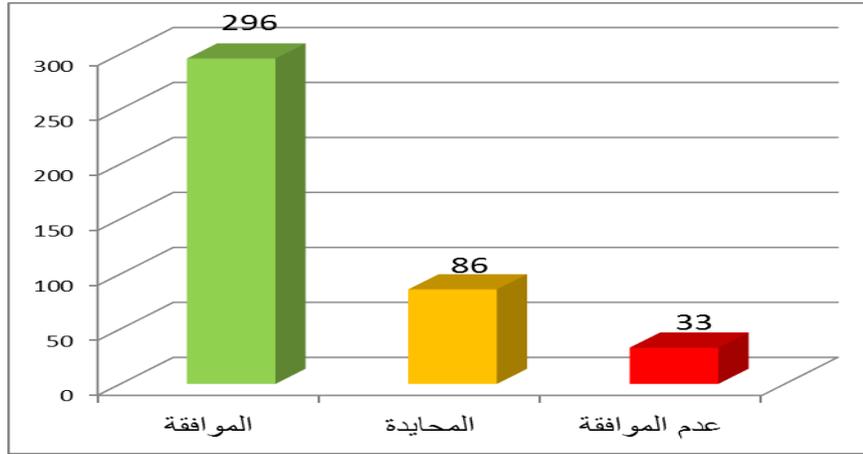
تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الرابع

العبارات	الموافقة	المحايدة	عدم الموافقة	المجموع
مجموع التكرارات	296	86	33	415
النسبة	%71.33	%20.72	%7.95	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

شكل بياني رقم (9.2.4)

تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الرابع



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2016م.

من خلال عملية الحساب في الجدول والشكل البياني أعلاه، تبين للباحث أن نتيجة نسبة الموافقة العامة تساوي %71.33 وهي نسبة عالية جداً أكبر من نسبة عدم الموافقة التي تساوي %7.95، عليه يمكن القول بأن النتيجة العامة للإجابات في هذا المحور تتجه نحو الموافقة. توجد محايدة بنسبة %20.72، هذه النسبة تدل على أن معظم المبحوثين لم يكن لهم إمام تام بعبارات هذا المحور.

اختبار المحاور بواسطة اختبار مربع كاي
1- (خطط قسم الجودة)

جدول رقم (14.2.4)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	درجات الحرية	P-value
1	تسعى الشركة نحو التميز في تقديم الخدمات وفق موجهات إدارة الجودة	1.7952	.82283	74.771	4	0.000
2	تقوم الشركة بإستثمار التقنية بالشكل المناسب في ترجمة الجودة في واقعها	1.7952	.71156	54.108	3	0.000
3	تم ربط خطة تنفيذ خطط الجودة للشركة بالأهداف المرجوة من أداء العاملين	2.0854	.86354	27.951	3	0.000
4	تم وضع برامج الشركة بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ من خلال الخطة الإستراتيجية	2.2169	.96333	40.554	4	0.000
5	توجد خطة لتطبيق عملية الجودة في الشركة تتناسب مع متطلبات الخدمات اليومية	2.1325	.97244	12.952	3	0.005

ملخص النتيجة العامة للإجابات:

من خلال نتائج تحليل كاي تربيع لعبارات هذا المحور في الجدول أعلاه، تبين للباحثة أن كل قيم P-value أقل من مستوى المعنوية 5%، وهذا يشير إلي عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين آراء المبحوثين في نسبة الموافقة العامة.

2-(التحسين المستمر)

جدول رقم (15.2.4)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	درجات الحرية	P-value
1	يتوفر لدى الإدارة العليا القناعة والدعم اللازم لتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر	1.8072	.78799	47.458	3	0.000
2	لدى الشركة قسم خاص بالتدريب وذلك من أجل التحسين المستمر لأداء العاملين من أجل إنجاز أعمالها	1.8193	.95182	75.976	4	0.000
3	تخصص إدارة الشركة ميزانية كافية بإستمرار لنشاطي البحث العلمي والتطوير من أجل تحسين القطاع الخدمي	2.6386	1.16429	14.771	4	0.004
4	تسعى الشركة بإستمرار إلي تطوير سياسات وإستراتيجيات العمل بما يرفع من مستوى أداء العاملين ويساعد متخذى القرار في تقييم الأداء	2.2530	.83875	66.699	4	0.000
5	عملت الشركة على نشر ثقافة الجودة بإستمرار وعلى توجيه وإرشاد العاملين إلي كيفية تحسين الجودة	1.9518	.79486	49.578	3	0.000

ملخص النتيجة العامة للإجابات

من خلال نتائج تحليل كاي تربيع لعبارات هذا المحور في الجدول أعلاه، تبين للباحثة أن كل قيم

P-value أقل من مستوى المعنوية 5%، وهذا يشير إلي عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة

معنوية بين آراء الباحثين في نسبة الموافقة العامة.

3-(معايير قياس الأداء)

جدول رقم (16.2.4)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة الاختبار	درجات الحرية	P-value
1	توجد قاعدة بيانات لجميع الإدارات لحفظ وإستدعاء وتداول الوثائق لتقييم الأداء	2.1084	.95012	47.904	4	0.000
2	يوجد نظام لتقييم أداء العاملين داخل الشركة وفق نظام ضمان الجودة بالشركة	2.0723	.88045	56.217	4	0.000
3	وجود نظام لتقييم العاملين داخل الشركة يساعد على رفع كفاءة الأداء لدى العاملين	2.0482	.98654	56.458	4	0.000
4	اختيار توقيت تقييم وقياس أداء العاملين يؤثر على نتيجة القياس	2.0241	.84067	66.578	4	0.000
5	ربط نتيجة قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز يساعد على رفع معدل الأداء لدى العاملين	1.9518	.98654	47.301	4	0.000

ملخص النتيجة العامة للإجابات:

من خلال نتائج تحليل كاي تربيع لعبارات هذا المحور في الجدول أعلاه، تبين للباحثة أن كل قيم P-value أقل من مستوى المعنوية 5%، وهذا يشير إلي عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين آراء المبحوثين في نسبة الموافقة العامة.

4- (إستراتيجية تدريب العاملين)

جدول رقم (17.2.4)

م	العبرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة الاختبار	درجات الحرية	P-value
1	لدى الشركة قسم خاص بتدريب العاملين وذلك من أجل تحسن الأداء	1.8313	.85282	71.157	4	0.000
2	تكلف الشركة قسم معين بتدريب العاملين على أعمال تخص قسم الجودة	2.3253	.96409	39.229	4	0.000
3	التدريب يتم وفق الإحتياجات التدريبية وذلك لرفع كفاءة الأداء	2.3012	1.03281	51.157	4	0.000
4	يهتم قسم التدريب بنقل الممارسات الأفضل من قسم إلي قسم آخر (Rotation)	2.1807	.97711	43.325	4	0.000
5	يهتم قسم التدريب بتطوير الموظفين من خلال التدريب	2.0000	.85540	69.952	4	0.000

ملخص النتيجة العامة للإجابات

من خلال نتائج تحليل كاي تربيع لعبارات هذا المحور في الجدول أعلاه، تبين للباحثة أن كل قيم P-value أقل من مستوى المعنوية 5%، وهذا يشير إلي عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين آراء المبحوثين في نسبة الموافقة العامة.

الخاتمة

أولاً: النتائج

من خلال نتائج تحليل بيانات العينة والمتمثلة في محاور الدراسة الأربعة توصلت الدراسة للنتائج

الآتية:

1. استثمرت الشركة التقنية بالشكل المناسب في ترجمة الجودة في واقعها.
2. ربطت الشركة خطة تنفيذ الجودة بالأهداف المرجوة من أداء العاملين.
3. خصصت إدارة الشركة ميزانية كافية للبحث العلمي والتطوير من أجل تحسين القطاع الخدمي.
4. سعت الشركة إلى تطوير سياسات واستراتيجيات العمل بما يرفع من مستوى أداء العاملين ويساعد متخذى القرار في تقييم الأداء.
5. تمتلك الشركة قاعدة بيانات لجميع الإدارات لحفظ واستدعاء وتداول الوثائق لتقييم الأداء.
6. اتبعت الشركة نظام لتقييم أداء العاملين داخل الشركة وفق نظام ضمان الجودة بالشركة.
7. خصصت الشركة قسم لتدريب العاملين من أجل تحسين الأداء.

ثانياً: التوصيات

على ضوء النتائج توصلت الباحثة الي العديد من التوصيات نوجزها في الآتي:

1. ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة ومبادئها بين العاملين.
2. الشفافية في توضيح مجهودات وميزانيات الشركة الموجه للتأهيل والتدريب للعاملين.
3. ضرورة دعم ومساندة الإدارة العليا من خلال اهتمامها بتحسين أداء العاملين والخدمات التي تقدمها إلى الزبائن، وإدراكها لما تقوم به عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث الترتيب وزيادة الأرباح واستمرارية النجاح.
4. يجب على الشركة تحديد الاحتياجات التدريبية وفق طرق علمية مدروسة.
5. التنسيق الجيد بين الادارات العليا وإدارة الموارد البشرية لينعكس على الأداء.
6. ضرورة ربط عملية قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز لدى الموظفين.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: الكتب

1. أبوالنصر مدحت، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دم: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008م.
2. برونطي سعاد نايف، "دائرة الموارد البشرية، وإدارة الأفراد"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001م، ص 380.
3. توفيق محمد عبد المحسن، "التسويق وتدعيم التنافسية"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003م.
4. ثابت زهير، كيفية تقييم أداء العاملين والشركات والعاملين، القاهرة: دار قباء للطبع والتوزيع، 2001م.
5. جود محفوظ أحمد، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006م.
6. الحراحشة حسين محمد، "إدارة الجودة الشاملة الأداء الوظيفي"، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010م.
7. حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الإسكندرية: الدار الجامعية، د.ت.
8. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط2، عمان: وائل للنشر والتوزيع، 2005م.
9. خضير كاظم حمود وآخر، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، عمان: دار الميسرة، 2007م.
10. -، "إدارة الجودة الشاملة وخدمات العملاء"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002م.
11. الزغبى فليز، "الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسيات إستراتيجية)"، عمان: دار الهدى، 1999م.
12. زويلف مهدي حسين، "إدارة الأفراد"، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003م.
13. السيسى صلاح الدين حسين، "تطور إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ISO"، ط1، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2011م.
14. الصيرفي محمد، "قياس وتقييم أداء العاملين"، الطبعة 1، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2008م.

15. الطائي رعد عبد الله، " دارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري، 2008م.
16. الطائي يوسف جحيم وآخرون، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية "، ط1، عمان: دار اليازوري للنشر، د.ت، ص، 194.
17. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة الأساس السلوكية وأدوات البحث العلمي"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1986م.
18. عقيلي عمر وصفي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م.
19. محمود حسين، " إدارة لاجودة الشاملة في الخدمات المصرفية "، عمان: دار الصفا، 2009م.
20. نصر الله حنا، " إدارة الموارد البشرية " الطبعة 1، الأردن: دار زهران للنشر، جامعة زيتونة، 2009م، ص 170.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. ابن عيشى عمار، "دور تقييم الأداء في تحديد إحتياجات التدريب، جامعة المسيلة، قسم التجارة، رسالة ماجستير (منشورة)، 2005-2006م.
2. وسام سليمان، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين فى الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال غير منشورة، 2014م.
3. أحمد محمد موسى داؤود 2010م، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء.
4. شادي عطا محمد عايش، 2008م، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.
5. جليح الصالح، " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين "، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة الجزائر، 2006م.
6. حسن عبدالوهاب، أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات (دراسة حالة المصارف التجارية السودانية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، 2010م.
7. رجم خالد، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين"، جامعة ورقلة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، 2011م.
8. سرار عمر، " الرضا عن العمل وأثره على الأداء "، رسالة ماجستير (منشورة)، 2003م.

9. عمار حميود، "أثر إدارة لاجودة الشاملة في المزيج التسويقي"، عدن: جامعة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة.

10. المثني حسان، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات"، رسالة ماجستير منشورة، دمشق، 2009م.

11. المجاهدي الطاهر "التدريب المهني وأثره على الأداء"، الجزائر: جامعة الجزائر، رسالة ماجستير منشورة، 2002م.

ثالثاً: المجلات العلمية

1. ابن عيشاوي أحمد، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 2006/4م.

2. بودمين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء والتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الخامس، 2007م.

3. بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مقال منشور، العدد 5، مجلة جامعة بومرداس، 2007م.

4. الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد 7، 2010م.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الجودة الشاملة والإمتياز

الأخ الكريم والأخت الكريمة:.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

وبعد

الموضوع: استبانة بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة

الشاملة والإمتياز

تجري الباحثة دراسة بعنوان: أثر إدارة الجودة على كفاءة أداء العاملين، دراسة حالة (الشركة السودانية للهاتف السيار زين)، وتتطلب إجراءات الدراسة تقديم استبانة للتعرف على اثر إدارة الجودة في شركة زين لأهميتها في دفع عجلة تطوير أداء العاملين وبالتالي تطوير المنتجات. ونظراً لأنكم المعنيين بهذا البحث، فأرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة بموضوعية ومصداقية تامة، وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل رأيكم، علماً بأن جميع البيانات التي سنحصل عليها تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط وبسرية تامة. والباحثة إذ تشكركم سلفاً، وتقدر لكم هذا الجهد، وتسأل الله أن يجعله في ميزان حسناتكم.

مع خالص شكري وتقديري

نادية صديق عبد الله

طالبة دراسات عليا

أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تناسبك:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	النوع :
<input type="checkbox"/>	31-40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	العمر :
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	41-50 سنة	
<input type="checkbox"/>	فوق الجامعي	<input type="checkbox"/>	جامعي	مستوى التعليم :
<input type="checkbox"/>	قائد فريق	<input type="checkbox"/>	مدير إدارة	الوظيفة :
<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	مشرف	
<input type="checkbox"/>	أذكرها.....	<input type="checkbox"/>	أخرى	
<input type="checkbox"/>	2 وأقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من سنتين	مدة الخدمة :
<input type="checkbox"/>	10 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	5 وأقل من 10 سنوات	

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: خطط قسم الجودة

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تسعى الشركة نحو التميز فى تقديم الخدمات وفق موجهات إدارة الجودة.					
2	تقوم الشركة باستثمار التقنية بالشكل المناسب فى ترجمة الجودة فى واقعها.					
3	تم ربط خطة تنفيذ خطط الجودة للشركة بالأهداف المرجوة من أداء العاملين.					
4	تم وضع برامج الشركة بدقة وفق الإطار الزمنى للتنفيذ من خلال الخطة الاستراتيجية.					
5	توجد خطة لتطبيق عملية الجودة فى الشركة تتناسب مع متطلبات الخدمات اليومية					

المحور الثانى: التحسين المستمر والتطوير

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتوفر لدى الإدارة العليا القناعة والدعم اللازم لتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر.					
2	لدى الشركة قسم خاص بالتدريب وذلك من أجل التحسين المستمر لأداء العاملين من أجل إنجاز أعمالها.					
3	تخصص إدارة الشركة ميزانية كافية باستمرار لنشاطى البحث العلمى والتطوير من أجل تحسين القطاع الخدمى.					
4	تسعى الشركة باستمرار الى تطوير سياسات واستراتيجيات العمل بما يرفع من مستوى أداء العاملين ويساعد متخذى القرار فى تقييم الأداء.					
5	عملت الشركة على نشر ثقافة الجودة باستمرار وعلى توجيه وارشاد العاملين الى كيفية تحسين الجودة.					

المحور الثالث: طريقة قياس الأداء

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توجد قاعدة بيانات لجميع الإدارات لحفظ واستدعاء وتداول الوثائق لتقييم الأداء.					
2	يوجد نظام لتقييم أداء العاملين داخل الشركة وفق نظام ضمان الجودة بالشركة.					
3	وجود نظام لتقييم العاملين داخل الشركة يساعد على رفع كفاءة الأداء لدى العاملين.					
4	اختيار توقيت تقييم وقياس أداء العاملين يؤثر على نتيجة القياس.					
5	ربط نتيجة قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز يساعد علي رفع معدل الأداء لدى العاملين.					

المحور الرابع: استراتيجية تدريب العاملين

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدى الشركة قسم خاص بتدريب العاملين وذلك من أجل تحسين الأداء.					
2	تكلف الشركة قسم معين بتدريب العاملين على أعمال تخص قسم الجودة.					
3	التدريب يتم وفق الاحتياجات التدريبية وذلك لرفع كفاءة الأداء.					
4	يهتم قسم التدريب بنقل الممارسات الأفضل من قسم إلى آخر (Rotation).					
5	يهتم قسم التدريب بتطوير الموظفين من خلال التدريب.					

ملحق رقم (2)

محكمو الاستبانة

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	د. فكري كباشي	إدارة أعمال	جامعة النيلين
2	د. عبد الرحمن محمد عبد الرحمن	التربية	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د. عبد الحكيم أحمد	المحاسبة	جامعة الزعيم الأزهرى