

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية الدراسات العليا

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة الجودة و التطوير



أثر تطبيق نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2008 على تحسين الأداء

المؤسسي بالمؤسسات الحكومية

(دراسة حالة الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس 2012م – 2017م)

Impact of Implementation of Quality Management System
(ISO 9001:2008) on Improving Organizational Performance
(Case study Sudanese Standards & Metrology Organization)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز

إشراف الدكتور:
فيصل بشير موسى

إعداد الطالب:
داليا حسن أحمد محمد نور

1440 هـ / 2018م



الآية

قال تعالى:

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ

(3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)﴾

صدق الله العظيم

سورة العلق، الآيات (1-5)

الإهداء

إلى الذين رسموا معالم طريقي إلى الخلق والعلم والفضيلة

والدي و والدي ، حفظهما الله،،،

إلى اخواني و اخواني

إلى زملائي و زميلاتي وأصدقائي

شكر وعرّفان

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي سخر لي سبيل الحياة الكريمة

والحمد لله الذي اخرجني من الظلمات الي النور .

والشكر كل الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

وأخص بالشكر كلية الدراسات العليا

والمركز الأعلى للجودة الشاملة والتميز

وأقدم بأسمى معاني التقدير والشكر إلى الأستاذ المشرف على هذه الرسالة

الدكتور فيصل بشير موسى على كل الدعم والتوجيه الذي قدمه لي، وعلى

نصائحه السديدة التي طالما أفادتني، وعلى وقوفه إلى جانبي طول فترة تحضير

هذه الرسالة.

والشكر موصول كذلك إلى الأستاذة المحكمين، وذلك لتفضلهما بالموافقة

على تحكيم الاستبيان لهذه الرسالة، والشكر اجزله لوالدي العزيز لمساعدته لي في

اتمام هذه الرسالة.

وانقدم بالشكر والتقدير لإدارة الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس

لموافقتها والتكرم بمساعدتي ومدى بالمعلومات التي تخص الرسالة، وإلى كل

اساتذتي الاجلاء الشكر والاحترام.

واخيرا أتقدم بجزيل الشكر والعرّفان لكل من ساهم وساعد على

إنجاح وإتمام هذه الدراسة.....

الباحثة

المستخلص

هدف البحث إلي معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 على تحسين الأداء المؤسسي وذلك من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيقها لنظم إدارة الجودة وتحسين الأداء المؤسسي، وبيان درجة رضا العاملين. تم إستخدام المنهج الوصفي وقد تكونت عينة البحث من مديري الإدارات والعاملين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، حيث تم توزيع (70) إستبانة تم إسترداد (64) .

تمثلت أداة البحث في الأستبانة وإستخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS ، حيث أبرزت نتائج البحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2008 وتحسين الأداء المؤسسي بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس ، كما كشفت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001:2008 وتحقيق رضا العاملين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس .

أوصى البحث بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بمنهج تطبيق نظم إدارة الجودة من خلال عقد البرامج التدريبية والاهتمام بتلبية إحتياجات العاملين من التدريب وقيام الادارة العليا بتحفيز العاملين .

Abstract

This study aimed at explaining the impact of implementation quality management system ISO9001:2008 in Sundaes Standards & Metrology organization through the examining the nature of relationship between its application of quality management system (ISO9001:2008) & improving of Institutional performance, demonstration of level of employees satisfaction.

In this study the descriptive method was used the population of study consisted of Directors of Administrations & employees in Sudanese Standards & Metrology organization, 70 questionnaires were distributed and 64 restored.

The study used questionnaire, the researcher used the statistical program SPSS , the results showed the existence of statistical significance relationship between the application of management system (ISO9001:2008) and the improving of institutional performance in Sudanese Standards & Metrology organization, the study existence of statistical significance between the application of Management system (ISO9001:2008) and employees satisfaction of Sudanese Standards & Metrology organization.

The study recommended raising the level of awareness of Sudanese Standards & Metrology organization employees by training courses, the top management also should encourage employees through giving them incentives.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	همستخلص الدراسة
هـ	Abstract
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
الفصل الأول منهجية البحث و الدراسات السابقة	
4-1	المبحث الأول: منهجية البحث
1	مقدمة
1	مشكلة البحث
2	أهداف البحث
2	اهمية البحث
3	فرضيات البحث
3	منهج البحث
3	حدود البحث
3	مصطلحات البحث
4	هيكل البحث
12-6	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة ومنظمة الأيزو و الأداء المؤسسي	
13	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
22	المبحث الثاني: منظمة الأيزو

33	المبحث الثالث: الأداء المؤسسي
الفصل الثالث الدراسات الميدانية	
52	المبحث الأول: نشأة وتطور الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس
56	المبحث الثاني: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات
الخاتمة	
74	أولاً: النتائج
74	ثانياً: التوصيات
75	ثالثاً: المقترحات لدراسات مستقبلية
76	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	
83	ملحق رقم (1): الإستبيان
88	ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
57	جدول رقم (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع
58	جدول رقم (2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
59	جدول رقم (3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الأكاديمي
60	جدول رقم (4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات متغير الخبرة
61	جدول رقم (5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة
62	جدول رقم (6): يوضح أوزان خيارات إجابات المقياس
62	جدول رقم (7): يوضح الأوساط المرجحة لخيارات إجابات المقياس
63	جدول رقم (8): يوضح قيمة معاملي الفا كرونباخ والصدق لإختبار صدق وثبات الإستبيان
64	جدول رقم (9): يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الأول: تحسين الأداء
67	جدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الثاني: رضا العاملين
69	جدول رقم (11): يوضح نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور الأول: تحسين الأداء
72	جدول رقم (12): يوضح نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور الثاني: رضا العاملين

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
57	الشكل رقم (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع
58	الشكل رقم (2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
59	الشكل رقم (3) :يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الأكاديمي
60	الشكل رقم (4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات متغير الخبرة
61	الشكل رقم (5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة

الفصل الاول

منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الاول

مقدمة:

في الأونة الاخيرة هناك اهتمام متزايد بتطبيق الوسائل والإجراءات التي تحددها المواصفات القياسية للأيزو 9001:2008 كمقياس لتحقيق الجودة حيث انتشر تطبيق المواصفة ايزو 9001:2008 في المؤسسات الحكومية من مدارس وجامعات ومستشفيات وغيرها بحيث أصبح اتجاه عالمي و يعتبر نقطة إنطلاق لإي مؤسسة ترغب بالاستقرار أولاً ثم التطور لمستويات أفضل و باستمرار. إن تطبيق نظام إدارة الجودة حسب متطلبات المواصفة أيزو 9001:2008 في المؤسسات الحكومية يؤدي إلى خفض الهدر، تحسين مواصفات الخدمات المقدمة، خفض زمن تقديم الخدمة وبالتالي تلبية رغبة المواطن الذي هو زبون هذه المؤسسات، كما يساعد تطبيق مواصفات الأيزو على تحسين أداء المؤسسات الحكومية:

برفع وزيادة الوعي لدى العاملين في المنظمات الحكومية بجودة الخدمات المقدمة توفير نظام عمل موثق يمكن الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بفاعلية

يساعد على رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال التعليم والتدريب والتوجيه وتطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجابا على تقديم الخدمة بما هو مخطط لها من حيث المواصفات المطلوبة والوقت المطلوب للمواطن.

مشكلة البحث:

اهتمت العديد من المؤسسات السودانية التي تسعى لتحسين الجودة وتحسين مستواها الى وضع معايير واسس معتمدة على معايير الجودة لتقديم اداء مؤسسى متميز، ولدى مراجعة الباحث للعديد من الدراسات السابقة فقد وجد هناك ندرة في الدراسات التي تناولت دور تطبيق نظام إدارة الجودة 9001:2008 فى اداء

المؤسسات، مما اثار لدى الباحث حافزا لدراسة هذا الموضوع ومحاولة الكشف عن مستوى الاداء المؤسسي في ضوء معايير الجودة. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي التالي :

ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة 9001:2008 على تحسين الاداء المؤسسي بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس ؟

هذا السؤال يقود الي تساؤلات اخري منها :

1. هل يؤدي تطبيق نظام الجودة 9001:2008 الي تحسين الأداء ؟

2. عند تطبيق نظام ادارة الجودة 9001:2008 هل يقود ذلك الي تحقيق الاهداف العامة للهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس؟

3. نظام ادارة الجودة 9001:2008 المطبق بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس هل له أثر علي رضا العاملين ؟

أهداف البحث:

1. التعرف علي طبيعة العلاقة بين تطبيق نظام ادارة الجودة و تحسين الأداء المؤسسي بالهيئة.

2. إبراز تاثير تطبيق نظام ادارة الجودة ودرجة رضا العاملين .

أهمية البحث:

الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس المواصفات والمقاييس ضرورة وطنية واقتصادية لحماية المستهلك والاقتصاد الوطني من خلال إعداد المواصفات القياسية للسلع والخدمات وإحكام الرقابة على الصادرات والواردات وتعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية . لذلك كان لابد للهيئة من تبني أحد أنظمة الجودة التي تؤدي الي ضبط وتحسين الأداء المؤسسي ورضا العملاء و العاملين .

وتكمن اهمية البحث في الاتي:

وجود علاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة 9001:2008 وتحسين الأداء. يوضح درجة رضا العالمين بعد تطبيق نظام إدارة الجودة 9001:2008 وتوضيح دور الهيئة في تعزيز علاقة العمل الثنائية مع الهيئات والمنظمات المحلية والاقليمية والدولية و غرس وتعميق مفاهيم الجودة والتميز في مؤسسات المجتمع المختلفة .

فرضيات البحث:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام ادارة الجودة و تحسين الأداء المؤسسي بالهيئة.

2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام ادارة الجودة وتحقيق رضا العاملين.

أداة البحث:

الإستبانة .

منهج البحث:

المنهج الوصفي.

حدود البحث:

المكانية:

الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس

الزمانية:

في الفترة من العام 2012 حتي العام 2017

مصطلحات البحث: (التعاريف الاجرائية)

تطبيق نظم إدارة الجودة:

يقصد بها الواقع الفعلي لمستوي تحسين الأداء المؤسسي لدى مديري

الإدارات والعاملين بما يتوافق مع مؤشرات الجودة المعتمدة لدى النظام الداخلي

لضمان الجودة بالهيئة السوانية للمواصفات والمقاييس.

الجودة:

يقصد بها عمل الشئ بكفاءة وإتقان عالي وتقليل التكلفة .

نظام ادارة الجودة:

يقصد به الطريقة التي يتم عبرها توثيق الإجراءات والمسؤوليات لتحقيق الاهداف
الأداء:

يقصد بها إنجاز الاهداف العامة للمؤسسة بإستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية
عالية .

الأداء المؤسسي:

يقصد بها الفعالية التي يقوم بها العاملين في سعيهم لتحقيق الاهداف العامة
للمؤسسة .

الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس:

يقصد بها المنشأة التي تم إنشائها للحماية المستهلك والاقتصاد الوطني من
خلال إعداد المواصفات القياسية للسلع والخدمات وإحكام الرقابة على الصادرات
والورادات وتعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية في الاسواق المحلية
والإقليمية والعالمية ومطابقة الاوزان للمنتجات ومعايرة الموازين.

هيكل البحث:

البحث مقسم إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: يشمل منهجية البحث و الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية البحث و يشمل:

مقدمة البحث ، مشكلة البحث ، أهداف البحث ، فرضيات البحث ، منهج البحث ،
حدود البحث، مصطلحات البحث (التعريف الإجرائية).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: مفهوم الجودة الشاملة ومنظمة الأيزو و الأداء المؤسسي ويشمل

المبحث الاول : مفهوم الجودة الشاملة

المبحث الثاني: نشأة منظمة الأيزو

المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

الفصل الثالث: الدراسات الميدانية

المبحث الأول: نشأة وتطور الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس

المبحث الثاني: تحليل البيانات و إختبار الفرضيات

الخاتمة: تشمل

النتائج

التوصيات

مقترحات لدراسات مستقبلية

المبحث الثاني الدراسات السابقة

الدراسات المحلية:

الدراسة الاولى: رحاب التاج حسن على، (2005)، بعنوان (أثر تطبيق الأيزو علي تحسين الأداء) دراسة لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بحث غير منشور.

هدفت الدراسة إلي معرفة تطبيق الأيزو و أثره في ترقية وتحسين الأداء بصور عامة وفي (الشركة السودانية للاتصالات سودا تل بصفة خاصة) كما هدفت الي بيان عدم التطبيق الفعلي لمبادئ الأيزو وأثره على أداء العاملين وتدنى جودة الخدمات المقدمة من الشركة وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

1-تطبيق الأيزو لة تأثير في ترقية وتحسين الأداء مقارنة بالأنظمة التقليدية السائدة في الشركة.

2-ضعف المتابعة الإدارية من قبل المدراء والمشرفين لتطبيق الأيزو في الشركة بصورة جيدة أثر علي أداء العاملين وتدنى جودة الخدمات المقدمة من الشركة.

الدراسة الثانية: زين العابدين عالم مصطفى (2006م) بعنوان (أثر ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنشآت) ، جامعة النيلين، دارسة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة ، الخرطوم.

هدفت الدراسة لي التعرف على أهم مقومات إدارة الجودة الشاملة ودورها في رفع كفاءة أداء المنشآت وتحقيق الاهداف وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

1-ان تدريب الكوادر البشرية تدريباً كافياً يؤهلها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-أن يكون لدى العمال وعى تام ومعرفة بإدارة الجودة الشاملة.

الدراسة الثالثة: صالح عبدالله، (2006م)، بعنوان (إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السوداني بالتطبيق علي المصانع الحائزة علي شهادة الجودة العالمية)، رسالة مقدمة للحصول علي درجة الدكتوراة في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا. هدفت الدراسة الي التعرف علي ومقارنة اتجاهات المستجيبين نحو ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية في كل من الشركات الصناعية الحاصلة وغيرا الحاصلة علي شهادة الأيزو، وإستكشاف الأثر المتوقع لتلك الممارسات علي أداء العاملين. وقد اتبع الدارس في إجراء دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وقد حصل علي البيانات الاولية بإستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، توصل الدارس الي عدد من النتائج منها انه لا يوجد تدريب كاف بالمصانع في مجال إدارة الجودة الشاملة، كما لا يوجد إهتمام من الإدارة العليا نحو تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتم التوصل الي وجود اهتمام من الإدارة العليا بتبني مفاهيم الجودة الشاملة علي تحسين الأداء بالمصانع.

الدراسة الرابعة: أحمد موسى، (2006م)، بعنوان (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان رسالة مقدمة للحصول علي درجة الدكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

هدفت الدراسة الي معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي لمجتمع الدراسة المكون من منسوبي المؤسسة واستخدم الدارس الاستبانة أداة للدراسة، حيث تمت معالجة البيانات احصائيا ببرنامج SPSS وتوصل الدارس الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة والتحسين المستمر كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الجودة وتحسين الأداء.

الدراسة الخامسة: علي الحاج محمد، (2014 م)، بعنوان (راس المال الفكري وأثره في تحقيق الجودة والتميز المؤسسي) ، دراسة لنيل درجة الدكتوراة في الجودة الشاملة والإمتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

هدفت الدراسة الي معرفة أثر خصائص راس المال الفكري علي تحقيق الجودة والتميز المؤسسي وكذلك التعرف علي مستوي تطبيق وإمتلاك مؤسسة البصر الخيرية لنظم إدارة الجودة والتميز المؤسسي.أستخدم الدارس المنهج الوصفي والتحليلي لتوافقة طبيعة الدراسة ،كما أستخدم الإستبانة كاداة للدراسة وكانت العينة عبارة عن الموظفين بمؤسسة البصر الخيرية ، توصل الدارس لعدد من النتائج أهمها إن هنالك علاقة إرتباط قوية بين راس المال الفكري والإهتمام به في تحقيق الجودة والتميز المؤسسي ، وأوصت الدراسة بالإهتمام بعقد حلقات نقاش مع الموظفين للتشاور وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة كما أوصت بمراجعة التغذية المرتدة من المرضى والعمل علي الإستجابة الفورية للمتطلبات.

الدراسة السادسة: مبارك داؤود، (2014م)، بعنوان (مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية) ،أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا.

هدفت الدراسة إلي تناول أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية بمجموعة شركات دال (سيقا - كابو) واعتمد الدارس المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد العينة العشوائية لمجتمع الدراسة والتي بلغت (86) استبانة حيث تم إستخدام البرنامج SPSS الاحصائي

في تحليل البيانات، توصل الدارس الي أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية ،أوصى الدارس بضرورة

تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لضمان تدريب وتأهيل الموارد البشرية.

الدراسات العربية:

الدراسة السابعة الغانم ، (2002م) ، بعنوان (تحليل نتائج تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو في مؤسسات الأعمال)، أطروحة لنيل درجة الدكتوراة، دراسة في واقع المؤسسات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلي تحليل نتائج تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو في المؤسسات. وقد تم إستخدام المنهج الوصفي،

توصل الدارس للنتائج التالية:

1- أن الشركات التي طبقت مبادئ الجودة قد حققت التحسين في معايير الأداء.

2- وجود إرتباط إيجابي بين أداء الشركات وبين تطبيقها لمبادئ الجودة.

الدراسة الثامنة: عبدالعزيز عبدالعال ، (2010 م)، بعنوان (إدارة الجودة وأثرها في بناء الشركات) اطروحة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الاعمال، الجامعة الدولية بالمملكة المتحدة.

هدفت الدراسة إلي الوقوف علي الواقع الإداري لبعض الشركات وتحليل السياسات والأساليب المتبعة فيه والكشف عن الأسباب التي تحول دون انجاز الاهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وتناول بعض المعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق علم إدارة الجودة حيث سنعمل علي دراسة وتحليل المشكلات التي تعاني منها بعض المؤسسات عند التطبيق ، معرفة نتيجة تطبيق إدارة الجودة علي هذه الشركات والدوائر الحكومية ومدى مساهمة تطبيق علم إدارة الجودة في رفع كفاءة وإنتاجية الفرد والمؤسسات في القطاعين العام والخاص ،أتبع الباحث المنهج الوصفي حيث كانت عينة الدراسة مكونة من تسعة وثلاثون مؤسسة من مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وكانت أداة الدراسة الاستبيان ، وتوصلت الي

أن دعم وتبني الإدارة العليا لجهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل.

الدراسة التاسعة: الهام شيالي ، (2013) ، بعنوان (دور إستراتيجية الجودة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية)، اطروحة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس سطيف ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، الجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلي إبراز الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الجودة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والإستبانة كاداة، الإستبيانات الموزعة علي الإدارات الموجودة بالإدارة العليا للمؤسسة ، حيث تم تحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية SPSS وتوصلت الدراسة إلي إن إعتقاد إستراتيجية الجودة من طرف (SPSS)

الدراسات الأجنبية:

الدراسة العاشرة

Henrik, Eriksson (2002),”The Impact of TQM on financial performance” Journal Measuring business Excelence.

هدفت الدراسة إلي تقييم مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على اداء الشركات، وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي.

وقد توصل للنتائج التالية:

1- تطبيق المؤسسة لنظم إدارة الجودة الشاملة بنجاح بالشركات والمؤسسات له تأثير إيجابي قوى على الأداء المالي.

2- تطبيق المؤسسة لنظم إدارة الجودة الشاملة بنجاح بالشركات والمؤسسات له تأثير إيجابي على الزبائن والموظفين.

الدراسة الحادية عشر

Hanna, D, Designing Organization for High Performance, England ,Addison Wesley Publishing Company,1998.

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين جهود المؤسسات للحصول علي شهادة الأيزو والتنافسية التنظيمية، استخدم الدارس المنهج الوصفي، وقد توصل فيها للنتائج التالية:

1- وجود دليل قوي علي ان جهود التسجيل للايزو تعزز وتدعم التنافسية التنظيمية.

2- وجود دليل قوي علي ان جهود التسجيل للايزو وتعزيز رضا العملاء ، رفع الأداء في العمل.

الدراسة الثانية عشر:

Devreis, L, David, et al, Performance Appraisal on the Line, New York .Wiley - Interscience Publication, 1981.

هدفت الدراسة الي معرفة أثر تطبيق نظام الأيزو علي تحسن الأداء بدوائر الخدمة الحاصلة علي شهادة الأيزو، وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي حيث جاءت نتائج الحالة الدراسية للدائرة كما يلي:

1- كانت الرؤيا العامة حول الأيزو انه لم يحقق كل الفوائد المرجوة منه.

2- عتراف العاملين في بأن إستخدام النظام أدى الي تسهيل انجاز العمل.

3- شعور العاملين في المستوي التنفيذي بان النظام لم يحقق لهم الرضا.

التعليق علي الدراسات السابقة:

اهتمت الدراسات السابقة بتطبيق نظم الجودة الشاملة و الأيزو في قطاع الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية حيث تناولت تقييم جودة الخدمات وقياسها ، وعن الدور الذي تلعبه إدارة الجودة وأنظمتها في نجاح المؤسسة إن معظم الدراسات السابقة تناولت الجودة من خلال ثلاثة مداخل:

الجودة الشاملة والأداء الذي تم قياسه من خلال بعض مؤشرات تحسين الأداء ورضا العاملين ، ورضا العملاء، وثقافة تعميم الجودة في المؤسسات الحكومية واثرتطبيقها على تحسين الأداء وقياس هذا الأداء بواسطة مؤشرات الأداء المختلفة.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها قامت بإختبار العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001:2008) وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية وركزت هذه الدراسة على الصعوبات التي تواجه الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس في تطبيق أنظمة الجودة المختلفة التي تحول دون أستمرايتها بالمستوى المطلوب، كما نجد أن معظم الدراسات السابقة لم تركز على قياس الأداء المؤسسي بل ركزت على قياس كفاءة الأداء أو التطوير التنظيمي تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها ركزت على ثلاثة محاور، بينما الدراسات السابقة ركزت على الجودة الشاملة ومبادئها وتطبيقاتها على الاداء والتميز ورفع الكفاءة

الفصل الثاني

الجودة الشاملة ومنظمة الايزو والاداء المؤسسي

المبحث الاول الجودة الشاملة

1.1.1 الجودة وأبعادها :

تعتبر الجودة من أهم الأسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال، وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه المؤسسات والشركات لجذب المستهلكين وتحقيق الريادة والتميز في السوق، وإن الموقع الإستراتيجي المتقدم الذي وصلت إليه الجودة في منظمات الأعمال المعاصرة ، وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة لم يكن ابتكاراً من ابتكارات العصر الحديث ، بل إن جذوره موغلة في عمق التاريخ القديم (محمد عبد الوهاب العزازي، 2005 ، ص 2) ، بل كان إهتمام الإنسان بالجودة قديماً قدم التاريخ ، إذ ظهر ذلك جلياً في إبداعات ومشتملات الحضارات البابلية والمصرية والرومانية ، إلا أن الجودة بمفهومها الحديث أصبحت أكثر وضوحاً بعد الثورة الصناعية (ناظم حسن عبد السيد، 2009 ، ص 11) .

ثم جاء الدين الإسلامي الحنيف منذ بزوغ فجره على البشرية حاثاً ومؤكداً على قيمة العمل وضرورة إتقانه ، ولنا في حديث النبي الكريم محمد صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة حين ذكر : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) ، وهذا يعتبر خير دليل وموجه لإعتماد الإجابة في العمل شرعةً ومنهاجاً في الحياة. وقد ارتبط مصطلح الجودة في القرآن الكريم بمفردات ومفاهيم كثيرة ، ذات علاقة منها الإحسان ، والإتقان ، والإحكام ، والإصلاح... وغيرها .وحسبنا أن نكتفي هنا بالحديث عن مفهوم واحد وهو مفهوم و الإحسان في اللغة هو فعل ما هو حسن ، وأحسن الشيء أجاد صنعه، ومنه قوله تعالى: (وصوركم فأحسن صوركم). (احمد مختار عبد الحميد، 2008 ، ص 51) .

وقال تعالى وهو يحض الإنسان على الجودة والإحسان والإبداع : (ومن أحسن ديناً ممن أسلم وجهه لله وهو محسن) [النساء 125] ، ويقول : (للذين أحسنوا الحسنى وزيادة) [يونس 26] . والإحسان في العمل ينقسم على قسمين ، الأول (التوجه بالعمل لله عز وجل) ، والثاني (استعمال أعلى درجات المهارة والإتقان فيه) . (على أحمد مدكور ، 2001 ، 75) .

ويرتبط مفهوم الجودة quality والتي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء أو درجة صلاحيته (طاهر رجب قدار ، 1999 ، ص 66) .

المطلب الأول: تعريف الجودة

تتعدد إستعمالات مصطلح "الجودة" ومدلولاته في الحياة اليومية . فقد تستعمل للإشارة إلي ما هو ممتاز. ويرها البعض متحققة في السلع والخدمات مرتفعة السعر وغائبة عما هو رخيص . وقد تستعمل لوصف السلع التي تحمل خصائص وصفات مرغوب بها أو للدلالة علي دقة أداء السلعة للوظيفة المشتراه لأجلها. توجد مجموعة من التعاريف التي وردت في الأدب الإداري حول الجودة منها: (عيسي- الطائي، 2008، ص 28-29) .

• "أنها مصطلح عام قابل للتطبيق علي اي صفة أو خاصية مفردة أو شاملة"
(قاموس Websber (1985).

• "الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات " (Crosby 1979).

• "إن الجودة هي الملائمة للإستعمال" (Juran 1974).

• "إن الجودة هي تفادي الخسارة التي تسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل. ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء والتاثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها" (Taguchi 1984).

• "إن الجودة يجب أن ترضى حاجات العميل الحالية والمستقبلية
" (Deming1986)

• "الجودة هي المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق ، والهندسة، والتصنيع، والصيانة والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الإستعمال توقعات العميل" (Feignbaum 1991)

• "أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، أو عملية، أو السلعة، أو الخدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها) التي تتعكس في قدرته علي إشباع حاجات صريحة أو ضمنية" (المنظمة الدولية للمعايير (ISO)).

المطلب الثاني: جوانب الجودة:

يوجد ثلاثة جوانب لجودة مترابطة فيما بينها وهي: (يوسف الطائي 2009، ص71-72) .

1- جودة التصميم:

يجب علي كل منظمة ان تقوم بصياغة المنتج وتصميمه علي وفق مواصفات معينة وعلي اساس تعيينها لزيائنها واهنماتهم ، اي تنشئ المواصفات بما يلتقي مع حاجات الزبائن ورغباتهم .

2- جودة المطابقة:

وهي تعني إمكانية تحقيق التصميم الذي يرغب به الزبون وتنفيذه ، وهي تمثل تحدياً لأنه يتطلب الاستخدام الصحيح والمتطور لتكنولوجيا الانتاج بحيث ان هذا المنتج او الخدمة يتطابق مع التصميم الذي يتقابل بدوره مع المواصفات.

3- جودة الأداء:

تعني قدرة المنتج علي تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف عمل معين وفي خلال مدة زمنية محددة وتوجيه الزبون الى كيفية استخدامه بالشكل المناسب

المطلب الثالث: أبعاد الجودة:

أبعاد جودة المنتج:

يكون المنتج قد حقق الجودة بتلبية متطلبات المستهلك، ويتم تحديد ذلك وفقا للأبعاد

الثمانية التالية (Gravin,D.A.,1984,PP40-43):

1- الأداء **Performance**: يوضح الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون والوضوح في الصور.

2- المظهر **Features**: يوضح الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل: مدي توافر السيطرة عن بعد في حالة اجهزة التحكم.

3- الموثوقية **Reliability**: يوضح احتمالية إستمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معين. وطول تلك الفترة.

4- المتانة **Durability**: يوضح مدي طول العمر التشغيلي للمنتج وهو العمر المتوقع له.

5- قابلية للخدمة **Serviceability**: يوضح مدي إمكانية المنتج من حيث الصعوبة وإرتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح .

6- الجمالية **Aesthetics**: يوضح كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته،...الخ.

7- سمعة المنتج **Product Reputation**: ترتبط سمعة الشركة الأم المصنعة للمنتج بسمعة المنتج ذاته.

8- المطابقة **Conformance**: توضح مدي إتزام المصنع بالموصفات المطلوبة من العميل في تصنيع المنتج لتحقيق متطلبات العميل ورضاه.

أبعاد جودة الخدمة:

للإختلاف بين السلع والخدمات فإن الأبعاد السابقة للجودة لايمكن إستخدامها لجودة الخدمة، يوجد أبعاد الجودة الخاصة بالخدمة وهي:

- 1- زمن التسليم **Time**: اي كم ينتظر العميل للحصول علي دوره في تقديم الخدمة. ومدى الدقة في الإلتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم.
- 2- الإتمام **Completeness** : مدى إكتمال كافة جوانب الخدمة.
- 3- التناسق **Consistence**: مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل.
- 4- الدقة **Accuracy**: مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.
- 5- الكياسة **Courtesy**: مدى ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز.
- 6- سهولة المنال **Convenience**: مدى يسر الحصول علي الخدمة.
- 7- الإستجابة **Responsiveness**: مدى قيام العاملين علي تقديم الخدمة بالتفاعل سريعاً مع ما هو غير متوقع أ خاص لدي العميل.
- 8- الملموسية **Tangibles**: مدى توفر شواهد مادية للخدمة.
- 9- الأهلية **Competence**: مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة.
- 10- الأمان **Security**: مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.

المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة:

هنالك ثمانية مبادئ رئيسية لإدارة الجودة يمكن للإدارة العليا إستخدامها من اجل تحسين الأداء(محفوظ أحمد جودة -2010 ص309-311) :

1- التركيز علي العميل Customer Focus

بما أن العملاء هم مفتاح نجاح المنظمة، فلا بد من أن تقوم المنظمة بدراسة إحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وأن تلبى هذه الإحتياجات، بل تقدم أكثر منها.

2- القيادة Leadership

تقوم القيادة بوضع أهداف المنظمة وتوجيه أعضائها بالشكل السليم، وتقع علي القيادة مسؤولية إيجاد بيئة داخلية تحفز الأفراد علي الوصول إلي أهداف المنظمة.

3- مشاركة العاملين Involvement People

العاملين بالمنظمة علي إختلاف مستوياتهم الوظيفية هم أساس المنظمة وبالتالي فإن إندماجهم وإهتمامهم بالمنظمة يمكن المنظمة من إستعمال قدرتهم لصالحها.

4- منهج العمليات Process Approach

يمكن الوصول إلي الأهداف المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار نشاطات المنظمة ومواردها علي أساس منهج العمليات. فالتركيز حسب هذا المنهج يكون علي العمليات وكيفية سير العمليات وليس فقط علي الأفراد.

5- منهج النظم في الإدارة System Approach to Management

إدراك وفهم وإدارة العلاقات الداخلية بين العمليات علي أساس منهج النظم يساهم في كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف. فتكامل العمليات يعطي فهم أفضل لدور كل موظف ومسؤولياته في تحقيق الأهداف.

6- التحسين المستمر Continual Improvement

إن التحسين المستمر لأداء المنظمة ينبغي أن يكون هدفاً دائماً تسعى المنظمة إلي الوصول إليه.

7- الإعتماد علي الحقائق عند إتخاذ القرارات Factual Approach to Decision Making

تعتمد فعالية القرارات علي تحليل المعلومات والبيانات، وبالتالي يجب أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة وموثوق بها، بالإضافة إلي أنه من الضروري أن تكون متاحة أمام من يحتاج إليها.

8- علاقات ذات مصلحة مشتركة مع الموردين Mutually Beneficial Supplier Relationships

علاقات المنظمة مع مورديها هي علاقات تتصف بوجود المصالح المشتركة بين الطرفين مما يعزز قدرة كلا الطرفين علي الإستفادة منها.

المطلب الخامس : نظام إدارة الجودة

هو البناء التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والوسائل المستخدمة لأجل تحقيق إدارة الجودة، ويوضع في المنظمة للمحافظة عليها والتأكد من كونها توفر جميع السلع والخدمات للمستهلكين ويعتبر نظام فعال لتكامل تطور الجودة والجهود التي تقدمها مختلف الجماعات في المنظمة من أجل تحسين الجودة والقدرة علي التسويق والهندسة والإنتاج والخدمات المختلفة التي تساعد بدورها علي الإشباع الكلي للمستهلك ويهدف الي تحقيق الفوائد الآتية للمنظمات:

يوسف الطائي ، مصدر سبق ذكره ، ص39) .

أ- تحقيق الضمان والثقة .

ب- تطوير العلاقة بين المجهز والمستهلك.

ج- تأسيس نظام كفؤ للمراقبة .

د- تقديم فكرة الأداء الضابط .

وقد دفع الإهتمام بتحقيق هذه الأهداف المنظمات الي التحول من ضبط الجودة الي نظام الجودة أي من الفحص بعد الحدث إلى إتخاذ الممارسات والإجراءات السابقة للحدث . للحصول علي منتج خالي من العيوب منذ البداية.

المطلب السادس : متطلبات نظام إدارة الجودة

تتكون متطلبات نظام إدارة الجودة من ثلاث متطلبات ذات أهمية .

(وعد الطائي، عيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص342-364).

1- سياسة الجودة Quality policy

تستمد سياسة الجودة من الرؤيا ورسالة المنظمة وتأخذ شكل نص يعكس القيم والمبادئ المرشدة في مجال الجودة . وتعرف منظمة ISO سياسة الجودة بأنها "الأغراض الشمولية واتجاه المنظمة المتعلقة بالجودة وكما تعبر عنها الإدارة العليا بصورة رسمية" .

ان وجود سياسة للجودة في المنظمة امراً مهماً لانه يوفر إطاراً لوضع أهداف الجودة، ويتضمن تحقيق التناسق في الأوجه المختلفة لأنشطة المنظمة فيما يخص الجودة،بالإضافة إلي أنها تمثل مرشداً وموجهاً للقرارات في ذلك المجال .

2- دليل الجودة Quality manual

إن الغرض من دليل الجودة هو توثيق سياسات وإجراءات المنظمة ذات الصلة بالجودة. لا يوجد شكل محدد متفق عليه للموضوعات التي يتضمنها دليل الجودة. كما لا يوجد اتفاق علي التفصيل التي تدرج فيه.وفي المنظمات الكبيرة قد يكون هناك دليل رئيسي مع أدلة أخرى للجودة تتضمن تفاصيل الإجراءات والممارسات الخاصة بالعملية في مجالات معينة من النظام.

ومن الممارسات الحديثة في الحديثة في إعداد دليل الجودة التوجه لإعداد الدليل وفقاً لمتطلبات نظام ISO توجياً للدقة ،وللاستفادة منه في الحصول علي رخصة ISO. يجري نشر وتوزيع دليل الجودة علي مستوي المنظمة للعمل بموجبه.كما يستخدم كأداة تسويقية لإبلاغ العملاء الحاليين والمحتملين بالسياسات والأهداف الخاصة بالجودة وتعزيز ثقتهم بالمنظمة. يعتبر دليل الجودة من الوثائق المهمة في المنظمة لتوثيق نظام إدارة الجودة فيها.

3- تنظيم الجودة Quality Organization

يعرف التنظيم كأحد الوظائف الإدارية، بأنه تقسيم العمل وإناطة المهام وتخصص الموارد. والقيام بعملية التنظيم يقود إلي صياغة الهيكل التنظيمي للمنظمة، أو جزء

أو نشاط فيها ،وتحديد السلطات والمسؤوليات والأدوار للمواقع الوظيفية المختلفة بالإضافة إلى العلاقات التنظيمية التي تربط بين تلك المواقع. مما لا شك فيه ان الجودة هو نشاط مهم ومعروف لمنظمة الأعمال وبالتالي لابد من إيجاد التنظيم المناسب له.

المطلب السابع: أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة

يوجد الكثير من الفوائد لأي مؤسسة تطبق نظام إدارة الجودة ، ويمكن إجمال هذه الفوائد التي تعود على أي مؤسسة من تطبيق نظام إدارة الجودة على النحو التالي: (سليمان زيدان، 2010، ص66-67).

1- ضمان ثبات جودة المنتج ، فالتركيز هنا على إستمرارية نفس المستوي من الجودة في منتجات المنظمة.

2- التحسين المستمر، نظام إدارة الجودة يتطلب إجراء التحسينات المستمرة في الأنشطة والعمليات بصفة دائمة.

3- رفع كفاءة العاملين من خلال التعليم والتدريب المستمر.

4- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة والعمل على مساعدتها لدخول أسواق جديدة.

5- خفض التكاليف الإجمالية للمنظمات لأسباب عديدة أهمها تقليل أخطاء العاملين نتيجة التدريب ومعايرة الاجهزة .

6- الإنضباط والتقيد بإجراءات وتعليمات العمل نتيجة لتوثيق هذه الإجراءات والتعليمات

المبحث الثاني نشأة منظمة الأيزو

1.1.2 مقدمة:

نشأة منظمة الأيزو من إتحاد وكلاء من الإتحاد الدولي للمنظمات الوطنية للتوحيد القياسي الذي نشأ في عام 1926م ولجنة تنسيق المعايير للأمم المتحدة والتي نشأت عام 1944 م. ففي أكتوبر عام 1946 م اجتمع 65 مفوض من 25 دولة في معهد المهندسين الإنشائيين في لندن ونتج عن هذا الإجتماع قرار بإنشاء منظمة دولية يكون الهدف منها " تسهيل التنسيق الدولي وتوحيد المعايير الخاصة بالصناعة وبدأت تلك المنظمة في العمل 23 فبراير عام 1947 م وفي ابريل عام 1947 م انعقد اجتماع في باريس .

نتج عنه توصية بإنشاء 76 لجنة فنية وفي الخمسينات.

بدأت تلك اللجان في إصدار التوصيات بالمعايير الدولية . في الستينات، ونتيجة لزيادة عمليات النقل التجاري بين الدول ظهرت الحاجة الي ضرورة وجود معايير دولية متفق عليها ونتج عن ذلك قرار في عام 1971 م بالبده في إصدار توصيات اللجان الفنية كمعايير دولية وليس توصيات. ونتيجة لجميع هذه الجهود أصبحت منظمة الأيزو كما تعرف الآن، أكبر منظمة منوطة بإنشاء إصدار المواصفات والمعايير الدولية.

2.1.2 إصدار المواصفات:

منذ إنشائها عام 1947م، وحتى اليوم أكثر من " ISO " أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس 17,000 مواصفة في المجالات الاتية: الهندسة الميكانيكية، المواد الكيميائية الأساسية، المواد غير المعدنية، الفلزات، المعادن، معالجة المعلومات، والتصوير، والزراعة، والبناء، والتكنولوجيات الخاصة، والصحة، والطب، والبيئة، والتغليف والتوزيع.

ISO ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما ISO9000 أصدرت السلسلة الأولى ذات عالقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة وتعمل ،ISO 14000 في إعداد المواصفات المذكورة 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 1,100 مواصفة قياسية كل عام. اصبح عدد اللجان الفنية الآن يتجاوز المائتين يمثلهم 30,000 خبير في مختلف المجالات ISO لصناعية وخدمية وإدارية وقد اعتمدت اليوم أكثر 51 دولة في العالم مواصفات 9000 واليابان والولايات المتحدة EFTA كمواصفات وطنية لديها بما في ذلك دول الإتحاد الأوروبي ودول وغيرها ،ان كافة المواصفات الصادرة عن المنظمة اختيارية مع أن الكثير من الدول تعتبرها غير مسئولة عن التحقق بمدي مطابقة ما ينفذه المستخدم " ISO " مواصفات وطنية لها وان للمواصفة مع متطلبات هذه المواصفة.

من الضروري التمييز بين المواصفة القياسية للمنتج التي تبين الصفات المميزة المختلفة التي يجب أن تتوفر في المنتج ليتطابق والمواصفة القياسية له والمواصفة القياسية لإدارة الجودة الذي يحدد أسلوب إدارة الجودة في الشركة ، الذي يضمن مطابقة المنتج لمستوي الجودة الذي تم تحديده من قبل الشركة.

يمكن للشركة أن تحدد مستوي الجودة الذي تريده لمنتجها بالإعتماد علي دراسة السوق ومتطلبات الزبون كما يساعد نظام إدارة الجودة علي تخطيط المنتج المطلوب والحصول عليه علي الدوام بنفس مستوي الجودة الذي تم تحديده.

3.1.2 مبادئ الأيزو 9001 وفوائدها:

فيما يلي سيتم تقديم مبادئ الأيزو 9001 وهذه المبادئ يمكن ان تستخدم عن طريق الإدارة العليا كإطار لتوجيه المنظمة الي تحسين وتطوير الأداء، وهذه المبادئ تم إيجادها عن طريق الخبرات والمعرفة للخبراء الدوليين المشاركين في اللجنة الفنية للأيزو رقم 176، ومن تلك (المبادئ المقلية، أدريس، 2006،ص119.)

1- التركيز علي العميل:

تعتمد المنظمة علي عمالها لذا فإنه يجب تفهم الإحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل مع الوفاء بمتطلباته والعمل الجاد علي تنفيذ ما هو اكثر من توقعات العميل عبر توفير قنوات الاتصال الفعالة لتلقي آراء ومقترحات وشكاوي العملاء، عمل الاستبيانات لرضا العملاء والأخذ بالنتائج كأحد أسس التطوير الهامة ودراسة شرائح العملاء المختلفة وتطوير النظم وفقا للإحتياجات كل شريحة حيث ينعكس ذلك علي رضا العملاء والإسراع في التنمية وزيادة الإستثمارات.

2- القيادة:

توطيد القيادة وحدة الهدف وتوجه المنظمة ولهذا فإنه يجب عليها دعم الظروف المحيطة للمنظمة والمحافظة عليها ليكون العاملين علي دراية تامة بأهداف المنظمة لتحقيقها وذلك بإعداد البرامج التدريبية اللازمة لإعداد الصفوف الأولي والثانية من القيادات ووضع الاهداف علي جميع المستويات ومراقبة تحقيقها الذي الي يؤدي تحقيق الاهداف والتطوير والتحسين المستمر.

3- مشاركة العاملين:

العاملون بالمنظمة علي جميع المستويات ومشاركتهم الكاملة تمكن من الإستفادة من قدراتهم وخبراتهم بإستقطاب الموظفين المميزون ذوي الخبرات الناجحة والإعتماد علي العاملين في أماكن عملهم كذلك تشجيع الموظفون للمشاركة في التحسين المستمر وتعزيز جو الإنتماء عن طريق توعية الموظفون بتأثيرهم علي العملاء واطلاعهم علي نتائج قياس رضا العملاء مما يؤدي الي الإستغلال الأمثل للموارد وبالتالي تحقيق الأهداف.

(المقلي، أدريس، 2006 ، ص119).

4- منهج العملية:

يمكن تحقيق النتيجة المرجوة بكفاءة أكبر عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد اللازمة لها بمناهج علمية كتقليل التكاليف ودورات زمنية قليلة من خلال الإستخدام الفعال للموارد او إيجاد فرص للتحسين وسيؤدي ذلك الي فاعلية وكفاءة النظام الموضوع وسهولة فهمه وتطويره.

5- منهج النظام في الإدارة:

تحديد ونفهم إدارة مجموعة عمليات ذات علاقة كنظام يؤدي الي فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها وذلك عبر التداخل والتواصل بين العمليات سوف يؤدي بالمنظمة الي أفضل النتائج، القدرة علي تركيز الجهود علي العمليات الرئيسية وتوفير الثقة للجهات المعنية في إستقرار وفاعلية المنظمة وسينعكس ذلك علي إستقرار مستوي جودة الخدمات المقدمة واداء المنظمة، التطور المستمر وتحسين بيئة العمل.

6- التحسين المستمر:

يجب أن يكون التحسين المستمر لاداء هدف ثابت من أهداف المنظمة ويتحقق ذلك بإعداد عمليات وبرامج لتجميع البيانات وتحليلها ا و دارة لتغيير من اجل التطوير المستمر الأداء.

7- اتخاذ القرارات بناءً علي الحقائق:

يجب أن تستند القرارات الفعالة إلي تحليل البيانات والمعلومات والحقائق من خلال تصميم النماذج اللازمة لتجميع البيانات المطلوبة لتنفيذ العمل وتحليل البيانات وفقاً لتقارير ومؤشرات .
موضوعية ومنهجية مألوفة لتحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.

8- إقامة علاقات منفعة متبادله مع الموردين:

تعتمد المنظمة ومورديها كالم منهما على الآخر وبالتالي فإن عالقة تبادل المنفعة تدعم مقدرة كل منهما لخلق قيمة ويمكنوضع البرامج والعمليات اللازمة لقياس اداء الموردين والمقاولين والجهات المتعاونة وحثهم على التطوير بما يحقق المصالح المتبادلة والإرتقاء بمستوي الخدمات وإنخفاض التكاليف والشراء والتنفيذ.

اهم نقاط الاختلاف بين متطلبات إصدار (ISO:9001:2000) والذي يسبقه هو الاتي:

- 1- زيادة التركيز على دور الإدارة العليا.
 - 2- التركيز على العميل.
 - 3- التركيز على العمليات داخل المنظمة.
 - 4- إدخال مفهوم التحسين المستمر.
 - 5- تقليل عدد الوثائق المطلوبة.
 - 6- سهولة اللغة التي كتبت بها المواصفة.
 - 7- زيادة التوافق مع نظم الإدارات الأخرى مثل إدارة البيئة.
- بعد عدة سنوات من تطبيق المواصفة ظهرت الحاجة لتوضيح بعض المتطلبات، لذا تم عمل بعض التعديلات وتم بالفعل إصدارها في نوفمبر 2008 م وكانت تلك التغييرات تشمل توضيح للمتطلبات عن طريق التبسيط وإعادة التنسيق والتوضيح لبعض المتطلبات مثل قياس رضا العملاء، حيث توضح الطرق المختلفة التي يمكن إستخدامها لقياس رضا العملاء.
- في بداية الأمر كانت غالبية المعايير التي أصدرت عن طريق الأيزو تعني بالمنتجات والمواد والعمليات ، ولكن في الثمانينات بدأت منظمة الأيزو في التوجه الي منطقة عمل جديدة تعني أكثر بنظم إدارة الجودة.

وبعد عمل عدة دراسات علي أسباب اتجاه الشركات الي الحصول علي شهادة المطابقة مع الأيزو 9001 وجد أن أهم تلك الأسباب تتخلص في التالي:
(مامون سليمان ،الدرادكة،2006،ص،245).

- 1- طلب العميل أو السوق.
 - 2- الحاجة الي تطوير العمليات.
 - 3- الحاجة الي الانتشار ودخول الأسواق العالمية.
 - 4- زيادة إرضاء العميل من خلال نشر ثقافة الاهتمام بالعميل داخل المنظمة.
 - 5- تحسن اداء الموردين من خلال عمليات المراقبة علي الموردين.
 - 6- استقرار اداء العمليات داخل المنظمة.
 - 7- تقليل التكاليف.
 - 8- وضع حيز أساس لبدء تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة.
 - 9- زيادة الوعي داخل المنظمة بالجودة.
 - 10- زيادة تحفيز العاملين عن طريق توفير المعلومات الواضحة والمورد المناسبة.
 - 11- المشاركة الفعالة في تطبيق وتطوير نظم الجودة.
 - 12- زيادة الإنتاجية وتقليل الهالك.
 - 13- تحسين عمليات الإتصال الداخلي.
- 4.1.2 متطلبات الأيزو 2008:9001**

إن مواصفة الأيزو 9001 حددت عدة متطلبات ولحصول المنشأة علي شهادة مطابقة يجب ان تقوم جهة معتمدة ومستقلة بزيارة المنشأة وتقييم المتطلبات، وترجع الحاجة الي عملية التقييم الي عدة (ISO 9001/2000 QMS requirement) أسباب أهمها:

1- إن تطبيق متطلبات الأيزو 9001 يسهل عملية التحسين، وتعتبر عملية تقييم المطابقة وسيلة للإيجاد فرص التحسين.

2- يعتبر إرضا العميل هو من اهم متطلبات الأيزو والحصول علي شهادة الأيزو تعطي الثقة للعميل في أن العمليات التي تتم داخل المؤسسة سوف تحقق متطلبات العميل وأكدت الدراسات التي تمت في هذا الصدد ان المؤسسات التي حصلت علي شهادة الأيزو 9001 إن نسبة 85% من هذه الشركات اتجهت للحصول علي الشهادة بسبب طلب عملائها.

3-إن حصول المنظمة علي شهادة الأيزو يعطي الثقة للعملاء الدوليون في منتجات وخدمات المنظمة ونظام إدارتها وهذا هو المفتاح الرئيسي للدخول الي الاسواق العالمية.

4-بعض المنظمات تعتبر الحصول علي شهادة الأيزو 9001 نوع من أنواع الدعاية والتسويق لتوضح تقدم ورقي المنظمة عالميا ودخولها عالم الرواد.

5.1.2 مراحل الحصول علي شهادة الأيزو 9001:

هنالك ثلاث مراحل رئيسية ينبغي علي المنظمة إجتيازها للحصول علي

شهادة الأيزو كالاتي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإستعداد للتسجيل

وهي مرحلة إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، وتتضمن هذه المرحلة الاتي : (عبدالعال، 2009م ،ص24):

أولاً: بدء اهتمام الإدارة العليا بالحصول علي الشهادة وبدء تحفز العاملين بهدف تأهيل المنظمة تجاه ذلك.

ثانياً: تشكيل فرق عمل مهمته بالإشراف والتنسيق والإعداد.

ثالثاً: البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ علي أساس أن يتم الإلتزام التام

به.

رابعاً: صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة طبقاً لطبيعة النشاط.
خامساً: كتابة وتوثيق إجراءات المنظمة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية.

سادساً: اعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعاً رئيسياً.
سابعاً: إجراءات التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المنظمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام ومن الضروري التثبت ان المدققين الداخليين قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق لإنظمة الجودة وحصلوا علي شهادة بذلك.

المرحلة الثانية : الحصول علي الشهادة

هذه المرحلة يتم فيها حصول المنظمة علي الشهادة ، وتشتمل علي ما يلي:

- 1- التعاقد مع الشركة المرخصة التي سوف تمنح الشهادة.
- 2- قيام الشركة المرخصة بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المنظمة.
- 3- التعاون مع الشركة واجراء كافة التعديلات التي يطلبها.
- 4- قيام الشركة بعمل تحليل الثغرات وأي اجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة وهذه الخطوة اختيارية وليس إجبارية.

5- قيام فريق التدقيق التابع للشركة بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والذي يتم فيه اكتشاف أي مخالفات لنظام إدارة الجودة حيث يتم تقسيم هذه المخالفات الي ثلاثة أنواع مختلفة جوهرية أو تسمى رئيسية - مخالفات صغيرة وتسمى ثانوية وملاحظات وتختلف في بعض الشركات المانحة في تحديد نسبة المخالفات المسموح بها عند منح الشهادة وتتراوح من 1% الي 5% في السنة الأولي ثم تنخفض بعد ذلك حتي تصل الي 1% فقط علي مدار السنوات الثالثه ، وقد تطلب بعض الشركات التي تريد تطبيق نظام الأيزو تطبيقاً دقيقاً لديها بتخفيض نسبة المخالفات المسموح بها من السنة الأولي الي 1% بإرسال رسالة للعاملين بالمنشأة أنه التهاون في تطبيق نظام إدارة الجودة لديها نابع من رغبة

الإدارة العليا في السير بخطي ثابتة نحو تحقيق نجاح إدارة الجودة في المنظمة ، وقد يؤجل منح الشهادة في حالة اكتشاف مخالفات جوهرية زيادة عن النسبة المسموح بها المتفق عليها بين الشركة المانحة للشهادة والمنشأة أما إذا كانت المخالفات صغيرة أو ملاحظات فعادة يتم منح الشهادة علي أن يتم تصحيح هذه المخالفات الصغيرة والملاحظات لاحقاً.

6- منح الشهادة بناء علي توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي، أما إذا كان هناك مخالفات جوهرية فيتحتتم علي المنظمة تصحيح هذه المخالفات وطلب إعادة التقييم.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الحصول علي الشهادة بعد الحصول علي الشهادة المطلوبة علي المنظمة الحفاظ علي المستوي الذي حققته عند حصولها علي الشهادة، ومن أجل ذلك يقوم المسجل أو الشركة المانحة للشهادة بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات:

الزيارات الدورية المجدولة :والتي تتم عادة كل ستة شهور.

الزيارات المفاجئة : والتي تكون في حالة إستلام شكاوي عن عيوب في منتجات المنظمة.

وقد يتم التفاهم مع الشركة المانحة علي أن تكون الزيارة مرة واحدة فقط عند عمل التقييم النهائي لمنح الشهادة مرة واحدة سويًا عند التجديد وهذا ينبع عن عدم اهتمام الإدارة بقسم إدارة الجودة لديها حيث ال ترغب في إكتشاف المسجل أو المراجع الخارجي أخطاء لدي المنظمة قد تكون سببا في سحب الشهادة أو حجبها أو عدم التجديد.

عند الإقرار بمنح الشهادة للمنظمة أو عدمه يتم الإعلان عن ذلك رسمياً بإدراج ذلك علي مطبوعات المنظمة و عكس ذلك في وسائل الإعلام.

والهدف الأساسي من زيارات المراجع الخارجي او المسجل هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات نظام إدارة الجودة ايزو 9001:2008 (الدراكة ، 2006م، ص246).

6.1.2 الصعوبات التي تواجه تطبيق الأيزو:

قدمت العديد من الدراسات بعض المشكلات والصعوبات التي تواجه تطبيق الأيزو، ويرجع ظهور هذه المشكلات والصعوبات للأسباب التالية : (الدراكة ، 2006م، ص247)

1-صعوبة اقناع الجميع بفائدة وضرورة التغييرات ، مما يتطلب جهدا كبيرا من الإدارة أن ماهو مطلوب ليس التسجيل فقط ولكن التطوير العام لثقافة الجودة في الشركة.

2- إن تطوير نظام الجودة يتطلب جهدا كبيرا والعمل جماعيا وخصوصا في المرحلة الأولى للتطبيق حيث ستكون هنالك زيادة كبيرة في حجم العمل بالنسبة للجميع.

3-احتمالية ظهور مشكلات وإختلافات بين الأشخاص الذين يحددون معايير العمل وأولئك الذين سينفذونها فمن الصعب إلزام العاملين بمعايير لم يوافقوا عليها ، او يجدونها مرهقة أو غير ملائمة.

4- إحتمالية الشعور بالإحباط عندما يتم إدراك العدد الضخم من المشاكل والأخطاء الموجودة في النظام الحالي.

5- إحتمالية ظهور خلاقات بين أفراد الشركة خلال عملية البحث عن أسباب المشاكل والأشخاص المسؤولين عنها.

6- وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب الجيد وخصوصا في الدول النامية ، وتعتبر هذه من المشاكل الهامة نظرا لأهمية تدقيق الجودة الداخلي في حصول الشركة علي شهادة الأيزو.

7- إحتمالية ظهور زيادة في الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية و كثرة النماذج المستخدمة.

8- إحتمالية ظهور وجود صعوبات في فهم وتفسير المقاييس الخاصة بالشهادة.

9- إرتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام تأكيد الجودة وخصوصا علي الشركات الصغيرة.

10- قد تحتاج عملية الحصول علي الشهادة وما يسبقها من أعمال مختلفة لفترة زمنية طويلة .

الصعوبات والمشاكل التي تواجه تطبيق نظام الأيزو بالمنظمات:

1- غياب دعم الإدارة العليا ، و يمثل السبب الرئيسي لفشل العديد من برامج الأيزو.

2- تنظر العديد من الشركات الي شهادة الأيزو علي أنها الهدف النهائي ، وتهمل أهميتها علي المدى الطويل في تطوير نظام توكيد الجودة وتحسينه باستمرار.

3-قيام بعض الشركات بتوثيق النشاطات والإجراءات القائمة دون فحصها لمعرفة جوانب القصور والخلل.

(مأمون سليمان، الدراكة، 2000، م، ص 249) .

المبحث الثالث الأداء المؤسسي

1.2.3 مفهوم الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل الابعاد التالية:
(مخيمر، 2000، ص:327)

- أداء الافراد داخل كل إدارة وقسم.
 - أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمنظمة.
 - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها.
- يمكن تعريف الأداء بأنه انجاز الاهداف التنظيمية المحددة لها باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية. وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام الموارد اما الفعالية فتتعلق بانجاز الاهداف المرغوبة، وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء وتقييمه وتناول معظمها الأداء منظور الامور الداخلية لكن ذلك التقييم يركز الإهتمام على نمو الموجودات والابتكار والتعلم إنما يركز على الاهداف قصيرة الامد .

(العلي وآخرون، 2006، ص: 15)

يعرفه (P.druker): على أنه قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.

(الشيخ الداوي، 2009-2010، ص:218).

(صلاح الحسيني، 2000، ص: 231) .

يعرف أيضاً على أنه "هو سلوك يسهم فيه الفرد في التغيير عن اسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

(بابا ولد سيدن، 2009-2010، ص: 49)

ويعرف أيضاً بأنه " هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها.

(الشيخ الداوي، 2009، 2010، ص: 218).

وبالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تعريف الكفاءة والفعالية يعرف الباحثين الأداء في احد بعديه يجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى ان " مفهوم الانتاجية الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الاساس فقد عرف الأداء على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، وهناك من ركزوا على الكفاءة لوحدها حيث عرفها بعضهم على أنه: "هي أهداف المتحصل عليها والتي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، وهناك من يضيفي الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه الكفاءة والفعالية حيث يرى (Angeliens) أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد، الكفاءة والفعالية. (عبدالملك مزهودة، مجلة العلوم الانسانية، العدد1).

كما يعرفه ريتشارد سوانسون على أنه: الأداء في إطار المؤسسة او التنظيم على انه المخرجات ذات القيمة الت ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات.

(عبدالرازق عريف، 2007-2008، ص:30)

ويعرف الأداء كذلك على أنه: " حث الجهود والنشاطات والسلوكيات نحو تحقيق الجودة ثم الامتياز وبذلك يكون معنى الأداء مرتبطاً مباشرة بالالتقان والانضباط والمسؤولية.

(قادة سليم، 2011-2012، ص 27)

إن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية.

2.2.2 مستويات الأداء المؤسسي:

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي:

(صباح ترغيني، 2010-2011، ص:48).

الأداء الاستثنائي:

وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ازدهار الوضع المالي.

الأداء البارز:

وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه واهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، إمتلاك الكفاءات، وضع نقدي ومالي متميز.

الأداء الجيد جداً:

الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، التمتع بوضع مالي جيد.

الأداء الجيد:

والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة ولاضعف في المنتجات (الخدمات) وضع مالي غير مستقر.

الأداء المعتدل:

الذي يمثل سيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، كوادر عاملة، عدم سهولة الوصول إلى الاموال اللازمة للبقاء والنمو.

الأداء الضعيف:

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

الأداء المتأزم:

وهو الأداء غي الكفاء تماماً والذي يحتمل ان يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

3.2.2 أنواع الأداء المؤسسي:

ان تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المنغلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الانواع، وبما ان الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالاهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الاخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، الاجل والمصدر.

أ/ حسب معيار الشمولية:

فحسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي: (عبدالملك مزهودة، ص:89).

الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة

باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية، الأرباح والنمو... الخ.

الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم إلى:-

أ/ حسب المعيار الوظيفي:

يشمل أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد، أداء وظيفة الانتاج، وأداء وظيفة التسويق.

ب/ حسب معيار الاجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الاجل وأداء قصير الاجل:

- أداء طويل الاجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.
- أداء قصير الاجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

ج/ حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي واداء خارجي:

الأداء الداخلي:

وينتج من تفاعل مختلف أداء ان الانظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الادوات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي اداء الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالامكانيات المالية المستعمل.

الأداء ا خارجي:

وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإنها لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث يظهر هذا

الأداء نتائج جيدة لا تتحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال: قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الاوضاع الاقتصادية او نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث ان هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء ايجاباً او سلباً، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل الأداء لأنه يشكل تهديداً لها لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

4.2.2 أبعاد الأداء المؤسسي:

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء ينحصر في بعدين هما الكفاءة والفعالية.
الكفاءة:

وهي تلك العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والاموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات. (حاتم عثمان حمدين، 2005، ص:2)

الفعالية (الانتاجية):

تعرف حسب (Robert et walker) حيث تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في ان الفعالية ترتبط بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم تعرف الفعالية حسبها في انها تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية من تعرف الفعالية حسبها في انها تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة ... الخ وحسب (planvch Vincent) الفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة. حيث نستنتج مما سبق ان الفعالية تعني عمل الاشياء الصحيحة كما يمكن من جهة اخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة .

(الشيخ الداوي، ص: 219)

ولكن نجد ان هناك ابعاد اخرى للأداء وهي: البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد الاقتصادي.

1.4.2.3 البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية، إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرها الاقتصادية .

(الشيخ الداوين ص: 219)

2.4.2.3 البعد الاقتصادي للأداء:

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية، انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها .

(رايس وفاء، ص: 14)

3.4.2.3 البعد البيئي للأداء:

حيث يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها .

(مؤمن شرف الدين، 2011-2012، ص: 52)

4.4.2.3 البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العالمين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد

لمؤسستهم وتتجلى اهمية ودور هذا الجانب في كون ان الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد اذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان وجود التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء اهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات أزمات... الخ. (الشيخ الداوي، ص: 219)

5.2.3 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي:

لتحديد العوامل المؤثرة في الأداء اتجه اغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة واعتمد اكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية واخرى داخلية وتتمثل فيما يلي: (السعيد بريش وآخرون، 2011-202، ص: 30)

1.5.2.3 العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء وقد تكون خطراً يؤثر على اداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف اثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد. وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، إجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على اداء المؤسسة.

2.5.2.3 العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على ادائها، ويمكن للمسير ان يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية او التقليل من آثارها السلبية، تتميز هذه

العوامل بكثرتها، وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما: (عبد المليك مزهودة، ص: 93-94) .

أ/العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة تغليف له.
- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية او المستخدمة في معالجة المعلومات.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.
- مستويات الاسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب/ العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل الافراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.
- توعية المعلومات.

6.2.3 قياس الأداء المؤسسي:

إن نجاح أي مؤسسة من عدمه متوقف على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها واهدافها التي سطرتهها وهي العملية التي تتطلب وضع استراتيجية محددة، والعمل على توفير واستغلال كل الامكانيات المتوفرة من اجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية او الخارجية للمؤسسة، وتعتبر عملية قياس الادداء في المؤسسة الاقتصادية المرحلة الاخيرة من مراحل العملية الادارية، وذلك لانها تعبر عن النتيجة النهائية خلال فترة معينة وترتبط اساساً بمدى حصر وتحديد الانجاز وما وصلت إليه المؤسسة من تحقيق لأهدافها.

1.6.2.3 مفهوم قياس الأداء المؤسسي:

يعرف قياس الأداء على أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً .

(طاهر محسن الغالبي وآخرون، 2007، ص: 497)

ويعرف ايضاً بأنه "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الانتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية .

(عيسى مزارقة، 2009، ص: 9)

ويعرف قياس الأداء (Measurement performance) بأنه "عملية اكتشاف وتحسين تلك لانشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر .

(عبد الرحيم محمد، 2009، ص: 193)

كما يمكن تعريفه على ان قياس الأداء لا يتم في معظم الحالات إلا بتواجد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطورات المحققة، إذا استلزم الامر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له .

(قرين ربع وآخرون، 2009، ص: 10)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان قياس الأداء هو اداة نستطيع من خلالها الحكم على فعالية الانشطة والعمليات اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة.

2.6.2.3 أهمية قياس الأداء المؤسسي:

تتمثل اهمية قياس الأداء فيما يلي:

(طاهر محسن الالبي وآخرون، 2007، ص: 489)

1/ إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث انها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى ادائه، كما ان القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول اداء برنامج العمل إلى الادارة العليا.

2/ يركز القياس على ما يجب انجازه وبحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الاهداف.

3/ يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الاهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الاهداف يكون بمقدور المنظمات ان تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

4/ إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية ايصالها إلى العملاء.

5/ إن قياس قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها ومتعاملها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد ن شأنه التأثير في جميع عملاء

المنظمة ومتعاملها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق استراتيجية المنظمة.

6/ إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج وتكليف هذه البرامج.

7/ يمكن لقياس الأداء أن يبين أن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحرار التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.

8/ إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقة ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.

9/ القياس يزيد من تأثير المنظمة حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور..

10/ لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

7.2.3 تقييم الأداء المؤسسي:

مهما كان متاحاً للمؤسسة من موارد من مختلف أنواعها فلا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة وجيدة حيث لا تتمكن الإدارة من معرفة ما حققته من نتائج وما ضيعته من فرص و ن أجل تحديد خطتها المستقبلية لا يكون ذلك عن طريق تقييم أدائها.

1.7.2.3 مفهوم تقييم الأداء المؤسسي:

يعرف تقييم الأداء أنه "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة أو كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه

الإداري والانتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي... الخ خلال فترة زمنية معينة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات النوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة عند أخرى، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثلثة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطور مجال عملها (محمد اكرخي، 2007، ص: 31) .

إن تقييم الأداء يعني به "إظهار واستخلاص جوانب قوة الشيء أو ضعفه معنى إظهار الجوانب الإيجابية والسلبية له وذلك بمقارنة ما كان تهدف المؤسسة لتحقيقه مع ما حققته فينظر إلى عملية تقييم الأداء على إنها معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على الوحدة نفسها.

(بن خروف جليلة، 2008-2009، ص: ص: 72)

كما يعرف تقييم الأداء بأنه هو إيجاد مقاييس يمكن من خلالها معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلاً مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.

(كاظم جاسم العيساوي، 2008، ص: 250)

وينظر البعض إلى تقييم الأداء على أنه "جزء من عملية الرقابة، وإن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية تمهيداً لاتخاذ قرارات لتصحيح مسارات الأنشطة في اتجاه الأداء المرغوب، أي إن العملية الرقابية تشمل تقييم الأداء وتختص أساساً بوظيفتين:

- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف.
- تصحيح مسارات الأنشطة، ومحاولة منع الانحرافات وتكرار وقوعها مستقبلاً.

أي ان تقييم الأداء المؤسسي عملية مستمرة والهدف منها التقييم الذاتي الوقائي
(محمد سيد حمزاوي، 2013، ص: 9)

2.7.2.3 مراحل تقييم الأداء المؤسسي:

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عديدة نجلها بالآتي:

(مجيد الكرخي، ص: 39)

1/ جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات التقارير
والمؤشرات اللازمة والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة والتي يمكن
الحصول عليها من حسابات الانتاج الارباح، الخسائر، والمعلومات المتوفرة عن
الطاقات الانتاجية رأس المال، عدد العمالين أجورهم وغير ذلك حيث ان هذه
المعلومات تخدم عادة التقييم خلال السنة المعنية، بالاضافة للمعلومات المتعلقة
بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه او مع
بعض منشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

2/ تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الاحصائية:

لوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والمؤشرات اللازمة
لعملية تقييم الأداء، حيثتعيّن توفير مستوى من الموثوقية في هذه البيانات حيث يتم
الاستعانة ببعض الطرق الاحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

3/ إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية
على ان تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية
فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4/ اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:

في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الاهداف المخططة وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وان اسبابها قد حددت وان الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وان الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الافضل في المستقبل.

5/ تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

وذلك من خلال تحديد الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للإستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

3.7.2.2 أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

تتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي: (وهيبة دبجي، 2012-2013، ص: 66)

1. يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغاية تحقيق اهدافها.

2. يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات لمختلف المستويات الادارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المسندة على حقائق عملية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.

3. إن تقييم الأداء يظهر مدى اسهام المؤسسة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق اكبر قدر من الانتاج باقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد من خلال تحقيق اكبر قدر من الانتاج باقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض اسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

4. يظهر تقييم الأداء المتطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الافضل أو نحو الاسواء وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المماثلة.
5. يساعد تقييم الأداء على ايجاد نوع من المنافسة بين الاقسام والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى ادائها.
6. يؤدي تقييم الأداء إلى اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية وضعها في المواقع الاكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر ذات الكفاءة المنخفضة.
7. يؤدي تقييم الأداء إلى تحقيق الاهداف المحددة في المخطط والعمل على ايجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والكفاءات والحوافز الشخصية.
8. توضيح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.
9. تعكس تقييم الأداء درجة الانسجام بين الاهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

4.7.2.2 أهداف تقييم الأداء المؤسسي:

هنالك العديد من الاهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الأداء المؤسسي كما ذكرها .

(الشحات، 1992، ص: 25) ومن أهمها:

1. المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم

الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم إنجازه فعلياً وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.

2. إن عملية تقويم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.

3. تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب واهدافه الموضوعية، فنماذج التقييم تشتمل على اسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي تم اتباعها تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة.

4. المساهمة في تطوير الاقسام المحلية: وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال اسس ومعايير محددة.

5. خلق جو من التنافس بين كافة الاقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.

6. تحقيق مستوى افضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء: فلا بد من مواكبة التطور من اجل الاستمرار في تقديم الافضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة.

8.2.3 نماذج تقييم الأداء المؤسسي

هناك العديد من النماذج المستخدمة لتقييم الأداء المؤسسي والتي تتباين فيما بينها من خلال توجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها وملاءمتها لأنواع المنظمات الربحية منها والخدمية وهنا سنركز على النماذج الأكثر ملاءمة والاسهل تطبيقاً.

1/ النموذج التقليدي:

يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المؤسسات أو المنظمات، فالبلديات مثلاً تحصل على الموارد والمواد الخام من البيئة ويتم تحويل هذه المواد من خلال العمليات والأنشطة إلى خدمة أو سلعة تقدم إلى الموظفين ويمكن لأي مؤسسة أو منظمة أن تقيّم أدائها ضمن أي من المدخلات التالية لقياس مستوى الأداء لكل من مكونات النظام كالتالي:

أ/ مدخل المخرجات (الهدف):

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

ب/ مدخل الموارد:

يتمكن المقوم من خلال هذا المدخل من تحديد مدى قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد، وقدرتها على ادامة واستمرارية العمليات اليومية. ج/ مدخل العمليات التحويلية هنا يمكن قياس أنشطة داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية. ويثل هذا المدخل قدرة المؤسسة على استغلال المدخلات من مال ووقت وموارد بشرية ومواد ومعدات للحصول على المنتجات أو الخدمات المخرجة (الطعامن، 2000، ص: 56)

2/ نموذج تقييم الأداء المتوازن:

وهو احد المدخل الاستراتيجية لقياس وتقييم الأداء والذي طوره كل من روبرت كابلن من جامعة هارفرد وديفيد نورتن، ويستهدف هذا النموذج وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق (التوازن) فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط. حيث درجت كثير من الإدارات على التركيز على بعض الأداء المالي دون الالتفات لباقي الجوانب التنظيمية الاخرى.

ويمثل هذا النموذج نظاماً إدارياً إلى جانب كونه نظاماً قياسياً وهو ما يمكن المؤسسة من تحديد الرؤيا المستقبلية، والرسالة التنظيمية بوضوح وتحويلها إلى خطة عمل.

يحقق هذا النموذج نوعاً من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، مما يتضمن تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة كما يحقق هذا النموذج العديد من التوازنات بين المفاهيم والمقاييس لتقديره والحديث، فهو لا يعتمد فقط على المؤشرات التاريخية بل يتعدى ذلك ليتضمن العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسية التالية .

(زايد، 2004، ص: 28):

1. الرؤيا والاستراتيجية.

2. الأداء المالي.

3. العمليات الداخلية.

4. التعليم والنمو.

5. المستفيدون (متلقي الخدمة).

3/ نموذج التميز الأوربي:

يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الاوربية لإدارة الجودة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير خمسة منها "ممكنات (وسائل)" واربعة هي "نتائج" تغطي معايير "الممكنات (الوسائل) ما تقوم به أي مؤسسة وكيفية القيام به. وتغطي معايير "النتائج" ما تحققه أي مؤسسة "النتائج" تأتي نتاجاً لـ "الممكنات (الوسائل)"، ويتم تحسين "الممكنات (الوسائل)" من خلال التغذية الراجعة من "النتائج" .

(هادي، 2006، ص: 35)

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

نشأة وتطور الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس

مقدمة:

جاء أمر تأسيس الهيئة لسنة 2007 عمال بالسلطات المخولة له بموجب أحكام المادة 5(1) من قانون الهيئات العامة لسنة 2003م أصدر مجلس الوزراء الأمر الذي نصه يسمي هذا الأمر "أمر تأسيس الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس لسنة 2007" ويعمل به من تاريخ التوقيع عليه. 2. تنشأ هيئة عامة تسمى "الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس" وتكون لها شخصية اعتبارية وخاتم عام ويكون لها حق التقاضي بإسمها، ويكون مقر الهيئة الرئيسي العاصمة القومية ويجوز لها إنشاء فروع بداخل أو خارج السودان بموافقة الوزير والوزير المختص والجهات المختصة، أغراض الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بالإضافة إلي الاغراض المنصوص عليها في القانون تكون للهيئة السلطات الآتية :

1. إيجاد مراجع قومية معتمدة للمعايير والمقاييس وطرق المعايرة والاعتماد ووضع الضوابط الفنية اللازمة والمواقيت وكافة أدوات القياس والمعايرة.
2. وضع ونشر المواصفات القياسية والمقاييس وأساليب تأكيد الجودة وطرق التنفيذ القياسية بهدف حماية الإنسان والحيوان والنبات والبيئة ونظم الصحة والسلامة المهنية .
3. رفع الكفاءة الإنتاجية واعتماد أساليب تأكيد الجودة والسيطرة النوعية للسلع والمنتجات المحلية والمستوردة .
4. مراقبة تطبيق المواصفات القياسية والمقاييس علي السلع والمنتجات المحلية والمصدرة والمستوردة بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة.
5. نشر الوعي بالتقييس وأساليب الجودة بين كافة قطاعات المجتمع بهدف حماية المستهلك .

6. الإرتقاء بالإقتصاد القومي وتحسين الأداء في مجال اختصاصاتها وسلطاتها
7. وضع الخطط والبرامج للتدريب الداخلي والخارجي ورفع كفاءة العاملين في مختلف المستويات في مجال التقييس وتأكيد الجودة وضوابط الممارسة .
8. نشر الأبحاث والبيانات العلمية وتبادلها مع الهيئات والجهات العلمية التي تعمل في ذات المجال .
9. إنشاء مراكز علمية متخصصة تساعد في وضع إعداد المواصفة القياسية وأخرى للوثائق والمعلومات لحفظ وتوفير البيانات المتعلقة بالتقييس وتأكيد الجودة.

سلطات الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس:

- بالإضافة إلي السلطات المنصوص عليها في القانون تكون للهيئة السلطات الآتية :
 1. وضع الضوابط الفنية اللازمة لمعايرة الموازين والمكاييل والمقاييس والمواقيت وكافة أدوات القياس والمعايرة .
 2. وضع معايير دمع المصوغات الذهبية والفضية والمعادن والأحجار النفيسة .
 3. الرقابة علي تطبيق المواصفات القياسية وتأكيد الجودة بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة علي كافة السلع والخدمات .
 4. إنشاء مركز رئيسي للاتصال والإستعلام عن اتفاقية إجراءات الصحة والصحة النباتية واتفاقية الحواجز التقنية أمام التجارة وضوابط أحكام الممارسة والجودة بالتنسيق مع الجهات المعنية وذلك لخدمة أغراض منظمة التجارة العالمية.
 5. إنشاء المختبرات المعملية اللازمة لتحقيق أغراضها .
 6. إنشاء مراكز علمية متخصصة تساعد في وضع إعداد المواصفة القياسية وأخرى للوثائق والمعلومات لحفظ وتوفير البيانات المتعلقة بالتقييس وتأكيد الجودة.

7. تفتيش كافة المنتجات والسلع التي ترد إلي السودان والتعاون مع مؤسسات التفتيش الدولية والمحلية المعتمدة لدى الهيئة .
 8. تنمية العلاقات مع المنظمات والهيئات المحلية والإقليمية والدولية التي يتصل نشاطها بأغراض الهيئة، وتبادل البحوث والوثائق والخبرات معها .
 9. تنظيم المؤتمرات العلمية وورش العمل والحلقات الدراسية والتدريبية .
 10. تمثيل البلد في الإجتماعات والندوات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية في كل ما يتعلق بأعمال الهيئة .
 11. تشكيل اللجان الفنية والإستشارية لمساعدتها في أداء أعمالها، وأخرى مرتبطة بالمنظمات العالمية والإقليمية للتفتيش .
 12. اقتراض أي أموال من البنوك والمؤسسات الأخرى أو خالفها داخل السودان أو خارجه في حدود أغراضها بما لا يتجاوز أصولها بموافقة الوزير بناء علي توصية الوزير المختص .
 13. إمتلاك قطع الاراضي والعقارات وشراؤها وبيعها وتأجيرها واستئجارها وتشبيد المباني عليها لتحقيق أغراضها بموافقة الوزير المختص .
 14. قبول الهبات والإعانات التي تقدمها المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية والبلاد الصديقة من أجل تطوير خدمات الهيئة بعد موافقة الوزير
- أهداف الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس:**

تتمثل في الآتي:

1. حماية الإقتصاد الوطني والإرتقاء بأدائه الإنتاجي والإستهلاكي.
2. وضع ونشر المواصفات القياسية والإشتراطات الفنية لضبط وتطوير النشاط الإقتصادي بمحاوره المختلفة . (موقع الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس).
3. العمل كمرجع قومي للمقاييس والمعايير الدولية وتطبيق الضوابط الفنية لذلك

4. السعي لرفع الكفاءة الإنتاجية والجودة للمنتجات والصادرات الوطنية وإحكام الرقابة علي الواردات.
5. نشر الوعي بالجودة والتقييس وتبني تطبيقاتها علي المجتمع السوداني.
(موقع الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس) .

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانات التي تم توزيعها على المبحوثين وهم عينة عشوائية من العاملين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس من خلال برنامج التحليل الإحصائي spss ، (Statistical Package for Social Sciences) (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

1- الإحصاء الوصفي:

(نسب وتكرارات) وذلك للبيانات العامة للمبحوثين وذلك بغرض وصف عينة الدراسة ولإجابات المبحوثين على عبارات الاستبانة وذلك بغرض معرفة إتجاه إجابات المبحوثين، وذلك من خلال :-

- الجداول التكرارية.

- التمثيل البياني للبيانات العامة للمبحوثين.

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري

2- إختبار الثبات (Reliability) لقياس ثبات الإستبانة، وذلك بإستخدام إختبار

الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) .

3- الإحصاء الإستدلالي:

وذلك بإستخدام:

- إختبار مربع كاي اللا معلمى لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات المبحوثين

عند مستوى الدلالة 0.05.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (64) من العاملين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، وذلك بغرض دراسة ومعرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001:2008 على الأداء المؤسسى.

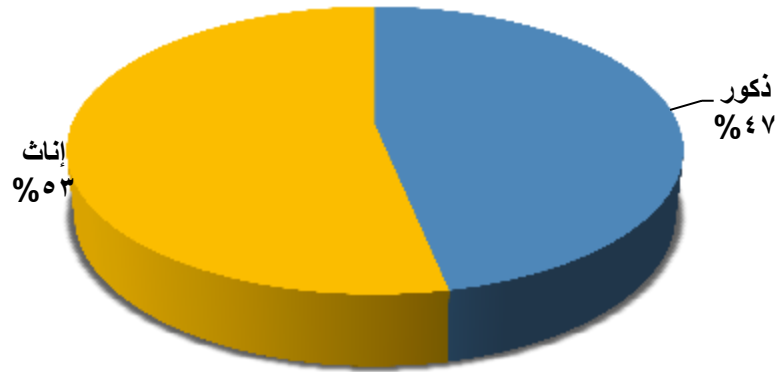
الإحصاء الوصفي:

جدول رقم (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	29	47%
أنثى	35	53%
المجموع	64	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

الشكل رقم (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

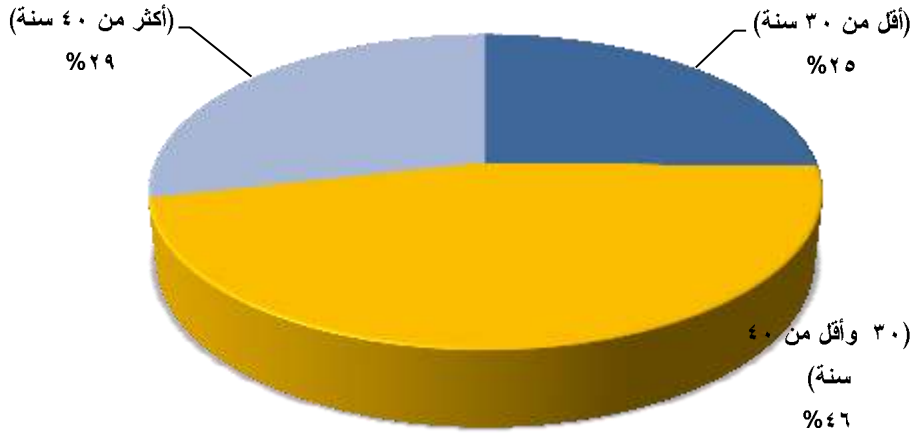
من الجدول والشكل البياني أعلاه نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث حيث بلغت نسبتهم 53% أما نسبة الذكور فكانت 47% .

جدول رقم (2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
25%	17	أقل من 30 سنة
46%	29	30 وأقل من 40 سنة
29%	18	أكثر من 40 سنة
100%	64	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

الشكل رقم (2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

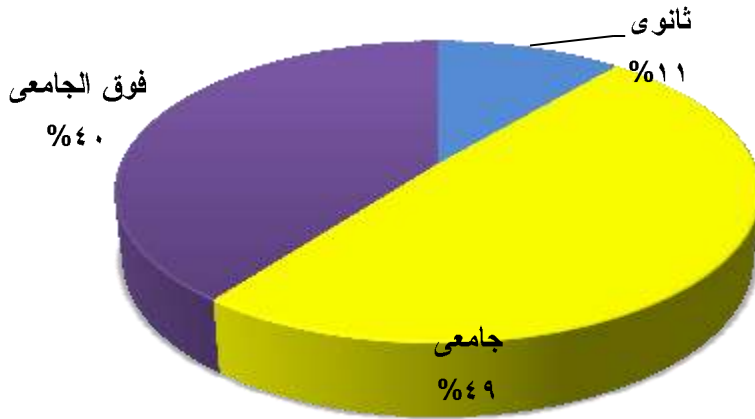
من الجدول والشكل البياني اعلاه نجد أن غالبية أفراد العينة من الفئة العمرية (30 وأقل من 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم 46% ، يليهم الأفراد في الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة)، ونسبتهم 29% ، ثم الأفراد (أقل من 30 سنة) وكانت نسبتهم 25%.

جدول رقم (3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الأكاديمي

النسبة	التكرار	المؤهل الأكاديمي
%11	7	ثانوى
%49	32	جامعى
%40	25	فوق الجامعى
%100	64	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

الشكل رقم (3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الأكاديمي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

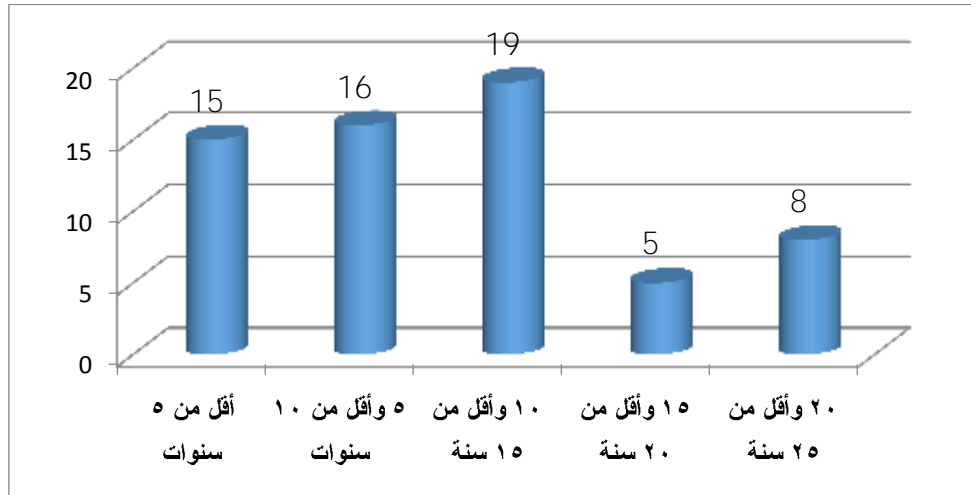
من الجدول والشكل البياني اعلاه نجد أن غالبية أفراد العينة لديهم مؤهل جامعى حيث بلغت نسبتهم %49، يليهم من لديهم مؤهل فوق الجامعى بنسبة %40 ثم من لديهم مؤهل ثانوى بنسبة %11 .

جدول رقم (4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات متغير الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
24%	16	أقل من 5 سنوات
25%	16	5 وأقل من 10 سنوات
30%	19	10 وأقل من 15 سنة
8%	5	15 وأقل من 20 سنة
13%	8	20 وأقل من 25 سنة
100%	64	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

الشكل رقم (4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

من الجدول والشكل البياني اعلاه نجد أن غالبية أفراد العينة لديهم سنوات خبرة (10 وأقل من 15 سنة) حيث بلغت نسبتهم 30% يليهم بنسب متقاربة من لديهم سنوات خبرة (5 وأقل من 10 سنوات) و (أقل من 5 سنوات) حيث كانت نسبهم 25% و 24% على التوالي ، ثم من لديهم سنوات خبرة (20 وأقل من 25) ونسبتهم 13% وأخيراً من لديهم سنوات خبرة (15 وأقل من 20 سنة) وكانت نسبتهم 8%.

جدول رقم (5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة

عدد الدورات	التكرار	النسبة
إثنان	12	19%
ثلاث دورات	14	19%
أربع دورات	26	36%
أكثر من أربع دورات	22	26%
المجموع	64	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

الشكل (5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

من الجدول والشكل البياني اعلاه نجد أن غالبية أفراد العينة تلقوا أكثر من 4 دورات تدريبية حيث كانت نسبتهم 36% ، يليهم من تلقوا أربع دورات ونسبتهم 26% ثم من تلقوا ثلاث دورات ودورتان بنسب متساوية 19% و 19%.

مقياس ليكارت الخماسي:

إستخدمت الباحثة مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (موافق بشدة،

موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) حسب الأوزان التالية :

جدول رقم (6): يوضح أوزان خيارات إجابات المقياس

الوزن	الخيار
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

كما تم حساب الأوساط المرجحة لتلك الأوزان على النحو التالي:

جدول رقم (7): يوضح الأوساط المرجحة لخيارات إجابات المقياس

الوساط المرجح	الخيار
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

إختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (8): يوضح قيمة معاملى الفا كرونباخ والصدق لإختبار صدق وثبات الإستهيين

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	تحسين الأداء	19	0.912	0.955
2	رضا العاملين	11	0.752	0.867

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

تم حساب قيمة معامل الفا كرونباخ لعبارات كل محور من محاور الإستهيين ومن الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الثبات لعبارت المحورين قيم مقبولة ، كما نجد أن قيم معامل الصدق للمحورين قيم مقبولة وعليه يمكن الوثوق بنتائج تلك المحاور.

- تم حساب معامل الصدق عن طريق الجذر التربيعى لمعامل الثبات

الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين:

جدول رقم (9): يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور

الأول: تحسين الأداء

النتيجة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	م
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	النسبة		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
غير موافق	0.87	2.56		8	25	25	5	تعمل الهيئة على إتاحة الموارد اللازمة لتطبيق مفاهيم الأيزو 9001:2008.	1
				%12.7	%39.7	%39.7	%7.9		
محايد	0.90	2.73		14	27	19	4	تكلف الهيئة العاملين بالأعمال التي تقع ضمن إختصاصهم مما يضمن تسلسل العمليات وبالتالي تحسينها.	2
				%21.9	%42.2	%29.7	%6.3		
موافق	0.90	3.42	4	11	20	25	3	تعتبر الهيئة كل موظف عميل داخلي وتعمل على تحفيزه وإرضاءه مما يزيد من حماسه في العمل.	3
			%6.3	%17.5	%31.7	%39.7	%4.8		
موافق	0.90	3.47	4	10	27	20	3	تعمل الهيئة على قياس أداء العاملين باستمرار والعمليات أيضاً.	4
			%6.3	%15.6	%42.2	%31.3	%4.7		
موافق	0.78	4.03	6	14	23	17	2	تدرك الهيئة ضرورة الإهتمام بأراء العاملين ومقترحاتهم.	5
			%9.7	%22.6	%37.1	%27.4	%3.2		

موافق	0.74	3.79		11	29	18	6	يؤدى تطبيق نظام إدارة الجودة 9001:2008 إلى تحسين أداء العاملين بالهيئة.	6
				%17.2	%45.3	%28.1	%9.4		
محايد	0.70	3.39		23	22	17	2	تعطى الهيئة الصلاحية للعاملين للتغيير فى طرق أداء أعمالهم .	7
				%35.9	%34.4	%26.6	%3.1		
موافق	0.86	3.76	3	10	26	24	1	تعمل الهيئة على تدريب وتأهيل العاملين لتحسين أدائهم .	8
			%4.7	%15.6	%40.6	%37.5	%1.6		
موافق	0.73	3.67	6	20	13	20	5	يهدف التدريب إلى تغيير سلوك الفرد والجماعة وفق جهد مخطط.	9
			%9.4	%31.3	%20.3	%31.3	%7.8		
غير موافق	0.99	2.50		15	28	11	9	يكسب التدريب العاملين مهارات تمكنهم من المساهمة فى تحسين جودة الخدمة المقدمة.	10
				%23.8	%44.4	%17.5	14.3 %		
غير موافق	1	2.37	1	21	26	9	6	تسعى الهيئة إلى التحسين المستمر وإعتباره جزء لا يتجزأ ومهم فى تطبيق الأيزو 9001:2008.	11
			%1.6	%33.3	%41.3	%14.3	%9.5		
محايد	0.69	3.43	1	22	30	9	1	يسير تطبيق نظام إدارة الجودة 9001:2008 جنباً إلى جنب مع التطوير المؤسسى .	12
			%1.6	%34.9	%47.6	%14.3	%1.6		
غير موافق	0.87	2.56	3	24	25	9	2	توجد بالهيئة مقاييس أداء واضحة ودقيقة لتقييم الأداء الفعلى ومقارنته مع الأداء المخطط لمعرفة نقاط الضعف فى الخدمات المقدمة وإجراء التحسينات عليها	13
			%4.8	%38.1	%39.7	%14.3	%3.2		

محايد	0.90	2.73	20	19	11	10	1	تعمل الهيئة على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين لضمان الأداء الجيد .	14
			32.8 %	%31	%18	%16.4	%1.6		
موافق	0.78	3.42	1	16	30	13	2	تحرص الهيئة على إدخال تحسينات مستمرة في عملياتها والخدمات المقدمة	15
			%1.6	%25.8	%48.4	%21	%3.1		
موافق	0.90	3.47	1	19	18	23	2	تستعين الهيئة بخبراء متخصصين من خارج الهيئة لتدريب العاملين مما يرفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم .	16
			%1.6	%30.2	%28.6	%36.5	%3.2		
موافق	0.78	4.03	11	28	14	8	2	معظم العاملين بالهيئة لديهم إلمام بنظم الجودة.	17
			17.5 %	%44.4	%22.2	%12.7	%3.2		
موافق	0.74	3.79	3	15	27	13	5	يتم تدريب عدد من العاملين على نظم الجودة.	18
			%4.8	%23.8	%42.9	%20.6	%7.9		
محايد	0.70	3.39	4	15	25	15	4	تطبيق نظام الجودة يحقق رغبات العاملين	19
			%6.3	%23.8	%39.7	%23.8	%6.3		
موافق	0.86	3.76	68	315	446	305	65	النتيجة الكلية للمحور	
			%6	%26	%37	%25	%5		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

بلغ المتوسط الكلي للمحور 3.76 مما يدل على أن إجابات المبحوثين على ما تقيسه العبارات التي جاءت في هذا المحور تتجه نحو الموافقة .معظم المبحوثين يوافقون على ما جاء في العبارات التي تقيس أثر تطبيق نظام الجودة 9001:2008 على تحسين الأداء المؤسسي .

جدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الثاني رضا العاملين:

النتيجة	الإحتراف المعيارى	الوسط الحسابى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	م
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
غير موافق	0.87	2.56	5	28	22	8	1	تهتم الهيئة بالعاملين وتشركهم فى إتخاذ القرار.	1
			%7.8	%43.8	%34.4	%12.5	%1.6		
موافق	0.78	3.75	6	16	32	7	2	تعطى الهيئة الفرصة للعاملين لإبداء الرأى والإنتقاد البناء .	2
			%9.5	%25.4	%50.8	%11.1	%3.2		
موافق	0.90	3.42	2	11	10	40	1	تسعى الهيئة إلى تدريب وتأهيل وتحفيز العاملين .	3
			%3.1	%17.2	%15.6	%62.5	%1.6		
موافق	0.83	3.47	4	5	13	36	3	تكافئ الهيئة وتقدر العاملين المتميزين .	4
			%6.6	%8.2	%21.3	%59	%4.9		
موافق	0.78	4.03		3	9	34	17	إيجاد حوافز عينية يحقق إحساس العاملين بالأمان الوظيفى	5
				%4.8	%14.8	%54	%27		
محايد	0.74	3.01		16	32	15	1	تشكل الهيئة فرق عمل من العاملين تحتوى على جميع التخصصات لتصميم الخدمات التى تقدمها وفقاً للبيانات ومعلومات يتم جمعها بطريقة علمية.	6
				%25	%50	%23.4	%1.6		
موافق	0.79	3.40		6	29	27	2	يؤدى تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين إلى تحفيزهم مما يخدم المصلحة العامة للهيئة.	7
				%9.4	%45.3	%42.2	%3.1		

موافق	0.86	3.76		7	12	34	11	تحسين أداء العاملين بالتوجيه والتدريب ينعكس إيجابياً على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة.	8
				%10.9	%18.8	%53.1	17.2 %		
موافق	0.81	3.53		11	26	24	3	توجد لوائح وتعليمات توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف ومتطلبات الهيئة .	9
				%17.2	%40.6	%37.5	%4.7		
غير موافق	0.99	2.50	9	27	16	11	1	يجرى إشراك العاملين في وضع سياسات وإجراءات الهيئة .	10
			14.1 %	%42.2	%25	%17.2	%1.6		
غير موافق	1	2.37	13	25	16	9	1	يتم إشراك العاملين في كافة أنشطة الجودة لإنجاح الهيئة.	11
			20.3 %	%39.1	%25	%14.1	%1.6		
موافق	0.69	3.47	39	155	217	245	43	النتيجة الكلية للمحور	
			%5.6	%22.2	%31	%35.1	%6.2		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

إجابات المبحوثين على هذه العبارات تتجه نحو الموافقة ، كما بلغ المتوسط الكلى لجميع العبارات 3.47 وهذا يدل على أن النتيجة الكلية للمحور الثانى (رضا العاملين) الموافقة

أى أن معظم المبحوثين يوافقون على ما جاء فى العبارات التى تقيس أثر تطبيق نظام الجودة 9001:2008 على رضا العاملين.

الإستدلال الإحصائي:

إختبار مربع كاي:

تم إستخدام إختبار مربع كاي لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث تعنى القيمة الإحتمالية التى تزيد عن 0.05 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات و تعنى القيمة الإحتمالية التى تقل عن 0.05 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات و وكانت النتائج كالتأتى :-

جدول رقم (11): يوضح نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور الأول: تحسين الأداء

م	العبارة	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية
1	تعمل الهيئة على إتاحة الموارد اللازمة لتطبيق مفاهيم الأيزو 9001:2008.	22.016	3	0.000
2	تكلف الهيئة العاملين بالأعمال التى تقع ضمن إختصاصهم مما يضمن تسلسل العمليات وبالتالي تحسينها.	17.375	3	0.001
3	تعتبر الهيئة كل موظف عميل داخلى وتعمل على نحفيزه وإرضاءه مما يزيد من حماسه فى العمل.	29.973	4	0.000
4	تعمل الهيئة على قياس أداء العاملين بإستمرار والعمليات أيضاً.	33.969	4	0.000
5	تدرك الهيئة ضرورة الإهتمام بأراء العاملين ومقترحاتهم.	23	4	0.000
6	يؤدى تطبيق نظام إدارة الجودة 9001:2008 إلى تحسين أداء العاملين بالهيئة .	18.625	3	0.000
7	تعطى الهيئة الصلاحية للعاملين للتغيير فى طرق أداء أعمالهم	17.625	3	0.001

0.000	4	42.406	تعمل الهيئة على تدريب وتأهيل العاملين لتحسين أدائهم	8
0.002	4	16.469	يهدف التدريب إلى تغيير سلوك الفرد والجماعة وفق جهد مخطط	9
0.003	3	13.889	يكسب التدريب العاملين مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمة المقدمة	10
0.000	4	35.016	تسعى الهيئة إلى التحسين المستمر وإعتباره جزء لا يتجزأ ومهم في تطبيق الأيزو 9001:2008.	11
0.000	4	53.429	يسير تطبيق نظام إدارة الجودة 9001:2008 جنباً إلى جنب مع التطوير المؤسسي	12
0.000	4	39.778	توجد بالهيئة مقاييس أداء واضحة ودقيقة لتقييم الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط لمعرفة نقاط الضعف في الخدمات المقدمة وإجراء التحسينات عليها	13
0.001	4	19.574	تعمل الهيئة على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين لضمان الأداء الجيد	14
0.000	4	45.258	تحرص الهيئة على إدخال تحسينات مستمرة في عملياتها والخدمات المقدمة	15
0.000	4	33.746	تستعين الهيئة بخبراء متخصصين من خارج الهيئة لتدريب العاملين مما يرفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم	16
0.000	4	29.778	معظم العاملين بالهيئة لديهم إلمام بنظم الجودة	17
0.000	4	28.825	يتم تدريب عدد من العاملين على نظم الجودة	18
0.000	4	24.857	تطبيق نظام الجودة يحقق رغبات العاملين	19

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

من الجدول أعلاه نجد أن القيم الإحتمالية لإختبار مربع كاي لجميع عبارات المحور الأول كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 و هذا يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات محور تحسين الأداء

جدول رقم (12) : يوضح نتائج اختبار مربع كاي لعبارات المحور المحور الثاني: رضا العاملين

م	العبارة	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية
1	تهتم الهيئة بالعاملين وتشركهم فى إتخاذ القرار .	42.094	4	0.000
2	تعطى الهيئة الفرصة للعاملين لإبداء الرأى والإنتقاد البناء .	45.651	4	0.000
3	تسعى الهيئة إلى تدريب وتأهيل وتحفيز العاملين .	78.656	4	0.000
4	تكافئ الهيئة وتقدر العاملين المتميزين .	63.180	4	0.000
5	إيجاد حوافز عينية يحقق إحساس العاملين بالأمان الوظيفى	34.460	3	0.000
6	تشكل الهيئة فرق عمل من العاملين تحتوى على جميع التخصصات لتصميم الخدمات التى تقدمها وفقاً للبيانات ومعلومات يتم جمعها بطريقة علمية.	30.125	3	0.000
7	يؤدى تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين إلى تحفيزهم مما يخدم المصلحة العامة للهيئة.	36.625	3	0.000
8	تحسين أداء العاملين بالتوجيه والتدريب ينعكس إيجابياً على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة.	27.875	3	0.000
9	توجد لوائح وتعليمات توضح دور كل موظف فى تحقيق الأهداف ومتطلبات الهيئة .	22.375	3	0.000

0.000	4	28.813	يجرى إشراك العاملين فى وضع سياسات وإجراءات الهيئة .	10
0.000	4	24.437	يتم إشراك العاملين فى كافة أنشطة الجودة لإنجاح الهيئة.	11

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018

من الجدول أعلاه نجد أن القيم الإحصائية لإختبار مربع كاي لجميع عبارات المحور الثانى كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 و هذا يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات محور (رضا العاملين).

إختبار الفرضيات:

من خلال نتائج التحليل نستنتج الآتى:

الفرضية الأولى :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% بين اجابات المبحوثين على أسئلة الفرضية (الأولى) حيث كانت جميع القيم الإحصائية لعبارات تلك الفرضية أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (9) نجد أن هذه الفروق كانت لصالح عدم الموافقة أى أن معظم المبحوثين لا يوافقون على وجود أثر لتطبيق نظام الجودة 9001:2008 على تحسين الأداء المؤسسى.

الفرضية الثانية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% بين اجابات المبحوثين على أسئلة الفرضية (الثانية) حيث كانت جميع القيم الإحصائية لعبارات تلك الفرضية أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (10) نجد أن هذه الفروق فى كانت لصالح الموافقة أى أن معظم المبحوثين يوافقون على وجود أثر لتطبيق نظام الجودة 9001:2008 على رضا العاملين.

الخاتمة

وتشمل:

النتائج والتوصيات والمقترحات لدراسات مستقبلية

أولاً: النتائج

توصل البحث الى النتائج الآتية:

- 1- أبرزت نتائج البحث للفرضية الأولى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2008 وتحسين الأداء المؤسسى.
- 2- أظهر البحث عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2008 وتحقيق رضا العاملين.

ثانياً التوصيات :

- 1- ضرورة رفع الوعى بين العاملين بأهمية تطبيق انظمة الجودة وذلك من خلال عقد دورات تدريبية منتظمة لجميع العاملين وليس العاملين بادارة الجودة فقط.
- 2- ضرورة تبني فكرة التحسين المستمر الذى يؤدى الى تحسين بيئة العمل.
- 3- لا بد من التزام الادارة العليا ووحدة التدريب بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بتدريب وتأهيل العاملين لانهم هم الذين ينوط بهم العمل التنفيذى كله.
- 4- لا بد من قيام الادارة العليا بتحفيز العاملين من خلال اعطائهم حوافز مقابل الخدمات التى يتم تقديمها بسرعة وكفاءة وفعالية.
- 5- ضرورة اشراك العاملين فى إتخاذ القرار وإبداء آرائهم حتى يتم تطبيق عناصر نظام إدارة الجودة فى اقل وقت ممكن.
- 6- ضرورة تبني برنامج التحسين المستمر الذى يؤدي الى تحسين بيئة العمل ومواكبة التطورات في بيئة الأعمال الحديثة
- 7 - تعزيز وترسيخ مبدأ عمل الفريق الواحد للوصول الى مستوى عالى من الخدمة مما يتطلب فتح قنوات اتصال أكثر بين الرئيس والمرؤوس.
- 8- نشر ثقافة الجودة وسط العاملين بجميع الاقسام والإدارات والفروع بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس.

المقترحات لدراسات مستقبلية:

- 1- أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2008 على تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد الهيكل والوصف الوظيفي.
- 2- دراسة العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001\2008 في المؤسسات الخدمية.
- 3- دراسة مقارنة تحسين الأداء بين المؤسسات الخدمية التي طبقت والتي لم تطبق نظام إدارة الجودة (ISO 9001 -2015)
- 4- أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001-2015) على رفع الكفاءة الإدارية بالمؤسسات الخدمية

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب

1. التجاني هادي (2006)، الطريق الى الامتياز، ط1، الامارات العربية المتحدة.
2. الدرادكة، سليمان مأمون، (2000)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، دار صفاء للنشر.
3. زايد عادل (2004)، تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن، القاهرة.
4. سليمان زيادات (2010) إدارة الجودة الشاملة - فلسفة ومدخل العمل ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن - عمان ، الطبعة الثانية .
5. رعد عبدالله الطائي ، عيسى قعادة (2008) إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان - الاردن ، الطبعة العربية .
6. يوسف حجيم الطائي (2009) نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، البازوري للنشر ، الاردن - عمان ، الطبعة العربية
7. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن/ط1، 2007، ص487.
8. عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، أعمال مؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009، ص193.
9. عبد العال، 2009م، ص24.
10. فلاح الحسيني، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000، ص23.

11. كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص250.
12. مأمون سليمان، الدرادكة، (2006)، ص245، ص246، ص247
13. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2007.
14. مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص39.
15. مخيمر واخرون، (2000)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
16. مخيمر واخرون، (2000)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
17. مرجع سبق ذكره، المقل، إدريس، ص119.
18. المقل، ادريس، (2006)، إدارة الجودة، الناشر شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
19. والتوزيع ، ص249

ثالثاً: الرسائل العلمية:

1. أحمد موسى، (2006م) ، دراسة بعنوان (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان)، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا .
2. إلهام شيلي، (2013م)، دراسة بعنوان (دور إستراتيجية الجودة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية) ، أطروحة لنيل درجة

- الدكتوراة في إدارة الاعمال ، جامعة فرحات عباس سطيف ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر .
3. بابا ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2009 - 2010، ص49.
4. بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالى للمؤسسة واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008-2009، ص72.
5. رحاب التاج حسن، (2005) ، دراسة بعنوان (أثر تطبيق الأيزو على تحسين الأداء)، دراسة لنيل درجة الماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
6. زين العابدين عالم مصطفى (2006م)، دراسة بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنشآت) ، جامعة النيلين ، رسالة لنيل درجة الدكتوراة .
7. صباح ترغيني، دور ادارة المعرفة فى تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2010-2011، ص48.
8. صلاح عبد الله، (2006)، دراسة بعنوان (إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على المصانع الحائزة على شهادة الجودة العالمية)، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
9. عبد الرازق عريف، أهمية التحليل المالى فى تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007-2008، ص27.
10. عبد الصمد سميرة، اهمية تقييم اداء العاملين فى ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص58.

11. عبد العزيز عبد العال، (2010م)، دراسة بعنوان (إدارة الجودة ،اثرها على في بناء الشركات)، اطروحة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الاعمال ، الجامعة الدولية بالمملكة المتحدة.
12. علي الحاج محمد، (2014م) ، دراسة بعنوان (رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الجودة الشاملة) ، دراسة لنيل درجة الدكتوراة في الفلسفة في إدارة الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
13. الغانم توفيق، (2002 م)، دراسة بعنوان (تحليل نتائج تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو في مؤسسات الأعمال) ، أطروحة لنيل درجة الدكتوراة ، دراسة من واقع المؤسسات الفلسطينية.
14. قادة سليم، تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2001-2012، ص27.
15. مبارك داوود، (2014م) ، دراسة بعنوان (مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية)، أطروحة لنيل درجة الدكتوراة في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا.
16. محمد سليمان، الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006 - 2007، ص117-118.
17. مؤمن شرف الدين، دور الادارة بالعمليات فى تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2011-2012، ص52.
18. وهيبة دجى، دور استراتيجية التميز فى تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2012-2019، ص 66 .

رابعاً: المراجع الاجنبية

1. Devreis, L, David , et al ,Performance Appraisal on the line , NewYork Wiley- Interscience Publication ,1981.
2. Hanna, D, Desiging for High Performance, England, Addison Wesley Publishing Company, 1998.
3. Henrik, Eriksson (2002), The impact of TQM on Financial Performance” Journal measuring business excellence.6(4), 44.54.

خامساً: الدوريات والتقارير:

1. السعيد بريش، نعيمة يحيى، اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير فى تقييم اداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الاوراس) مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، عدد51، 2001-2012، ص30.
2. الشخات، تقييم الأداء فى قطاع الاعمال، مجلة الاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد14 ، 1992.
3. الشيخ الداوى، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد7، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص218.
4. الشيخ الداوى، مرجع سبق ذكره، ص219.
5. الشيخ الداوى، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد7، جامعة الجزائر 2009-2010، ص218.
6. العلى واخرون، مجلة جامعة النجاح للابحاث والعلوم الانسانية، مجلد25(4)، 2011.
7. حاتم عثمان محمدين، نحو اداء متميز للحكومات تجربة جمهورية السودان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمى الدولى حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-5/2005م، ص2.

8. راييس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الاعمال، راس المال الفكرى في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومية 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص 14.
9. زايد عادل (2004)، تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن، القاهرة.
10. عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، اعمال مؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009، ص 193.
11. عبد المليك مزهودة مرجع سبق ذكره، ص 93-94.
12. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001، ص 87-88.
13. عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 89.
14. عيسى مرزاققة، مؤشرات واساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 2.
15. قرين ربيع، عطا الله يس، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى الدولي العالمي حول اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 10.
16. محمد سيد حمزاوى، الخلفة العلمية: قياس الأداء في العمل الامنى، بعنوان قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، 21-23 يناير 2013، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، الرياض، 2013، ص 9.
17. مخيمر واخرون، (2000)-قياس الأداء المؤسسى للاجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

الملاحق



بسم الله الرحمن الرحمن
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
عمادة الجودة الشاملة والتميز



السيد.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع: استمارة إستبيان

يمثل هذا الإستبيان جزء من دراسة ميدانية يجريها الدارس إستكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز بعنوان أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001:2008 على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية ميدانية المرجو منكم حسن تعاونكم في ملئ هذه الإستمارة حتى نحصل على الفائدة المرجوة من البحث، ونطمئنكم بأن المعلومات المقدمة سوف تكون في غاية السرية وتستخدم لغرض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الشكر والإمتنان،،

الباحثة:

داليا حسن أحمد محمد نور

البيانات الشخصية :

ارجو التكرم بوضع علامة (√)

1-النوع :

أنثي ذكر

2- العمر:

أقل من 30 سن 30 أقل 40 أكثر من 40

3-المؤهل الأكاديمي

ثانوي جامعي فوق الجامعي

4- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11-15 سنة

16 – 20 سنة 21 – 25 سنة

5- عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة

إثنان ثلاث دورات اربع دورات

أكثر من أربع دورات

المحاور الأساسية للبحث:
أولاً : تحسين الأداء

الرقم	العبرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	تعمل الهيئة على إتاحة الموارد اللازمة لتطبيق مفاهيم الأيزو 9001:2008					
2-	تكلف الهيئة العاملين بالأعمال التي تقع ضمن إختصاصهم مما يضمن تسلسل العمليات وبالتالي تحسينها.					
3-	تعتبر الهيئة كل موظف عميل داخلي وتعمل على تحفيزه وإرضاءه مما يزيد من حماسه في العمل.					
4-	تعمل الهيئة على قياس أداء العاملين باستمرار والعمليات أيضاً.					
5-	تدرك الهيئة ضرورة الإهتمام بأراء العاملين ومقترحاتهم.					
6-	يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة 9001:2008 إلى تحسين أداء العاملين بالهيئة.					
7-	تعطي الهيئة الصلاحية للعاملين للتغيير في طرق أداء أعمالهم.					
8-	تعمل الهيئة على تدريب وتأهيل العاملين من تحسين أدائهم.					
9-	يهدف التدريب إلى تغيير سلوك الفرد والجماعة وفق جهد مخطط.					
10-	يكسب التدريب العاملين مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمة المقدمة.					

					11- تسعى الهيئة إلى التحسين المستمر وإعتبره لا يتجزأ ومهم في تطبيق الأيزو 9001:2008.
					12- يسير تطبيق نظام إدارة الجودة 9001:2008 جنباً إلى جنب مع التطوير المؤسسي.
					13- توجد بالهيئة مقاييس أداء واضحة ودقيقة لتقييم الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط لمعرفة نقاط ضعف في الخدمات المقدمة وإجراء التحسينات عليها.
					14- تعمل الهيئة على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين لضمان الأداء الجيد.
					15- تحرص الهيئة على إدخال تحسينات مستمرة في عملياتها والخدمات المقدمة.
					16- تستعين الهيئة بخبراء متخصصين من خارج الهيئة لتدريب العاملين مما يرفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم.
					17- معظم العاملين بالهيئة لهم إلمام بنظم الجودة.
					18- يتم تدريب عدد من العاملين على نظم الجودة.
					19- تطبيق نظام الجودة يحقق رغبات العاملين

ثانياً : رضا العاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	تهتم الهيئة بالعاملين وتشركهم في إتخاذ القرار					
2-	تعطي الهيئة الفرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء.					
3-	تسعى الهيئة إلى تدريب العاملين وتأهيل وتحفيز العاملين.					
4-	تكافئ الهيئة وتقدر العاملين المتميزين.					
5-	إيجاد حوافز عينية يحقق إحساس العاملين بالأمان الوظيفي.					
6-	تشكل الهيئة فرق عمل من العاملين تحتوي على جميع التخصصات لتصميم الخدمات التي تقدمها وفقاً للبيانات ومعلومات يتم جمعها بطريقة علمية.					
7-	يؤدي تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين إلى تحفيزهم بما يخدم المصلحة العامة للهيئة					
8-	تحسين أداء العاملين بالتوجيه والتدريب ينعكس إيجابياً على إنجاز المهام المؤكدة إليهم بكفاءة.					
9-	توجد لوائح وتعليمات توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف ومتطلبات الهيئة					
10-	يجري إشترك العاملين في وضع سياسات وإجراءات الهيئة.					
11-	يتم إشترك العاملين في كافة أنشطة الجودة لإنجاح الهيئة.					