

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

## الإطار العام للدراسة

تمهيد:-

تسعى منظمات الأعمال في كافة القطاعات إلى التحسين المستمر لأدائها وتطوير كل أدواتها لتقديم أفضل ما يمكن وذلك لتحقيق أعلى درجات الرضاء للعملاء وضمان إستمرار ولاءهم للخدمات او المنتجات المقدمة من تلك الشركات، ولأن عالم اليوم يشهد تطوراً سريعاً وملموساً في شتى المجالات والانظمة التجارية مما أثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر على إدارة المنظمات الخدمية والمنشآت الإنتاجية للعمل من أجل البقاء في إطار التنافس والتحدي لتحسين الإنتاج والخدمات سعياً وراء تحقيق أعلى الأرباح وتحسين مستويات جودة ما تقدمه من منتجات او خدمات ، وبما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر احد الأنماط الجاذبةً لمنظمات الأعمال التي تبحث عن رفع إنتاجيتها وتحسين ادائها فقد سعت معظم تلك المنظمات وبدرجات متفاوتة لتطبيق اسلوب الجودة في عملياتها التجارية مما يتطلب نمطاً جديداً في طريقة التفكير وأساليب إدارة الأعمال بطريقة قد لا تتفق وما كان متبعاً من قبل وما كان يظنه الجميع انه الاسلوب الأفضل لتحقيق أهداف المنظمة، عليه فانه يجب على المنظمات التي تود الدخول في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ان تقوم بدراسة وتحليل وفهم أداء الموظفين وقيم وثقافة المنظمة وذلك لان العنصر البشري يعتبر اهم العناصر في العملية الإنتاجية والخدمية التي تقدمها تلك المنظمات، ولذا فإن طرق وأساليب الأداء المتبعة وكذلك القيم والثقافة والمعتقدات التي يعتنقها افراد المنظمة والتي تشكل سلوكياتهم وتوجه تلك السلوكيات نحو تحقيق الأهداف المرسومة تعتبر من أهم واجبات الإدارة لخلق ثقافة تنظيمية جديدة لدى العاملين، هذه الثقافة التي يعتبرها العديد من علماء الاجتماع وإدارة الجودة والإدارة محدداً أساسياً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولما كانت الدول النامية او ما تسمى بدول العالم الثالث تعاني من شح في الكوادر المؤهلة بسبب ضعف مدخلات التعليم

والبنية التحتية لتطوير الافراد وقلّة الموارد المالية مما ينعكس سلباً على برامج التدريب والتطوير الوظيفي، الامر الذي يؤدي الى ضعف الاداء في المنظمات المتواجدة بتلك الدول على اختلاف أنواعها سواء ان كانت مؤسسات عامة او مؤسسات خاصة، كان لابد من الالتفات الى برامج الجودة والعمل على تفعيلها من اجل زيادة قيمة الاداء واكتساب معارف اضافية تساعد على تطوير مؤسسات وافراد تلك الدول. وفي عالم اليوم والذي تسوده ثورة الإتصالات تعتبر شركات تقديم خدمات الإتصال والمعلومات هي المحرك الرئيس لتداول وتناقل المعلومات والأخبار في شتى أنحاء المعمورة، ومع إنتشار أجهزة الحاسب الالى والهاتف المحمول وتوسع خدمات الانترنت وظهور التطبيقات المختلفة ووسائل التواصل الاجتماعي، بدأت ملامح العولمة التجارية تتشابه في كافة المجتمعات على مختلف عاداتها وتقاليدها وأسلوب ونمط تفاعلها اليومي، ويزداد ذلك الاثر في منظمات الأعمال التي ترتبط ببعضها اما إرتباطاً تعاونياً وتكاملياً أو إرتباطاً تنافسياً في ظل سوق يشهد الكثير من المتغيرات، ولأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب اساليب جديدة في الإدارة والتفكير الاستراتيجي واساليب أداء الأعمال، كما يتطلب التزام الادارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة كان على المنظمات التي تود العمل بتطبيق نظام الجودة الشاملة العمل على اتباع كل الخطوات والتغيرات الضرورية وتوفير الأدوات التي تحقق لها ذلك.

### مشكلة الدراسة:-

تكمن مشكلة الدراسة في معاناة الكثير من منظمات قطاع الاعمال ، خاصة قطاع الاتصالات من تدني ضعف فعالية الإدارة والتزامها ببرامج التطوير والجودة، عدم الاهتمام الكافي بالتدريب ومشاركة العاملين بالمستوى المرضي ، مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء وكثرة الأخطاء وضعف فعالية الرقابة والبطء في إنجاز الأعمال وتلبية حاجات ورغبات العملاء. وتتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل حول الى أي مدى يتم تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة وأثر ذلك على الاداء الوظيفي في الشركة السودانية للإتصالات وذلك من أجل ترقية الاداء وخلق بيئة عمل تمتاز بالجودة والتميز في اداء الاعمال؟

### تساؤلات الدراسة:-

من السؤال الرئيس في مشكلة الدراسة اعلاه تتفرع تساؤلات الدراسة كالتالي:

1. ما مستوى الإهتمام والدعم الذي تقدمه الإدارة العليا في الشركة السودانية للإتصالات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي بدوره يؤثر على اداء العاملين.
2. إلي أي مدى يدرك العاملون في الشركة السودانية للإتصالات أساسيات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
3. إلى أي مدى يؤدي تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الشركة السودانية للإتصالات إلى ترقية اداء العاملين.
4. ما مدى المام العاملين بالشركة السودانية للإتصالات بتأثيرات الجودة الشاملة على أداء العاملين.

### أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة الى معرفة وتحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة مدى اهتمام الإدارة العليا في الشركة السودانية للإتصالات بتطبيق المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الشركة السودانية للإتصال من وجهة نظر عينة الدراسة.
2. التعرف على مدى فهم منسوبي شركة سوداتل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتحسين الأداء.
3. يأمل الباحث ان يلفت انتباه الإدارة العليا للشركة السودانية للإتصال والشركات الأخرى في القطاع الخاص من خلال النتائج التي ستتوصل اليها الدراسة على أهمية

تطبيق مبادئ واساسيات إدارة الجودة الشاملة والعمل على توافق أداء العاملين مع تلك المبادئ بما يعود بالنفع المشترك للطرفين.

4. توضيح اهمية استمرار الادارة العليا في دعم مفهوم إدارة الجودة الشاملة من اجل تحسين اداء الاقسام والعاملين في آن واحد.

## أهمية الدراسة:-

### 1/ الاهمية النظرية:

1. حداثة مفهوم ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال في دول العالم الثالث وفي السودان على وجه الخصوص.
2. امكانية ان يشكل الاطار النظري لهذه الدراسة مساهمة في تعميق مفهوم ادارة الجودة الشاملة لدى منظمات الاعمال والمهتمين بهذا الجانب من الباحثين.
3. أهمية قطاع الاتصالات وضرورة مواكبته لاحداث النظم الادارية للبقاء في سوق تتسم بالحركية والمنافسة العالية.

### 2- الاهمية التطبيقية:

1. المساهمة في ابراز اهمية مفهوم ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الاعمال وتحقيق اهداف ورؤية منظمات الاعمال .
2. جميع منظمات الأعمال لديها مزيج من الوظائف الادارية والخدمية التي تسمح لها بتحقيق الجودة والتي يمكن تحقيقها بالتنسيق بين هذه الوظائف وفق رؤية واضحة وإستراتيجية تحدد ضوابط الجودة لكل إدارة وقسم .
3. ضرورة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لمعالجة القصور الناتج في المنتجات او الخدمات المقدمة من منظمات الأعمال، إذ ان القيام بتطبيق تلك المعايير يحقق

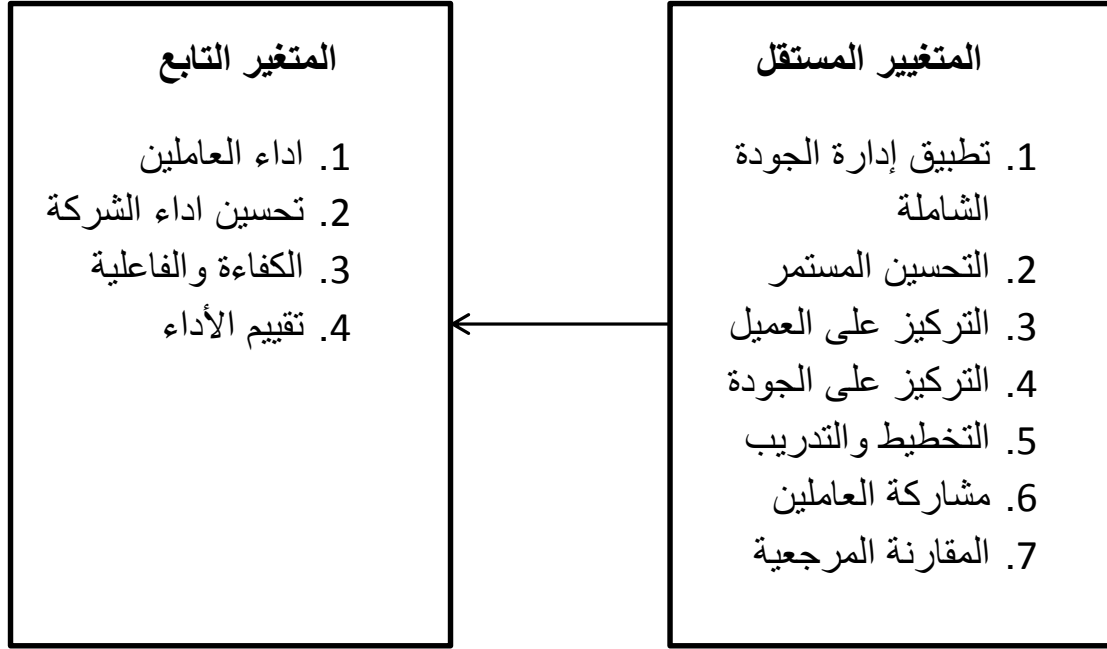
الرضاء للعملاء و يعظم العائد المادي لتلك المنظمات والتي هي في الأساس منظمات ربحية.

4. وتبرز أهمية الدراسة من أن شركات الإتصالات في العالم اليوم تشهد منافسة حادة فيما بينها لجذب كافة المستهلكين من مختلف الشرائح وضمان ولائهم ، وقد أدى هذا الأثر التنافسي إلى ان تقوم تلك الشركات بتقديم العروض التسويقية المختلفة التي تشمل تخفيضات تعرفات إستخدام خدماتها وتحفيز المستهلك بكافة طرق التسويق مما أثر سلبا على العائد المادي لتلك الشركات الأمر الذي دعاها إلى العمل على زيادة فعالية عملياتها الإدارية، بتقليل الاجراءات الادارية والعمل على رفع كفاء الموظفين من خلال تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والبرامج التدريبية.

5. التطور الذي صاحب علم البرمجيات مما أدى لتوفير خدمات اتصال عديدة بأسعار زهيدة او مجانية مسببا بذلك ضغوط مادية اضافية على تلك الشركات، الامر الذي يحتم عليها ان تعظم مبادئ الكفاءة والفعالية لضمان بقائها في قطاع تلك الصناعة.

### فرضيات الدراسة:

- 1- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وترقية أداء العاملين.
- 2- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الشركة.
- 3- هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وكفاءة وفاعلية العاملين.
- 4- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وكفاءة تقييم الأداء.



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر اعدادات الباحث 2017

### منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على أساس المنهج الوصفي وذلك باتباع التحليل الموضوعي للبيانات التي يتم جمعها من المصادر الأولية للوصول لنتائج يمكن تعميمها على منظمات الأعمال في القطاعات المشابهة، وايضا اتباع اسلوب الاستنباط بالاستعانة بالبيانات الثانوية المشتقة من الكتب والدوريات والتقارير العلمية والمطبوعات والكتيبات المتواجده في المكتبات العامة والتجارية، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالشركة السودانية للاتصالات والتي تم الحصول عليها من إدارة الشركة اضافة للمعلومات المنشورة في موقع الشركة بالشبكة العنكبوتية ( الإنترنت).

## حدود الدراسة:

إشتملت هذه الدراسة على عدة مجالات موضحة كالتالي:

أ. المجال الموضوعي: يهتم هذا المجال بأثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء العاملين بالشركة السودانية للاتصالات بولاية الخرطوم.

ب. المجال المكاني: إفتصرت هذه الدراسة على العاملين بالشركة السودانية للاتصالات في مدينة الخرطوم.

المجال الزمني: تغطي هذه الدراسة الفترة من 2014 - 2017،

## مصطلحات الدراسة :

1- إدارة الجودة الشاملة: هو احد الاساليب الحديثة والذي يجعل العميل هو مركز العملية الانتاجية والخدمية ويعتمد على عدة مبادئ وأسس لإنجاز الاعمال من اول مرة وبالطريقة الصحيحة. (بن سعيد، خالد سعد (1997)).

2- أداء العاملين: ويُعنى به الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي من الاعمال الموكلة اليه. (البابطين ،سلطان(1994))

3- الكفاءة والفاعلية : الكفاءة هي الاستخدام الامثل للموارد، الفاعلية هي القيام بالاعمال الصحيحة من اول مرة. (<https://hrdiscussion.com/hr16064.html>)

4- الشركة : الشركة السودانية للاتصالات ( سوداتل)- وهي شركة سودانية تقدم خدمات الاتصالات والانترنت للجمهور عبر وكلائها ومنافذ البيع الخاصة بها.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الاول : مفهوم واهداف وتطبيقات الجودة الشاملة

المبحث الثاني :- مفهوم الاداء الوظيفي وتخطيط وتقييم الاداء

المبحث الثالث : دراسة الحالة ( الشركة السودانية للاتصالات )

المبحث الرابع : الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

#### المبحث الاول : مفهوم واهداف وتطبيقات الجودة الشاملة

شهد العالم في الآونة الأخيرة اهتماماً بالغاً بموضوع الجودة وتوكيدها، وأصبحت المنظمات الصناعية والخدمية تضع نصب أعينها الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها بتطبيق الجودة الشاملة، والتي زاد الاهتمام بها خلال العقدین الماضيين ، حيث تم تطبيقها على نطاق اوسع وأصبح هناك نموذج للجودة تستطيع من خلاله المنظمات تحسين أدائها وفعاليتها التنظيمية من خلال إستثمار جهود جميع العاملين في المنظمة ومحاولة التطوير المستمر لجميع عملياتها والتركيز على رضا الزبون وحاجاته وتوقعاته المستقبلية. ويعود ذلك الاهتمام إلى النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية في تحسين جودة منتجاتها وزيادة إنتاجية العاملين في تلك الصناعات الأمر الذي حمل المنظمات الأمريكية والغربية إلى الاهتمام بهذه الظاهرة من أجل حماية حصتها في السوق العالمي. ومن أجل الإستحواذ على أكبر حصة في السوق كانت الدول المتقدمة هي السبّاقة إلى اكتشاف الاساليب الفعالة في عمليات الإنتاج، خاصة فيما يتعلق بإنتاج المنتجات ذات المستوى العالي من الجودة، مما أدى إلى ظهور فلسفة إدارية جديدة وتحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسات فيما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف من أجل تقديم منتجات خالية من العيوب تفوق توقعات العملاء. وتعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبياً، ففي نهاية عقد الثمانينات بدأت تتبلور جميع أدوات ومفاهيم وفلسفة إدارة الجودة معاً تحت مسمى إدارة الجودة الشاملة. وقد بدأ استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management-TQM) في الكتابات العربية مع بداية عقد التسعينات نتيجة لظهور العديد من المتغيرات الدولية التي حتمت شيوع

استخدام المصطلح وضرورة لفت انتباه جميع المنظمات إلى أهمية وضرورة اعتناق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ( توفيق ، عبد الرحمن، 2011)). وتعد الجودة الشاملة مدخلاً إستراتيجياً لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة، وذلك من خلال الابتكار المستمر. إن الجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون فقط على جانب الإنتاج ولكن أيضاً على جانب الخدمات، وأن هذا الأمر هو سبيل النجاح لكل المنظمات. ويمكن القول ان تلبية حاجات المستهلك وأذواقه، ترتبط أساساً بجودة المنتج او الخدمة التي يحصل عليها ولهذا نجد أن منظمات الأعمال تعمل جاهدة لتحسين الجودة بها، ونظرا للمتغيرات السريعة والمتعددة في هذا العصر والذي يتسم بسرعة الإتصالات وسهولة انتقال المفاهيم، ومن بين ذلك كان مفهوم الجودة الشاملة والذي انتقل نتيجة لأبحاث قام بها بعض العلماء في الدول المتقدمة اقتصادياً، إلى دول ومنظمات العالم الأخرى مما أدى لزيادة نوعية وأهمية البحوث والاستطلاعات الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة للاستفادة القصوى من النجاحات والفرص التي يحققها بما يسهم في إثراء تلك المجتمعات وتوفير الرفاهية التي تنشدها ( الحداد، عواطف إبراهيم 2009). وإذا كان المفهوم التقليدي للجودة يعرفها بأنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت للمنتج سابقا وفي معظم الأحيان فإن هذه الخصائص والصفات تحدد من قبل المنتج ووفقا لظروفه وموارده واعتباراته الإنتاجية ، فإن المفهوم الحديث للجودة يصفها بأنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما ويلبي رغبات المستهلك، الامر الذي جعل قضية الجودة ذات أهمية خاصة في الآونة الأخيرة على المستوى العالمي فأصبح لا مفر من تحقيق التميز في مجالي الجودة والإنتاجية حتى تجد منظمات الأعمال لنفسها موضع قدم في سوق يتسم بالمنافسة والتكنولوجيا التي تبتكر كل يوم العديد من الاختراعات والمنتجات التي تضيف قيمة

للزبون والذي هو نفسه أصبح أكثر وعياً برغباته بما يحقق له تعظيم المنفعة التي ينشدها من بين المنتجات المتعددة والمتوفرة له جراء ذلك التنافس. (توفيق، عبد الرحمن 2011).

### مفهوم الجودة:

يمكن القول ان الجودة هي المقدرة على إنتاج سلعة أو خدمة تلبى حاجات المستهلك، وهي متغير تابع للقياس حسب المواصفات الموضوعية والمحددة مسبقاً من قبل المختصين، أي أنها مجموع وخصائص المنتج التي تظهر قدرته في تلبية حاجات المستهلك المحددة والضمنية سعياً لإرضائه، ولما كانت حاجات المستهلك تتغير مع الوقت، بالتالي تصبح عملية تحقيق الجودة هدفاً لا نهائياً، والجودة أيضاً خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة هي الهدف الأساس للمنشأة. والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة (<https://elebda3.com/articles/read-704>).

وتمثل الجودة مجموعة السمات والخواص للمنتج التي تحدد مدى ملاءمته لتحقيق الغرض الذي أنتج من أجله ليلبي رغبات المستهلك المتوقعة وتعتبر المواصفات القياسية المحدد الأساس للجودة، والتي تشكل أعمدة أساسية تقوم عليها جودة الإنتاج وجودة الخدمات ومن خلال هذه الأعمدة الأساسية يمكن إحداث عمليات التطوير المطلوبة لتلبي رغبات المستهلكين. وقد ظهر مفهوم الجودة أول ما ظهر في ميدان الصناعة والاقتصاد وتؤكد أن تطبيقه سوف يؤدي إلى زيادة ثقة العملاء في المنتج وانخفاض عدد الشكاوى، وقد بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم، وقد كانت هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره.

## التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها. يمكن القول ان تطور حركة الاهتمام بالجودة في الولايات المتحدة قد قسمت إلى أربعة فترات تاريخية: التفتيش والفحص، الرقابة الإحصائية على الجودة، ضمان الجودة أو تأكيد الجودة ثم الإدارة الإستراتيجية للجودة، ( عقيلي، عمر وصفي (2001)). وفيما يلي توضيح مختصر لهذه المراحل :-

1 . **التفتيش والفحص (Inspection):** كانت مرحلة التفتيش والفحص تتم باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن الثامن عشر خاصة عند ظهور نظام الإنتاج الكبير وعادة تتم متابعة الجودة أثناء عملية الإنتاج ذاتها، حيث كان التركيز في قياس الجودة محصوراً في عملية الفحص إذ يتم استبعاد المعيب منها وكان الفحص عشوائياً استناداً إلى التقديرات الإحصائية وانحصرت مسؤولية الرقابة على الجودة في مدير الجودة وفي هذه المرحلة لم يتم الاهتمام بمعرفة وإرجاع أسباب العيوب وتتبعها ولم تخلو المنتجات من العيوب في هذه المرحلة حيث ان مفهوم الجودة وقتها تمحور حول مطابقة المواصفات فقط إذ يتم تصميم المنتج وفقاً لما يريده المُنتج وليس وفقاً لما يطلبه العميل.

2 . **مراقبة الجودة (QualityControl):** وهي مرحلة استخدام بعض الأساليب الإحصائية وتم استخدامها في بداية القرن العشرين وكان ذلك بداية لوجود قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية. ويقصد بمراقبة الجودة مجموعة الأنشطة والأساليب التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة حيث يتم تسجيل وتحليل وكتابة التقارير

المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة باعتبار هذه المعلومات تمثل الأساس عند إتخاذ القرارات المرتبطة بالجودة وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تطورا من مجرد مدخل للفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف لتحقيق التحسن المستمر .

### 3 . تأكيد الجودة (Quality Assurance): تعرف عملية تأكيد الجودة بأنها نشاط داخل

المنظمات يستهدف تقديم أدلة إثبات لترسيخ وتأكيد الثقة بين جميع الأطراف المعنية وأن عملية الجودة تتحقق بالفعالية المطلوبة ، ولكل طرف من الأطراف التي تساهم في بناء ثقة بجودة السلعة أو الخدمة فالعميل يعرف السلعة بنفسه من خلال فحص السلعة وبحواسه وباختبار صلاحيتها بفكرة الرقابة الشاملة (T.Q.C) .ويمكن تحديد ملامح هذه المرحلة بزيادة الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي بتحديد مستوي الجودة ، وايضا الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية للسلع المكونة من أكثر من جزء عند تصميم المنتج. والعمل على تحقيق الهدف المعروف بمصطلح اختفاء نسبة المعيب (Zero Defects)، ويعتمد نظام تأكيد الجودة على منع وقوع الخطأ سواء في تصميم المنتج أو في تصميم العمليات، وتحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبني تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة وهي:

1. الرقابة الوقائية: وتعني متابعة تنفيذ العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

2. الرقابة المرحلية: وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوي الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فورا.

3. الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك وذلك ضمانا لخلوه من أي خطأ أو عيب.

ويتضح مما تقدم أن هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة تتكامل مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء ويمكن القول إن تأكيد الجودة أصبح أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر مدخل الرقابة الشاملة على الجودة (T.Q.C) هو النواة الحقيقية لحركة الجودة الشاملة (T.Q.M) التي يتم تنفيذها الآن.

#### 4 . إدارة الجودة الشاملة:

ويرمز لها بالرمز (T.Q.M)، ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980م ومازال مستمرا حتى الآن وسبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية لأسواق البلدان النامية، إزاء هذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولا وعمقا واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفضيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا تتبعه منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها التي قامت من أجلها.

عليه يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية تنظيمية يصاحبها مجموعة من الوسائل التي تساعد المنظمة بأن تقدم للمستفيد منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وهي مجموعة من المفاهيم والأدوات التي تعمل على جعل جميع الموظفين يركزون على التحسين المستمر من وجهة نظر المستفيد. كما يمكن القول أن الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة تعمل على تركيز انتباه العاملين لمعرفة وتحقيق رغبات العملاء وتشكل مجموعة الأساليب التي تحتاج إليها المنظمة لبناء نظام وقيادة إدارية ضرورية لجعل المنظمة تعمل وفقا لفلسفة خدمة العميل. وقد قام عدد من العلماء والباحثين وأيضاً العديد من الجهات البحثية والإدارية بعمل تعريفات وتوصيفات محددة لعملية إدارة الجودة الشاملة ، وبالرغم من اختلاف العلماء والباحثين في تعريفها، إلا إنهم يتفقون على أن الجودة تهتم بتحسين وتطوير الخدمات بشكل مستمر تبعا لمتطلبات المستفيد، وسعياً لتحقيق رضاه ، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل

ومطلب استراتيجي لإدارة التغيير للأفضل حيث تهتم بالقيم والمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة التي تحتاجها المنظمات في مرحلة المنافسة والتطور المتسارع للخدمات وذلك للارتقاء بمستوى الأداء. وهناك مجموعة من التعريفات للجودة الشاملة كما يراها الباحثون والعلماء في هذا المجال، حيث قام فيجنبوم (Feugebaum) بتعريف الجودة الشاملة بأنها نظام فعال لتحقيق التكامل الكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات الموجودة داخل المنظمة والتي تتولى بناء الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يؤدي الى تقديم الخدمة او الإنتاج بكفاءة اقتصادية عالية وتحقيق الرضا الكامل للمستهلك (الدرادكة ، مامون سليمان (2006)). وعرف جوران (Jurran) إدارة الجودة الشاملة بأنها ليست سلسلة من البرامج، بل هي نظام إداري، اذ يمكن تطبيق كثير من الادوات التي قامت إدارة الجودة الشاملة بتطويرها بصورة فعالة على المنشأة، في حين لايمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في إنطباع العاملين وتوجهاتهم، وكذلك إحداث تغيير على اوضاع التشغيل اليومية واولوياته، ومن أجل تحقيق نجاح في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإنه يجب على جميع اقسام المنشأة الإلتزام طويل الأجل الى جانب توافر الولاء من قبل منسوبي المنشأة. وعرف أوكلاند إدارة الجودة الشاملة كطريقة لتحسين المنافسة والفعالية والمرونة لكل عناصر التنظيم، وبالإضافة الى ذلك فهي تعتبر اساسا صلبا للتخطيط والتنظيم وفهم كل مناشط المنظمة (الشمري، حامد بن مالح (2007))، في حين يرى ديمنج ان إدارة الجودة الشاملة تتطلب ان توجد داخل التنظيم بحيث تمثل جزء من ثقافته، وتتطلب مجموعة من الاساليب الإدارية التي تستهدف تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين ( جودة، محفوظ احمد (2009)). أما كروسبي فيعرف إدارة الجودة بأنها الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أن إدارة الجودة هي الاسلوب الامثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك



الاستخدام الامثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات (توفيق عبد الرحمن (2011)). ويعرفها جابلونسكي بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل، ويؤكد هذا التعريف على ثلاثة مكونات أساسية لإدارة الجودة الشاملة من أجل تطوير أعمال أي منظمة، وهي الإدارة بالمشاركة، التحسين المستمر، واستخدام أسلوب المشاركة الجماعية، وقد عرف معهد المقاييس البريطاني British Standard Institute إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة وذلك بأكفاً الطرق واقلها تكلفه عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (مجيد، سوسن و الزيات، محمد (2007)). وعرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، اذ يتم استخدام الاساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات، وأهم عناصر إدارة الجودة الشاملة هي القيادة والتركيز على العميل والتحسين المستمر وتمكين العاملين والإدارة وفق الحقائق، (الدرادكة ، مامون سليمان (2006)). اما تونكس فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل او ما يفوق توقعاته، (بن سعيد، خالد سعد (1997)) ويتضمن هذا التعريف ثلاثة عناصر مهمة هي ، مشاركة الإدارة والموظفين والتزامهم.إعتبار إدارة الجودة الشاملة طريقة تأدية للاعمال وليست مجرد برنامج. والاخذ في الحسبان دور العميل وتوقعاته كهدف لتحسين الجودة. ويعرف هوفهر ومشاركوه إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المنشأة أكثر سرعة ومرونة، بحيث تسهم هذه الطريقة في إستحداث بيئة تسمح بمشاركة منسوبي المنشأة جميعهم في التخطيط وتنفيذ اساليب تحسين مستمر لتلبية رغبات العميل(بن سعيد، خالد سعد (1997)).

ويُستخلص من التعريفات السابقة أن الجودة الشاملة هي " نمط جديد في الإدارة يتحقق من خلاله الاستخدام الأمثل لطاقت المنظمة المتاحة (البشرية والمادية) في إطار من التوافق بين كافة العاملين بها (رؤساء، مرؤوسين) بهدف الوصول إلي ترقية الأداء الوظيفي للقيام بالاعمال بالصورة المطلوبة وتطوير اداء المنظمات بتحسين جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة بأقل تكلفة ممكنة " .

## جدول رقم (1)

### أبعاد المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال

م	عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1	الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي مسطح
2	إتخاذ القرارات	غير مؤسسي/ مركزي/ مبنى على معرفة الناس في قمة الهرم	مؤسسي / لا مركزي/ مبنى على البيانات والإجراءات العلمية والمشاركة التامة.
3	حل المشكلات	تجنب المشكلات وتفاديها/ عدم إصلاح شيء إلا إذا تعطل تماما / إتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسين المستمر ومراقبتها/ إتباع أسلوب الفعل لكشف المشكلات ومنع حدوثها
4	مصدر المشكلات	العاملون دائما هم مصدر المشكلات الإدارية، المديرون يديرون الناس.	العمليات والإجراءات والنظام الإداري مصدر للمشكلات ، المديرون يديرون العمليات الإدارية والنظام الإداري.
5	الأخطاء والإهدار وإعادة العمل	يمكن التعامل معها، ويتم تحملها لدرجة معينة، والأخطاء عادة يتم اكتشافها وتصحيحها.	لا يمكن تحمل أو قبول الأخطاء لتجنبها، بل يجب العمل على منعها قبل حدوثها بأداء العمل الصحيح من أول مرة.
6	التخطيط	قصير الأجل	طويل الأجل / استراتيجي
7	التركيز	داخلي يركز على تحقيق نتائج سريعة	داخلي وخارجي على العميل
8	التحسين	عندما تنشأ مشكلة	دائم ومستمر
9	الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما معا	تحسين الجودة يؤدي لزيادة الإنتاجية.
10	المسئولية عن الجودة	مسئولية العاملين ولامون بشكل مباشر عن تردي الجودة	مسئولية الإدارة ويلقى اللوم على الإدارة والنظام المتبع عند تردي الجودة

العنزي ، عوض خلف (2008)

يتضح من الجدول رقم (1) في الصفحة السابقة ان الفروقات الاساسية بين الإدارة التقليدية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة تشمل تركيبة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، التخطيط، عمليات إتخاذ القرار والمسئولية عن الجودة ، حيث نجد ان المفهوم التقليدي يعمل على تركيز الصلاحيات والمسئوليات في مستوى الادارة العليا ويكون التخطيط قصير المدى من اجل تحقيق ارباح ونتائج سريعة ، كما ان طريقة حل المشكلات تتبع مبدأ تقادي المشكلة وعدم التحسين الا في حالة توقف الاعمال ، وحسب المفهوم التقليدي للإدارة فإن العاملين هم المسئولين عن تدني مستوى الجودة ، بينما نجد في مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرونة اكثر في الهيكل التنظيمي والمسئوليات والصلاحيات تمكن العاملين من الابداع وتبني قرارات التحسين ومناقشتها مع الادارة العليا، كما ان التخطيط استراتيجي وطويل المدى في حين ان عملية اتخاذ القرار تتبع الطرق العلمية في تحديد البديل الافضل من بين البدائل المتاحة ، كما يركز المفهوم على ان الجودة مسئولية الجميع بما فيها الإدارة العليا.

### رواد إدارة الجودة الشاملة:

حظيت الحقبة الأخيرة لإدارة الجودة الشاملة بإسهامات عدد غير محدود من العلماء في تطوير مفهومها، وقد تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من بينهم:-

**1- والتر شيوارت (Walter Shewhart)** الذي يعتبر الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة ((السمارائي، مهدي (2006))، وله كتاب بعنوان (الرقابة الاحصائية على جودة السلع المصنعة) وقد قدم في كتابه هذا مفهوم خرائط مراقبة الجودة التي اصبحت من الوسائل الاساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في معظم المنشآت الصناعية. وفي الوقت نفسه قام بتطوير نموذج لتحسين العملية الإنتاجية أطلق عليه نموذج شيوارت للجودة ويرتكز على أربع خطوات.

أ. الخطة: وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها واستعراض الوضع القائم وتحديد متى واين حدثت المشكلة وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات، ثم يتم بعد ذلك تحليل العملية بهدف تحديد الأسباب المحتملة، ثم يلي ذلك وضع اقتراح للتطوير ووضع استراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

ب. العمل : وفيه يتم تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

ج. المراجعة: وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يلقي قبولا ورضا من جانب العميل ام لا.

د. التنفيذ: يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعمليات النظام الجاري، وهكذا يتضح ان التحسينات تنتع في المنظمة ، وإذا لم تتحقق بعض التحسينات يقوم فريق العمل بتكرار العمل مع إحداث بعض التغييرات في الظروف المحيطة حتى يتم التوصل الى التحسين المستمر.

**2- جوزيف جوران (Joseph M.Juran)** الذي يعد المعلم الأول للجودة في العالم إذ أنه أسهم بكتاباتته في تطوير نظريات الجودة وأصدر كتابا اسمه "السيطرة النوعية"، كما انه أول من أكد على دور الإدارة العليا في تخطيط المنتجات وإتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق أهدافها وذلك بتحديد أهداف الجودة وتحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم وتحديد صفات وخصائص المنتج ووسائل التحكم بالعمليات، كما قدم طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة حيث أورد ثلاثة مبادئ يجب على المنظمة الالتزام بها كبداية لتحسين الجودة وخلق موقع تنافسي لها، وتتمثل هذه المبادئ في(عقيلي، عمر وصفي 2006):

1. أن تتم التحسينات على أسس واضحة وأن تكون مكرسة لجوانب محددة وان تُفهم على أنها ضرورة ملحة.

2. أن يكون هناك برنامج تدريبي مكثف للجودة الشاملة.

3. وجود قيادة واعية لأهمية الجودة الشاملة.

كما ابتكر جوران نموذج أطلق عليها اصطلاح ثلاثية الجودة (Trilogy Quality) ، حيث تعالج هذه الطريقة موضوع الجودة من خلال ثلاث عمليات، الأولى تخطيط الجودة من خلال وضع برنامج لمستوى الجودة يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة، والثانية ضبط الجودة بناء على تقييم الأداء الفعلي للإنتاج أو الخدمة ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، مع تحديد أوجه القصور، والثالثة تحسين الجودة من خلال بناء اتجاهات إيجابية نحو الحاجة إلى التطوير والتحسين وتحديد أهداف التحسين ووضع هيكل تنظيمي مناسب لتحقيق الأهداف وعمل برامج تدريبية من أجل التحسين والتطوير، وبناء خطط عمل حل المشكلات وإعداد تقارير عن مدى التحسن في عملية التنفيذ وتسجيل أي تحسينات تحدث نحو تحقيق الأهداف المثلى وجعل عملية التحسين جزءا من إستراتيجية العمل بالمنظمة. وترتكز إدارة الجودة الشاملة عند جوران حول عشر نقاط هي: (عقيلي، عمر وصفي 2006):-

1. خلق إدراك لتحسين الجودة وإشاعة الوعي بأهمية التحسين والحاجة إلى الجودة.

2. وضع الأهداف والتحسينات المستمرة.

3. بناء التنظيم لتحقيق الأهداف الموضوعية.

4. تدريب جميع العاملين على أساليب ومبادئ الجودة الشاملة.

5. الحل العلمي والمدرّوس للمشكلات بعد التعرف عليها بدقة وتحديد أولويات المعالجة.

6. مراقبة التنفيذ وتقديم التقارير عن تقدم سير العمل.

7. تشخيص التميز وتقديره.

8. الإبلاغ عن النتائج المحققة.

9. الاحتفاظ بسجل للنجاح المتحقق وتوثيق المعلومات لأنها بيانات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

10. دمج التحسينات السنوية والنظم وعمليات المؤسسة والمحافظة على الزخم والتوسع في بناء التحسينات.

كما استخدم جوران مبدأ باريتو للتخلص من النشاطات التي تسبب المشكلات الرئيسية، حيث يقوم هذا المبدأ على تصنيف البيانات المتعلقة بنشاطات المنظمة على شكل أعمدة متدرجة من اليسار إلى اليمين حسب أهميتها وتأثيرها في الإنتاج . وبذلك أمكن فصل المشكلات الجوهرية عن المشكلات الثانوية بالاعتماد على البيانات لا على الحدس والتخمين.

3. ادوارد ديمينج (Edward Deming) يعتبر اهم رواد الجودة الشاملة ( جودة، محفوظ احمد، 2004)) ، وهو الذي طور عدة اساليب يمكن للافراد ان يعملوا من خلالها بشكل جماعي ، كما اكد على ان البضائع والخدمات الأفضل تأتي من خلال التطوير المستمر لجودة الإتصالات بين العمال والمديرين والموردين والعملاء، كما أشار إلى ان كل فرد له علاقة بالعملية يجب ان يساهم في تحقيق النتائج المرجوه. ويمكن تلخيص اسهاماته في ذكره للمبادئ الاربعة عشرة لإدارة الجودة الشاملة، الأمراض التنظيمية التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودائرة ديمينج. وفيما يلي عرض هذه الاسهامات بالتفصيل

#### أ- المبادئ الاربعة عشرة لإدوارد ديمينج :

اورد ديمينج اربعة عشر مبدأ لإدارة الجودة الشاملة قسمها مناصفة بين نقاط يجب اتباعها واخرى يجب الاقلاع عنها:

أولاً النقاط التي يجب اتباعها:

1. إيجاد نوع من الاستقرار الخاص بتطوير المنتجات والخدمات ويتطلب ذلك توافر

الابداع، البحث والتنظيم والتعليم، وصيانة الاجهزة.

2. تبني الفلسفة الجديدة ويتطلب ذلك تغيير اسلوب الإدارة.
  3. التطوير المستمر واللائهائي لنظام الانتاج والعمليات بحيث لا يكون التطوير عملية وقتية، وان يكون فريق العمل عنصرا رئيسا في العملية على ان تقوم الإدارة بالتوجيه والارشاد.
  4. إرساء القيادة وتعميم الممارسات الحديثه .
  5. وضع برنامج نشط للتدريب بتقديم معارف ومهارات جديدة تساعد في التعامل مع المواد الخام الجديدة والنظم الحديثه، كما يجب ان ينظر الى التدريب على انه إستثمار في البشر.
  6. إتخاذ قرارات لإنجاز التحويل وهذا يتطلب اشراك الجميع في عملية التحويل.
  7. بناء الهيكل التنظيمي في الإدارة العليا.
- ثانياً النقاط التي يجب الاقلاع عنها:
1. وقف الاعتماد على التفويض الجماعي ذلك بان عملية التفويض تكون عملية مكلفة وغير فعالة، كما ان الجودة لا تحقق من خلال التفويض ولكن من خلال التطوير في العملية.
  2. وقف إسناد الأعمال على أساس السعر فقط فالسعر ليس له معنى من دون توافر معيار للجوده.
  3. استبعاد الخوف ويتم ذلك من خلال عدم الخوف من التغيير ومن التعبير عن الافكار.
  4. رفع الحواجز بين الاقسام الختلفة بحيث يتخذ العمل سمة الفريق والعمل على اختفاء الأهداف المتصارعة بين الاقسام والتي تؤدي الى تدمير الهدف العام.
  5. استبعاد الشعارات والهتافات وعبارات التشجيع لانها لا تساعد في انجاز عمل جيد لكنها قد تولد الاحباط والاستياء.



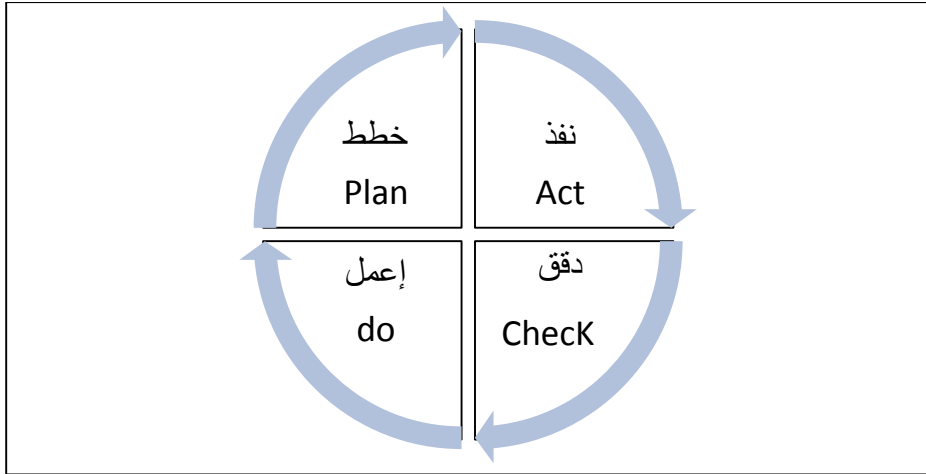
6. استبعاد اسلوب الحصص العددية إذ ان هذا الاسلوب يعوق الجودة اكثر من اي عنصر اخر.

7. إزالة الحواجز بهدف تعزيز قيمة العمالة وذلك من خلال زيادة مشاركة العمال، وزيادة الإتصالات.

إن هذه النقاط الاربعة عشرة لاتمثل قائمة يختار منها المديرون كما يتمنون بل هي مجتمعة تمثل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ولتنفيذ هذه الفلسفة لابد من تنفيذ هذه النقاط مجتمعة. وقد اورد ديمنج سبعة نقاط سمها بالنقاط المميطة وتسمى ايضا الامراض التنظيمية السبعة التي يجب الحذر منها(جودة ، محفوظ احمد (2004)، ) وهي:-

1. عدم الاستمرار في وضع الاهداف نحو التحسين المستمر وغموض تلك الاهداف.
2. التركيز على الأرباح في الاجل القصير فقط وقصر النظر في هذا المجال.
3. عدم كفاءة انظمة التقييم التقليدية وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي
4. التغييرات الكثيرة في الإدارة.
5. الإدارة على أساس الكم فقط.
6. عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من اول خطوة.
7. التكاليف المغالى فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية. والتكاليف الكبيرة في الضمانات.

**ب-دائرة ديمنج:** تتضمن هذه الدائرة اربعة عناصر اساسية تربط بين المنتج وبين حاجة المستهلك في ضوء الموارد المتاحة في اقسام التنظيم ودوائره المتعدده ( البحث، التصميم، الانتاج التسويق وغيره من الدوائر، لأن تضافر الجهود في مثل هذه الاقسام كفيل بإستثمار الموارد المتاحة لاشباع تلك الحاجات وتلك العناصر كما يبينها الشكل التالي(مؤيد حسين الفضل واخرون (2004)):-



شكل رقم (2) دائرة ديمينج المصدر (مؤيد حسين الفضل وآخرون (2004))

في الشكل اعلاه، يشير ديمينج الى عملية التحسين والتي تبدأ بالخطة (Plan)، وهي وضع خطة للتحسين او معالجة المشكلة، ثم تأتي المرحلة الثانية وهي نفذ (Do) ويعني بها تنفيذ في نطاق ضيق، وبعدها مرحلة الفحص (Check) للتأكد فعالية التطبيق في النطاق الضيق. ثم مرحلة باشر (Act) العمل وفق الخطة.

وعجلة ديمينج تعتبر من أهم المبادئ التي قامت عليها فلسفة ديمينج لتبنى نظام الجودة في أي منشأة ويطلق عليها أيضاً (دورة التعليم والتحسين) وهي تركز على النشاطات الأربعة السابقة، حيث يرى أن المنشأة التي ترغب في التحسين لابد لها من إتباع هذه الدورة ثم تعيدها من جديد من الخطوة الأولى بعد المعرفة الجديدة وتتحرك إلى الأمام.

4-فيليب كروسبي(Philip Gosby): يعتبر أحد عمالقة إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث عرف الجودة بانها "المطابقة للمتطلبات والشعور بأن الجودة العالية ينتج عنها تخفيض في التكاليف وزيادة في الأرباح، وهو النصير الاول لمفهوم الخفاء الصفري حيث أكد على اسلوب الوقاية بدلا عن التفتيش واوضح ان المسؤولية الكبرى تقع على الإدارة العليا ولكن الجودة مسؤولية الجميع(السمارائي مهدي ،مرجع سبق ذكره )، وقد طور كروسبي معمارية الجودة الذي ضم برنامجاً ذي اربعة عشر خطوة هي:

1. التزام الإدارة: تحديد استراتيجيات الإدارة العليا بشأن الجودة.
2. فرق تحسين الجودة: لوضع وإدارة ومراقبة برنامج تحسين الجودة.

3. إنظمة قياس الجودة: التي تسمح بتقييم الأهداف ووضع الإجراءات التصحيحية.
4. تقييم تكاليف الجودة وتحديد انظمة القياس الخاصة بها.
5. كلف الجودة السيئة لابد أن يستوعبها جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء.
6. تهيئة بيئة مناسبة لتشخيص المشاكل وتحليلها.
7. فهم منتسبي المؤسسة لضرورة تحقيق الإنتاج الخالي من العيوب.
8. ضرورة تدريب مستويات الإدارة كافة لإدراك أهمية تحسين الجودة.
9. تغذية الإدارة لثقافة يوم الإنتاج الخالي من العيوب في المؤسسة.
10. وضع أهداف لكل فرد وقياسها خلال مدة تتراوح بين 30-90 يوما لخلق موقف موحد للأفراد لتحقيق الأهداف المناطة بكل منهم.
11. تشخيص المشاكل والاقتراحات لإزالة تلك المشاكل بأسرع وقت ممكن.
12. تشجيع مشاركة كل فرد في برنامج الجودة من خلال نظام التحفيز للعاملين.
13. انتظام اجتماعات القيادة الإدارية لتهيئة أفكار جديدة لمزيد من التحسينات للجودة.
14. إستمرارية إعادة عملية تحسين الجودة.

5- **أرماند فينباوم (Armand Feignbaum)**: يعتبر اول من نادى بمفهوم المراقبة الشاملة للجودة، وأوضح ان مسؤولية تخطيط وتطوير الجودة تقع بالدرجة الأولى على إدارة الإنتاج ، وأن الهدف الاساس لإدارة الجودة هو إنتاج وحدات جيدة بصفة رئيسة قبل اكتشاف الوحدات المعيبة بعد ظهورها.

من خلال ما تقدم يمكن النظر الى إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

أ. انها فلسفة تستلزم تغيير عميقا في الرؤية والاسس والمفاهيم والممارسات (الرؤية الشمولية)، ومثل هذا التعريف يجعل إدارة الجودة الشاملة بمثابة الغرض الاستراتيجي من

أجل تحسين قيمة الشركة عبر تحسين رضاء الزبائن داخليا وخارجيا واصحاب المصلحة الاخرين.

ب. انها برنامج للتحسين المستمر والذي يغطي المعايير ،المعلومات، التدريب، العمليات وصولا الى تحسين الشركة برمتها.

ج. انها نظام للإدارة في الشركة التي تطبق الأدوات التكنولوجيا والاجراءات القياسية المتعلقة بالوقاية من التلف وتحسين العمليات والمنتجات وإيجاد ثقافة تنظيمية واخلاقيات العمل من أجل التميز.

### مبادئ وأهداف واهمية إدارة الجودة الشاملة

يكاد يكون هناك إجماع كبير على تحديد المبادئ الرئيسة لنظم إدارة الجودة الشاملة ، وذلك للفهم المشترك بين العلماء على أن الجودة العالية لا تكلف الكثير بل على العكس توفر الكثير على المدى الطويل وانه عبر الجودة الشاملة يمكن للموظفين العمل ضمن نظام محدد ومعروف يتم التركيز فيه على البرامج الإدارية وتكون كل الأنشطة موجهة لخدمة العميل ، عليه يمكن القول أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة و التي اتفق عليها العديد من المفكرين تشمل الآتي(بن سعيد ،خالد (1997)):

1. التركيز على العميل: تنطلق فكرة التركيز على العملاء من مبدأ رضاء كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي، وان كل فرد في المؤسسة هو بحد ذاته من مقدمي الخدمة وفي نفس الوقت عميل لفرد آخر. من هذا المنطلق على المنشآت التي تحاول تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أن تبدأ وتنتهي إجراءاتها وتحسيناتها من خلال العملاء ومتطلباتهم وكيفية إرضاءهم بما يحقق الربحية للمنشأة.

2. التحسين المستمر: إن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية وإتخاذ الإجراءات التي تحقق رضا العميل التام بإستمرار من خلال الأداء الأمثل الذي يؤدي إلى تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة، وتقليل الأخطاء والهدر والوحدات المعيبة وتحسين الفاعلية مما يجعل المنظمة أكثر استجابة لكافة المتغيرات البيئية.
3. التعاون الجماعي بدل المنافسة: يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة بدلا من المنافسة بينهم، حيث انه من خلال التعاون تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى ، مما يساعد على دعم عملية التحسين المستمر للمنشأة.
4. الوقاية بدلا عن التفتيش:- على عكس الإدارة التقليدية فإن إتباع هذا الأسلوب يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، لان هذا النظام سيحاول إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية وتجنب الأخطاء قبل وقوعها.
5. التدريب والتطوير : ذلك أن التدريب والتطوير وسيلة لتنمية إمكانات الفرد ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الأمثل، وعلى الإدارة العليا تشجيع الأفراد والعمل على رفعهم مهاراتهم التقنية وزيادة خبراتهم التخصصية بإستمرار مما يرفع من مستوى قابليتهم لأداء تلك الوظائف والأعمال.
6. المشاركة الكاملة وتفويض الصلاحية : ويقصد بها تفعيل دور العاملين بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هي المشاركة الجوهرية وليست المشاركة المظهرية.
7. إتخاذ القرارات بناء على الحقائق:- يمثل هذا المبدأ احد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ويتطلب تطبيقه الاعتماد على التقنيات وموارد تهيئة القنوات

اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى

حيث يجب أن تصل المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهمية إدارة الجودة تكمن في تحقيق الهدف العام من وجودها، حيث تسعى إلى إقامة ودعم وتوثيق والحفاظ على إستمرار دليل عملي يؤكد وجود عدد من البرامج المستمرة تشتمل على آليات فعّالة لاكتشاف المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها، وكذلك التحري عن المشكلات التي يحتمل أن تنشأ في المستقبل، والتي يمكن أن يكون لها تأثيراً على نظام العمل وعلى النتائج المرجوة منه، حيث تقوم الإدارة بصورة موضوعية بتقييم جودة ومدى مناسبة الخدمات المقدمة للمستخدمين من أجل ضمان الحفاظ على مستوى عالٍ من جودة الخدمات على مستوى جميع إدارات وأقسام المؤسسة. وقد أصبحت الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح الشركات في معظم دول العالم التي أخذت ترسخ المفاهيم الأساسية لها وذلك لما أثبتته تجارب الكثير من الشركات وخصوصاً في اليابان على وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها وإنتاجيتها وتعزيز وضعها التنافسي في السوق. وقد تضافرت العديد من العوامل والتي أدت إلى زيادة الاهتمام بالجودة الشاملة وهي (الدرادكة واخرون (2011):

1. زيادة حدة المنافسة (Competition) بين الشركات وما ترتب عليه الأمر من ضرورة إنتاج أفضل السلع وبأقل الأسعار، وحتى تستطيع الشركات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي كان عليها أن تطبق الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها.

2. التنافس على الصعيد العالمي فقد أدت العولمة (Globalization) إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي وهذا الأمر زاد من مسؤوليات الشركات في تطبيق وتعميق الجودة الشاملة ووضعها في سلم أولوياتها.
3. إزدياد الاتجاه نحو الخصخصة (Privatization). تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعيا مثل كوريا الجنوبية وتايوان والفلبين وماليزيا واندونيسيا.
4. العجز المتواصل في الميزان التجاري (Trade Deficit) الأمريكي كان من الأسباب الأساسية لوضع استراتيجيات أمريكية خاصة بتحسين الجودة
- أهداف إدارة الجودة الشاملة (www.hrdiscussion.com/hr63652.htm):

تهدف الجودة الشاملة إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع تقليل التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم وفي نفس الوقت تقوم بتعظيم أرباح المؤسسة وزيادة حصتها السوقية من العملاء وذلك بالعمل على تحقيق رغبات العملاء بحيث يشتركون أكثر من مرة ومن ثم يقومون بالدعاية لمنتجات وخدمات المؤسسة عبر التواصل الاجتماعي مما يعد تسويقا مجانيا. وقد ازدادت فعالية دعاية الزبون بتوفر وسائل الإتصال المختلفة عبر الوسائط المتعددة والتي بعضها يوفر الخدمة مجانا ويتيح للمستهلك إبراز صورة المنتج الذي قام بشرائه مما يساعد على تحسين الصورة النمطية للشركة في السوق العالمي كما تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تمكين الموظفين ومنحهم السلطة وبذلك تتجنب الشركة المشاكل المستقبلية، وتركز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على عدة أهداف رئيسة تعد من أهم مبادئ هذه الفلسفة وهي:

- 1- تحقيق أعلى درجات الرضاء لدى العملاء: تعرف الجودة الشاملة العميل بأنه العميل الداخلي (العاملين في المؤسسة) والعميل الخارجي (عملاء المؤسسة)، ودائما يشعر

العملاء بالرضاء عندما تلبى توقعاتهم بشأن المنتج أو الخدمة، أو تتخطاها، ويستخدم الزبائن المصطلح العام للجودة للتعبير عن مستوى رضاهم عن المنتج أو الخدمة. فالزبون يتحقق له الرضاء أن كانت مواصفات المنتج مطابقة للمواصفات التي في ذهنه، أو القيمة والكيفية التي يؤدي بها المنتج وظيفته التي تلبى الغرض المطلوب من العميل بالسعر الذي يرغب العميل بدفعه فيه، إضافة الى ملائمة المنتج او الخدمة للاستخدام وهي تكمن في نمط ومظهر وديمومة وقابلية الخدمة المقدمة. كما أن للدعم والإسناد الذي تقدمه الشركات أهمية عالية لدى الزبون حيث يؤثر على الانطباعات النفسية للزبون مما يؤثر على تقييمه للجودة المقدمة.

2- البقاء في المقدمة والتميز والتفوق على المنافسين فيما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات بإتباع أسلوب التحسين المستمر ، فكرة التحسين المستمر تقوم على فلسفة المفهوم الياباني حيث أن الأساس في فلسفة التحسين المستمر هو الاعتقاد بأن أي جانب من جوانب العملية يمكن تحسينه وان الأفراد الذين يرتبطون بالعملية بشكل كبير جدا يكونون في أفضل المواقع ليحددوا التغييرات التي ينبغي إجراؤها والفكرة الرئيسة تكمن في عدم الانتظار لحين تفاقم المشكلة قبل إتخاذ إجراء بشأنها، إذ يتوجب إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة والتي تشكل هدرا في الموارد ومضيعة للوقت.

3- زيادة الربحية من خلال توسيع حصة المنظمة من السوق وزيادة الكفاءة الإنتاجية والسعي إلى تخفيض التكلفة من خلال ترشيد الاستهلاك والحد من الإسراف والهدر.

4- مشاركة العاملين، حيث تعتبر مشاركة العاملين احد الأهداف المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن تتضمن برامج مشاركة العاملين عملية تغيير الثقافة التنظيمية وتشجيع فرق العمل، وتحفيزهم بإستمرار لإدراك أهمية الجودة والعمل على تحسينها. وفي إدارة



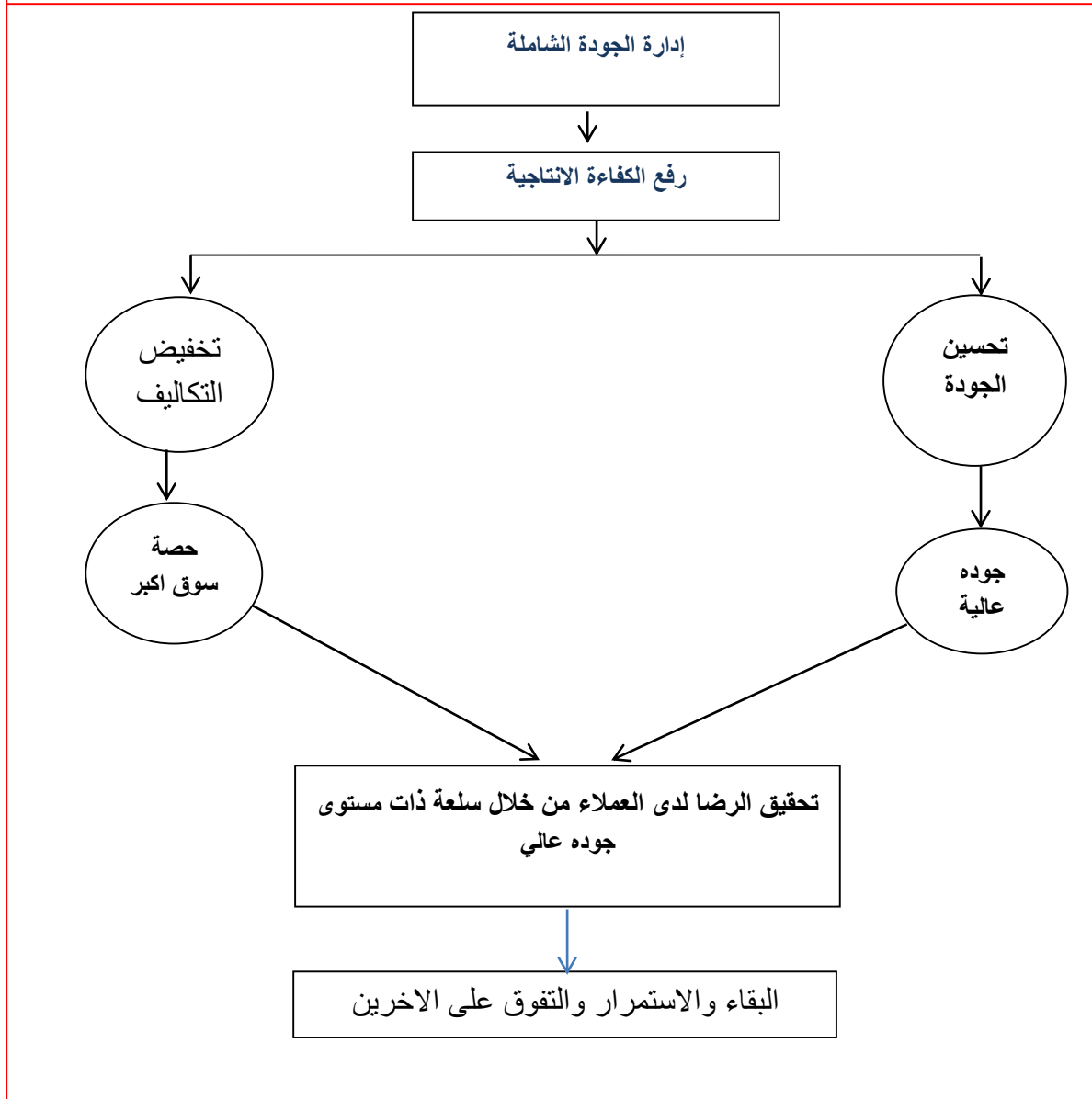
الجودة الشاملة ينبغي أن يشترك كل فرد في المنظمة بالنظر إلى ضبط الجودة بأنها غاية بحد ذاتها، حيث ينبغي الإمساك بالأخطاء والعيوب وتصحيحها عند المصدر.

5- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المختلفة والتعايش معها بشكل فعال.

وقد أضاف ( الشمري ، حامد(2007)). عدة أهداف تعمل المؤسسات من أجلها على تطبيق الجودة الشاملة، منها ، توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والرؤى التطويرية وزيادة معدلات الإنتاجية، اختصار الوقت والروتين في انجاز الأعمال وذلك بتطوير وتبسيط إجراءات العمل، رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات، رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء، خفض تكاليف تقديم الخدمة أو المنتج، وتحقيق رضا وتوقعات المستفيدين.

وبشكل عام فإن إدارة الجودة تقدم فوائد ملموسة وغير ملموسة لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين على حد سواء ذلك أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على إيجاد مستويات إنتاجية أحسن حيث إن الهدف من إدارة الجودة هو تحسين جودة الخدمات التي توفرها المؤسسة وكذلك الاستخدام السليم للموارد المالية والاستفادة من النظم الحديثة ، وتشجيع الإدارة على تقويم جودة الإنتاجية وكميتها ، بدلاً من التركيز على كمية الإنتاج حتى تصل إلى المستوى الأمثل المتوافق مع أهداف المؤسسة ومعاييرها التي تنوي الوصول إليها.

ويمكن التعبير عن أهداف إدارة الجودة الشاملة بالشكل التالي



شكل رقم (3) أهداف الجودة الشاملة(عقيلي، عمر وصفي، (2006))

حيث يوضح الشكل ان اهداف منظمات الاعمال في البقاء والاستمرار والتفوق على الاخرين وتحقيق الرضا لدى العملاء يتأتى بتحقيق جودة عالية للمنتجات والخدمات ويتم ذلك عبر تحسين الجودة التي تؤدي الى تخفيض التكاليف ورفع الكفاءة الانتاجية وكل ذلك يتم بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كافة قطاعات المنظمة.

## أهم الاسس والمبادئ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من تعدد التعاريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك اتفاقا عاما حول أهم الأسس والمبادئ التي تركز عليها والتي يجب تبنيها والأخذ بها عند محاولة تطبيقها بنجاح، وهنا بعض والمبديء المتفق عليها بين الباحثين ورواد إدارة الجودة الشاملة(مجيد سوسن، شاكر الزيات، محمد(2007)): :

1- **التزام الإدارة العليا بالجودة:** تقوم الإدارة العليا في بيئة الجودة بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة، بينما يكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل، ولكي يتم النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة يجب أن تلتزم الإدارة بهذا المفهوم، ولضمان الالتزام وإقناع الآخرين به لابد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم الوظيفي ثم ينحدر للمستويات الدنيا.

2- **ثقافة المنظمة:** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل رئيس على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تتسجم القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة ودعم الإستمرار في العمل وفقا لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء.

3- **الترويج وتسويق فلسفة إدارة الجودة الشاملة :** إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل إتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق هذه الفلسفة يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم

المحاضرات أو مؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

4- **المشاركة والتمكين:** إن مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي، والتحكم بأعمالهم واتخاذ القرارات المناسبة، ذلك أن المشاركة الفعالة تخلق مناخاً من القبول أو عدم مقاومة التغيير.

5- **التدريب:** لما كانت إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة وأيضاً أدوات يجب استخدامها لتمكين المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة واستخدام أدواتها بفعالية كان لابد من التدريب المكثف لجميع العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض ولتحسين جودة الخدمات والأعمال وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والهدر بحيث تؤدي الأعمال بصورة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة. ويمكن للمؤسسة الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة بهدف تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي تنتشأ خاصة في المراحل الأولى من التطبيق.

6- **التعاون وروح الفريق:** ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل.

7- **تشكيل فرق العمل:** حيث يتم تأليف فرق عمل تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره

والذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن تتكون من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير ويجب أن يعطوا صلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

**8-فعالية نظام الإتصالات:** من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للإتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها، وينبغي أن يكون نظام الإتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيه بمضمونها في أقرب وقت، ذلك ان نظام الإتصال بالمنظمة هو بمثابة الجهاز العصبي لها.

**9-التركيز على العملاء:** لا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها، ومعيار النجاح هو مدى رضاء العملاء عن تلك الخدمات أو المنتجات، لذلك يمثل رضاء العملاء المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة، فعلى المنظمة أن تسعى بإستمرار إلى تحقيق رضاء العملاء في الداخل سواء كانوا موظفين أم إدارات أو عملاء الخارج المستفيدين من الخدمات والمنتجات، وذلك من خلال تقديم خدماتها أو منتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها حتى تكسب ولاءهم وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على التنافس.

**10-التحسين المستمر:** إدارة الجودة الشاملة ليست برنامج تعرف بدايته ونهايته مسبقا، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف، وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقييم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

## 11- التخطيط الاستراتيجي للجودة: أن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية

محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها وهذه لن تتحقق عن طريق العمل بعشوائية كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع العاملين في المنظمة وإن تفاوت مقدار المشاركة، إلا إنه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود خطة إستراتيجية تتسق هذه الجهود وتوحيدها، كما أن الخطة تعتبر أفضل أداء للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه بما يجب تحقيقه.

## 12- تحفيز العاملين: يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على مشاركة العاملين

في المنظمة من خلال تقديمهم للأفكار والمقترحات التطويرية والإبداعية، لذا لابد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة وإتخاذ القرارات اللازمة وإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم في مجال عملهم.

## 13- القياس والتحليل: القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها

وتحليلها بشكل دوري، لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء.

## 14- منع الأخطاء قبل وقوعها: يعتبر تحسين الجودة للخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاج

من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها، والوسيلة لذلك هو الحد من الأخطاء والمشكلات الإدارية قبل حدوثها، بدلا من محاولة تصحيحها ومعالجتها بعد حدوثها، أي أنها تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر سعيا لمعرفة المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها وذلك لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج.

## 15- ممارسة النمط القيادي المناسب: إن أكثر الانماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف

وإتخاذ القرار والتوسيع في تفويض الصلاحيات. ذلك ان النمط الديكتاتوري اوالاولتوقراطي والذي يعتمد على الإتصال من أعلى الى أسفل فهو لايناسب منهجية إدارة الجودة الشاملة.

### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال أو أي منظمات أخرى بمراحل متعددة وهي عملية ليست سهلة وتحتاج الى وقت طويل لاستكمال مراحلها، وقد اتفق معظم الباحثين والكتاب على أن هناك خمس مراحل ضرورية لاكتمال تطبيق هذه التقنية بنجاح هذه المراحل هي(جودة ، محفوظ احمد ،(2004)):

1. **مرحلة الإعداد:** أو ما يعرف بالمرحلة الصفرية، حيث تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الاجواء واعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن مرحلة الاعداد القيام بالنشاطات التالية:

- أ. إتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- ب.إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
- ج. إتخاذ قرار الإستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة او الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال.
- د. تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي ان يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغبة زيادة فاعلية قراراته.
- هـ. إيجاد ثقافة التغيير وتعزيز مفهوم الجودة.
- و. اعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الجودة.

2. **مرحلة التخطيط:** يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الاعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمينج المعروفة PDCA، وتكون أنشطة هذه المرحلة كالتالي:

- أ. تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
- ب. تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة او التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقا.
- ج. صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة ، ووضع رسالة المنظمة .
- د. وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى والتي تتوافق مع رسالة المنظمة بالاضافة الى وضع الاستراتيجيات لكيفية تحقيق هذه الأهداف.

ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة في هذه المرحلة الى ثلاث مستويات اساسية:

- أ. التخطيط الاستراتيجي للجودة، والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- ب. تخطيط جودة المنتجات: والذي يبدأ من تحديد العميل ومتطلباته، وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضاء العميل.
- ج. تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفا.

**3.مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعه حيث تقوم فرق العمل باحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكولة اليها للوصول الى الأهداف المحددة. وقد تواجه المنظمة في هذه المرحلة بعض المشاكل الادارية والفنية وبالتالي فإنه يتم استخدام الادوات المساعدة في حل المشاكل مثل خريطة السبب والاثر وتحليل باريتو وخرائط الرقابة وغيرها من الادوات المعروفة.



**4. مرحلة الرقابة والتقييم:** يتم بناء انظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على اساس الرقابة المتزامنة او الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة اولا باول بالاضافة الى الرقابة اللاحقة او البعدية والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وحتى يكون نظام الرقابة فعالا ينبغي ان تتوفر فيه البساطة وقلة التكلفة والموضوعية بالاضافة الى قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الاخطاء في الوقت المناسب. وتتطلب عملية الرقابة ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام اساليب الرقابة وبالذات الاساليب الاحصائية واكتشاف الانحرافات وتحليلها.

**5. وتعتبر المرحلة الخامسة:** هي المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المنظمة مثالا يحتذى امام المنظمات. وفي هذه المرحلة تسعى المنظمة الى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم المنظمة بتبادل خبراتها مع المنظمات الاخرى بهدف الإفادة والاستفادة.

### **المنافع والمزايا في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.**

حققت إدارة الجودة الشاملة مزايا عديدة للمنظمات التي طبقتها ويمكن الاشارة الى بعض هذه المزايا والتي هي (الحداد، عواطف (2009)):

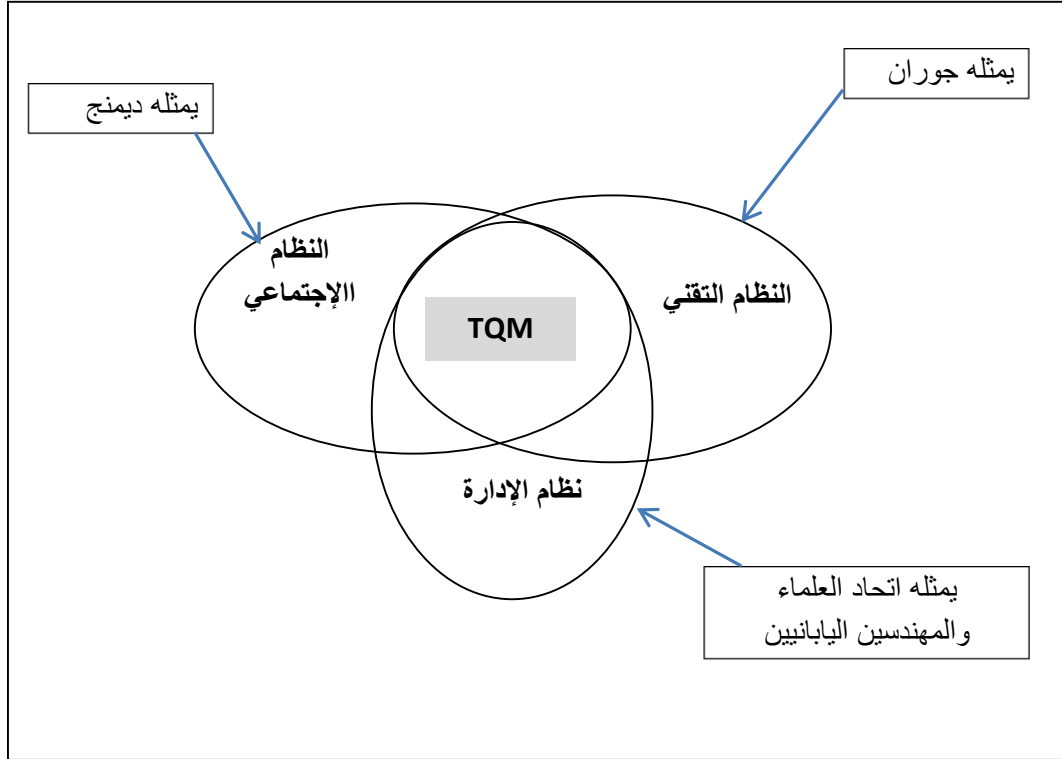
1. تعزيز الوضع التنافسي لهذه المنظمات طالما إن تركيز تلك المنظمات يكون على تقديم سلعة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة الانتاج وتقليل التكاليف.
2. تعزيز العلاقات مع الموردين.
3. رفع درجة رضا العملاء تحسين جودة المنتجات المصنعة او الخدمات المقدمه.
4. انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود اخطاء وتقليل معدلات التالف.
5. زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة.
6. تطوير القدرات من خلال التدريب.

## نماذج إدارة الجودة الشاملة:

لم يقتصر اهتمام الباحثين والمختصين بإدارة الجودة الشاملة على النتاج الفكري والتطبيقي لهذا المدخل والتوغل كثيرا في البحث عن متطلبات وسبل تنفيذها، بل قام البعض منهم إلى تجسيد هذا المدخل في شكل نماذج وإشكال ومخططات منتظمة تسهل على الباحث ومسئولي التخطيط في المنظمات على فهم واستيعاب المفاهيم والتوجهات التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة. وقبل التطرق لهذه النماذج يمكن تعريف النموذج(السامرائي، مهدي، (2007)) بأنه تصور مخطط ومنظم يجسد الظواهر والأنشطة والموضوعات الفكرية من خلال وضعها بإشكال ومخططات مرئية تبسط الظاهرة موضوع الدراسة وتسهل للقارئ فهمها وتبنى العلاقات المترابطة بين أجزائها وعناصرها وهو بهذا يعد تقريب رمزي للظواهر الحقيقية. هذا وقد حظى موضوع بناء نماذج لإدارة الجودة الشاملة باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين وفيما يلي عرض لبعض النماذج:

1. **نموذج النظم:** (السامرائي، مهدي (2007))، هذا المنهج ساد في السنوات الأخيرة على أساس أن إدارة أنشطة التنظيم تستند إلى ما يعرف بالأنظمة الاجتماعية التقنية الإدارية، فالنظام التقني يحدد المهام التي تؤدي إلى إنجاز الأعمال وقد تبنى فكرته جوران وهذا النظام يتضمن الآلية والأدوات المستخدمة في الأداء وتطبيق الجودة والجوانب الكمية في الجودة، وتستطيع المنظمة أن تجني فوائد عديدة من النظام التقني منها إزالة الهدر وإعادة الأعمال، وتوفير الوقت والمال وزيادة رضا العميل وتحسين قدرة الموظفين على مراقبة العمليات أثناء العمل، أما النظام الاجتماعي فهو الذي يحدد الأسلوب الذي تؤدي به تلك المهام وهو النظام الذي أيده ودافع عنه ديمينج ويتضمن العوامل التي تربط بين الخصائص الرسمية وغير الرسمية للتنظيم أو التي تفصح عن هويته مثل العادات التنظيمية، علاقات المكانة والقوة بين الأفراد الأعضاء وبين المجموعات، وهذا النظام له الأثر الكبير على المنافسة والتعاون والتحفيز والخلق

والسلوك الإبداعي وجماعات العمل، ويأتي المكون الثالث لهذا النموذج وهو النظام الإداري الذي تبنى فكرته اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين والذي يتضمن عوامل تربط بين الهيكل التنظيمي ورسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها وبالأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.

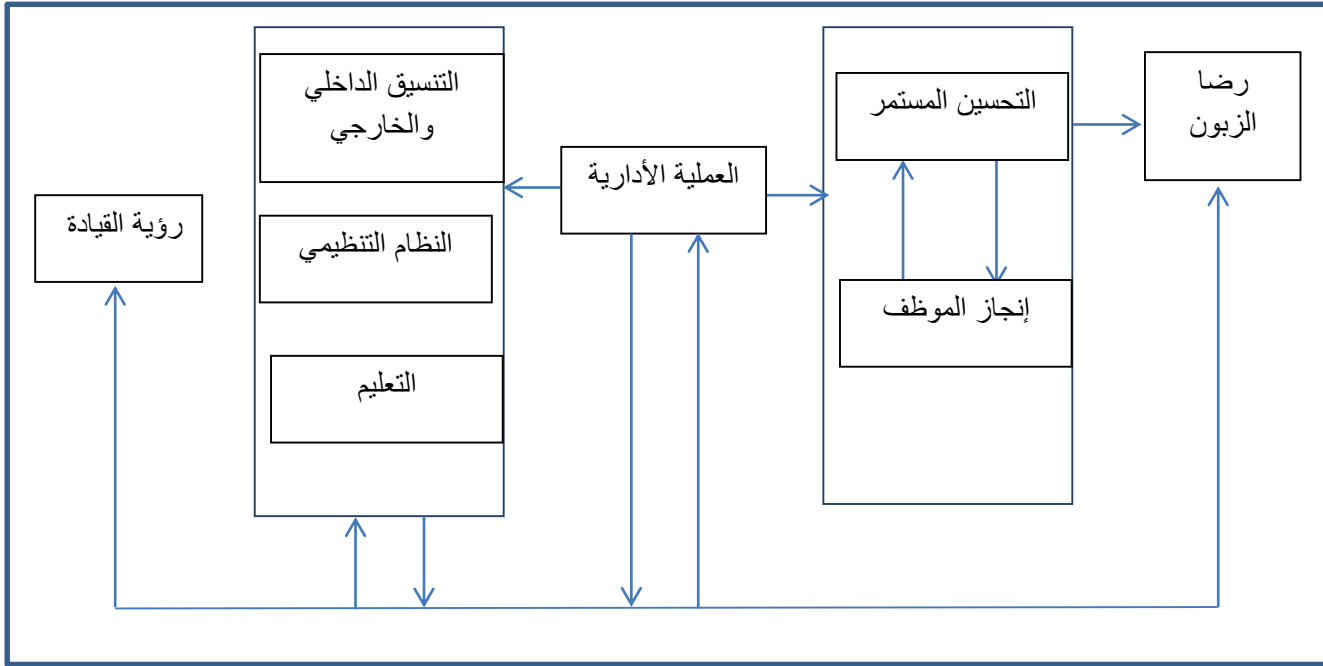


شكل رقم (4) (السامرائي، مهدي (2007)،

إلتقاء وتداخل النظم الثلاثة في مساحة يعبر عنها بإدارة الجودة الشاملة.

2. نموذج اندرسن: يمثل هذا النموذج محاولة لتجسيد العناصر المفاهيمية للجودة الشاملة، ووفقا لهذا النموذج فيجب أن تكون القيادة تتمتع بالرؤية الواضحة والتوجه طويل الأمد، وان يكون نمط الإدارة المتجه نحو التدريب وإتباع أسلوب التغيير بالمشاركة والتخطيط والتنفيذ للتغيير التنظيمي، وإيجاد سبل التعاون الداخلي والخارجي وذلك من خلال إشعار المجهزين بأنهم شركاء والعمل بشكل الفريق وتوسيع المشاركة التنظيمية. كما أن الإدارة

يجب عليها إتباع التعليم والذي يمثل قدرة المنظمة في تأصيل وإبراز أهمية التطوير للمهارات والقدرات والأساس المعرفي وذلك من خلال التدريب الشامل وتطوير العملية التعليمية وإستمرار التحسين الذاتي. وان يتم اتباع اسلوب الإدارة بالحقائق والابتعاد عن انظمة الحوافز التقليدية، والميل للتحسين المستمر باجراء تحسينات تدريجية وابداعية في العملية والإنتاج والخدمة، وتحقيق درجة من الرضاء للزبون بحيث يدرك بإستمرار ان احتياجاته يتم تلبيتها عبر المنتج او الخدمة، وهذا ما يمكن تسميته بالاهتمام والتركيز على الزبون.



شكل رقم (5) نموذج أندرسن (السامرائي، مهدي (2007)،

حيث يربط هذا النموذج بين رؤية القيادة ورضا الزبون عبر محاور العملية الإدارية والتي تهتم بعملية التحسين المستمر لانجاز الموظف كما تهتم بالتنسيق الداخلي والخارجي والنظام التنظيمي والتعليم الذي تقوم به الادارة في المنظمة المعنية لتحقيق رؤية واهداف المنظمة. ومما ورد أعلاه نجد ان هذه النظم تسعى الى وضع مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل اطار يشمل البيئة الداخلية والخارجية ويهتم باهداف كل اصحاب المصلحة في منظمات الاعمال

من المالكين والعاملين والمستفيدين من تلك الخدمات سواء كان اولئك المستفيدين من داخل المنظمة او من خارجها وايضا يهتم بمطلبات البيئة الخارجية غير المباشرة كالمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة بما يحقق المنفعة المشتركة للجميع.

### حلقات الجودة:

تعرف حلقات الجودة بأنها جماعة صغيرة من العمال المتطوعين الذين ينتمون لذات القسم ويجتمعون بصفة دورية لتحديد المشكلات وتحليلها وإيجاد حلول مناسبة لها وهي ترتبط غالبا بجودة المنتجات فضلا عن مشكلات خاصة بمحيط مسؤولياتهم، وتتكون الجماعة من عدد صغير من الأفراد حيث المشاركة فيها تطوعية، ويعتبر ايشاكاوا (Ishikawa) مؤسس حلقات الجودة، وهو من أضاف بعدا جديدا في جهود تحسين الجودة اليابانية من خلال دعوته للعاملين بإتباع تقنيات السيطرة على الجودة في محطات العمل بتنظيم أنفسهم على نسق مجاميع صغيرة لحل المشكلات اليومية، ولقد أسهم نظام حلقات الجودة على نحو لا يمكن إغفاله في نجاح إستراتيجية التصنيع اليابانية، وقد تم تسجيل أول حلقة جودة في اليابان لدى شركة Nippon في عام 1962 الذي شهد في نهايته عدد 35 شركة طبقت هذا النظام. (الجبوري، ميسرة إبراهيم (2010).

وتعد حلقات الجودة إحدى أهم الأساليب الفعالة لنمط الإدارة بالمشاركة الموجهة نحو أنشطة الجودة في إطار فعاليات نظام السيطرة على الجودة في عموم الشركة. إن الفلسفة الأساس لنظام حلقات الجودة هي أن كل فرد يعد خبيرا في مجال عمله ومن خلال التدريب والتطوير داخل المجموعة من الممكن تقوية الإبداع والاعتزاز بالوظيفة وتنمية حس المسؤولية لدى الجميع. أما المقدمة المنطقية التي تعتمد عليها مفادها أن الإنتاجية تتأتى من خلال الرضاء الوظيفي والمشاركة والاندماج، بينما يسيرها نظام (Ringi)، وهو مصطلح ياباني يدل على تشجيع المبادرات والاستفادة من الخبرات والمعرفة المحتملة لدى الأفراد. ويمكن الإشارة إلى ابرز الأفكار التي أراد نظام حلقات الجودة إثارتها وهي الإسهام في تحسين وتطوير أنشطة

الشركة كافة، واحترام آدمية العامل (خاصة أن الانتماء إلى الحلقة تطوعي) مع بناء ورشة عمل جديرة بالاهتمام وإشاعة روح الفريق وترسيخ فكرة أن الجودة مسئولية الجميع وإشاعة روح الفريق. أما المبادئ الأساسية لأنشطة حلقات الجودة فتتمحور حول المشاركة الجماعية وتمكين العاملين، وتعتبر الأنشطة الاجتماعية فيها متعددة ومتداخلة الاختصاصات مما يؤدي إلى انغماس الأعضاء في أنشطة الحلقة أثناء العمل إذ أنها لا تخرج عن إطار الأعمال اليومية، ويتم تناول المشكلات على نحو تفصيلي وليس ملخصات، كما أن المشاركة غير المحددة و تتم فيها المساواة بين الأعضاء ويكون تقاسم المشكلات وفق القدرات الفردية، والعمل على تعلم تقنيات حل المشكلات وأساليب التحسين وتطبيق الحلول والابتهاج بالإنجاز أو تدعيم الإدارة وتفهمها بما يتيح توسيع الحلقات وتعددتها.

وتختلف منظمات الأعمال في آليات تأسيس حلقات الجودة وممارسة أنشطتها، إلا أنها تتفق على خط واحد يكاد يكون نمطياً مع وجود هامش المرونة اللازم للتوافق مع أنشطة المنظمة وظروفها وعادة تجري العملية في إطار ثلاث مراحل، الأولى ترتبط بعمليات التخطيط التي تشتمل على أربعة محاور هي:

1. إجراءات التوعية والإعلام بنظام الحلقات ويسبق ذلك مجموعة إجراءات للتوعية والإعلام لكسب دعم الإدارة العليا لمشروع إقامة هذه الحلقات بالإضافة لإقناع العاملين كافة بأهمية الموضوع ومجالات الاستفادة منه على مستوى المنظمة أو الفرد.
2. دراسة وتقييم مدى ملاءمة فلسفة حلقات الجودة للشركة مع أنشطتها وظروفها مع الأخذ بعين الاعتبار محددات الوقت والتكلفة.
3. تحديد ونشر الهيكلية العامة للحلقات المقرر تأسيسها من خلال شرح المكونات الأساسية والعناصر المساندة، وهنا يجب أن يتم تحديد هيكلية تتناسب وطبيعة أعمال حلقة الجودة المعنية.

4. صيغة خطة تأسيس حلقات الجودة وتحديد الكلف الضرورية ويقصد بها تكلفة التوعية والتدريب والاستعدادات الأخرى كالمخصصات التشجيعية الرمزية الممنوحة لأعضاء حلقات الجودة، تحديد عدد الحلقات والأقسام التي سيتم شمولها وموعد بدء التطبيق وأخيرا معايير نجاح التطبيق. ثم تأتي بعد ذلك مرحلة تنفيذ حلقات الجودة والتي تتضمن:

أ. اعتماد وإقرار الخطة.

ب. تطبيق عدد محدود من حلقات الجودة في بعض الورش لتحديد الأخطاء التجريبية وتجاوزها عند التطبيق الشامل.

ج. تقوم لجنة التوجيه باختيار المتابعين وقادة الحلقات ويمنحون وقتا مناسباً لتحديد مدى رغبتهم في التطوع، ويجري تدريب المتطوعين منهم على المهارات القيادية وأساليب حل المشكلة وأدوات تحسين الجودة وآليات نشاط الجماعة.

د. يقوم قائد الحلقة باختيار أعضائها وتدريب المتطوعين للعمل في الحلقة، وفي حالة زيادة عدد المتطوعين عن العدد المطلوب يتم اعتماد القرعة ويبقى الآخرون في قوائم الاحتياط.

هـ. أما المرحلة الثالثة وهي مرحلة التقييم، فهي تتعلق بتقييم مدى نجاح المشروع وتقع هذه المهمة على عاتق الإدارة العليا التي تراجع ما تم إنجازه في الفترة السابقة (عادة ما تكون سنوية أو نصف سنوية) للتأكد من تحقيق الحلقات لأهدافها المحددة وضمان استمرار أنشطتها، متضمنا ذلك برامج التدريب والهيكلية التنظيمية، ويجري تطوير أهداف الحلقات بناءً على المستجدات أو وفق رغبة الإدارة العليا التي قد تقرر التوسع في المشروع وإستمراريته أو إيقافه.

## المشاكل والمعوقات التي تعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي (جوده ، محفوظ احمد(2004)):

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
2. جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شاف لكل مشكلات المنظمة.
3. عجز الإدارة عن الإلتزام طويل الامد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
4. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.
5. إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
6. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب.
7. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
8. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
9. عدم وجود نظام فعال للإتصالات والتغذية العكسية.

## تكاليف عدم تطبيق الجودة الشاملة (كُلف الجودة).

يشير مفهوم كُلف الجودة (الجبوري ،ميسرة ابراهيم، (2010)، إلى معان متعددة تتضمن مجموع تكاليف تحقيق و إدامة مستوى محدد من جودة المنتجات، من ضمنها كُلف الفشل في تحقيق ذلك المستوى، وتعرف بأنها مجموع المصاريف الخاصة بالعمل الخاطئ فهي كُلفة الخردة، وإعادة الإنتاج وخدمات ما بعد البيع، والتحذيرات والجزاءات فضلا عن كُلف الفحص والاختبار التي تتكبدها المنظمة عند ظهور وحدات غير مطابقة، وتعرف المواصفة البريطانية BS6143 كُلف الجودة بأنها كُلفة مال الجودة بالإضافة إلى الخسارة الناتجة عن



عدم الوصول إلى مستوى الجودة المرغوب فيه. وعرفها تاكوشي بأنها الخسارة المالية المنقولة للمجتمع بعد أن يتم شحن المنتج ومن ضمنها الكُلف الداخلية وإن لم تشحن تلك المنتجات. وباستقراء التعريفات أعلاه نجد أن تحمُّل الشركة لهذا النوع من الكلف ناتج أساساً من اتجاهين: الأول يرتبط بسعي الشركة للوصول إلى مستوى الجودة المرغوب فيه والثاني ناشئ عن عدم قدرتها على تحقيق أفضل مطابقة مع متطلبات الزبائن على نحو خاص والمجتمع عموماً، وهي تصلح لأن تكون مؤشر لفاعلية الشركة. وتعبّر هذه الكلف من وجهة نظر الاقتصاديين عن الفجوة بين التقنيات المستخدمة في السيطرة على جودة المنتجات وبين إدارة موارد الإنتاج ومن ضمنها الموارد المتاحة لقسم السيطرة على الجودة.

وتنقسم تكاليف الجودة الشاملة إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي (الصيرفي محمد 2006):

### 1/ التكاليف الوقائية:

وهي التكاليف التي يتم صرفها لتلافي الأخطاء المتمثلة في إنتاج الأجزاء المعيبة قبل حدوثها وتشتمل هذه المجموعة على:

أ) تكاليف تخطيط الجودة وهي تلك التكاليف التي توجه إلى عمليات تطوير وتنفيذ برنامج إدارة الجودة.

ب) تكاليف تصميم المنتج وهي تلك التكاليف التي تهدف إلى تحقيق التصميم الجيد والخالي من العيوب.

ج) تكاليف عمليات وهي تلك التكاليف التي تهدف إلى جعل الفعاليات الإنتاجية مطابقة لمواصفات الجودة المحددة سابقاً.

د) تكاليف التدريب وهي تلك التكاليف التي توجه نحو نشر وتعميق الوعي في مجال الجودة وكذلك إعداد البرامج التدريبية لكافة العاملين.

هـ) تكاليف المعلومات وهي تلك التكاليف التي توجه نحو زيادة الفعاليات اللازمة إلى تطوير وتحليل تقارير أداء الجودة.

**2/ تكاليف الأداء:** وهي تلك التكاليف المتعلقة بعمليات فحص وتحليل خواص المواد والأجزاء والسلع النهائية بهدف تقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة وهي تشتمل على:

أ. تكاليف الفحص والتفتيش وهي تلك النفقات الموجهة نحو فحص المواد الخام وكذا المواد تحت التصنيع والمنتجات النهائية.

ب. تكاليف معدات وأجهزة الفحص وهي تلك التكاليف الموجهة نحو شراء المعدات والأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص.

ج. تكلفة المشغلين وهي عبارة عن قيمة الأجور التي تدفع الى القائمين بعمليات الفحص والاختبار للتحقق من مستوى الجودة.

**3/ تكلفة المعيب (الفسل):** وهي تلك التكاليف التي تنشأ بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات المحددة له وتشتمل على الأنواع التالية:

#### **أ) تكلفة الفسل الداخلي:**

1. تكلفة الخردة، وهي المنتجات ذات الجودة الرديئة والتي لا يمكن إصلاحها.

2. تكلفة الإصلاح، وهي التكاليف التي تظهر كنتيجة لتحديد المسببات رداءة العمل.

3. تكلفة توقف العملية الإنتاجية: وهي التكلفة التي تنشأ كنتيجة للأجور المدفوعة في عمليات تصليح أو ضبط أو تغيير المعدات الإنتاجية.

4. تكلفة خفض سعر البيع: وهي الخسارة المترتبة على بيع الوحدات رديئة الجودة.

**ب) تكلفة الفسل الخارجي:** وتتمثل هذه التكلفة في خدمات ما بعد البيع والتي يتزايد الطلب عليها كنتيجة لاستلام المستهلك لوحدات المنتج المعيبه أو الجودة المتدنية، وهي تشتمل على:

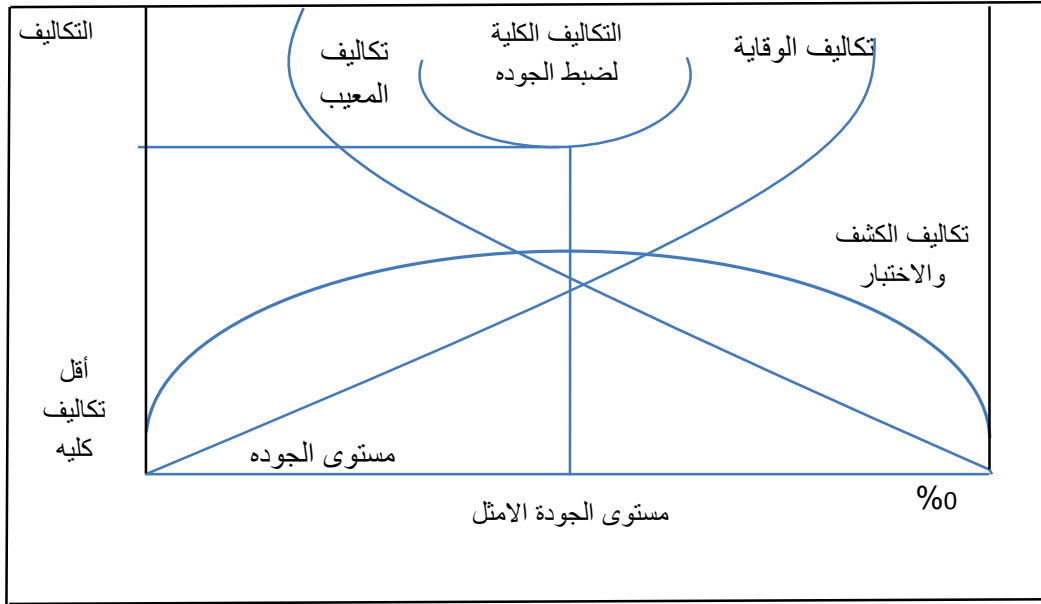
1. تكلفة اعتراض المستهلكين وتشمل التكاليف الناتجة عن ضياع الوقت في دراسة اعتراضات المستهلكين.

2. تكلفة إعادة المنتج وهي تلك التكاليف الخاصة بعمليات نقل ومناولة المنتج ذو الجودة الرديئة والذي تتم إعادته من قبل المستهلك بغرض الاستبدال.

3. تكلفة فقدان المبيعات وهي تلك التكاليف المترتبة عن عزوف المستهلك لتكرار عملية الشراء لنفس المنتج.

4. تكلفة المسألة القانونية، وهي تلك التكاليف التي تضطر المنظمة لدفعها للمستهلك نتيجة للأضرار التي لحقت به نتيجة رداءة جودة المنتج.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الأنواع الثلاثة للتكاليف الخاصة بالجودة:



شكل رقم (6) التكاليف الخاصة بالجودة الشامله (الصيرفي، محمد (2006))

يوضح الشكل اجمالي تكاليف الجودة الشاملة والتي تتكون من تكلفة الوقاية من الاخطاء وتكلفة الكشف والاختبار وتكلفة المعيب من المنتجات، ويعتبر مستوى الجودة الامثل للمنظمة في ادنى نقطة من التكاليف الكلية للجودة مما يتيح للمنظمة تحقيق مستوى جودة يتماثل مع الارياح المتوقعة من انشطتها.

## متطلبات التأهيل لشهادة للآيزو في الجودة الشاملة.

الآيزو هي اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (International Standardization Organization)، (Macel Dekker1992) والتي تأسست عام 1946م في سويسرا، حيث أستمد هذا التعريف من الكلمة اليونانية آيزوس والتي تعني تعادل أو تساوي، وتعد المواصفة الدولية للجودة (الآيزو) أحد المقاييس الدولية التي يؤخذ بها لتأكيد نظام الجودة لدى العديد من المؤسسات والشركات العالمية، ولذلك يعتبر الحصول على هذه المواصفة احد الخطوات الرئيسة لتحقيق نظام الجودة الشاملة. وتقوم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المنظمات المختلفة سواء كانت إنتاجية أو خدمية وتستمر على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رقم خاص بها وهي 9001،9002،9003، وكل منها يناسب نوعا معينا من المنظمات كما قامت هذه المنظمة بإصدار دليل إرشادي لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم 9004 (Donna C.S. Summers, 2009). فالآيزو 9000 (ISO9000) عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1978م، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسة المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء، فالآيزو هو نظام للرقابة الكلية على الجودة ، يشتمل على معايير محددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليين، كما أن الآيزو مواصفة إدارية تركز كلها على المنظومة الإدارية في المؤسسات فهي مواصفة إدارية تنطبق على جميع أنواع المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنواع النشاط الذي تقوم به، فهي تبحث في النهاية عن كفاءة أداء المنظومة الإدارية والتطور الذي تحققه. وبالنظر إلى المواصفة بأوجهها المختلفة سنجد أنها تحوي جميع المبادئ التي أرستها إدارة

الجودة الشاملة، ومن ثم فإن التوافق مع متطلبات هذه المواصفة يعني بأن لدى المؤسسة نظاما متكاملًا يعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما وأن الحصول على شهادة الأيزو يعني أن المؤسسة قد أصبحت تملك نظاما تستطيع استخدامه للتطوير المستمر بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير وإرضاء العملاء وتحقيق التفوق في الأسواق.

وقد طورت الجماعة الأوروبية معيار الجودة الأيزو وأصدرت منه عدة سلاسل هي 9001، 9002، 9003، ذلك أن معيار أيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات القياسية الدولية تتكون من خمس مجموعات مرتبطة ببعضها، خاصة بإدارة وتأكيد الجودة، وهي:

1. أيزو 9000 وهي المرشد الذي يحدد تطبيقات كل من أيزو 9001، 9002، 9003، 9004.

2. أيزو 9001، تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع وهي الأكثر شمولاً حيث أنها تحتوى على جميع عناصر الجودة العشرين (جدول رقم (2)).

3. أيزو 9002، تتناول نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية، أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون التصميم، أو خدمة ما بعد البيع وتضم 18 عنصراً من عناصر الجودة العشرين. (جدول رقم (2)).

4. أيزو 9003، تخص الشركات التي لا تحتاج لنظم جودة شاملة لأنها لا تعمل بالإنتاج أو تقديم الخدمة، وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختيار، وتحتوي هذه المواصفة على اثني عشر عنصراً من عناصر الجودة العشرين.

5. أيزو 9004 تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة، وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة، وهي بذلك تختلف جذرياً عن سابقتها، في أن الأخيرة تعاقدية أو تتضمن

صيغة التزام من المورد المصنع تجاه العميل، والصفة التعاقدية هنا تفرض الحصول على شهادة، أما 9004 فهي مواصفة فقط.

وهذه المواصفات ليست منتجا فنيا ولا برامج أو معدات، بل عملية لتحسين الجودة التي ينبغي أن تزرع داخل المؤسسة. وشهادة الأيزو تفيد بأن المؤسسة تفعل ما تقول، وتعمل من خلال الإجراءات المعمول بها. وحتى الأفراد فإن أتباعهم للخطوط الإرشادية للأيزو يمكن أن يوجد القواعد النظامية المطلوبة لتحقيق أداء أفضل في أي عمل يقومون به. ويعد الحصول على شهادة أيزو 9000 ميزة تنافسية في الأسواق العالمية فالمنظمة الحاصلة على الشهادة لها أولوية خاصة في التعاملات، حيث ان تطبيق نظام الجودة يعطي ضماناً بأن لدى المنظمة نظاماً إدارياً يتطابق مع فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بما يتوافق ورغبات العملاء.

## جدول رقم (2)

العناصر القياسية للمواصفة ومدى تطبيقها في شهادات الأيزو الرئيسية

ISO9003	ISO9002	ISO9001	عناصر المواصفة القياسية	م
X	X	X	مسئولية الإدارة	1
X	X	X	نظام الجودة	2
-	X	X	مراجعة العقد	3
-	-	X	ضبط التصميم	4
X	X	X	ضبط الوثائق والمعلومات	5
-	X	X	المشتريات	6
-	X	X	ضبط المنتج المورد من الزبون	7
X	X	X	تمييز المنتج وتتبعه	8
-	X	X	ضبط العمليات	9
X	X	X	التفتيش والاختبار	10
X	X	X	ضبط ومعايرة أجهزة القياس	11
X	X	X	حالة التفتيش والاختبارات	12
X	X	X	ضبط المنتجات غير المطابقة	13
-	X	X	الإجراءات التصحيحية والوقائية	14
X	X	X	المناولة والتخزين والتغليف والتسليم	15
-	X	X	ضبط سجلات الجودة	16
X	X	X	التدقيق الداخلي لأنظمة الجودة	17
X	X	X	التدريب	18
-	-	X	الخدمة	19
X	X	X	الأساليب الإحصائية	20

المصدر : Lamprecht, J.L.(1992) ISO Preparing for Registration New York, Pasel, Macel Dekker, P.56

يوضح الجدول أعلاه المواصفات العشرين التي يشتمل عليها نظام الأيزو ، والمتطلبات المطلوبة لكل مواصفة من مواصفات الأيزو 9001، 9002، 9003 والتي تختلف باختلاف الخدمات التي تقدمها الشركة والأنشطة التي تقوم بها.

### أهمية وفوائد تطبيق نظام الأيزو:

وتكمن الأهمية في تطبيق نظام الأيزو 9000 من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس وإدخال أنظمة إدارة جودة ذات كفاءة وفعالية كأولوية لتنمية المنظمات والاقتصاد الوطني لأي دولة. وقد أظهرت البحوث التي أجريت في بعض الجامعات الأوروبية أن دور تطوير الجودة في تعزيز وتحسين تنافسية العمل في الصناعة الأوروبية كان حاسما ومهما ، وان عوامل وأدوات إدارة الجودة تستخدم في تحسين وتعزيز أداء العمل.

إن تطبيق نظام الأيزو 9000 يؤدي إلى تهيئة انسجام في الأداء وعلاقات داخلية وخارجية فاعلة، ويحسن من صنع القرار الإداري كما يهيئ تحسنا مستمرا وتخفيضاً في التكاليف، إضافة إلى مزايا أخرى تتمثل في استخدام طرق عمل منسجمة في المنظمة ككل ، وبناء علاقات متينة وقوية بين الموردين والعملاء، ذلك أن هذا النظام يهيئ أرضية مشتركة لمناقشة قضايا الجودة بين الموردين والعملاء، ويعمل على توليد الثقة بالعملاء حيث أن العملاء بحاجة إلى الثقة بان المنظمة قادرة على الارتقاء لمستوى طموحاتهم، كما أن هذا النظام يعد الأداء الأفضل في إتخاذ القرار وذلك باعتماده على المعلومات الدقيقة والتوثيق السليم للبيانات ومراقبتها مما يمكن الإدارة من إتخاذ القرارات السليمة ، كما أن مواصفة الأيزو 9000 تركز على منع حدوث الأخطاء بدلا من اكتشافها بعد حدوثها بمعنى أنها تركز على الوقاية أكثر من تركيزها على العلاج ، وهذا يسهم في التحسين المستمر للجودة ولعمليات المنظمة ككل. ويعمل هذا النظام على تحسين عمليات الإتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسئولية وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والارتجالية، كما انه يمنح العاملين



شعورا بالثقة والفخر بسبب حصول المنظمة على شهادة المطالبة مما ينعكس إيجاباً على مستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي وتحفيزهم لأداء أعمالهم وفقاً لمتطلبات المواصفة، الأمر الذي يساعد على تخفيض معدل دوران العمل من خلال الحفز المادي والمعنوي والعمل الجماعي وهذا يقود إلى الولاء والانتماء للمنظمة وبالتالي إلى عدم تركها. ويمكن للمنظمة عبر هذا النظام أيضاً كسب رضا المجتمع من خلال إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وأقل تكلفة والمحافظة على البيئة والصحة العامة وهذا يشعر المجتمع بأن المنظمة خير دعم وسند له.

### جوائز وشهادات الجودة العالمية:

1. **جائزة ديمينج Deming**: تأسست جائزة ديمينج من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951م، وهي تمنح لتلك الشركات الموجودة في اليابان ولكن تم مؤخراً الموافقة على أن يتم منحها للشركات في كل العالم التي تطبق برنامج السيطرة على الجودة على مستوى الشركة ككل اعتماداً على السيطرة الإحصائية على الجودة وتتضمن أصناف تقييم رئيسة منها:

- (i) تقييم السياسات والأهداف الخاصة بالمنظمة وتشمل سياسة ورقابة الجودة.
- (ii) مدى ملائمة عمليات المنظمة وهيكلها التنظيمي لمراقبة الجودة.
- (iii) مدى مشاركة الآخرين في تحسين الجودة، ومدى وجود واتساع خطط التعليم والتدريب للعاملين وتطوير كفاءتهم.
- (iv) مدى ملاءمة جمع ونقل المعلومات الخارجية والداخلية والتعامل معها وتزويد العاملين والعملاء بالمعلومات الخاصة بالمنتج.
- (v) تحليل العمليات والمشكلات بأسلوب علمي وإتباع التقييس والمعايرة ومدى ملاءمته للسيطرة على العمليات والإجراءات باتجاه تحقيق الجودة.
- (vi) ضمان الجودة وتوكيدها وفقاً لمواصفات التصميم ومتطلبات المستفيدين.
- (vii) فهم الظروف القائمة وبناء الخطط المستقبلية طويلة الأجل.

2. **جائزة الجودة الأوروبية:** حيث شكلت عدة شركات أوربية ما يعرف بالمنظمة الأوربية لإدارة الجودة EFQM هدفت هذه المنظمة إلى إدراك انجاز الجودة وعليه فقد قامت بطرح جائزة الجودة الأوربية في العام 1992م، وتمنح هذه الجائزة للشركات التي أظهرت تميزا في إدارة الجودة الشاملة في أوربا الغربية سنويا، ولكي تستحق الشركة هذه الجائزة فينبغي أن تظهر بأن المدخل الذي يستخدم في إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل كبير في إرضاء وتوقعات الزبائن والعاملين، حيث تعتمد فكرة الجائزة على رضاء الزبون والعمل والتأثير على المجتمع من خلال القيادة وسياسة إستراتيجية القيادة في إدارة الأفراد.

3. **الجائزة الوطنية الأمريكية للجودة (جائزة مالكوم بالدريج)،** الغرض من هذه الجائزة هو تحفيز الشركات لتحسين الجودة والإنتاجية ووضع معايير للجودة وتقديم الأدلة على تحسين الجودة ولتعميم استراتيجيات نوعية ناجحة، وقد تم تقسيم صيغة الجائزة إلى سبعة محاور رئيسة وهي المجالات التي تم تصورها على أنها مهمة للجودة، ويقوم المقيمون بوضع نقاطا على كل مجال بالاعتماد على تقييمهم لبرنامج الشركة والانجازات التي أمكن تحقيقها، بحيث أن العدد الأقصى للنقاط يصل إلى ألف نقطة (1000)، والمحاور السبعة التي يتم بحثها من قبل المقيمون هي، محور القيادة، محور المعلومات الذي يشتمل على وصف أساس بيانات الشركة التي يتم استخدامها للتخطيط والإدارة وتقييم الجودة ومدى موثوقية وضمان تلك المعلومات، أما المحور الثالث هو محور تخطيط الجودة الإستراتيجية ويتعلق بوصف عملية تخطيط الجودة الإستراتيجية على المدى القصير والطويل، والمحور الرابع هو محور إدارة المصادر البشرية ويتعلق بكيفية أن خطط المصدر البشري للشركة تدعم أهداف قيادة الجودة لديها وما هي الوسائل المتوفرة للموظفين للإسهام بصورة فعالة في أهداف الجودة، ما هي نوعية التعليم و التدريب الذي تحتاج إليه، المحور الخامس هو محور ضمان نوعية المنتجات والخدمات والذي يوضح أن المنتجات الجديدة أو المحسنة والخدمات قد تم

تصميمها لتحقيق أو تتجاوز متطلبات الزبون. ويلخص المحور السادس النتائج النوعية التي تتعلق بتلخيص الاتجاهات في تحسين الجودة مبنية على قياسات المنتج الرئيس ونوعية الخدمة المشتقة من حاجات الزبون وتوقعاته. بينما يركز المحور السابع والأخير على الزبون، ذلك كيف أن الشركة تحدد توقعات الزبون الحالية والمستقبلية، وما هي المعايير التي تحكم الإتصال المباشر بين الموظفين والزبائن وكيف يتم وضع هذه المعايير وتعديلها، مدى التزام الشركة بالوفاء بوعودها الواضحة للزبائن، كيف تتعامل الشركة مع الشكاوى، طرق الشركة في تحديد رضاء الزبون وكيف يتم استخدام هذه المعلومات في تحسين النوعية. مما يتضح أعلاه ان جميع هذه الجوائز وان اختلفت في طريقة تقييم تطبيق مفاهيم الجودة ودرجة أهمية الكفاءة والفاعلية بين مقاييسها الا انها جميعا تسعى من اجل تحقيق افضل أداء للشركات وتعمل على تأكيد تطبيق مبادئ واسس ومفاهيم الجودة الشاملة في كل أنشطة واقسام المنظمة والعمل على توفير منتجات تفي بمتطلبات العملاء والعمل على إرضاء العملاء الخارجين المستهلكين والعملاء الداخليين وهم العاملين بتلك الشركات بحيث تتحقق المنفعة المشتركة لكل أصحاب العلاقة في تلك المنشآت. كما تحرص تلك الجوائز على استمرارية انتهاج المنظمات لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة وعدم اتباع ذلك الأسلوب بعد الحصول على الجائزة المعنية.

## المبحث الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي وتخطيط الاداء

### مفهوم الاداء الوظيفي :-

يمكن القول ان الإدارة هي عملية الحصول على وحشد واستخدام مختلف انواع الموارد الضرورية للمساهمة في نجاح المنظمات باكبر قدر من الفاعلية والكفاءة ويرى المديرون الفاعلية في تحقيق أهدافهم والكفاءة في استخدام اقل قدر من الموارد في تحقيق تلك الأهداف ( البرادعي ، بسويني محمد(2007)). وبناء عليه يتم اختيار الموظفين في اي جهاز اداري للقيام بأعباء وواجبات ومسئوليات وظيفية معينة لتحقيق هدف او أهداف محددة طبقاً لأساليب واجراءات عمل محددة ولذا فإن مستوى كفاءة الجهاز الاداري وقدرته على القيام بالانشطة والأعمال المخطط لها مسبقا لبلوغ الأهداف يعتمد وبشكل كبير على كفاءة الموظفين القائمين بهذه الأعمال سواء كان هؤلاء الموظفين رؤساء او مرؤسين( منصور، احمد منصور، (1978)). ويعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام في المؤلفات والبحوث الإداريه بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وبالرغم من شيوع هذا المفهوم الا انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة ويرجع هذا الاختلاف الى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال واختلاف أهدافهم من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي (الارقام والنسب) ومنهم من يعتني بمفهوم الأداء، المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتم التعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح، وعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض ادائه من العامل الكفاء المدرب (الحسيني، احمد بن عبد الله (2003)).

وترجع أهمية هذا المفهوم لتأثيره المباشر على مستوى العامل والمؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية الأخرى من جهة أخرى، ويوصف الأداء الوظيفي بأنه النتائج التي يحققها الموظف وفقا لما هو مطلوب منه قبل القيام بالعمل، فالأداء هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض ادائه من العامل الكفاء المدرب. وقد عرفه (البابطين، سلطان(1994)) بأنه مسؤوليات وواجبات وانشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات يستطيع العامل الكفاء القيام بها. بينما عرفه تايلور بأنه تحقيق اقصى انتاجية من الفرد والآلة (احمد عبد الله الحسيني(2003)). ويعرفه دراكر على انه التوازن بين رضاء المساهمين والعمال، حيث يعتبر هذا التعريف ان الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الرئيسية وإستمرارها في نشاطها في ظل التنافس وتمكنها من المحافظة عل التوازن، كما عرفه نيكولاس على انه نتاج السلوك الذي يقوم به الافراد، فالسلوك هو النشاط اما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك (المحاسنة ابراهيم(2013)).

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والابحاث في هذا المجال وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وعلى الرغم من ذلك الاختلاف الا ان هناك عوامل مشتركة تجمعهم ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريبا في تعريف الأداء وهي كما يلي :-

1. الموظف وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

3. الموقف وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف واللائحة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في أن واحد. ومما تجدر الإشارة إليه أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، عليه يمكن القول أن الأداء هو الجهد الذي يبذله الموظف من أجل تحقيق هدف معين.

ويتكون الأداء الوظيفي بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي

(<http://www.oujdacity.net/national-article-61706-ar/>):-

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
3. كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
4. المثابرة والثوق: ويدخل فيها التقاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

## مفهوم إدارة الأداء:

يعتبر مفهوم إدارة الأداء (Performance Management) من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة ويمكن اعتباره وليد نظريات الإدارة المختلفة والتي اعتبرت الأداء نظام متكامل له متطلباته ومعاييره واساليبه الفعالة في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات على اختلاف اغراضها وطبيعة تكوينها. وتكتسب دراسة إدارة الأداء والعوامل المؤثرة فيه أهمية كبيرة فالأداء سواء كان على مستوى العامل او الفريق او المؤسسة هو الوسيلة التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على اي مستوى.

وهناك العديد من التعريفات لمفهوم إدارة الأداء والتي تشير في مجملها إلى ان إدارة الأداء عملية إداريه تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع ([www.abhae.comuk](http://www.abhae.comuk)) (Human Management performance 2010). الامر الذي يساهم في تلبية احتياجات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، كما يمكن القول ان إدارة الأداء هي عملية تواصل مستمر تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف للتوصل الى توقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب انجازها وهي عبارة عن نظام يتألف من عدة اجزاء يجب العناية بها جميعا إذا ما اريد للعملية ان تكون ذات قيمة بالنسبة لكل من المنظمة والمدراء والموظفين. وإدارة الأداء تهتم بتصميم العمل وتحديد الفجوة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي وتحديث الأهداف والتعامل مع ما يظهر من مشكلات الأداء وتبادل النصح والمشورة مع قادة فرق العمل بشأن التعامل معها، وسبل إدارة وتنمية الأداء وإتخاذ إجراءات تنفيذ عقد الأداء بين الإدارة والعاملين، ووضع خطة تطوير العاملين خلال الخدمة حيث يتضمن ذلك تهيئة مستمرة كتغذية راجعة حول نتائج الأداء. وتشتمل إدارة الأداء على الانشطة التي تؤكد ضمان تحقيق الأهداف بصورة مستمرة ومتناسقة وبفعالية وكفاءة. وتركز إدارة الأداء على

أداء المؤسسة ككل والأقسام الداخلية لها والموظفين بل وحتى العمليات المتكاملة لإنتاج السلعة أو الخدمة المطلوبة. وهي عملية إدارية توائم بين موارد المؤسسة والانظمة والموظفين والأهداف الإستراتيجية، وفي هذا الصدد فإن هناك افتراضا مفاده انه اذا كان من الممكن تلبية احتياجات العاملين وتحقيق أهدافهم وكذلك تلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها في نفس الوقت فإن ذلك سيساهم في تحفيزهم بشكل اكثر فعالية الامر الذي يعني مستوى أداء أعلى في العمل.

### مبادئ إدارة عملية الأداء:

لكي تتحقق السمات والخصائص لنظام إدارة الأداء المعمول به في منظمات الاعمل يجب الالتزام بمجموعة من المبادئ ومراعاتها، من بين تلك المبادئ مايلي (البرادعي، بسيوني محمد(2009):

1. ارتباط عملية الأداء بالمهمة الرئيسة للمنظمة.
2. الالتزام بالقيم الاساسية ودعمها.
3. ارتباط إدارة الأداء بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.
4. توفر مساحة من الحوار ومناقشة شؤون المؤسسة.
5. اشراك العاملين في عملية التطوير والتخطيط والتدريب.
6. توفير الدعم لخطة المؤسسة بحيث يكون محدد لكل وظيفة متطلباتها ومهامها.

### نظريات الأداء والإدارة:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به العامل في الانتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين الى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والإدارة والجماعات والتنظيم. من بين تلك النظريات (المحاسنة، ابراهيم، 2013):-



1. **نظرية الإدارة العلمية** : من ابرز ممثليها فردريك تايلور حيث ركزت تلك النظرية على وسائل وطرق زيادة انتاج الفرد العامل وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل انتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على اساس دراسة الوقت والحركة كما اكدت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبه على أفضل طريقة لأداء الأعمال وقد قدمت هذه النظرية وسائل لتخطيط وجدولة الانتاج واعتبرت العنصر البشري مثله مثل اي موارد متاحة في المؤسسة من آلات واموال ومواد خام واکدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل زيادة الانتاجية.

2. **نظرية التقسيم الاداري**: يعتبر هنري فايول من ابرز رواد هذه النظرية والتي تؤكد على ابراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم الى ادارات واقسام تقوم بانشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الانتاجية وخفض التكاليف.

3. **النظرية البيروقراطية**: تنسب هذه النظرية الى عالم الاجتماع الالماني ماكس ويبر حيث تساءل في نظريته عن لماذا يطيع الافراد الاوامر التي تصدر اليهم؟ ولماذا يقوم الافراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تصدر إليهم، كما بين ويبر اسلوب الشرعية لممارسة السلطة في تلك المؤسسات وقسمها الى ثلاثة اقسام هي السلطة البطولية، السلطة التقليدية والسلطة القانونية الرشيدة، ويلاحظ ان النموذج البيروقراطي لايهتم بزيادة الانتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية.

4. **نظرية العلاقات الانسانية**: حيث ركزت على الجوانب الانسانية والاجتماعية في المؤسسة على حد سواء بهدف الوصول بالعاملين الى أفضل انتاج في ظل أفضل ما يمكن ان يؤثر على الاعمال من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره انسانا وجدانيا وعاطفيا أكثر منه رشيدا ومنطقيا. وتوصلت تلك النظرية الى ان الاسلوب الديمقراطي هو الاسلوب الأفضل لزيادة الانتاج ورفع مستوى الأداء.

5. نظرية التوقع : ترى هذه النظرية التي اسسها فيكتور فروم ان دافعية العامل لأداء عمل

معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول الى هذه

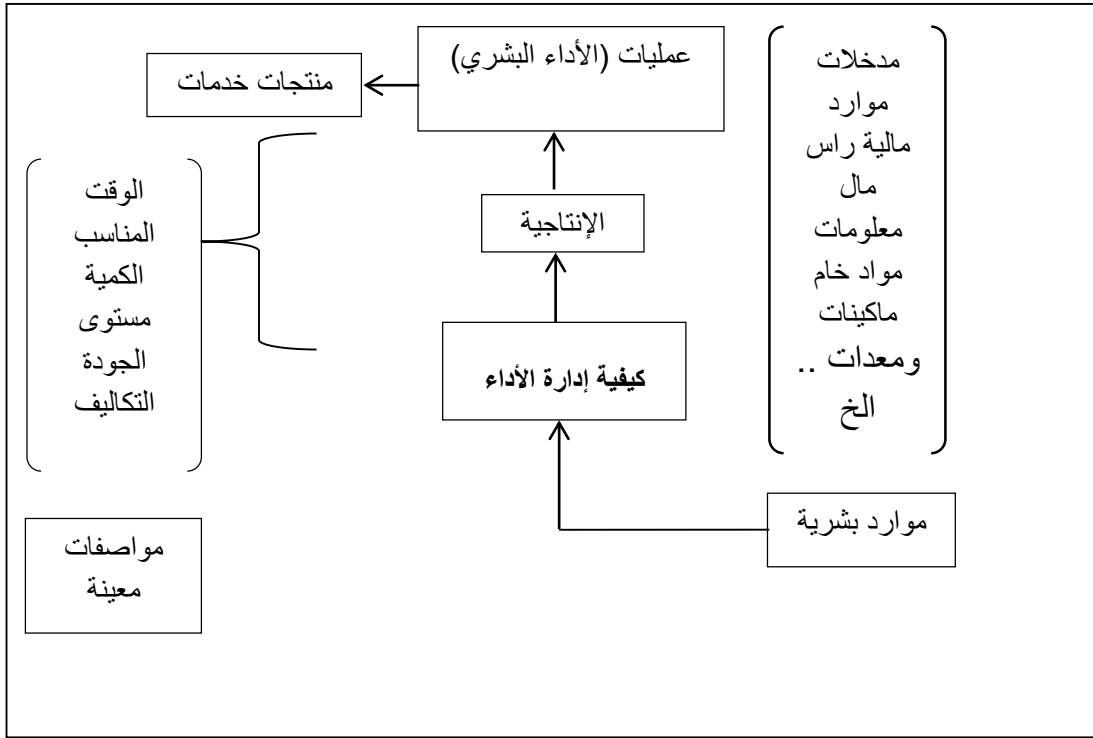
العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه. وتتمثل العلاقة في المعادلة التالية :-

$$\text{دافع الأداء} = \text{المنفعة} \times \text{احتمال التحقق}$$

وتعتبر نظرية فروم من خلال نظرية الدوافع ذات اثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء وذلك

بتشجيع الدوافع التي تهدف الى تحسين الأداء عن طريق التدريب والإشراف والمشاركة في

إتخاذ القرارات ، وهو ما يعود بالنفع على العامل والمنظمة.



شكل رقم (7) العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية

المصدر:البرادعي، بسيوني محمد(2009)، تنمية مهارات العاملين لزيادة الانتاجية وتحسين الأداء، القاهرة ص 39

## خصائص إدارة الأداء الناجحة:

تعتبر عملية إدارة الأداء عملية متكاملة لها اغراضها واجراءاتها واساليبها وكذلك أدواتها، وجميع هذه العناصر تعمل مجتمعة بحيث تؤدي هذه العملية الغاية منها وحتى نتمكن من الحكم على نجاح وفعالية هذه العملية بمجملها فإنه لابد من توفر بعض الخصائص او العناصر منها مايلي(البرادعي، بسيوني محمد(2009):

1. صياغة أهداف واضحة للمؤسسة لمعرفة وتحديد اساليب وادوات قياسها.
2. تكامل أهداف المؤسسة والعاملين.
3. التحديد الدقيق لما تصبو المؤسسة الوصول اليه.
4. تطوير إجراءات وعمليات الأداء ونشر الثقافة الخاصة به.
5. تحديد الاولويات بالنسبة للمؤسسة كالتوافق على اجراءات القياس.
6. تطوير بيئة العمل المنفتح لتقديم الحلول والافكار ومناقشتها لتطوير الثقافة المؤسسية.

## تخطيط الأداء:

يمكن تعريف تخطيط الأداء بكونه رسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الاطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة (هلال ، محمد عبد الغني حسين(1996)، ويشتمل تخطيط الأداء على وضع إطار له وذلك من خلال تحديد أهداف ورسالة المنظمة والنتائج المرجوه والانشطة التي يمكن تحقيق الأهداف عن طريقها، كما يشتمل تخطيط الأداء على توافر الامور التالية (صالح ، سلوى عمر ((2011):

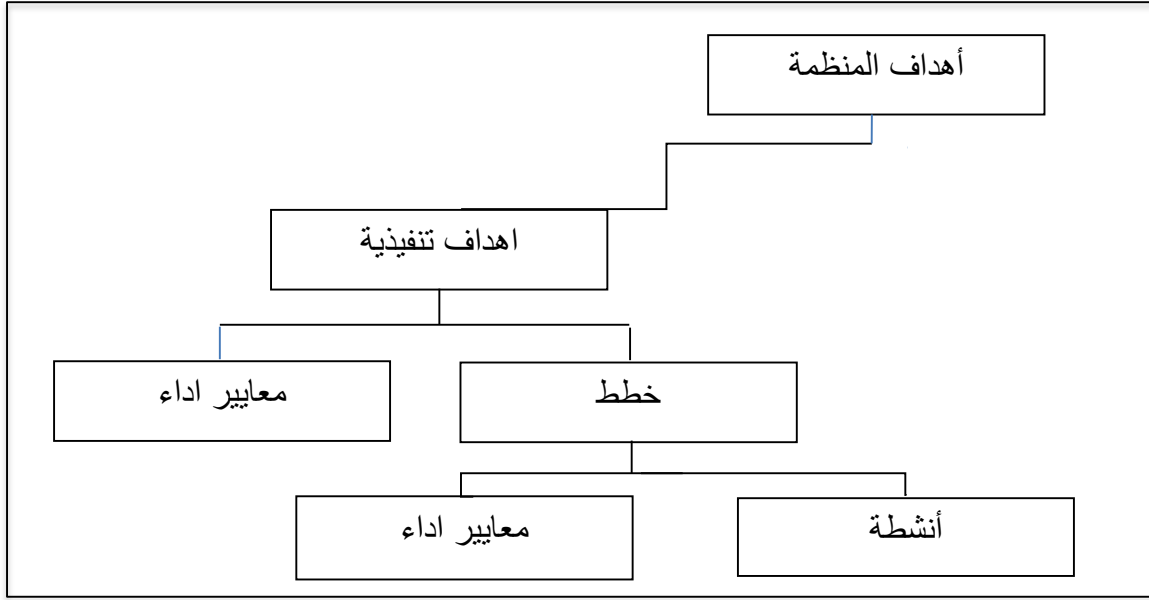
1. تحديد المدخلات المطلوبة لتنفيذ الأداء وتشمل المدخلات في الموارد المالية المطلوبة، العمالة، والمهارات المطلوبة لتنفيذ الأهداف.
2. الأنشطة والتي تتمثل في المهام والافعال التي تؤدي لتحقيق المخرجات.
3. المخرجات او النتائج والتي تتمثل في الخدمات او السلع المادية التي يتم انتاجها.

## مراحل تخطيط الأداء:

ينقسم تخطيط الأداء إلى عدة مراحل تتمثل في النحو التالي:

1. التخطيط على مستوى المنظمة ويتعلق بالإستراتيجية العامة للمنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها مثل الربحية ونسبة المبيعات.. الخ. حيث ان الإستراتيجية تتعلق بأهداف المنظمة طويلة الأجل وتطوير خطط العمل وتخصيص الموارد اللازمة للوصول لتلك الأهداف، حيث توضع الإستراتيجية على ثلاثة مستويات، مستوى المنظمة ككل ومستوى القطاعات ومستوى الإدارات او المستوى التشغيلي. وتتطلب الإدارة الإستراتيجية تطبيق نظم لإدارة الأداء، بحيث يتم توزيع المهام والمسئوليات على الافراد والوحدات التنظيمية حتى يتسنى مسألتهم عن تحقيق النتائج، ويمكن ربط تحقيق النتائج بعملية تقييم الأداء والمكافآت. ويجب ان تشتمل الإدارة الإستراتيجية على تحديد مؤشرات لقياس الأداء لضمان تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

2. التخطيط على مستوى الإدارات: -يعتبر التخطيط على مستوى الإدارات في المنظمة المرحلة الثانية من مراحل تخطيط الأداء وهي التي تلي مرحلة التخطيط الاستراتيجي، حيث تتولى مجموعة من المديرين على المستوى التنفيذي ترجمة الأهداف العامة الى أهداف أكثر تحديدا على مستوى الإدارات التنفيذية، حيث يتم تحديد الخطط والأنشطة اللازمة لتنفيذ الأهداف وكذلك تحديد معايير قياس الأداء لمقارنة مدى تحقيق الأهداف، وفي النهاية تعتبر مخرجات الأداء هي النتيجة النهائية للأنشطة التي تمت من أجل الوصول الى الأهداف. وتتمثل مراحل التخطيط على مستوى الإدارات في الشكل التالي:



شكل رقم (8) مراحل تخطيط الأداء على مستوى الإدارات

المصدر: صالح ، سلوى عمر صالح، (2011) الإدارة بالأداء مدخل لتقييم العاملين ، القاهرة، ص 46

3- مرحلة أداء الافراد: وتتعلق بالأداء الذي يقوم به الافراد من خلال النظم والعمليات الداخلية للمنظمة وذلك بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وتتطوي عملية تخطيط أداء العاملين على المراحل التالية:

أ. تحديد المهام والمسئوليات: يجب تحديد المهام التي سيقوم بها الموظف لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة والتي تم تحديدها من قبل الإدارة العليا، لذا يتحتم على كل من المديرين والموظفين ان يحددوا كافة الجوانب والانشطة المتعلقة بالموظفين والتي يجب ان تكون هي اساس عملية تقييم العاملين. فمن الضروري ان تشمل عملية التقييم على المهام التي يجب ان تؤدي ودرجة الكفاءة والجودة التي يجب ان تؤدي بها.

ب. تحديد المعايير الهامة للأداء:- من أجل تحفيز العاملين على انجاز المهام المنوطة بهم يجب بيان وتوضيح المهام والمسئوليات الوظيفية المتعلقة بهم ، وكذلك معايير الأداء ودرجة كفاءة واتقان العمل، ذلك ان وضوح مهام ومعايير العمل مرحلة هامة لضمان كفاءة عملية تقييم الأداء.

ج. مناقشة خطة الأداء مع العاملين: -من الضروري ان يوضح المديرين خطط الأداء للعاملين وان يتأكد العاملون من امكانية تحقيق الخطط وعلى الجانب الاخر لابد ان يربط المديرين بين الأداء والمكافآت (<http://Plan.hl>, access on 12/11/2007)

### معدلات الأداء:

معدل الأداء هو وسيلة رياضية لربط كمية عمل معين بالزمن اللازم لإنجاز هذا العمل في إطار معدل معياري موضوع سلفاً ونسبة الأداء المنجز الى هذا المعدل المعياري. ويمكن ايضا تعريف معدل الأداء بانه كمية العمل التي ينجزها فرد واحد او مجموعة من الافراد خلال زمن معين تحت ظروف طبيعية للعمل.

وقد عرف مكتب العمل الدولي معدل الأداء (البرادعي، بسيوني محمد (2009)، بانه التقريب الموصف لمستوى الجودة التي يؤدي بها الموظف أعمال محددة تضمها وظيفة تقبلها الإدارة قبولاً تاماً في ظل ظروف العمل القائمة. وتتعدد انواع معدلات الأداء فمنها على سبيل المثال:

1. **المعدلات الكمية:** ويتم بموجبها الربط بين كمية معينة من وحدات الانتاج التي يجب ان تنتج خلال فترة زمنية محددة، اي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، كأن يكون المعدل هو انتاج 100 وحدة في الساعة او كتابة خمسة صفحات على الالة الكاتبة.
2. **المعدلات النوعية:** وهي تعني وصول الموظف الى مستوى انتاج معين من الجودة والدقة والانتقان، وغالباً ما تحدد نسبة معينة للاخطاء، أو الانتاج المعيب يجب الا يتجاوزها الموظف كان تحدد نسبة 2% كحد اقصى لعدد الاخطاء في الكتابة، او نسبة 1% في انتاج سلعة معينة، بحيث لاتزيد نسبة السلع المعيبة او المرفوضة عن 1%.

3. **المعدلات الكمية النوعية:** وهي معدلات مزيج من النوعين السابقين حيث تستوجب ان يصل انتاج الموظف الى مستوى معين خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة.

وحول أفضلية الانواع الثلاثة لايمكن القول بأن واحدا أفضل من الاخر إذ من المحتمل ان يكون المعدل النوعي على سبيل المثال مناسباً وملائماً لطبيعة عمل تنظيم ما، وفي نفس الوقت غير ملائم لتنظيم آخر.

### **تقييم الأداء الوظيفي**

اورد العديد من العلماء والكتاب تعريفات عديدة لمفهوم تقييم الأداء الوظيفي، فقد عرفه سكينر وبيتي (Schneier & Beatty (Schnier(1984 بأنه عملية ملاحظة وتحديد وقياس وتطوير للسلوك الانساني في المنظمة. اما بيتش (Beach Deal S. personnel- (1972)) فقد عرفه بأنه تقدير الفرد دورياً فيما يتعلق بإدائه لعمله (توفيق ، عبدالرحمن(2011)). وتعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية تتم بغرض القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. وتقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه، فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين، ومن هنا تظهر أهمية هذه العملية في ضمان جودة تحقيق المنظمة لأهدافها، والتحقق من مستوى كفاءة وفعالية العاملين وقياس مدى الإنتاجية التي يساهم بها الموظف في إنجاح أعمال المنظمة، ومما لا شك فيه ان عملية تقييم الأشخاص في منشآت الأعمال تعتبر وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون او افراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على اساس علمي موضوعي يتم فيه تقييم أعمال الافراد من زاويتين كالتالي:

أ. مدى أداء الافراد للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في انتاجيتهم.

ب. مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الاجور.

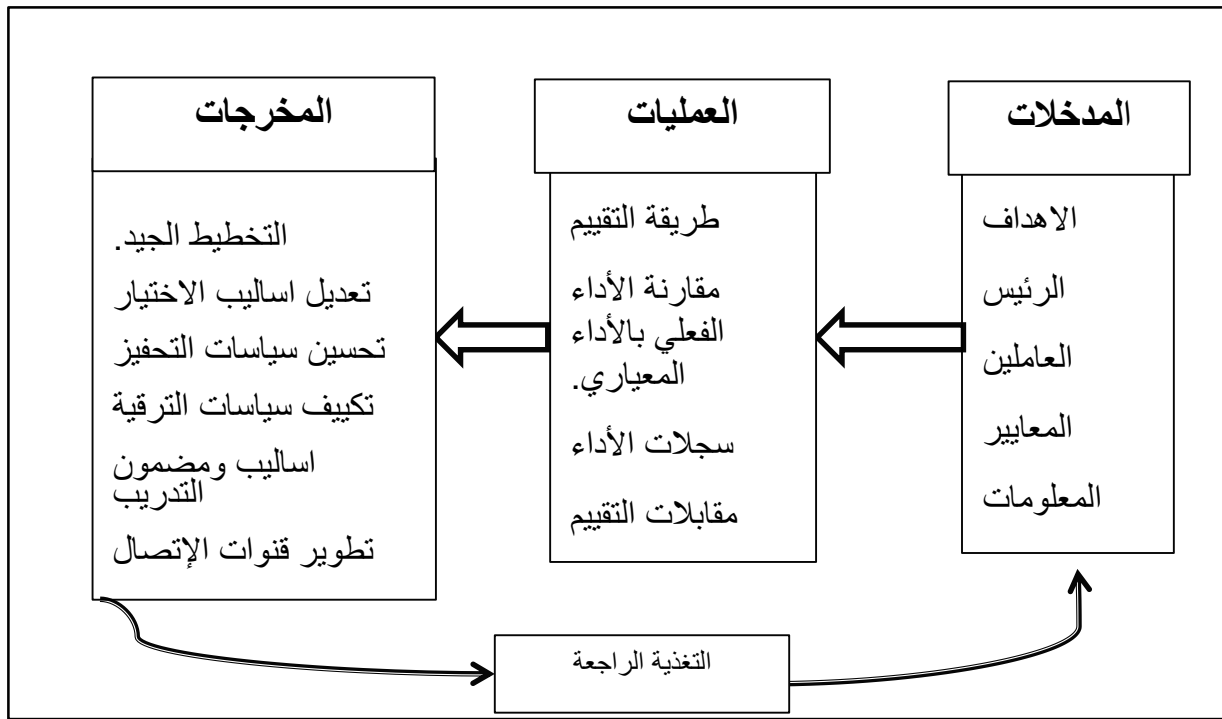
لذا فإن تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما وحكم على قدرته واستعداده للتقدم.

### 3- مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر منظمة الأعمال نظاما متكاملًا يحتوي على مجموعة من الانظمة الفرعية المترابطة مع بعضها البعض تتحد مع بعضها لتحقيق أهداف المؤسسة ككل عبر علاقات تبادلية وتكاملية. ( المحاسنة ، ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ) عليه يعتبر نظام تقييم الأداء أحد هذه الانظمة الفرعية فهو يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة. فالمدخلات تتمثل في الرئيس او المشرف وكذلك العاملين ومواضيع التقييم، المعلومات الخاصة بأهداف المؤسسة او الوحدة، وأهداف ومجالات ومعايير التقييم اضافة الى سلوك العامل الخاضع للتقييم، بمعنى أكثر تحديداً فإن كل ما من شأنه ان يكون لعملية التقييم تأثير فيه فهو مدخل من مدخلات نظام التقييم. أما العمليات فتتمثل في الاجراءات التنفيذية لعملية التقييم، اي ما يمارسه المقيم او المقيمون من خلال الطرق المستخدمة في التقييم والمعتمدة في المؤسسة. فصيافة الأهداف عملية وتصميم معايير التقييم وبناء ادوات التقييم وعدد مرات التقييم وتحديد المقيمين ورصد النتائج الدورية للتقييم واستخراج التقييم السنوي العام كلها نماذج على عمليات واجراءات التقييم. وبمعنى أكثر تحديداً فالعمليات تشير الي كل ما من شأنه تطبيق عملية التقييم بمعناه الشمولي. وتتمثل المخرجات في النواتج الايجابية للعمليات كتخطيط الموارد البشرية وتقويم نقاط الضعف في سياسات الاختيار والتدريب والنقل والترقية والتحفيز والإتصال، إضافة الى ضبط أداء وسلوكيات العاملين والاستعداد لهيئة وتنمية قدرات



المؤسسة التنافسية. وتتوقف المخرجات على نوعية وجودة المدخلات ومدى الصحة والدقة التي تمت بها العملية. اما التغذية الراجعة فيه تتكون من المعلومات عن كل من العمليات والمخرجات من أجل تقييمها وتحسينها وهي بحد ذاتها كشف عن جوانب القصور والضعف من أجل تجنبها في المستقبل. وتلعب التغذية الراجعة دورا كبيرا في التطوير والتحسين لكل الانظمة الفرعية المعمول بها في المؤسسة بما فيها نظام التقييم المستخدم. ويمكن التعبير عن كل ذلك بالشكل ادناه:



شكل رقم (9) عناصر نظام التقييم

المصدر: احمد ، مصطفى سيد (2012)، إدارة الموارد البشرية-منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة ، ص 340

يبين هذا الشكل عناصر تقييم الاداء تحت نموذج النظم حيث المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة، الامر الذي يجعل طرفي التقييم على معرفة بنقاط القوة وتلك التي يجب العمل على تحسينها.

## أهداف وفوائد تقييم الأداء الوظيفي:

تهدف المنظمات للحصول على الصورة الواضحة والكاملة من عملية تقييم الأداء ومن الفوائد والأهداف التي يحققها نظام تقييم الأداء الوظيفي السليم للمؤسسة ما يلي  
(<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=36537>):-

1. تمكين الموظف الذي تم اعداد التقرير عن أدائه من معرفة نواحي القوة ونواحي الضعف في أدائه وبالتالي محاولة تحسين الأداء وتطويره سواء ذاتيا او عن طريق الإدارة.
2. المساهمة في الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظفين وذلك بالكشف عن الموظفين الذين يحتاجون لقدر أكثر من الإشراف والتدريب وما يحتاجونه من مهارات ومعارف تتناسب مع ما هو مطلوب منهم ادائه من أعمال.
3. يساهم التقييم الوظيفي في إستمرار الرقابة والمتابعة والاشراف والتوجيه من قبل الرئيس المباشر لمؤسسه.
4. يساهم في الكشف عن مدى كفاءة وفعالية برامج واساليب شئون الموظفين كالاختيار والتعيين والتدريب وغيرها من الوظائف.
5. يساهم في معرفة الامكانيات والقدرات الكامنة والمتاحة لدى الموظفين لشغل وظائف قيادية في المستقبل.
6. يساهم في تحسين وتطوير وسائل الإتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
7. يساهم في تخطيط القوى العاملة، إذ ان وجود نظام تقويم الأداء يؤدي الى تزويد إدارة التخطيط بمعلومات غنية عن نقاط القوة ونقاط الضعف في الموظفين وهذه المعلومات تفيد الإدارة في وضع خطط أفضل في توزيع الموظفين على الإدارات الاخرى.

## نماذج تقييم الأداء :

لا يكفي لمنظمات الأعمال أن تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية من أجل البقاء بل لابد لها من قياس أدائها ومعرفة قدرتها التنافسية بين المنظمات الأخرى المنافسة. ويلزم ذلك وجود مقاييس للأداء وفقا للقاعدة المشهورة ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره. وقد كانت الشركات تعتمد في قياس أدائها سابقا على المحاسبة المالية حيث تهتم فقط بقياس ربحيتها وذلك بتدوين المصروفات والإيرادات ومن ثم حساب الربح والخسارة، ولكن المحاسبة المالية هي علم تقريبي يقدم تقريرا عن الماضي ولا يمكنه التنبؤ بالمستقبل. وقد أوضح كابلان (البرادعي، بسيوني محمد، مرجع سبق ذكره)، أنه لا يمكن للشركات أن تعتمد في قياس أدائها على مقياس واحد فقط هو مؤشر الربحية، حيث يجب أن تحرك تركيز المحاسبة الإدارية من المقاييس المالية إلى العمليات الصناعية، وقد نتج عن ذلك التحرك ظهور عدة مقاييس أخرى ذات مؤشرات إدارية تعمل خارج نطاق المؤشرات المالية. كما يطرح Druker دركر وجهة نظره فيما يتعلق بمقاييس الأداء غير المالية بأن ما تتفقه المنظمات يكون بهدف خلق الثروة وليس بهدف الرقابة على التكاليف. من هذا المنطلق تم تطوير عدة نماذج حديثة لتقييم أداء المنظمات سيتم استعراض بعضها منها كالتالي

(Gerogory H.Waston):

### 1. نموذج لوحة القياس:-

تعتبر لوحة القياس احد اليات قياس الأداء الهامة والتي تستخدم لتحديد مدى تحقيق الأهداف المرجوة، ويمكن استخدام لوحة القياس للحكم على مستويات الأداء المختلفة في المنظمة فيمكن استخدامها لتحديد مدى تحقيق إستراتيجية المنظمة كما يمكن استخدامها للحكم على مستوى أداء الإدارات، (Tom kwanmoto,2007). حيث تساعد لوحة القياس على الربط بين كل من الإستراتيجية ومعايير قياس الأداء وبين الأداء التنفيذي فهي تساعد على الربط بين

إستراتيجية المنظمة وبين مواردها، حيث يتم استخدامها من قبل الإدارة العليا كأداة لمراقبة الأداء بهدف تقديم مؤشرات عن مستويات الأداء ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية وكذلك تقديم مقترحات بالاجراءات التصحيحية اللازمة. ولتحقيق الفعالية من استخدام هذا النموذج يجب على المنظمة اتباع الاتي (<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/12>):

1. يجب إختيار معايير أداء مناسبة مما يساعد على تكثيف كافة جهود الأداء على تحقيق أهداف المنظمة. ذلك ان معايير الأداء المناسبة هي التي تساعد المنظمة على تطوير الأداء وليس فقط متابعة تنفيذ الأداء.
2. يجب إختيار قائد يدعم ويساند تنفيذ لوحة القياس.
3. يجب إختيار لوحة قياس تتسم بالبساطة في التنفيذ وتوفير معلومات تتعلق بنواحي الأداء المختلفة مثل النواحي المالية المشروعات والعمليات.

## 2. بطاقة الأداء المتوازن:

يحتوي قياس الأداء المتوازن على معايير مالية وغير مالية حيث يشتمل القياس على عدد محدود من معايير الأداء، تشتمل على اربعة معايير وهي المالية ، العملاء ، العمليات الداخلية والتعلم والابتكار. ويرى كل من Kablan & Norton امكانية استخدام قياس الأداء المتوازن كأحد نظم الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال الربط بين الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل قصيرة الأجل ويتم ذلك من خلال عدة عمليات تشتمل على(صالح ،سلوى عمر2011):

1. ترجمة رؤية ورسالة المنظمة الى أهداف ومعايير أداء محددة يتم الاتفاق عليها من قبل كافة اعضاء الإدارة العليا.

2. توضيح الإستراتيجية لكافة مستويات المنظمة، مما يساعد على خلق نوع من الالتزام والمسئولية نحو تحقيقها، كما يجب ان يتم ترجمة أهداف المنظمة لاي خطط عمل لكل من الادارات والعاملين، ومن أجل تكثيف جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة يتم ربط المكافآت بالأداء، لذا يجب تحري الدقة في اختيار الأهداف ومعايير الأداء وان تكون المكافآت مرتبطة بتحقيق التوازن في الأهداف وليس إعطاء ثقل او إهتمام أكبر لأهداف معينة.

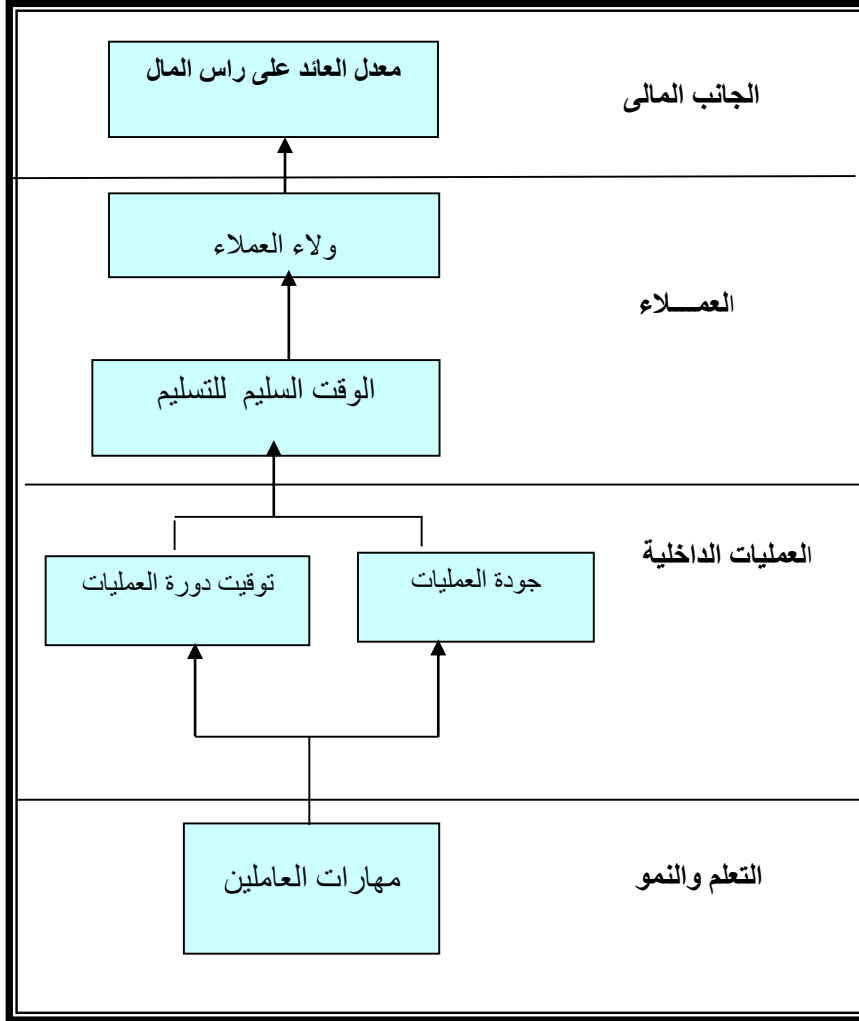
3. التخطيط للاعمال وذلك عن طريق الربط بين الخطط المالية وخطط الأعمال حيث يتم تخصيص الموارد ووضع الاولويات وفقا للاهداف التي تم تحديدها وترجمتها الى مؤشرات للأداء في قياس الأداء المتوازن وبذلك يتم ربط الأداء بالأهداف.

4. تحقيق التعلم الاستراتيجي وذلك من خلال ربط جهود الافراد بأهداف الادارات، واعطاء تغذية عكسية عن الأداء وذلك من خلال توضيح تأثير التغيرات في مؤشرات الأداء على حدوث تغيرات مصاحبة في تحقيق الأهداف المرجوه.

5. مراجعة الإستراتيجية من خلال علاقة السبب والاثر بين مؤشرات الأداء والأهداف، مما يساعد على اجراء تعديلات في الإستراتيجية اذا لم يتم تحقيق النتائج المرجوه.

ويتسم نموذج قياس الأداء المتوازن بقدرته على توضيح ما يعرف بالعلاقات السببية ذلك ان كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها. ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن. مثال : معدل العائد على رأس المال والذي يزيد بزيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك ولاء العملاء ، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات

للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو). ويبين الشكل رقم (10) هذا المثال مقسما إلى أربعة عناصر رئيسية تكون نموذجا لقياس الأداء المتوازن.



شكل رقم ( 10 ) دور العلاقات السببية في نموذج قياس الأداء المتوازن

المصدر: غازي، على، على، (2003) بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 100، ص37.

## المبحث الثالث : دراسة الحالة ( الشركة السودانية للاتصالات )

نشوء وتطور الاتصالات في السودان:

بدأت الإتصالات في السودان منذ عام 1897م (<https://marefa.org>) وكانت هذه البداية بإتصالات سلكية بمدينة سواكن الواقعة على شاطئ البحر الأحمر في حدود السودان الشرقية حيث أن مدينة سواكن كانت آنذاك ذات أهمية تجارية وميناء للبلاد. ولقد لعبت المصالح البريطانية دوراً في دخول الإتصالات وذلك عندما انشأت بريطانيا خطأً لربطها بمستعمراتها في شمال وشرق أفريقيا انتهاءً بالهند، حيث بدأ الكيبل البحري من بريطانيا ماراً بجبل طارق بشمال أفريقيا . والإسكندرية ميناء مصر على البحر الأبيض المتوسط مروراً بقناة السويس على البحر الأحمر بالبحر الأبيض المتوسط ثم سواكن ميناء السودان على البحر الأحمر، ثم إلى الهند ثم اسطنبول بتركيا. في عام 1866م تم مد خط تلغراف لربط مصر والسودان مروراً بوادي حلفا . دنقلا، حيث وصل الخط التلغرافي إلى الخرطوم بحري في عام 1870م ثم إلى الخرطوم عبر كيبل نهري عبر النيل الأزرق. وفي عام 1871م تم مد خط من مدينة سواكن في الشرق إلى مدينة كسلا، وبدأت خطوط التلغراف في الانتشار شرقاً وغرباً في عهد إسماعيل باشا (1873م) حيث وصلت مدينة الأبيض في ولاية كردفان عام 1874م وإلى مدينة فوجا غرباً وبالتحديد بدارفور عام 1875م. وفي خضم هذا التوسع التلغرافي تم مد خط سواكن، كسلا، بربر حيث أصبحت الإتصالات التلغرافية بين سواكن والقاهرة في غاية السهولة وفي نهاية الحكم التركي للسودان امتدت خطوط الإتصالات التلغرافية لأكثر من 3000 ميل.

أما خدمات الإتصال الهاتفي فقد بدأت في السودان مع بناء السكة حديد عام 1897م حيث أدخل معها خط تلفوني لأول مرة في السودان، ومع توسع خطوط السكة الحديد عبر البلاد

توسعت معها خدمات الإتصال الهاتفي حيث تم نشر خطوط الشبكة حتى وصلت فشودة جنوباً وانشىء خط الأبيض عبر الدويم ثم خط من سنار إلى القصارف وكسلا عام 1902م حيث بلغ طول شبكة التلغراف 3200 ميل. كما أدخل الإتصال اللاسلكي في عام 1914م حيث تم إنشاء محطات في كل من جمبيلا . الناصر وملكال وإنشاء محطة رقمية ببورتسودان . وحظيت الخرطوم بمحطة لاسلكية كبرى بالخرطوم بقوة 6 كيلو واط بهوائيات عالية عام 1921م واستمرت عملية إنشاء المحطات حتى وصلت في عام 1929م إلى 19 محطة و 84 مكتباً للتغراف. وفي عام 1931م تم انشاء محطة بين القاهرة والخرطوم إضافة إلى بعض المحطات الداخلية بالمطارات لتأدية خدمات إرشاد الطائرات. بدأ الاهتمام المتزايد بالإتصالات الهاتفية والبرقية، حيث تم إنشاء العديد من الخطوط الهوائية وأدخل نظام الكبانيات التي تعمل بنظام البطاريات ( CB ) كما تم ربط المناطق النائية بأجهزة التردد العالي ( HF ) لتوفير الخدمات البرقية. أدخلت خدمة الهاتف للجمهور في السودان في عام 1903م عندما تم إنشاء أول كبانية للتلفونات في الخرطوم. في عام 1904م تم إنشاء كبانيتين فرعيتين في كل من أم درمان والخرطوم بحري ثم توصيلهما عن طريق كيبل نهري حيث بلغت الخطوط (42 خط).

وفي عام 1904م تم إنشاء خط المديرية الشمالية في دنقلا من مروى . كورتى . دنقلا والخندق. في عام 1907 تم تركيب كبانية بورتسودان بسعة (32 خط) . وفي عام 1911 تم تركيب كبانية بسعة (8 خطوط). في عام 1913 إنشاء دائرة إتصال في طوكر. حيث بلغ عدد الكبانيات في عام 1914 (7) كبانيات رئيسية وعشرة فرعية بسعة 353 خط. 1922 توسعت الشبكة نسبة لقيام مشروع الجزيرة، وزاد عدد الكبانيات بعد إضافة ( ود مدني، الفاشر ،مكوار) وحدثت النقلة الكبرى للإتصالات في عام 1923م حيث استبدلت كبانية الخرطوم سعة 150 خط بكبانية سعة 600 خط. في عام 1927 انشأت شبكة



تلفونات في جنوب السودان، وربطت بها ملكال التونج وتلودى، وتحول نظام التلفونات من اليدوي إلى الآلي لأول مرة بالسودان، والإتصال عن طريق القُرْص. في عام 1946م تم افتتاح خط ترنك الخرطوم القاهرة، وبدأ العمل بأسلوب تجاري وأوقف نظام الخدمات المجانية للمصالح الحكومية، وبدأت خدمة التلفونات العالمية مع الجزر البريطانية، وفي ذات العام أتيحت الخدمات الهاتفية العالمية مع كل من فلسطين وفرنسا ، في عام 1948م توسعت الخدمات الهاتفية العالمية مع الولايات المتحدة وسويسرا، وفي الفترة (1956- 1964م) تطورت الإتصالات السلكية واللاسلكية ، حيث أنشئت كثيراً من الكابنات الآلية في مواقع نائية. وتم وضع الهواتف العمومية في بعض المدن. 1970م تم تحديث وتوسعة كبنات الخرطوم وأنشئت شبكة الماكرويف بين: الخرطوم، سنار، الخرطوم، عطبرة، سنار، كسلا الأبيض ، حيث اتاحت فرص الإتصال المباشر لكل هذه المدن إضافة إلى الإرسال الإذاعي والتلفزيوني.

في عام 1974م انشئت محطة للاقمار الصناعية الأرضية للإتصال العالمي بأم حراز، وقد أوكلت إدارة الإتصالات إلى مصلحة البريد والبرق في السودان حتى عام 1970م حيث آلت الإدارة إلى مصلحة المواصلات السلكية واللاسلكية وفي 16/1/1987م انشأت المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية، في الفترة من (1990م - 1993م) تم تطبيق البرنامج الثلاثي للإتصالات وتقنية المعلومات حيث انتقلت الإتصالات إلى الشركة السودانية للإتصالات المحدودة كشركة مساهمة عامة، وآلت إلى القطاع الخاص، ولقد ولدت الشركة السودانية للإتصالات نتيجة دراسات وبحوث لكيفية تطوير الإتصالات بالسودان لمواكبة التطورات العالمية ودفع التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## الهيئة القومية للإتصالات - السودان

تم إنشاء الهيئة القومية للإتصالات في سبتمبر من عام 1996 بهدف توفير إطار تنظيمي فعال وضوابط مناسبة لضمان المنافسة الشريفة وحماية مصالح المشتركين وذلك بالعمل على تنظيم بيئة الإتصالات ووضع الأطر القانونية والتنظيمية والتشريعية والرقابية حتى يتسنى للمؤسسات والشركات العامة والخاصة العاملة في مجال الإتصالات وتقانة المعلومات من العمل في جو آمن يتوفر فيه مناخ للمنافسة الحرة والعدالة ([www.ntc.gov.sd](http://www.ntc.gov.sd)) وتلتزم الدولة على ضوء هذا الهدف بتوفير القوة الكافية لدعم الرقابة المستقلة، و تعزيز فعالية السلطات حتى تتجز مهامها بكفاءة عالية. تمارس الهيئة كجهاز حكومي، مهامها التنظيمية بإستقلالية مناسبة وسلطات وإختصاصات شاملة لأداء واجباتها بصورة فعالة. المقر الرئيسي للهيئة مدينة الخرطوم ويجوز لها إنشاء فروع في كل ولايات السودان. وتخضع الهيئة القومية لإشراف الوزير المسؤول عن قطاع الإتصالات في تنفيذ واجباتها، والوفاء بمهامها وممارسة صلاحياتها وفقا للاتجاهات الأساسية الصادرة عنه لغرض تطوير وسائل الاعلام معلومات ونظم الإتصالات السلكية واللاسلكية. ويقوم الوزير المختص بتحديد الإتجاهات والمبادئ التوجيهية للسياسة العامة للمؤسسة وفقا لسياسات وخطط الدول. وتهدف الهيئة القومية للإتصالات الي نشر خدمات الإتصالات والمعلومات وتطويرها على نحو يواكب أحدث الوسائل التقنية بحيث تضم كافة التجمعات السكنية والمناطق الريفية والنائية ذات الكثافة السكانية المنخفضة بما يحقق النفاذ الشامل. كما تعمل على توفير خدمة إتصالات وقاعدة معلومات بتقنيات مواكبة وجودة وموثوقية عالية وأسعار مناسبة و في متناول الجميع بالتعاون مع كل ذي صلة في جو تنظيمي معافي ذي استقلالية وشفافية يشجع الاستثمار والتنافس الحر. كما أن الهيئة تقوم بإنشاء وتفعيل جمعيات حماية المستهلك والبيئة وتعمل علي توجيه أعمالها بما يخدم المصلحة العامة. ايضا تقوم الهيئة بتنظيم أسعار خدمات الإتصالات وفق

لائحة الإتصالات. ويهدف تنظيم أسعار خدمات الإتصالات إلى توفير تلك الخدمات بمواصفات وكلفة مناسبة وفق قواعد المنافسة، عن طريق وضع المعايير والأسس لتحديد أسعار الخدمات المقدمة من الشركات المرخص لها وذلك لحماية سوق الإتصالات من التسعير الضار والدعم المتقاطع حيث تقدم شركات الإتصال تعرفتها المقترحة للإجازة ومن ثم تقوم الهيئة بدراستها وإجازتها ولا يجوز للشركات التعديل في التعريفة إلا بعد الرجوع إلى الهيئة.

وتتلخص رؤية الهيئة في تحقيق مجتمع المعرفة عبر بيئة تنافسية مقننة وعادلة وينظم إتصالات ومعلومات متقدمة. بينما تعبر رسالتها عن العمل على توفير خدمة إتصالات ومعلومات بتقنيات مواكبة وجودة وموثوقية عالية وأسعار في متناول الجميع بالتعاون مع كل ذي صلة في جو تنظيمي معافى ذي استقلالية وشفافية يشجع الاستثمار والتنافس الحر.

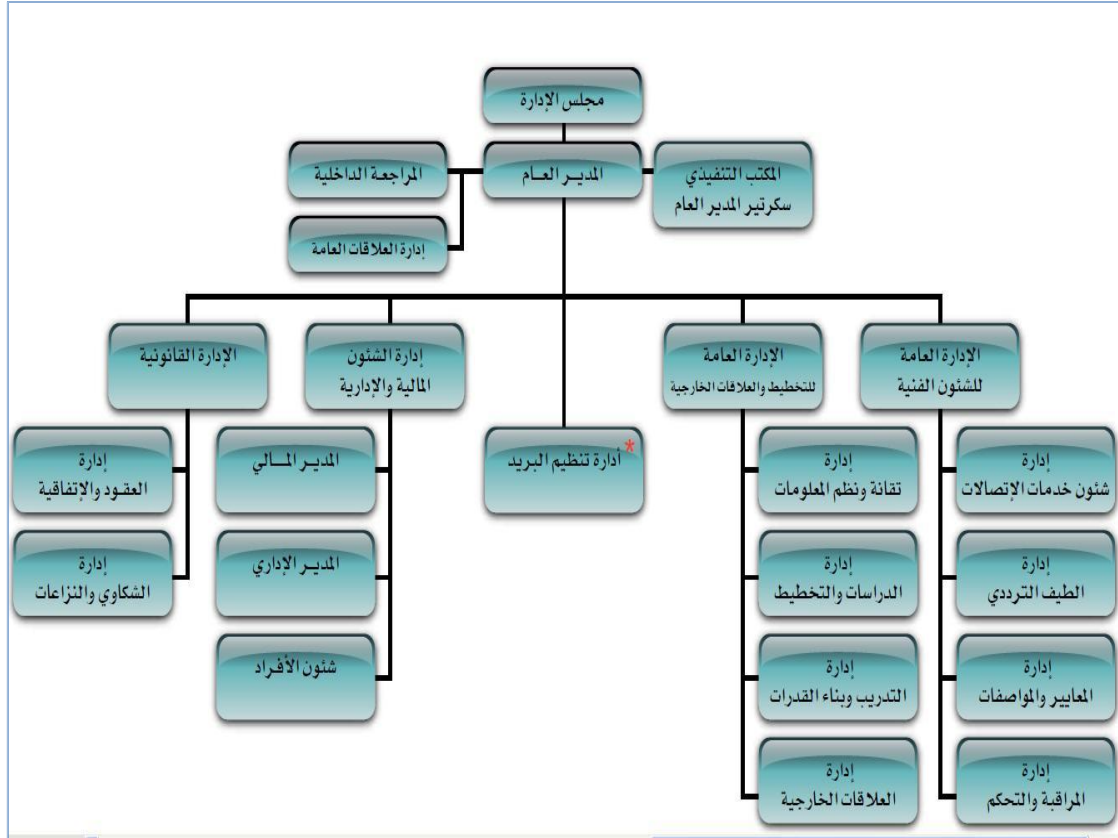
#### اختصاصات الهيئة القومية للإتصالات:

- وضع خطط وسياسات ونظم تقديم خدمات الإتصالات وإنشائها على المستوى القومي وذلك مع مراعاة التنمية المتوازنة و خدمة الأهداف القومية و الاجتماعية.
- إقرار نظم و تكلفة خدمات الإتصالات وتنظيم تسعير الخدمات بالتنسيق مع الجهات المقدمة لتلك الخدمات ومراقبتها.
- الترخيص بالعمل في مجال خدمات و أنشطة الإتصالات المختلفة .
- وضع أسس تنظيم وتوزيع وترخيص استخدام الترددات والأجهزة اللاسلكية ومحطات البث مع مراعاة الجوانب الأمنية المتعلقة بها .
- التنسيق مع الجهات المختصة فيما يتعلق بتجميع واستيراد وتصنيع أجهزة ومعدات ومواد نظم الإتصالات المختلفة .

- وضع المواصفات للنظم والأجهزة والمعدات المستخدمة في مجال الإتصالات وإرساء أساليب القياس والاختبارات اللازمة لها .
- حماية التزامات الدولة ومتطلباتها في مجال الأمن والدفاع الوطني والطوارئ والسياسات الإقليمية والدولية بالتنسيق مع الجهات المقدمة لخدمات الإتصالات .
- وضع النظم الخاصة باستخدامات الشبكات و تطبيقات الانترنت و إتخاذ التدابير الكفيلة بحماية سرية المعلومات و الحد من الاستخدامات المنافية للعقيدة و الأخلاق و مراقبتها .
- وضع نظام ترقيم يستخدم لكل خدمة من خدمات الإتصالات وتطبيقاتها و إدارة موارده بما فيها أسماء النطاقات وتخصيصه.
- وضع الأسس والإجراءات ذات الصبغة القانونية (أسس وإجراءات فض النزاعات مثلاً).
- رعاية إلتزامات الخدمة الشاملة.
- رعاية الإلتزامات والخطوات الإجرائية لضمان الأمن القومي.
- ضمان أمن وسرية المعلومات .
- مراقبة إلتزامات الجودة وحماية المستهلك .
- دراسة وفحص حسابات المرخص لهم والمراجعة الدورية والختامية.
- تملك العقارات و المنقولات و بيعها بالقدر الضروري و المناسب لأعمالها و التصرف فيها بأي طريقة قانونية.
- إستخدام من ترى من العاملين وفقا للموازنة المصدقة لتحقيق أغراضها وفقا لقوانين الخدمة العامة.

## ملاح الخطة الإستراتيجية الثانية للإتصالات في السودان (2012م – 2016م):

تأتي خطة الهيئة القومية للإتصالات للعام 2012م وهي تمثل بداية الخطة الخمسية الثانية 2012م – 2016م علي ضوء الموجهات وتقييم الخطة الخمسية الأولى والتي تقتضي مضاعفة الجهد من اجل استكمال البرامج والمشروعات التي تركز على تطوير قطاع الإتصالات ونشر خدماته وتوفيرها في الأماكن النائية ومواكبة تطورات مجتمع المعلوماتية والإيفاء بالالتزامات الدولية و تتكون المحاور الرئيسة للخطة من الاستفادة القصوى من الإتصالات والبريد لتطوير الأداء ووضع السياسات التي تحكم الإتصالات والبريد في الدولة وفق مؤشرات قياس متعارف عليها ودعم إتخاذ القرار بتوفير المعلومات المناسبة وصولاً للتنمية المستدامة والاستقرار والرفاهية، كما تعمل على توسيع خدمات الإتصالات و الانترنت و البيانات. وبناء القدرات البشرية والمؤسسية و التدريب في مجال الإتصالات من اجل توطين صناعة البرمجيات في السودان . وتعمل هذه الخطة على استصدار وتعديل القوانين و التشريعات اللازمة لمواكبة التحولات التقنية، وإحكام التنسيق بين الشركاء في مجال الإتصالات والمعلومات. وتأكيد الجودة في مجال الإتصالات والمعلومات.



شكل رقم (11) الهيكل التنظيمي للهيئة السودانية للإتصالات

المصدر : [http://www.ntc.gov.sd/images/stories/orgnizational\\_structre\\_ar.JPG](http://www.ntc.gov.sd/images/stories/orgnizational_structre_ar.JPG)

## الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل):

تعتبر مجموعة سوداتل للاتصالات هي إحدى كبرى شركات الاتصالات في المنطقة وتم انشاؤها لتلبية احتياجات العملاء في السودان وأفريقيا (https://Wikipedia.org/wiki/Sudatel) ، فمنذ تأسيسها في 13 سبتمبر 1993، خطت سوداتل بخطوات ثابتة للانتقال من الأسواق المحلية نحو الأسواق العالمية حيث تصل السودان بالمملكة العربية السعودية عن طريق الكيبل البحري، والسودان بمصر وإثيوبيا عن طريق شبكة الألياف البصرية. وتقدم سوداتل خدمات إتصالات متنوعة، وتعنى سوداتل بتوفير خدمات الهاتف المحمول، والثابت، وخدمات البيع بالجملة، وتقدم سوداتل خدماتها في مجال نقل الصوت والبيانات والصورة بأحدث التقنيات التي توصل لها العالم في مجال الإتصالات والمعلومات عبر شبكات الجيل الثالث (G3) والجيل التالي (NGN). وتوسعت خدمات سوداتل لتعمّ المدن والمناطق الريفية، لتشكل بذلك حضورا كبيرا وتغطية واسعة. وتتسجم البنية التحتية لسوداتل وتتكامل جيدا مع كافة عناصر الإتصالات الحديثة سواء فيما يتعلق بشبكات الألياف البصرية أو الشبكات النحاسية واللاسلكية لكي تنطلق كافة هذه الشبكات من قاعدة تقنية مشتركة هي الأفضل والأحدث في مجال الإتصالات. وتتولى سوداتل حاليا تشغيل أعمال الإتصالات في أربع دول أفريقية غير السودان (موريتانيا، السنغال، غانا، وغينيا) في مجالات الهاتف المحمول، والهاتف الثابت، والإنترنت، وخدمات الساعات العريضة. كما تساهم سوداتل بنسبة 13% في الكيبل البحري لشرق افريقيا (EASSY) والممتد من بورتسودان الي كيب تاون رابطا 13 دولة في الساحل الشرقي لأفريقيا، وتمتلك نسبة 50 % من مشروع الكيبل البحري الأول SAS1 والكيبل البحري الثاني SAS2، وهما مشروعان كبيران لربط حركة الإتصال بين مدينة بورتسودان ومدنية جدة، إضافة لمساهمة سوداتل في الكيبل القاري (ACE) بنسبة 9% والذي يربط دول

الساحل الغربي لافريقيا والممتد من كيب تاون الي فرنسا، وتعتبر سوداتل هي الشركة السودانية الأولى التي تدرج في أسواق المال الإقليمية .ففي الرابع من يوليو 1997 تم إدراج سوداتل في سوق الخرطوم للأوراق المالية. وفي السادس من نوفمبر 2000 تم إدراجها في سوق البحرين للأوراق المالية، وفي سوق أبو ظبي للأوراق المالية في 31 مارس 2003م. ولسوداتل تعاملات مع مستثمرين من المملكة العربية السعودية، واليمن، وقطر، والبحرين، وإيران، وسلطنة عمان، والأردن، ومع أكثر من 14 مصرفا محليا وإقليميا، ومع أكثر من من 80 شركة سودانية وإقليمية.

**رؤية الشركة السودانية للاتصالات:** أن تكون سوداتل حاضرة بخدماتها في كل بيت سوداني وأن ينعم زبائنها بحياة أفضل عبر منتجاتها وخدماتها المتطورة التي تتاسب احتياجاتهم وإمكانياتهم، وأن تعمل الشركة على تطوير مجتمعها الذي تعمل فيه وتساعد في رفعته وتميته في مختلف المناحي. (منشورات الشركة المكتب الرئيسي 2011)

**رسالة الشركة السودانية للاتصالات:** مهمة او رسالة سوداتل الرئيسة هي إثراء الحياة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية في القارة الأفريقية ببث روح الإتصال، وانتشالها من براثن الجهل بنور العلم الذي تساعد في توفيره عبر خدمات الإتصال ونقل البيانات والانترنت.

**قيم الشركة السودانية للاتصالات:** تقوم قيم سوداتل على ركائز اساسية تتمثل في روح الفريق، إرضاء الزبون، الامانة، الابداع والابتكار، التجويد في الأداء. وتتجسد شخصية سوداتل وكيفية عملها في هذه القيم فهي جزء لا يتجزأ من حياتها اليومية.

**أهداف الشركة السودانية للاتصالات :** تهدف سوداتل إلى تقديم خدمات المعلومات والاتصالات بأحدث التقنيات لتلبية متطلبات البنية التحتية للتنمية في البلاد، وإستخدام آخر ما توصل إليه العالم في مجال تقنية الإتصالات لتوسيع تغطية شبكة الإتصالات السلكية واللاسلكية لكافة المجتمعات، وتحسين مقدرات الشبكة التشغيلية، سواء من حيث الكم أو



النوع، ورفع مستوى تأهيل الأفراد، والظهور بمظهر ناقل للحركة الإقليمية بين أفريقيا وبقية أنحاء العالم، وتعزيز النجاح الذي حققته سوداتل بجني الأرباح العالمية والدخول في المنافسات واستخدام أحدث التقنيات لتوسيع قاعدة حوكمة الشركة.

**حوكمة الشركة (نظام المراقبة)** هو نظام يؤثر على طريقة الرقابة على الشركة. ومن أهم ملامح هذا النظام طبيعة ومدى المحاسبة في الشركة. وفي سوداتل يتم الإلتزام بالعمل وفق أفضل تطبيقات الإلتزام والأداء والشفافية في العمل والمحافظة على أرفع مستويات التقارير المالية وحوكمة الشركة حيث تصادق اللجنة التنفيذية على الميزانية والخطط والبرامج وتجري الاستعدادات اللازمة لاجتماع الجمعية العمومية.

**لجنة التدقيق:** تقع على عاتق لجنة التدقيق مراجعة كافة أعمال المراجعة الداخلية والخارجية في الشركة، وفي سوداتل تتألف لجنة التدقيق من ثلاثة أشخاص يتولون مهام الاختيار والتقويم للقيام بمهام المراجعة، ولتحقيق هذه المهام تنشر سوداتل تقاريرها المالية السنوية التي يمكن الإطلاع عليها في موقع الشركة على الانترنت.

**لجنة المتابعة والمكافآت:** لجنة المتابعة والمكافآت هي اللجنة المسئولة عن إعداد السياسات الخاصة بمنح المكافآت والمزايا والحوافز في الشركة ومراجعتها بشكل سنوي، كما تقوم بتحديد إحتياجات الشركة من الكفاءات على مستوى الإدارة التنفيذية العليا والموظفين وإعداد السياسات الخاصة بالموارد البشرية والتدريب ومراقبة تطبيقها ومراجعتها بشكل سنوي.

وفيما يلي بعض انجازات سوداتل:

1. تمتلك سوداتل أكبر شبكة رقمية تغطي معظم أنحاء السودان .
2. تستخدم سوداتل تقنيات الجيل الثالث لتقديم خدمات ممتازة تشمل نقل البيانات والصوت .

3. تغطي خدمات سوداتل أكثر من 900 مدينة وقرية.

4. يبلغ طول شبكة سوداتل للألياف البصرية أكثر من 10,000 كيلو مترا.
5. جذبت سوداتل عددا كبيرا من المستثمرين من المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وقطر واليمن والبحرين وإيران وسلطنة عمان والأردن فضلا عن 14 مصرفا محليا وإقليميا و 80 شركة محلية ودولية .
6. تمتلك سوداتل أسهما في رأس مال القمر الصناعي الأفريقي (راسكوم) وشركة الثريا للإتصالات الفضائية وشركة الكوابل العربية .
7. ساهم التطور الكبير في خدمات الإتصالات في السودان في جذب مستثمرين للاستثمار في مجالات وطنية أخرى.
8. ساهمت خدمات الإتصالات الحديثة في توفير كثير من الوقت والمال .
9. ساعدت خدمات سوداتل كثيرا من الشركات في بناء الشبكات الخاصة بها وتوصيلها بفروعها وعملت على تسهيل التجارة الإلكترونية.
10. ساعدت خدمات سوداتل المتقدمة في تقديم خدمات تعليمية حديثة مثل النقل المباشر للمؤتمرات والمكتبات الإلكترونية.
11. ساعدت سوداتل في انعاش الاقتصاد وتوفير فرص جديدة للعمل.
12. قامت سوداتل بربط شبكة ألياف بصرية مع مصر وأثيوبيا.
13. فرغت سوداتل من إجراء دراسات للكيلل النهري من النيل الأبيض إلى كينيا ويوغندا.

### **الشركة السودانية للإتصالات ومراحل تنفيذ برنامج الايزو (ISO 9001:2000)**

عملت الشركة منذ بداية سنوات تأسيسها على العمل بتطبيق ونشر مفهوم الجودة في كافة إداراتها وسعت حثيثا لنيل شهادة الايزو 9001 وذلك لإيمان الإدارة العليا للشركة ان هناك العديد من فوائد تطبيق الأيزو 9001 للشركة السودانية للإتصالات منها ما يأتي :-

1. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات .
2. زيادة رضا العملاء (الزبائن) .
3. تغيير إيجابي في الوضع الداخلي للمنظمة .
4. تحسين وضع المنظمة التنافسي.
5. أداة تسويقية مقارنة بالمنافسين.
6. تحسين كفاءة العمليات الإدارية.
7. التطوير المستمر للمنتجات والخدمات.
8. الإجازة العالمية.

وعليه فقد قامت الإدارة العليا للشركة بالعمل على تطبيق المتطلبات لنيل شهادة الايزو 9001. حيث تم التعاقد مع شركة تأهيل متخصصة في مجال خدمات الجودة في نوفمبر من عام 2000م، وتم الإتفاق علي أربعة (4) مراحل تتم من خلال (4) زيارات يتم فيها إنشاء النظام و تطبيقه، ومن ثم إستدعاء الهيئة المانحة (LLOYD's REGISTER) للتدقيق والذي يتم علي مرحلتين.

**مراحل إنشاء النظام بالشركة:-**

1- المرحلة الأولى (نوفمبر 2000م) حيث تمثلت في الخطوات التالية :-

أ) وضع خطة العمل :- تم وضع خطة عمل وتم تكوين فريق لوضع هذه الخطة شمل العديد من رؤساء الاقسام المختلفة والموظفين اصحاب الخبرات وبعض ذوي الإختصاصات الإدارية الذين ساعدوا في وضع خطة متكاملة بالتوافق مع متطلبات (LLOYD's REGISTER). حيث تم تحديد سياسات واهداف الجودة بالشركة وكيفية نشر تلك الثقافة بين الإدارات .

ب) إجتماع اللجنة بالمدير العام للشركة حيث اوضحت تلك اللجنة ما تم عمله.

ج) الإجتماع بمديري الإدارات والقطاعات التابعة لهم وتنويرهم بمتطلبات المواصفة القياسية 9001، وتم تحديد ممثلي الإدارات (2 من كل إدارة) للتنسيق في متابعة تنفيذ تطبيق المشروع وشرح كيفية توثيق الإجراءات.

د) عمل لقاء تنويري عام عن المشروع لمنسوبي الشركة السودانية للاتصالات في (دار سودائل).

## 2- المرحلة الثانية (فبراير 2001م):-

في هذه المرحلة وبالتنسيق مع الجهة المانحة لشهادة الايزو 9001 تم توثيق إجراءات العمل وتزميزها بشكل موحد واعتماده، وتم عمل خرائط توضيحية لإنسيابية العمليات الإدارية والعمليات الأخرى في الشركة وحفظها في الحاسب وإجراء الحفظ الوقائي لها. حيث قامت اللجنة المسئولة عن الحصول على شهادة الايزو بعمل الاتي :-

- أ) إنشاء دليل الجودة واعتماده من قبل المدير العام .
- ب) حصر أجهزة القياس والفحص وإعداد خطط معايرتها (Calibration) .
- ج) تكليف ممثلي القطاعات بتحديد فترات حفظ السجلات لديهم وطريقة حفظها .
- د) حصر الإستثمارات المعمول بها في الإدارات وحصر جميع الكتلوجات ومواصفات الأجهزة في قوائم لمعرفة أماكن تواجدها ومسئولية حفظها .
- هـ) تصميم إستمارة لتسجيل شكاوي الزبائن وتحديد آلية (مركز رضا المشترك) لرفع الشكاوي وتحليلها
- و) متابعة معايرة الأجهزة (Calibration) ووضع خطة معايرة تتناسب مع متطلبات الأجهزة ،

ز) تم تحديد القطاع الذي يشرف علي عملية المعايرة.

ح) وضع تعليمات العمل للقطاعات التي تتعامل مع الصيانة الوقائية والتصحيحية

### 3- المرحلة الثالثة (مايو 2001م):-

حيث اشتملت هذه المرحلة على العديد من الأعمال والأنشطة المتعلقة بتطبيق سياسة الجودة، من تلك الأنشطة :-

أ) نشر سياسة الجودة، وترتيب الهيكل التنظيمي في كافة مواقع الشركة وإداراتها.

ب) متابعة تقييم أداء الموردين ومراقبة أدائهم وفتح ملف لكل مورد.

ج) إنشاء مركز رضا المشترك كآلية للتواصل مع الزبون وقياس فعالية الخدمات.

د) تم تصميم إستمارة لتسجيل شكاوي الزبائن ، وتم توزيعها لكافة مواقع خدمات المشتركين كما تم تحديد مركز رضا المشترك لجمعها وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة.

هـ) توزيع دليل الجودة علي مديري الإدارات.

### 4- المرحلة الرابعة (سبتمبر 2001م):-

واشتملت هذه المرحلة على الخطوات الاخيرة لنيل شهادة الايزو ، حيث تم إجراء تدقيق داخلي بواسطة خبير خدمات الجودة . وتم إعداد تكاليفات الأفعال التصحيحية وفق نتائج التدقيق .

### زيارات الهيئة المانحة (LLOYD's REGISTER) :-

قامت الهيئة المانحة بإجراء زيارتين علي النحو التالي:-

### 1- الزيارة الأولى:- (Stage One)

قامت الهيئة المانحة بإجراء زيارة (Stage One) خلال الفترة 6-7 نوفمبر 2001م وتضمنت الآتي:-

أ) الإجتماع الإفتتاحي بالمدير العام وأعضاء الإدارة التنفيذية بالشركة لتحديد أهداف وسياسات الجودة ومجال العمل (Scope) .

ب) التدقيق علي المستندات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالشركة والذي شمل مراجعة دليل الجودة ، أدلة النظام والتي تشتمل على ثمانية (8) أدلة رئيسة ، وأدلة إجراءات العمل لعدد (72) قطاع .

ج) الإجتماع الختامي حيث تم تقديم تقرير الزيارة وتحديد موعد الزيارة الثانية.

## 2- الزيارة الثانية:- (Stage Two)

قامت الهيئة المانحة (LLOYD's REGISTER) بتنفيذ الزيارة الثانية (Stage two) خلال الفترة 24-28 مارس 2002م وتضمنت الآتي:

أ) الإجتماع الإفتتاحي (عرض خطة التدقيق التطبيقي) .

ب) القيام بإجراءات التدقيق ميدانياً (علي الإدارات وأقاليم الإتصالات للتأكد من وجود النظام و كفاءة و فعالية تطبيقه حسب مواصفة الأيزو 9001:2000).

ج) الإجتماع الختامي والذي فيه تم إعلان منح شهادة الجودة للشركة وكان ذلك بتاريخ 28 مارس من العام 2002م.

منذ انشاء النظام بالشركة في عام 2001 وحتى نهاية ديسمبر 2004 تم اجراء عدد ثمانية (8) تدقيقات داخلية غطت حوالي (628) وحدة , قطاع , مكتب تنفيذي وعدد (114) اقليم اتصال شارك فيها عدد (247) مدقق واستغرقت حوال (105) يوم عمل ونتاج عنها حوالي (908) فعل صحيحي و(301) ملاحظة . كما تم تدريب عدد ستة (6) اشخاص علي رئيس مدققين معتمدين من جهة خارجي ثلاثة (3) منهم من LLOYD's REGISTER وثلاثة (3) اخرين من BSI ( معهد المواصفات البريطانية ) كما تم تدريب عدد حوالي (189) مدقق داخلي بواسطة الجهة الاستشارية (شهد للخدمات الاستشارية) بالتنسيق مع مركز التدريب بالشركة .

الزيارات الميدانية لمراجعة نظام الجودة بسوداتل من قبل الجهة المانحة :-

منذ منح سوداتل شهادة الايزو 9001:2000 في مارس 2002 فقد تم زيارتها من الجهات المانحة عدة مرات ,وذلك منذ اكتوبر 2002 - واستمرت الزيارات بصورة مستمرة ، وقد نتج عن هذه الزيارات عدد (25) نقطة تحسين و(126) ملاحظة واصبحت هذه الزيارات بصورة دورية من اجل تجديد شهادة الايزو حيث ان مدة صلاحية شهادة الايزو 9001:2000 ، ثلاث (3) سنوات .

معني واثر حصول سوداتل علي شهادة الايزو للشركة السودانية للإتصالات :

1. التركيز علي جودة العمليات التي تحقق خدمات سوداتل
2. استخدام الاساليب الاحصائية في قياس اداء العمليات.
3. التأكيد على فعالية النظم المتبعة بسوداتل
4. التطوير المستمر للنظم والعمليات
5. التركيز علي المشترك والوفاء بمتطلباته وتوقعاته، والتواصل المستمر معه.
6. الالتزام المستدام بالجودة
7. ضبط العمليات بدءا من دراسات التسويق وتحديد حجم الطلب المتوقع مرورا بتوفير الاجهزة والمعدات والمواد الخام والتخطيط والتنفيذ للمشروعات وانتهاءً ببيع الخدمة وخدمات ما بعد البيع ( الصيانة ) .
8. تفاعل العاملين ومشاركتهم الكاملة وتحول الجودة الي ثقافة مشتركة بالشركة.
9. الاجتهاد لكسب رضا المشترك والعاملين والمساهمين ( الملاك ) .

## الدراسات السابقة

اهتم العديد من الباحثين بالتطرق الى موضوع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية من عدة زوايا وتم ربطه بالعديد من الظواهر والمتغيرات في البيئة المحيطة، وفيما يلي تلخيص للدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.

أولاً الدراسات السودانية :-

### 1- دراسة (البينو، عبد الرحيم دانيا 2014)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمؤسسات الخدمية السودانية على العاملين بشركات الكهرباء السودانية من عينة البحث، حيث أورد الباحث معاناة بعض المؤسسات الخدمية الكثير من المشكلات المتعلقة بالجودة والتميز في تقديم خدماتها اذ نجد انه لا توجد انظم واضحة لتحسين الجودة والامتياز، وقد توصلت الى مجموعة من النتائج من أهمها، ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين. يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على زيادة القدرة التنافسية وتقديم مستوي متميز من الخدمة للعملاء. ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تخفيض تكاليف تقديم الخدمات وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ، العمل على تعزيز معرفة العاملين بالجودة الشاملة وأنظمتها . ضرورة ان تكون هناك ادارة فى الشركة مسئولة عن الجودة وتطبيقها ومتابعتها و ضرورة التركيز على احتياجات العملاء ومعرفة مشكلاتهم كما قدمت الدراسة توصيات بالنسبة للدراسات المستقبلية.

### 2-(دراسة موسى، درية حيدر صديق 2013)

هدفت الدراسة الى عدة اهداف منها، معرفة الاسس العلمية لتنمية وتطوير الاستثمارات الاجنبية المباشرة في السودان ومفهوم الجودة لدى كل فرد في اي موقع في المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وحتى أدنى مستوى ، معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في نجاح وتنمية الاستثمارات الاجنبية المباشرة في السودان، والوقوف على اهم الإنجازات التي حققتها الاستثمارات الاجنبية في القطاع الصناعي في مجال إدارة الجودة الشاملة. وتلخصت مشكلة



الدراسة من وجهة نظر الباحث في عدم الإهتمام بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في معظم الاستثمارات الاجنبية المباشرة والذي له أثر كبير ومردود ايجابي على هذه الاستثمارات، مما يتطلب ان يكون افراد تلك المنظمات على قدر عالي من الوعي والثقافة التنظيمية المرتبطة بمفاهيم الجودة الشاملة واهميتها في رفع العائد من تلك الاستثمارات.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من ابرزها، وفر نظام إدارة الجودة الشاملة للعاملين عدد من العناصر الايجابية التي احدثت تغيرا ايجابيا في بيئة العمل مثل قوة العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال الاتصالات المباشرة والتعليمات الصحيحة لأداء العمل من اول مرة. إهتمام المنشآت الصناعية موضع الدراسة بعملية التحسين المستمر للمنتجات لتكون ملبية لحاجات ورغبات المستهلك النهائي والإهتمام بشكاوى العملاء والعمل على تقليصها والحد منها. أدت الاستثمارات الاجنبية الى تغير واضح في نوعية المنشآت الصناعية حيث ظهرت بعض الصناعات الجديدة في مجالات غير تقليدية مثل صناعة السيارات، السيراميك، البورسلين.

واوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: الإهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين عن طريق التحفيز الايجابي مقابل استمراريتهم في تطبيق النظام والتقيد به لمصلحة الطرفين. اهمية ان يكون ممثل الجودة متفرغاً حتى لايشكل هذا التكليف عبئاً عليه، حيث يقوم بجانب عمله بمراقبة اداء النظام وفاعليته والتنسيق وجعل نظام إدارة الجودة متوافقا مع المعايير، مما قد يؤدي ذلك الى التقصير في احدى الوظيفتين.

### 3- دراسة ( خليفة، عفاف بخيت 2013م)

تمثلت بعض اهداف الدراسة وفقا للباحث في اهمية اتباع اساليب عملية لتطوير جودة علاقات العملاء. تعميق الوعي باهمية دور ومفهوم علاقات العملاء بالمنشآت. وتلخصت مشكلة الدراسة في تأثير علاقات العملاء سلباً وإيجاباً على تحسين عائد المبيعات بالمنشآت، كما أن جودة علاقات العملاء تعني ان العملاء هم محور عملية التسويق،

وتكمن المشكلة الاساسية في عدم الاهتمام الكامل في المنشئات لمفهوم علاقات العملاء كمفهوم مؤثر على رضا العملاء وانعكسه على عائد المبيعات، وتوصلت الدراسة الى نتائج منها ان شركة ديهاتسو موتورز تطبق نظاما يهتم بعلاقات العملاء، وقدم الباحث عدد من التوصيات منها، اهمية قياس رضا العملاء وجعلها عملية مشتركة بين العاملين والمنشأة من جهة والعاملين والعملاء من جهة اخرى، تطبيق نظام لعلاقات العملاء يعمل على زيادة جودة الاداء والتميز في خدمة العملاء واشباع توقعاتهم.3- على الإدارة العليا العمل على دعم ونشر ثقافة جودة تقديم الخدمات للعملاء ودعم إدارة خدمة العملاء.

#### 4- (دراسة حامد، عبد الغفار عبد الله 2012م)

هدفت الدراسة الى معرفة وجود فروق في تطبيق وتوفير المستشفيات الخاصة والعامة في السودان لمعايير جودة خدمة الرعاية التمريضية للمرضى المنومين. اشار الباحث الى ان مشكلة الدراسة هي ان تطبيق برامج التحسين المستمر في جودة خدمات الرعاية الصحية بالسودان لم يصل في نجاحه ما وصلت اليه المنظمات الاخرى المختلفة. حيث كان تساؤل مشكلة الدراسة هل توجد فروق في مستوى مؤشرات جودة خدمة الرعاية التمريضية المقدمة فعلا في المستشفيات الخاصة والعامة في السودان من منظور المرضى المنومين والمرضى.

وخلصت الدراسة الى نتائج منها، أنه توجد فروق بين المستشفيات الخاصة والعامة في السودان في تطبيق معايير ومؤشرات جودة خدمة الرعاية التمريضية اثناء تقديم خدمة الرعاية التمريضية للمرضى المنومين. وقد اوصت الدراسة ببعض التوصيات منها ، ضرورة التزام المستشفيات الخاصة والعامة بتطبيق المعايير القياسية لخدمة الرعاية التمريضية ومتابعة ذلك من جهات الاختصاص وإزالة الفوارق في الالتزام بين هذه المستشفيات. تبسيط الاجراءات لتقديم خدمة الرعاية التمريضية للمرضى المنومين

بالمستشفيات الخاصة والعامة. ضرورة التزام إدارات المستشفيات بتقديم خدمة الرعاية التمريضية للمرضى المنومين في الوقت والمواعيد المحددة وعدم الإخلال بهذه المواعيد.

#### 5- (دراسة النور، محمد مهند 2009م):

هدفت الدراسة إلى توضيح أماكن التطوير والتحديث في وظائف المراجعة الداخلية لتواكب الجودة الشاملة وبيان أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مصداقية تقارير المراجعة الداخلية. تناولت الدراسة دور المراجعة الداخلية في تحقيق الجودة الشاملة وتمثلت مشكلة الدراسة في تحقيق المراجعة الداخلية لأهداف ومبادئ الجودة الشاملة وإمكانية تطوير أهداف ووظائف المراجعة الداخلية بما يحقق أهداف ومبادئ الجودة الشاملة، وبرزت أهمية الدراسة من خلال حاجة منشآت الأعمال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لمواكبة بيئة الأعمال الحديثة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار الفروض التالية:

1. تطوير وتحديث مهام إدارة المراجعة الداخلية يؤدي إلى تحقيق أهداف ومبادئ الجودة الشاملة.

2. تخطيط أعمال المراجعة الداخلية وفقاً لاحتياجات عملاء المراجعة الداخلية يؤدي إلى تحقيق مبادئ الجودة الشاملة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تطوير وتحديث مهام إدارة المراجعة الداخلية يحقق أهداف ومبادئ الجودة الشاملة. تخطيط أعمال المراجعة الداخلية وفقاً لاحتياجات عملاء المراجعة الداخلية يحقق أهداف ومبادئ الجودة الشاملة. تعتبر تقارير المراجعة الداخلية المعدة وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة أكثر مصداقية. الاهتمام بجودة بيئة إدارة المراجعة الداخلية يزيد من فعالية تطبيق الجودة الشاملة. الاهتمام بتدريب العاملين في إدارة المراجعة الداخلية يزيد من كفاءتهم في تحقيق الجودة الشاملة.

وأوصى الباحث بعدة توصيات أهمها: يجب على شركة الوكيل لخدمات المرور العمل على تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة حتى تواكب بيئة الأعمال الحديثة. ضرورة العمل على عقد السمنارات والندوات والبرامج التدريبية للعاملين بالشركة حتى يتفهموا دور إدارة المراجعة الداخلية في ظل إدارة الجودة الشاملة. وضرورة تدريب العاملين في إدارة المراجعة الداخلية على أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

#### 6- (دراسة (ابو نصيب، عرفة جبريل، (2006)).

هدفت الدراسة الى التعرف على نظم ادارة الجودة وبيان كفاءة الاداء الانتاجي بالمنشآت الصناعية السودانية ومعرفة واقع الاداء في ظل تطبيق نظم إدارة الجودة بالاضافة الى معرفة اثر تطبيق نظم إدارة الجودة على الانتاجية بتلك الشركات، ومعرفة مدى استفادة الشركات الصناعية من تطبيق نظم ادارة الجودة فيما يتعلق بتطوير المنتجات حسب رغبة العملاء. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة حالة المنشآت الصناعية السودانية باستخدام اسلوب الاستبيان والمصادر الثانوية. وتكونت عينة الدراسة من المنشآت الصناعية في ولاية الخرطوم. توصلت الدراسة الى نتائج عدة اهمها ان الشركات التي التزمت بتطبيق نظم ادارة الجودة استطاعت تحقيق ميزة تنافسية بمنحها فرص المشاركة في المعارض الحكومية، كما انها تمكنت من زيادة الانتاجية وزيادة رضاء العملاء، ايضا توصلت الدراسة الى ارتفاع الفعالية التنظيمية بالشركات التي طبقت نظم ادارة لاجودة لانها اسهمت بقدر اكبر من العمل الجماعية وحققت تقدما ملحوظا في الاتصالات.

#### 7- دراسة، (الزين، محمد ابراهيم يوسف) (2006))

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة وقياس اثرها على الاداء الشامل لمنظمات التشييد السودانية، كما هدفت ايضا الى بناء نموذج منهجي وتطبيقي يمكن استخدامه من قبل منظما التشييد السودانية بصفة خاصة ومنظمات الاعمال

بصفة عامة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بجمع البيانات وتحليلها والمنهج الاستنباطي الذي يقوم بالتفكير المنطقي في كيفية الحصول على المعلومات المرتبطة بمجال الدراسة ، ومنهج دراسة الحالة لتطبيق نموذج التحسين وقياس اثره. وتكون مجتمع الدراسة من منظمات التشييد السودانية العاملة داخل السودان بمختلف تخصصاتها وتم استخدام العينة العشوائية المنتظمة لاختيار عينة البحث. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها ان مستوى تطبيق ادارة لاجودة الشاملة في منظمات التشييد السودانية ضعيف للغاية الا ان هناك رغبة اكيدة من العاملين للتعرف على الخطة المناسبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في تلك المنظمات.

#### 8- دراسة ( عوض، احمد حسن (2003م))

وهدفت الدراسة حسب وجهة نظر الباحث الى التعريف بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة، التعريف بمفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة ، وذكر الباحث ان مشكلة الدراسة تتمثل في ان منهج واسلوب إدارة الجودة الشاملة أثار اهتمام ونظر الباحث، خاصة بعد أن احتلت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، من قبل المؤسسات ايا كانت تلك المؤسسات عامة او خاصة ، وذلك في ظل البيئة التنافسية الحادة التي أصبح البقاء فيها للأقوى والأصلح والتي تمثل الجودة الشاملة وإدارتها العمود الفقري فيها باعتبارها تمثل عملية التحسين المستمر للمنظمات التي تسعى إلي إشباع رغبات المستهلكين الحالية والمتوقعة، وهذا الدراسة محاولة لتحليل وتقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة الأعمال الصناعية في السودان، وما هي النواحي غير المواتية للثقافة التنظيمية للمنظمة والتي لا تتلاءم مع الأخذ بهذا الأسلوب، وما هي النواحي الإيجابية المشجعة علي استيعاب هذا الأسلوب الإداري الحديث في ظل بيئة محلية ودولية أصبحت تتسم بكل أصناف

التحديات التي لن تقوي علي الصمود فيها إلا تلك المنظمات التي تأخذ بأسباب التطور منهجاً وطريقاً. وحاولت هذه الدراسة تقييم إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إحدى منظمات الأعمال الصناعية، وأن تكون النتائج التي يتم التوصل إليها مؤشر لتحديد إمكانية تطبيقه علي منظمات أخرى تعمل في نفس البيئة الصناعية أو قطاعات أخرى .

تقييم فرص تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة محل الدراسة من خلال بحث ودراسة مدي توافق واقع المنظمة مع احتياجات ومتطلبات تطبيق هذا النظام.وقد حدد الباحث الفروض التالية للبحث:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين قدرة تأثير الثقافة التنظيمية علي سلوك العاملين والتأثير بقوة علي مقدره الشركة في تغيير اتجاهها الاستراتيجي.
  2. هنالك علاقة ارتباط وتبادل بين الثقافة التنظيمية وأساسيات إدارة الجودة الشاملة، فالثقافة التنظيمية القوية تساعد علي نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  3. ثقافة الشركة محل الدراسة تحتاج إلي إحداث تغييرات محسوسة وجذرية عليها لإحداث التوافق بينها وبين عناصر ومتطلبات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
  4. الشركة موضوع الدراسة مثلها مثل كثير من المنظمات الإنتاجية تتبع المفهوم الضيق والمحدود للجودة الذي ينحصر في مراقبة جودة الإنتاج باستخدام أسلوب الفحص والتفتيش.
- وخلصت الدراسة إلي عددٍ من النتائج أهمها: تتميز الشركة بوجود مجموعة من القيم والمعتقدات أصبحت ثقافة للشركة انعكست علي سلوك وأتجاه جميع افرادها. توافق وانسجام ثقافة الشركة الحالية مع عناصر ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.سيادة أسلوب الفحص والتفتيش الدوري في الرقابة علي عمليات الجودة بالشركة. رضا الأطراف ذات المصلحة عن نتائج أعمال الشركة.
- ومن خلال هذه النتائج تم التوصل إلي عددٍ من التوصيات العامة والخاصة بعمل الشركة إضافة إلي توصيات لدراسات مستقبلية، وكان أهمها انه يجب علي المؤسسات التي تنشد

التطوير والتغيير والتجويد التميز ان تهتم ببيئتها الثقافية. ويجب على المؤسسات التي تنشد تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تعمل علي إحداث التوافق بين عناصر ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة وبين ثقافتها التنظيمية. وعلى شركة جياذ أن تستفيد من ثقافتها التنظيمية القوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. يجب على شركة جياذ الاستفادة من التوافق بين ثقافة الشركة التنظيمية وعناصر ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بمزيدٍ من التوعية والتدريب المستمر لأفراد الشركة باهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أن تقوم الشركة بتعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون عن طريق بناء فرق العمل التي تساهم وتساعد في تطوير وتحسين العمل.

## ثانيا الدراسات العربية :-

### 1- دراسة (العبادي، هاشم فوزي ( 2014 ))

تمثلت هذه الدراسة في محاولة لمعرفة مدى التصور الواضح لدى القيادات الجامعية بجامعة الكوفة عن إدارة ،الجودة الشاملة ومبادئها، وعن مؤشرات أدائها الاستراتيجي عند تطبيقها لتلك المبادئ، مما ينعكس بدوره على تعزيز قدرة الجامعات على البقاء والنمو والمنافسة، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإستراتيجي في عينة البحث ومدى تأثير تطبيقها في أدائها الاستراتيجي.

وبناءً على ما تقدم تم صياغة أنموذج افتراضي يحدد طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات المستقلة ومبادئ أداء الجودة الشاملة والأداء الاستراتيجي وانبثقت عنه فرضيتين رئيسيتين :-

1-الفرضية الرئيسة الأولى :هناك علاقة ارتباط معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإستراتيجي في عينة البحث.

2-الفرضية الرئيسة الثانية :هناك تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء

الإستراتيجي

وتوصلت هذه الدراسة الى النتيجة الرئيسية وهي انه هناك علاقة ذات ارتباط معنوي بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي ، كما ان هناك تأثير معنوي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة في الاداء الاستراتيجي للمنظمة قيد الدراسة .

## 2 - دراسة بدر، رشاد محمود(2009)

هدف الباحث الى دراسة اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية العاملة الاجنبية العاملة في قطاع غزة ، والى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الاهلية والتعرف على مقاييس الاداء الذي تتبعه تلك المؤسسات. أظهرت الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والاداء المؤسسي لتلك المؤسسات ، وتوصلت الدراسة الى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في القطاع بمبادئ الجودة الشاملة وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة، حيث كان اعلى نصيب من التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الاقل من حيث التطبيق. كما توصلت الدراسة ايضا الى وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بالاداء المؤسسي لاقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات ايجابية متاوتة من خلال تقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين. وقد استخلص الباحث عدة توصيات كان من اهمها ضرورة زيادة اهتمام والتزام ادارة المرسات الاهلية الاجنبية في قطاع غزة بتطبيق كافة ابعاد الجودة واثار ذلك على تطوير الاداء المؤسسي الخاص بها، واشراك العاملين واعادة الهندسة الادارية من أجل تقديم خدمة افضل للزبائن.



### 3- دراسة (عكاشة ، أسعد محمد (2008))

هدفت هذه الدراسة لبحث أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، وتم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي :-  
ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي شركة اتصالات فلسطين Paltel ، حيث جاءت فرضيات الدراسة كالتالي :-

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير والمقاييس السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الايجابية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

وبحسب الباحث فقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر تطبيق مقاييس ومعايير الاداء على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات ، كما هدفت ايضا الى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. وتوصلت هذه الدراسة الى انه هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظرًا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، و دورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي. وأن السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وهناك التزام من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل، . واوصت هذه الدراسة بعدد من التوصيات ابرزها ضرورة استخدام المعايير والمقاييس الذي تهدف إلى تحقيق معدلات العمل المطلوبة، والتي تسهم في تحقيق معايير الجودة المطلوبة، وذلك من خلال التطوير المستمر والتحديث للمعايير المتبعة، وهذا من خلال إعادة تقييم ودارسة المعايير في المستويات الإدارية المختلفة، بما يتلاءم مع المتغيرات الجديدة سواء التي تتعلق في البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية للشركة.

### 3- دراسة (العجمي، عبد الله بن مرزوق 2007م))

هدفت هذه الدراسة الى مناقشة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشركة الإتصالات السعودية، ومعرفة مدى تجاوب منسوبي شركة الإتصالات السعودية مع فكرة الجودة ومدى تقبلها، وأيضا للوصول إلى مجموعة من المحاور الإرشادية للتغلب على معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشركة الإتصالات السعودية. وأوضح الباحث مشكلة الدراسة بشرحه لمعاناة كثير من القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية من تدني مستوى الأداء وكثرة الأخطاء ورتابة سير الإجراء. قام الباحث بصياغة فرضية الدراسة الرئيسية على النحو التالي (توجد عدة معوقات لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الإتصالات السعودية) اما الفرضيات الفرعية فهي كالتالي:

1. تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب الالتزام بجميع مبادئه وتطبيقاته بالكامل.
2. تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى تأسيس بيئة عمل مناسبة تمكن شركة الإتصالات السعودية من تطبيقه بنجاح.
3. عدم وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى موظفي شركة الإتصالات السعودية يعتبر عائقا لتطبيقه.

وقد خلص الباحث من خلال هذه الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة منها، يتضح من خلال قياس حدود المعرفة بإدارة الجودة الشاملة أن معظم أفراد العينة لا يوجد لديهم خلفية جيدة عن إدارة الجودة الشاملة أو أن معرفتهم بها قليلة، وهذا يدل على وجود مشكلة في إدراك ومعرفة أهمية هذا المفهوم في شركة الإتصالات السعودية. نسبة كبيرة من العينة موضع الدراسة أشارت إلى عدم تلقيها دورات أو ورش عمل عن إدارة الجودة الشاملة من داخل الشركة كما أن اغلب من تلقى تلك الدورات أو الورش كانت من خارج شركة الإتصالات السعودية. من خلال دراسة المحاور الرئيسية للتطبيق يعتبر محور المشاركة الكاملة للعاملين

ومحور اعتماد الحقائق الكاملة في إتخاذ القرارات من العوائق الرئيسة والمؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد قدم الباحث في هذه الدراسة العديد من التوصيات والمحاور الإرشادية للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة الإتصالات السعودية منها، أنه على الإدارة العامة أن تبدأ بمفهوم الجودة باعتباره هدفاً يمكن قياسه، حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة دعم الإدارة العليا وحماسها لذلك يكون معيار النجاح لأي منشأة أو منظمة أو إدارة تقدم خدماتها أو منتجاتها للجمهور هو مدى رضا العملاء عن تلك الخدمات أو المنتجات. يجب على إدارة الجودة الشاملة أن تركز على ضرورة تحقيق متطلبات واحتياجات وتوقعات المستفيدين وإعطاء كل فرد من أفراد المنظمة الفرصة بالمشاركة في تقديم خدمات ذات جودة عالية. تشكيل فرق عمل معنية بتحسين الجودة من أفراد لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة. اعتماد الحقائق في إتخاذ القرارات وذلك بإيجاد نظام معلومات متطور ومتكامل يمكن من خلاله تزويد جميع الإدارات والأقسام داخل الشركة بالبيانات والمعلومات التي تساعد على متابعة سير العمل وإتخاذ القرارات، واستخدام الطرق الإحصائية في تتبع الأنشطة والعمليات الإدارية لإتخاذ القرارات الموضوعية.

#### 4- دراسة (آل ثاني، فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد 2006):

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تقديم دراسة منهجية تقيس الحجم الحقيقي للاهتمام بأثر إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الإعلامية مع التركيز على قناة الجزيرة الفضائية كحالة دراسية، ولتمهيد الطريق أمام الباحثين والمختصين لإجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الإعلامية المختلفة من أجل قياس مدى أثر الجودة الشاملة عليها. وأيضاً لتقديم النموذج الأفضل - من وجهة نظر الباحث - على مدى أهمية إدارة الجودة داخل المؤسسات الإعلامية.

وبين الباحث مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمؤسسات الإعلامية؟، ونظرا لان قناة الجزيرة تعتبر من أهم المؤسسات الإعلامية المتخصصة والتي تحظى بمكانة بارزة لدى الرأي العام العربي كان من الجدير دراسة مختلف الأبعاد الإدارية داخل قناة الجزيرة للوقوف على أهمية وكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها. كما علق الباحث على أهمية الدراسة بأنه من المحاولات الأولى للاهتمام بأثر إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الإعلامية ووضعها في بؤرة الاهتمام حيث تمثل الإدارة المؤسسية لآلة الإعلامية المحرك الداخلي عن العمل.

عمل الباحث على دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية على قناة الجزيرة. حيث كانت فروض الباحث كالتالي:

1- هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى أداء قناة الجزيرة الفضائية.

2- هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء قناة الجزيرة الفضائية.

3- هناك علاقة بين مبادئ الجودة الشاملة ومستوى أداء قناة الجزيرة الفضائية.

وقد خلص الباحث إلى انه توجد علاقة جوهرية أو حقيقية بين كل من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي وبين مستوى أداء قناة الجزيرة الفضائية.

وقدم الباحث العديد من التوصيات أهمها، يجب على الإدارة العليا استيعاب أهمية الجودة الشاملة كنظرية عالمية أضافت الكثير من التميز للمؤسسات المختلفة، الصناعية منها والتجارية وأنها بلا شك ستضيف الكثير من التميز للإدارة الإعلامية. لابد أن تعطي الإدارة العليا في المؤسسات الإعلامية الجانب الإداري تركيزا مكافئا للجانب الإعلامي من أجل تقوية الأداء الإستراتيجي، وأن لا يكون التركيز منصبا فقط على الشق الإعلامي. ضرورة التزام المؤسسات الإعلامية بتحديد قيمها وأهدافها وقيامها بنشر تلك الأهداف من خلال

رسالتها إلى المهتمين وكذلك لابد من قيامها بتجديد آلياتها وأدواتها بإستمرار. أهمية انتهاج سياسية التحسين المستمر داخل المؤسسة الإعلامية لكافة العوامل المرتبطة بالعمليات والإجراءات بداية من التخطيط وانتهاء بعملية أداء الفرد في المؤسسة الإعلامية. ضرورة التزام الإدارة العليا الجاد والمعلن بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإظهار هذا الالتزام بشكل واضح للجميع وتذليل كل العقبات التي تعوق إمكانية هذا التطبيق. لابد من قيام الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة الشاملة باعتبارها منهجا وفكرا للعمل وضرورة اتساق تلك الثقافة مع الرؤية المؤسسة والمهمة الملقاة على عاتق المؤسسة الإعلامية.

#### 5- (دراسة ال مداوي، عبير محفوظ 2007م)

هدفت الدراسة الى التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الاداري المعاصر، حيث حصر الباحث مشكلة الدراسة في:

1. ماهي الاسس النظرية للجودة الشاملة في منظومة التعليم والإدارة المدرسية؟
2. ما أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية؟
3. ماهي معوقات تطبيق متطلبات الجوده الشاملة في الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية؟

وتوصلت الدراسة الى بعض النتائج منها،من اهم المتطلبات الاساسية التي تساعد الإدارة العامة بمرحلة التعليم الثانوي العام بالسعودية على تطبيق الجودة الشاملة، نشر ثقافة الجودة الشاملة، مراقبة تطبيق الجودة الشاملة، القيادة الفعالة، التطوير التنظيمي، تشكيل فرق العمل، التدريب المستمر، تقويم اداء العاملين، الاتصال الفعال وتخطيط الجودة. من المعوقات التي تعيق تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية عدم وضوح رسالة

الجودة الشاملة لدى القيادات العليا، الافتقار الى وجود فرق عمل تسعى لتحقيق اهداف الجودة، ضعف اساليب تقويم اداء العاملين وغياب التخطيط المستقبلي.

وأوصت الباحثة ببعض التوصيات منها: ضرورة تحقيق التعاون الكفاء والفعال بين الإدارة العليا لمنظومة التعليم والمعلمين الذين يقودون تنفيذ العملية التعليمية. اهمية التدريب وزيادة فهم العاملين بالمدارس لاهداف واهمية الجودة الشاملة في العملية التعليمية-نشر الوعي بين اوساط المتعلمين واولياء الامور باهمية الجودة في المدارس والمناهج. تطوير المناهج الخاصة بتعميق وتطبيق مفاهيم الجودة لكل الاطراف المشتركة في العملية التعليمية.

#### 6- دراسة (العنزي،سام بن جبر 2003م))

شرح الباحث مشكلة الدراسة بالتحديات التي تواجه المنظمات الصحية وضغوطات من الداخل والخارج من بينها ارتفاع تكلفة الرعاية الصحية إضافة الي زيادة الضوابط والضغوط الخارجية بهدف تخفيض التكلفة وتحسين الجودة، حيث كمنت مشكلة الدراسة في التساؤل حول ما هي متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة الشؤون الطبية بحرس الحدود وما هي المعوقات التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:ارتفاع مستوى المعرفة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة. تطبيق الجودة الشاملة سوف يساهم في تحسين كفاءة وأداء العاملين.إن الجودة الشاملة قابلة للتطبيق في إدارة الشؤون الطبية.

وقد أوصت الدراسة بالعمل على إقناع القيادات الإدارية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للحصول على التزام منها بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة. عقد برامج تدريبية لتطوير مهارات التعامل مع جمهور المستفيدين من خدمات إدارة الشؤون الطبية. استخدام المنهج العلمي في تشخيص وعلاج جميع المشاكل الإدارية. الاهتمام بوضع معايير واضحة ومناسبة ودقيقة لقياس الإنتاجية.

## ثالثاً: - الدراسات باللغات الاجنبية:

### 1-(Paper Research- Mile Terzoiviske, Danny Samson2008)

حيث اختبرت هذه الدراسة قوة العلاقة بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي في منظمات الاعمال بغض النظر عن حجم الشركة، وبدون الالتفات الى ان الشركة قد حصلت مسبقاً على شهادة الايزو ام لا ، وتوصلت الدراسة الى أنه عندما تتحصل الشركة على شهادة الايزو فإن العلاقة بين الجودة الشاملة والاداء التنظيمي لا تتأثر سلباً بل تكون اكثر ايجابية ، ويكون مقدار هذا التأثير وفقاً لحجم الشركة ونوع النشاط الذي تمارسه خاصة على حجم المعيب من الاعمال ، وكان المضمون الاساسي للدراسة ان منظمات الصناعات التحويلية النموذجية هي الاكثر احتمالاً لتحقيق اداء افضل في علاقات الموظفين ورضاء العملاء والاداء التشغيلي واداء الأعمال مع إدارة الجودة الشاملة.

### 2-(Robin Mann &Dennis Kehoe Study 2006 )

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اهم العوامل المؤثرة على تطبيق ونجاح عملية إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال. حيث خلصت نتائج تلك الدراسة الى ان اهم العوامل التي تؤثر على تطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة تتمثل في طرق تنفيذ الاعمال، عدد العاملين بالمؤسسة ومستوى تدريبهم على ما هو مطلوب منهم اداءه، ثقافة المنظمة والقيم المشتركة بين العاملين، اسلوب الإدارة ، والهيكل التنظيمي.

اوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعوامل اعلاه حتى تتمكن من تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بنجاح.

### 3-( Al Qurani, Mohammed Abdullah Study 2004)

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تطبيق عناصر الجودة الشاملة بالشركات السعودية القيادية وهي (شركة الإتصالات السعودية، شركة ارامكو (البتروال السعودية)، شركة سابك،

وشركة الكهرباء السعودية). وخلصت الدراسة الى ان العناصر (مشاركة الموظفين، التعليم والتدريب، الاهتمام بالعميل، التقدير والمكافئة) من أكثر العناصر التي حققت نتائج اقل ولم يتم التركيز عليها كما تم على العناصر الاخرى، مع ان أهمية العناصر الاربعة تكمن في ارتباطها بالعميل الداخلي عدا عنصر الاهتمام بالعميل والذي يرتبط بالعميل الخارجي. مما يحتم على الادارات العليا بتلك الشركات الى استيعاب والاهتمام بتلك العناصر وتطبيقها بشكل كامل أسوة بالعناصر الاخرى. وخلصت الدراسة الى عدة توصيات منها، أهمية الثقة بقدرات العاملين ومشاركة القيادات العليا بالشركة في فرق الجودة من أجل التحفيز والدعم، وضع أنظمة واضحة للإستحقاق والمكافأة، والعمل على التدريب المستمر من خلال العمل والتركيز على تطوير الموظفين وذلك عن طريق إلحاقهم بدورات تدريبية متطورة في مجال الجودة. 3- التواصل المستمر مع العملاء وفتح قنوات إتصال معهم والعمل على عمل ابحاث للسوق من أجل تطوير الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.

### التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

1. توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته في تطوير الاعمال بالمنظمات التجارية.
2. بيان أهمية الحاجة لإدارة الجودة الشاملة.
3. تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات في منهجية الدراسة حيث قامت على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت المعايير والاساليب الاحصائية المتفق عليها في مثل هذه الدراسات.
4. اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات الاخرى في تأثير تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداء منظمات الاعمال بصورة ايجابية وخلق بيئة عمل تساعد على زيادة الانتاجية.



أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- 1- تعتبر اول دراسة تناولت دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة واثره على الاداء الوظيفي في الشركة السودانية للاتصالات حسب علم الباحث.
- 2- معرفة مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي لدى العاملين بالشركة السودانية للاتصالات.
- 3- قدمت هذه الدراسة توصيات تتعلق باهمية تطبيق الجودة الشاملة واثرها على الاداء الوظيفي.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تحليل البيانات.

المبحث الثاني : مناقشة فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول : تحليل البيانات

يحتوى هذا الفصل على الخطوات التي تمت من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومن ثم خطوات جمع البيانات وتصميم الاستبانة وقياس مدى صدق وثبات الاستبانة والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة بالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفي ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري للمتغيرات ثم تحليل الفرضيات. تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي " اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة " حيث تم اعطاء الاوزان في عملية التحليل على النحو التالي : الرقم (1) يقابل اوافق بشدة ، الرقم (2) يقابل اوافق ، الرقم (3) يقابل محايد، الرقم (4) يقابل لا اوافق ، الرقم (5) يقابل لا اوافق بشدة ، و تم توزيع عدد (170) استبانة على العاملين بالإدارة الرئيسية للشركة بولاية الخرطوم بمساعدة مقدرة ومشكورة منهم تمكن الدارس من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة .

**معدل الاستجابة:** الجدول رقم (3) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين، يلاحظ من الجدول انه تم توزيع عدد (170) استبانة عن طريق العينة العشوائية البسيطة للعاملين بالمركز الرئيس بولاية الخرطوم، كما تم توزيع بعض الاستبانات عن طريق اليد وكان يتم استلام الاستبانات بعد تعبئتها مباشرة وكان عدد الاستبانات المستردة يساوي (160) استبانة بنسبة (95%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، الاستبانات التي لم تسترد (10) استبانة بنسبة (5%). بينما يبلغ عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل (2) استبانة بنسبة (1%). أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فيساوي (158) استبانة بنسبة (98%) من إجمالي الاستبانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي

تعتمد على قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

### جدول رقم (3)

معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 170)

النسبة %	العدد	البيانات
100%	170	الاستبيانات الموزعة
95%	160	الاستبيانات المستردة
5%	10	الاستبيانات التي لم تسترد
1%	2	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل
99%	158	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

### التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية:

الجدول رقم (4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية من حيث المهنة حيث بلغت نسبة الموظفين (80%) من العينة وتشكل أكبر نسبة تليها فئة اخري بنسبة (15.8%) ، اما فئة مدير إدارة بلغت نسبة (3.8%) اما توزيع افراد العينة حسب متغير العمر من الجدول نجد أن الفئة العمرية أكبر من 40 سنة شكلت نسبة (34.2%) وهي أكبر نسبة ، بينما شكلت الفئة من 35-40 سنة نسبة بلغت (28.5%) ، ثم يليها الفئة من 30-35 سنة بنسبة بلغت (20.3%) و اخيرا الفئة من 25-30 سنة بلغت نسبة (17.1%) اما متغير المؤهل العلمي فقد اظهر التحليل ان الحاصلين علي شهادة البكالوريوس بلغت نسبة (65.2%) تمثل أكبر فئة يليها الحاصلين علي شهادة الماجستير بنسبة بلغت (20.3%) ، يليها الحاصلين علي شهادات اخري بنسبة بلغت (8.2%) ثم فئة الحاصلين علي شهادة الدكتوراه بنسبة

(6.3%) ، كما اظهر التحليل توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة و من الجدول رقم (4) نجد أن الفئة اكبر من 15 سنة شكلوا نسبة (43%) وهي اكبر نسبة ، بينما شكلت الفئة من 10-15 سنة بلغت نسبة (20.9%) ، ثم الفئة 5 الي 10 سنوات بلغت نسبة (19.6%) ثم الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة بلغت (16.5%).

#### جدول رقم (4) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النوع	بيان	العدد	النسبة
المهنة	موظف	127	80.4%
	مدير إدارة	6	3.8%
	أخرى	25	15.8%
المجموع		158	100%
العمر	25 و اقل من 30	27	17.1%
	30 و اقل من 35	32	20.3%
	35 و اقل من 40	45	28.5%
	40 فاكثر	54	34.2%
المجموع		158	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	103	65.2%
	ماجستير	32	20.3%
	دكتوراه	10	6.3%
	أخرى	13	8.2%
المجموع		158	100%
الخبرة	اقل من 5 سنة	26	16.5%
	5 سنة و اقل من 10 سنة	31	19.6%
	10 سنة و اقل من 15 سنة	33	20.9%
	اكثر من 15 سنة	68	43.0%
المجموع		158	100%

المصدر اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017 م

## توزيع الافراد حسب حضور دورات الجودة

فيما يختص بتوزيع افراد العينة حسب الدورات المتعلقة بإدارة ومبادئ الجودة الشاملة التي حضرها المستجيبون فقد بلغت فئة الذين حضروا أكثر من دورة بلغت نسبة (32.9%) وتمثل اكبر فئة تليها فئة الذين لم يحضروا الي دورة بنسبة (31.6%)، كما في الجدول رقم (5)، ثم فئة الذين حضروا دورات أساسية بلغت نسبتهم (25.9%) والذين حضروا دورات متقدمة بلغت نسبتهم (9.5%).

جدول رقم (5) حضور الدورات التدريبية في مجال الجودة

النسبة	العدد	بيان	
%31.6	50	لم احضر أي دورة	الدورات
%25.9	41	دورة أساسية	
%9.5	15	دورة متقدمة	
%32.9	52	أكثر من دورة	
%100	158		المجموع

المصدر اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017 م

## التحليل العاملي الاستكشافي:

تأتي أهمية هذا الاجراء لاستبانة الدراسة لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى. اي ان التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الاساسية يهدف الى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون او عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الاساسي، قليلة الترابط مع المكونات الاخرى.

وتحقق طريقة التباين الاقصى Varimax لتدوير المحاور عموديا ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على ان متغير ما ينتمي الى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الاحصائية .

و بمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979) و(Hair et al,1998) التي تتمثل في النقاط التالية:

- ان يكون معامل الثبات Alpha لكل عباره او متغير 0.60 او اكثر .
- ان يكون معامل ارتباط كل عبارة او متغير بالعامل اكبر من 0.2.
- ان يكون معامل تحميل العبارة او المتغير على العامل الواحد 0.5 او اكثر.
- ان لا تكون العبارة قد تم تحميلها على اكثر من عامل واحد في نفس الوقت.
- ان لا تقل قيمة ايجن Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح.

اي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة احصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 0.50%، تناسب العينة، وان لا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد الصحيح ، وان تكون الاشتراكات الاولية communities للبندود

أكثر من 0.50%، وأن لا يقل تشبع العامل عن 0.50% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى، وأن لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد .

### التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل والمكون من ثمانية محاور مع بعضها البعض وعدد عباراته (32) عبارته وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) و التبعيات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات، حيث تم التوصل إلى ثلاثة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتفسر تلك المكونات مجتمعة (76.780%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998).

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (6).



جدول رقم (6) التحليل العاملي للمتغير المستقل مبادئ إدارة الجودة الشاملة

3	2	1	العبارات	المتغيرات
.275	.298	.800	C3	فرق العمل والتخطيط الاستراتيجي التدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية
.171	.343	.761	C4	
.294	.380	.756	D3	
.403	.247	.732	C1	
.307	.421	.695	G1	
.239	.435	.692	C2	
.315	.384	.674	G3	
.466	.145	.671	K1	
.449	.253	.655	K4	
.415	.446	.651	D1	
.426	.345	.629	K2	
.432	.380	.609	G4	
.309	.852	.222	B2	
.300	.812	.334	B1	
.224	.765	.415	A3	
.234	.731	.421	B3	
.416	.663	.398	B4	
.857	.260	.269	M1	التركيز علي العميل والتركيز علي الجودة
.810	.324	.285	M2	
.719	.283	.442	M3	
.634	.374	.474	L1	
.562	.368	.486	L2	
0.939			KMO	
4073.842			الجذر الكامن	
76.780			نسبة التباين	

ملاحظة:  $N= 198, **p < 0.01$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع اداء العاملين: تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير التابع والمكون من أربعة محاور مع بعضها البعض وعدد عباراتها (16) عبارته وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (0.50) و التشعبات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن (1) ، وتم حذف العبارات المتقاطعة، وتم التوصل الى مكون اساسي (عوامل) من جميع العبارات في مقياس اداء العاملين وتفسر تلك المكونات مجتمعة (73.639%) من التباين لكل العبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998) . كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الاكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (7) .

جدول رقم (7) التحليل العاملي للمتغير التابع اداء العاملين

المتغيرات	العبارات	1	2	3	4
تحسين الاداء	P1	.753	.231	.326	.228
	P3	.737	.403	.204	.313
	P2	.715	.365	.367	.321
	Q2	.707	.343	.265	.393
	Q1	.550	.276	.446	.493
أداء الشركة	N2	.307	.810	.263	.335
	N1	.328	.770	.304	.306
	N4	.323	.732	.467	.242
	N3	.455	.647	.434	.175
الكفاءة والفاعلية	O3	.320	.274	.753	.343
	O1	.168	.306	.745	.392
	O4	.383	.371	.731	.185
	O2	.491	.367	.630	.171
تقييم الأداء	Q4	.417	.289	.351	.711
	P4	.376	.386	.327	.702
	Q3	.483	.390	.390	.553
KMO	0.930				
الجزر الكامن	3243.459				
نسبة التباين	85.726				

ملاحظة:  $N= 198, **p < 0.01$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة: يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي ، اذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي 1 ، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى ان المصدقية من 0.50 - 0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، اما (Hair et al, 2010) اقترح ان قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 .

### جدول رقم (8)

#### الاعتمادية (Cronbach's alpha)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.961	11	فريق العمل والتخطيط التدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية	المتغير المستقل
0.939	5	التحسين المستمر	
0.933	5	التركيز علي العميل والتركيز علي الجودة	
0.942	4	تحسين الأداء	المتغير التابع
0.953	4	أداء الشركة	
0.924	4	الفاعلية والكفاءة	
0.933	3	تقييم الأداء	

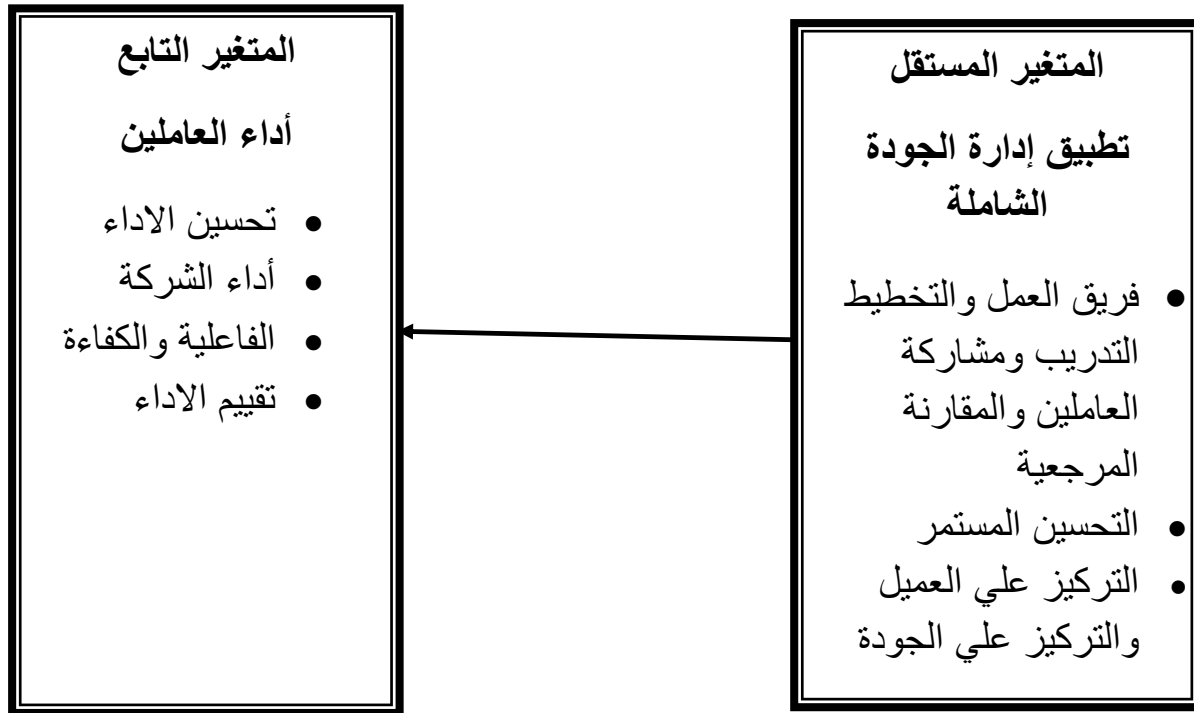
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

## نموذج الدراسة المعدل:

بناء على نتائج التحليل العاملي وتحليل الاعتمادية حذف محور الالتزام بمبادي الجودة من محاور المتغير المستقل واندمجت محاور المتغير المستقل (فرق العمل، التخطيط الاستراتيجي، المقارنة المرجعية، التدريب ومشاركة العاملين) في محور واحد كما اندمج (التركيز على العميل، التركيز على الجودة) كذلك في محور واحد كما بقي محور التحسين المستمر كما هو و اندمجت محاور المتغير التابع كلها في محور واحد هو أداء العاملين مما حدا الي تعديل نموذج وفرضيات الدراسة كما في الشكل ادناه.

شكل (12)

### نموذج الدراسة (المعدل)



المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثاني مناقشة فرضيات الدراسة :-

جدول (9)

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وترقية أداء العاملين (بُعد تحسين الاداء).
الفرضيات الفرعية:
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين فريق العمل والتخطيط التدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية وأداء العاملين (بُعد تحسين الاداء).
1-2 هنالك علاقة ايجابية بين التحسين المستمر وأداء العاملين (بُعد تحسين الاداء).
1-3 هنالك علاقة ايجابية بين التركيز علي العميل والتركيز علي الجودة وأداء العاملين (بُعد تحسين الاداء).
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الشركة.
الفرضيات الفرعية:
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين فريق العمل والتخطيط التدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية وأداء العاملين (بُعد أداء الشركة).
1-2 هنالك علاقة ايجابية بين التحسين المستمر وأداء العاملين (بُعد أداء الشركة).
1-3 هنالك علاقة ايجابية بين التركيز علي العميل والتركيز علي الجودة وأداء العاملين (بُعد أداء الشركة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكفاءة وفاعلية العاملين بعد (الكفاءة والفاعلية).

الفرضيات الفرعية:

1-1 هنالك علاقة ايجابية بين فريق العمل والتخطيط للتدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية وأداء العاملين (بُعد الكفاءة والفاعلية).

2-1 هنالك علاقة ايجابية بين التحسين المستمر وأداء العاملين (بُعد الكفاءة والفاعلية).

3-1 هنالك علاقة ايجابية بين التركيز علي العميل والتركيز علي الجودة وأداء العاملين (بُعد الكفاءة والفاعلية).

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكفاءة تقييم الأداء (بُعد تقييم الأداء).

الفرضيات الفرعية:

1-1 هنالك علاقة ايجابية بين فريق العمل والتخطيط للتدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية وأداء العاملين (بُعد تقييم الاداء).

2-1 هنالك علاقة ايجابية بين التحسين المستمر وأداء العاملين (بُعد تقييم الاداء).

3-1 هنالك علاقة ايجابية بين التركيز علي العميل والتركيز علي الجودة وأداء العاملين (بُعد تقييم الاداء).

المصدر اعداد الباحث 2017

## متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم (8.4) ان اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو اغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة ويلاحظ أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة يقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي)3 مما يشير إلى ضعف متغيرات الدراسة تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (10) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لمتغيرات الدراسة. و يوضح ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة ، ويلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للمتغير المستقل مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة بعد متغيرات التخطيط التدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية (وسط حسابي =1.9203، انحراف معياري=0.80492) اكبر متوسط ، يليه الوسط الحسابي لبعء التركيز علي العميل والتركيز علي الجودة (وسط حسابي =1.8667، انحراف معياري=0.84412) ثم يليه التحسين المستمر (وسط حسابي =1.8556، انحراف معياري =0.77355) ، كما يستنتج من ذات الجدول رقم (10) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد التخطيط التدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: الموظف، التخطيط، التدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية، التركيز علي العميل والتركيز علي الجودة وأخيرا التحسين المستمر.

كما يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للمتغير التابع أداء العاملين ان بعد تقييم الاداء (وسط حسابي =2.0203، انحراف معياري=0.87263) اكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي

لبعد الفاعلية والكفاءة (وسط حسابي =1.9198، انحراف معياري=0.83669) ثم يليه بعد أداء الشركة (وسط حسابي =1.9043، انحراف معياري =0.86653) وأخيرا بعد تحسين الأداء (وسط حسابي =1.8815، انحراف معياري 0.78068) ،

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (10) أن المستقيين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد تقييم الاداء من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: تقييم الأداء، الكفاءة والفاعلية، أداء الشركة وأخيرا تحسين الأداء.

#### جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
.80492	1.9203	فريق العمل والتخطيط التدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية
.77355	1.8556	التحسين المستمر
.84412	1.8667	التركيز علي العميل والتركيز علي الجودة
.78068	1.8815	تحسين الأداء
.86653	1.9043	أداء الشركة
.83669	1.9198	الفاعلية والكفاءة
.87263	2.0206	تقييم الأداء
.80492	1.9203	الفاعلية والكفاءة
.77355	1.8556	تقييم الأداء

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)



## الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

تم إجراء تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعنى ان الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية او عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) الى (0.70) و تعتبر العلاقة قوية اذا كان معامل الارتباط اكثر من (0.70).

الجدول رقم (11) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة. ويلاحظ من الجدول ادناه ان الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة فيما بينها والمتغيرات المستقلة مع المتغيرات التابعة يوجد بينها ارتباط معنوي إيجابي قوي وأيضا يوجد ارتباط معنوي قوي فيما بين المتغيرات التابعة.

جدول رقم (11) الارتباطات بين متغيرات الدراسة

7	6	5	4	3	2	1	المتغيرات	م
						1	فريق العمل والتخطيط التدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية	1
					1	.796**	التحسين المستمر	2
				1	.745**	.827**	التركيز علي العميل والتركيز علي الجودة	3
			1	.770**	.726**	.817**	تحسين الأداء	4
		1	.822**	.866**	.757**	.840**	أداء الشركة	5
	1	.820**	.815**	.769**	.609**	.772**	الفاعلية والكفاءة	6
1	.821**	.810**	.876**	.720**	.655**	.766**	تقييم الأداء	7

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفصل الرابع  
النتائج والتوصيات

## نتائج الفرضيات

تتناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (1) فرضية رئيسية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العملي والاعتمادية، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وتم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

**الفرضية الرئيسية الاولى:** هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وترقية أداء العاملين (بُعد تحسين الاداء). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بُعد (تحسين الاداء) ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه توجد هناك علاقة إيجابية لمكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على أداء العاملين حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة . وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (124.585) بمستوى دلالة (sig =0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.838) مما يشير إلى أن 84% تقريبا من التغيرات في أداء العاملين تفسرها مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة أي كلما زادت مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة زاد مستوى تحسن الاداء للعاملين وتبقى

16% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية  
الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع  
للصدفة وغير جوهرية . أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين مكونات تطبيق مبادئ  
إدارة الجودة الشاملة واداء العاملين (بُعد تحسين الاداء) فقد اشارت النتائج الموضحة  
في الجدول رقم (12) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه توجد هناك علاقة إيجابية  
معنوية فريق العمل والتخطيط التدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية علي اداء  
العاملين حيث بلغت قيمة بيتا (0.486) و مستوى المعنوية (0.000) كما توجد علاقة  
إيجابية معنوية بين التحسين المستمر علي اداء العاملين حيث بلغت قيمة بيتا  
(0.146) ومستوي الدلالة (0.051) ، كما توجد علاقة ايجابية معنوية بين التركيز علي  
العمل والتركيز علي الجودة علي اداء العاملين (بُعد تحسين الاداء) حيث بلغت قيمة  
بيتا (0.259) ومستوي الدلالة (0.001) وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة كليا كون  
محاور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بلغت مستوي الدلالة المعتمد كما موضح في  
الجدول رقم (10.4) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات تطبيق مبادئ إدارة الجودة  
الشاملة.

## جدول رقم (12)

نتائج تحليل العلاقة بين مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة

الشاملة واداء العاملين (بُعد التحسين المستمر).

النتيجة	Sig	أداء العاملين (بُعد تحسين الأداء)	المتغيرات المستقلة
دعمت	.000	.486	فريق العمل والتخطيط والتدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية
دعمت	.051	.146	التحسين المستمر
دعمت	.001	.259	التركيز على العميل والتركيز على الجودة
0.838			R <sup>2</sup>
0.697			Ajusted R <sup>2</sup>
0.703			R <sup>2</sup> Δ
124.585			F Change

مستوى المعنوية: \*\*\*p<0.001, \*\*p<0.05, \*p<0.10

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

مما سبق أعلاه نجد ان نتيجة اختبار الفرضية الأولى تبين ان هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وترقية أداء العاملين في الشركة السودانية للاتصالات.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الشركة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف علي أثر مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بُعد (أداء الشركة)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه توجد هناك علاقة إيجابية لمكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على أداء العاملين (بُعد أداء الشركة) حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (215.818) بمستوى دلالة (sig = 0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.897) مما يشير إلى أن 90% تقريبا من التغيرات في أداء الشركة تفسرها مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة أي كلما زادت مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة زاد أداء الشركة وتبقى 10% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية . أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة و أداء العاملين (بُعد أداء الشركة) فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه توجد هناك علاقة إيجابية معنوية فريق العمل والتخطيط التدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية علي أداء الشركة حيث بلغت قيمة بيتا (0.323) و مستوى المعنوية (0.000) كما توجد علاقة ايجابية معنوية بين التحسين المستمر علي أداء الشركة، حيث بلغت قيمة بيتا (0.120) ومستوي الدلالة (0.048) ، كما توجد علاقة ايجابية معنوية بين التركيز علي العميل والتركيز علي الجودة وبين أداء الشركة حيث بلغت قيمة بيتا (0.510) ومستوي الدلالة (0.000) وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة كليا كون محاور تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة قد بلغت مستوي الدلالة المعتمد كما موضح في الجدول رقم (13) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

### جدول رقم (13)

نتائج تحليل العلاقة بين مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة واداء العاملين

(بُعد أداء الشركة)

النتيجة	Sig	أداء العاملين (بُعد أداء الشركة)	المتغيرات المستقلة
دعمت	.000	.323	فريق العمل والتخطيط والتدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية
دعمت	.048	.120	التحسين المستمر
دعمت	.000	.510	التركيز على العميل والتركيز على الجودة
0.897			R <sup>2</sup>
0.804			R <sup>2</sup> Δ
215.818			F Change

مستوى المعنوية: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

مما سبق أعلاه نجد ان اختبار الفرضية الثانية يوضح انه هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الشركة.



الفرضية الرئيسية الثالثة: هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وكفاءة وفاعلية العاملين (بُعد الكفاءة والفاعلية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف علي أثر مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة علي اداء العاملين بعد (الكفاءة والفاعلية) ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه توجد هنالك علاقة إيجابية لمكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة علي اداء العاملين بُعد (الكفاءة والفاعلية) حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد اشار اختبار (F) الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (99.741) بمستوى دلالة (sig =0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.809) مما يشير إلى أن 81% تقريبا من التغيرات في اداء العاملين بعد الكفاءة والفاعلية تفسرها مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة أي كلما زادت مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة زاد اداء العاملين بعد (الكفاءة والفاعلية) وتبقى 19% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية . أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة و اداء العاملين بعد (الكفاءة والفاعلية) فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه توجد هنالك علاقة ايجابية معنوية فريق العمل والتخطيط التدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية علي اداء العاملين بعد (الكفاءة والفاعلية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.499) و مستوى المعنوية (0.000) كما لا توجد علاقة ايجابية معنوية بين التحسين المستمر علي اداء العاملين بعد (الكفاءة والفاعلية) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.121) ومستوي الدلالة (0.133) ، كما توجد علاقة ايجابية معنوية بين التركيز علي العمل والتركيز علي الجودة علي اداء العاملين بُعد (الكفاءة والفاعلية)، حيث بلغت قيمة بيتا (0.446) ومستوي الدلالة (0.000) وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئيا كون محور

التحسين المستمر لم يبلغ مستوي الدلالة المعتمد كما موضح في الجدول رقم (14) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة .

### جدول رقم (14)

نتائج تحليل العلاقة بين مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة واداء العاملين (بُعد الكفاءة والفاعلية).

النتيجة	Sig	أداء العاملين (بُعد تحسين الأداء)	المتغيرات المستقلة
دعمت	.000	.499	فريق العمل والتخطيط والتدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية
لم تدعم	133	-.121-	التحسين المستمر
دعمت	.000	.446	التركيز على العميل والتركيز على الجودة
0.897			R2
0.800			Ajusted R2
0.804			$R^2 \Delta$
215.818			F Change

مستوى المعنوية: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

مما سبق أعلاه نجد أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وزيادة مستوى كفاءة وفاعلية العاملين بالشركة السودانية للإتصالات.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وكفاءة تقييم الأداء (بُعد تقييم الأداء).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف علي أثر مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة علي تقييم اداء العاملين، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه توجد هنالك علاقة ايجابية لمكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة علي اداء العاملين (بُعد تقييم الاداء) حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (82.968) بمستوى دلالة (sig = 0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.782) مما يشير إلى أن 78% تقريبا من التغيرات في اداء العاملين بعد تقييم الاداء تفسرها مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة أي كلما زادت مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة زاد التحسن في عملية تقييم اداء العاملين، وتبقى 22% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية . أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة و اداء العاملين (بُعد تقييم الاداء) فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه توجد هنالك علاقة ايجابية معنوية فريق العمل والتخطيط التدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية وبين تقييم اداء العاملين حيث بلغت قيمة بيتا (0.502) و مستوى المعنوية (0.000). كما لا توجد علاقة ايجابية معنوية بين التحسين المستمر علي اداء العاملين ( بعد تقييم الاداء) حيث بلغت قيمة بيتا (0.063) ومستوي الدلالة (0.458) ، كما توجد علاقة ايجابية معنوية بين التركيز علي العميل والتركيز علي الجودة علي اداء العاملين بعد (تقييم الاداء) حيث بلغت قيمة بيتا (0.258) ومستوي الدلالة (0.005) وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة مدعومة جزئيا كون محور التحسين المستمر لم يبلغ مستوي الدلالة المعتمد كما موضح

في الجدول رقم (13.4) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

### جدول رقم (15)

نتائج تحليل العلاقة بين مكونات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة واداء العاملين (بعد تقييم الأداء)

النتيجة	Sig	أداء العاملين (بعد تحسين الأداء)	المتغيرات المستقلة
دعمت	.000	.502	فريق العمل والتخطيط والتدريب ومشاركة العاملين والمقارنة المرجعية
لم تدعم	.458	.063	التحسين المستمر
دعمت	.005	.258	التركيز على العميل والتركيز على الجودة
0.782			R <sup>2</sup>
0.604			Ajusted R <sup>2</sup>
0.612			$R^2 \Delta$
82.968			F Change

مستوى المعنوية: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

مما سبق أعلاه نجد انه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وكفاءة تقييم الأداء بالشركة السودانية للإتصالات.

## توصيات الدراسة :

1. على الإدارة العليا بالشركة السودانية للاتصالات الاستمرار في تبني تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل لتطوير الاداء والتحسين المستمر لعملياتها الداخلية والخارجية.
2. على الإدارة العليا بالشركة السودانية للاتصالات العمل على تثبيت وتعميق مفهوم مبادئ وقيم إدارة الجودة الشاملة لدى جميع العاملين بالشركة. وذلك بإعداد المزيد من البرامج التدريبية رفيعة المستوى ، وعقد سمنارات وندوات مستمرة يتلقى فيها جميع منسوبيها المهارات المطلوبة للاستمرار تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
3. على الإدارة العليا للشركة السودانية للاتصالات تبسيط مفاهيم واساليب تطبيق مبادئ وقيم إدارة الجودة الشاملة بحيث تصبح سهلة الفهم لجميع العاملين ومطبقة من جميع العاملين بالشركة السودانية للاتصالات بدء من افراد الإدارة العليا وحتى العاملين بالادارات والاقسام الفنية والاداريه.
4. يجب على الإدارة العليا للشركة السودانية إتباع وسائل علمية واضحة ومتوافقة مع مبادئ وقيم إدارة الجوده الشامله وذلك للتأكد من استمرار تحسن جودة خدماتها.
5. على الإدارة العليا للشركة السودانية للاتصال زيادة إستغلال كفاءة الموارد عن طريق التطوير المستمر لمبادئ ومفهوم إدارة الجوده الشامله.
6. على الإدارة العليا في الشركة السودانية للاتصالات الاهتمام بتحديث نظم متابعة وتقييم اداء العاملين قبل واثناء التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية قبل التدريب، والاستفادة من نتائج التقييم بعد التدريب في تصميم برامج مستقبلية ناجحة.
7. للاستمرار في زيادة انتاجية الشركة السودانية للاتصال واستثمار طاقات الموظفين لديها على الإدارة العليا للشركة السودانية للاتصالات توسيع مفهوم الإدارة بالمشاركة واشراك الموظفين في إتخاذ القرار.
8. يجب على إدارة الشركة السودانية للاتصالات تطوير اداء العاملين بها بحيث يتم تقديم الخدمات المطلوبة للعملاء في الوقت المحدد لها بما يتوافق مع مبادئ إدارة الجوده الشاملة بالشركة.

9. على إدارة الشركة السودانية للإتصالات تطوير الاساليب العلمية والعملية للمحافظة على الصلة الوثيقة بين المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها والعاملين بها.
10. يجب على إدارة الشركة السودانية للإتصالات زيادة الاهتمام بتطوير وتنمية المسار الوظيفي للعاملين بها بما يحقق الاهداف للشركة وربط ذلك بتطبيق مبادئ الجوده الشامله في الشركة.
11. يجب على إدارة الشركة السودانية للإتصالات تطوير اساليب ضبط ومراقبة طرق اداء المهام من قبل العاملين بالشركة بحيث تتفق مع اساسيات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة.
12. على مدراء الادارات بالشركة السودانية للإتصالات العمل على تطوير طرق تقييم الاداء بحيث تكون مبنية على الوضوح والشفافية كاساس لقياس اداء العاملين في الشركة.
13. على مدراء الاقسام بالشركة السودانية للإتصالات الاستمرار في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كافة العمليات الادارية والفنية حيث ان ذلك احد اسباب نجاح إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر والتطوير المستدام لعملياتها.
14. يتوجب على المديرين بالشركة السودانية للإتصالات الاهتمام بالمبادرات التطويرية التي تدعم الجوده والتميز المؤسسي للشركة.
15. يجب على المديرين بالشركة السودانية للإتصالات العمل على زيادة ثقة الموظفين في مبادئ واساسيات إدارة الجودة الشاملة بالشركة السودانية للإتصالات وذلك باستمرارية التزامهم بمبادئ الجودة الشاملة في جميع القرارات التي يقومون بإتخاذها.
16. يجب علي العاملين بالشركة السودانية للإتصالات العمل على تطوير وتجويد خدمات الشركة في اطار إلتزامهم بمبادئ وقيم إدارة الجوده الشامله بالشركة وذلك للوصول لرضاء العملاء التام عن منتجات وخدمات الشركة.

17. يجب على العاملين بالشركة السودانية للإتصالات المساهمة والمساعدة في تطوير وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة لديها بحيث تتم تلبية احتياجات المستفيد الداخلي بما يساعد في تحقيق الرضا للعميل الخارجي.
18. على العاملين بالشركة السودانية للإتصالات تفهم نتائج تقييم الاداء بصورة ايجابية والعمل على تحسين نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة لديهم لتحقيق المصلحة المشتركة بين الشركة والعاملين.
19. قيام قسم الجودة في الشركة السودانية للإتصال بتطوير نظام فرق العمل لتحقيق اهداف الشركة والعاملين والمستفيدين من خدماتها. على ان توضع استراتيجية استمرارية هذا القسم حتى وان تغيرت الادارات.
20. حتى تتمكن الشركة السودانية للإتصالات من المحافظة على مستوى مرتفع من فعالية العملية التدريبية يقترح الباحث الإلتزام ببرنامج دائم للتحسين المستمر لجودة العملية التدريبية بالشركة يقوم على التقييم المستمر لفعالية العملية التدريبية بها وبصفة دورية وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعملية التدريبية.
21. أن تبدأ الشركة في دراسة مدى امكانية ادخال فكرة حلقات الجودة اليابانية للتطبيق على احد اقسامها على سبيل التجربة مستهدفة بذلك تهيئة العاملين للمشاركة في المقترحات وتطوير وتحسين العمل ، وبذلك يمكن دعم وتطوير ثقافة الجودة ، وهذا يتم بوضع خطة تدريبية متكاملة تركز على مفهوم حلقات الجودة وطريقة عملها والاساليب المستخدمة فيها ، ويعتقد الباحث انه من الافضل الاستعانة بمدربين من خارج الشركة في المراحل الاولى من التطبيق.
22. ويوصي الباحث ان تقوم الهيئة السودانية للإتصالات بوضع مواصفات محددة وملزمة لشركات الاتصالات لتقديم مستوى جودة محدد لخدمة العملاء فيما يتعلق بمطالباتهم ووضع معايير لقياس ذلك المستوى.

## المصادر والمراجع

### اولا القرآن الكريم

### ثانيا المراجع العربية

1. المحاسنة، ابراهيم محمد، (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، عمان الاردن، دار جرير للنشر والتوزيع.
2. الشمري، حامد بن مالح (2007)، إدارة الجودة الشاملة صناعة النجاح في سباق التحديات -الرياض
3. الحسيني، احمد بن عبد الله بن عبد العزيز(2003)، علاقة الإشراف الاداري بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية، مكتبة الرياض.
4. البرادعي ، بسيوني محمد، (2009). تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية وتحسين أداء العاملين.
5. بن سعيد ، خالد سعد، (1997). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الخاص ، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
6. مجيد، سوسن شاكر، الزيادات محمد (2008) إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان الاردن.
7. صالح، سلوى عمر، (2011) الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ، القاهرة، النهضة العربية للنشر.
8. العنزي ،عوض خلف(2008) ، إدارة جودة الخدمات - مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع- الرياض
9. العنزي ،سعد علي حمود،(2012). الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر، الاردن عمان.
10. الحداد، عواطف ابراهيم، (2009). إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر.



11. الفريحات، غالب،(2013) استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الاداري والتربوي ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، الاردن عمان.
12. الدرادكة، مامون سليمان - الشبلي، طارق، (2010). الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء، عمان الاردن .
13. الدرادكة، مامون سليمان،(2006) إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، الاردن.
14. الصيرفي محمد 2006- الجودة الشاملة طريقك للحصول على الايزو.
15. السامرائي، مهدي(2007)، إدارة الجودة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير عمان.
16. البابطين ،سلطان(1994) تقييم نظام اداء العاملين بالاجهزة الامنية في الرياض،المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب
17. الجبوري، ميسرة ابراهيم (2010)،إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
18. العنزي ، سعد علي حمود(2012) الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، عمان
19. احمد ، مصطفى سيد (2012)، إدارة الموارد البشرية-منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة
20. بن سعيد ،خالد بن سعد (1997) - إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي- مكتبة الشقري للنشر- الرياض
21. توفيق، عبد الرحمن ، (2008). إدارة الجودة الشاملة، بمبميك، القاهرة.
22. توفيق، عبد الرحمن،(2011). تقييم الأداء المبادئ، الادوات والمهارات، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ،مصر.
23. جوده ، محفوظ احمد، (2004). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الاردن
24. عقيلي، عمر وصفي (2006)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، عمان ،

25. غازي، على، على، (2003) بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 100، ص 37
26. منصور، احمد منصور، (1978) المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات الكويتية
27. هلال، محمد عبد الغني حسن، (2008). مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، عمان.

### ثالثاً : المراجع الانجليزية

28. Donna C.S. Summers, 2009, Quality Management Creating and Sustaining Organizational Effectiveness, New Jersey
29. Elebda3.com.articl read 704
30. <http://shbab2day.yoo7.com/t373-topic>
31. Lamprecht, J.L.(1992) ISO Preparing for Registration New York: Pasel, Macel Dekker,
32. <http://www.oujdacity.net/national-article-61706-ar>
33. [www.abahe.com.uk/human...management...60595-sucessful performance -management.](http://www.abahe.com.uk/human...management...60595-sucessful-performance-management)
34. [http://en.wikipedia.org/wiki/Performance\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Performance_management)
35. Performance Planning, available at [www.uth.tmc.edu/ut\\_general/admin\\_fin/hr/perplan](http://www.uth.tmc.edu/ut_general/admin_fin/hr/perplan)
36. [http://Plan .hl](http://Plan.hl), access on 12/11/2007
37. Schnier , Carig Eric and Beatty, Richard W(1984), What is performance appraisal?: The performance appraisal sourcebook. Huuman resourcws development press Amherths mass 1 P.4
38. Beach Deal S. personnel- (1972)The management of pople at work 2nd eidition, NY, the Mc Millan Co P 310
39. Gerogory H. Waston (2002): Value to Customers, Washington ,
40. Tom kwanmoto, ( 2007),Key success factors for a performance Dashboard, ([www.dmreveiw.com](http://www.dmreveiw.com).)
41. <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/12>
42. <http://ar.wikipedia.org/>
43. [www.ntc.gov.sd/](http://www.ntc.gov.sd/)
44. [www.ntc.gov.sd/images/stories/orgnizational\\_structre ar.JPG](http://www.ntc.gov.sd/images/stories/orgnizational_structre_ar.JPG)
45. Churchill,G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal of Mar keting Research, Vol.16.No. 2, pp.64-73
46. Hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Anal y sis"5<sup>th</sup>ed, NJ :Prentice - Hall, Inc, p 10

## الدراسات السابقة :-

### 1- الدراسات السودانية :-

- 1- البينو، عبد الرحيم دانيا (2014) تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي بالتطبيق على شركات الكهرباء السودانية – رسالة ماجستير- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 2- موسى، درية حيدر صديق (2013) تطبيق الجودة الشاملة وأثرها في الاستثمارات الاجنبية دراسة على بعض منشآت القطاع الصناعي بولاية الخرطوم – رسالة دكتوراة غير منشورة -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- 3- خليفة، عفاف بخيت(2013)، أثر جودة علاقات العملاء في تحسين عائد المبيعات دراسة حالة شركة دايهاتسو موتورز السودان-رسالة دكتوراة – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 4- حامد، عبد الغفار عبد الله (2012)، مؤشرات تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في ممارسات التمريض والرعاية الصحية في المستشفيات العامة والخاصة بالسودان-رسالة دكتوراة غير منشورة – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 5- النور ، محمد مهند، (2009)، دور المراجعة الداخلية في تحقيق الجودة الشاملة- رسالة ماجستير-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- 6- أبو نصيب عرفة جبريل (2006)، اثر تطبيق نظم ادارة الجودة على زيادة فعالية الاداء الانتاجي في المنشآت الصناعية السودانية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 7- الزين ، محمد ابراهيم (2006)، إدارة الجودة واثرها على تطوير اداء منظمات التشييد الوطنية ، رسالة دكتوراة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 8- عوض ،احمد حسن (2003)،العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية-حالة شركة جيا- رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

### الدراسات العربية :-

- 9- العبادي، هاشم فوزي (2014) تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية جامعة الكوفة، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة بالعراق.
- 10- عكاشة، اسعد احمد محمد (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية ، رسالة ماجستير جامعة غزة الاسلامية

- 11- العجمي ، عبد الله مرزوق (2007) دراسة وتحليل عوائق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الإتصالات السعودية، الدمام المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل
- 12- ال مداوي ، عبير محفوظ (2007)، متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالسعودية في ضوء الفكر الاداري المعاصر – رسالة دكتوراة غير منشورة – جامعة الملك خالد السعودية 2007م.
- 13- آل ثاني ، فيصل بن جاسم بن محمد (2006)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية في الفترة من 2004 إلى 2006م، جامعة أم درمان الإسلامية
- 14- العنزي ،سام بن جبر العنزي(2003)، متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الشؤون الطبية بالمديرية العامة لحرس الحدود السعودي- رسالة ماجستير غير منشورة- كلية الامير نايف الامنية –الرياض السعودية.

#### الدراسات باللغات الأجنبية

- 15- Mile & Dany(2008) The link between TQM practice and Organizational Performance – Monash University Ausoria
- 16- Robin & Dennis (2006)–Factores affecting the implementation and success of TQM, International Jouenal of Quality and Recherche VI12, Iss:1, PP11-23- Liverpool Unkversity , UK .
- 17- Al Qurani, Mohammed Abdullah(2004) Evaluating the Implementation Elements of Total Quality Management in the Large leading Companies in the Kingdom of Saudi Arabia- Master Degree- King Saud University

## الملاحق

### ملحق رقم (1) جدول باسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة الوظيفية	الكلية	الجامعة
1	د. صديق طلحة محمد رحمة	أستاذ مشارك	العلوم الإدارية	جامعة الامام سعود
2	د. حسن علي محمد مدني	أستاذ مساعد	العلوم الإدارية	الكلية العسكرية قطر
3	د. منصور احمد المنصور	أستاذ مساعد	قسم الإحصاء والاقتصاد القياسي	جامعة الامام سعود

## ملحق رقم (2) استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

### تحليل لدراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

#### في الشركة السودانية للاتصال (سوداتل)

أولاً : البيانات الأولية ( شخصية ) :

1/ المؤسسة أو المنشأة التي تعمل بها :

2/ المهنة:- موظف  مدير إدارة  مدير عام  أخرى

4/ العمر: 25 – وأقل من 30  30 - وأقل من 35

35— وأقل من 40  40 -- فأكثر

5/ الموهل العلمي : بكالوريوس  ماجستير

دكتورة  أخرى

6/ الخبرة العملية : اقل من 5 سنة  5 سنة و أقل من 10 سنة

10 سنة وأقل من 15  أكثر من 15 سنوات

7/ الدورات التدريبية في مجال إدارة الجوده :

لم احضر اي دورة  دورة اساسية

دورة متقدمة  اكثر من دورة

ثانياً : المعلومات المتعلقة بمحاور الدراسة:-

المحور الاول : إدارة الجودة الشاملة :-

فضلاً ضع علامة ( ✓ ) أمام الخيار المناسب من البدائل الآتية:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>1- الإلتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة</b>						
1	لدى الإدارة العليا للشركة السودانية للإتصالات إلتزام واضح وتام ببرنامج الجودة المحدد سلفاً .					
2	يهتم مديرو الاقسام بمتابعة برامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الإلتزام به.					
3	تهدف الإدارة العليا إلى إعتماد برامج للجودة تؤدي الى زيادة رضا العملاء والمستفيدين من خدمات الشركة.					
4	تتبنى الإدارة العليا الأهداف الإستراتيجية العامة للجودة بالإعتماد على حاجات ورغبات العملاء والمستفيدين.					
<b>2- التحسين المستمر</b>						
1	تقوم الادارة العليا للشركة السودانية للاتصالات بعدد من البرامج من اجل تطوير الخدمات الحالية.					
2	تعمل الادارة العليا على التحسين المستمر بتوفير احدث التكنولوجيا المتاحة.					
3	تسعى الإدارة الى تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة					
4	تؤكد الإدارة على التحسين المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة.					
<b>3- فرق العمل</b>						
1	تشجع الادارة العاملين على العمل بأسلوب الفريق					
2	لدى الشركة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية					
3	تؤكد الادارة على تشكيل فرق عمل نوعية					
4	تقوم الإدارة بتشكيل فرق العمل من المراتب الوظيفية المختلفة.					

4- التخطيط الإستراتيجي					
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة
1	تقوم الإدارة العليا وبصورة دائمة بدعم عملية التحسين المستمر للجودة على المدى الطويل.				
2	تؤكد الإدارة على عملية التخطيط الإستراتيجي للجودة بإستمرار				
3	تتعامل الشركة مع الجودة الشاملة على اساس انها خطة استراتيحية طويلة المدى.				
4	تركز الإدارة على تحقيق رضا عملاءها بالدرجة الاولى				
5- المقارنة المرجعية					
1	تهتم الإدارة بإعتماد المقاييس المحددة التي يعتمدها المنافسون عند اجراء عملية المقارنة.				
2	المقارنة المرجعية تساعد الإدارة في تطوير الخدمات المقدمة وتحسينها.				
3	تقوم الشركة بدراسة افضل طرق العمل التي تعمل بها الشركات الأخرى				
4	تعطي الادارة الاولوية للخدمات التي تحافظ على سمعة المؤسسة عند اختيار قواعد المقارنة المرجعية بغرض تحسين مستوى الأداء.				
6- التدريب و مشاركة العاملين					
1	يشارك العاملون من كافة الاقسام في الدورات التدريبية بالشركة				
2	تهدف برامج التدريب في الشركة الى التأكيد على أهمية الجودة في خدماتها المقدمة للعملاء .				
3	تسود روح التعاون والمشاركة في اداء المهام بين العاملين في الاقسام المختلفة.				
4	يقوم كل موظفي قسم بالاشتراك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به.				



م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>7- التركيز على العميل</b>						
1	تتوافق خدمات الشركة مع حاجات ورغبات العملاء المختلفة.					
2	يمكن وصف خدمات الشركة بأنها ذات جودة عالية.					
3	تستجيب الشركة بسرعة للشكاوى المقدمة من العملاء					
4	يشعر عملاء الشركة بالثقة في الخدمات المقدمة لهم.					
<b>8- التركيز على الجودة</b>						
1	تحافظ الشركة على السجلات الخاصة بالجودة.					
2	نظام الجودة معتمد ومعمول به داخل الشركة.					
3	توجد عملية فحص وضبط ومراقبة كافة الوثائق التي يتم اعدادها في إدارة الشركة.					
4	تتوفر إجراءات لمعرفة ومعالجة الاخطاء التي تحدث في الشركة.					

### ثانيا : الاداء

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>1- الأداء</b>						
1	تعمل الشركة على تحسين عملياتها الداخلية وتطويرها وفقا لمستجدات البيئة التنافسية.					
2	تعمل الشركة على تحقيق رضا العملاء من خلال اشباع رغباتهم واحتياجاتهم الحالية والمتوقعة.					
3	تساهم الشركة في تحقيق التميز والإتقان من خلال الاستثمار الامثل للموارد المالية المتاحة.					
4	تعمل الشركة على التكيف مع المتغيرات البيئية عن طريق اتباعها للابداع والتجديد في ادائها.					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
<b>2- محور الكفاءة والفعالية :</b> ( الإنعكاس الايجابي لأداء العاملين في تحقيق اهداف المنظمة بالاستخدام الامثل لموارد الشركة ( الكفاءة) والوصول الى نتائج اداء تحقق جميع الاهداف المشتركة ( الفعالية )						
1	تهتم الشركة بالاستخدام الامثل للموارد وتجنب الهدر					
2	تقوم الشركة بعمل برامج تأهيل ترفع من كفاءة وفعالية العاملين.					
3	تقوم الشركة بإزالة العوائق التي تقلل من كفاءة وأداء العاملين.					
4	تستفيد الشركة من القدرات الخاصة للعاملين لرفع فعالية الاداء.					
<b>3- محور تحسين الأداء ( التغيير الى الافضل بما يحقق الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء)</b>						
1	توفر معينات العمل بالشركة تعتبر من ابرز عوامل تحسين اداء العاملين.					
2	من مؤشرات تحسين اداء العاملين بالشركة تفاعل الادارة مع العاملين.					
3	وضوح السياسات والخطط تعتبر من عوامل تحسين اداء العاملين.					
4	تعمل الادارة على خلق جو تنافسي ايجابي لتحسين أداء العاملين.					
<b>4- محور تقييم الأداء :-</b> ( الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة خلال فترة معينة للحكمة على مدى تقدم العمل والعاملين ).						
1	يوجد بالشركة نظام واضح لتقييم اداء العاملين.					
2	تكافي الشركة العاملين مقابل الاداء المتميز والمبدع					
3	نظام تقييم الاداء بالشركة يهدف لمعالجة نقاط الضعف في أداء العاملين.					
4	نظام تقييم الاداء بالشركة يساهم في تعزيز نقاط القوة لرفع كفاءة الاداء.					