



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قياس أداء المؤسسات الحكومية الخدمية باستخدام معايير المواصفات  
القياسية ونموذج التميز الأوروبي وبطاقة الأداء المتوازن

[ دراسة حالة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية ( القطاع الحكومي ) ]

( 2018 — 2012 )

Performance Measurement in Service Rendering Governmental  
Institutions Using Standard Specifications, European Excellence  
Model, and Balanced Scorecard

[A case study of the National pensions and Social Insurance Fund  
(Governmental Sector)] 2012 – 2018

رسالة مقدمة للاستيفاء الكلي لمتطلبات درجة الدكتوراه في الجودة الشاملة والتميز

الإشراف:

إعداد الدارس :

المشرف الرئيس : د . عادل موسي يونس

بثينة إبراهيم محمد صالح

المشرف المعاون : د. الطيب إبراهيم علي عسل

ديسمبر 2018م

# الإستهلال



قال تعالى:

{أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ}

صدق الله العظيم

سورة الملك الآية (22)

## الإهداء

إلي روح أبي رحمه الله

إلي والدتي حفظها الله

إلي روح شقيقتي عواطف رحمها الله

إلي أبنائها ( رحاب وريم ووليد )

إلي أخواتي العزيزات

إلي أساتذتي الأجلاء

أهدي هذا الجهد

## الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك والصلاة والسلام علي أفضل الخلق  
أجمعين سيدنا محمد وعلي آله وصحبه أجمعين وبعد  
الشكر لله تعالي القائل في محكم تنزيله (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ  
مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا)

سورة (الإسراء) الآية ( 70 )

الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا من خلال مركز الجودة الشاملة والتميز المؤسسي  
الذين عنوا بهذا النوع من الدراسات لتقديم خدمة للدولة وقياداتها وللمجتمع من خلال هذا البحث التطبيقي  
الذي يهدف لإستصحابه من قبل قيادات الدولة في تحسين أداء مؤسساتهم  
الشكر للدكتور / عادل موسي المشرف الرئيس الذي أفادني حيث هذا البحث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقياس  
وإستخدام الأدوات الإحصائية بحكم التخصص المشترك للأستاذ والباحث  
الشكر إلي المشرف المعاون الدكتور : الطيب إبراهيم علي عسل الذي أحسن المتابعة في ظروف  
إنشغالي الشديد بحكم المسؤولية التي توليتها حتي أكمل هذا البحث .  
الشكر لأسر مكتبات الجامعات ( السودان للعلوم والتكنولوجيا — الخرطوم — أم درمان الإسلامية والمجلس  
الأعلى للجودة الشاملة والإمتياز )

كما أشكر لأسرة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية — القطاع الحكومي  
( المعاشات سابقاً ) ممثلاً فيالذين أجاوبواعلي عينة الإستبيان من ( المراجعين والمراجع عليهم وفرق  
العمليات والمقيمين المعتمدين )

فضلاً عن منسوبي الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بالصندوق الوطني القطاع الحكومي ممثلة في :  
أبو بكر إبراهيم ( تحليل إستبانة المعاشيين ) ، الصديق الطريفي ( تحليل إستبانة العاملين ) ، إيمان  
إبراهيم — السمنارات.

وأخص بالشكر الجزيل الأخ عبد المحسن أحمد الخير الذي تابع معي مراحل إنجاز هذا البحث ممثلاً في  
التحليل الإحصائي والطباعة والسمنارات .

ومنسوبي الإدارة العامة لنظم المعلومات إسهاماً في تصميم شاشات الشبكة العربية لمعلومات التأمينات  
الاجتماعية ممثلة في الإخوة (أيمن عباس / سيف الدولة / المرحومة هالة السيد ) والأخ عمار الصلحي  
الذي ساهم معي في إستكمال دراسة مركز الردود الآلية كأحد مشروعات التحسين والشكر للأخ ( عبد  
الرحمن عيسي ) وآبائي وإخواني المعاشيين الذين كانوا وقود هذا البحث.  
وللأستاذة / سمية إبراهيم التي قامت بالتدقيق اللغوي.

## المستخلص

— هدفت هذه الدراسة إلي الإرتقاء بمعدلات الأداء وتطوير مؤشرات القياس من خلال تطبيق المواصفة القياسية ونموذج التميز وبطاقة الأداء المتوازن.

— صممت المنهجية وفق السرد التاريخي ( تطور التطبيقات والمنهج الإستقصائي ) ( إستبيانات لقياس فرضيات الدراسة وتحليل البيانات ورضا المتعاملين والعاملين والتقييم الذاتي من قبل مقيمين معتمدين من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وقياس الأداء بناء علي منهجية بطاقة الأداء المتوازن وقد تمت الدراسة بالصندوق لاطوني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية القطاع الحكومي — الصندوق القومي للمعاشات سابقاً، خلال الفترة ( 2012 م — 2018 م )

وجاء أبرز نتائج التحليل الإحصائي في صحة الفرضيات القائلة بأن إستخدام المواصفة القياسية 9001:2015 : ISOأدي إلي تحسين الأداء بالصندوق ، وأن إستخدام نموذج التميز الأوروبي قدم منهجاً منتظماً لتقييم أداء الصندوق وقيادة التغيير وأن إستخدام خرائط تدفق العمليات أدي إلي تقليل الهدر ، كما أدي إستخدام باريتو إلي ترتيب الأولويات وحل المشكلات .

تمثلت أبرز التوصيات في تعميم تطبيق المواصفة القياسية 9001: 2015 ISO بمتبقي فروع الصندوق والتبني والترويج لثقافة تدعم مناهج التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي ومقارنة نتائج المتعاملين والعاملين والمجتمع ونتائج الأعمال مع مؤسسات مشابهة إقليمياً وخارجياً وإنشاء مركز إتصال متطور وتحسين نظام إدارة الشكاوي الحالي بتطبيق نظام إلكتروني متكامل لإدارة شكاوي المتعاملين.

ختاماً مثلت هذه الدراسة إطاراً عملياً لقياس إنتظامية وفعالية أنظمة الجودة بالمؤسسات الخدمية وما أدت إليه من تحسين ورفع معدلات رضا المتعاملين مع الصندوق.

# Abstract

- This study aimed at promotion of the rate of performance and develop measurement indicators through the implantation of Standard Specification and Excellence model and balanced Scorecard.
- The methodology was designed according to the historical citation (development and implementations and investigation methodology) questioners to measure the assumptions of the study, analysis of the data, customers and employees satisfaction and self-assessment which are done by certified assessor from European Foundation for Quality Management and performance measurement according to the methodology of balanced Scorecard.
- The study was conducted in the National Pensions and Social Insurance Fund” Government Sector” (G.S) previously “ National Pension Fund” during the period(2012 – 2018).
- The statistical analysis show clearly the correctness the assumption which state the following :-
  1. The use of Standard Specification ISO 9001: 2015 improved the performance in the G.S.
  2. The use of European Excellence Model provided regular method to evaluate performance in G.S and lead to necessary changes.
  3. The use of the operational follow chart minimizes waste.
  4. The use of Pareto lead to arrangement of priorities and solve problems.
- The main recommendations are as follow:-
  1. Implementation of ISO 9001: 2015 in all branches of G.S.
  2. Adopt and disseminate modern way of thinking that encourages innovation and institutional development.
  3. Compare the results of customers, employees, society satisfaction with other similar institution in the region or far beyond the region.
  4. Establishment of a dance communication Centre.
  5. Improvement of the existing complaint system by using integrated electronic devises.
- The study gives practical framework for measuring the regularity and effectiveness when using Quality Systems in service rendering institution which lead to improvement and promote the rate of satisfaction among G.S clients .

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص الدراسة
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ك	فهرس الجداول والأشكال
ع	فهرس الملاحق
<b>الفصل الأول</b> <b>خطة البحث</b>	
1	محاور الدراسة الإطار العام
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	مجتمع الدراسة
6	منهجية الدراسة — حدود الدراسة
7	فروض الدراسة
7	مصادر جمع البيانات
8	تحليل بيانات الراسة
9	هيكل الدراسة
10	مناقشة الدراسات السابقة
11	الدراسات السابقة

الفصل الثاني	
30	أدوات حل المشاكل وتحسين الأداء
	أدوات إيشكاوا الرئيسية السبعة للجودة
32	المدرجات التكرارية Histogram
33	باريتو Pareto
34	السبب والأثر Cause and effect diagram
35	Run Chart
35	شكل الإنتشار Scatter diagram
36	خرائط التدفق Flow Chart
37	أشكال التحكم
40	كايزن المبحث الثاني
50	القيمة المضافة والهدر المبحث الثالث
55	إكتشاف 5S المبحث الرابع
55	السينات الخمس
58	Six Sigma المبحث الخامس
60	المبحث السادس : تطبيقات المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 و ISO 9001 : 2008 بالصندوق الوطني ( القطاع الحكومي )
62	المقارنة بين المواصفة ISO 9001: 2015 مع المواصفة ISO9001: 2008
63	قائمة الإجراءات الرئيسية بالصندوق
65	التحسين المستمر تأسيساً علي إجتماعات مراجعة الإدارة للفترة ( 2009 – 2018 م )
69	إدارة المخاطر وكيفية التعامل معها
77	المبحث السابع نموذج التميز المؤسسي ( نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM [ 2003 ، 2010 ، 2013 ] )



الفصل الثاني	
78	النموذج الأوروبي لإدارة الجودة ( 2003 ) EFQM
79	نموذج التميز 2010
80	تطبيق نموذج التحسين الإداري 2013 النموذج الأوروبي لإدارة الجودة
82	المفاهيم الأساسية للتميز
83	المعايير نموذج 2013
90	تقييم الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية ( القطاع الحكومي ) علي خلفية النموذج الأوروبي ( EFQM 2013 )
91	نموذج لمنهجية الإستبيان
91	المنهجية المصممة من الباحث في تقييم الإستبيان والمستخدمه في تقييم جائزة الأداء المصرفي المتميز 2017
94	النموذج المبسط لتقييم التميز في الأعمال
95	الفصل الثالث : التقييم وقياس الأداء
95	المبحث الأول تقييم الأداء ( Evaluation )
96	أنواع مقاييس الأداء
97	مؤشرات تقييم الأداء – معايير تقييم الأداء
99	مراحل عملية قياس وتقييم الأداء
101	المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة
102	المبحث الثالث : أسلوب القياس المرجعي
104	ترجمة الإستراتيجية إلي إجراءات عملية
106	بناء الإستراتيجية والخارطة الإستراتيجية
108	الربط بين المقاييس والإستراتيجية
109	بطاقة الأداء المتوازن

### الفصل الثالث

111	المعايير التنظيمية لبناء نظام تقييم الأداء المتوازن
111	علاقة بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة
113	خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
<b>114</b>	<b>أجيال بطاقة الأداء المتوازن</b>
120	مكونات بطاقة الأداء المتوازن
122	خصائص وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
129	مؤشرات قياس بطاقة الأداء المتوازن الصندوق الوطني وتفاصيل البعد المالي
131	عوامل نجاح تطبيق نظام تقييم الأداء المتوازن وأبرز مزايا الإستخدام
133	تحديات بطاقة الأداء المتوازن وابرز الإنتقادات
136	المبحث الخامس :معايير قياس رضا المتعاملين
138	قياس رضا المتعاملين بالصندوق للعام 2017
153	المبحث السادس :قياس رضا العاملين بالصندوق للعام 2017
<b>172</b>	<b>الفصل الرابع : أهم مشروعات التحسين</b>
172	المبحث الأول :مركز خدمة الردود الآلية
190	المبحث الثاني : إدارة شكاوي ( المتعاملين ) (الزبائن )
201	انظمة إدارة الجودة الخاصة بعلاقات المتعاملين
202	المبحث الثالث : إدارة علاقة العملاء إلكترونياً
213	المبحث الرابع :التواصل مع الدول العربية ( الشبكة العربية ) لمعلومات التأمينات الإجتماعية
220	المبحث الخامس : الإبداع والإبتكار

الفصل الخامس	
236	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن ( الصندوق القومي للمعاشات سابقاً )
238	الهيكل التنظيمي
239	الإستخدامات
240	جودة الخدمة بالصندوق
242	المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة
258	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
الفصل السادس	
271	النتائج
282	خلاصة النتائج مقارنة مع الدراسات السابقة
283	التوصيات
289	قائمة المصادر والمراجع

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	الوثائق المتعلقة بإجراء المعاشات	1
36	مؤشر إنجاز المعاملة بالأيام	2
43	تحديد المشكلة بإستخدام 5W + 1H	3
46	التحقق من الأسباب ( توصيل . تأخير إنجازات الملفات)	4
48	إجمالي معدلات الأخطاء خلال الفترة ( 2012 – 2017 )	5
56	الأدوات وتقنية Red Tag	6
63	قائمة الإجراءات الرئيسية بالصندوق ( وفق متطلبات المواصفة : ISO 9001 : 2015 المحدثه )	7
65	حالات عدم المطابقة الصغري ( 2009 – 2018 )	8
66	نماذج تطبيق التحسين علي خطط ( 2013 – 2018 )	9
74	تحديد تأثير الخطر وشدة وقيمة الخطر	10
74	تحديد وصف قيمة أو شدة الخطر	11
75	إستمارة وصف التعامل مع المخاطر	12
79	مقارنة نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM Excellence Model	13
90	معايير الوسائل	14
90	معايير النتائج	15
91	الدرجات المتحصلة للمعايير النهائية لكل معيار	16
91	منهجية الباحث درجات التقييم لمعايير الوسائل والمنهجيات	17

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
92	جدول منهجية الباحث ( الدارس ) التقييم لمعايير النتائج	18
93	مجموع الدرجات الكاملة بعد تطبيق الأوزان	19
94	نموذج مبسط لتقييم التميز في الأعمال	20
97	المقاييس السلوكية	21
103	عناصر الرؤيا ورسالة الصندوق	22
123	أمثلة للمؤشرات المستخدمة في نموذج تقييم الأداء المتوازن	23
129	نماذج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بالصندوق الوطني ( القطاع الحكومي )	24
134	تحديات تطبيق نظام تقييم الأداء المتوازن	25
136	معايير قياس رضا المتعاملين	26
138	عينة نتائج تحليل إستبيان العام 2017م	27
139	ملخص تحليل إستبيان 2017م عن القطاع	28
142	نسبة الرضا العام ( وفقاً لآراء المعاشيين ) خلال الفترة ( 2012 – 2017 )	29
143	معدل رضا المعاشيين عن أداء الصندوق	30
144	استبيان المعاشيين لعينة من 500 معاشي للعام 2017م	31
145	البيانات الأساسية من أ - د ( النوع - نوع المعاش - المستوى التعليمي )	32
146	معايير الإستبيان القطاع الحكومي من 1 - 9 المحور الأول	33
149	عن منفذ الصرف ( 1 - 6 ) المحور الثاني	34
151	عن الإستثمار والسلفيات ( 1 - 6 ) المحور الثالث	35
153	الرضا عن أداء الصندوق المحور الرابع	36
153	المحور الأول تقييم الموظف ( 1 - 8 )	37
157	المحور الثاني التجهيزات المطلوبة لإنجاز العمل ( 1 - 12 ) بيئة - تدريب	38
162	المحور الثالث فرق العمل والحوافز - التغطية الطبية من 1 - 8	39
165	المحور الرابع التواصل والتعاون من ( 1 - 11 )	40

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
170	المحور الخامس نظام الحضور والإنصراف والجزاءات ( 1 - 2 )	41
170	المحور السادس نسبة رضا العاملين العام	42
181	المقارنة بين النظام الحالي والنظام المقترح	43
199	التعامل مع الشكاوي بالصندوق	44
207	ملخص تعريفات إدارة علاقة العملاء الإلكترونية	45
234	تجربة هيئة الكهرباء السودان في تقديم المبادرات	46
235	تقييم مبادرة تعديل علب توزيع الضغط المنخفض من فيوزات إلي مفاتيح تأمين	47
244	مقياس ليكارت الخماسي	48
245	توزيع أفراد العينة حسب العمر	49
246	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	50
246	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	51
247	المسمي الوظيفي	52
247	المهام التي تقوم أو تشارك بها من خلال تطبيق المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015	53
248	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	54
249	معامل الارتباط يبين درجة كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية للإستبيان	55
250	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول	56
252	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني	57
253	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث	58

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
254	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع	59
255	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس	60
256	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور السادس	61
258	نتائج إختبار T لعبارات المحور الأول	62
261	نتائج إختبار T لعبارات المحور الثاني	63
263	نتائج إختبار T لعبارات المحور الثالث	64
265	نتائج إختبار T لعبارات المحور الرابع	65
267	نتائج إختبار T لعبارات المحور الخامس	66
269	نتائج إختبار T لعبارات المحور السادس	67
274	نتائج أبرز ملاحظات المعاشيين بإستبان رضا المعاشيين عينة الباحث	68
279	نتائج فرضيات الدراسة	69

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	منحنى باريتو	1
34	الطريقة التي من خلالها يمكن الوصول إلى الأسباب الرئيسية لحل المشكلات ( عظم السمكة )	2
35	مخطط التشغيل Run Chart	3
41	الإدارة بكايزن	4
41	إستراتيجية Gemba Kaizen	5
44	كايزن Process Flow	6
47	تحديد المشكلة ( مثال تطبيقي من المعاشات )	7
50	القيمة المضافة والهدر Muda	8
51	أنواع الهدر	9
58	إستخدام Six Sigma في التحسين	10
77	نموذج الرادار وجائزة ديمنج	11
81	المفاهيم الأساسية للتميز	12
88	منطق الرادار RADAR	13
89	المعايير التسع لمصفوفة رادار	14
95	تقويم الأداء في منظمات الأعمال	15
99	مراحل عملية تقويم الأداء	16
105	إستراتيجية المنظمة عملية مستمرة	17
107	الإنقال من رسالة المنظمة إلى رؤيتها إلى إستراتيجيتها	18
108	الربط بين المقاييس والإستراتيجية	19
111	المتطلبات التنظيمية لبناء بطاقة الأداء المتوازن	20
112	بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإستراتيجية	21
113	خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	22
115	المحاور الأربعة للجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	23
117	المحاور الأربعة للجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	24
119	خرائط الإستراتيجية للجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن	25
121	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	26
124	البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن	27
125	بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	28



رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
126	مقاييس القيمة من وجهة نظر العميل	29
128	مكونات ومقاييس بعد التعلم والنمو	30
131	عوامل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	31
143	إتجاه الرضا العام ( 2012 – 2017 م )	32
179	مخطط إنسيابي للمستويات الثلاث لمركز الإتصال	33
185	هيكل تنظيمي هرمي لأحد مراكز الإتصالات	34
179	تصميم نظام إحصائي لضبط عمليات النظام	35
200	آلية التعامل مع الشكاوي	36
204	مصفوفة عملاء المؤسسة	37
205	موقع العميل ضمن هرم الإدارة	38
222	العوامل المؤثرة في الإبداع	39
223	نموذج ويست ( West 1990 ) دورة الإبداع	40
225	طريقة القبعات الستة في التفكير	41
228	التحول الرقمي	42

### فهرس الملاحق

العنوان	م
الهيكل التنظيمي	أ.
نموذج إجراء المعاشات	ب.
مقارنة مصفوفة العلاقة بين ISO 9001:2008 و ISO 9001:2015	ج.
أسئلة منهجية الاستبيان (EFQM)	د.
بطاقة الأداء المتوازن تحصيل الاشتراكات للسنوات (2013 – 2017)	هـ.
استبيان قياس رضا المتعاملين (المعاشيين)	و.
استبيان قياس رضا العاملين	ز.
الأسئلة الشائعة مركز الاتصال خدمات المتعاملين	ح.
استبيان معلومات الشبكة العربية لمعلومات التأمينات الاجتماعية	ط.
تفاصيل تحليل الاستبيان ( الدراسة التطبيقية)	ي.

## الفصل الأول

### 1 / 1 المبحث الأول : محاور الدراسة

إشتمل هذا المبحث علي دراسة متكاملة تمثلت في تجربة الصندوق الوطني في تطبيق قياس الأداء من خلال أدوات الجودة والتميز والمواصفة القياسية والنموذج المبسط لقياس الأداء ونموذج التميز الأوروبي EFQM وبطاقة الأداء المتوازن من خلال تطبيقات وإستبيانات لقياس الأداء للمتعاملين والعاملين فضلاً عن المقترح الأساس للدراسة من خلال إختبار فرضيات ستة فرضيات

#### الإطار العام للدراسة وتشمل

( المقدمة — مشكلة الدراسة — أهداف الدراسة — أهمية الدراسة — حدود الدراسة ( المكانية — والزمانية — البشرية — مجتمع الدراسة —) فرضيات الدراسة — منهجية الدراسة — مصادر البيانات وسائل جمع وتحليل البيانات — الدراسات السابقة — النتائج المتوقعة بعد نهاية الدراسة — التوصيات — خاتمة

مفهوم الإلتقان والإحسان

قال تعالي (أَفَمَنْ يَمْشِي مُكَبِّاً عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ ) سورة الملك  
الآية ( 22 )

## مقدمة :

الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية - القطاع الحكومي حالياً ( الصندوق القومي للمعاشات سابقاً ) كأحد المؤسسات الخدمية ذات العلاقة المباشرة بالمتعاملين وقد شهدت السنوات موضوع البحث ( 2012 — 2018 ) إيلاء أمر الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة للمتعاملين أمراً متعاضماً وكان الاهتمام في هذه المؤسسة في إطار التطور الطبيعي للبيئة المحيطة خارجياً وداخلياً وإهتمامها بالرضا المتعاضم لجمهور المتعاملين معها ، لا سيما وإن شريحة كبيرة من المتعاملين ذات خصوصية وهي المتقاعدين .

لذا كان الأوفق التعامل مع المتغيرات التي تمر بها البلدان النامية ( من حيث البيئة السياسية ، التشريعية ، الاقتصادية ، التكنولوجية ) الأمر الذي ينعكس إيجاباً علي تطبيق معايير الجودة الشاملة والتميز في الأداء بإتباع النماذج التي تتلاءم مع العمل بالصندوق مع تطويع وإضافة بعض التفاصيل التي تتسق وروح العمل به إن تطبيقات نماذج التميز كمرحلة من مراحل التطور في مفاهيم الجودة والجودة الشاملة ، أخذين في الإعتبار الإهتمام بتحسين الأداء من خلال إستخدام الأدوات الإحصائية في القياس ومؤشرات الأداء التي تحكم هذه المؤسسات هي الإطار المنهجي في الإهتمام بأبعاد العاملين بالتركيز علي دور القيادة في إحداث التحول والتطور وتحقيق الرضا للمتعاملين مع الصندوق الأمر الذي ينعكس إيجاباً ( نوع الخدمة المقدمة — وتحسينها المستمر من حيث زمن تقديمها وجودتها ) بالإضافة للصورة الذهنية للمجتمع تجاه الصندوق مع الأخذ في الإعتبارالعوامل المفتاحية لتحقيق التميز والتي تشمل:

- القيادة مقابل الإدارة .
- مسؤولية القيادة تجاه الإنسان .
- التركيز علي خدمة المتعاملين
- مفهوم المتعامل الداخلي ( العاملون )
- الوعي بتكلفة الهدر المؤسسي

## المفاهيم الأساسية للتميز وفق النموذج الأوروبي Excellence model إصداره 2013 :

- 1 – إضافة قيمة لصالح المتعاملين
- 2 – بناء مستقبل مستدام
- 3 – تنمية القدرة المؤسسية
- 4 – تسخير الإبداع والإبتكار
- 5 – القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة
- 6 – الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير
- 7 – النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين
- 8 – إستدامة النتائج الباهرة

إن هذا البحث يتميز لأول مرة بالربط بين الأدوات الإحصائية للقياس وأثرها في تحسين أداء المؤسسات التي تطبق المواصفات القياسية مفاهيم التميز وبطاقات الأداء المتوازن كدراسة تطبيقية علي واقع الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية ( القطاع الحكومي ) حيث تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين مفهوم الجودة وتفعيل الأداء الإداري والتنفيذي وعلاقة نظام إدارة الجودة بالتحسين ونمط التغيير .

### مشكلة الدراسة :

المؤسسات الخدمية لها دور أساسي في تحقيق رضا المتعاملين كما لها إسهامات في النشاط الاقتصادي والاجتماعي.

بدأت مسيرة الجودة بالصندوق إعتباراً من العام 2006 إلا أن إحداث التحسين المستمر في الأداء يتطلب التركيز علي ما هو واقع ينبغي الوصول إليه ومدى إسهام هذا البحث في الخروج بنتائج يمكن تطبيقها علي الواقع الأمر الذي سيؤدي إلي أن يصبح الصندوق أحد المؤسسات التي يمكن المقارنة بها كأحد الممارسات الفضلي.

### يمكن صياغة مشكلة البحث علي النحو التالي : —

- 1 / هل أدى إستخدام المواصفة القياسية 2015 : ISO 9001 إلي تحسين الأداء بالصندوق ؟
- 2 / هل يؤدي إستخدام Lean Six Sigma ( إلي تقليل زمن إنجاز المعاملات ) ( Cycle time - Waiting time - Lead time ) ؟ وزيادة عدد المعاملات المنجزة .

3 / هل أدي إستخدام النموذج الأوروبي / نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة ( EFQM ) إلي تطوير وتحسين الأداء بالصندوق ؟

4 / هل أدي إستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلي تحسين مؤشرات أداء العمليات وفاعليتها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ؟

5 / هل أدي إستخدام Six Sigma إلي تحسين الأداء وتقليل نسبة الأخطاء

6 / هل هناك أثر إيجابي لإستخدام ( Solution selection matrix ) كمرحلة من مراحل التحسين وتقليل الهدر ومعرفة الأسباب الأكثر تأثيراً وحصر التأثيرات غير المطلوبة وترتيب الأولويات وحل المشكلات وتقليل الأخطاء

1- الأثر والسبب cause and effect

2- منحني باريتو Pareto Chart

3 - خرائط العمليات Process mapping

4 - ضبط العمليات Process control

5 - الهدر - المقارنات - الصعوبة Kaizen 3 m

7 / هل يؤدي إستخدام مفاهيم إدارة الأنظمة الخاصة بعلاقات المتعاملين ( إستبيان - شكاوي - إتصال Call center ) في تحقيق رضا المتعاملين والتوافق مع متطلباتهم وإحتياجاتهم ؟

8 / هل هناك نظام فعال لإدارة شكاوي المتعاملين وهل يحتاج إلي تطوير من خلال Complain management system ؟

9 / هل يؤدي تحديد المخاطر والفرص الناتجة من تحليل وتقييم إنطباعات العملاء إلي تعزيز الرضا ؟

أهداف الدراسة :

1 - الإرتقاء بمعدلات الأداء بالصندوق من خلال الإستمرار في تطبيق المواصفة القياسية

ISO 9001: 2015 : ISO 9001: 2015 استخدام مطابقة أنظمة الصندوق بموجب المواصفة القياسية ISO

9001 : 2015

2 - تفعيل مفهوم التخطيط للمخاطر والفرص وأولوية التعامل وخطط تطبيقها وفاعلية الإجراءات المتخذة .

3 — الإرتقاء بمعدلات الأداء بالصندوق من خلال إستخدام نماذج التميز والمنهجيات والأدوات التي تؤدي إلي الإتجاه نحو تحقيق نتائج متوازنة [ إرتفاع معدلات رضا المتعاملين — القدرة علي صياغة المستقبل ]

4 — تطوير مؤشرات الأداء من خلال إستخدام بطاقة الأداء المتوازن

5 — زيادة كفاءة وفعالية إنجاز المعاملات بتفعيل إستخدام ( Cause and effect ، Process mapping ، Process control ، Six Sigma ) كأدوات لوضع الأولويات في حل المشكلات وتقليل معدلات الخطأ والهدر

6 — إقتراح نظام فعال لإدارة شكاوي المتعاملين complain management system أهمية الدراسة :

1 / تتبع أهمية الدراسة إلي الحاجة الملحة لإستصحاب القيادات العليا بالدولة لواقع أداء مؤسساتهم بالتركيز علي مؤشرات قياس الأداء حيث أنها النبض الذي يقيس مدي جودة الخدمات المقدمة ورضا المتعاملين عن أدائها حيث يعتبر أهم معيار لتحديد نجاح المؤسسات.

2 / الإنفعال بأثر تطبيقات التميز وإستدامة تطبيقها علي جودة الأعمال وتقليل الهدر وتحقيق الهدف الأساسي التميز في تقديم الخدمات .

3 / الإستفادة من أفضل الممارسات في المجال وتطبيقها علي واقع المؤسسات

4 / إثراء المكتبة العربية والإقليمية والدولية بنموذج ذي واقع عملي يمكن الإستفادة من تطبيقه .

مجتمع الدراسة :

يتكون من القيادات العليا ( الدرجات من الأولى للثالثة ) — القيادات الوسيطة ومداخل الخدمة ( الرابعة — الثامنة )

تم تمثيل المجتمع للدراسة من ( أعمار مختلفة أقل من 30 — أكثر من 50 سنة ) وفق مؤهلات علمية ( بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه ) لطبيعة ملء الإستبانة الأساسية مع تحديد التخصصات العلمية والعملية والمسميات الوظيفية ( التي تبدأ من مفتش إلي مدير إدارة عامة ، وعلاقة مهامه بتطبيق المواصفة ( مراجع / مراجع عليه / عضو فريق عمليات أو مساهم في إعداد خطط وإجراءات ومتطلبات المواصفة أو مقيم معتمد من قبل EFQM ، كما شمل جانب الدراسة المنهج الوصفي لإستبيانات رضا العاملين وإتجاهات معدل الرضا العام ( 2009م —

2017م ) للعاملين بالصندوق – وتحديد المقطع الزمني لتحديد الواقع قياس رضا المعاشيين عن أداء الصندوق ( جغرافياً – حسب النوع – حسب العمر ) كعينات عشوائية لعدد 500 شخص بعدد 18 فرع بالصندوق ( 2017م – 2018م ) بكل الولايات مقارنة مع البيانات التاريخية لتحليل رضا المعاشيين عن أداء الصندوق ( 2012م – 2016م ) مع تحديد معدل الرضا العام للعينتين .

كما شملت الدراسة تطبيقات استخدام أدوات إيشكاوا – 5S – الهدر 3M بالإضافة إلي تجربة الصندوق في تطبيق المواصفة القياسية ISO 9001: 2008 إنتقالاً للمواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 .

### منهجية الدراسة :

صممت وفقاً لمناهج علمية بغرض إثراء البحث والخروج بنتائج أقرب إلي الواقع حيث نحت منحى إحصائي إستناداً علي مؤشرات قياس بما يؤدي إلي تفسير النتائج تفسيراً منطقياً والإستفادة منها في جوانب كأفضل الممارسات وقد إنتهجت الدراسة عدة مناهج :

- 1 – السرد التاريخي ( تطور التطبيقات بالصندوق )
- 2 – المنهج الإستقصائي
- 3 – تحليل البيانات ( SPSS + Excell .... إلخ ) من خلال الإستبيانات لعدد 3 إستبيانات رئيسية ( قياس الرضا ) للمتعاملين – للعاملين ) لفرضيات الدراسة الأساسية 6 فرضيات.
- 4 – المدي الزمني لتحديد الواقع في فترة محددة .
- 5 – التقييم الذاتي من مقيمين معتمدين ( EFQM ) ونموذج التميز المبسط.
- 6 - قياس الأداء بإستخدام منهجية بطاقات الأداء المتوازن.
- 7 – خطط التحسين بناء علي النتائج.
- 8 – تصميم مشروعات تحسين النتائج كمقترحات للتحسين Call Center – نظام فعال لإدارة شكاوي المتعاملين – منهجية الإبداع والإبتكار.

### حدود الدراسة

الحدود المكانية والزمانية للدراسة

– الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية ( القطاع الحكومي ) المعاشات سابقاً  
الرئاسة والفروع

– زمان الدراسة ( 2012م – 2018م )

## فروض الدراسة :

تهدف الدراسة إلى إختبار الفروض التالية :

- 1 — هناك علاقة إستدلالية بين إستخدام المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 وتحسين الأداء بالصندوق
- 2 — هناك علاقة إستدلالية بين تطبيق المنهجيات المؤدية إلى نتائج في نموذج التميز وإستخدام منهج Six Sigma ومصفوفة الحلول ( الأثر والسبب ومنحني باريتو ) لتقليل الهدر وتحسين الأداء.
- 3 — هناك علاقة إستدلالية بين فعالية نظام إدارة الشكاوي وتقليل الهدر في المعاملات
- 4 — هناك علاقة إستدلالية بين ارتفاع معدلات رضا المتعاملين وفعالية أنظمة إدارة علاقات المتعاملين
- 5 — هناك علاقة إستدلالية بين إستخدام Complaint management system ومستوى أداء الإدارات المرتبطة بخدمة المتعاملين في تقليل الهدر
- 6 — هناك حاجة إلى تطوير نظام إدارة شكاوي المتعاملين ومركز خدمة المتعاملين

## مصادر جمع البيانات :

تم جمع البيانات من المصادر التالية :

- 1 / المصادر الأولية الإستبيان — المقابلات الشخصية — الآراء المباشرة ..
- 2 / المصادر الثانوية — الكتب — المراجع — المواصفات القياسية — نموذج التميز 2013م — تقارير الأداء للصندوق ( 2012م — 2018م ) — تقارير المراجعة الخارجية BSI ( 2012م — 2018م ) — خطط الصندوق ( 2012م — 2018م ) — خطط التحسين والتطوير ( 2012م — 2018م ) — وثائق التقديم — نتائج المراجعة الداخلية ( 2012م — 2018م ) — تقييم المقيمين المعتمدين — البحوث والدراسات السابقة



## وسائل جمع البيانات :

وهي الطرق والآليات التي تم من خلالها جمع البيانات

- 1 / إستبانة محكمة
- 2 / التقييم الذاتي من خلال RADAR
- 3 / إستبيان قياس رضا العاملين
- 4 / إستبيان رضا المتعاملين المعاشيين
- 5 / ملاحظات التحسين
- 6 / ما تم تنفيذه من خطط التحسين
- 7 / المقابلات التي أجريت مع ممثلي الصندوق الذين يطبقون ويراجعون نظام إدارة الجودة من خلال إدارة التطوير والتميز المؤسسي بالإدارة العامة للتخطيط
- 8 / المراجعة الداخلية للمواصفة القياسية ISO 9001 : 2015
- 9 / آلية التقييم وفق منهج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ( EFQM )
- 10 / النموذج المبسط للتميز في أداء الأعمال
- 11 / إستمارة الشبكة العربية لمعلومات التأمينات الاجتماعية وشاشة البيانات وثمانية نماذج تحليل بيانات الدراسة :

تم تحليل بيانات الدراسة إحصائياً بإستخدام SPSS الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار ( 16 ) — إستخدام الإحصاء الوصفي لعرض المتغيرات — الوسط الحسابي — الوسيط — الوسط المرجح — المنوال — التوزيع الطبيعي المعتدل — chi square — معامل الارتباط — صدقية البيانات — معايير التشتت — Pareto chart — Cross tab — الجداول البيانية الرسومات Excell.

منطق رادار ( المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إصدار 2013 م ) — Process control — Cause — Lean Six Sigma — حالات عدم المطابقة — 5S — Process mapping — and effect — 3 m — برنامج Visual fox في ( الشبكة العربية لمعلومات التأمينات الاجتماعية )

## هيكل الدراسة :

الفصل الأول : محاور الدراسة – هيكل الدراسة – الدراسات السابقة

الفصل الثاني : تطبيقات الجودة من خلال أدوات إيشكاوا – كايزن – الهدر – 5S – Six Sigma – المواصفات القياسية – إدارة المخاطر – ملامح من نماذج التميز المؤسسي EFQM (2003 – 2010 – 2013) وقياس أداء الصندوق علي خلفية النموذج – المنهجية المقدمة من الباحث لقياس الأداء من خلال الإستبيان – النموذج المبسط لقياس الأداء .

الفصل الثالث : مفهوم تقويم الأداء وقياس الأداء – إدارة الجودة الشاملة – أسلوب القياس المرجعي – بطاقة الأداء المتوازن – قياس رضا المتعاملين – قياس رضا العاملين

الفصل الرابع : مشروعات التحسين (نموذج الشبكة العربية لمعلومات التأمينات الاجتماعية ، نموذج Call center، إدارة شكاوي المتعاملين - منهجية الإبداع والإبتكار )

## الفصل الخامس :الدراسة التطبيقية :

نبذة تعريفية – تحليل الدراسة [ الإستبيان – التحليل – إختبار الفرضيات ]

## الفصل السادس

النتائج – التوصيات – الخاتمة – قائمة المصادر والمراجع – الملاحق.

## مناقشة الدراسات السابقة :

تم الإطلاع علي 25 دراسة سابقة

— تناولت الدراسات مواضيع ذات صلة بالجودة الشاملة وتطبيقاتها المتنوعة من منظور محدد القيادة ، الموارد البشرية ، بيئة العمل .

— شملت الدراسات السابقة مؤسسات خدمية وفق منظور الجودة الشاملة . أو التميز المؤسسي

— الدراسة الحالية تتميز بأنها الدراسة الأولى التي تقيس الأداء وفق المواصفات ونموذج التميز وبطاقات الأداء المتوازن بتركيز كامل علي أثر القياس بالأدوات الإحصائية المختلفة في تحسين الأداء

النتائج المتوقعة بنهاية الدراسة :

— تحليل الوضع الراهن وفق المواصفة القياسية 2015 : ISO 9001 ونموذج التميز الأوروبي EFQM إصدار 2013

— معرفة الدرجات التي يحصل عليها الصندوق من واقع التقييم الذاتي علي خلفية نموذج RADAR والترتيب تأسيساً علي ذلك - خطط تحسين الأداء علي خلفية التقييم

— معرفة رأي المتعاملين مع الصندوق وتطور التحسين الذي طرأ من واقع الملاحظات والمقترحات

— أثر التحسين في تقليل الهدر وتقليل الأخطاء وتقليل زمن إنجاز المعاملات

— التوصيات من خلال الواقع الحالي ونتائج الدراسة للوصول إلي الوضع المرغوب فيه بالإضافة إلي مقترحات تحسين تتمثل في تطوير [ منهجية للإبداع والإبتكار— إقتراح Call center مطور — نظام تحسين إدارة شكاوي المتعاملين بالصندوق ]

المراجع والقرارات : تم إعداد المراجع وفقاً لموجهات كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

## الدراسات السابقة :

### ( 1 ) دراسة أحمد موسى إسماعيل محمد ( 2006 ) 1

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان تعرضت الدراسة إلي التعرف بمفهوم الجودة وتطوره التاريخي ونماذج الإمتياز العالمية المختارة وتطور أدواته وأساليبه وتطور المعايير القياسية المستخدمة فيه .  
التعرف علي علاقة الجودة الشاملة بوظائف الإدارة . ( التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ) والوظائف التنفيذية للمنظمات ( التسويق - المشتريات - الإدارة المالية - البحوث والتطوير )  
التعريف بمفهوم الأداء الشامل وطرق قياسه وعلاقته بمفهوم إدارة الجودة الشاملة .  
دراسة واقع الأداء بالمنظمة موضوع الدراسة قبل وبعد تطبيق نمط المعايير القياسية وتحديد الجوانب الإيجابية التي تحققت وتطبيق النمط الجديد برصد حالات التحسين المستمر التي تحققت خلال تطبيق نمط أداة الجودة الشاملة حتي تاريخه المنظمة موضوع الدراسة.  
إفترض الباحث خمسة فروض أساسية لهذا البحث :

- 1 / إفترضت الدراسة أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وتفعيل الوظائف الإدارية والتنفيذية .
  - 2 / إفترضت الدراسة أن هنالك علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الشامل
  - 3 / إفترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة ونمط القيادة وإدارة التغيير .
  - 4 / إفترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء .
  - 5 / إفترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر .
- نتائج الدراسة أثبتت صحة الفرضيات

### ( 2 ) دراسة مازن عبد العزيز عبد الحميد ( 2003 م ) 2

أثر تطبيق الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة" دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية علي المستشفيات الأردنية الخاصة خلال الفترة 1995 – 2003 م

---

( 1 ) أحمد موسى إسماعيل محمد - أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان . دراسة نموذج شركة البنبان في الفترة 1995 — 2004 م رسالة مقدمة للحصول علي درجة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2006

( 2 ) مازن عبد العزيز مسودة — أثر تطبيق الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة - دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية علي المستشفيات الأردنية الخاصة خلال الفترة 1995 — 2003 م أطروحة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا — السودان 2003

هدفت الرسالة إلي ما يلي : التعريف بمفهوم وأهمية ومقومات إدارة الجودة الشاملة الأساسية وأثرها علي التحسين المستمر للجودة وتعزيز الكفاءة في المستشفيات .

التعريف بأهم النظريات والمساهمات الفكرية التي تتعلق بأثر تطوير الموارد البشرية الصحية علي الجودة وعلاقتها بتحسين الجودة وتقييمها .

تقويم تصور منهجي عن واقع دور الموارد البشرية الصحية في الأردن وأثره في تحقيق الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني الخاص .

التعرف علي المقومات التنظيمية والتدريبية التي تحول دون تطوير الموارد البشرية الصحية لتحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية .

وإفترضت هذه الدراسة علي أن لا تهتم المستشفيات الأردنية بتطبيق عناصر تطوير الموارد البشرية الصحية ( القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وتمكين العاملين والإستقطاب والإختيار والتوجيه والإرشاد وتقييم الأداء والتطوير والتدريب والتطوير الوظيفي ) .

ولا تهتم المستشفيات الأردنية من حيث الإهتمام بعنصر الثقافة التنظيمية وتطوير الموارد البشرية الصحية .

وهناك فرضية أنه لا توجد علاقة بين تركيز المستشفيات الأردنية علي عناصر تطوير الموارد البشرية الصحية وتحقيق الجودة الشاملة وهناك فرضية أساسية يقول فيها : لإختلاف تأثير عناصر تطوير الموارد البشرية الصحية مجتمعة في تحقيق الجودة الشاملة بإختلاف المتغيرات المعدلة ( الدعم الإداري للتدريب والتعليم وجودة الوصف الوظيفي الواضح للعاملين والسياسات الإدارية ) .

ومن الإستنتاجات التي توصل إليها الباحث أنه لا يوجد تعريف محدد للجودة ويمكن النظر إليها في إطار مفاهيمي. ويختلف مفهوم الجودة من مجتمع لآخر فهو يختلف حسب قيم المجتمع الأيديولوجية .

الجودة تركز علي القواعد الأساسية الآتية :

أ . التركيز علي المستهلك الداخلي .

ب . التحسين المستمر والتركيز علي إدارة العمليات في منظمة

ج . العمل الجماعي

### ( 3 ) دراسة إحسان إبراهيم الله جابو إبراهيم ( 2004 ) 3

أثر الدوافع علي تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة والعامه في السودان في الفترة من 1995-2002 م

هدفت الدراسة إلي تطوير الخدمة بتطبيق الجودة الشاملة علي أهم قطاع يعمل علي رضا المجتمع وزيادة معدل الإنتاج ويتم المطالب عن طريق العدل والمساواة وتشمل الأجور والترقيات والتدريب .  
وهناك عوامل إيجابية أفرزتها العولمة هي مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة الجودة وإعلان التزامها وبتأكيد لها لمفاهيم الجودة .

إفترضت هذه الدراسة علي أن تلتزم المستشفيات العامة والخاصة بتطبيق مفاهيم الجودة وتوفر المستشفى الخاص أساليب الوقاية للعاملين ، ولا تلتزم المستشفى الخاص والعام بالعمل علي رضا الكادر الطبي .

لا توجد فروق بين المستشفىين العام والخاص في إطار التعامل مع الفئات المتوسطة الفقيرة منهج هذه الدراسة يحتوي علي الأسلوب الوصفي التاريخي للتحليل وبالإضافة إلي الأسلوب الإحصائي في تحليل الإستبيان .

تم قياس أداء العاملين بالمستشفيات بالسودان بمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق الرقابة المستمرة ومراقبة أداء العاملين الفعلي في إنجاز الأعمال حسب توجيه يمكن أن وجه للفرد أظهرت الدراسة بأن عالم التقنية الحديثة سيساعد المستشفيات السودانية علي مواكبة رؤي ثقافة تطبيق إدارة الجودة .

### ( 4 ) دراسة : أحمد محمد الشامي ( 1999 ) 4

إدارة الجودة الشاملة المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية :  
إهتمت الدراسة بمفهوم الجودة الشاملة من حيث التطبيق في الجمهورية اليمنية وهذه الدراسة ميدانية هدفت إلي وصف الجمهورية اليمنية في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في الصناعة وخلصت هذه الدراسة إلي أن نسبة 22.2 % من المنظمات التي تعمل في مجال الصناعة هي التي تطبق مفاهيم الجودة الشاملة بصورة فعليه . وأوصت هذه الدراسة إلي أن أسباب تدني تطبيق

<sup>3</sup> إحسان إبراهيم الله جابو " أثر الدوافع علي تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة والعامه في الفترة 1995 - 2002 م رسالة دكتوراة —

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان 2004 م

<sup>4</sup> أحمد محمد الشامي إدارة الجودة الشاملة : التطبيق في الجمهورية اليمنية " مجلة الإداري السنة الحادية والعشرون العدد السادس والسبعون مارس

1999 م ص ص 47 — 75

مفهوم الجودة الشاملة في المنظمات اليمنية يرجع إلي نقص الكوادر الإدارية والفنية المدربة وعدم وجود ذلك نتيجة لعدم وجود المعاهد المتخصصة التي تهتم بتدريب العاملين علي مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلي عدم وجود الدعم الحكومي للمنظمات الصناعية حيث تعرضت تلك الدراسة إلي أهمية تصميم دليل الجودة في المنظمات والذي يوضح الإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ الجودة الشاملة .

أوصت الدراسة إلي ضرورة تعريف العاملين بالمكاسب التي تجنّبها المنظمة من جراء تطبيقها لأسلوب الجودة الشاملة وأوصت أيضاً بضرورة تطبيق نظام الجودة علي كل الإدارات والأفراد والأقسام .

### ( 5 ) دراسة عبد الرحمن الزين النور ( 2004 م ) 5

تقويم الأداء وأثره علي تحسين كفاءة العمليات في الشركات . دراسة الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة 1990 - 2000 م

إفترضت الدراسة هذه الفرضيات : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرقابة ومستوي الأداء .

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث : الإهتمام بزيادة رأس المال العامل بالشركة من تشغيل الموارد المادية والبشرية وإستغلال كل الطاقات لزيادة الإنتاج في شتي المجالات وبالتالي يتحسن مستوي الأداء .

إتضح من الدراسة أن هنالك علاقة قوية بين توفير الخدمات العامة . إجراءات السلامة ومعينات العمل .

أثبتت الدراسة أن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات يكون له الأثر الإيجابي في زيادة الأرباح .

يوصي الباحث بأن تولي الشركات الموارد البشرية إهتماماً خاصاً فيما يتعلق بإختيار الكوادر للقيام بأداء الأعمال وتوفير الخدمات اللازمة كالعلاج وإجراءات السلامة ووسائل الإتصال ومعينات العمل لضرورة تطبيق الجودة الشاملة .

تفعيل دور تقييم الأداء بالشركات وإعتمادها ضمن السياسات الإستراتيجية التي تؤدي إلي تنمية حقيقية .

<sup>5</sup> عبد الرحمن الزين النور تقويم الأداء وأثره علي تحسين وكفاءة العمليات في الشركات - دراسة الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة 1990 - 2000 م - رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان 2004 م

## ( 6 ) دراسة أ. د. شريف عبد المعطي العربي 6

أثر تطبيق مدخل الجودة الشاملة بالبنوك التجارية علي تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إدارة الجودة الشاملة مدخل وفلسفة إدارية حديثة ، وفي ظل العولمة والمتغيرات الحديثة في شتي مجالات الحياة ، إزدادت التحديات التي تواجهها المؤسسات الخدمية ، والتي أجبرت المنظمات علي تبني أساليب ونظم إدارية حديثة كإدارة الجودة الشاملة ، للتمكن من البقاء والإستمرارية والعمل علي إستغلال الموارد الإمكانيات لتصبح أداة التطوير والتحسين نحو الأفضل والتميز .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر تطبيق مدخل الجودة الشاملة بالبنوك التجارية علي تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عمان ، فقد تم دراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة ببنكي مسقط وبنك عمان العربي ومعرفة كيفية تمويلها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال التركيز علي بعض من مبادئ إدارة الجودة الشاملة . وقد إستخدم الباحث أسلوب الوصف التحليلي بإستخدام ( حزمة التحليل الإحصائي SPSS ) لتحليل البيانات والأساليب الإحصائية الأخرى .

حيث قام الباحث بإجراء إستبيان للرسالة بالتطبيق علي بنكي مسقط وعمان العربي وتم التوصل إلي النتائج الآتية :

1. ما أثر تطبيق مدخل الجودة الشاملة في البنوك هذا التساؤل تمت الإجابة عليه من قبل

نتائج مبدأ إلتزام الإدارة العليا ومبدأ التحسين المستمر والتي أوضحت التالي :

- أن هنالك إختلاف في التطبيق لمبادئ الجودة الشاملة نظراً لإدارة العليا علي تفعيل متطلبات هذه المبادئ ( مقارنة بين بنك مسقط . وبنك عمان العربي ) .

- هناك دور كبير وواضح يحدث بالبنوك عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك بالتحسين المستمر للعمليات التي قد تتم نتيجة لتقليل الإجراءات المعوقة لعملية التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

- أن أحد النتائج الرئيسية من عملية تطبيق إدارة الجودة هو العمل بروح الفريق ( فريق عمل ) والذي يعتبر من ضمن أساسيات التحسين المستمر .

---

<sup>16</sup> . د . شريف عبد المعطي العربي اثر تطبيق مدخل الجودة الشاملة بالبنوك التجارية علي تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عمان ، فقد تم دراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة ببنكي مسقط وبنك عمان العربي



2 . ذكر الآثار المترتبة علي قيام البنوك التجارية بتقديم التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . هذا التساؤل تمت الإجابة عليه من قبل مبدأ التركيز علي العميل ومبدأ التركيز علي إدارة القوي البشرية ومبدأ مشاركة العاملين والذي أوضالاتي :

- يمكن نجاح القيادات الإدارية بالبنوك التجارية بوضع خطة إستراتيجية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بحيث تساعد هذه الخطة علي تفوق البنوك في شتي المجالات .  
إحساس العاملين بمسؤوليتهم نحو المجتمع يؤدي إلي تطوير البنك وهذا الإحساس يفضل علي الإدارة العليا القيام به أمام العاملين لن مشاركة العاملين يساعد علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- التركيز علي رضا العميل بالبنوك التجارية له من قبل لأن التركيز علي العميل يعتبر أحد الأدوات المهمة لإدارة الجودة الشاملة .

3. كشفت الدراسة عن وجود علاقة الإرتباط بين مبادئ الجودة الشاملة في بنك مسقط أوضح وأقوي من بنك عمان العربي خاصة من حيث إلتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر  
4 . كشفت الدراسة عن وجود فروق واضحة في إتجاهات العاملين في بنك مسقط وبنك عمان العربي نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ويعزي الإختلاف إلي خصائصهم الشخصية من حيث النوع ، العمر ، التحليل الدراسي ، مدة الخدمة .

### ( 7 ) دراسة علي عرجاش ( 2004 ) 7

تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة هدفت الدراسة إلي كشف واقع إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية نظرياً وميدانياً ، ومعرفة كيف يمكن تطوير إدارة كليات التربية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ، والوقوف علي الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة ، وتطبيقه علي كليات التربية باليمن ، وقد كشفت الدراسة في نتائجها ما يلي :

- . إنخفاض مستوي رضا الطلاب عن الخدمة المقدمة من الإدارة .
- . قلة وجود قيادات مخصصة تهدف إلي الإصلاح والتطوير والتغيير .
- . التغيير الدوري للقيادات في الكليات .
- . أن هناك رغبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

<sup>7</sup>علي ناجي شوعي عرجاش : تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة غير منشورة كلية التربية جامعة عين شمس 2004 م

وقد أوصت الدراسة بالآتي : .

- ضرورة تحسين طريقة إختيار القيادات بناء علي معايير علمية سليمة ، والإهتمام بالصفات الشخصية لمن يتم إختيارهم ( مثل الكفاءة والنزاهة والصدق وحب المصلحة العامة- والإبتعاد عن معايير الحزبية والوساطة ) .
- وضع سياسة للقبول واضحة ومحددة .
- التطوير للمناهج بما يتواءم مع العصر مع توفير الإحتياجات والإمكانيات المادية والتركيز علي أعمال الصيانة لكل إعمال الكلية .
- الإهتمام بالدورات التدريبية للموظفين مع ضرورة إستقلالية الكليات ومنحها ميزانيات خاصة وتوفير الدور المحاسبي والرقابة .

### ( 8 ) دراسة أحمد بدران ( 2004 ) : 8

تطوير أداء المنظمات العامة بإستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة  
هدفت إلي تطوير أداء المنظمات العامة بإستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وقد أشارت الدراسة إلي عدة نتائج منها نجاح تجارب عدد كبير من المنظمات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة أوجدت تحسن كبير في نواحي الأداء بالمنظمة ، وقد أسفرت نتائج الدراسة إلي إدارة الجودة الشاملة فلسفة وطريقة حياة من شأنها إن تغير أسلوب عمل وطريقة تفكير الأفراد ليصبح التحسين المستمر هو هدفهم الأساسي ، فإذا عملت المنظمات العامة علي غرس هذه القيمة في العاملين ، فإن ذلك سيحسن من صورة المنظمة في أعين المواطنين الأمر الذي يعكس علي إستقرار المجتمع وتطوره نحو الأفضل دائماً .  
ركزت الدراسة علي إحدي المنظمات العامة في الجمهورية اليمنية ، وركزت علي أهمية والدعم والمساندة من خلال المشاركة واللامركزية والشفافية في تحقيق الجودة

---

<sup>8</sup> أحمد عبد الحق بدران : تطوير أداء المنظمات العامة بإستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مركز إستشارات الإدارة العامة ، مركز البحوث والدراسات الإقتصادية ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2004 م .

## ( 9 ) دراسة : شهاب النعمان ( 2004 ) 9

نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي بدولة الكويت هدفت الدراسة إلي التعرف علي عناصر إدارة الجودة الشاملة ، من خلال التعرف علي عناصر إدارة الجودة الشاملة في مدارس النظام العام الحكومي ، ووضع إطار عام مقترح يوضح كيفية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في التعليم العام وقد أسفرت نتائج البحث إلي ضرورة تفعيل الثقافة التعليمية السائدة بالمدارس بالمقومات التي تتطلبها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم ، والتي تتوفر في المناخ التعليمي لمدارس الثانوية من خلال :

- رفع درجة إهتمام الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعملية التعليمية ، وتوفير الرغبة والحماس لدي رجال الإدارة العليا .

- نشر المعلومات اللازمة لتطوير الأداء مع نشر مفهوم الجودة الشاملة علي مختلف وحدات التعليم الثانوي .

. أهمية المشاركة بين العاملين والقيادة العليا والإعتماد علي فرق العمل والعمل الجماعي .

. ضرورة تطبيق اللامركزية في إتخاذ القرارات في مجال التعليم .

. العمل علي جودة العملية التعليمية ( جودة الطالب وجودة المعلم والمنهج.... إلخ )

وتناولت أهمية تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية والأخذ بالثقافة المعاصرة للإدارة وذلك ومن خلال تفعيل المشاركة والعمل الجماعي وتطبيق اللامركزية في التعليم ودعم الإدارة العليا.

## ( 10 ) دراسة جورج حبش ( 2004 ) 10

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء ، دراسة تطبيقية علي قطاع خدمات البريد مصر هدفت الدراسة إلي التعرف علي الثقافة التنظيمية بقطاع البريد لتحديد مدي ملائمتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء مع التعرف علي إدارة الموارد البشرية ومدي ملائمتها لنجاح التطبيق .

وقد أسفرت نتائج الدراسة إلي ما يلي :

<sup>9</sup> شهاب أحمد النعمان : نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي بدولة الكويت ، دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس 2004 م .

<sup>10</sup> جورج حبش إسكندر : إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء ، دراسة تطبيقية علي قطاع خدمات البريد مصر ، رسالة دكتوراه، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2004 م .

- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة بقطاع خدمات البريد فيما يتعلق بنمط القيادة والتركيز علي العملاء ، والتحسين المستمر ، والإبداع والإبتكار .

- العمل علي بناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبني أنماط قيادية مناسبة كما أوصت النتائج علي الإهتمام بالتدريب والإتصال ونظم تقويم الأداء تعرضت لأهمية الثقافة التنظيمية المرتبطة بالجودة وضرورة إختيار النمط القيادي المناسب لهذا النظام.

#### ( 11 ) دراسة معتصم فضل عبد الرحيم<sup>11</sup>

بحث دكتوراه بعنوان بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات بواسطة : معتصم فضل عبد الرحيم

إشراف : د. فتح الرحمن الحسن منصور

مشكلة الدراسة تمثلت في قصور أساليب تقييم الأداء والرقابة التقليدية

عدم إدراك عد كبير من العاملين لإستخدام وتحسين بطاقة الأداء المتوازن

هدفت الدراسة إلي التعرف علي طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الإهتمام بها ودورها في تقويم الأداء بالصندوق .

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وإختبر عدة فرضيات :

1 . يؤثر إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي وغير المالي للصندوق القومي للمعاشات .

2 . يؤثر إدراك العاملين بالصندوق القومي للمعاشات علي أهمية إستخدام وتطوير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء توصلت الدراسة إلي نتائج أهمها :

- 1 . يساعد إستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة ( مالي / عمليات داخلية / عملاء / تعلم ونمو أداء إجتماعي ) في نجاح عملية تقويم الأداء وفق إطار تكامل وشمولي
- 2 . مستوي أداء الخدمات التي يقدمها الصندوق في تحسن مستمر طوال فترة الدراسة .
- 3 . حصول الرضا العام للعملاء تحسن بصورة جيدة .
- 4 . هناك إهتمام من إدارة الصندوق بتأهيل قدرات العاملين بصورة منتظمة .

<sup>1</sup> معتصم فضل عبد الرحيم : بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات كلية التجارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2014 م

- 5 . أدي الإهتمام بالأنشطة لمحور الرعاية علي فعالية التنفيذ .
- 6 . يدرك العاملون بالصندوق أهمية تطوير بطاقة الأداء المتوازن بإضافة بعد الأداء الإجتماعي كبعد خامس .

توصيات الدراسة :

- 1 . تفعيل سياسة تحصيل الإشتراكات
- 2 . الإستمرار في تطوير البرنامج والعمل علي إستخدام التعريفات الحديثة لتجديد الخدمات
- 3 . عقد مزيد من الدورات التفعيلية لبطاقة الأداء المتوازن .
- 4 . الإستفادة من خبرات المنظمات العالمية والجهات الإستشارية للإسترشاد بها في التطبيق الفاعل لبطاقة الأداء المتوازن .

## ( 12 ) دراسة ( Kaplan and Norton , 1992 )<sup>12</sup>

تعتبر الدراسة من أولى الدراسات التي قدمت أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وهي (الميلاد الحقيقي لباقة الأداء المتوازن) حيث أوضحت الدراسة أهمية مقاييس الأداء غير المالية بالإضافة إلى المقاييس المالية ، التي تساهم في قياس وتقويم الأداء للمنظمة ومقارنة مع الأهداف الإستراتيجية ، وطرحت الدراسة التساؤلات الآتية:

- كيف ينظر إلينا العملاء ؟ (بعد العملاء).
  - هل نسير في التحسين وخلق القيمة؟ ( بعد النمو والابتكار).
  - ماذا يجب علينا أن نتفوق فيه؟ ( بعد العمليات الداخلية).
  - كيف ينظر إلينا المساهمون ؟ ( بعد مالي).
- خلصت الدراسة إلى تقديم الأبعاد الرئيسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن وهي ، البعد المالي الذي يعبر عن تحقيق نجاح المؤشرات المالية والاستمرارية والربحية تجاه حملة الأسهم ، بعد العملاء ويسعى لكسب رضا العملاء وتحسين العلاقة معهم على المدى الطويل ، بعد العمليات الداخلية ويعبر عن قدرة المنظمة بإتباع النظم الحديثة وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ، بعد التعلم والنمو ويعبر عن تحقيق المنظمة للتميز من خلال العنصر البشري ومدى رضائهم وانتمائهم للمنظمة لرفع كفاءة الأداء وتميز المنظمة.

<sup>12</sup> Kaplan & Norton : أهمية مقاييس الأداء بطاقة الأداء المتوازن 1992

### ( 13 ) دراسة ( Kaplan and Norton part 1 , 2001 )<sup>13</sup>

ناقشت هذه الدراسة كيف أصبح أسلوب بطاقة الأداء المتوازن أكثر انتشاراً وتطبيقاً واسع النطاق من قبل شركات التصنيع والخدمات والمنظمات التي لا تهدف للربح والهيئات الحكومية في مختلف أنحاء العالم وذلك منذ بداية العمل به في العام 1992م ، وأكدنا أن سبب ذلك يرجع إلى أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يشدد على ربط الإستراتيجية ، كما أنه يوضح روابط بين السبب والنتيجة التي ترسم العلاقات بين مقاييس الأداء . واهتمام بطاقة الأداء ببعدي أهمية في الوقت الحالي وهو الأصول غير الملموسة ، حيث أصبحت مصدراً أساسياً من أجل تحقيق المزايا التنافسية ، وهذه تشتمل على العلاقات مع العميل ، وخدمات منتجات مبتكرة ، ووحدة عالية ، والمهارات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، وأوضحت الدراسة أن تحسينات في نوعية الخدمة ، تحسين نوعية الخدمة يؤدي إلى رضا العملاء العالي ، ورضا العملاء العالي يؤدي إلى زيادة الولاء ، وزيادة ولاء العملاء يولد زيادة العائدات والهوامش . أكدت الدراسة على أهمية ربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالإستراتيجية من خلال خريطة إستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن ، وتناولت الكيفية التي يمكن من خلالها استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالإستراتيجية من خلال خريطة إستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن ، وتناولت الكيفية التي يمكن من خلالها استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات والهيئات الحكومية الغير الهادفة لتحقيق الأرباح.

### ( 14 ) دراسة ( Mcwhorter , 2001 )<sup>14</sup>

هدفت الدراسة لتحقيق مميزات وخصائص بطاقة الأداء المتوازن على الرضاء الوظيفي وتقييم الأداء وأثر محاور بطاقة الأداء الإستراتيجية التي تقوي قياس الأداء المربوط بإنجاز الأهداف المنظماتية واستخدم عدم الرضاء كوسيط للعلاقة بين مميزات وخصائص بطاقة الأداء والرضاء الوظيفي ، وأخذت عينة الدراسة من 763 مديراً .  
اختبرت الدراسة الفرضية التالية: توجد علاقة ايجابية مباشرة بين أبعاد وخصائص بطاقة الأداء المتوازن ( المحور المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، وربط الإستراتيجية ، التنظيم المؤسسي) والرضاء الوظيفي للمديرين.

<sup>13</sup> Kaplan & Norton استخدام بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالإستراتيجية part 1 دراسة 2001  
<sup>14</sup> M chorter مميزات وخصائص بطاقة الأداء المتوازن وأثرها علي الرضاء الوظيفي 2001

خلصت الدراسة إلى تطوير مقاييس جديدة لتقييم الأداء وخصائص بطاقات الأداء المتوازن ، وكانت النتائج قوية عند محور ربط الإستراتيجية التي توضح أثراً مباشراً وإيجابياً على الحصيلة الإدارية وأثراً غير مباشر على عدم الرضاء الوظيفي مع تشديد كبير على الأرباح في الأجل القصير والطويل في صنع القرارات التي لها علاقة بالرضاء الوظيفي وعلاوة على ذلك فإن الرضاء الوظيفي أقوى من الأثر على تقييم الأداء وربما يعكس هذا الاختلاف الجذري بينهما ، الرضاء الوظيفي يمثل شعور الإداريين في وقت محدد بينما تقييم الأداء يقرر حكماً ماضياً على أداء الإداريين توجد فجوة زمنية في وضع القرارات الإدارية مع الأهداف طويلة الأجل وبين توصل رؤساء الأقسام إلى فوائد هذه القرارات وكنتيجة هذه القرارات لا يكون لها أثر على تقييم الأداء في الأمد القصير .

### ( 15 ) دراسة (البشتاوي ، 2004م)<sup>15</sup>

تمثلت مشكلة هذه الدراسة السابقة في : أن المقاييس المحاسبية المالية المعتمدة من قبل الإدارة العليا كأسلوب لقياس أداء المصرف وتقويمه في بيئة العصر الحالي غير كافية لتكوين فكرة شاملة عن كفاءة الأداء كونها لا تشمل الأنشطة التشغيلية المتعددة في المصرف ، وكذلك قصورها عن التعبير عن تلك الأنشطة ما يتطلب إضافة مقاييس غير مالية ( تشغيلية ) أكثر لا تمثل نتاج جميع أنشطة الإدارات وتفاعلها في المنظمة والتي تؤثر في النتائج المالية المتحققة، يؤدي عدم وجود علاقة فعلية ومفاهيمية بين مخرجات نظام تقييم الأداء الحالي المحاسبي المالي وبين مقاييس الأداء غير المالية إلى إنعدام التوازن في استخدام تلك المقاييس مما يجعل القرار يعتمد على مؤشرات نسبية في الكشف عن الأداء الفعلي للمصرف ، وهذا مما يؤثر حتماً في استمرار بقاء المصرف في سوق المنافسة وذلك في ضوء فلسفة التشغيل والمنافسة في عصر المعلوماتية.

هدفت الدراسة : إلى معرفة دور المنافسة وتكنولوجيا المعلومات على نظم قياس أداء منظمات الأعمال ، ترتيب مستويات الانتفاع من المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية ( التشغيلية ) من قبل مديري المصارف ، آلية التغذية العكسية ونظم قياس الأداء المعاصر لمنظمات الأعمال ، الدور السلوكي والتنظيمي لمجموعتي المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية بهدف الوصول إلى نقاط التفاعل الإيجابي بين أفراد المنظمة والإدارة العليا من جهة والمالكين من جهة أخرى.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : لا تعد المقاييس المحاسبية المالية ذات أهمية نسبية عالية في نظم قياس الأداء وتقويمه ، لا تعد المقاييس غير المالية (التشغيلية) ذات أهمية نسبية عالية

<sup>15</sup> البشتاوي : دور المنافسة وتكنولوجيا المعلومات علي نظم قياس أداء منظمات الأعمال 2004

في نظم قياس الأداء وتقويمه. ليست هناك علاقة إيجابية بين المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية ( التشغيلية) لصياغة نظام قياس أداء شامل وتقويمه للمصرف وفق نظام بطاقة الأداء المتوازن يلبي متطلبات المنافسة في عصر المعلوماتية. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أدت البيئة الجديدة التي نجمت عن المنافسة الشديدة وفلسفة التشغيل وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات إلى الضغط على المصارف المحلية مما فسح المجال وفك ارتباط العميل بالمصرف المحلي ، وهذا يفرز الحاجة إلى إيجاد آليات جديدة في الخدمات والأنشطة المصرفية.

### ( 16 ) دراسة ( De Busk , 2004 )<sup>16</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية : هل المقاييس المالية أكثر أهمية من المقاييس وغير مالية؟ ، ما هي وجهات النظر (الأبعاد) ومكوناتها وعدد مقاييس الأداء المختلفة؟ هل تلعب الإستراتيجية دوراً هاماً في تحديد عدد وجهات النظر في نظام قياس الأداء؟. هدف الدراسة إلى : إضافة معرفتنا التنظيمية لقياس الأداء والاستفادة من النظام من خلال دراسة الأوزان النسبية لمقاييس الأداء ، معرفة التأثيرات الحكيمة من استخدام أنظمة مقاييس الأداء وأثر التعصب من الغموض على أهمية البيانات لقياس الأداء ، وبالإضافة إلى ذلك فحص الترابط بين بيانات قياس الأداء وتصور خطر تقييم الأداء. اختبرت الدراسة الفرضية التالية : المقاييس المالية تحصل على حصة غير تناسبية من الوزن مقارنة بالمقاييس غير المالية في المهام التي تنطوي عليها عملية تقييم الأداء التنظيمي العام.

### ( 17 ) دراسة ( B S Sahay and saha , 2005 )<sup>17</sup>

هدفت الدراسة إلى : تحديد مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل منظمات الأعمال الهندية ، واكتشاف إذا ما كانت المنظمات الهندية تستخدم جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، والتعرف على دوافع استخدام الإدارة لبطاقة الأداء المتوازن ، والتعرف على جميع مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في جميع وجهات النظر المختلفة لها ، وتقييم الأداء من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارة.

<sup>17</sup> BS sahay and saha : إستخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل منظمات الأعمال الهندية 2005



خلصت الدراسة إلى : أن نسبة استخدام بطاقة الأداء المتوازن **45.28%** في المنظمات الهندية مقارنة بالمنظمات الأمريكية التي بلغت نسبتها **43.90%** النسبة تعتبر إيجابية ، وتم التوصل إلى أن البعد المالي وجد أهمية عالية على باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، تم يليه بعد العملاء ثم بعد العمليات الداخلية ، ثم بعد التعلم والنمو ثم البعد الاجتماعي البيئي . تستخدم المنظمات الهندية مجموعة من المقاييس الأخرى المتمثلة في ( الموازنات ، حصة الإيرادات من السوق ، العلامة التجارية ومركز الربح) التي تعتمد عليها إدارة الأداء للمنظمات الهندية. تلتزم المنظمات الهندية بمعايير **ISO 14000** في البعد الاجتماعي البيئي. وتم العثور على علاقة تأثير (السبب والنتيجة) بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتمثل القضية الأكثر أهمية في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الهندية. أدعت معظم المنظمات الهندية بأن المستجيبين في **83%** من الشركات في المستوى الرابع مقابل **67%** من الشركات في المستوى الأول وتبرير ذلك تراجع مقاييس الأداء عندما تتغير الاستراتيجيات الخاصة بهم.

( 18 ) دراسة (Jusoh , 2006)<sup>18</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة السابقة في الإجابة على التساؤلات الآتية : ما هي الجمعيات البيئية التي ينظر إليها بين حجم المنشأة واستراتيجيات الأعمال؟ ، ما هي العلاقة بين استراتيجيات الأعمال واستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟ ، هل هنالك علاقة مباشرة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجيات الأعمال وأداء الشركة؟ ، كيف ينظر إلى عدم الاستقرار البيئي وحجم الشركة التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن؟.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقات بين استراتيجيات الأعمال واستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، فحص العلاقة المباشرة بين الإستراتيجية العمل وأداء الشركات واستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة التوافق بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجيات الأعمال على أداء الشركة.

خلصت الدراسة التي أجريت على 120 شركة تعمل في مجال التصنيع للشركات الواقعة في غرب ماليزيا وأظهرت النتائج أن استخدام البعد المالي احتل المرتبة الأولى من بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وأما المقاييس غير المالية فاكتمت زخماً أيضاً ، ولكن لم يكن هنالك مؤشر على أن يكون حجم الشركة واستراتيجيات الأعمال التجارية واستخدام بطاقة الأداء المتوازن يقدم أدلة كافية وأن وجهات النظر الأربع لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط مع جميع أنواع الاستراتيجيات التجارية للشركات.

<sup>18</sup> Jusoh : العلاقة بين إستراتيجيات الأعمال وإستخدام بطاقة الأداء المتوازن 2006

## ( 19 ) دراسة ( Karlsson , 2006 )<sup>19</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة السابقة في الإجابة على التساؤلات التالية : ما هي أفضل طريقة للاستمرارية في رضا الشركات؟ ، ما هي أهم المؤشرات الأكثر أهمية للمستخدمين من خدمة أمين المظالم المالية وبالتالي الأكثر أهمية للقياس؟ ، كيف يمكن هيكلة بطاقة الأداء المتوازن لكي تكون فريدة من نوعها من أجل خدمة أصحاب المصلحة من خدمة المظالم المالية؟.

هدفت الدراسة إلى إعطاء مزيد من المعلومات حول خدمة المظالم المالية واستخدام بعض هذه المعلومات في تحليل وبناء بطاقة الأداء المتوازن.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أثبتت نتائج الدراسة أن رضا المستهلك يكمن في سبعة من المؤشرات الرائدة ، وعلى الرغم من أن دراسات الرضا كانت محددة في الطبيعة فإن نتائجها يمكن أن تكون معمة ومستخدمة من قبل المنظمات الأخرى.

أوصت الدراسة بأن يتم تعديل بطاقة الأداء المتوازن بما فيه الكفاية حتى تتناسب مع المنظمات التي تسعى لرضا المستهلك ، وكذلك يمكن أن تكون العديد من المؤشرات الرائدة ذات فائدة للمنظمات الأخرى لاستخدامها في مجالات متعددة ومع ذلك فإن المؤشرات يجب أن يتم تعديلها وفقاً لاحتياجات عملائها.

## ( 20 ) دراسة ( Woodley , 2006 )<sup>20</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة السابقة في الإجابة على التساؤلات الآتية : ما هي الخبرة المحلية لتنفيذ واستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟ ، هل هناك شكل مجموعة عملية ومحتوى لبطاقة الأداء المتوازن التي من شأنها خلق النجاح أم أن هناك ملامح أساسية أو قضايا التي إذ وجدت يمكن أن تخلق النجاح؟ ، لماذا تلتزم المنظمة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وخصوصاً عندما يكون هناك الكثير من المشاكل المرتبطة باستخدام المقاييس والنواتج التي تم تحديدها؟ ، لماذا بطاقة الأداء المتوازن ينظر إليها على أنها ناجحة جداً ، وإذا كان الأمر كذلك لماذا وكيف ، وهل لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية؟.

هدفت الدراسة إلى تبين أن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يؤثر على ثقافة المنظمة ، التعرف على القضايا المتصلة بإدارة الثقافة من خلال بطاقة الأداء المتوازن ، تقديم برهان على وجود آلية لإدارة الثقافة التنظيمية من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>19</sup> Karlosson : الأهداف خدمة المظالم المالية وإستخدامها في تحليل وبناء بطاقة الأداء المتوازن 2006  
<sup>20</sup> Woodley : تنفيذ الهدف بطاقة الأداء المتوازن يؤثر على ثقافة المنظمة 2006

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤثر على ثقافة المنظمة ، ينبغي أن تدار الثقافة التنظيمية من خلال بطاقة الأداء المتوازن ، فإذا كان الأمر كذلك فكيف؟. خلصت الدراسة على عدة نتائج أهمها : أن بطاقة الأداء المتوازن أداة تستخدم لرفع الإستراتيجية التنظيمية وتحقيق ذلك من خلال ، ( الاتفاق وتوجه مشترك نحو الأهداف الإستراتيجية ، التخطيط وتحديد الأهداف ، المسؤولية وتخصيص الموارد ، مراقبة الأداء وإعداد التقارير ، التعلم الفردي والتنظيمية ، تحقيق التوازن بين الأهداف ) ، تساهم بطاقة الأداء المتوازن في ترابط هوية الفرد.

## ( 21 ) دراسة (عوجة، 2010 م)<sup>21</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية : إلى أي مدى يمكن تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في الشركات المبحوثة وفق الأبعاد الأربعة (مالي ، زبون ، عمليات داخلية ، تعلم ونمو)؟ ، إلى أي مدى يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM للشركات المبحوثة بالتركيز على المبادئ الأربعة ( الأجور والحوافز ، التركيز على الزبون ، التحسين المستمر ، تدريب وتعليم العاملين)؟، إلى أي مدى يمكن قياس القيمة المستدامة للشركات المبحوثة من خلال متغيراتها ( إستمرارية الشركة ، القيمة السوقية للشركة ، الحصة السوقية للشركة).

هدفت الدراسة إلى : تحديد إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في الشركات المبحوثة من خلال تحليل أدائها على وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : توجد إمكانية لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الشركات المبحوثة ، توجد إمكانية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات المبحوثة ، توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة ، تؤثر العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في القيمة المستدامة للشركات.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : توافق عمليات الشركة مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المديرين في الشركة الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالتنسيق والتوازن مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، لما توفره للشركة من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، تقويم أداء الشركة على وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزز مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتوافقة معاً من

<sup>21</sup> عوجة : تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في الشركات 2010

خلال الإدارة الإستراتيجية لرسالة الشركة المستندة على تقنية المعلومات وتحديد الأولويات وبناء المبادرات التي تؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء المقصود ونجاح الشركة ، الانفتاح على مراكز البحث العلمي والجامعات من أجل تطوير الكفاءات العلمية واستقطاب المعرفة اللازمة لتبني بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.

( 22 ) دراسة (عبد الرحمن ، 2011 م)<sup>22</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة السابقة في التساؤلات الآتية : هل أنظمة تقييم الأداء الحالية كافية لتقييم أداء منظمات الأعمال ؟، هل تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن يساعد منظمات الأعمال في تقييم أدائها بشكل متوازن يبرز كل الأطراف التي شاركت في تقييم الأداء ؟ ، ما مدى إمكانية تقييم أداء منظمات الأعمال السودانية باستخدام نموذج قياس الأداء المتوازن؟.

هدفت الدراسة إلى : التعرف على مفهوم قياس الأداء المتوازن ومدى إمكانية تطبيقه في تقييم أداء منظمات الأعمال السودانية ، تشخيص مشكلة البحث وتلخيصها والوصول إلى عدد من المقترحات والتوصيات ، التعرف على التأثير الذي يحدثه قياس الأداء المتوازن على إستراتيجية المنظمة ، إمكانية تطوير نموذج قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة هما بعد البيئة والمجتمع وبعد المورد.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : لا تدرك إدارات الشركات السودانية العاملة في قطاع صناعة المواد الغذائية أهمية استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن في تقييم أدائها الاستراتيجي ، لا تستخدم الشركات السودانية العاملة في قطاع صناعة المواد الغذائية مقاييس الأداء المتوازن لبعدها البيئة والمجتمع.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : تبين من الدراسة الميدانية أن 60% من أفراد عينة الدراسة لهم إلمام ومعرفة بمفهوم قياس الأداء المتوازن ، وأن مصدر معرفتهم يرجع إلى الدورات التدريبية التي تنظمها الشركات ، تبين من الدراسة أن الشركات العاملة في قطاع صناعة المواد الغذائية بولاية الخرطوم تدرك أهمية استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الأداء ، تستخدم هذه الشركات المقاييس الخاصة بالبعد المالي مثل مقاييس الربحية والعائد على المبيعات ، وبعد العملاء مثل مقاييس رضا العملاء ، واكتساب عملاء جدد . أوصت الدراسة بعدة توصيات منها : ضرورة تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء منظمات الأعمال السودانية ، يجب أن تتبنى الدوائر الحكومية تطبيق هذا النموذج عند تقييم أدائها.

<sup>22</sup> عبد الرحمن : مفهوم قياس الأداء المتوازن وتطبيقه في تقييم أداء منظمات الأعمال السودانية 2011

### ( 23 ) دراسة ( Macnab , 2011 )<sup>23</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية : هل يمكن إنشاء نظام مراقبة إدارية من شأنه توفير نظام فعال لحوكمة الشركات التي من شأنها أيضاً أن تساعد في صياغة الإستراتيجية ؟ ، هل يمكن تكييف بطاقة الأداء المتوازن للقطاع العام غير الهادف للربح لتكون حلاً للاستخدام وبناء الإدارة المطلوبة لنظام التحكم؟ ، هل يمكن أن تكون بطاقة الأداء المتوازن حلاً لتقييم كفاءة الاجتماعات واختبار السوق الضعيفة؟.

هدفت الدراسة إلى : إيجاد حل بطاقة الأداء المتوازن إلى RBGE الأكثر رسمية وفعالية بنظم حوكمة الشركات في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها خاصة فيما يتعلق بإنشاء نظام لإدارة التحكم ، التحقيق في مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن للمساعدة في حل المشكلة أعلاه ، تقييم كفاءة بطاقة الأداء المتوازن للحل الذي أسندت إليه.

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها : أن صياغة الإستراتيجية في RBGE غير فعالة عندما يتم مشاركة من قبل الإدارة العليا فقط بدون مشاركة القوى العاملة ، حيث لم يكن لديهم إطار لمساعدة العاملين في المستويات المعنية بتنفيذ العملية المعنية ، بطاقة الأداء المتوازن تعتبر نظام تحكم إداري فعال يمكن أن يوفر نظاماً فعالاً لحوكمة الشركات التي من شأنها أيضاً أن تساعد في صياغة الإستراتيجية ، يسمح نظام بطاقة الأداء المتوازن في جميع المستويات بالانخراط في عمليات صياغة الإستراتيجية ومن ثم تقييم الأداء على التقدم الذي يقدم من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل لاتصالات الإدارة والعاملين ، يمكن تكييف الحل القائم على بطاقة الأداء المتوازن لمنظمات القطاع العام غير الهادف للربح إذا كانت مدعومة من قبل نظام تكاليف خاص لنظام التحكم الإداري.

### ( 24 ) دراسة ( Niknazar , 2011 )<sup>24</sup>

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي : هل يمكن تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتقييم فعالية الإعلان على شكل أوزان بطاقة الأداء المتوازن الذي يقيم أربع سمات مختلفة لرسالة إعلانية في نموذج موحد.

هدفت الدراسة إلى : تصميم ABSC أن يسند إلى BSC وتوسيع نطاقها لتشمل الإعلان لقياس عناصر نجاح الإعلان والغرض من ABSC أن تكون لمساعدة المعلنين والوكالات في التغلب على مسألة قياس المصادر المختلفة لفعالية الإعلان في وحدة متميزة الإطار.

<sup>23</sup> Macnab : إيجاد حل بطاقة الأداء المتوازن إلى RBGE ونظم حوكمة الشركات 2011  
<sup>24</sup> Niknazar : تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتقييم فعالية الإعلان 20011

اختبرت الدراسة الفرضية التالية : تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة بسيطة يمكن استخدامها من قبل المعلنين ووكالات الإعلان لتحديد مدى فعالية جهودها.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن قياس فعالية الإعلان عملية معقدة ، وأن قياس الفعالية ممكن عندما يكون هنالك تركيز على وجهات نظر أقل ، أن التوازن بين الإستراتيجية ووسائل الإعلام والإبداع لا يمكن أن تكون معزولة بشكل منهجي ومع ذلك إذا ما تم استخدام أبعاد أقل ، يمكن التوصل إلى التوازن وبالتالي النتائج تؤكد مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن لوكالات الإعلان والمعلنين.

### ( 25 ) دراسة (A.Ghoneim, 2012)<sup>25</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية : إلى أي مدى تستخدم المنظمات غير الربحية في مصر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فعاليتها في إنجاز مهمتها كما هي مدروسة من قبل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟.

هدفت الدراسة إلى : الحصول على تصورات المستجيبين ( مجموعة المخططين الإستراتيجيين) لأثر عمليات التخطيط الاستراتيجي على فعاليتها لأداء التنظيمي وفقاً لوجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة كيفية عمليات التخطيط الاستراتيجي الرسمية يمكن أن تساعد المنظمات غير الربحية في تحسين فعالية أدائها على النحو المشار إليه من قبل إنجاز المهمة ، التحقق من أن عملية التخطيط الاستراتيجي يمكن أن تعزز أداء إيجابياً للمنظمات الغير هادفة للربح.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : أن هنالك علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في المنظمات الغير ربحية المصرية إذا ما قيست وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن . هنالك علاقة إيجابية بني التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في منظمات الغير المصرية كما هي مدروسة من قبل بطاقة الأداء المتوازن.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن هنالك اختلافات إحصائية في أنشطة التخطيط الإستراتيجي في مقابل التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية على مدى المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ( العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ، باستثناء النتائج المالية ، حيث أسفرت النتائج أن معظم المنظمات المصرية غير الربحية لم تكن على وعي تام ببطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم فعالية أداء منظماتهم.

<sup>25</sup> Achoneim : أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي علي فعالية الأداء التنظيمي وفقاً لوجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن ، 2012

## الفصل الثاني

### إستخدام أدوات الجودة والموصفات ونموذج التميز

يتضمن هذا الفصل تطبيقات الجودة بالصندوق من خلال (أدوات إيشكاوا السبعة — كايزن — الهدر — Six Sigma — المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 — إدارة المخاطر — نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ) النموذج المبسط لقياس الأداء .

هناك عدة أدوات لحل المشكلات وتحسين الأداء تمثلت في أكثر من 1104 أداة حددها الخبير العالمي هارلنتون ، مثل :

أدوات حل المشاكل وتحسين الأداء :

1 / المخطط القطاعي Block digram

2 / الأشكال البيانية graphs

3 / المخططات الدائرية Pie charts

4 / مخططات الأعمدة Bar charts

5 / تحليل المعقولية Reliability analysis

6 / مخطط المسار الزمني Time chart – Run chart

7 / خرائط التدفق Flow charts

8 / مخطط جانث Gantt charts

- 9 / مصفوفة المعايير Criteria Matrix
- 10 / أدوات وضع الأولويات Priorit Bation tools
- 11 / أسلوب المجموعة الإسمية Nominal group Technique
- 12 / عملية الوصف الفكري الذهني Brain Storming process
- 13 / كرة الثلج Ice ball
- 14 / المائدة المستديرة Round Table
- 15 / الرؤية المشتركة Shared Vision
- 16 / تمارين إبداعية Creative Exercises
- 17 / نظام ضبط الوثائق Documents Control System
- 18 / تقدير الزملاء Peer Assessment
- 19 / شجرة القرارات Decisions Tree
- 20 / أسلوب دلفي Delphi
- 21 / تحليل الخطر Risk analysis
- 22 / تقنية العيب الصفري Zero Dedect Tchnique
- 23 / التحليل الهرمي للقرارات Analysis Hierarchy Process
- 24 / إتخاذ القرارات من بين البدائل Making decisions among Options



## الفصل الثاني : المبحث الأول

### استخدام أدوات إيشكاوا الرئيسية السبعة للجودة وهي :-

- 1) المدرجات التكرارية Histograms
  - 2) منحني باريتو Pareto chart
  - 3) السبب والأثر cause and effect diagrams
  - 4) Run charts
  - 5) شكل الانتشار Scatter diagrams
  - 6) خرائط التدفق Flow charts
  - 7) أشكال التحكم Control charts
- الأدوات والتقنيات : 7 QC Tools ( أدوات إيشكاوا السبعة )

1 / جمع المعلومات لإحداث التحسين Check sheets

2 / استخدام باريتو ( تعريف المشكلة وتكرارها Pareto chart ) : يستخدم باريتو chart لتعريف وتحديد أولوية المشكلات واجبة الحل يتبع الشكل قاعدة 20/80 التي تم وضعها من قبل جوزيف جوران قاعدة (20/80) تشير إلى أن 80% من المشكلات تنشأ تقريباً عن 20% من الأسباب.

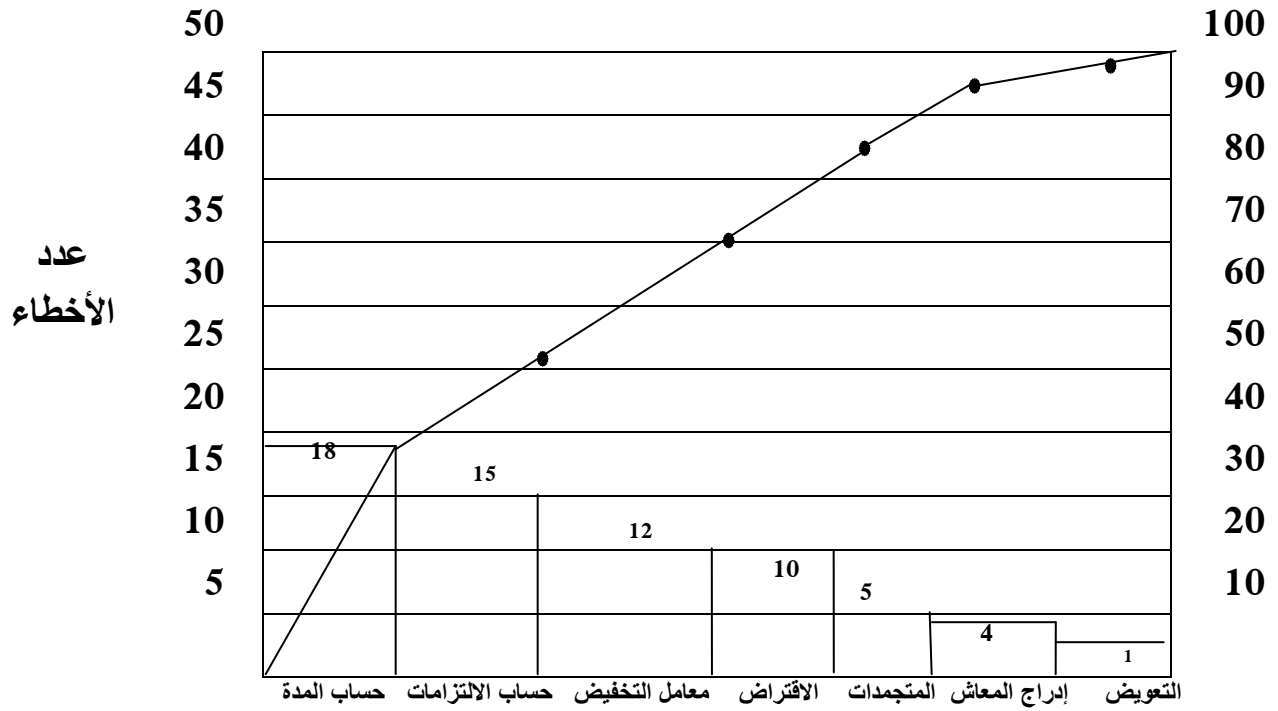
3 / تحديد الأسباب المحتملة حتي يتم حل المشكلات Cause and Effect diagram

4 / Histogram ( المدرج التكراري )

5 / شكل الإنتشار ( تحديد النقاط وإنتشارها لمتغيرين )

6 / خرائط التدفق ( تحديد الخطوات غير المرغوبة )

7 / تحديد القيم الأعلى والأدنى حول قيمة الوسط الحسابي control chart



### أنواع الأخطاء

شكل رقم ( 1 ) منحني باريتو - أنواع الأخطاء في معاملات المعاشيين

الصندوق الوطني - القطاع الحكومي ( المعاشات سابقاً )

المصدر إحصاءات إدارة المراجعة البعدية ( 2016 - 2018 م )

## استخدام أسلوب Fish bone

التحقق من أسباب حدوث المشكلة ( الرجوع للعناصر التي أتبع في حل المشكلة - تطبيق قاعدة 80%  
20% ) التعرف على السبب الأكثر تكراراً - تطبيق مفهوم why analysis للوصول للسبب الحقيقي) .

تحليل السبب الرئيسي

أ/ عظم السمكة

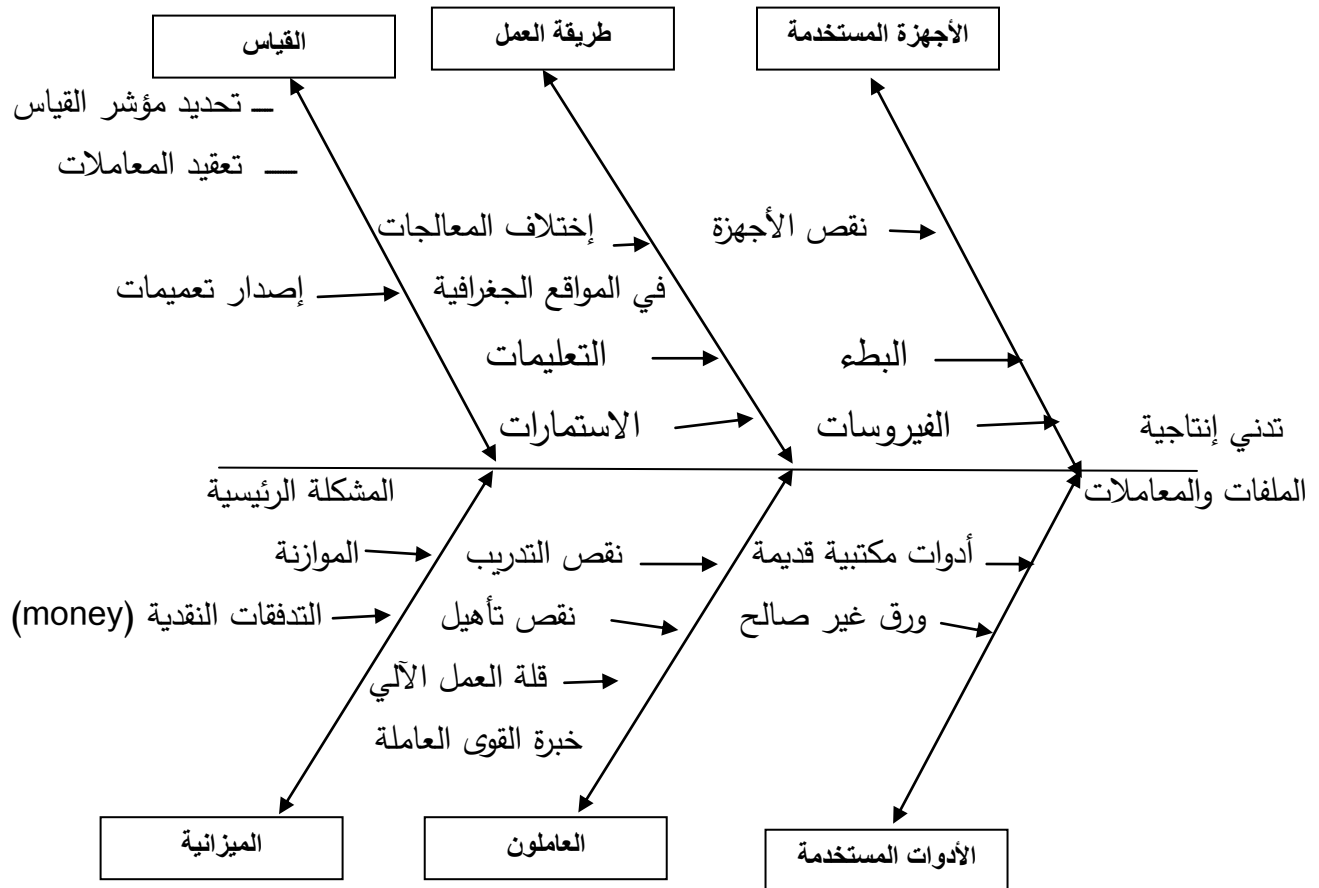
## Problem Solving

Out of box thinking : Brain Storming (1

The 5why's (2

الطريقة التي من خلالها يمكن الوصول إلى الأسباب الرئيسية لحل المشكلات.

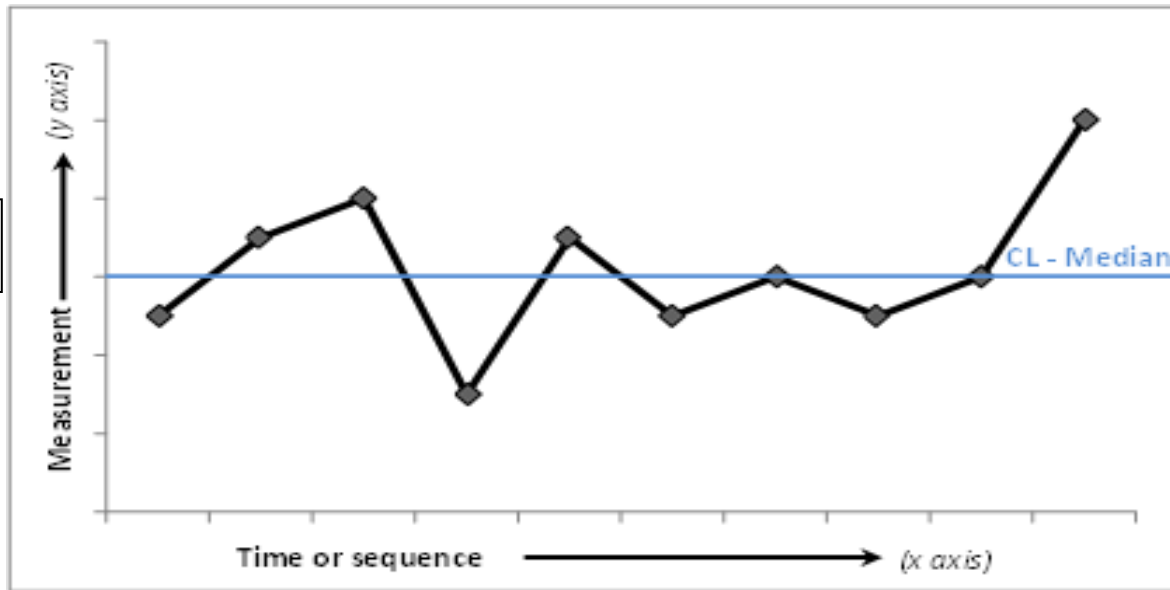
Cause and effect analysis Fish Bone



شكل رقم ( 2 ) أسباب تدني إنتاجية الملفات الخاصة بمعاملات المعاشيين

المصدر : من رصد الباحث تحليل أسباب تدني إنتاجية الملفات ( الإدارة العامة لشؤون الفروع ) الفترة ( 2016 - 2018 )  
**Run Chart : ( مخطط التشغيل )**

تعد مخططات التشغيل واحدة من الأدوات المفيدة في تحسين الجودة وهي تسمح بمراقبة واحدة أو أكثر من العمليات مع مرور الوقت للكشف عن الإتجاهات أو التحولات أو الدورات ، وتسمح بمقارنة مقياس الأداء قبل وبعد تطبيق حل لقياس أثره ، يركز علي التغيرات الحيوية ويقيم ما إذا كان قد تم تحسين المشروع وهي أداة قيمة في بداية المشروع تكشف عن معلومات مهمة حول ما قبل جمع بيانات كافية لإنشاء مخطط تحكم. في محور خطر المدي X بيانات ترتبط بالترتيب الزمني ( مثال شهور يناير فبراير مارس ) محور Y ما يراد قياسه مثال نسبة مئوية ، توصل نقاط البيانات ويوضح خط وسط ( CL ) يبين الرسم البياني إلي مخطط التشغيل يسمى الوسيط - وهو الرقم الموجود في وسط البيانات من أعلي قيمة إلي أدني قيمة فإذا كان عدد القيم زوجية هو متوسط القيمتين الأوسطتين.



شكل رقم ( 3 ) مخطط تشغيل العمليات نسبة الإنجاز خلال الفترة يناير - ديسمبر 2018م  
المصدر : إنجاز المعاملات الإدارة العامة للشؤون الفنية خلال الفترة يناير - ديسمبر 2018م

## خرائط التدفق Flow charts

هي تمثيل صورة لكل خطوات العملية

- (1) تعريف رموز العملية.
  - (2) رسم خريطة التدفق من خلال تفاصيل كل عنصر.
  - (3) تحليل خرائط التدفق وتحديد أي الخطوات تحقق قيمة مضافة بما يؤدي إلى تبسيط العمل.
- تحليل خرائط التدفق وتحديد أي الخطوات تحقق قيمة مضافة بما يؤدي إلى تبسيط العمل.
- نموذج إجراء المعاشات كما مبين بالملحق ( ب ) :

### مسار تدفقي

### العملية

### (إجراء المعاشات الخرطوم)

رقم النسخة

### جدول رقم (1)

سجل الإصدارات وفق متطلبات التوثيق بموجب المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015

إصدار	التاريخ	وصف التعديل	المراجعة	الاعتماد
01	2009 / 1 / 1	تعديل وتحديث الإجراء بما يتناسب مع سياسة التحديث المستمر	عبد المحسن أحمد الخير	بثينة إبراهيم
02	01-09-2016	صدور قانون المعاشات والتأمينات الإجتماعية إعتباراً من 2016 / 8 / 3	عبد المحسن أحمد الخير	بثينة إبراهيم

المصدر : تم السماح بالإذن لنشر المسار التدفقي للإجراء من قبل مدير عام الصندوق الوطني بتاريخ 1 / 11 / 2018 كمادة تطبيقية ومثال لتوثيق العمليات وسلطة وصلاحيات مراجعتها وإعدادها من المعنيين الوارد ذكرهم أعلاه الذين لديهم صلاحية المراجعة وسلطة الإعتماد.

## الأهداف

1-1 يهدف هذا الإجراء إلى تحديد آلية العمل المتبعة في الولايات المفوضة لإجراء المعاشات

## 2 نطاق التطبيق

1-2 يطبق هذا الإجراء على جميع العمليات المتعلقة بصرف تعويضات الدفعة الواحدة ، المعاشات للأحياء أو المعاشات لعائلات المتوفيين من المعاشيين.

## 3 تعريفات

- 1-3 **المعاشي:** العامل بالحكومة الذي أُحيل على التقاعد وإستحق معاشاً
- 2-3 **المعاش:** الراتب الشهري الذي يتقاضاه المعاشي (ضمن شروط وقوانين محلية).
- 3-3 **التعويض:** مبلغ من المال يعطى للمتقاعد الذي لا تنطبق عليه شروط إستحقاق المعاش. وتعطى لمرة واحدة فقط كتقدير لجهوده (ضمن شروط وقوانين محلية).
- 4-3 **أحياء:** المعاشيين الذين لا زالوا على قيد الحياة.
- 5-3 **الورثات:** المستحقين من عائلات المعاشيين المتوفيين.
- 6-3 **عمال الخروج:** هم العمال الذين خرجوا من قانون التأمين الاجتماعي واختاروا التعامل بقانون المعاشات لسنة 1993م قبل 1/4/2004 (تاريخ تعديل القانون) وانتهت خدماتهم بعد 1/4/2004.
- 7-3 **عمال التحول:** هم العمال الذين تم تحويلهم من قانون التأمين الاجتماعي إلى قانون معاشات الخدمة العامة لسنة 1993م تعديل سنة 2004 (ولم يسبق لهم الاختيار) وانتهت خدماتهم بعد 1/4/2004 (تاريخ تعديل القانون)

## 4 . مسؤولية التطبيق

1-4 مسؤولية تنفيذ هذا الإجراء تقع على عاتق العاملين بإدارات الخدمة المعاشية و التسويات والدفعيات والعاملين بإدارة الحسابات في كل وحدة حسب ما سيرد في بند العملية.

## 5 المدخلات :

- نصوص قانون معاشات الخدمة العامة لسنة 1993 تعديل لسنة 2004 م ونصوص قانون المعاشات والتأمينات الإجتماعية لسنة 2016 م
- اللوائح المرتبطة بتنفيذ القانون ( اللائحة التنفيذية والمالية والإدارية ) المنشورات والتعميمات الصادرة
- النماذج المستخدمة . الوثائق المتعلقة تشمل دليل إجراءات العمل
- البيانات الأساسية بالملف المعاشي ( الاسم ، العمر ... إلخ )

- إستقطاعات جاري المعاش ( بيانات الإشتراكات )
- خطاب نهاية الخدمة والمستندات الدالة علي ذلك القرارات
- البرامج التشغيلية ( قيد آلي برامج العمل الفني [ حصر مدة تسويات ، دفعيات ، الإقتراض ] )

## 6 المخرجات

- وثيقة المعاش . إستمارة تحديد مدة الخدمة
- إذن تسوية المعاش . الخطاب التفسيري
- شهادة خلو الطرف . إذن تسوية الإقتراض
- خطاب دفعية المعاش . طلب الدفع . الشيك أو كشف إذن الخزينة
- البيانات الأساسية والمالية بجهاز الحاسب الآلي

## 7 مؤشرات القياس

- عدد الحالات المنجزة قياساً للواردة
- معدل الحالات المنجزة خلال فترة معينة
- متوسط إنجاز الموظف
- نسبة الحالات المعادة للكلية ، الزمن المعياري ( 10 . 15 ) يوم
- جدول رقم ( 2 ) مؤشر إنجاز المعاملة بالأيام يرتبط بمؤشر القياس لعملية إجراء المعاش من واقع بيانات الأداء الفعلي لفترة الدراسة

العام	الحد الأدنى	الحد الأعلى
2012م	8	17
2013م	7	13
2014م	5	12
2015م	4	10
2016م	4	10
2017م	3	11
2018م	3	10

المصدر : من واقع بيانات الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة ( 2012م — 2018 م )

## 8 المخاطر

- عدم إكمال قاعدة البيانات الخاصة بالمشاركين قبل التقاعد

- عدم إكمال مستندات الملف

- عدم دقة البيانات ( تضارب العمر، تعديل في خطاب ترقية / خطاب التعيين ) بالملف

- الرصد غير الصحيح للإشتراقات

- عدم الدقة في كتابة مضمون المناقضات يؤدي إلي كثرة التردد والتأخر في إحضار البيانات المطلوبة

- عدم إعتتماد بيانات سجل الخدمة

- تأخر تسوية المستحقات خارج الزمن المعياري

- عدم سداد جزء من الإلتزامات ( مديونية سابقة )

- نقص كفاءة العاملين

- عدم وصول المنشورات والتعميمات في الوقت المناسب يؤدي إلي إختلاف المعالجات

9 الفرص المتاحة

- بناء وتحديث قاعدة بيانات العاملين بالدولة وتنقيحها

- حوسبة العمل الفني

- تكوين مجلس فريق عمل فني لحسم القضايا المختلف حولها

- تحسين وسيلة الإتصال وإيصال القرارات والتعميمات والمنشورات الصادرة من قبل ديوان شؤون الخدمة . الإدارة

الفنية . مجلس الوزراء تزامناً في كل الفروع

- إعداد موجّهات للتعامل في حالة إختلال بيانات العمر

- عقد ورش فنية متخصصة لتوحيد المعاملات في ظل قانون المعاشات والتأمينات الإجتماعية لسنة 2016

- تدريب العاملين تدريباً نوعياً



## الفصل الثاني: المبحث الثاني

### استخدام منهج كايزن :

يشمل كل العاملين في عملية التحسين وهو عبارة عن إبداع وتغيير مستمر ومنهج بسيط وعمام - يسهل قياسه

وسهل في استخدام الأدوات وتقنيات التحسين Tools and Techniques

المعني الحرفي لكايزن هو :

1 / التغيير للأفضل

2 / كايزن هو رحلة من

من الحدث إلي السبب

من النتيجة إلي العملية

وهو التحسين المستمر لأي فرد في أي يوم في أي مكان للأفضل

تعريفات كايزن ؟ إلغاء الهدر بصورة مستمرة باستخدام البيانات باستخدام الأدوات والتقنيات

وإستخدَم الصندوق منهج كايزن من خلال :

1 / التحسينات الكبيرة التي أجراها ( إستخدام المواصفات القياسية + معايير التميز )

2 / تطبيق الزمن المعياري علي المعاملات - ضبط الصرف الإداري في الحدود القانونية 10 % من

الإشتراقات

3 / تحسين العمليات من خلال الملاحظات بالحواس الخمس

4 / المشاركة في الإدارة والعمل من خلال فرق العمل لتنفيذ التحسين

### تطبيقات أسس كايزن بالصندوق :

1 / إيجاد السبب الرئيسي للمشكلة

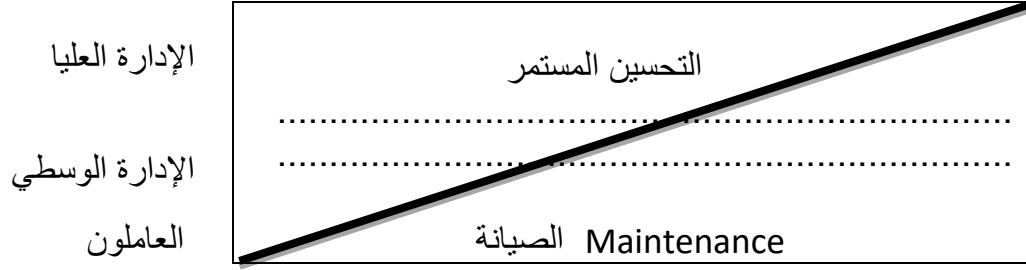
2 / ماذا يتم عمله وتوضيح ما لم يتم عمله

3 / جودة الأعمال وإصلاح الأخطاء بسرعة

4 / الإستثمار في الزمن إلغاء الخطوات غير الضرورية التي لا تؤدي إلي قيمة مضافة

5 / حل المشكلات من خلال فرق العمل .

## شكل رقم (4) الإدارة بكايزن



Paradigms هو طريقة التفكير التي تعتمد علي القيم والمعتقدات Ireinforced وتقوي بالمعايير والعادات والنتائج

تعزي مقاومة التغيير للأسباب التالية :

- 1 / الخوف من الفشل
- 2 / الخوف من إنشاء عادات جديدة
- 3 / الإعتقاد بأن لا حاجة للموضوع
- 4 / فقد الإتجاه ( البوصلة )
- 5 / التفكير المغلق
- 6 / عدم الرغبة في المعرفة
- 7 / الخوف من الإنطباع الشخصي والأساليب الجديدة وعدم المعرفة.

لماذا كايزن :

Q , C , D , M KAIZEN

Lean strategy Quality – Cost – Delivery – Motivation

النجاح والفوز من خلال ( Q . C . D ) جودة وتقليل تكلفة وتسليم الخدمة من قبل القيادة

التميز يمكن الحصول عليه من خلال تحفيز العاملين

شكل رقم (5) إستراتيجية Gemba Kaizen

وضع الأهداف وتكوين فريق عمل كايزن  
تغيير مكان العمل والسلوك والعادات والقيم  
الماكينات – العاملين - طرق العمل - المواد  
( الهدر muda، الإختلاف mura التعقيد muri )  
إنشاء ومتابعة نظام لقياس العمليات 3 m

تحديثات فرق كايزن
Go to gemba
فحص Check gembouts
البحث عن
Make Kaizen

إلغاء الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة

## التفكير بمنهج كايزن

- 1) العمليات الموجودة تحتاج دوماً لفرق من التحسينات.
- 2) الخصائص الحالية وأساليب العمل يمكن تحسينها دائماً من خلال مجهودات.
- 3) التحسن التراكمي يحدث فروق كبيرة.

### والأهداف:-

1. جودة المنتجات والخدمات.
2. جودة الآلات.
3. جودة العمليات.
4. جودة الأفراد Human
5. جودة نظم العمل.

### خطوات تطبيق كايزن :

#### **Ib losses How Kaizen – The Gamba Kaizen way (Strategy)**

- 1) تحديات فريق كايزن وضع الأهداف وتنظيم فريق عمل كايزن.
- 2) أذهب إلى المكان (Gamba) أحدث تغييرات في المكان لتغيير العادات والقيم.
- 3) أفحص القوى العاملة ، الماكينات ، الأدوات ، طرق العمل.
- 4) Make Kaizen ( طبق كايزن من خلال أدوات الهدر الثلاث ) 3M Create pull follow and Countermeasures

### الهدف من كايزن

انشاء ( خلق ) بيئة التحسين المستمر باستخدام مهارات وقدرات العاملين، لتحقيق تغيير مقدر ومستدام وتحقيق القيمة المضافة مع إلغاء الهدر وتحقيق معدلات رضا المتعاملين وتحقيق الربحية.

## خطوات تحسين العمليات

جدول رقم (3) : تحديد المشكلة باستخدام 5W +1H

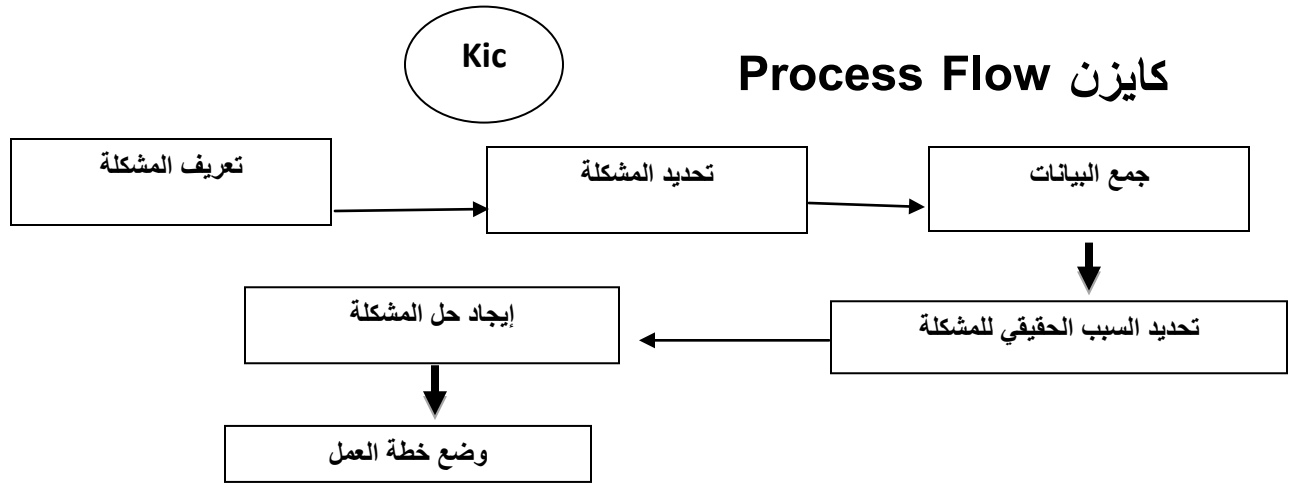
هناك خطوات تحسين العمليات تبدأ بالإجابة علي ما هو الغرض من تعديل العملية أو إلغائها؟ ثم الإجابة علي لماذا تعدل؟ وأين تعدل؟ ومتي تعدل؟ ومن الشخص المسؤول عن التعديل وكيف تعدل (الطريقة).

(W = Why , H = How)

الغرض	التفاصيل	5W +1H
ما هو؟ لماذا؟ ماذا يحدث إذا تم إلغاء العملية؟	الغرض؟	ما هو ؟
ما هي الخطوة القادمة ؟ لماذا يتم العمل بهذه الخطوة ؟ لماذا كان ذلك ضرورياً ؟	الضرورة؟	لماذا ؟
أين تحدث ؟ ولماذا تحدث في هذا المكان ؟ هل بالإمكان جمع الأنشطة في مكان واحد؟ هل يمكن تغيير المكان ؟	المكان؟	أين ؟
متى يحدث ؟ هل هو الزمن المنطقي لعمل ذلك ؟ هل يمكن إنجازه في زمن آخر مختلف عن هذا الزمن ؟	التسلسل والمنطقة؟	متى ؟
لماذا توكل العملية لهذا الشخص ؟ هل الوظيفة تتطلب مواصفات خاصة؟ هل هناك أشخاص يقومون بنفس الوظيفة في مكان واحد ؟	الشخص؟	من ؟
لماذا يتم العمل بهذه الطريقة ؟ هل هناك طريقة أفضل لأداء العمل ؟ ما هي التكلفة ؟	الطريقة	كيف ؟

المصدر : سجل الإصدارات بموجب المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 وتحسين عملية إجراء المعاشات 1 / 9 /

2016



شكل رقم ( 6 ) عملية التدفق بتطبيق منهج كايزن ، أسباب تدني الإنجاز ( 2012 - 2018 )

مثال تطبيقي : تم تطبيق منهج كايزن عند بحث أسباب تدني معدلات الإنجاز اليومي خلال الفترة 2012 - 2018، وتم إجراء اللازم بتحديد مكان حدوثها، والمسؤول عنها، وتدريب العاملين بعد توضيح الأسباب الأمر الذي أدى إلي تحسين معدلات الأداء للإنجاز اليومي خلال الزمن المعياري

**تحديد المشكلة:**التحديد الدقيق للمشكلة من خلال الإجابة على الآتي:-

- ما هي المشكلة ؟ تدني معدلات الإنجاز اليومي للمعاملات.
- أين تحدث المشكلة ؟ في الفروع والإدارات الخاصة بحساب المستحقات.
- متى تحدث المشكلة ؟ أحياناً عند وجود كثافة في عدد الملفات.
- مع من حدثت المشكلة ؟مع المعاشيين وأحياناً الوحدات الحكومية بسبب عدم إكمال الملفات أو وجود تناقض في البيانات.
- لماذا هي مشكلة ؟ تأخر إنجاز المعاملات.
- ما هو حجم المشكلة ومدى تكرارها ؟ تمثل نسبة أقل من 10 % من الملفات بسبب عدم إكمال المستندات والبيانات سواء بتقصير من الفرع، أو من المعاشيين ،أو من الوحدات التي يعمل بها المعاشي قبل التقاعد .
- تحديد الهدف المطلوب (الفاقد المطلوب التعامل معه) تقليل زمن إنجاز المعاملات — تحديد الولايات المستهدفة.

## خطوات مسار التحسين :

هي أداة لمساعدة المؤسسات لتطبيق الممارسات الفضلى من خلال 5 خطوات :-

### المرحلة (الخطوة) الأولى ( التحضيرات):

- عقد ورش العمل TPM Workshop
- مشاركة القادة.
- اعتماد الموازنات.
- زيارة الخبراء والمستشارين.
- إعداد التحليل Basic Loss analysis
- إعداد خطط العمل والبداية.

### المرحلة التعريفية:-

- اختيار النموذج.
- تعريف النموذج.
- تحديد الأهداف.
- تكوين الفرق.
- إعداد التحليل التفصيلي.
- بداية خطوات الإصلاح Maintenance

### المرحلة الثالثة : Roll out phase

- تحديد المشكلات.
- تحديد مستويات الأداء.
- الفحص.
- إجراء الصيانات.
- إزالة أسباب الـ Defect
- متابعة الـ Defects
- تدوين الأداء وتوثيق الأداء Standardize

## المرحلة الرابعة : تحليل السبب الرئيسي

ب/ التحقق من الأسباب ( توصيل - تأخير إنجاز الملفات ) حيث تم حساب الوزن النسبي حسب الأهمية والتأثير المباشر في قلة إنجاز المعاملات من واقع البيانات الفعلية وجدول حصر الأسباب الرئيسية جدول رقم ( 4 ) الوزن النسبي للتحقق من أسباب تدني الإنجاز

مسلسل	السبب	طريق التحقق من السبب	تقييم السبب	الوزن النسبي
1	نقص عدد العاملين	مقارنة حجم العمل مع توزيع القوى العاملة - إحصائيات متوسط الأداء	Ok	12 %
2	توزيع القوى العاملة غير متوازن	عدد العاملين الذين يقومون بالإعداد / مراجعة التوزيع مقارنة مع حجم العمل - التوزيع الجغرافي للعاملين	Ok	8 %
3	الزيادة في عدد الملفات	متوسط عدد الملفات لكل موظف	Ok	26 %
4	نقص في الكفاءة في الفحص	معدل الملفات التي تعاد بسبب التناقضات	Ok	6 %
5	عدم الربط بين مركز الخدمة والإدارات	الاتصال الشبكي/ برنامج المتابعة الآلية/ معدل تردد المتعاملين على الإدارات بالرغم من وجود مركز للخدمة	Ok	13 %
6	عدم إكمال البيانات من قبل المعاشيين	مراجعة المستندات المطلوبة لأغراض المراجعة الدورية والتي ترتبط بالحالة الاجتماعية و صدور إعلان بما هو مطلوب والمتابعة	Ok	16 %
7	تضارب ونقص البيانات في الملفات من الوحدات	فحص سجلات الخدمة وخطابات التعيين والمستندات المرتبطة بها وشهادات الميلاد والتأكد من عدم تناقضه ،الرجوع لقاعدة بيانات العاملين بالحاسب	Ok	19 %
<b>المجموع</b>				100 %

المصدر: إحصائيات الأداء بالإدارات والفروع ( 2012 — 2018 م ) تحليل أسباب تأخر الإنجاز من الباحث - رصدت أسباب تأخر إنجاز المعاملات وتم تلخيصها في سبع معايير ، مثلت إحصائيات الفترة من ( 2012 - 2018 ) مصدر المعلومات حيث رصدت الأسباب خلال الفترة لعدد الملفات المعادة بسبب الأخطاء ووجد أنها بنسبة 8 % ( عدد 1680 ملف ) من إجمالي عدد الملفات خلال الفترة وبتحليل أسباب الإعادة إتضح إنحصرت في سبع أسباب رئيسية وبحساب الوزن النسبي لعدد الحالات لكل سبب جاءت كما مبين أعلاه

## المرحلة الخامسة :

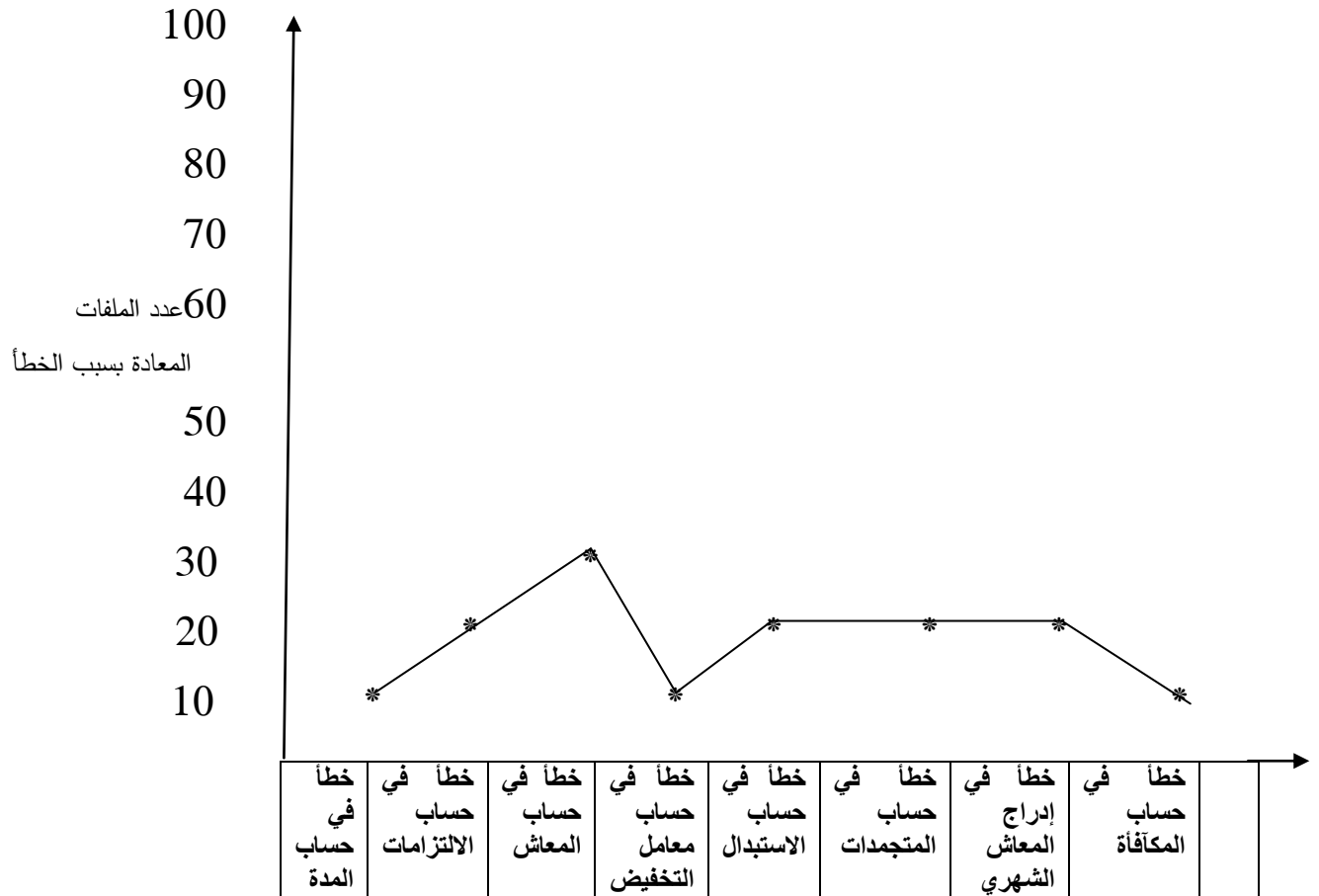
### مرحلة الاستدامة Stabilization

- تنفيذ الأهداف - استدامة أداء الإنتاج الكلي Total Production Management
- التنفيذ على مستوى كل الوحدات الإدارية

#### تحديد المشكلة: ( مثال تطبيقي من المعاشات )

أين تحدث {إدارات الخدمة المعاشية - التسويات - الدفعيات }

خطأ في حساب المستحقات [ خلال الأعوام 2012 - 2017 ]



شكل رقم ( 7 ) أنواع الأخطاء في حساب المستحقات ( 2007 - 2017 م )

1 / المصدر إحصاءات الإدارات المعنية والمراجعة البعيدة ( 2012 - 2017 م )

معدل الخطأ من كل 500 ملف لكل سبب



2 / الخطأ يمثل عدد الملفات المعادة في كل 500 ملف ( لكل خطأ) خطأ معامل التخفيض — خطأ حساب المتجمدات — خطأ حساب المعاش — خطأ حساب المكافأة — خطأ حساب المدة — خطأ حساب الإقتراض ( الإستبدال ) — خطأ حساب الإلتزامات  
الخطأ غير المقبول تمثل في ( حساب الإلتزامات + حساب المتجمدات + حساب المكافأة ) لما يترتب عليه من خطأ في مستحقات المعاشيين.

3 / لماذا هي مشكلة؟ [ عدم انخفاض معدل الملفات المعادة كدليل على انخفاض الكفاءة].

### جدول رقم ( 5 ) إجمالي معدلات الأخطاء خلال الفترة ( 2012 — 2017 )

العالم	إجمالي الأخطاء في كل 1000 ملف	تكلفة الإعادة بالجنيه مرة واحدة كل شهر	نسبة تدني الإنجاز	معدل الهدر في الزمن بالدقائق في كل الملفات
2012	150	70 جنية	15 %	6750 دقيقة
2013	113	75 جنية	11,3 %	5085 دقيقة
2014	108	77 جنية	10,8 %	4860 دقيقة
2015	99	80 جنية	9,9 %	4455 دقيقة
2016	85	85 جنية	8,5 %	3825 دقيقة
2017	82	88 جنية	8,2 %	3690 دقيقة

- تحديد المشكلة حجمها أو تكرارها.

المصدر: إحصائيات الإدارات والفروع ( 2012م — 2017م ) ، إحصائيات تجميعية وحساب تكلفة الإعادة والتدني والهدر من الباحث

### تسببت في :-

(1) انخفاض نسبة انجاز الملفات قياساً لعدد الملفات في كل ألف ملف ( إلي 15 % وتحسن إلي 8,2 % ) [ الإنجاز من 85 % — 93,8 % ] مقارنة بمتوسط الانجاز في حالة عدم وجود الأخطاء وإعادة الملفات المقدر بـ [ 100 — 99 % ] .

(2) زيادة التكلفة الناتجة عن إعادة العمل من عام لآخر بإعتبار أن الإعادة تمت مرة واحدة وتزداد بزيادة عدد المرات.

(3) هدر في الزمن نتيجة لإعادة العمل بواقع [ في اليوم — الشهر — السنة ] = تراوحت في الحد الأعلى والأدنى بين ( 112,5 ساعة — 161,5 ساعة في العام قياساً لأيام العمل ) .

## الهدف:-

- 1) زيادة نسبة الإنجاز اليومي السنوي إلى 99 %
- 2) خفض التكلفة الناتجة عن إعادة العمل إلى أقل من 10 جنيهه وتقليل عدد مرات الإعادة إلى مرة واحدة في الشهر .
- 3) تقليل الهدر في الزمن بالساعات في السنة ، الحد الأعلى والأدنى ( 60 ساعة — 30 ساعة )

## جمع البيانات Deep Kaizen process flow

تجميع البيانات الخاصة بمعدلات الانجاز والأخطاء في الملفات ، مع تحليل تقارير معدل الانجاز الشهري قياساً بالمستهدف ( مستوى الأداء الشهري ، السنوي).  
الكفاءة والفعالية معدل الانجاز ( عدد الأخطاء - تكرار الأخطاء والوصول إلى منحنى باريتو معدل الأخطاء الأكثر شيوعاً 80% من الأخطاء الزمن المهدر نتيجة لإعادة العمل - تكلفة إعادة العمل)

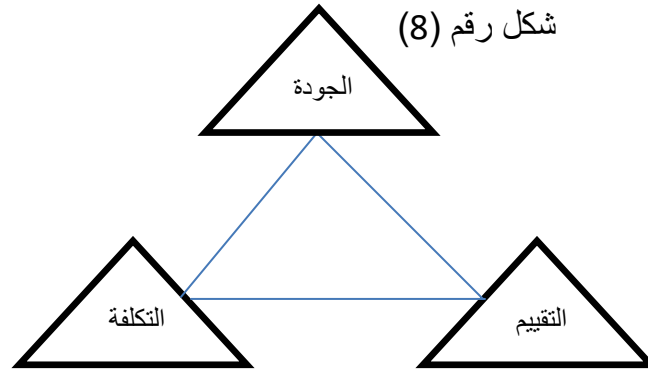
## الأساليب التي أتبع لحل المشكلة :-

- 1) إتباع 5s في ترتيب المكاتب والملفات.
- 2) تفعيل برنامج المتابعة القيد الآلي بالحاسوب واستكمال دورته.
- 3) تفعيل مراكز خدمة المتعاملين وربطها بالإدارات.
- 4) إعادة توزيع القوى العاملة.
- 5) حصر الخطأ المتكرر وتدريب المستهدفين.
- 6) تطبيق الحوسبة لتقليل الهدر في الزمن.
- 7) مراجعة تعليمات العمل وتوضيحها وتوثيقها.
- 8) التحسين المستمر لمستويات الأداء وفقاً لمستوى أداء مستهدف.
- 9) استكمال قاعدة بيانات العاملين المرتبطة ببيانات الملفات واعتماد البيانات والمعايير الخاصة بقبول البيانات والشهادات.

## الفصل الثاني المبحث الثالث : الهدر

القيمة المضافة والهدر : Muda

Muda تشير إلى المشكلات في النظام ( العمليات / مراحل ومستويات العمل )  
المثلث السحري : العوامل الثلاثة الرئيسية للقدرات التنافسية للمؤسسات والشركات



وهي العوامل الرئيسية التي تؤثر مباشرة في رضا المتعامل حيث أن التغييرات المطلوبة هي :

– التحسين المستمر لجودة الخدمة

– خفض تكلفة الإنتاج

– تحسين طريقة التقييم optimization

الأنشطة الكمية في العمليات :

الأسباب - المسافات - التكرار - عدد المعاملات - نسبة الإنتشار - وصف العمليات - الزمن المستغرق -  
تكلفة العملية - إنتاجية الآلات - زمن الإنتظار - التأثير - الأخطاء وإعادة العمل - التكنولوجيا - كفاءة العامل

Mura \_ Muri

Mura عدم الإتساق - يحدث أحياناً لبعض الأشخاص في بعض الأماكن بسؤال لماذا ؟ 5 مرات

ماهي الإختلافات ؟ متي تحدث ؟ ما معدل تكرارها ، عندما تكون أقل هذا يؤدي إلي رضا المتعامل

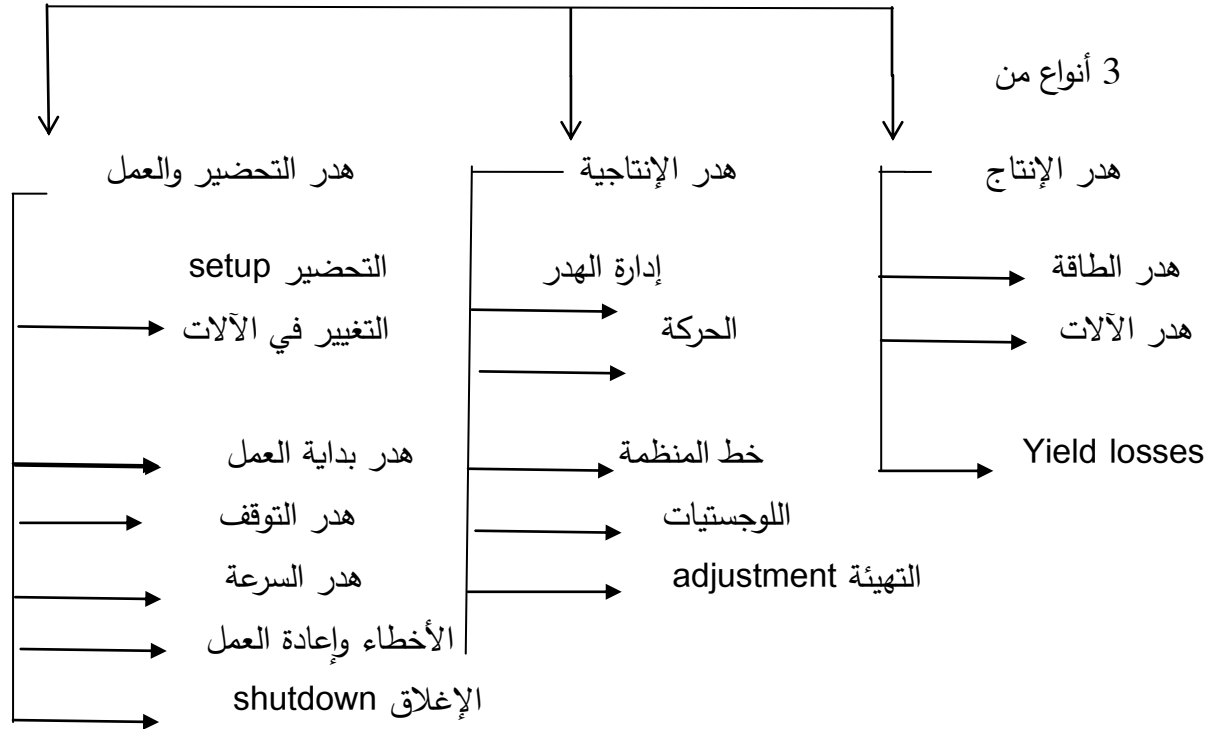
الأسباب : وجود فائلات كثيرة علي جهاز الكمبيوتر ، النسخ والطباعة المستمرة

وجود ملفات قديمة في المخدمات ( Servers )

النتائج : إستغراق وقت كبير بالنسبة لجهاز الكمبيوتر قبل ان يبدأ وكذلك بطء في السرعة بالنسبة للطابعات وماكينات التصوير . تتعرض للحرارة الشديدة بالنسبة للمخدم تتأثر السرعة ، لذلك يلجأ الصندوق إلي تقادي

الأسباب للحصول علي نتائج أهمها رضا العامل والمتعامل ودقة الالات والأجهزة المستخدمة

أنواع الهدر : تؤدي أنواع الهدر المتمثلة في هدر الإنتاج وهدر الإنتاجية وهدر التحضير والعمل إلي تأخر إنجاز المعاملات وتكرار الخطوات وكثرة تردد المتعاملين وزيادة معدلات الأخطاء الأمر الذي ينعكس سلباً علي الخدمات والمنتجات المقدمة



شكل رقم ( 9 ) أنواع الهدر

المصدر : The Gamba Kaizen Strategy

## أنواع الهدر الثمانية :

1 / الهدر الأول : و الإنتقال الحركة غير الضرورية – تؤدي إلي مشكلة التتبع للأدوات – التنظيم – زيادة الزمن – زيادة الأخطاء نتيجة للحركة . أعيد مسار حركة الإنتقال وفق العمليات للتقليل من الحركة غير الضرورية في المكاتب .

2 / هدر المخزون : الخام ، والمخزون – ( زيادة تكلفة – تحتاج لمكان – إخفاء أخطاء العمليات ) أعيد تنظيم المخزون .

3 / هدر الحركة : مكان عمل سيئ – تخطيط سيئ للعمليات – زيادة تكلفة تتعلق بالسلامة – لا وجود لطرف عمليات معيارية ( الاهتمام بمعايير السلامة وظروف العمل بيئية ، إضاءة ، توفير طفايات ) .

4 / الإنتظار : زيادة زمن إنتظار إنجاز المعاملات القبلي – الوصول لعنق الزجاجة مشكلات – زيادة التكلفة والزمن العمل بموجب الزمن المعياري في المعاملات والتواصل مع المتعاملين وتحديد زمن إستلام المعاملات في وثائق تسلم للمتعاملين.

5 / العمليات غير الضرورية: أعيد تصميم العمليات ( خرائط التدفق حيث ألغيت كل العمليات غير الضرورية ) .

6 / الإنتاج : أكبر مما هو مطلوب ( من حاجة المتعامل ) .

تخطيط سيئ – إفتراض مشكلات عنق الزجاجة غير حقيقية إضافة مخزون غير ضروري نتيجة للعمل والإنتاج الإضافي . ( تقليل التعامل الورقي، وتقليل الأخطاء، وتجنب إعادة العمل).

7 / الأفراد غير المؤهلين : نقص القدرات.

## 8 / الأخطاء ( العيوب )

إختلاف العمليات ، عدم فهم متطلبات المتعامل ، إعتقاد العميل بأن العاملين لا ينجزون ما دفعت لهم رواتب من أجله ، مشكلات في العمل ، هدر الزمن والتكلفة – خفض ثقة المتعامل ( الزبون ) .

كيف تنشأ الأخطاء والهدر

هناك ثلاث مناطق تكون دليل على الهدر وتؤدي إلي خفض معدلات رضا المتعاملين عن الخدمة وتؤثر علي جودتها :-

(1) القوى العاملة man :

السلوك – فشل الإدارة – عدم وجود الدافعية – التعليم دون مستوى التأهيل – عدم وجود مهارات كافية – التعليمات والأوامر غير واضحة.

(2) التوقفات – الأخطاء production facilities

Low off – الـ scrap – إعادة العمل – High changeover times

(3) البيئة المحيطة surrounding :

هدر الطاقة – هدر الأدوات – التخزين الكبير – التحضير السيئ للعمل – زمن الانتظار الطويل – المخرجات غير الكافية – frequent control – inadequate layout

أمثلة للهدر :-

الانتظار – إصدار مستندات غير ضرورية – الحركة غير الضرورية لمسافات طويلة – التخزين غير الضروري – إعادة العمل والـ Scrap – الخدمات التي لا تقابل احتياجات المتعاملين.

الأهداف من إلغاء الهدر ( التخلص من الهدر )

– المعدل الصفري للخطأ.

– إلغاء الزمن غير الضروري zero lead time

– مقابلة الخدمات لاحتياجات المتعاملين.

### أسباب الهدر في العمليات أمثلة تشمل:-

- التعديل في الخدمات دون التعديل في العمليات.
- عدم تحديد تعريف الاحتياجات الحقيقية للمتعاملين.
- نقص في التواصل والاتصالات.
- مضاعفة الحركة - Scrap - إعادة العمل.
- عدد من الأدوات من أماكن مختلفة وليس مكان واحد.

$$\text{Take time} = \frac{\text{Total Production ( Service time available)}}{\text{Total customer demand}}$$

طلبات المتعامل = 10 وحدات      الزمن الكلي المتاح = 5 ساعات

e.g Total time available = 5 hrs , Customer demand = 10 Unit

$$\text{الزمن المستغرق} = \frac{60 \times 5 \text{ (دقيقة)}}{10} = 30 \text{ دقيقة}$$

وتأسيساً على ما ذكر أعلاه فإن كل عملية تستكمل في خلال 30 دقيقة لتلبي إحتياجات طلبات المتعامل بواقع 10 وحدات في كل 5 ساعات .

### تطبيق طرق إزالة الهدر 3M

Muda	هدر waste
Mura	التغيير variability
Muri	الصعوبات difficulty

## الفصل الثاني : المبحث الرابع

### إكتشاف 5S

5S هي فلسفة إدارية تعني بالترتيب المناسب في بيئة العمل وهي عملية لتطبيق ونظافة وسلامة بيئة العمل وهي أداة لتنفيذ العمل بكفاءة وفعالية .

هي أداة لإلغاء الهدر ( Muda )

تساعد في بناء التحسين المستمر

تؤدي إلى تهيئة بيئة عمل جيدة ومتسقة بجودة عالية للعمليات

بدأ إستخدامها في شركات التصنيع اليابانية قبل 30 عاماً

### السينات الخمس 5s

Sort = فرز الأشياء غير المطلوبة الاستغناء عما لا يستخدم

Set = ترتيب بيئة العمل تنظيم ما يستخدم

Shine = أبق ما من حولك نظيفاً

Standardize = ترتيب وتوثيق لسهولة الإستدلال أجعل المعايير السابقة جزءاً من نظام إدارتك

Sustain = تحسين وإستدامة درب وأغرس سلوك الانضباط في عقول وسلوك العاملين من حولك

وقد نهج هذا النهج في ترتيب وتحسين طرق حفظ المستندات والإستغناء عما لا يستخدم وفي فرز الحاويات من

. Bedroom



أسأل العاملون في بيئة العمل المحدودة لمراجعة كل الموجودات في البيئة . تحديد ما يحتاجون إليه وما هي الكميات المطلوبة منها وما لا يحتاجون إليه يتم وضع علامة حمراء ورقة حمراء تحفظ في مناطق ( المنطقة الحمراء ) .

يراجع العاملون الأدوات المطلوبة بعد إسبوع وما يتم الإحتياج له يعاد من خلال تحديد الأولوية وتقنية Red Tag حيث يعمل الصندوق بمبدأ تحديد الأولوية حسب درجتها إلا أنه لم يستخدم العلامات

#### جدول رقم (6)

الأولوية	معدل الإستخدام	كيفية الإستخدام
منخفضة	أقل من مرة في العام أو مرة في العام	التخلص منها – أو حفظها في مكان بعيد عن بيئة العمل
متوسطة	مرة في الشهر مرة في الإِسبوع	الحفظ في مكان بعيد نوعاً ما عن الإستخدام اليومي
عالية	مرة يومياً أو أكثر	يوضع في منطقة العمل

ما ليس بحاجة له علامة حمراء ( ورقة )	ما بحاجة له ( علامة خضراء )
غير آمن / أكثر من الحاجة يستخدم نادراً ) الأجهزة ( غير معروف	يستخدم يومياً يستخدم بإنتظام يوضع في مكان الإستخدام من قبل أي من العاملين

Set in Order : ترتيب الأدوات والجهزة ، جعلها متاحة عند الإحتياج في مكان الإستخدام

نقاط فحص بيئة العمل :

وضع علامات في أماكن التخزين

ترتيب المخزونات وفق معدل الإستخدام – تمييزها بدقة

سلامة حفظها وجعلها متاحة – محفوظة في أرضية بحالة جيدة

Shine : تقسم المساحات إلي مناطق

تعريف وتوضيح المسؤوليات

تحديد مسؤولية الأدوات والأجهزة من قبل أشخاص محددین

— نظافة الغبار والتخلص من الإتساخ يؤثر علي الجودة

سلامة الحفظ — نظافة كل البيئة لجعل المتعاملين يشعرون بالرضا عن جودة العمل .

أي صيانات أو إصلاحات مطلوبة يتم إنجازها بسرعة.

إلغاء كل ما يؤدي إلي الإتساخ — مسح ، طلاء .

Standardize : تدريب أي من العاملين نحو الأفضل

— وضع نظام للصيانة

— تصميم عمليات / جداول / تدريب

— الإستمرار في إتاحة التخلص من المستهلكات

— إنتظام التدقيق من خلال قائمة فحص وقياس طريقة التخزين والمحافظة علي النظافة كتحدى.

Sustain : جعل 5 S جزء من العمل اليومي المنتظم

تعريف الأعمال المطلوبة لتنفيذ 5S يومياً ، إسبوعياً والمتابعة من خلال القوائم للتأكد من إكمال إنجاز

الأعمال القيام ، بالتدقيق للتأكد من إستمرار التنفيذ لمنهجية 5 S .

## الفصل الثاني : المبحث الخامس

### Six Sigma

Sigma : عبارة إغريقية تستخدم إحصائياً لتمثل الانحراف المعياري عن المتوسط كمؤشر لدرجة الاختلاف في العمليات .

Six Sigma مستوي أداء للعمليات يجعل المؤسسات تستلم منتجات وخدمات بدقة متناهية إحصائياً تقيس عدد الوحدات المعيبة او معدل الأخطاء لتصل إلي 3 — 4 خطأ في كل مليون فرصة أو معاملة . وهي فلسفة وطريقة لتحسين العمليات لقياس أين نحن الآن وإلي أين نريد ان نصل وهي أداة لتحسين أداء المؤسسة .

### منهجية six Sigma

يتم إستخدام المال فيها لهدف المحافظة علي المال.

— إستخدام منهج إدارة العمليات في العمل ( P M S ) Production Management System

- منهجية التحسين بإستخدام Six Sigma .

— إستراتيجية Business Production Management ( BPM ) تحسين وأتمتة وحوسبة العمليات لقيادة الأداء

- دمج إستراتيجيات إدارة العمليات في الأداء مع Six Sigma هي أداة معنية وقوية لتحسين الأعمال

D Maic هي عبارة عن تعريف وقياس وتحليل وتحسين وضبط مراحل Six Sigma هي :

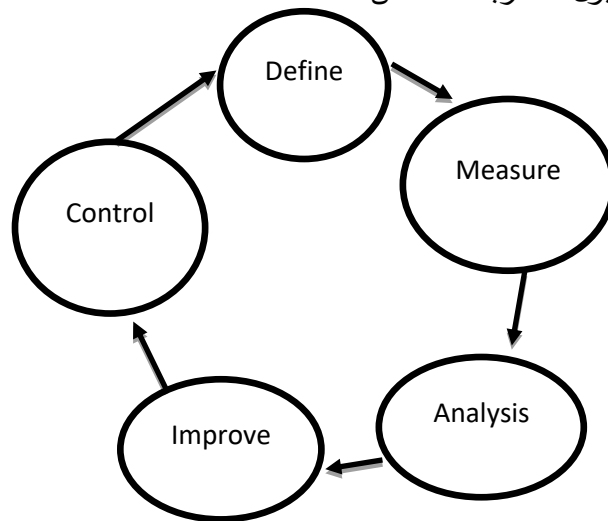
1 / تحديد أهداف رئيسية لتحقيق مخرجات تتوافق مع متطلبات المتعاملين وإستراتيجية الأعمال.

— قياس خفض الأخطاء أو العينات المعيبة في الإنتاج .

— تحليل المشكلات تحديد الأسباب والآثار .

— تحسين العمليات من خلال قياس الأداء والتحليل .

— تحديد عمليات الضبط معايير قبول المخرجات لخفض الأخطاء .



شكل رقم ( 10 ) إستخدام Six Sigma في التحسين

وتستخدم أداة Six Sigma لتحسين :

1 / توقعات المتعاملين.

2 / تحسين التكنولوجيا.

3 / التنافسية العامة.

4 / تقييم الأسواق.

**فوائد استخدام Six Sigma**

1 / بناء نجاح مستدام.

2 / وضع أهداف أداء لكل فرد.

3 / بناء قيمة مضافة للمتعاملين.

4 / زيادة وتيرة التحسين.

5 / تطوير ( Promotes ) التعليم في كل المراحل.

6 / تنفيذ التغيير الإستراتيجي.

**الأدوار الرئيسية لـ Six Sigma :**

تعريف مفاتيح وأدوات تنفيذ النجاح

• قيادة فاعلة .

• تعريف المشروعات والمهام . Master Black Belts

• تحديد الأنشطة التي لا تحدث قيمة مضافة Black Belts .

• العمل من خلال المشروعات الصغيرة . Green Belts

العوامل الثلاثة الأساسية التي تؤثر على رضا المتعاملين:-

1. التحسين المستمر للجودة .

2. خفض تكلفة الإنتاج ( الخدمة ) .

3. Optimizing of logistic services

القيمة المضافة :

Diminished تتحقق بالتخلص من الهدر (strap) الانتقالات - الحركة غير الضرورية تقليل زمن الانتظار

- إعادة العمل - تكلفة إضافية .

## الفصل الثاني : المبحث السادس

تطبيقات المواصفات القياسية: ISO : 9001:2008 , ISO : 9001:2015 : بالصندوق الوطني ( القطاع الحكومي )  
مقدمة :

طبق الصندوق ممثلاً في القطاع الحكومي ( الصندوق القومي للمعاشات سابقاً ) نظام المواصفة القياسية في نظام إدارة الجودة به اعتباراً من العام 2009م ، ونال شهادة المطابقة لأنظمتها بموجب المواصفة لأربع دورات حيث كانت الدورة الأولى (2009 - 2012) ، والدورة الثانية (2012-2015) أما الدورة الثالثة (2015 - 2018) والرابعة (2018 - 2021) ، وتمت المطابقة في الثلاث دورات الأولى بموجب المواصفة القياسية ISO : 9001:2008 . في الدورة الثالثة اعتباراً من العام 2017م تم الانتقال للمواصفة القياسية ISO: 9001:2015 بكل متطلباتها وعند الانتقال للدورة الرابعة (2018 - 2021) طبقت متطلبات المواصفة ISO : 9001:2015 استمرراً للدورة الثالثة، رقم الشهادة (FS553352).

تم تطبيق المواصفة<sup>26</sup> على الرئاسة وفرع الخرطوم وأمدردمان وفرع نهر النيل والبحر الأحمر الذي تم تطبيق المواصفة ISO: 9001: 2015 فيه اعتباراً من العام 2018م وتضمنت الخطة إدخال الفروع تبعاً.  
الوضع قبل تطبيق المواصفة القياسية:-

- 1) لدى الصندوق عمليات وإجراءات عمل ونماذج وتعليمات إلا أنها لم تكن موثقة ( بمعنى ليس لها رقم إصدار وتاريخ إصدار) الأمر الذي لا يمكن من رصد التطور كما أنه لم تكن للعمليات والإجراءات أرقام كذلك الوثائق المرتبطة بها وكذلك طريقة التوثيق وضبط الوثائق والسجلات وإنشائها وتحديثها وإلغائها ومدة تداولها.
- 2) لم يكن هناك دليل للجودة يحدد مجال نظام إدارة الجودة وعملياته وتداخلاتها وجميع متطلبات إنشاء الدليل.
- 3) كانت مسؤوليات الإدارة تتحدث عن الإدارة ودورها من حيث المسؤوليات والصلاحيات ولكن لم يطبق مفهوم القيادة وتحديد التزامها تجاه نظام إدارة الجودة.
- 4) لم يكن هناك اهتمام بالقياس المنتظم لرضا العميل كما كانت مشكلات وشكاوي العميل يتم التعامل معها من خلال الاتصال المباشر.
- 5) تضمن أهداف الجودة ( الرضا - زمن انجاز المعاملات - قلة الأخطاء ..إلخ) إلا مفهوم التخطيط لنظام إدارة الجودة الذي يتضمن إجراءات تحديد المخاطر والفرص يعد من أهم المفاهيم التي طبقها الصندوق اعتباراً من العام 2017م.

( 26 ) المواصفة القياسية ISO:9001 : 2015 باللغتين العربية والإنجليزية ترجمة د. أسامة سيد عبد الحميد سليمان [Usamatmg@gmail.com](mailto:Usamatmg@gmail.com)

ولأهمية هذا الجانب أفرد البحث ورقة من خلال السمنار لكيفية تحديد المخاطر والفرص وقياسها والتعامل معها وترتيب أولوياتها وخطط المعالجة وفعالية هذه الخطط.

6/ تطلب الأمر تفعيل نظام الاتصالات الداخلية الذي كان مستخدماً إلي مفهوم التواصل بعد تطبيق المواصفة

7/ لم يكن هناك تطبيق لمراجعة الإدارة ( البند 9 - 3 ) من المواصفة القياسية 2015 : ISO 9001 والذي يتضمن :

### البند 9 — 3 مراجعة الإدارة :

9- 3 — 1 يجب علي الإدارة العليا مراجعة نظام إدارة الجودة علي فترات مخططة للتأكد من إستمرار ملاءمته وكفايته وفعاليته وتماشيه مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة .

### 9 — 3 — 2 مدخلات مراجعة الإدارة

مراجعة الإدارة يجب أن يخطط لها وتنفذ آخذين في الإعتبار :

أ . حالة الإجراءات المتخذة في الاجتماع السابق .

ب . التغييرات في الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة .

ج . المعلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك الإتجاهات الإحصائية والمؤشرات لكل من

1 / رضا العملاء والتغذية المرتدة من الأطراف المهتمة ذات العلاقة .

2 / مدي تحقق أهداف الجودة .

3 / أداء العمليات وتطابق المنتجات والخدمات .

4 / عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية .

5 / نتائج الرصد والقياس

6 / نتائج المراجعات .

7 / أداء الموردين الخارجيين

د . كفاية الموارد

هـ . فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص.

### البند 9 — 3 — 3 مخرجات مراجعة الإدارة

يجب أن تحتوي علي قرارات وإجراءات متعلقة بـ :

أ — فرص التحسين

ب — أية حاجة لتغييرات علي نظام إدارة الجودة .

ج — الموارد اللازمة .

يجب علي المنظمة أن تحتفظ بمعلومات موثقة كدليل لنتائج مراجعات الإدارة .

8 / كان مفهوم بيئة العمل لا يرتبط مباشرة بالبيئة اللازمة لتشغيل العمليات

9/ كان هناك إهتمام ببيئة العمل ولكن ليس بمفهوم البيئة المناسبة لتشغيل العمليات من حيث العوامل الإنسانية وعدم المواجهات والظروف النفسية .

10/ لم يكن هناك تقييم للموردين وفق معايير المواصفة وإنما يتم التعامل من خلال الخبرة السابقة ولم يكن

هناك تقييم لمقدمي الخدمات ( ضبط الخدمات ) المورد خارجياً إلا بعد تطبيق المواصفة : ISO 9001

. 2015

11 / أولي الصندوق مزيد من الاهتمام للرصد والقياس والتحليل والتقييم بوضع مؤشرات أداء لكل عملية بعد تطبيق المواصفة.

12 / لم يكن هناك إهتمام بقياس رضا المتعاملين من خلال إجراء إستبيان لمعرفة رأي المعاشيين في خدمات الصندوق دورياً ، والتعامل مع الشكاوي وتوثيقها وتحليل إتجاهاتها .

13 / لم يكن هناك تنفيذ للمراجعة الداخلية وفق متطلباتها علي كل الإدارات إلا بعد تطبيق المواصفة

14 / كان الاهتمام بخطط التحسين المستمر وفق مفهوم تحسين عام قبل تطبيق المواصفة وليس وفق مفهوم التحسين في المواصفة .

15 / لم يكن هناك إهتمام برصد الإجراءات التصحيحية وحالات عدم المطابقة ولكن كان هناك إهتمام بما ينشأ عن مخالفة لبعض الإجراءات أو اللوائح أو تعليمات العمل أو أخطاء الحساب . ويتم معالجتها وتصحيحها وتطور الأمر لاحقاً بعد تطبيق المواصفة إلي العمل علي عدم تكرار الأخطاء .

16 / لم يتطور مفهوم الإجراءات الوقائية إلي مفهوم إجراءات تحديد المخاطر والفرص كما وردت في البند ( 6 – 1

– 1 ، 6 – 1 – 2 ) من المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 جدول مصفوفة العلاقة بين : ISO9001

2008 و ISO 9001 : 2015 – إلا بعد تطبيق المواصفة ISO 9001 : 2015 في العام 2017م .

**يبين الملحق ( ب ) مقارنة مصفوفة العلاقة بين ISO 9001 : 2008 و ISO 9001 : 2015**

جدول رقم ( 7 ) قائمة الإجراءات الرئيسية بالصندوق ( وفق متطلبات المواصفة 2015 : ISO 9001 )  
المحدثة آخر إصدار

الرقم	رقم الإجراء	اسم الإجراء	تاريخ الإصدار
1	PGS / QP / 01	ضبط الوثائق والسجلات	2016 / 09 / 01
2	PGS / QP / 02	سياسة وأهداف وتراجم الجودة	2016 / 09 / 01
3	PGS / QP / 03	مراجعة الإدارة	2016 / 09 / 01
4	PGS / QP / 04	رضا المتعاملين	2016 / 09 / 01
5	PGS / QP / 05	المراجعة الداخلية — التدقيق الداخلي	2016 / 09 / 01
6	PGS / QP / 06	الإجراءات التصحيحية والتعامل مع المخاطر	2016 / 09 / 01
7	PGS / LO / 01	إجراء السلفيات	2016 / 09 / 01
8	PGS / SC / 01	إجراء الرعاية والدعم الإجتماعي	2016 / 09 / 01
9	PGS / PS / 01	إجراء المشتريات والمخازن	2016 / 09 / 01
10	PGS / TR / 01	إجراء التدريب	2016 / 09 / 01
11	PGS / MS / 01	إجراء الإشراف علي عمليات الصيانة الطارئة والدورية	2016 / 09 / 01
12	PGS / PD / 01	إجراء إعداد الدراسات	2016 / 09 / 01
13	PGS / PD / 02	إجراء إعداد الخطط الخمسية والسنوية ومتابعة تنفيذ الخطة	2016 / 09 / 01
14	PGS / TA / 02	إجراء المعاشات التبادلية مع جمهورية مصر	2016 / 09 / 01
15	PGS / TA / 03	إجراء مراجعة الإجراءات الخاصة بتطبيق قانون المعاشات	2016 / 09 / 01
16	PGS / RE / 01	إجراء حفظ سجلات المعاشيين	2016 / 09 / 01
17	PGS / RE / 02	إجراء إستخراج شهادة معاش	2016 / 09 / 01
18	PGS / PV / 01	إجراء المراجعة الدورية للمعاشات المدفوعة	2016 / 09 / 01
19	PGS / EO / 01	إجراء متابعة الصادر والوارد	2016 / 09 / 01
20	PGS / EO / 02	إجراء التحضير والتنسيق لإجتماعات أمين القطاع الحكومي	2016 / 09 / 01
21	PGS / FR / 01	إجراء الإيرادات	2016 / 09 / 01
22	PGS / LD / 01	إجراء فحص وإعتماد توكيلات المعاشيين	2016 / 09 / 01
23	PGS / LD / 02	إجراء الإجراءات المدنية	2016 / 09 / 01
24	PGS / LD / 03	إجراء التشريع	2016 / 09 / 01
25	PGS / LD / 04	إجراء الإجراءات الجنائية	2016 / 09 / 01
26	PGS / LD / 05	إجراء الفتاوي	2016 / 09 / 01
27	PGS / PR / 02	إجراء تنظيم المؤتمرات	2016 / 09 / 01
28	PGS / PR / 03	إجراء الوفود القادمة والمغادرة	2016 / 09 / 01



الرقم	رقم الإجراء	اسم الإجراء	تاريخ الإصدار
29	PGS / SB / 01	إجراء إستلام وتوزيع البريد الوارد ( ملفات العمل الفني والمكاتبات الإدارية والمالية ) من الفروع الولائية والرئاسة	2016 / 09 / 01
30	PGS/ SB / 02	إجراء صادر العمل الفني والعمل الإداري والمالي من الرئاسة ومرسل للفروع الولائية	2016 / 09 / 01
31	PGS / SB / 03	إجراء متابعة التقارير الشهرية والتكليفات للفروع الولائية	2016 / 09 / 01
32	PGS / SB / 04	إجراء متابعة إعداد وتنفيذ خطط الفروع	2016 / 09 / 01
33	PGS / SB / 05	إجراء توفير إحتياجات الفروع الولائية	2016 / 09 / 01
34	PGS/SB/ MC/ 01	إجراءات التعامل بمركز خدمة المعاشيين والمتعاملين الرئاسة	2016 / 09 / 01
35	PGS / PE / 01	إجراء المعاشات في مركز الرئاسة ( فروع بها مراجعة فنية ، فروع ليس بها مراجعة فنية ، معاملات متنوعة )	2017 / 07 / 01
36	PGS / PE / 02	إجراء المعاشات مركز الرئاسة ( إعادة تعيين ، إعادة تسوية )	2017 / 07 / 01
37	PGS / PE / 03	إجراء معاشات عمال الخروج ( في الولايات المفوضة تفويض شامل وغير شامل عدا الجزيرة )	2017 / 07 / 01
38	PGS / PE / 04	إجراء المعاشات في الولايات غير المفوضة ( عمال التحول وعمال الخروج وجنوب كردفان )	2017 / 07 / 01
39	PGS / PE / 05	إجراء المعاشات في مركز الرئاسة ( مراجعة ) (الإستبدال ) – (الإقتراض )	2017 / 07 / 01
40	PGS / KH / PE	إجراء المعاشات في فرع الخرطوم	2017 / 07 / 01
41	PGS / OM / PE	إجراء المعاشات أم درمان	2017 / 07 / 01
42	PGS / RN / PE	إجراء الإيرادات فرع ولاية نهر النيل	2016 / 09 / 01
43	PGS / RN / FR	إجراء السلفيات فرع ولاية نهر النيل	2016 / 09 / 01
44	PGS / RN / LO	إجراء المراجعة الدورية فرع ولاية نهر النيل	2016 / 09 / 01
45	PGS / RN / PV	إجراء نظم المعلومات فرع ولاية نهر النيل	2016 / 09 / 01
46	PGS / RN / PE	إجراء المعاشات نهر النيل	2017 / 07 / 01
47	PGS / SI / PF	إجراء التمويل المشروعات	2017 / 07 / 01
48	PGS / RS / PE	إجراء الإيرادات فرع ولاية البحر الأحمر	2018 / 02 / 01
49	PGS / RS / FR	إجراء السلفيات فرع ولاية البحر الأحمر	2018 / 02 / 01
50	PGS / RS / LO	إجراء المراجعة الدورية فرع ولاية البحر الأحمر	2018 / 02 / 01
51	PGS / RS / PV	إجراء نظم المعلومات فرع ولاية البحر الأحمر	2018 / 02 / 01
52	PGS / RS / PE	إجراء المعاشات البحر الأحمر	2018 / 02 / 01

التحسين المستمر تأسيساً علي إجتماعات مراجعة الإدارة للفترة ( 2009 — 2018 )  
 1 / طبق الصندوق المواصفة منذ العام 2009 وعند بداية التطبيق كانت نتائج المراجعات الداخلية تشير  
 إلي بعض حالات عدم المطابقة إلا أن المراجعات الخارجية من قبل شركة BSI ( British  
 Standardizations Organization ) لم تشر إلي أي حالة عدم مطابقة كبري وحتى الحالة التي تؤكد  
 وجود إنهيار في النظام

وهناك بعض حالات عدم المطابقة الصغري ( بواقع واحدة أو إثنان علي أكثر تقدير )  
 وهناك سنوات إنعدمت فيها حالات عدم المطابقة الصغري تماما :

جدول رقم ( 8 ) حالات عدم المطابقة الصغري ( 2009 — 2018 م )

عدد حالات عدم المطابقة الصغري	العام
—	2009
1	2010
2	2011
—	2012
—	2013
1	2014
1	2015
1	2016
—	2017
—	2018
6	المجموع

المصدر : تقارير المراجعة الخارجية من BSI السنوات من ( 2009 — 2018 م )

من الجدول أعلاه يتضح أثر تطبيق المواصفة القياسية كما ورد في محور الإستبيان في تحسين الأداء

جدول رقم ( 9 ) نماذج لتطبيق التحسين بناء علي خطط التحسين ( 2013 — 2018 ) ( )

العام	أبرز خطط التحسين	ما نفذ منها
	1 / إعداد تصور لتنفيذ الأرشفة بفرع امدرمان وتحديث أرشفة الملفات	أعدمت الآلية ونفذت الأرشفة
2013	2 / تحسين رصد إنجاز المعاملات [ من 3 أسابيع إلي ( 7 - 10 ) أيام ]	تم تحسين زمن إنجاز المعاملات في إطار الزمن المعياري ( 7 - 10 ) أيام
2014	تطوير بطاقة الوصف الوظيفي علي شكل البطاقة المعتمدة	تم إصدار بطاقة وصف وظيفي
	التواصل مع المعاشيين بمراكز الخدمة من خلال تسجيل رقم التلفون والمستند الثبوت وإبلاغه بالمتغيرات وإنجاز العمل في الزمن المعياري	يخطر المعاشي أول بأول ويتم إبلاغه بالمتغيرات والمطلوبات أولاً بأول وينجز العمل في الزمن المعياري
2015	التدريب في مجالات الجودة ، الحاسوب ، الإدارة المالية	تدريب 58 مشارك في 3 دورات جماعية وتنفيذ 77 فرصة تدريب داخلي وخارجي
	الرد علي إستفسارات المعاشيين من خلال شاشة فرعية للإستفسار عن الخصومات والإضافات والدعم الاجتماعي	نفذ
2016	الإستمرار في إستهداف العاملين بالتدريب في التعريف بالمواصفة القياسية : ISO 9001 2015	تم تدريب 20 من العاملين في أبريل 2017
	تفعيل مؤشر القياس وإكتمال البيانات في محور الإشتراكات والإيرادات	نفذ - معدل تحصيل الإشتراكات معدل تحصيل المديونيات مؤشر لتنفيذ الطواف

المصدر المكتب التنفيذي: إجتماعات مراجعة الإدارة ( 2013 - 2018 م )

العام	أبرز خطط التحسين	ما نفذ منها
2017	محاور الإتصال والتواصل لنظم المعلومات بروتوكول النسخ الإحتياطي تخفيض الإستثمارات المستخدمة في العمل الفني	وضعت خطة لمخاطر الشبكة إعداد بروتوكول للنسخ الإحتياطي) Backup تخفيض الإستثمارات المستخدمة من 65 إستمارة في إجراء المعاشات إلي 40 إستمارة
	تحديد معايير تقييم الشركات	تم تحديد معايير تقييم العمليات ( الشبكات / أمن المعلومات ) التشغيل
	تحديد زمن معياري لقياس network	تم تحديد الزمن المعياري
	مراجعة ومطابقة صلاحيات المستخدمين	نفذ 98 %
	دعم الفروع بتقني شبكات	نفذ 82 %
	تطوير برامج حسابات متطور وإستكمال برنامج حسابات الإستثمار	نفذ 85 %
	تحسين التراسل عبر برنامج out look بين الرئاسة والولايات والإدارات	الولايات 90 % الرئاسة 35 %
2017	تنفيذ التدريب في مجالات متعددة إكتواري — إنجليزي — حاسوب — برامج مالية — حرفية ... إلخ 177 فرصة من المستهدف 252 فرصة	70 %
	بصدور قانون المعاشات والتأمينات الاجتماعية لسنة 2016 — تعديل الإسم الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية تعديل العمليات 48 عملية والنماذج والإجراءات — إستيعاب مفاهيم المدخلات والمخرجات ، المخاطر والفرص مؤشرات القياس — متطلبات الإتصال للمواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 — من برنامج المراجعة الخارجية 21 — 24 أغسطس 2017 مع الإشادة	تعديل الإسم والنماذج والإجراءات والعمليات عدد 48 عملية تحديد المخاطر والفرص والتعامل معها وتقييمها وخطة التعامل وفعالية الإيرادات المعدة ( نموذج المخاطر والفرص ) إكتملت خطة الجاهزية وخطة الإنتقال

بالخطة دون ملاحظات		
ما نفذ منها	أبرز خطط التحسين	العام
نفذ 100 % تم إلزام الفروع بالآلية وإستمارة فحص المستندات	تصنيف المستندات المخزنة S 5 البالغ قدرها 14000 مستند وإدراجها بالملفات وتحديد آلية التعامل	2017
تمت زيادة ساعات الرئاسة والفروع وتحسين ..... 88 %	زيادة ساعات الفروع للتحسين أداء الشبكات	
نفذ 100 % إستكمل المركز تمت المراجعة الداخلية والخارجية علي الفرع وأسفرت عن عدم وجود أي حالة عدم مطابقة صدرت برقم إصدار 01 بتاريخ 1 / 3 / 2018	إدخال فرع البحر الأحمر ضمن منظومة المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 والمراجعة عليه وإستكمال مركز الخدمة صدور إجراءات البحر الأحمر	2018
تشريعية ( 89 % ) — مادية ( 95 % ) ( 90 % ) — جودة ( 90 % ) — سهولة 70 % — بناء القدرات ( 100 % )	قياس تنفيذ محاور إصلاح الدولة التشريعية — الجودة والتميز — بناء القدرات — سهولة أداء الأعمال	
تنفيذ ورشة العمل الفني مارس بمشاركة 180 مشارك — تنوير ضباط شؤون الخدمة 65 %	تنفيذ ورش العمل — التنوير	

## ادارة المخاطر وكيفية التعامل معها :-

باتباع الصندوق لمناهج الجودة الشاملة وتطبيق المواصفات القياسية

ISO 9001: 2015 ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة .

1 – تضمن البند السادس من المواصفة القياسية ISO9001:2015 التخطيط لنظام الجودة وإجراءات التعرف على المخاطر والفرص في البند 1-6 كما تضمن البند 2-6 أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها وجاء في البند 3-6 التخطيط للمتغيرات.

ركز البند الخامس من المواصفة القيادة والبند 5-1-1 هـ ضرورة إظهار القيادة العليا والتزامها تجاه نظام إدارة الجودة من خلال تشجيع استخدام منهجية العمليات والتفكير المبني على المخاطر .

بلغت عمليات الصندوق التي تم توثيقها 44 عملية مع التركيز على نموذج العمليات الرئيسية والتي تضمنت (إجراء المعاشات - المراجعة الدورية - الإيرادات) في إطار اسم الإجراء - نطاق التطبيق - المسؤولية) وصف العملية من خلال خريطة التدفق - ووصف العمليات - تحديد الوثائق المتعلقة بالإجراء - وصف المخاطر والفرص - مؤشرات القياس)

2 – قامت الإدارة العامة للتخطيط والتي تتكون من عدة إدارات إبرزها إدارة التطوير الإداري والتميز المؤسسي التي يقع علي عاتقها رصد المخاطر والفرص بالصندوق لأي عملية او إجراء كما سيأتي بيانه لاحقاً.

3 – المفاهيم الأساسية لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إصدار 2013 EFQM برز مفهوم الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير ( المفهوم السادس ) الإدارة الفاعلة من خلال إدارة منظمة والتركيز على عمليات التحسين. المؤسسات المتميزة (بقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة) كما تضمن المعيار الثاني الإستراتيجية من النموذج المعيار الفرعي 2ج ضرورة تبني آليات فاعلة لإدارة المخاطر الإستراتيجية التي تم تحديدها من خلال السيناريوهات المستقبلية .

أبرز المعيار الرابع الشراكات والموارد في المعيار الفرعي 4د إدارة التقنية لدعم الإستراتيجية بتطوير الحزم التقنية وتحسين درجة المرونة والتكيف للعمليات.

كما أوضح المعيار السادس نتائج المتعاملين في 6أ ( انطباعات المتعاملين التي تجمع من عدة مصادر ) استبيانات - آراء المتعاملين - جهودات التركيز - التقييمات - إفادات الثناء والشكاوي والتي تعطي وصفاً واضحاً من منظور المتعاملين حول مدى فاعلية تطبيق

ومخرجات إستراتيجية المؤسسة وتفهم الأسباب المؤدية إلى الاتجاهات الظاهرة وتأثير النتائج على مؤشرات الأداء والانطباعات والمخرجات .

## تعريف المخاطر

المخاطر عبارة عن ربط بين احتمال وقوع الحدث والآثار المترتبة على حدوثه. يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي منظمة وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية، ويمكن تقسيمها أكثر إلى أنواع من الأخطار مثل استراتيجية، مالية، تشغيلية، بيئية، أمنية، سلامة . يتم الإشارة بازدياد إلى إدارة المخاطر على أساس ارتباطها بالجوانب الإيجابية والسلبية للخطر، ولذلك يأخذ المعيار بعين الاعتبار المخاطر من حيث الجانبين السلبي والإيجابي.

## تصنيف أنشطة المنظمة

- 1 / إستراتيجية: تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة، ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها مدى توافر رأس المال الذي يتمثل في ( موارد وإشراكات الصندوق ) والمخاطر السياسية والسيادية، والتغيرات القانونية والتشريعية، والسمعة، وتغيرات البيئة الطبيعية.
- 2 / تشغيلية: تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المنظمة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 3 / مالية: تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على النواحي المالية للمنظمة وتأثير العوامل الخارجية مثل مدي توافر الائتمان، وأسعار الصرف، وتحركات أسعار الفائدة ، ومختلف العوامل السوقية الأخرى.
- 4 / التوافق مع القوانين: يهتم بنواحي مثل الصحة والسلامة، والبيئة، والمواصفات التجارية، وحماية المستهلك، وحماية نظم المعلومات، والتوظيف والنواحي القانونية.
- 5 / الإدارة المعرفية: تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على مصادر المعرفة والإنتاج وغيرهما من عوامل الحماية والاتصالات، وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به، أو سوء الاستخدام للملكية الفكرية، وانقطاع الطاقة، والمنافسة التكنولوجية، مثل فشل النظم الإدارية أو فقدان أهم عناصر القوى البشرية.

## تعريف ادارة المخاطر<sup>27</sup>:-

هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي منظمة. هي الإجراءات التي تتبعها المنظمات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة. أنشطة منسقة لتوجيه ومراقبة منظمة فيما يتعلق بالخطر.

### هيكل وتنظيم إدارة المخاطر :-

ويشمل المحاور التالية: -

1/ سياسة إدارة المخاطر (بيان النوايا العامة والتوجيهية للمنظمة المتعلقة بإدارة المخاطر).

2 / دور الإدارة العليا

3 / دور وحدات العمل

4 / دور وظيفة إدارة المخاطر

5 / دور المراجع الداخلي

6/ الموارد والتطبيق

### خطوات عملية إدارة المخاطر :-

1 / التخطيط: لعملية إدارة المخاطر ورسم خريطة نطاق العمل والأساس والمعايير الذي سيعتمد عليها

وكذلك تعريف إطار للعملية وأجندة للتحليل.

2 / التعرف على المخاطر وتحديدتها.

3 / تحليل المخاطر.

4 / وصف المخاطر.

5 / تقدير المخاطر.

6 / تقييم المخاطر.

7 / إعداد تقارير المخاطر والاتصالات.

8 / معالجة المخاطر.

9/ مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.

<sup>27</sup> المواصفة الدولية الأيزو 31000 ، إدارة المخاطر — المبادئ والقواعد الإرشادية



## التعرف على المخاطر: -

التعرف على المخاطر عن طريق:

التحديد المعتمد على الأهداف ، التحديد المعتمد على السيناريو والتحديد المعتمد على التصنيف

مراجعة المخاطر الشائعة: في العديد من المنظمات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

### تحليل المخاطر:

تحديد تعرض المنظمة لعدم التأكد يتطلب معرفة جوهرية بالمنظمة والسوق التي تشارك فيه، والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها، ويتطلب كذلك الفهم السليم لأهداف المنظمة الإستراتيجية والتشغيلية، ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المنظمة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف.

### وصف المخاطر:

يهدف وصف المخاطر إلى عرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي، (مثلا باستخدام جدول) ويمكن استخدام جدول منفصل لوصف المخاطر لتسهيل عملية وصف وفحص الأخطار، واستخدام أسلوب مصمم بطريقة جيدة ضروري للتأكد من إجراءات تعريف ووصف وفحص الأخطار بطريقة شاملة.

### تقدير المخاطر:

- 1 / يمكن تقدير المخاطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة.
- 2 / النتائج من حيث التهديدات أو فرص النجاح قد تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة.
- 3 / قد تكون الاحتمالات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح.

### تقييم المخاطر: -

مقياس المخاطر قد يتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصلحة ، كما يستخدم تقييم المخاطر لإتخاذ قرارات تجاه الأخطار

### إعداد تقارير المخاطر والاتصالات: -

ويشمل الاتي: -

- 1 / التقرير الداخلي (دور وحدات العمل والافراد في التعرف على الاخطار واعداد المؤشرات التي تسمح لهم بمراقبة الانشطة الرئيسية والمالية ، ادراك الافراد لمسؤولياتهم عن الاخطار الفردية والوعي والمساهمة في تطوير ادارة المخاطر).

2 / التقرير الخارجي (تحتاج المنظمة إلى تقديم تقرير إلى أصحاب المصلحة

## معالجة المخاطر: -

تم من خلال التشغيل الفعال والكفاء للمنظمة ، والرقابة الداخلية الفعالة ، وإتباع القوانين ، وتطبيق الإجراءات بالمقارنة بالمزايا المتوقعة من تخفيض المخاطر .

## طرق التعامل مع المخاطر: -

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن مجموعات رئيسية هي:

1 / النقل :وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، التأمين.

2 / التجنب :وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما .

3 / التقليل :وتشمل طرق للتقليل من حدة الخسائر الناتجة .

2 / ( القبول) الاحتجاز :وتعني قبول الخسائر عند حدوثها .

5 / الاستسلام : يجب حساب العامل النفسي لدى الجهة المخاطرة وإقناعها بالتوجه إلى المصلحة الدائمة لا السريعة.

## مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر: -

تتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظام لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال علي الأخطار وفحصها وأن إجراءات التحكم في المخاطر الملائمة قد تم اتخاذها. ويجب إجراء المراجعة الدورية للسياسة ومستويات التوافق مع القوانين، ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير.

## تقييم المخاطر ( إحتمال وتأثير ومستوى الخطر): -

يتم تقييم المخاطر وفقاً للعوامل التالية: -

1 - الاحتمال ( إحتمال حدوث الخطر او هو أحد الخيارات المتاحة امام تجربة او حادثة غير محسوبة النتيجة).

2 - الأثر (التأثير الإيجابي أو السلبي نتيجة لحدوث الخطر).

3 - الإطار الزمني.

4 - حالة أنشطة الاستجابة للمخاطر.

5 - مستوى المخاطر (وجهة نظر اصحاب المصلحة، المستوى الذي يصبح فيه الخطر مقبول أو ملائم ، ما إذا كان مجموعة من المخاطر المتعددة ينبغي ان تؤخذ في الاعتبار).

جدول رقم ( 10 ) تحديد تأثير الخطر وشدة وقيمة الخطر: ( شدة الخطر = الإحتمالية × التأثير )

المستوى	الوزن	الاحتمالية	الوصف
ممکن إهماله	1	اقل من 10%	يتم التعامل مع تأثير الخطر من خلال الاعمال الروتينية
منخفض	2	10%-39%	تهدد فاعلية بعض النواحي وفاعلية الاشخاص في الإدارة ولكن من الممكن التعامل معها داخلياً
متوسط	3	40%-59%	تؤثر على الاهداف التشغيلية والموجودات المعرفية لدى الإدارة وقد تتطلب مراجعة الإدارة
كبير	4	60%-79%	تؤثر على الاهداف الاستراتيجية للإدارة وتسبب مشاكل رئيسية لمتلقي الخدمة وتتطلب تدخل الإدارة العليا
كبير جداً	5	80% فأكثر	تهدد للعمل الفاعل للإدارة والمرتبط بالأهداف الاستراتيجية وتتطلب تدخل الإدارة العليا

جدول رقم ( 11 ) تحديد ووصف قيمة أو شدة الخطر

قيمة الخطر	مستوى الخطر	الوصف
(15-25)	مخاطر بليغة	عالية للغاية بشكل غير مقبول
		يجب ألا يتواصل النشاط في ظل الظروف السائدة
(8-12)	مخاطر كبرى	عالية بشكل غير مقبول
		يجب تعديل النشاط ليتضمن خطراً وإجراءات علاجية
(4-6)	مخاطر متوسطة	ان يكون خاضعاً للتقييم
		مقبول يمكن إدارتها في أدنى مستوى عملي منطقي
(1-3)	مخاطر منخفضة	يمكن البدء في النشاط بشرط الإدارة و / أو التعديل
		مقبولة دون الحاجة لإتخاذ إجراء آخر
		لايطلب إتخاذ إجراء مالم يكن تصعيد المخاطر ممكناً

جدول رقم ( 12 ) إستمارة وصف والتعامل مع المخاطر

المخاطر	نوع الخطر	وصف الخطر	تقييم الخطر		قيمة الخطر (التأثير* (الاحتمال)	المسؤول عن إتخاذ معالجة المخاطر	آليات المعالجة ( خطة المعالجة )	تقييم الأثر
			الاحتمال (5-1)	التأثير (5-1)				
مالية	عدم وجود اموال كافية لصرف المزايا	عدم تحصيل كافة موارد القطاع	3	1	3	الإدارة العليا، الإدارة العامة للشؤون الفنية والإكتوارية والإدارة العامة للموارد البشرية والمالية	إجراء الدراسة الإكتوارية لفحص المركز المالي والتأكد من ملائمة الأسس الفنية المستخدمة تحصيل كافة الاشتراكات والمديونيات	منخفض مع قبول الأثر
اجراء المعاشات	تأخر تسوية المستحقات خارج الزمن المعياري	*تكرار إعداد الإجراء لأكثر من مره. *عدم حوسبة العمل الفني *نقص في المهارات الفنية	3	2	12	فروع القطاع، الإدارة العامة للشؤون الفنية	حوسبة العمل الفني، التدريب النوعي للموظفين.	متوسط مع خفض الأثر
نظم المعلومات	عدم توفر البيانات بشكل مستمر	* انقطاع خدمة الانترنت والبريد الإلكتروني. * اعطال على الشبكة الداخلية. * اعطال على الاجهزة الرئيسية	2	2	4	الإدارة العامة لنظم المعلومات	* استخدام أكثر من مزود لخدمة الانترنت * تصميم قاعدة بيانات احتياطية لضمان استمرارية العمل * تجهيز غرفة سيرفر بحيث تكون مجهزة ومحمية	متوسط مع قبول الأثر

أمثلة تطبيقية للتعامل مع المخاطر (استمارة وصف المخاطر بناءً على البند 6-1 من المواصفة القياسية ISO 9001 :2015

المصدر : نموذج رقم PGS/GPD/RD/F01 اصدار رقم (01) -بتاريخ 2018/1/1م)

## 5 — فاعلية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر

بعد التدريب النوعي للموظفين على التعامل مع المخاطر والتعرف عليها وتحديدتها ووصفها وتقييمها لجميع الإجراءات الرئيسية بالقطاع، ادت فاعلية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر (آلية المعالجة وخطة المعالجة) الى التحكم في المخاطر بتحديد طرق مختلفة (قبول، وخفض، الغاء) لتقليل احتمال حدوث الخطر وآثاره.

الفصل الثاني : المبحث السابع

نموذج التميز المؤسسي ( نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة [ EFQM ] )

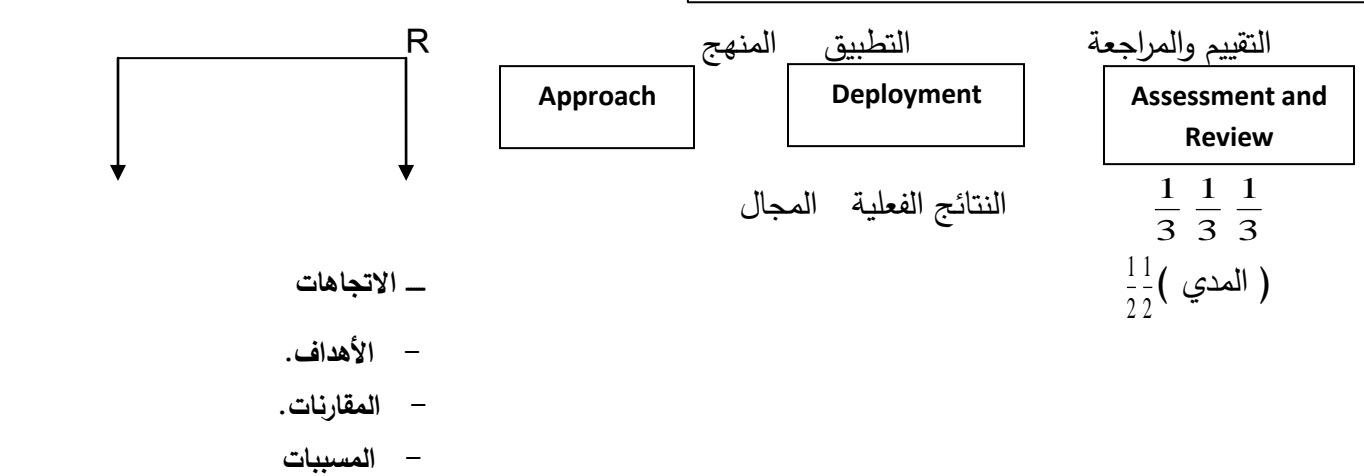
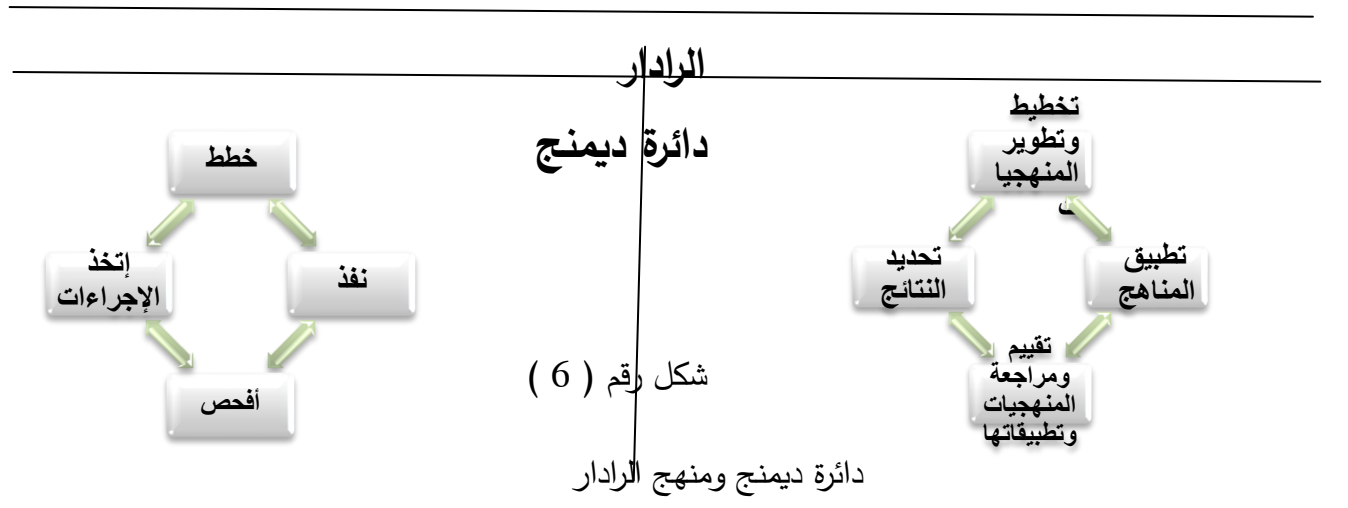
( 2003 – 2010 – 2013 ) :

نموذج التميز المؤسسي :-.

طبق الصندوق نموذج التميز المؤسسي (EFQM)2003 منذ إعداد أول وثيقة تقديم تقدم بها لجائزة

السيد/رئيس الجمهورية في 2007م - وفي 2009م.

نموذج الرادار وجائزة ديمنج<sup>28</sup>



شكل رقم ( 11 ) منهجية التصميم وفق نموذج المؤسسة

الإوروبية لإدارة الجودة 2013 EFQM

<sup>28</sup> نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ( EFQM ) منهج رادار

النموذج الأوروبي لإدارة الجودة ( EFQM ) 2003 ( إجمالي النقاط 1000 )  
أولاً : معيار الوسائل ( الممكنات — المنهجيات )

1 / معيار القيادة

5 معايير فرعية ( 1A - 1B - 1C - 1D - 1E ) الوزن النسبي للمعيار 10%

2 / معيار السياسة والإستراتيجية 4 معايير فرعية ( 2A - 2B - 2C - 2D ) الوزن النسبي للمعيار 8%

3 / معيار العاملين 5 معايير فرعية ( 3A - 3B - 3C - 3D ) الوزن النسبي للمعيار 9%

4 / معيار الموارد والشركات 5 معايير فرعية ( 4A - 4B - 4C - 4D - 4E ) الوزن النسبي للمعيار 9%

5 / معيار العمليات 5 معايير فرعية ( 5A - 5B - 5C - 5D - 5E ) الوزن النسبي للمعيار 14%

ثانياً : معايير النتائج

6 / معيار نتائج المتعاملين 2 معايير فرعية ( 6A - 6B ) الوزن النسبي للمعيار 20%

7 / معيار نتائج المتعاملين 2 معايير فرعية ( 7A - 7B ) الوزن النسبي للمعيار 9%

8 / معيار نتائج المتعاملين 2 معايير فرعية ( 8A - 8B ) الوزن النسبي للمعيار 6%

9 / معيار نتائج المتعاملين 2 معايير فرعية ( 9A - 9B ) الوزن النسبي للمعيار 15%

- تم تقييم أداء الصندوق على خلفية هذا النموذج وحصل على 335 درجة (مؤسسات جيدة) من 1000 المؤسسة الأولى (2007)<sup>29</sup>

على خلفية هذا النموذج تم العمل بخطة التحسين من خلال التقرير التعقيبي الذي أنجز الآتي:

أ / (( تم توثيق العمليات الرئيسية بموجب المواصفة القياسية 2008 : ISO 9001 ووصفت مؤشرات الأداء .

ب / تقييم الموردين .

ج / قياس رضا المتعاملين من خلال ( استبيانات موزعة - عينات مستقلة ) جغرافياً بكل فروع الصندوق .

د / إجراء تقييم في العام 2009م (داخلي) وحصل الصندوق على 375 درجة.

( 29 ) التقرير التعقيبي من فريق جائزة السيد / رئيس الجمهورية للأداء الحكومي المتميز 2007

## نموذج التميز 2010

أبرز عناصره يتكون من 9 معايير رئيسية 32 معيار فرعي ، أوزان درجاته كما مبين بجدول المقارنة.

### مقارنة بين نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ( EFQM ) 2003 – 2010

#### Solid Framework For Introducing Environmental Innovation

نموذج التميز الأوروبي 2010 :

بعد صدور النموذج الأوروبي لإدارة الجودة ( EFQM ) 2003 الذي تم تقييم الصندوق علي خلفيته – صدر نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2010 محتويماً علي الـ 9 معايير و32 معيار فرعي كما في نموذج 2003 .

إلا أن أوزان الدرجات أو النقاط كما مبين أدناه في جدول مقارنة نموذج المؤسسة الأوروبية<sup>30</sup> لإدارة الجودة EFQM Excellence Model . جدول رقم ( 13 ) مقارنة بين أوزان الدرجات في نمودجي EFQM ( 2010 - 2003 )

نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2010			نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2003		
%	النقاط	الممكنات ( المنهجيات )	%	النقاط	الممكنات ( المنهجيات )
10	100	القيادة	10	100	القيادة
10	100	الإستراتيجية	8	80	السياسة والإستراتيجية
10	100	العاملون	9	90	العاملون
10	100	الشراكات والموارد	9	90	الشراكات والموارد
10	100	العمليات والمنتجات والخدمات	14	140	العمليات
	500	النتائج		500	النتائج
15	150	نتائج المتعاملين	20	200	نتائج المتعاملين
10	100	نتائج العاملين	9	90	نتائج العاملين
10	100	نتائج المجتمع	6	60	نتائج المجتمع
15	150	النتائج الرئيسية	15	150	نتائج الأداء الرئيسية

إجمالي النقاط 1000 نقطة

( 30 ) نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ( 2003 ، 2010 )



تطبيق نموذج التحسين الإداري 2013م النموذج الأوروبي لإدارة الجودة ( نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013م ).

لتحسين الأداء :-

عقد اجتماعات للقادة والمديرين وكتابة نماذج لتطبيق الرؤيا والرسالة ومناقشة ما هي الجهود والمتطلبات الإضافية التي يجب عملها.

إعداد مسح للتحسين والتطوير المطلوب للعاملين واتخاذ إجراءات بسيطة لتحسين الأوضاع فيما يلي المسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي ومناهج لتشجيع الإبداع والابتكار.

**النموذج الخاص بالمؤسسة الأوروبية للجودة 2013**

**الأسس التي بنى عليها نموذج التميز**

تم بناء النموذج بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة اعتماداً على حزمة من المبادئ والأعراف الأوروبية التي وردت لأول مرة في الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان (1953) والتي وردت أيضاً في الميثاق الاجتماعي الأوروبي المعدل للعام 1996م تم التصديق على هذا الميثاق من قبل سبعة وأربعين عضواً بالمجلس الأوروبي حيث قاموا بتبنيها كمبادئ عامة في تشريعاتهم الوطنية.

**الحاجة إلى النموذج :-**

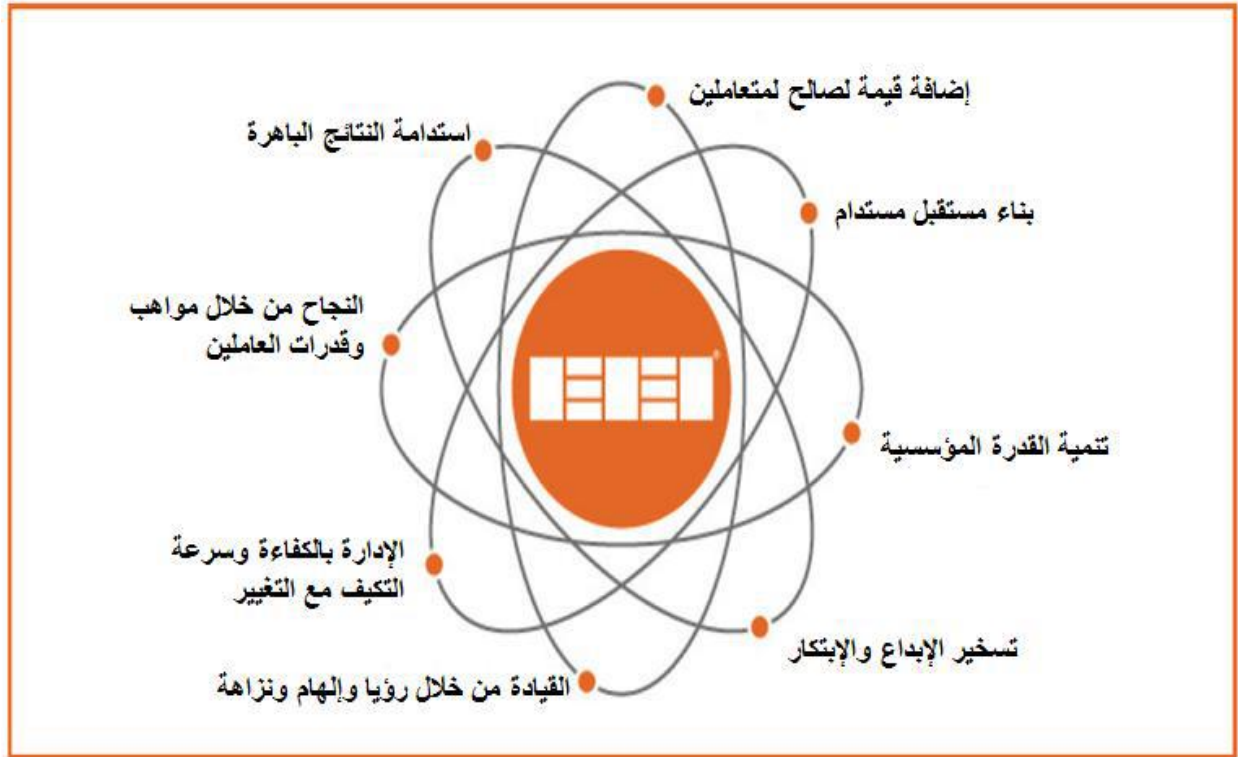
بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو مدى النضوج فإن المؤسسات بحاجة إلى وضع إطار إداري مناسب لضمان نجاحها وبعد نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إطار عام عملي وغير توصيفي لتمكين المؤسسات من :-

- تقييم وضعها خلال مسيرة التميز بمساعدتها على فهم نقاط القوة والفتحات.
- يسهل تبادل الأفكار.
- دمج وتكامل المبادرات وإزالة الازدواجية وتحديد الفتحات.
- وضع هيكل أساس لنظام إدارة المؤسسة.
- نموذج التميز يسعى للتعريف وتقدير النجاح المستدام من خلال المكونات التابعة.
- 1) المفاهيم الأساسية للتميز : المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام.
- 2) نموذج التميز إطار عمل لمساعدة المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية ومنطق رادار RADAR أي ممارسة عملية.

3) منطق رادار إطار تقييم ديناميكي وإدارة إدارية فاعلية تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أي مؤسسة خلال تصديها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما نطمح إليه من تميز مستدام.

يأتي الإصدار 2013 من خلال نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومنطق رادار RADAR والمفاهيم الأساسية بناءً على محصلة سنوات من الخبرة والأخذ بعين الاعتبار التحديات الراهنة والمستقبلية لأي مؤسسة.

يتيح نموذج EFQM للقادة فهم علاقة السببية والأثر بين ما تقوم به مؤسساتهم والنتائج التي تحرزها والاستفادة من منطق رادار في إجراء تقييم عميق لمستوى التميز ويساهم في قيادة التغيير وإدارة مشاريع التحسين في المؤسسات.



شكل رقم ( 12 ) المفاهيم الأساسية للتميز

المصدر: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، النموذج الأوروبي 2013م ، ص 5 .

## المفاهيم الأساسية للتميز :-

1. تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.
2. بناء مستقبل مستدام ( المؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها).
3. تنمية القدرة المؤسسية : المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.
4. تسخير الإبداع والابتكار :المؤسسات المتميزة يعزز القيمة المضافة وتحقيق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تشجيع الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة.
5. القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة : تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع كما يقومون أيضاً بإعطاء القدرة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.
6. الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير : تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
7. النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين : المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.
8. استدامة النتائج الباهرة : تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المدى القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.

## المعايير: نموذج 2013<sup>31</sup>

يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والذي تبناه الصندوق الوطني ممثلاً في القطاع الحكومي بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير خمسة منها ممكنات (وسائل) وأربعة هي نتائج.

تغطي معايير الوسائل ما تقوم به أي مؤسسة الكيفية التي تؤدي بها المؤسسة نشاطاتها وتغطي معايير النتائج ما تحققه أي مؤسسة والنتائج تأتي نتاجاً للوسائل ويتم تحسينها من خلال التغذية الراجعة حيث يتضمن النموذج 32 معيار فرعي.

### أولاً : معايير الوسائل

#### 1/ القيادة:-

#### تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار:

( للمؤسسات المتميزة قادة يقومون بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيقه كما يضربون المثل الأعلى في إلزامهم بقيمتها ومبادئها ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات كما أنهم يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين المؤسسة من التنبؤات المستقبلية والتعامل الايجابي معها في الوقت المناسب لضمان استمرارية النجاح )

أ. يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ كما أنهم يضربون القدوة الحسنة ويمثلون نماذج يحتذى بها.

ب. يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي.

ج. يتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين.

د. يدعم القادة ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة.

هـ. يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

#### 2/ الإستراتيجية:-

#### تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار:

تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير إستراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية . يتم تطوير وتطبيق السياسات والخطط والأهداف والعمليات لتحقيق الإستراتيجية.

أ. صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم البيئة الخارجية واحتياجات وتوقعات جميع المعنيين بالمؤسسة.

ب. صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة.

<sup>31</sup> (نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013 المعايير التسع

- ج. تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.  
د. تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

### 3/العاملون:-

#### تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار:

- ( المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية ، وتقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة والمساواة . كما تقوم بالاعتناء بهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتعمل بالزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة).  
أ. دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة.  
ب. تطوير معرفة العاملين وقدراتهم.  
ج. مواءمة العاملين وإشراكهم وتمكينهم.  
د. تواصل العاملين بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة.  
هـ. مكافأة وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.

### 4/الشراكات والموارد:-

#### تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار:

- ( تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الإستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها وهي بذلك تضمن الإدارة الفاعلة لتأثيرها البيئي والمجتمعي ) .  
أ. إدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.  
ب. إدارة الشئون المالية لضمان نجاح مستدام.  
ج. إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.  
د. إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية.  
هـ. إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فعالة وبناء قدرات المؤسسة.

### 5/العمليات والمنتجات والخدمات:-

#### تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار:

- ( تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والأطراف المعنية الأخرى ).  
أ. تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة.  
ب. تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين.

- ج. الترويج للمنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل.
- د. إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات.
- هـ. إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها.

## 6/نتائج المتعاملين:-

### تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار:

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبية أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات المتعاملين معها. الإنطباعات : هي إنطباعات المتعاملين عن المؤسسة . يمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل إستبيانات آراء المتعاملين ، مجموعات التركيز ، التقييمات ، إفادات الثناء والشكاوي . يجدر بهذه الإنطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور المتعاملين ، حول مدي فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية 1 / المؤسسة الخاصة بالمتعاملين ومخرجاتها إلي جانب العمليات والسياسات الداعمة لها .

2 / وهناك ثلاث عوامل أساسية تؤثر علي رضا المتعاملين تتمثل في:

— التحسين المستمر

— خفض تكلفة الإنتاج

— خفض تكلفة اللوجستيات التي من خلالها تقدم الخدمة

ويمكن لهذه المقاييس ان تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي :

- تقديم المنتج والخدمة
- خدمة وعلاقات المتعاملين ودعمهم
- التعامل مع الشكاوي
- إشراك المتعاملين والشركاء في تصميم المنتجات والعمليات.

## 7 / نتائج العاملين :-

### تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المعيار

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبية أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات العاملين الإنطباعات

هي إنطباعات العاملين عن المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر ، مثل إستبيانات آراء العاملين ، ومجموعات التركيز ، المقابلات والتقييمات المنظمة . يجدر بهذه الإنطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور العاملين ، حول مدي فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالعاملين ومخرجاتها إلي جانب العمليات والسياسات الداعمة لها .

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن إنطباعات حول ما يلي : —

- الرضا والمشاركة والإرتباط
- التحفيز والتمكين
- القيادة والإدارة
- الكفاءة وإدارة الأداء
- التدريب والتطوير المهني
- التواصل الفعال
- ظروف العمل

## 8 / نتائج المجتمع : —

تعريف المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة للمعيار

( المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدام تلي أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع ).

8/ أ هي إنطباعات المجتمع عن المؤسسة ويمكن ان يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل الإستبيانات ، والتقارير والمقالات الصحفية ، والإجتماعات العامة ، وجمعيات النفع العام ، وممثلي الشعب والهيئات الحكومية . يجدر بهذه الإنطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور المجتمع ، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة إلي جانب العمليات والسياسات الداعمة لها .

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن إنطباعات حول ما يلي :

- التأثير البيئي
- السمعة والصورة
- التأثير المجتمعي
- تأثير بيئة العمل
- الجوائز والتغطية الإعلامية

## 8 ب . مؤشرات الأداء

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه ، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها علي إنطباعات المعنيين بالمؤسسة في المجتمع ذوي الصلة . ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة إلي جانب العمليات والسياسات الداعمة .

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي :

- الأنشطة الخاصة بالبيئة والإقتصاد والمجتمع

- الإلتزام بالتشريعات والحوكمة المؤسسية
- الأداء الخاص بالصحة والسلامة
- الأداء المسؤول حول المشتريات ومصادرها

#### 9/ نتائج الأعمال :-

تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار  
( المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات المعنيين بمصالح العمل)

#### 9 / أ مخرجات الأعمال:-

هي مجموعة من مخرجات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تبين مدى نجاح المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها . يتم تحديد هذه المقاييس والأهداف ذات الصلة بالإتفاق مع أرباب العمل . ويمكن أن تتضمن مقاييس المخرجات ما يلي :

- المخرجات المالية
- إنطباعات المعنيين بمصالح العمل .
- الأداء مقارنة بالموازنة
- حجم المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها
- مخرجات العمليات الرئيسية .

#### 9 / ب مؤشرات أداء الأعمال:-

هي مجموعة من مؤشرات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة . وهي تساعد علي مراقبة وفهم والتنبؤ بـ وتحسين مخرجات الأعمال الرئيسية . ويمكن أن تتضمن مقاييس مؤشرات الأداء ما يلي :

- المؤشرات المالية
- مؤشرات أداء العمليات الرئيسية
- أداء الشركاء والموردين
- التقنيات والمعلومات والمعرفة





شكل رقم ( 13 ) منظر الرادار RADAR

المصدر : نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، النموذج الأوروبي 2013م ، ص 26 .  
 إن منظر رادار RADAR هو إطار ديناميكي للتقييم وأداء قوية للإدارة ، يقوم بتوفير منهج منظم لتقييم أداء أية مؤسسة.

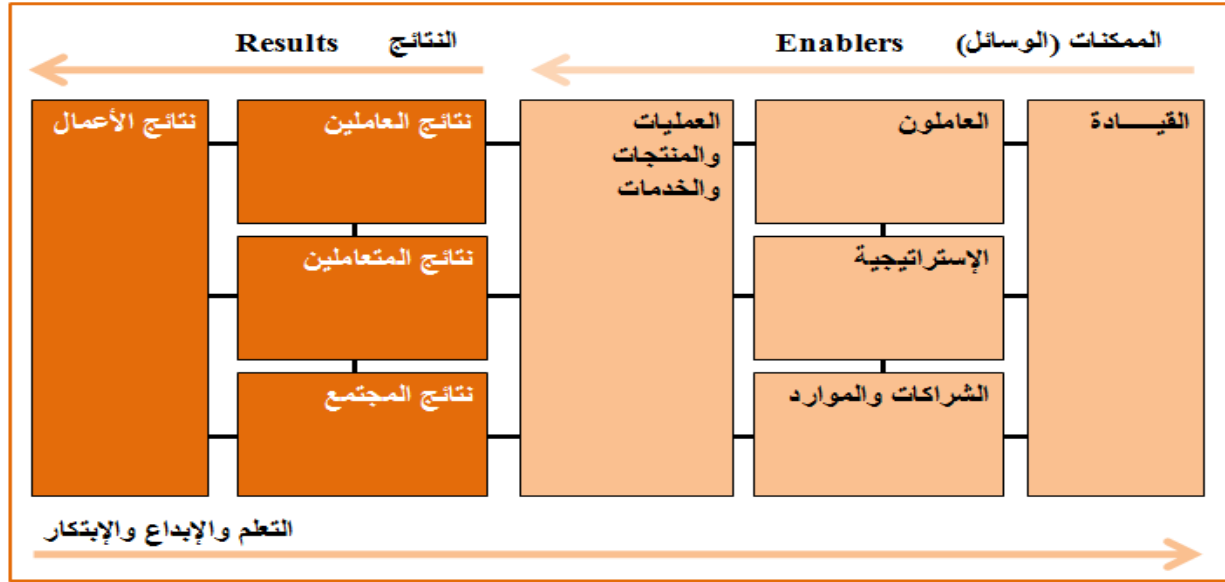
بنظرة عامة ، يعبر منظر رادار RADAR عن حاجة أي مؤسسة إلي :

- تحديد النتائج المنشودة باعتبارها جزء من إستراتيجيتها .
- الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من المناهج السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة حالياً وفي المستقبل
- تطبيق المناهج بطريقة منظمة لضمان تنفيذها
- تقييم تحسين المناهج المطبقة بناء علي مراقبة وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم المستمرة .

وضع الدرجات لنموذج التميز بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

يتم استخدام منظر رادار RADAR للتقييم والإدارة في وضع الدرجات للمؤسسات المتقدمة لجائزة التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومعظم الجوائز المحلية في أوروبا . كما يمكن للمؤسسات استخدامها لإجراء التقييم الذاتي ولإجراء مقارنات معيارية فضلاً عن استخدامها لأغراض أخرى .

تم تخصيص 50 % من الدرجات للممكنات ( الوسائل ) وتخصيص 50 % منها للنتائج ، مما يضمن للمؤسسة القدرة علي إستدامة أدائها في المستقبل .  
 عندما يتم تقييم مؤسسة بإستخدام مصفوفة رادار ، فإن كل معيار من المعايير التسعة له وزن خاص وذلك لحساب الدرجة النهائية الممنوحة . تم وضع هذه الأوزان 1991 بناء علي دراسة عامة غطت أوروبا وقد تم مراجعتها بشكل دوري من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والشكل التالي يوضح الأوزان الحالية .



شكل رقم ( 14 ) نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

المصدر : نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، النموذج الأوروبي 2013م ، ص 30  
 بصفة عامة فإنه تم تخصيص أوزان متساوية للمعايير الفرعية ضمن كل معيار ، علي سبيل المثال كل من المعايير الفرعية الخمسة ضمن معيار القيادة يساهم بـ 20 % من الـ 100 درجة المخصصة للمعيار الأول غير أن هناك إستثناءان :

- المعيار الفرعي 6 أ يحصل علي 75 % من الدرجات المخصصة للمعيار 6 بينما المعيار الفرعي 6 ب يحصل علي 25 % .
- المعيار 7 أ يحصل علي 75 % من الدرجات المخصصة للمعيار 7 ، بينما المعيار 7 ب يحصل علي 25 % .

يتم تقييم كل معيار فرعي بإستخدام مصفوفة رادار وتحديد درجته ومن ثم يتم تجميع درجات جميع المعايير الفرعية وصولاً إلي درجة المعيار حيث يتم تطبيق الأوزان المبينة بالنموذج أعلاه وصولاً إلي النتيجة الإجمالية والتي تتراوح من 0 إلي 1000 .

تقييم الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية ( القطاع الحكومي ) علي خلفية النموذج  
الأوروبي ( EFQM 2013 )  
معايير الوسائل:

جدول رقم ( 14 ) تقييم الصندوق علي خلفية النموذج 2013 معايير الوسائل

اسم المعيار	القيادة	الإستراتيجية	العاملون	الشراكات والموارد	العمليات والمنتجات والخدمات
رقم المعيار	1	2	3	4	5
المعيار الفرعي	أ	أ	أ	أ	أ
المعيار الفرعي	1 ب	2 ب	3 ب	4 ب	5 ب
المعيار الفرعي	1 ج	2 ج	3 ج	4 ج	5 ج
المعيار الفرعي	1 د	2 د	3 د	4 د	5 د
المعيار الفرعي	1 هـ		3 هـ	4 هـ	5 هـ
المجموع	57		43	46.2	47.4

تقييم ذاتي من مقيمين معتمدين من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ( EFQM ) فاطمة محمد مالك ، الباحث بثينة إبراهيم )  
أجري التقييم في 2018م

جدول رقم ( 15 ) تقييم الصندوق علي خلفية النموذج الأوروبي 2013 معايير النتائج

اسم المعيار	نتائج المتعاملين	نتائج العاملين	نتائج المجتمع	نتائج الاعمال
رقم المعيار	6	7	8	9
6 أ	47.00	35.25	40.00	20.00
6 ب	42.00	10.5	35.00	17.50
درجات المعيار (%)	45.75	43.25	37.50	46.50

تقييم ذاتي من مقيمين معتمدين من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ( EFQM ) فاطمة محمد مالك ، الباحث بثينة إبراهيم )  
أجري التقييم في 2018م

**جدول رقم (16) الدرجات المتحصلة للمعايير النهائية لكل معيار:**

النقاط	الوزن	درجات المعيار ( % )	المعيار
57	1.0	57	القيادة
56	1.0	56	الاسراتيجية
43	1.0	43	العاملون
46	1.0	46	الشراكات والموارد
47	1.0	47	العمليات ، المنتجات والخدمات
69	1.5	46	نتائج المتعاملين
43	1.0	43	نتائج العاملين
38	1.0	38	نتائج المجتمع
70	1.5	47	نتائج العمال
469	مجموع النقاط		

المصدر : التقييم الذاتي الباحث مع مقيمين معتمدين من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2018 ( تراوحت درجات التقييم بين ( 458 نقطة حد أدني - 469 نقطة حد أعلي) من الدرجات الكلية 1000 درجة، وبحصول الصندوق علي هذه النتيجة يعتبر من المؤسسات الجيدة والتي تخطو بثبات نحو التميز وتعمل بإستمرار علي تحسين الأداء وصولاً لمصاف المؤسسات المتميزة.

**نموذج لمنهجية الإستبيان :** ( وفقاً للنموذج الأوربي لإدارة الجودة EFQM 2013 ) يتكون من 10 أسئلة لكل معيار رئيسي ( 90 سؤال ) للمعايير التسع الرئيسية ، للوصول إلي تقييم النقاط للمؤسسة من 1000 درجة تفاصيل الأسئلة كما مبين بالملحق.

**جدول رقم ( 17 ) المنهجية المصممة من الباحث في تقييم الإستبيان والمستخدم في تقييم جائزة الأداء المصرفي المتميز 2017 :**

أولاً : درجات التقييم لمعايير الوسائل ( المنهجيات ) لكل سؤال

مجموع الدرجات	التقييم والتحسين			تطبيق المنهج		المنهج	
	تحسين وإبتكار	تعلم وإبداع	قياس وتطبيق	منظم	منفذ	تكامل المنهج	سلامة المنهج
35	5	5	5	5	5	5	5

المصدر تصميم الدارس لمنهجية تقييم إستبيان 2017 A . الطريقة حساب درجات كل سؤال من 35 حسب التقييم أعلاه آخذين في الإعتبار أن وضع الدرجات يرتبط بوجود الدلة علي النحو التالي:

- 1 = دليل محدود  
2 = بعض الأدلة  
3 = وجود دليل  
4 = دليل واضح  
5 = دليل قوي جداً

B . 1 / تحسب مجموع درجات كل سؤال لكل معيار من معايير المناهج ( الوسائل ) من 35  
2 / مجموع درجات الأسئلة العشر من 350

يتم تقسيم حاصل الدرجات التي تم الحصول عليها في  $\frac{\text{المعيار}}{350} * 100$  للحصول علي درجة المعيار من 100  
ثانياً : معيار النتائج :

جدول رقم ( 18 ) درجات التقييم لمعيار النتائج لكل سؤال

مجموع الدرجات	الأداء				مدي الصلة وسهولة الإستخدام		
	الثقة	المقارنات	الأهداف	الإتجاهات	التصنيف	مدي الصحة	النطاق ومدي الصلة
35	5	5	5	5	5	5	5

المصدر تصميم الدارس لمنهجية تقييم إستبيان 2017

A. بالنسبة للمعيار الثامن نتائج المجتمع والتاسع ( نتائج الأعمال )

تحسب الدرجات بنفس الطريقة الواردة في أولاً حتي مرحلة تحديد الدرجة من مائة بالنسبة لنتائج المجتمع اما بالنسبة لنتائج الأعمال تحسب الدرجة من مائه وتضرب \*  $\frac{150}{100}$  لتكون الدرجات وفقاً لوزن المعيار من 150 درجة.

B . بالنسبة لمعيار نتائج المتعاملين ونتائج العاملين تحسب الدرجات التي تم الحصول عليها للخمس أسئلة الأولى من المعيارين كمجموعة أولى وللخمس التالية كمجموعة ثانية.

مثال بإفتراض أن مجموع درجات الخمس أسئلة الأولى التي تم الحصول عليها هي 90 من 175 .

والخمس درجات التالية 70 درجة من 175 حيث أن الدرجة الكاملة لكل معيار من المعيارين للعشر أسئلة هي 350 وحيث ان وزن درجات A6 ، A7 هي 75 % من درجات المعيار .

يتم حساب الدرجات الكلية لمعيار نتائج المتعاملين A6 ومعيار نتائج العاملين A7 علي النحو التالي :

1

$$38 = 75\% * \frac{90}{175} \text{ درجة}$$

والخمس أسئلة التالية B6 ، B7 علي النحو التالي

2

$$10 = 25\% * \frac{70}{175} \text{ درجات}$$

وتجمع الدرجات 1 + 2 ليتم الحصول علي درجات لمعيار نتائج العاملين

بالنسبة لمعيار نتائج المتعاملين يتم ضرب حاصل جمع ( 1 + 2 ) \*  $\frac{150}{100}$  للحصول علي درجات

المعيار من 150

ثالثاً : تجمع درجات كل معيار من المعايير التسع للحصول علي التقييم النهائي للمصرف من 1000

جدول رقم ( 19 )

مجموع الدرجات الكاملة بعد تطبيق الأوزان

100	القيادة	1
100	الإستراتيجية	2
100	العاملون	3
100	الشراكات والموارد	4
100	العمليات والمنتجات والخدمات	5
100	نتائج المتعاملين	6
150	نتائج العاملين	7
100	نتائج المجتمع	8
150	نتائج الأعمال	9
1000	المجموع	

تم إجراء تقييم للصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية في العام 2018م علي خلفية النموذج المبسط لتقييم التميز في الأعمال المكون من 10 أسئلة كآلية إحصائية أخرى . بموجب هذا التقييم حصل الصندوق علي 24 درجة من الدرجات الكلية 30 درجة كما مبين أدناه

جدول رقم ( 20 ) نموذج مبسط لتقييم التميز في الأعمال

( التطبيق على الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية [ القطاع الحكومي ] )

م	العبرة	التقييم من ( 5 - 3 )
1	لدينا رؤيا واضحة نعرف أين نحن الآن وإلى أين نريد أن نصل وهذه الرؤيا تم نشرها والتواصل بشأنها لدى جميع المديرين والعاملين	2
2	فريق القيادة دائماً يبحث عن طرق جديدة لاستدامة الأداء وتطوير الصندوق	3
3	عقدنا اجتماعات ونقاشات للبحث عن إمكانية تقليل الآثار السالبة لخدماتنا وعملياتنا عبر مكاتبنا وفروعنا على البيئة والمجتمع	3
4	دائماً وبانتظام نقيم احتياجات ومتطلبات عملائنا ومستوى رضاهم عنا	3
5	نبحث ونتابع شكاوى متعاملينا وعملائنا ونتخذ الإجراءات المقاسية لحلها وعدم تكرارها مرة أخرى	3
6	تشجيع المبادرات والإبداعات الفردية وتتم الاستجابة بسرعة وتتخذ الإجراءات فعالة للتواصل في كل الصندوق	1
7	يتم تصميم خطط لدعم التعقب الوظيفي للقيادة ووضع خطط ومسارات وظيفية للعاملين	1
8	نحدد ونتابع العوامل الرئيسية ذات الأثر على العاملين لتحقيق رضاهم وحفزهم لنتمكن من تحسين بيئة العمل	3
9	لدينا مبادرات متنوعة لتحسين جودة العمليات والخدمات والمنتجات	3
10	تتابع العمليات اليومية والإعداد الكلي في الصندوق باستخدام مدى معلومات ( مالي - رضا العاملين - البيئة - الموردين والعمليات الرئيسية )	2
	المرتبة الثانية : مجموع التقييم = من 19-24 التقييم الكلي المؤسسة تبرز جهود صادقة في تطبيق التحسين والمبادرات وهي مستعدة أو مؤهلة للحصول على مستويات أعلى في تميز الأعمال.	<u>24</u>
	* المرتبة الأولى :- من 25-30 المؤسسة في طريقها للتميز كمثال للآخرين في الأعمال	

0= لا أوافق 1= موافق جزئياً 2= أوافق غالباً 3 = موافق بشدة

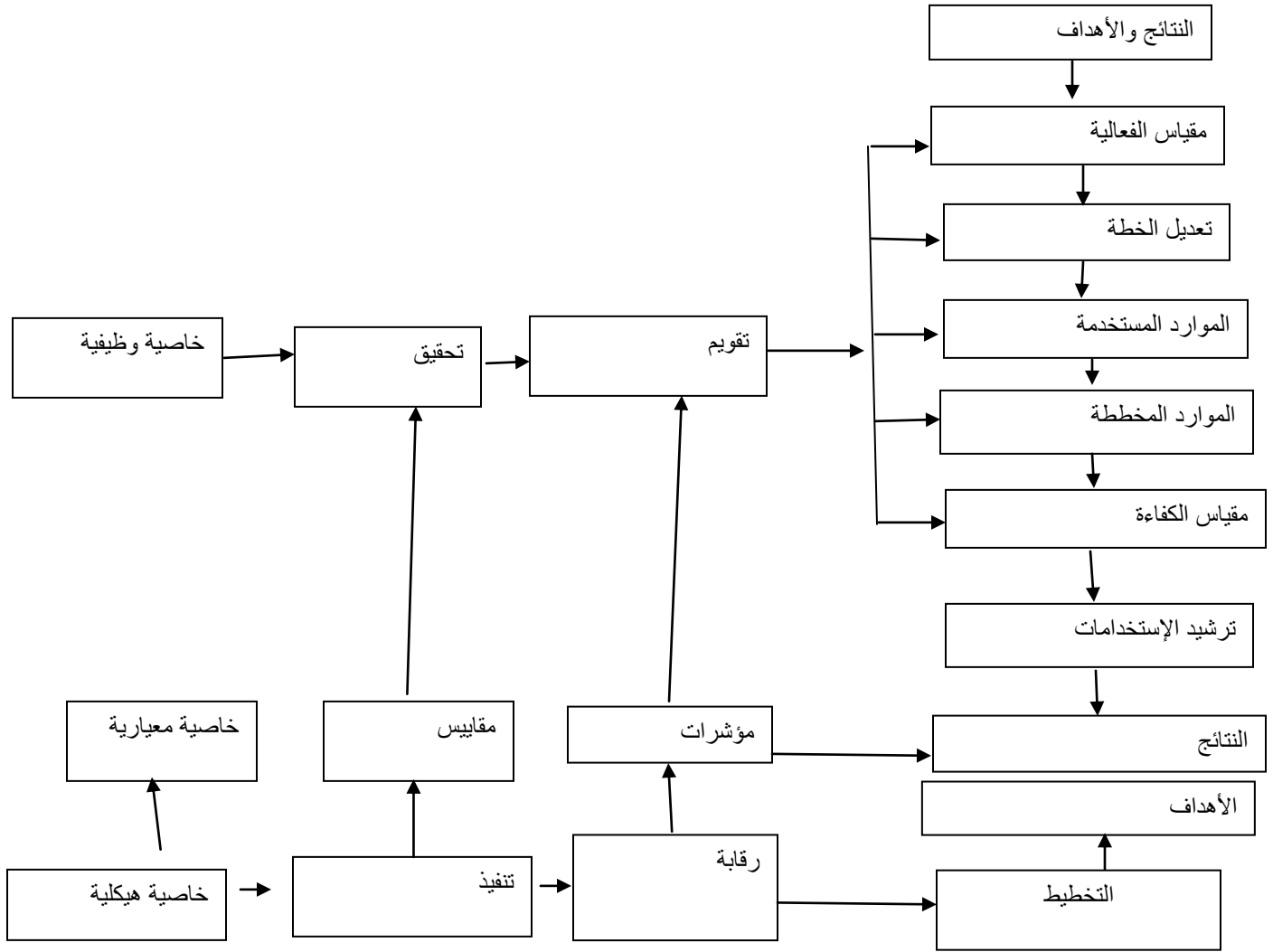
## الفصل الثالث : تقويم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول:

مفهوم تقويم الأداء (Evaluation)

لغةً : إزالة الاعوجاج.

اصطلاحاً : قياس كفاءة وجودة المنظمة في تحقيق أهدافها العامة والقانونية والاستفادة من هذه البيانات من خلال التحليل والدراسة لأغراض تحقيق ورفع أداء المنظمة.



شكل رقم ( 15 ) تقويم الأداء في منظمات الأعمال

المصدر : جمعة ، السعيد فرحات ، 2000 ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال ، الرياض : دار المريخ للنشر ص39



يتضح للباحث من الشكل رقم (11) أن عملية تقويم الأداء هي إحدى الركائز الأساسية التي تساعد الإدارة الإستراتيجية في مهامها المالية والإدارية ، تبدأ عملية تقويم الأداء بوضع الأهداف ومن ثم التخطيط وصولاً إلى النتائج المحققة وقياسها لمعرفة ما تم تحقيقه من الهدف المرجوة.

### قياس الأداء :

يعرف بأنه مجموعة من العمليات المنظمة التي تستخدمها الإدارة لتنفيذ استراتيجياتها والتوصل إلى موقعها والتقدم والتأثير في سلوكيات موظفيها والإجراءات ويتطلب تحديد الأهداف الإستراتيجية ، مقاييس الأداء متعدد الأبعاد والأهداف وتطوير البنية التحتية الداعمة ( Junior and Martins , 2009: 492).

كما يعرف بأنه عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة من خلال مجموعة من المؤشرات تربط بين أداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها في الوقت الحاضر (الغالي ، إدريس ، 2009 : 487 - 489).

وتأسيساً على ما سبق فإن (قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل ، ويوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة).

ويرتبط التحسين ارتباطاً وثيقاً بالقياس.

### أنواع مقاييس الأداء :-

تنقسم مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة أنواع هي (عبد الرحمن ، 2011 : 50 - 51) :-

1 / مقاييس المدخلات : معرفة الموارد البشرية والمالية التي تستخدم للوصول إلى المخرجات النهائية.

2 / مقاييس العمليات : مثال عدد الدورات التدريبية.

3 / مقاييس المخرجات : قياس المنتج أو الخدمة التي توفرها المنظمة ويتم إيصالها إلى العملاء .

4 / مقاييس المحصلات : تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوب فيها.

3 / مقاييس التأثير : تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة ويمكن أن يعبر عنها بمقاييس الانطباع ( الاستبيان).

مقاييس النتائج : تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة.

مقاييس الأسباب : تنتبأ بالأداء المستقبلي.

المقاييس : الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة التي يجرى قياسها (استبيان رضا العملاء).

جدول رقم (21) المقاييس السلوكية

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المنظمة على استخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح وتحدد حسب احتياجات العميل	عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم المواد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر : الغالي ، إدريس : 2009 ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، عمان ، دار وائل للنشر ، ص 491.

#### مؤشرات تقويم الأداء :-

المؤشر هو مقياس كمي ونوعي أو نوعي للأداء يستخدم لإثبات التغيير ويورد تفاصيل مدى العمل على تحقيق النتائج.

لكي تكون المؤشرات معنية لمراقبة وتقويم النتائج لابد أن تكون مباشرة وموضوعية وعملية وملائمة ويتم تحديثها بانتظام ( الكعبي ، وعمران : 2011 ، 43 -44)

## معايير تقويم الأداء :-

تعد أدوات قياس ذات مواصفات محددة ومؤشرات للحكم على كفاءة وحدة النشاط بالوحدة الاقتصادية لأنها تعتبر أساساً لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لها . عند تحديد معايير الأداء مراعاة الآتي (البشير ، 2011 : 142 - 143):-

- 1 / إختيار المعايير التي تعبر عن الأهداف ومستوى الأداء لجميع المستويات في المنشأة.
- 2 / الواقعية في اختيار المستوى الذي يوضع فيه المعيار.
- 3 / شاملة لجوانب الأداء المختلفة ومقبولة ومقنعة للمسؤولين.
- 4 / واقعية ومفهومة.
- 5 / القدرة على التفرقة بين المستويات المختلفة.
- 6 / أن يوضح ما يجب أن يكون عليه الأداء بموضوعية وإستقلال.

## أنواع معايير الأداء :-

تتمثل في الآتي ( الكعبي ، عمران ، 2011 : 12 - 13):-

- 1 — معايير المدخلات : جهود العاملين - مواصفات الخدمة أو الإنتاج.
- 2 — معايير المخرجات : قياس نتائج الأداء (تكلفة ، وقت ، كمية ، نوعية).
- 3 — المعايير التاريخية : مقارنة الأداء الحالي بالسابق.
- 4 — المعايير المقارنة : مقارنة الأداء في المنظمة مع المنظمات المنافسة.
- 5 — المعايير الفنية : تعتمد على الدراسات والوسائل العملية في احتساب الوقت والحركة اللازمين لأداء النشاط (مركز الرد الآلي).
- 6 — المعايير الاعتبارية والمعايير القياسية : الاعتبارية المؤشرات في الوحدة الاقتصادية والقياسية مجموعة من المؤشرات في الوحدة والوحدات المشابهة القياسية بشكل أساساً للمقارنة والتقويم.
- 7 — المعايير الجارية : البيانات والمعلومات والإحصاءات للنشاط عن السنة الحالية.
- 8 — المعايير المثالية : تحدد الأداء الأمثل (المعايير المرتبطة بالمواصفات القياسية ونماذج التميز).

9 – المعايير الأساسية : ثابتة لفترات طويلة تمكن من الحكم على فترات متعددة مقارنة أعمال فترة بأعمال أخرى.

#### مراحل عملية قياس وتقويم الأداء :-

يمكن تلخيص مراحل قياس وتقويم الأداء في الآتي (الوشاح ، 2007 : 52 – 53) :-

1 / مرحلة التخطيط والتحضير .

2 / مرحلة تحديد الأهداف .

3 / مرحلة وضع معايير الأداء .

4 / مرحلة قياس الأداء الفعلي .

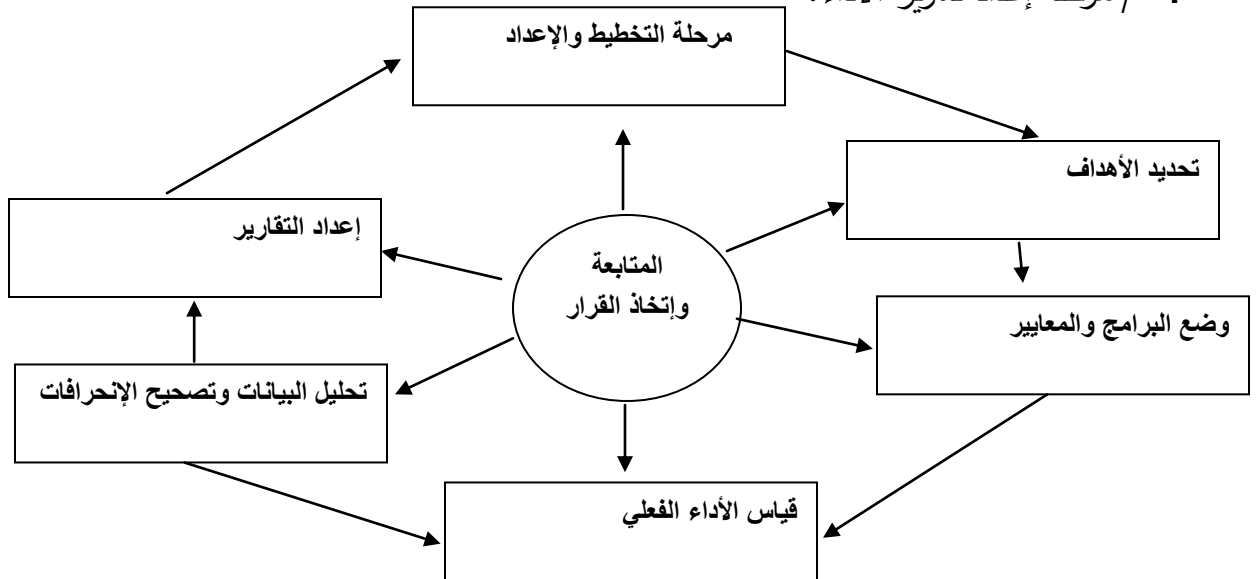
5 / مرحلة تحليل البيانات وتصحيح الانحرافات .

أ / تحديد أسباب الانحرافات ( المعيار – المنفذين – الظروف) .

ب / إختيار أنسب الطرق العلاجية .

ج / التأكد من تطبيق الإجراء التصحيحي .

4 / مرحلة إعداد تقارير الأداء .



شكل ( 16 ) مراحل عملية تقويم الأداء

المصدر : الوشاح ، محمود عبد الله 2007، تقويم الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية ، رسالة دكتوراه في المحاسبة والتمويل ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، ص 52.

يرى الدارس أن الوصول إلي طريقة محددة ودقيقة لتقويم أداء منظمات الأعمال ينبغي ان تمر بمراحل متعددة من الدراسة والتجريب حتي الوصول إلي طريقة لتقويم الأداء تتميز بالصفات التالية:

- 1 . تكون طريقة التقويم مرنة بمعنى قابليتها للتطبيق علي أنواع مختلفة من المشروعات في الأنواع المتباينة للنشاط .
- 2 . تكون الطريقة شاملة بمعنى أنها توفر صورة واضحة عن موقف المشروع موضع التقويم .
- 3 . تعكس الطريقة النواحي الكيفية في الأداء إلي جانب النواحي الكمية.
- 4 . تعكس خطة أو طريقة التقويم الترابط والتداخل بين الوظائف الإدارية المختلفة لنموذج التميز

### نتائج الأداء الرئيسية Key Performance Results

نموذج التميز يعد الأفضل من بين الأطر الموجودة وذلك لأنه يجبر المنظمات على التركيز على جميع جوانب الأداء ( المتعاملين ، العاملين ، القيادة ، الإستراتيجية ، الشراكات والموارد ، العمليات والمنتجات والخدمات ، نتائج المتعاملين ، نتائج العاملين ، نتائج المجتمع ثم نتائج الأعمال).

#### الميزة التنافسية:-

وهي قابلية المنظمة لأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً.

إدامة الميزة التنافسية لتطلب عدد من الشروط أهمها ما يلي (نور ، 2008 : 311 -312):-

- 1 - إستمرار حصول العميل على ميزة أكبر عند اختياره منتجات أو خدمات المنظمة مقارنة بالمنافسين.
- 2 - الفجوة بين منتجات وخدمات المنظمة وقدرات منافسيها.
- 3 - تفوق المنظمة في القدرات على منافسيها على المدى البعيد.

#### تقاس الميزة التنافسية بالآتي:-

- أ / التكلفة : السعر الأقل أو الخدمة بدون تكلفة.
  - ب / الجودة : الأداء الجيد.
  - ج / الاعتمادية : إتاحة الخدمة أو المنتج عند الطلب.
  - د / الابتكار : تقديم منتجات وخدمات جديدة والتكيف مع المتغيرات.
  - هـ / السرعة : سرعة تسليم الخدمة أو المنتج للعميل.
- وتتوافر كل مقاييس الميزة التنافسية بالصندوق من خلال المقاييس التي سيرد تفصيلها.

## الفصل الثالث

### المبحث الثاني

#### إدارة الجودة الشاملة:-

تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تهدف إلى تحسين الإنتاج والخدمات لتحقيق الأداء الأفضل وتخفيض نسب الفاقد وقلّة الأخطاء والعمل على كسب رضا الزبائن ( صباح ، 2008 : 44 - 46).

عرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل معهد الجودة الفدرالي الأمريكي بأنها ( منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل باستخدام الأساليب العلمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات).

#### مزايا تطبيق الجودة الشاملة:-

- 1 - تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة.
- 2 - العمليات المتتابة التي تؤدي إلى تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل للموارد.
- 3 - تحسين العمليات والخدمات.
- 4 - زيادة الكفاءة وتخفيض الأخطاء الناتجة عن التشغيل أو تقديم الخدمات.

#### عناصر إدارة الجودة الشاملة:-

- 1 / قيادة التنظيم والضبط عمليات إدارية توجيهية (رقابة) ، إنتاجية (تقديم خدمات).
- 2 / التكنولوجيا.
- 3 / الهيكل التنظيمي والاتصالات.
- 3 / نظام الأفراد ( الهيكل الوظيفي وبناء فرق العمل والتدريب والتطوير ونظام الحوافز والمكافآت).

## الفصل الثالث

### المبحث الثالث

#### أسلوب القياس المرجعي :-

عرف مركز الجودة الأمريكي أسلوب القياس المرجعي Benchmarking approach بأنه ( أسلوب القياس المنتظم والمستمر بقياس عمليات داخل المنظمة ومقارنتها على نحو متوسط مع أعمال المنظمات الرائدة محلياً أو عالمياً لاكتساب المعلومات التي تساعد المنشأة على فهم أو إدراك طريقة تطوير أدائها ) ( عبد الفتاح ، 2001 ، 51 -52).

استخدم الباحث أسلوب القياس المرجعي في التحسين (نموذج مركز الاتصال - نموذج تحسين الابتكار - نموذج آلية الشكاوي نظام إدارة الشكاوي).

#### أهداف أسلوب القياس المرجعي:-

1 / التحسين المستمر في العمليات الداخلية والخارجية.

2 / زيادة القدرة التنافسية.

3 / أفضل الممارسات للابتكارات الجديدة.

4 / إستمرارية المنظمة على المدى البعيد.

الشكل ادناه يبين عناصر الرؤيا ورسالة الصندوق التي تعكس إستمرارية الصندوق على المدى البعيد والخصائص التي تميز الصندوق وعناصر وجوده ( من نحن ولماذا نحن موجودون )

جدول رقم (22) تعريف محور الرؤيا القيادية ورسالة الصندوق

المحور	التعريف
وضع الرؤيا القيادية هي المكانة التي يطمح الصندوق لتحقيقها .	توضح رسالة المنظمة الفرق الأساسي الذي وجدت المنظمة لأجله ( مبرر وجودها وإستمرارها في تقديم خدماتها ومنتجاتها وتجبب علي سؤالين هامين من نحن ولماذا نحن موجودون وتعرف بأنها ( تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ( الركابي ، 2004 ص 107 )
وضوح الرؤيا شرط لتحقيق النجاح	وتعكس رسالة الصندوق أ / المهمة الأساسية من خلال الخدمات التي تقدمها ( من نحن )
عرفها Nair بأنها صورة المستقبل كما تتخيلها المنظمة	ب / العملاء والأسواق التي يحقق بها الصندوق رسالته ج / سبب وجود الصندوق ( لماذا ) حاجات المجتمع . د / تحديد الصفات التي يتميز بها الصندوق .
	الرسالة : " نعمل علي توفير خدمة متميزة للمشمولين بإتباع منهج الجودة الشاملة والتميز المؤسسي والمواصفات القياسية العالمية والموجهات والمعايير الدولية للضمان الإجتماعي لتعزيز التماسك الإجتماعي مع تعزيز الشراكات لصالح المتعاملين والعاملين والمجتمع"

حيث يمكن توضيح هذه العمليات فيما يلي:-

**العملية الأولى : ترجمة الرؤية الإستراتيجية**

يتمثل الغرض من ترجمة رؤية المنظمة في فهم وتوضيح مهمة وإستراتيجية المنظمة وكذلك الحصول علي إتفاق في الرأي حول تلك الرؤية

**العملية الثانية : التوصيل والربط**

توصيل الأهداف والمقاييس التي يراد تطويرها في العملية الإدارية السابقة إلي المستويات الإدارية المختلفة وربطها بأهداف الأفراد والأقسام ومجموعات العمل .

**العملية الثالثة :التكامل**

تمكن هذه العملية المنظمات من تحقيق التكامل بين خطة الأعمال والخطط المالية ، فالיום تقوم معظم المنظمات بإنجاز العديد من برامج التغيير والتطوير ذات الأولويات المتنوعة لتدعيم تحقيق الأهداف الإستراتيجية



## العملية الرابعة : التغذية العكسية والتعلم :

توفر هذه العملية للمنظمة القدرة علي تحقيق التعلم الإستراتيجي ، حيث تركز عمليات التغذية العكسية علي تقييم ما إذا كانت المنظمة ووحداتها وأقسامها وموظفيها قد قاموا بتنفيذ الأهداف الإستراتيجية المخططة خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أم لا .

لقد أوضح كل من Kaplan & Norton أن هناك مبادئ يجب أن يتضمنها نموذج بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتحويلها من أداة لقياس وتقويم الأداء إلي أداة تعمل علي صناعة وتنفيذ الإستراتيجيات لتنظيمات الأعمال .

### ترجمة الإستراتيجية إلي إجراءات عملية:-

أ / الخرائط علاقة السبب بالنتيجة.

ب / تعبئة الأصول غير الملموسة مع الأصول الأخرى.

ج / توفر إطار للمديرين التنفيذيين لوصف وإدارة الإستراتيجية.

د / تشمل البطاقة علي الأبعاد الأربعة وتشتمل علي الأهداف والمقاييس الخاصة بكل هدف.

### محاذاة ووصف الإستراتيجية بكافة مفردات العمليات التنظيمية :

حيث أن هذا الرصف والمحاذاة يفترض أن يعطي أعلي جهد وتآزر ممكن لغرض إنجاز الأهداف في إطار التصاميم التنفيذية المعتمدة .

### جعل إستراتيجية المنظمة مهمة الجميع :

إن نقل الإستراتيجية وجعلها من مفردات العمل اليومي لجميع العاملين يتطلب دوراً مهماً في الإتصالات والتدريب والتعليم لكي تربط بإستمرار المؤشرات الواردة في البطاقة بصيغ عملية للتنفيذ بشكل دائم ومستمر .

### جعل إستراتيجية المنظمة عملية مستمرة:

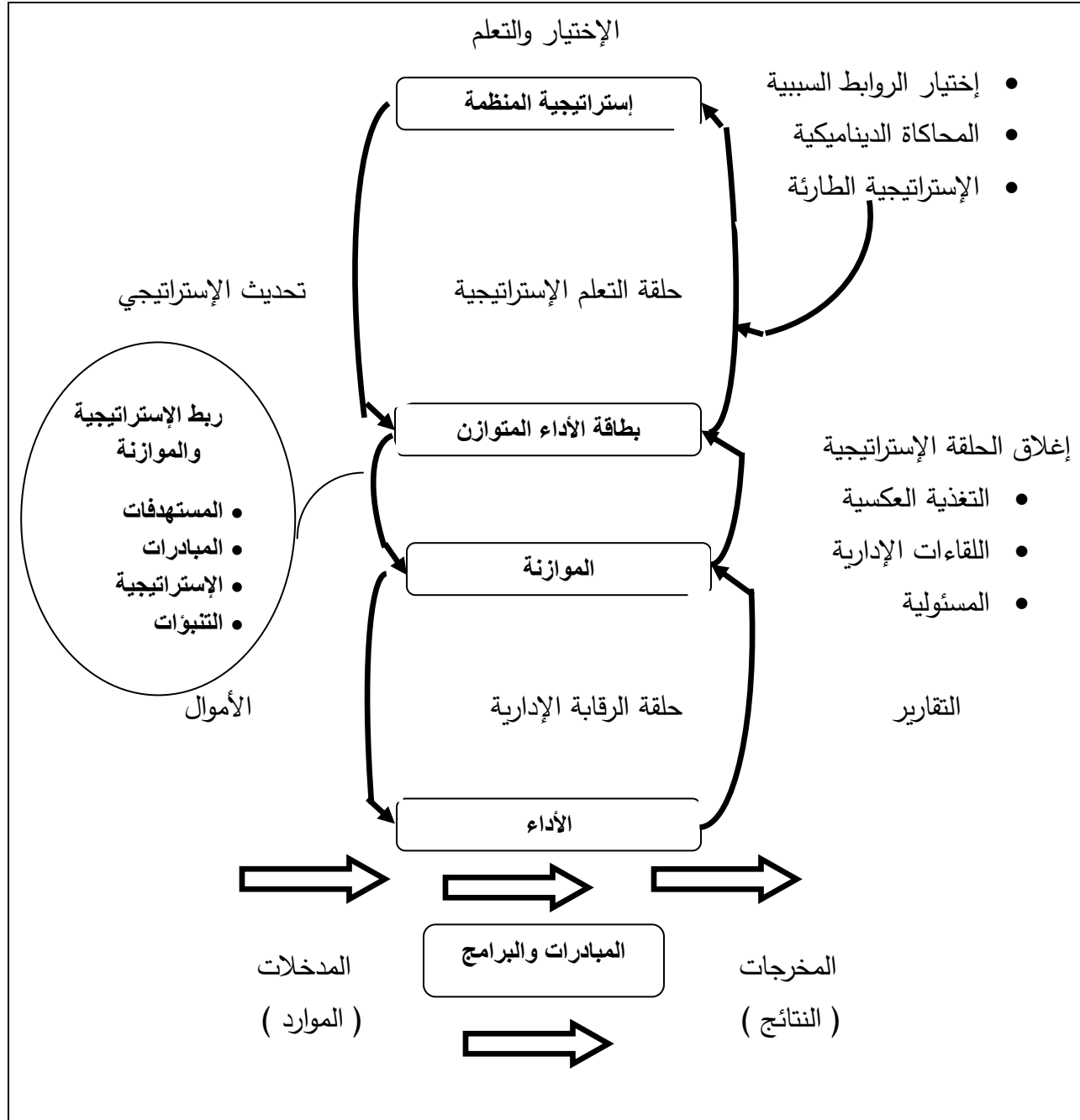
وتتكامل دورة العمليات مع إدارة العمليات مع إدارة الإستراتيجية بإستخدام ثلاث عمليات هامة هي

( زكريا ، 2003 : 113 - 114 )

1 . ربط الموازنات بتقديرات الموازنة التخطيطية.

2 . جعل الإستراتيجية ذات عمليات مستمرة عن طريق عقد إجتماعات دورية لمراجعة الإستراتيجية.

3. الاهتمام بعمليات التعلم والتكيف الإستراتيجي.



شكل رقم ( 17 ) إستراتيجية المنظمة عملية مستمرة

Source : Kaplan , Robert S. and Norton David P . , March 2001 , Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management ; Part 1 1 , Accounting Horizons Vol. 15 No. 1. P. 153.

## بناء الإستراتيجية والخارطة الإستراتيجية:

طور Kaplan & Norton صيغة عملية شكلت معادلة للأداء المنظمي المتميز وبالصيغة التالية :

( Kaplan and Norton , 2004 : xiii )

إنتاج أداء متكامل = وصف دقيق للإستراتيجية + قياس الإستراتيجية + أداء الإستراتيجية

$$\left| \begin{array}{l} \text{نتائج الأداء المتكامل} \\ \text{Strategy map} \end{array} \right| + \left| \begin{array}{l} \text{بطاقة الأداء المتوازن} \\ \text{Blanced Score card} \end{array} \right| + \left| \begin{array}{l} \text{نظام إدارة الإستراتيجية} \\ \text{Strategy focused} \\ \text{organization} \end{array} \right|$$

ليعكس الجوانب المهمة في الأداء بإعتبارها ترابطاً منطقياً ومستمرّاً لمفردات ذات شأن تحت المنظمة نفسها

باتجاه تحقيقها والإقترب من المستوي العالمي حيث رسالة المنظمة الملهمة لأداء فعال ونزولاً إلي مستوي

العملي المباشر ، وكما يوضح ذلك الشكل رقم ( 18 ):



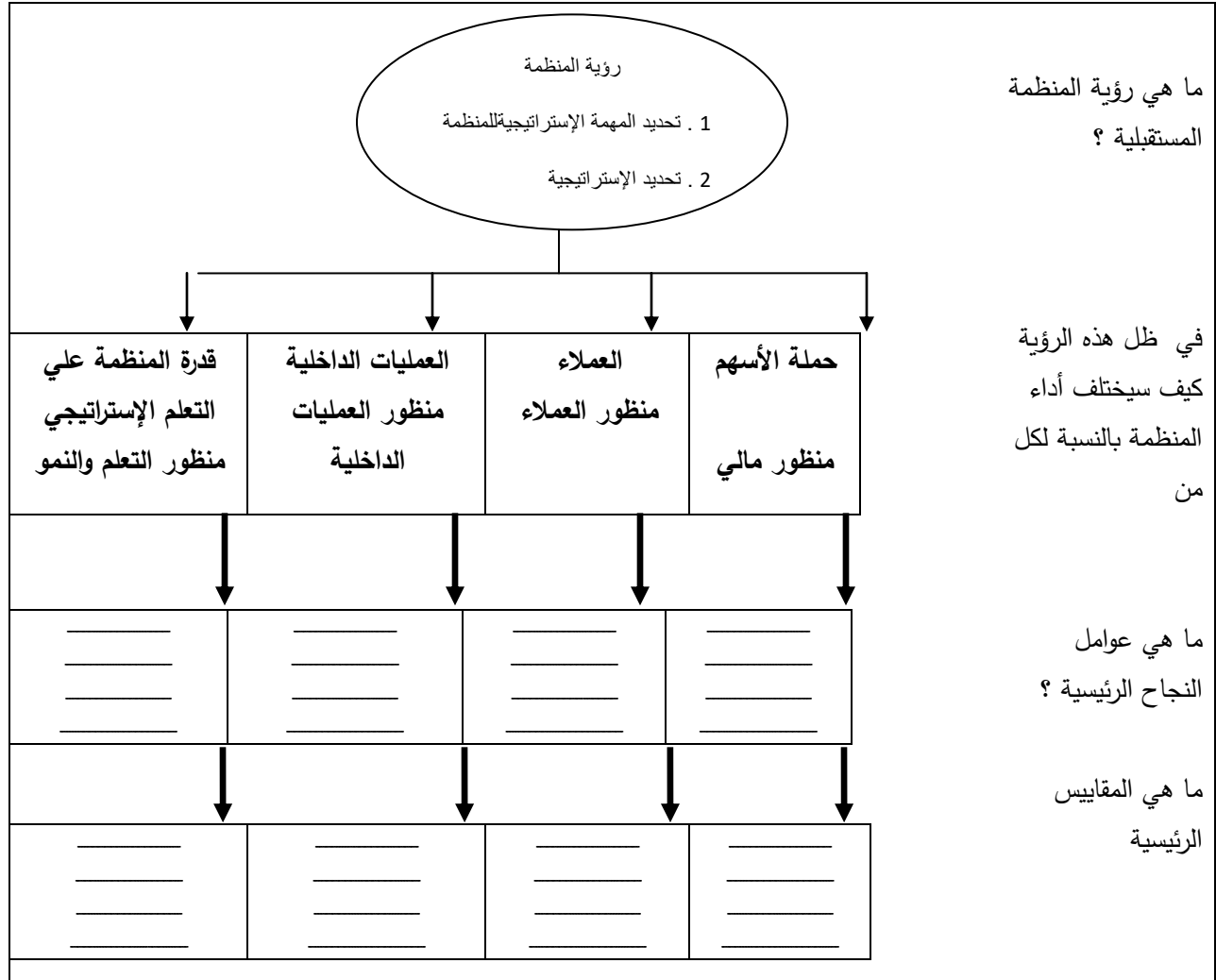
شكل رقم ( 18 ) الإنتقال من رسالة المنظمة إلي رؤيتها إلي إستراتيجيتها

Source : Robert S. Kaplan and David P. Norton , Strategy y Maps Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes , Harvrd Business School Press Boston , Massachusetts, 2004. P . 33

يتضح من الشكل أعلاه أن تنظيمات الأعمال تطمح إلي تحقيق نتائج مستهدفة تمكنها من الإرتقاء بالأداء وتحسينه علي المدى الطويل ، عليها الإلتزام بوصف جميع المكونات المختلفة للإستراتيجيات التنظيمية ، إبتداءً من المستوي العالي حيث توجد رسالة المنظمة التي تحدد سبب وجودها نزولاً إلي المستويات الدنيا وصولاً إلي مستويات العمل المباشرة لتحقيق مصالح أصحاب الحصص المختلفة.

## الربط بين المقاييس والإستراتيجية :

يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين المقاييس والإستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا. وتتم مناقشة محتوى إستراتيجية المنظمة ومهمتها ثم الإنتقال إلي البحث في النتائج المحتملة المترتبة علي نجاح المنظمة في إستراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.



شكل رقم ( 19 ) الربط بين المقاييس والإستراتيجية

Source: Kaplan, Robert S and Norton , David P. September – October 1993, Putting the Balanced Scorecard to Work , – Harvard Business Review , . P . 8.

## الفصل الثالث

### المبحث الرابع

#### بطاقة الأداء المتوازن

برزت الحاجة إلي ظهور أساليب إدارية تمكن المنظمة من قياس وتقييم أدائها وإدارتها بصورة شاملة فيما يعرف بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن Balance Score Card التي قدمها كلاً من :

Roberts . Kaplan and DAVID P . Norton 1992

وحيث أن بعد الأداء الاجتماعي بمحورية المساعدات الاجتماعية ومشروعات التنمية الاجتماعية للمعاشيين يمثل بعداً خامساً للأداء بالصندوق الوطني بقطاعيه بالتركيز علي القطاع الحكومي موضوع الدراسة .

من خلال أبعاد الأداء ( المالي — العمليات — العملاء والنمو والتعلم — الأداء الاجتماعي )

#### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

Balance Score Card من أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً في تحديد الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسات وتقييم وتقييم مدي التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف .

عرفها Roberts. Kaplan and David P- Norton بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمديري الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم .

( Kaplan and Norton , 1992.71)

وعرفت بأنها نظام إدارة يمكن المديرين التنفيذيين والمديرين لرسم أهدافهم الإستراتيجية علي مجموعة من قياس الأداء المرتبطة لمحاو [ المالية — العملاء — النمو والتعلم والعمليات الداخلية Plantetal , 2003 .

مما تقدم يتضح أنها تستخدم في ثلاثة أنظمة إدارية :

1 / القياس والتقويم

2 / الإدارة الإستراتيجية

3 / التواصل والإتصال

ومن التعريفات السابقة يتضح أنها :

1 — عبارة عن مقاييس مالية وغير مالية تبين أداء المؤسسات .

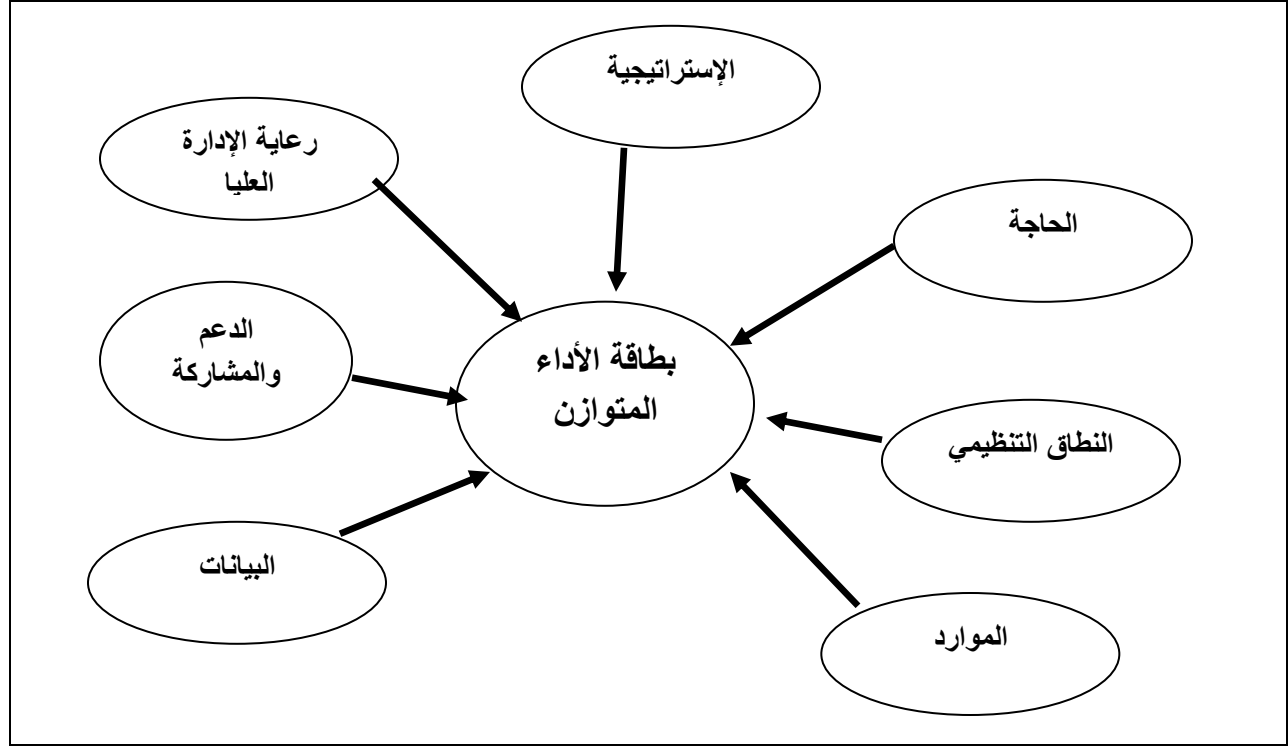
2 — نقل الإستراتيجية إلى الوحدات المختلفة مما يحقق التواصل التنظيمي .

3 - تترجم الرؤيا والرسالة إلى أهداف وأنشطة.

4 — تطبيق في جميع المؤسسات ( خدمية / إجتماعية).

**المعايير التنظيمية لبناء نظام تقويم الأداء المتوازن ( الغالبي، إدريس 2009 : 32 - 33 )**

إختيار مجموعة من العناصر التنظيمية للبدء بإستخدام فعال لمتطلبات بطاقة الأداء المتوازن . أن هذا القرار مهم جداً خاصة إذا عمليات منظمة العمال أن هذه العناصر تشكل القاعدة الأساسية للنجاح في التبني والتنفيذ.



شكل رقم ( 20 ) المتطلبات التنظيمية لبناء بطاقة الأداء المتوازن

Sours: Paul R , Niven 2002 Balanced Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Results , ( Newyork , john Wiley & Sons,Ins P . 43 .

علاقة بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة:-

قام كل من Kaplan & Norton بتطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن يستخدم في مجال الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلي إستخدامه في مجال تقويم الأداء حيث الربط بينهما في تطوير قياس الأداء .

تطبق الإستراتيجية عن طريق الربط بين أربعة عمليات إدارية هي:

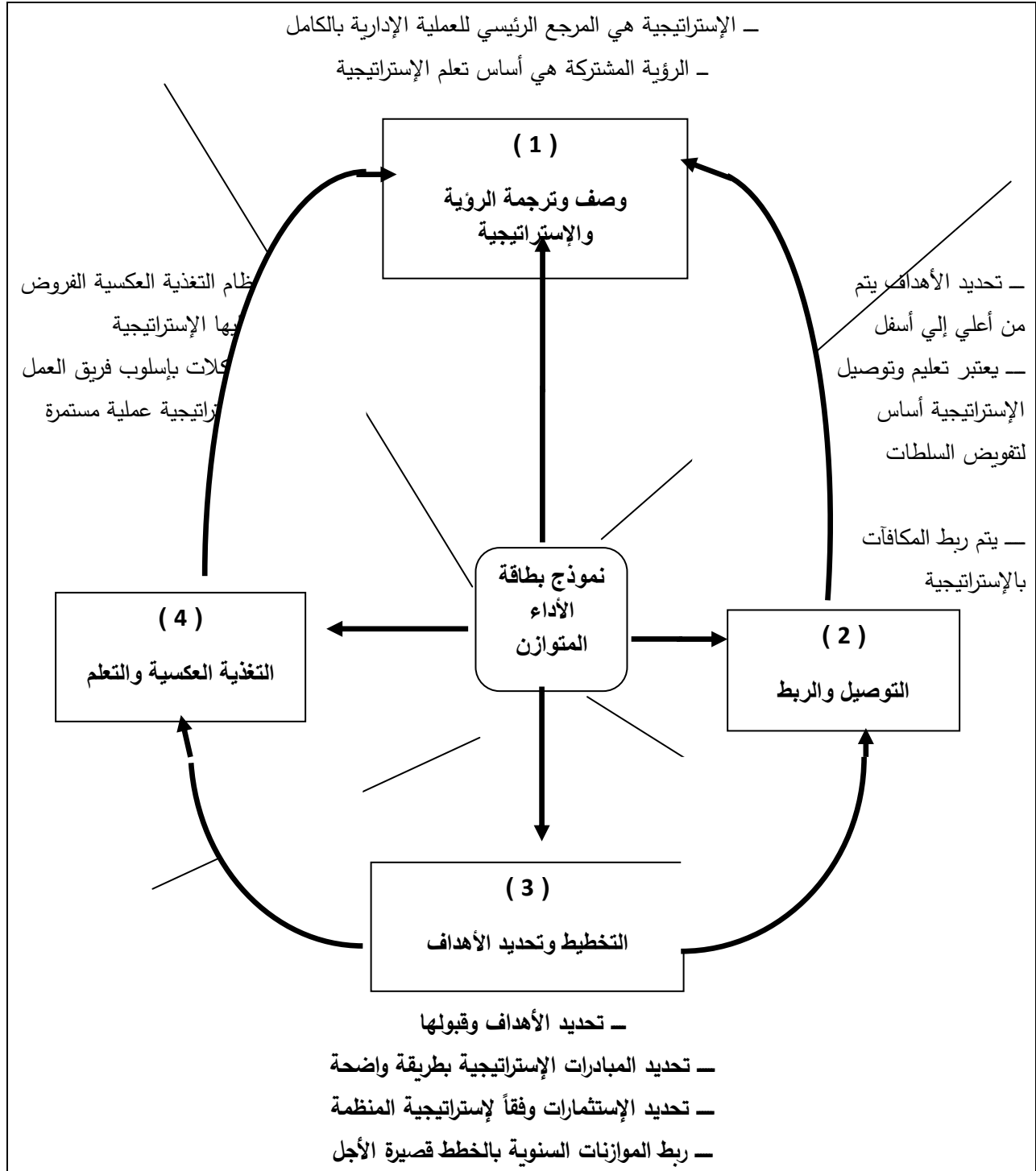
1 / ترجمة الرؤيا والإستراتيجية

2 / الربط بين الإستراتيجية والأهداف والمقاييس العامة والخاصة.

3 / تخطيط الأعمال.

4 / التغذية العكسية والتعلم .



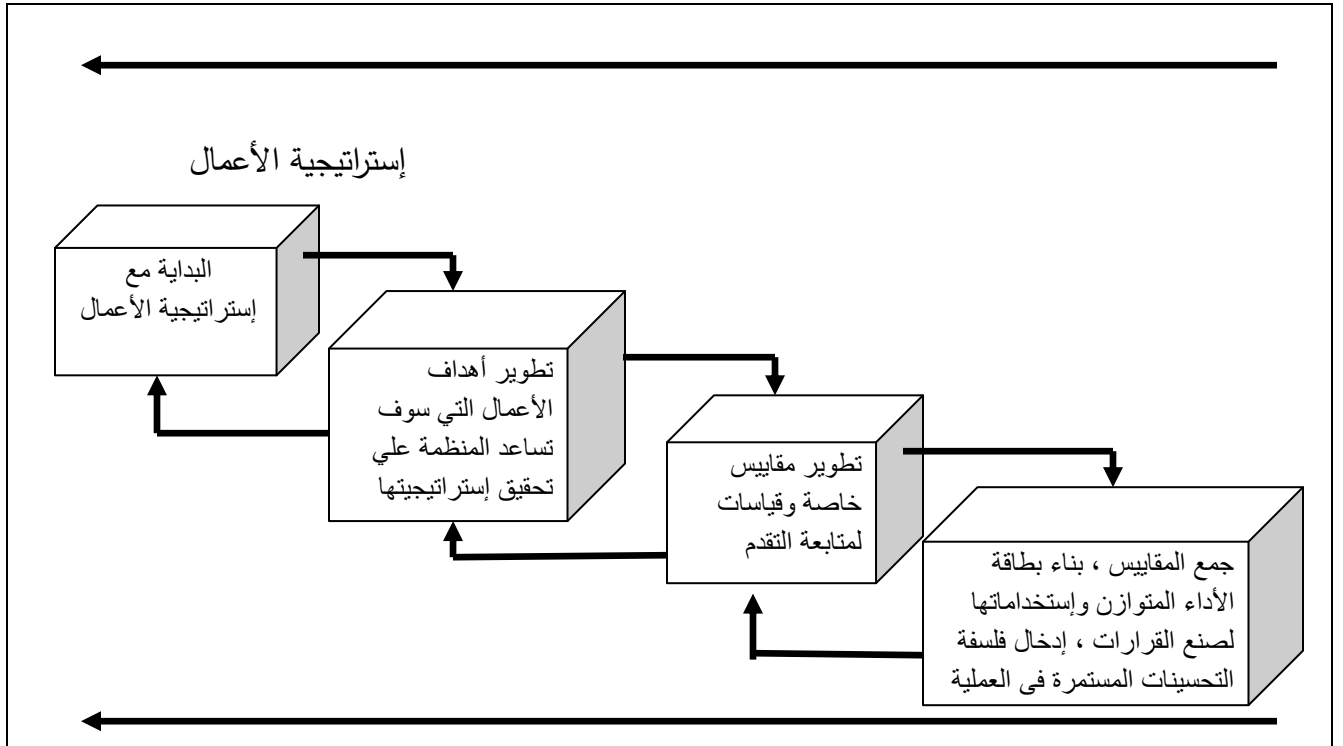


شكل رقم ( 21 ) بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإستراتيجية

Source : Kaplan , Robert S. and Norton , David P.1996 , Transforming the Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action , Boston, Harvard Business School Press P. 198

## خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن :

أوضح ( Kaplan & Norton ) في كتابهما The Strategy Focused Organization ، أن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ بتحديد إستراتيجية الأعمال ثم أهداف الأعمال وتطوير المقاييس ثم التنفيذ، بينما تبين حركة السهم في الإتجاه المعاكس أن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من عملية التنفيذ لتحديد ما إذا كانت الأهداف ملائمة والمقاييس الصحيحة موزونة ومن ثم إستخدام المقاييس لتقييم التقدم مقابل الأهداف لتعزيز الإستراتيجية، والشكل يوضح خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن وذلك علي النحو التالي:-



شكل رقم ( 22 ) خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

Source: Kaplan , Robert S. & Norton P, David , 2001 , The Strategy Focused Organization  
Boston, MA : Harvard Business School Press.

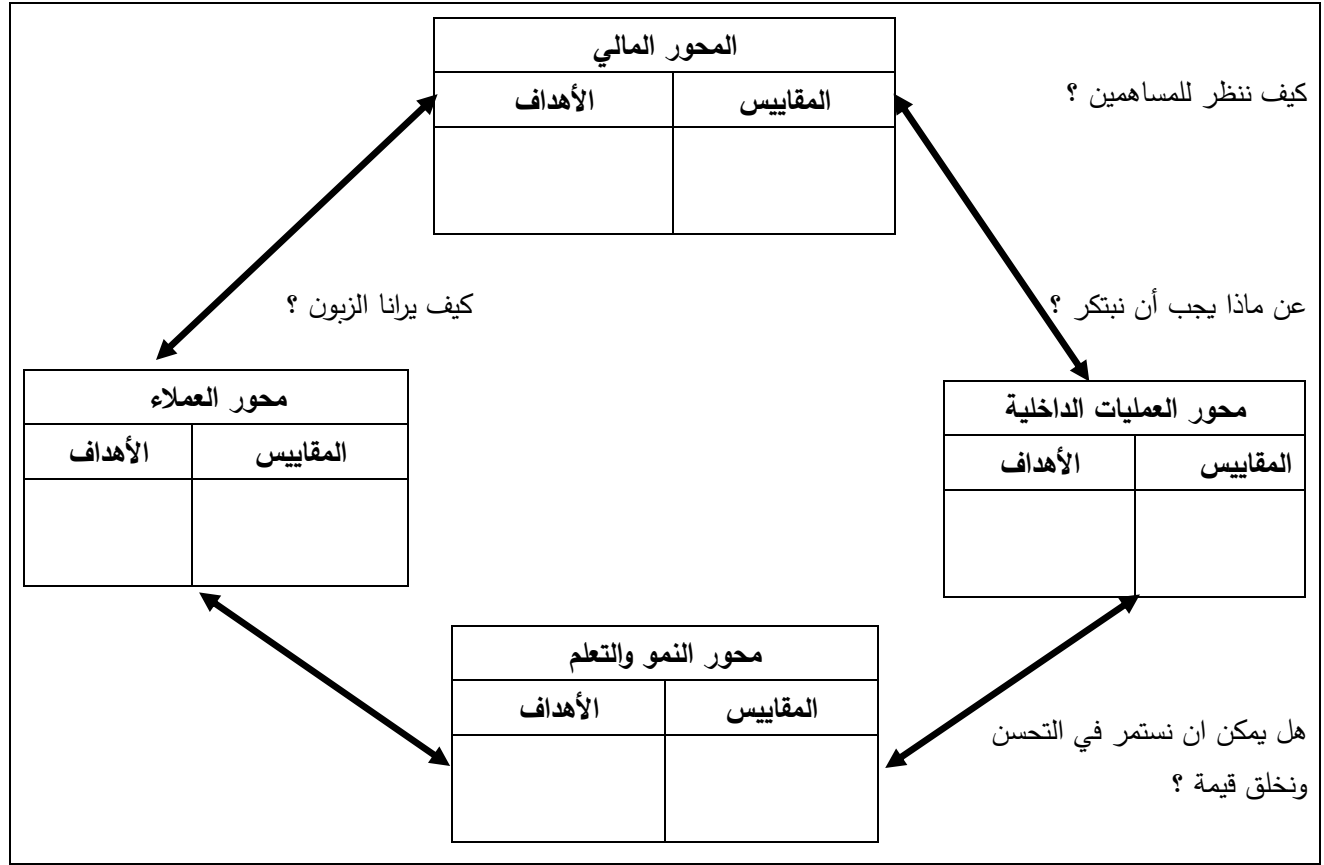
أجيال بطاقة الأداء المتوازن : مرت بطاقة الأداء المتوازن بأربعة أجيال:

الجيل الأول : قياس وتقويم للأداء

تحدد ملامح الجيل الأول من أجيال بطاقة الأداء المتوازن في الخصائص التالية :

- 1 . تقوم مقاييس الأداء في هذا الجيل علي أربعة أبعاد هي الأداء المالي، العلاقات والعملاء والعمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم ( زغلول ، 17-16 : 2006 )
  - 2 . يتم في هذا الجيل المزج بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية.
  - 3 . ترتبط المقاييس في هذا الجيل بأهداف إستراتيجية محددة نابعة من إستراتيجية التنظيم إذا كان هادفاً إلي تحقيق الربح أو من رسالته إذا كان غير هادف إلي تحقيق الربح.
  - 4 . قيام علاقة السبب والنتيجة في مقاييس الأداء المتوازن.
  - 5 . إختيار المقاييس بطريقة تكسب موافقة الإدارة العليا لمنظمات الأعمال وبصورة تعكس أهمية كل من توافر المعلومات الإستراتيجية التي يمكن أن تتدفق من وإلي بطاقة الأداء المتوازن
- الصعوبات في عملية تصميم قياس الأداء تتمثل في ثلاثة مصادر وهي :

- 1 . عدم وجود تعريف واضح لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وقد أدي ذلك إلي تعدد في مسميات المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ( بلاسكة ، 2012 : 20 )
- 2 . غموض علاقة السببية في بطاقة الأداء المتوازن.
- 3 . عدم إختيار المقاييس المناسبة سواء أكانت مقاييس نتائج أو مقاييس أداء



شكل رقم ( 23 ) المحاور الأربعة للجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن

Source : Kaplan, Robert S. and Norton, David P. January – February 1992 , The Balanced Scorecard– Measures that Drive Performance, Harvard Business Review .P .72.

## الجيل الثاني نظام إدارة إستراتيجي :

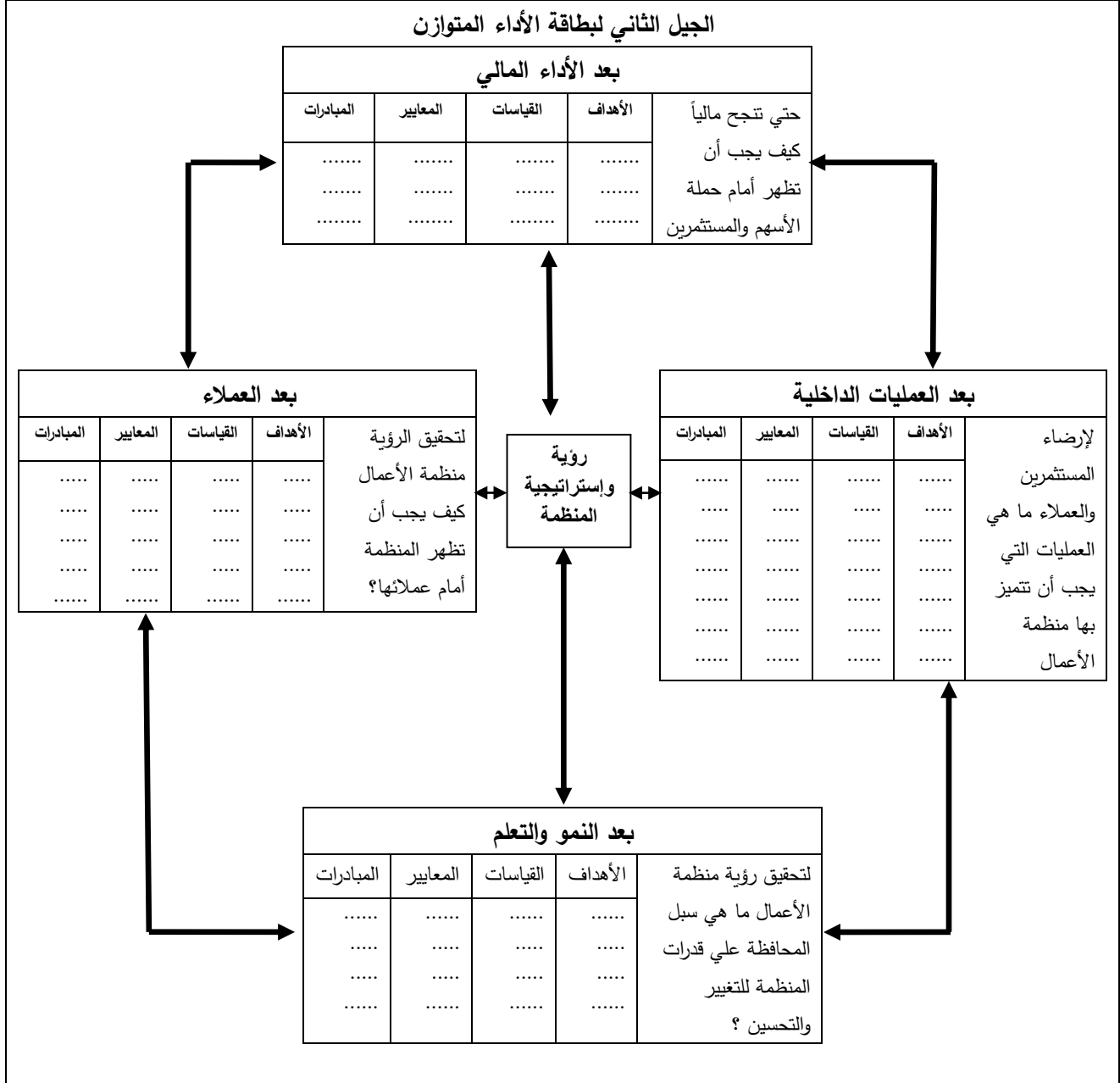
تحددت ملامح الجيل الثاني في ثلاث خصائص مستمدة من محاولة معالجة الإنتقادات الموجهة إلي الجيل الأول والمتمثلة في الصعوبات المرتبطة بتصميم المقاييس وهذه الخصائص هي:

( زغلول ، 2006 : 17 )

أولاً : إحلال مدخل الأهداف الإستراتيجية المحددة محل المدخل الموقفي Attitudinal Approach كأساس لإختيار المقاييس الملائمة.

ثانياً : إستخدام نماذج الربط الإستراتيجي أو خرائط الإستراتيجية Strategic Linkage Models عرض ( Kaplan & Norton 1992 ) مفهوم السببية بإعتباره أحد المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها الأداء المتوازن من خلال الربط بين الأبعاد الأربعة للمقاييس.

ثالثاً : تصميم نظم التقرير البرمجية لبطاقة الأداء المتوازن : تتطلب عملية صياغة وتشغيل مقاييس الأداء المتوازن بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لإستخدام نظم التقرير البرمجية Software Reporting Systems لتقدم عناصر نظام معلومات إدارة الأداء الإستراتيجي ثم ربط النظام آلياً بمسارات تدفق المعلومات .



شكل رقم ( 24 ) المحاور الأربعة للجيل الثاني

Source : Kaplan , Robert S. and Norton , David P,1996,. “ Linking the balanced scorecard to Strategy “ . California Management Review, 39 : P .76

### الجيل الثالث : خرائط الإستراتيجية :-

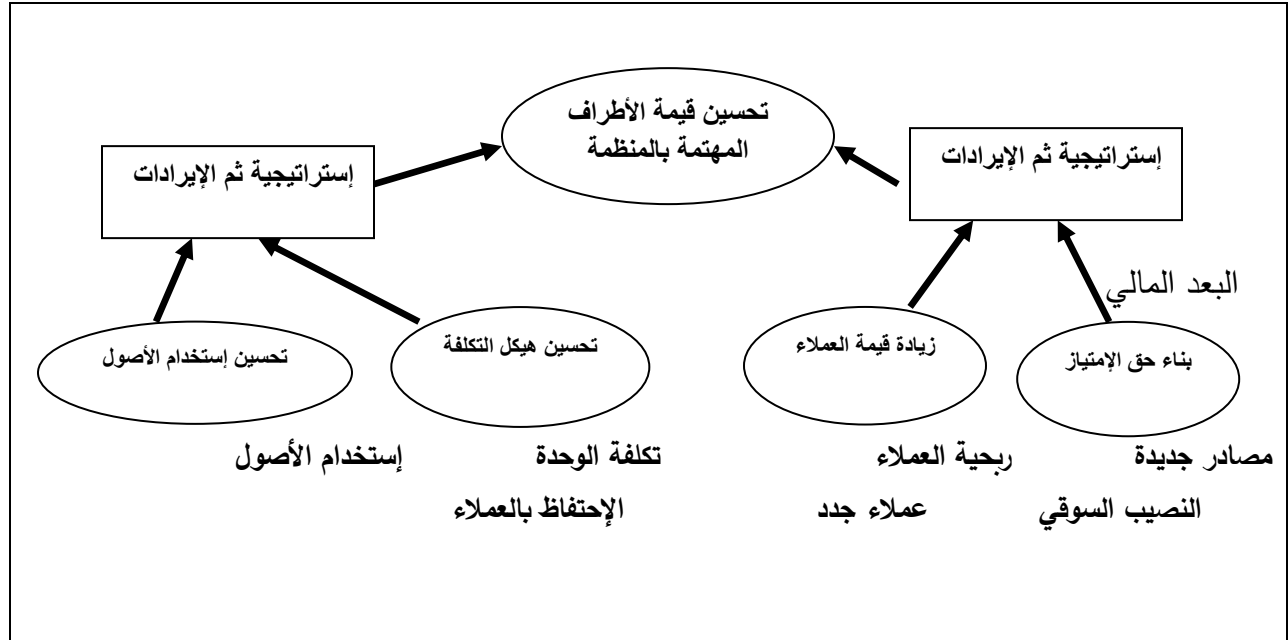
يعرف الجيل الثالث بما يسمى بخرائط الإستراتيجية Maps Strategic ، علي أساس أنه لا يمكن تطبيق مقاييس الأداء المتوازن بإعتباره أداة لإدارة الإستراتيجية دون خرائط الإستراتيجية.

وبجانب الخصائص التي أفرزها كل من الجيل الأول والثاني لبطاقة الداء المتوازن تحددت ملامح الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن في الخصائص التالية ( Lawrie, G. & Cobbold , ا . 2002:3 )

**أولاً :** إستحداث قائمة الغايات: تمثل قائمة الغايات Statement Destination وصفاً مكتوباً يعكس وضع تنظيم الأعمال في تاريخ مستقبلي محدد بإفتراض أن الأهداف الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة حالياً سوف تحققها بنجاح .

**ثانياً :** التركيز علي نماذج الربط الإستراتيجي ثنائية الأبعاد : Two Perspectives Strategic Linkage Models علي أساس دمج كل من بعد الأداء المالي وبعد العلاقات مع العملاء في جانب واطلق عليه Outcome Perspective ، وأيضاً دمج بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم في جانب وأطلق عليه جانب النواتج Activity Perspective .

**ثالثاً :** إستخدام مكتب إدارة الإستراتيجية : أضاف Kaplan & Norton خاصية جديدة للجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن وهي إنشاء وحدة إدارية جديدة في الهيكل التنظيمي تتبع لمجلس الإدارة مباشرة أطلق عليها مكتب ( وظيفة ) إدارة الإستراتيجية Office of Strategic Management لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية ( زغلول ، 2006 : 18 )



شكل رقم ( 25 ) يوضح خرائط الإستراتيجية للجيل الثالث.

Source: Kaplan, Robert S. and Norton , David P, March 2001, Transforming the Balanced Scorecard from performance Measurement to Strategic Management : part 1, Accounting Horizons VOL. 15 NO. 1, P.92.

### الجيل الرابع : تعلم نموذج عن الإستراتيجية كما طبقت

تتمثل أهم ملامح وخصائص الجيل الرابع في الآتي :-

1 . تهيئة المجال لكل من القيادة والإدارة : يصف الجيل الرابع ان القيادة والإدارة تلعب دوراً في إدارة الأداء، ولدعم القيادة والإدارة ، فإن الخرائط الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن لها " قيم تنظيمية " البعد.

2 . معالجة كل من الإنضباط وثقافة الأداء: هنالك حاجة إلي الإنضباط لإدارة الأداء للحفاظ علي حقيقة المنظمة .

3. يفترض بأن البيئة غير مؤكدة وتحتوي علي مخاطر.

4 . تضمين الآثار الاجتماعية والآثار البيئية.



## مكونات بطاقة الاداء المتوازن :-

تتكون من عناصر أساسية

1- الرؤية المستقبلية Future Vision إلي أين نريد أن نصل

2 - الإستراتيجية

3 - الأبعاد الأربعة ( مالي - عملاء - عمليات داخلية - نمو وتعلم ) ، إجتماعي [ بعد خامس في الصندوق ] .

4 - محاور كل جانب ( الأهداف ، القياسات ، المؤشرات ، المعايير ، النتائج المستهدفة ، المبادرات )

يمكن تحقيق الأهداف المالية والتنافسية ويمكن توضيح ذلك علي النحو التالي ( القرني ، 92 ، 2010 )

أ. الأهداف : تنفيذ الإستراتيجية من خلال المستويات القابلة للقياس .

ب. المقاييس : ذات طابع كمي تعبر عن مدى تحقيق الأهداف.

ج. المبادرات : هي برامج عمل تساعد في الإنجاز في مستويات الأداء التشغيلي.

د. النتائج المستهدفة يعبر عنها في شكل نسب أو خلافه وتعبر عن مستوى تحقيق

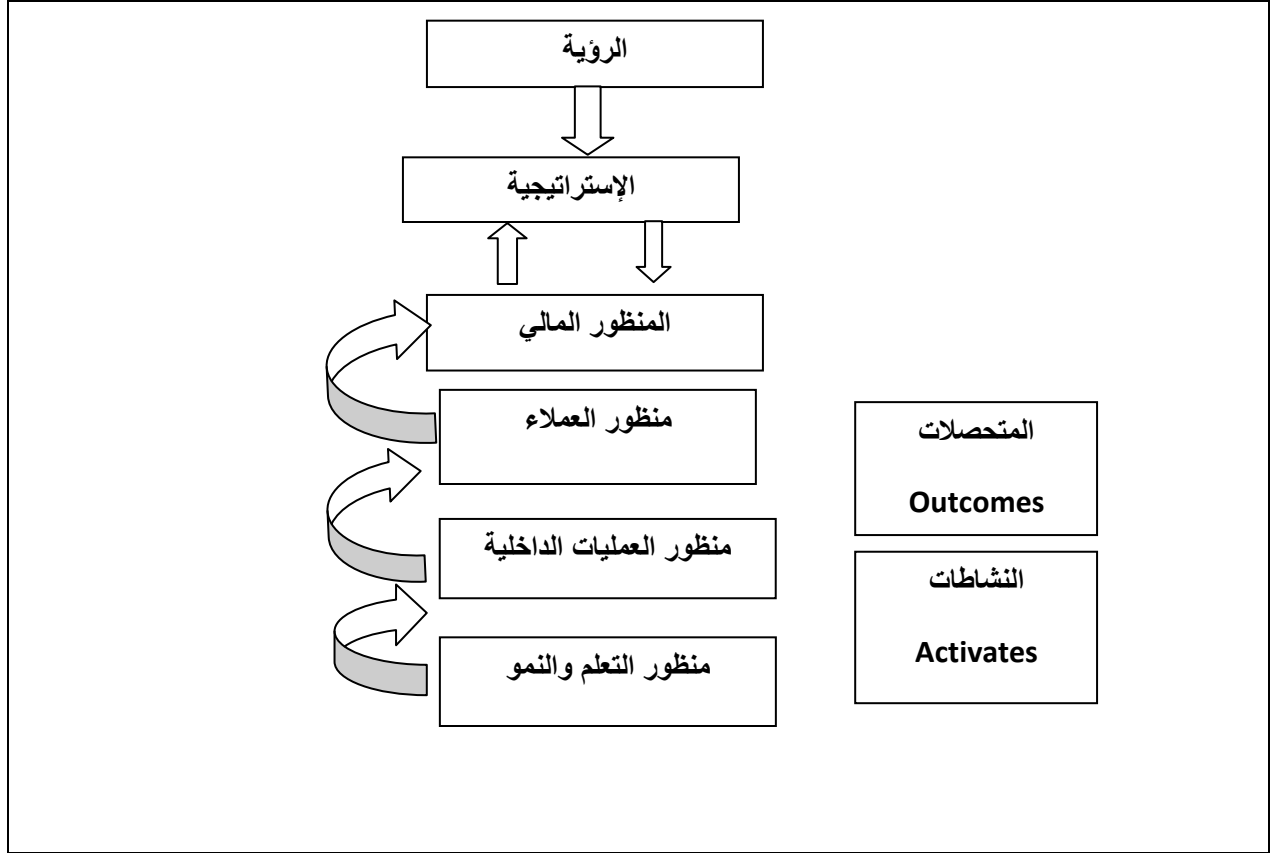
الأهداف من خلال معايير .

5 . ارتباطات السبب والنتيجة أو السبب والأثر ومن أشهر الأدوات المستخدمة في هذا

الجانب (من أدوات الجودة السبعة) Fishbone analysis .

6 . مثيرات ومحفزات الأداء : وجود مثيرات الأداء بدون قياس الأداء المتوازن قد يمكن المنظمة من

تحقيق التحسين قصير الأجل في العمليات .



شكل رقم ( 26 ) هيكل بطاقة الأداء المتوازن

Source ; Henrik , Anderson 14 – 16 May 2001, & 2GC – Actie Management “ Balanced Scorecard Implementation In SMES : Refection on Literature and Practice “ Preper Presented to 4<sup>th</sup> SME International Conference Allborg University Denmark: P1.

## خصائص وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1. خاصية تعدد الأبعاد ( المنظورات ).

توفر الإجابة على الأسئلة الأربعة الأساسية التالية(زغلول ، 2003 : 329):

- كيف نبدا أمام حملة الأسهم؟ بعد الأداء المالي.
- كيف يرانا العملاء؟بعد العلاقات مع العملاء.
- بماذا يجب أن نتفوق؟ بعد العمليات الداخلية.
- هل يمكن الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ بعد النمو والتعلم.

2. خاصية التوازن :

لكي تكون تلك البطاقة بأبعادها ومحاورها متوازنة يجب أن تحقق شرطين هما ( Norrek lit ، 69-68 : 2000)

أ. عمق التوازن ( الطريقة ومحركات الأداء).

ب. شمول التوازن قياس أكثر الأبعاد أهمية التي تحدث فرقا في أداء المنظمة وتمنح المنظمة قدرتها المنفردة على تحقيق أهدافها ( عبد الدائم ، 2003 : 36).

### **البعد المالي :**

يعد البعد المالي أحد محاور القياس والتقويم ، وتمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف ، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل علي تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة.

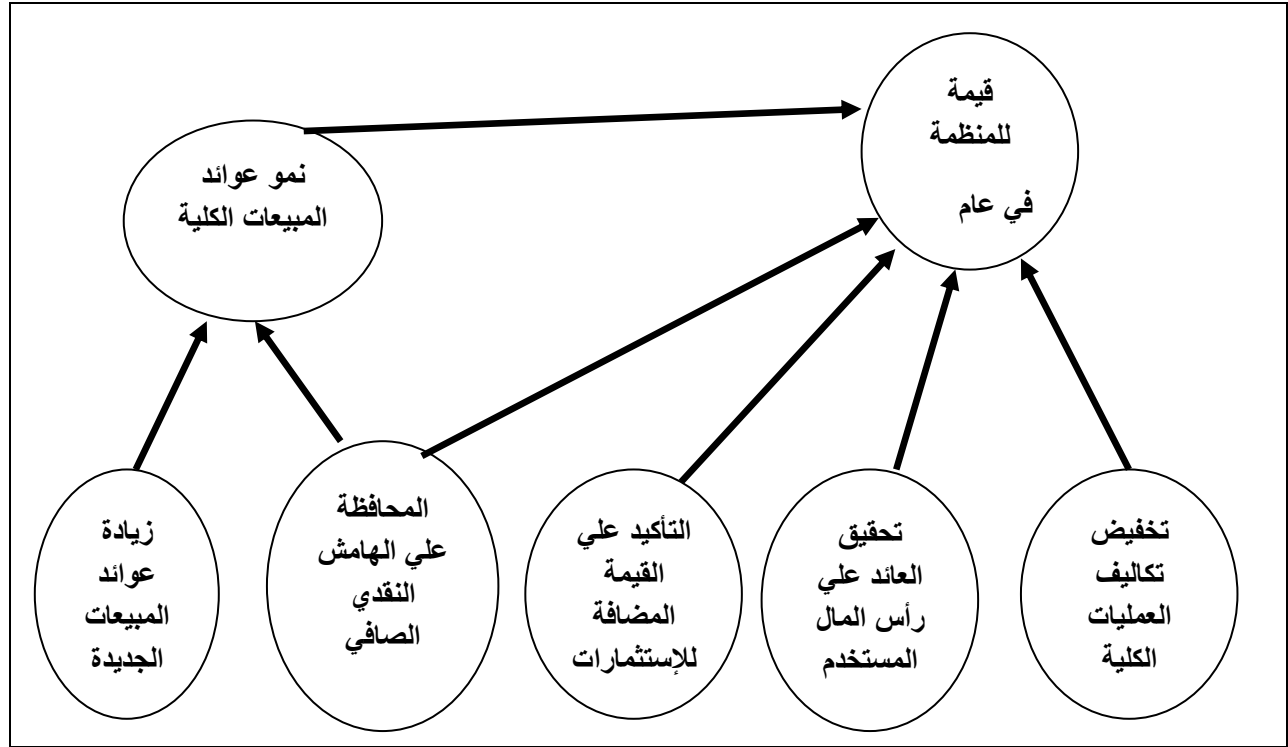
### **مقاييس الأداء للبعد المالي:**

يقدم في هذا المنظور المؤشرات التي تعمل علي تلخيص النتائج الاقتصادية للأعمال ، وقياسها بشكل يساعد علي الكشف عن مدي مساهمة إستراتيجية المنظمة في تعظيم القيمة ونموها بما يضمن لها البقاء والإستمرارية والقدرة التنافسية.

لقد حدد كلاً من روبت كابلان وديفيد نورت مجموعة من المؤشرات المستخدمة في نظام تقييم الأداء المتوازن

جدول رقم ( 23 ) أمثلة للمؤشرات المستخدمة في نموذج تقييم الأداء المتوازن

م	البند	المؤشر
1	الأداء المالي	
	التكاليف	— نسبة الإهلاكات
	الإيرادات	— معدل تغير التكلفة الثابتة لكل وحدة مبيعة — معدل دوران المخزون — العائد علي الإستثمار
2	إدارة العملاء	— شكاوي العملاء — درجة رضا العملاء — نسبة مساهمة العملاء الكبار في إجمالي الإيرادات — نصيب المنظمة من السوق — نسبة الإيرادات من العملاء الجدد إلي القدامي
3	الأداء التشغيلي	إدارة الموردين
	التشغيل	— الشراء إلي الحصول علي المواد المشتراة — نسبة أعداد الموردين في الفترة الحالية مقارنة بالفترة السابقة — كفاءة دورة الوقت ( الوقت المستغرق لإنجاز العمليات الثانوية) — كفاءة دورة العمليات ( الوقت المستغرق لإنجاز العمليات الأساسية) — نسبة الهدر من إجمالي المدخلات
	إبتكار المنتجات	— تكلفة البحوث والتطوير — نسبة الإيرادات من المنتجات والمشروعات الجديدة
4	التدريب والتعلم	رأس المال البشري
	رأس المال المعرفي	— نسبة الموظفين القدامي إلي المستجدين — معدل دوران العمالة — معدل ساعات التدريب لكل موظف — العائد علي التدريب
	رأس المال التنظيمي	— نسبة عدد المقترحات الجديدة المقدمة إلي المقترحات المعتمدة — نسبة الإستعانة بالكفاءات الخارجية لتطوير العمليات الداخلية — تقديم التحسينات والتطورات التي تمت في هذا العام مقارنة بالعام الماضي — روح الفريق والتعاون — تقديرات الفجوة القيادية بين الصف الأول والصفوف التالية.



شكل رقم ( 27 ) البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن

Source : 2GC – active management , 2001 .” Combining EVA with the Balanced Scorecard to Improve Strategic Focus and Alignment “ , Working paper. .

#### بعد العملاء :

تعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر علي وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها ، لأهميته في نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها وإستمرارية نشاطها من خلال مقدرة المنظمة علي تقديم منتجات ( سلع أو خدمات ) بجودة عالية وأسعار معقولة ( إدريس ، والغالبي 2009 : 501 )

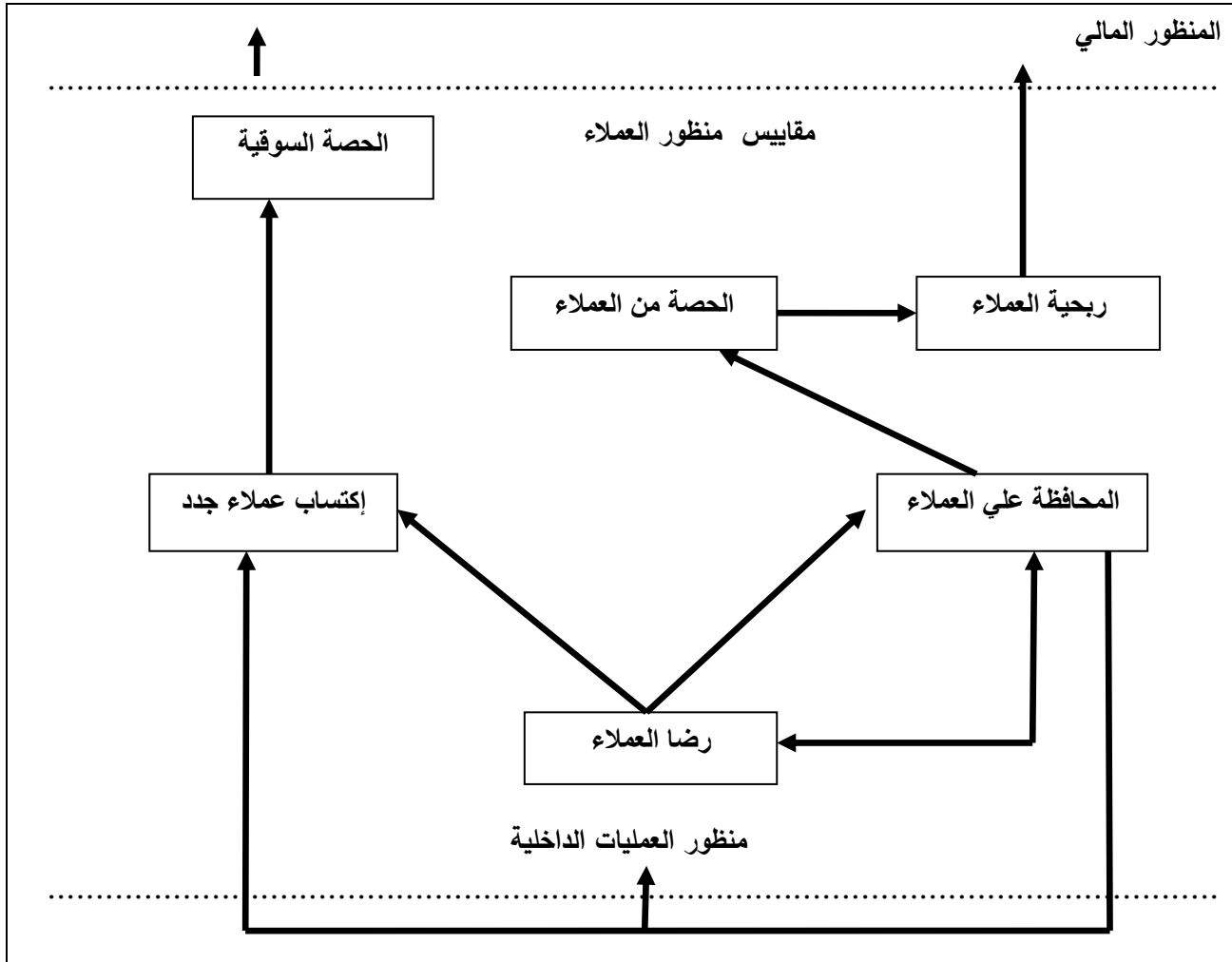
أطلق Robert S. Kaplan and David P. Norton مجموعة القياس الرئيسية التي تشمل علي : ( Kaplan , Norton , 1996 : 59 – 60 )

1 . حصة المنشأة من السوق : وهي تعكس نصيب المنظمة من السوق الحالي.

2 . إكتساب معدل جذب المنظمة لعملاء جدد أو إجمالي المبيعات لعملاء جدد.

3 . الحفاظ علي العميل : وهو معدل بقاء او المحافظة علي إستمرار العلاقات مع العملاء .

4 . رضا العميل : حيث يتم تقدير مستوي رضا العملاء من خلال الدراسات المسحية أو مقابلة كبار العملاء أو الإتصال بهم تلفونياً .



شكل رقم ( 28 ) بعد العملاء

Source : Kaplan , Robert S. and Norton . David P . 1996 , Linking the Balanced Scorecard to Strategy , California Management Review VOL. 39 . NO.1 Fall. P59.

حيث أن عناية ورصا العميل يعتبران علي نحو متزايد خط أساس أداء منظمات الأعمال .

## مقاييس القيمة من وجهة نظر العميل:

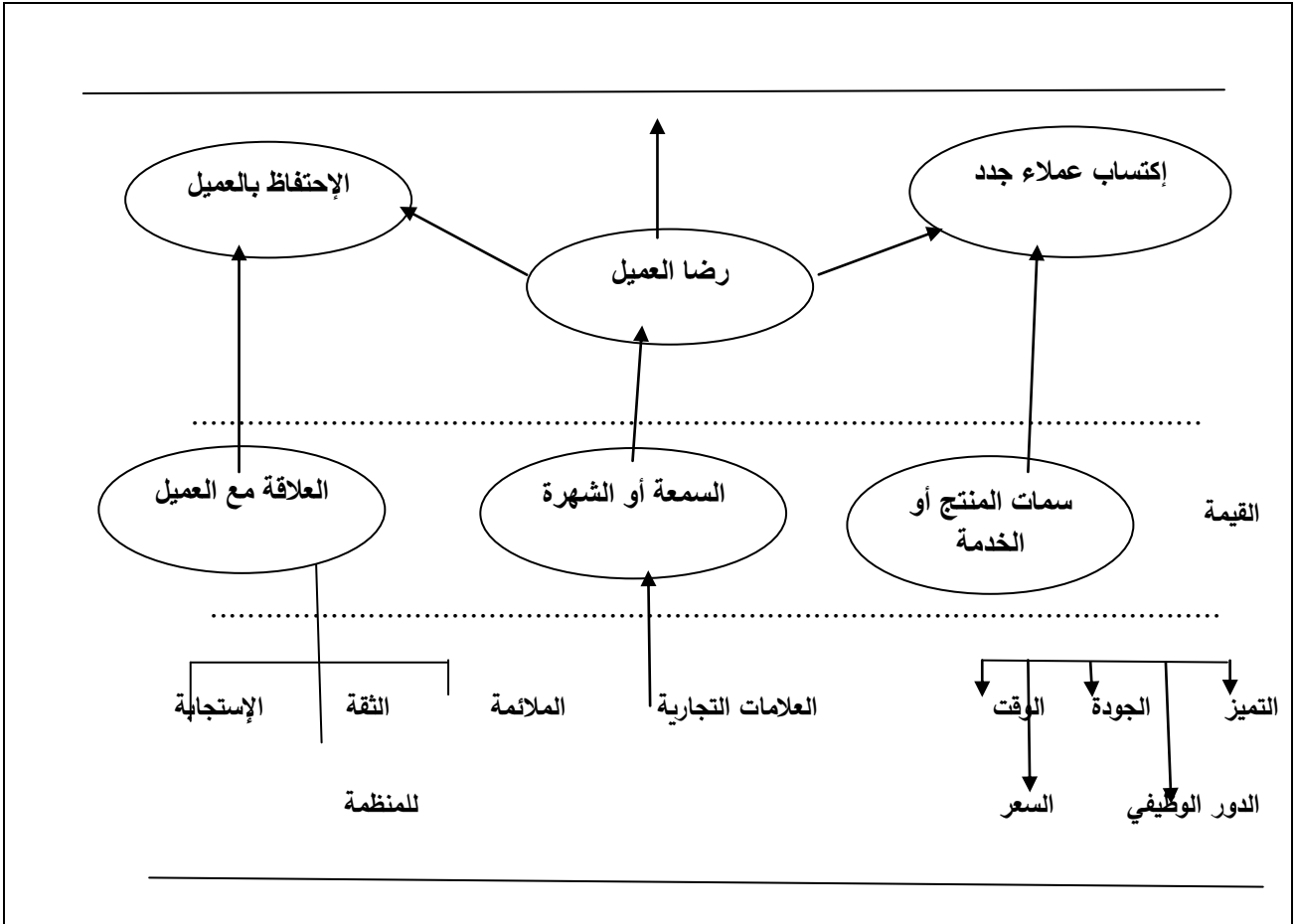
إن قياس القيم من وجهة بعد العملاء تمثل المميزات التي توفرها منظمات العمال لعملائها من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم لتحقيق ولاء العميل ورضائه.

لقد حدد Kaplan and Norton أن هنالك مجموعة عامة من الصفات التي تحكم أو تنظم محركات القيمة من وجهة بعد العميل في كل الصناعات التي تحاول إدخال نموذج بطاقة الأداء المتوازن للأداء بها ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى ثلاث مجموعات هي :

أ . سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة

ب . العلاقة مع العميل.

ج . السمعة أو الشهرة.



شكل رقم ( 29 ) مقاييس القيمة من وجهة نظر العميل

Source : Kaplan , Robert S. and Norton , David P. 1996, linking the balanced Scorecard to Strategy, California Management Review VOL.39. NO.1 Fall, P . 62.

## بعد العمليات الداخلية :

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الدائية والتنافسية. ففي إطار بعد العمليات الداخلية مجمل هذه العمليات وتفضيالاتها تتجسد قدرة وإمكانية المنظمة علي الأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف ( إدريس ، والغالبي 2009 : 217 )

يعتبر بعد العمليات الداخلية الأساس في تحقيق قيمة العملاء وحملة الأسهم ويتطلب هذا البعد تحديد العمليات المطلوبة لتحقيق الهدف المالية وإرضاء العملاء ، فالبرغم من أهمية مقاييس الأداء المعتمدة علي العملاء إلا أنه يجب ترجمتها في مقاييس العمليات الداخلية ( Kaplan and Norton , 1992:73 – 74 )

يهتم بعد العمليات الداخلية بتقويم الأمور التالية( دياب ، 2009 : 501 ):

- 1 . ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمنظمة ؟
  - 2 . ما هي مجالات التحسين والتطوير في العمليات ؟
  - 3 . كيف يتم ترشيد التكاليف ؟
  - 4 . ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها علي الوفاء بمتطلبات العملاء وميزتها التنافسية ؟
- يركز هذا الجانب علي عمليات التشغيل الداخلي التي تمكن منظمات العمال من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء منها بكفاءة وفعالية.

## بعد التعلم والنمو:

يعتبر هذا البعد الأساس في الإستمرارية والمنافسة ، حيث يحدد البنية التحتية التي يجب علي منظمات الأعمال إنشاؤها لتحقيق التحسين والنمو طويل الأجل تتطلب المنافسة العالمية ايضاً أن تتحسن المنظمات بإستمرار من خلال إمكانياتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين

( Kaplanand Norton, 1996 : 63 )

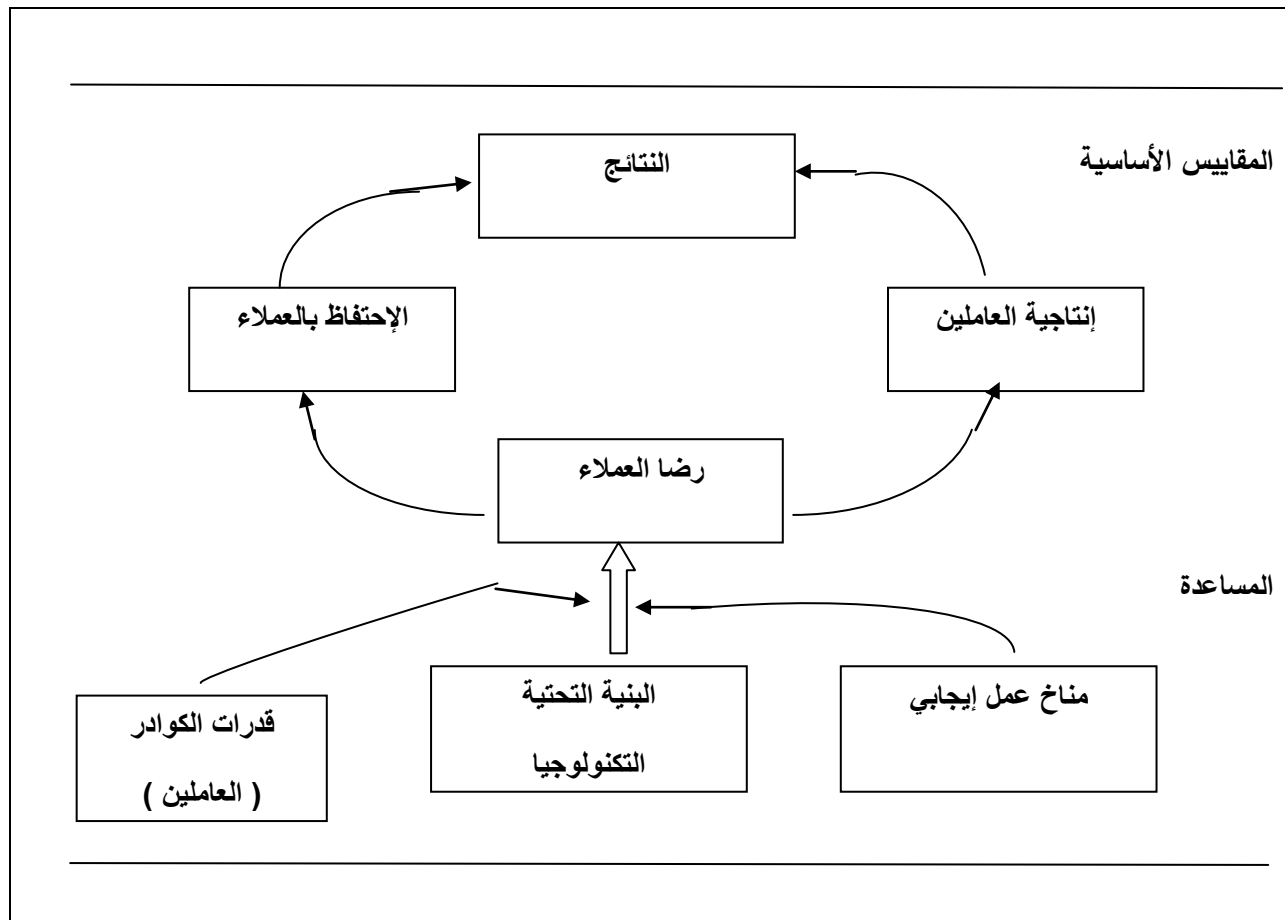
يتوجب علي منظمات الأعمال القيام بعمليات الإبتكار والتطوير في جوانب عديدة تشتمل علي ما يلي ( عبد الدائم ، 2003 : 219 ) :-

- 1 . العمليات الداخلية : عن طريق تطوير إستخدام المعدات والآلات او تطوير قدرات ومهارات العاملين لدي المنظمة وتحسين تكنولوجيا ونظم المعلومات.
- 2 . العملاء : عن طريق إبتكار طرق جديدة لخدمة ورضا العملاء.
- 3 . البعد المالي: عن طريق البحث عن أسواق وعملاء جدد.



أهمية بعد التعلم تتمثل في النقاط التالية ( 4 : 2005 , Cribb ) :-

- 1 . التعلم من أجل التحسين ومنح الخبرة.
- 2 . التعلم من أجل معرفة إحتياجات العملاء بشكل أفضل.
- 3 . التعلم لتحقيق ميزة من أوجه التكامل التي تأتي من أنحاء مختلفة للإستراتيجيات وفقاً لـ Robert S. Kaplan and David P. Norton بعد التعلم والنمو " يصف الأصول غير الملموسة للمنظمة ودورها في الإستراتيجية في ثلاثة مجموعات مختلفة من الموجودات غير الملموسة الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية وهذه هي: قدرات العاملين ( رأس المال البشري ) ، أنظمة المعلومات ( رأس المال المعلوماتي ) والإجراءات التنظيمية( رأس المال التنظيمي ) .



شكل رقم ( 30 ) مكونات ومقاييس بعد التعلم والنمو

Source : Kaplan , Robert S. and Norton , David P.1996 , " Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action " , Harvard Business School Press , Boston Massachusetts ,. P129

## عناصر بعد النمو والتعلم:

حيث يمكن عرض عناصر بعد التعلم والنمو علي النحو الآتي:

- 1 . قدرات ومهارات العاملين.
- 2 . قدرات أنظمة المعلومات: وجود أنظمة معلومات قادرة علي تزويد العاملين بما هو ضروري في المجالات المختلفة للعميل ( إديرس ، والغالبي 2009 : 248 )
- 3 . الإجراءات التنظيمية المتمثلة في التحفيز والدوافع للإلتزام بالعمل.

### مؤشرات قياس بطاقة الأداء بالصندوق الوطني ( القطاع الحكومي ) :

جدول رقم ( 24 ) نماذج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بالصندوق الوطني ( القطاع الحكومي ) ودورها في تقويم الأداء:

العام							المؤشر	البعد
2018م	2017م	2016م	2015م	2014م	2013م	2012م		
91.7 %	90 %	87,6 %	72,5 %	72,8 %	88,5 %	82,2 %	معدل تحصيل الإشتراكات نسبة المصروفات الإدارية إلي الإشتراكات	المالي
9,6 %	9,5 %	7,2 %	4,9 %	5,2 %	4,4 %	4,5 %		
10 - 3	11 - 3	10 - 4	10 - 4	12 - 5	13 - 7	17 - 8	متوسط عدد إنجاز المعاملة بالأيام عدد حالات عدم المطابقة	العمليات الداخلية
—	—	1	1	1	—	—		
0.01	0.02	0.03	0.02	0.01	0.02	0.01	رضا العاملين معدل الغياب معدل الدوران	النمو والتعلم
0.007	0.009	0.02	0.01	0.006	0.007	0.005		
98	85	81	92	91	89	88	معدل تنفيذ التدريب	
92 %	85 %	84 %	83 %	82 %	86 %	81 %		
95 %	93 %	91 %	92 %	90 %	91 %	81 %	معدل رضا المعاشيين عن الصندوق معدل الإستجابة للشكاوي	المتعاملين المعاشيين
66,9 %	64,2 %	61,2 %	56,3 %	55,6 %	54,1 %	50,1 %		
							معدل المستفيدين من المشروعات تراكمياً	الاجتماعي

المصدر : إعداد الباحث من واقع تقارير الأداء والخطط وبيانات قياس الأداء التشغيلي ( 2012 – 2018 م )

البعد - المالي		القياس : معدل تحصيل الاشتراكات	المسئول : مدير إدارة الإيرادات
الإستراتيجية : نحو تحصيل الاشتراكات		الهدف: زيادة تحصيل الاشتراكات	
الوصف : عملية تحصيل الإشتراكات هي العملية الأساسية التي يعتمد عليها الأداء بالصدوق من المنظور المالي وترتبط قدرة الصدوق في الوفاء بالتزاماته تجاه المتقاعدين إلي مدي الكفاءة في تحصيل الإشتراكات والمديونيات ومدي تحصيل الإلتزامات المالية المقررة بالقانون علي وزارة المالية ، مستحقات المعاشيين قبل تأسيس الصدوق الأمر الذي يؤدي إلي تحقيق هدف تحسين المركز المالي للصدوق والقدرة علي مواجهة الإلتزامات .			
بعد/ قبل : قبلي	التكرار : ربعي	وحدة القياس : نسبة مئوية	Polarity
1/ الوصف : معدل التحصيل يحسب بنسبة الإشتراكات المتحصلة من الربط الذي يتم اعتماده بالموازنة - ويخضع لتعديلات لاحقة عند تعديل أجور العاملين بناءً على التعيينات أو الترقيات أو تعديل الهيكل الراتبى			
2/ المعادلة : يتم حساب المعادلة من خلال ثلاث مؤشرات 1/ نسبة الإشتراكات = $100 \times \frac{\text{المبالغ المسددة}}{\text{المبالغ المعتمدة ( الربط)}}$			
وهناك معيار آخر هو نسبة فريق الطواف = $\frac{\text{الاشتركاكات الغلية}}{\text{القسط المسدد}}$			
بالإضافة إلى نسبة سداد أقساط المديونية = $\frac{\text{الوحدات التي تم الطواف عليها}}{\text{الوحدات المستهدفة}}$			
3/ مصدر المعلومات: المعلومات يتم جمعها من عدة مصادر هي :-			
1- مفوضية تخصيص الإيرادات - والتحصيل بواقع 8% للحكومة الاتحادية والهيئات والمؤسسات الخاصة باستقطاعات العاملين - وأقساط المديونيات - وتحصيل الإلتزام الاتحادي من وزارة المالية ثم المتابعة شهرياً وربعياً.			
2- يدرج التحصيل في برنامج Excel sheets لكشوفات الأساس شهرياً بالإضافة إلى المعدل العالي هو الأفضل.			
جودة البيانات : يتم استلامها من خلال التحصيل الإلكتروني الذي اعتمده		جامع البيانات : مدير إدارة الإيرادات : منال - مدراء الإيرادات بالفروع	
وزارة المالية ويتم اعتماده لاحقاً من خلال البرنامج الذي اعتمده وزارة المالية وبنك السودان			
الوضع الإبتدائي: نسبة تحصيل الإشتراكات في		الهدف : الربع الأول 2012Q1 : 75% الربع الثاني 2012Q2 : 77,2% الربع الثالث 2012Q3 : 78,2% الربع الرابع 2012Q4 : 85%	
2012/12/31 كانت 85%			
الهدف النسبي : Target Rational ارتفاع معدل تحصيل الإشتراكات هو الوضع الحرج vertical الذي يحدد بتنفيذ الإستراتيجية نحو الإشتراكات ، ارتفاع معدل تحصيل الإشتراكات قياساً بسنوات سابقاً			
المبادرات		1- زيادة الأجور	
Initiatives		2- إبرام الإتفاقيات	
		3- التدريب في مجالات التفاوض - الحاسوب	

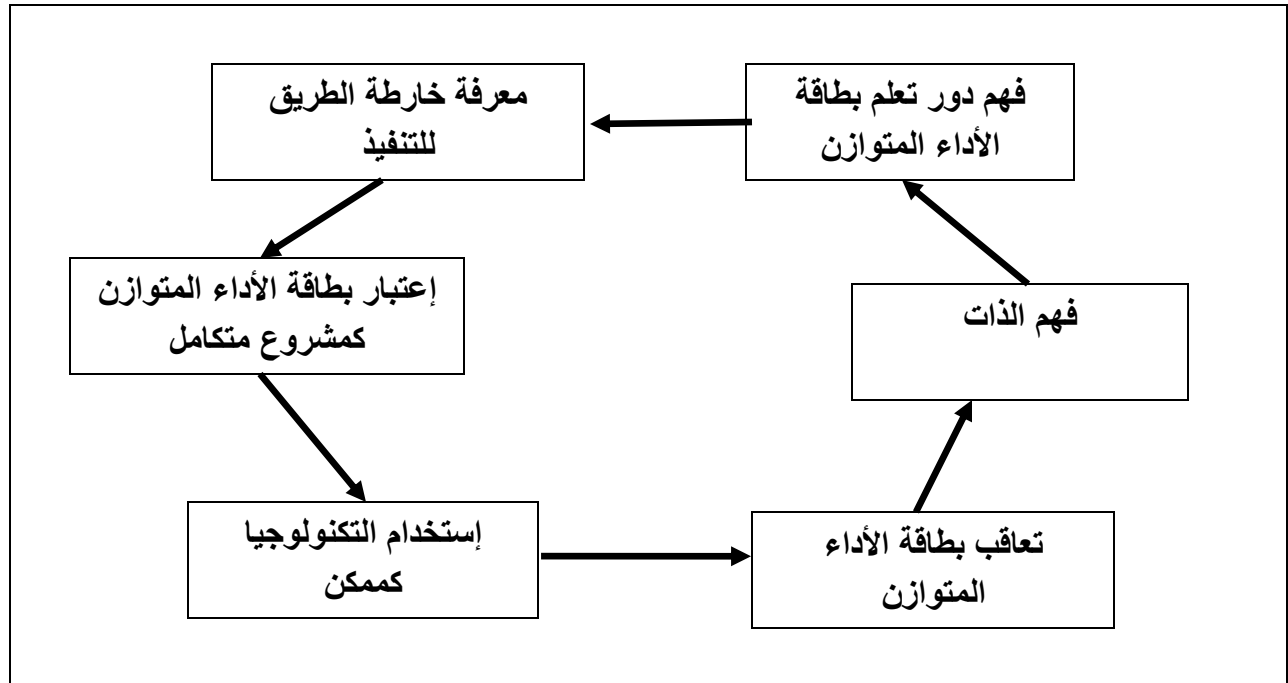
شكل رقم ( 28 ) تفاصيل البعد المالي ( تحصيل الإشتراكات ) نموذج البطاقة المستخدمة بالصدوق

المصدر : تقرير أداء الصدوق 2012

## عوامل نجاح تطبيق نظام تقويم الأداء المتوازن وأبرز مزايا الإستخدام :

يتطلب التعامل معها بمستوي عال من الأهمية . وفي إطار هذه العوامل ولغرض تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بصورة فعالة ، من الضروري التركيز علي ثلاثة عوامل أساسية وهي ( الغالبي ، إدريس ، : 84 ( 2009 )

- 1 . الأفراد كمحور يثير التحدي في إطار عمليات التغيير المستمر وأساليب إدارتها والتعامل معها .
  - 2 . العمليات كمتطلب ضروري يفترض أن يضيف لهذه العمليات ما هو جديد لجعل المنظمة أكثر قدرة علي التحول تجاه الوضع الجديد.
  - 3 . التكنولوجيا ، والتي تديم وتدعم عمليات التحسين المستمر .
- إن توفير هذه المتطلبات ضروري لنجاح إعتقاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرقابة وقياس وتقويم الأداء . ولقد أشار Mohan إلي عدد من عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ، وهي موضحة بالشكل رقم ( 31 ) كالآتي :



شكل رقم ( 31 ) عوامل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

Source : Mohan , Nair , 2004 , Essential of Balanced Scorecard , New York , John Wiley & Sons, Inc , , P.7.

## — أبرز مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

لقد أوضحت خبرة الكثير من منظمات الأعمال التي طبقت نموذج تقويم الأداء المتوازن تحقيق العديد من المزايا الإدارية وهي ( محمد ، 2007 : 9-10 ):

1. نموذج BSC يوفر تقرير إداري واحد مجموعة من المؤشرات التي تحتاج إليها الإدارة عن وجهة نظر العملاء تجاه المنظمة وتحقيق الوقت المطلوب لتنفيذ العمل وتطوير الجودة
2. يؤدي نموذج BSC إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح ، حيث يجبر المديرين في المستويات الإدارية العليا على الأخذ في الاعتبار كافة مقاييس التشغيل المهمة معاً.
3. تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤيا المنظمة إستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل هذه المقاييس كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات أداء تلك المخرجات.
4. تحسن بطاقة الأداء المتوازن النظم التقليدية لتقويم الأداء والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية .
5. نظام إدارة للأداء على مستوى المنظمة وبالتالي فهي أشمل من إدارة الأداء على مستوى الفرد.
6. توفر أساس لاتخاذ القرارات.
7. تبين أن مرونة العمليات الداخلية مهمة في أي عمل وقد لا تتوافق دائماً مع الملاحظات الخارجية ( المعاييني ، 2008 : 22).
8. تربط بين السبب والنتيجة المفترضة.

مما تقدم يبين الباحث أن هناك قابلية للتكيف مع منظمات الأعمال وفق نشاطاتها ويمكن إصدار نماذج متعددة ومتكاملة منها.

## أبرز انتقادات وتحديات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:-

تتمثل أبرز أوجه القصور في الآتي :-

1. عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختبار مقاييس الأداء في كل مدخل.
2. صعوبة ترتيب المقاييس بما يتسق مع الإستراتيجيات والأهداف التنظيمية.
3. معظم المقاييس المستخدمة قديمة ولا تواكب التغيرات التي طرأت على الأعمال.
4. العلاقة التي تربط بين الأبعاد المختلفة منطقية وليست سببية ( العلاقة بين رضا العاملين والنتائج المالية ) ( خليل ، 2009 ، 85 ).
5. فشلت في إلقاء الضوء على المساهمات التي تجعل الموظفين والموردين يساعدون المنظمة على تحقيق أهدافها والتعرف على دور المجتمع في تحديد البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال وتحديد مقاييس الأداء لتقييم مساهمات أصحاب المصلحة ( C.Maltzaral and at el , 2003 : 189

— العقبات والعوامل التي تحد من تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن :

حدد كل من Kaplan & Norton Schneiderman مجموعة من أهم الصعوبات أو ( العقبات ) والعوامل الرئيسية التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعمل وصف تحليلي لتلك العقبات والعوامل الرئيسية المؤدية إليها ، وهي كما بينها Beer Molleman

جدول رقم ( 25 ) تحديات تطبيق نظام تقويم الأداء المتوازن

العامل الرئيسي	الوصف	العقبة
الحصول علي التوازن بين المؤشرات الرائدة المختلفة	وجود مزيج مناسب من مقاييس الأداء التي تنبع من إستراتيجيتها عندما تستخدم المنظمة مقاييس قليلة جداً في كل بعد لا يتم الحصول علي التوازنات بين المؤشرات القيادية المختلفة ( المؤشرات المالية وغير المالية)	إستخدام مقاييس قليلة جداً ( 1 / 2 ) لكل بعد
الحصول فقط علي المؤشرات التي تعكس الإستراتيجيات الأكثر أهمية	عدم ربط بين المؤشرات	إعتماد المنظمة علي مؤشرات كثيرة جداً
عندما يتم تحديد المقاييس التي ترتبط بإستراتيجية المنظمة فقط	تطبيق المؤشرات ( KPIs ) دون فحص المقاييس التي ترتبط بالإستراتيجية ، وبالتالي فإن المنظمة لم تعمل	إختيار المقاييس التي لا تعكس إستراتيجية المنظمة
لا تحصل علي الربط الكمي بين المؤشرات المالية الرائدة والنتائج المتوقعة	من الصعب التنبؤ بتحديد العوامل العديدة التي تؤثر علي النتائج ، لا يمكن تأسيس الارتباط الكمي لذلك لا ينبغي جعل وجود صلة بين المؤشرات غير المالية / الكمية الرائدة والنتائج المتوقعة	محاولة الربط الكمي بين المؤشرات المالية الرائدة والنتائج المالية المتوقعة
ينبغي علي الإدارة العليا أن تدعم وتقود تحديد المشروع لقياس الأداء	فقدان التركيز والمحاذاة لتنفيذ الإستراتيجية. هذه العملية لا يمكن أن تقاد إلا من أعلي	قلة الإلتزام من كبار الإدارة
يجب أن يعمل فريق الإدارة العليا من أجل دعم وتنفيذ BSC	فريق الإدارة العليا يجب أن يعمل سوياً لبناء ودعم وتطبيق BSC بما في ذلك وضع الأهداف والمقاييس	إشراك عدد قليل من الأفراد
إشراك كامل المنظمة في عملية التنفيذ	BSC يجب أن تكون فعالة ، بما ي ذلك الإستراتيجيات لدعم إجراءات التنفيذ، لتجعل المنظمة في نهاية المطاف مشتركة مع كل عضو من أعضاء المنظمة	الحفاظ علي النتائج في الجزء العلوي
الحفاظ علي التطوير في الأجل القصير	إذا كان التنفيذ يستغرق وقتاً طويلاً يعني ذلك أن المنظمة قد غيرت من إستراتيجيتها. وتصبح النتائج غير حقيقية وبعض المؤشرات تكون غير ذات جدوي	تطوير العملية يستغرق وقت طويلاً جداً
دعم الربط بين التعويض والإستراتيجية عندما تكون المقاييس جزءاً من عملية ترجمة الإستراتيجية	دعم لربط التعويض إلي بالإجراءات الإستراتيجية التي يمكن أن تحدث عملياً فقط عندما تكون هي جزء من عملية ترجمة الإستراتيجية بالمنظمة	ولدي تقديم بطاقة الأداء المتوازن فقط للتعويضات

Source: Molleman , Beer , The challenge of Implementing The Balanced Scorecard , NC.ND, P .6

## بعد العمليات الداخلية :

تم التطرق له من خلال مبحث تطبيق المواصفة القياسية ISO 9001: 2015 وخطط التحسين تأسيساً علي ذلك ويشمل علي مؤشرات قياس أداء العمليات والأنشطة

## بعد العملاء :

يأتي في محور : المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 البند ( 8 - 2 - 1 - ج ) التواصل مع العملاء يجب أن يشمل تغذية مرتدة من العملاء عن المنتجات والخدمات بما في ذلك شكاوي العملاء ومحور المعيار السادس من نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM 2013 الفصل ( الثالث) المبحث ( الخامس ) علي مؤشرات قياس رضا المتعاملين خلال الفترة ( 2012 — 2017 ) ومستوي الرضا العام من خلال آراء المعاشيين — الوسط الحسابي العام — الوسط الحسابي المرجح في العام 2017 ، كما تشمل عينة البحث من ( 500 ) معاشي موزعة علي ( 18 ) فرع نتائج الرضا ومعامل الارتباط بين هذين الإستهيين وتحسين الأداء بناء علي ملاحظات المعاشيين ( العملاء )

## بعد النمو والتعلم :

مثل المعيار الثالث والسابع من نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والبند ( 7 — 2 ب ) التأكد من كفاءة الأشخاص وأنهم علي قدر مناسب من التعليم أو التدريب او الخبرة من المواصفة — جهود خطط التحسين والإهتمام بالنمو والتعلم وقياس رضا العاملين خلال الفترة ( 2012 — 2017 ) معدلات الرضا والجهود المبذولة لتطوير قدرات العاملين وتشجيع الإبتكار ( منهجية الإبتكار الفصل ( الرابع )

## بعد الأداء الاجتماعي :

يمثل بعد مبادرات الصندوق في تقديم الخدمات للمعاشيين في مجال الرعاية الاجتماعية ( صحة وعلاج وتعليم ومساعدات متنوعة ومشروعات إستثمارات صغيرة). تضمنت ضمن مؤشرات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن.



## الفصل الثالث

### المبحث الخامس

#### قياس رضا المتعاملين :

1 / يتم قياس رضا المتعاملين ( المعاشيين ) منذ أن طبق الصندوق مفاهيم الجودة والتميز إعتباراً من العام 2009 — وفق المعيار 6 أ من نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الخاص بإنطباعات المتعاملين في المؤسسة والتي يمكن جمعها من عدة مصادر منها الإستبيانات

2 / وبناء علي البند : 1 — ج — 2 — 3 — 9 من المواصفة القياسية ISO9001;2015 الخاصة برضا المتعاملين ( المعاشيين )

3 / صمم الباحث إستبيان قياس الرضا التفاصيل بالملحق الذي يحتوي علي بيانات أساسية عن الفرع — نوع المعاش — المستوى التعليمي — نظام التأمين الصحي

4 / تضمن قياس الرضا من خلال 22 معيار فرعي كما موضح بالجدول أدناه وعن الفقرة 4 والمحور بالاستبيان الرضا العام عن أداء الصندوق

جدول رقم ( 26 ) معايير قياس رضا المعاشيين

رقم المعيار	المعيار ( من 1 — 22 )
	المحور الأول
1	سهولة الوصول لموقع الفرع بالولاية
2	تعامل العاملين بالفرع ممتاز
3	لدي العاملين كفاءة وقدرة علي تحمل المسؤولية
4	فترة إنجاز المعاملات مناسبة
5	خطوات إكمال إجراءات المعاش واضحة ومفهومة
6	الخدمات التي يقدمها الفرع مناسبة لإحتياجاتكم
7	يقوم الفرع بإيجاد وسائل وآليات تساهم في تحسين خدماته

8	الرد علي الإستفسارات والمعلومات التي تقدم للمعاشي كافية
9	توفر المراكز الخدمية بالفرع ( كافتريا — موقف سيارات ... إلخ )
<b>المحور الثاني</b>	
10	موقع منفذ الصرف يسهل الوصول إليه
11	سعة المبني مناسبة
12	عدد المقاعد في منفذ الصرف كافية
13	بيئة منفذ الصرف مناسبة ( التهوية / الإضاءة / ... إلخ )
14	تعامل الصراف معك ممتاز .
15	إستخدام وسائل صرف جديدة فعالة ( سودابوست ( البوستة ) حساب مباشر ( جاري / صراف آلي.... إلخ )
<b>المحور الثالث</b>	
16	أسس تمويل مشروعات الإستثمار واضحة
17	تمويل مشروع إستثمار إجتماعي بناءً علي الطلب يتم بسهولة ويسر
18	يتم تصديق المشروعات التي تلائم طبيعة الولاية وفق دراسات الجدوي
19	هناك عدالة في تصديق المشروعات
20	أسهم المشروع في تحسين وضعي الإجتماعي وزيادة متوسط دخلي
21	تمتاز الأسس المتبعة للحصول علي سلفية المعاش بالشفافية
22	الزمن المستغرق لتصديق السلفية مناسب
<b>المحور الرابع</b>	
	الرضا العام عن أداء الصندوق

قياس رضا المتعاملين بالصندوق للعام 2017 :

وفق البند : 1 - ج - 2 - 3 - 9 من المواصفة القياسية 2015 : ISO 9001 أعلى الفروع إستجابة للإستبيان للعام 2017 ( نسبة الإستجابة قياساً لحجم العينة المستهدف تنازلياً ) من الإستبيان العام 2017 جدول ( 27 ) معدل الإستجابة في عينة نتائج تحليل إستبيان العام 2017

الفرع	حجم العينة المستهدف	حجم العينة المحللة	نسبة الإستجابة
الخرطوم	1250	1250	% 100
النيل الأزرق	319	319	%100
سنار	799	799	% 100
جنوب دارفور	350	348	% 99
جنوب كردفان	420	417	% 99
البحر الأحمر	594	582	% 98
غرب كردفان	195	188	% 96
شمال دارفور	454	418	% 92
شمال كردفان	140	126	%90
الشمالية	476	380	% 80
كسلا	520	393	% 76
نهر النيل	1950	1421	% 73
القضارف	610	430	% 70
بحري	450	278	% 62
أم درمان	550	294	% 53
الجزيرة	1050	450	% 43
غرب دارفور	230	89	% 39
النيل الأبيض	650	170	% 26
المجموع	11007	8352	% 76
<b>معدل الإستجابة % 76</b>			

المصدر : المكتب التنفيذي إجتماع مراجعة الإدارة للعام 2018 ( مايو )

ملخص تحليل إستبيان 2017 عن القطاع : جدول رقم ( 28 )

المعيار من ( 1 — 9 )

الولاية	1	2	3	4	5	6	7	8	9
الخرطوم	% 87	% 94	% 91	% 88	% 88	% 84	% 78	% 84	% 74
النيل الأبيض	% 85	% 97	% 93	% 91	% 87	% 76	% 86	% 95	% 44
شمال كردفان	% 97	% 97	% 97	% 91	% 94	% 89	% 76	% 95	% 59
جنوب دارفور	% 93	% 98	% 97	% 95	% 96	% 92	% 83	% 84	% 24
الجزيرة	% 94	% 97	% 97	% 92	% 92	% 85	% 77	% 89	% 64
غرب كردفان	% 88	% 93	% 92	% 89	% 86	% 75	% 63	% 76	% 33
غرب دارفور	% 100	% 99	% 98	% 96	% 98	% 83	% 71	% 94	% 30
جنوب كردفان	% 96	% 98	% 97	% 96	% 97	% 74	% 90	% 96	% 19
سنار	% 95	% 98	% 98	% 97	% 97	% 93	% 88	% 94	% 78
أم درمان	% 87	% 90	% 92	% 89	% 88	% 82	% 75	% 84	% 49
بحري	% 91	% 97	% 93	% 92	% 91	% 86	% 78	% 85	% 61
نهر النيل	% 88	% 90	% 90	% 88	% 89	% 82	% 73	% 84	% 34
الشمالية	% 91	% 95	% 94	% 93	% 94	% 92	% 87	% 91	% 78
البحر الأحمر	% 83	% 98	% 98	% 97	% 98	% 97	% 96	% 96	% 89
كسلا	% 94	% 92	% 92	% 92	% 92	% 90	% 85	% 88	% 58
القضارف	% 97	% 100	% 98	% 97	% 97	% 91	% 94	% 96	% 81
النيل الأزرق	% 83	% 100	% 100	% 98	% 98	% 98	% 94	% 96	% 23
شمال دارفور	% 76	% 98	% 95	% 93	% 91	% 87	% 68	% 91	% 20
الوسط الحسابي	% 90	% 96	% 95	% 93	% 93	% 86	% 81	% 90	% 51

المصدر : تحليل جداول الإستبيان ببرنامج SPSS للعام 2017م

يبين الجدول أعلاه جدول تحليل المعايير رضا المعاشيين علي النحو التالي

- 1 — سهولة الوصول لموقع الفرع بالولاية 2 / تعامل العاملين بالفرع ممتاز 3 / لدي العاملين كفاءة وقدرة علي تحمل المسؤولية 4 / فترة إنجاز المعاملات مناسبة 5 / خطوات إكمال إجراءات المعاش واضحة ومفهومة 6 / الخدمات التي يقدمها الفرع مناسبة لإحتياجاتكم 7 / يقوم الفرع بإيجاد وسائل وآليات تساهم فيتحسين خدماته 8 / الرد علي الإستفسارات والمعلومات التي تقدم للمعاشي كافية 9 / توفر المراكز الخدمية بالفرع .

ملخص تحليل إستبيان 2017 ( منفذ الصرف ) :

تابع جدول ( 22 ) المعيار من ( 10 — 15 )

الولاية	10	11	12	13	14	15
الخرطوم	% 89	% 88	% 87	% 86	% 92	% 54
النيل الأبيض	% 87	% 95	% 95	% 95	% 94	% 54
شمال كردفان	% 94	5 96	% 95	% 98	% 99	% 74
جنوب دارفور	% 97	% 93	% 90	% 93	% 98	% 48
الجزيرة	% 93	% 87	% 80	% 88	% 95	% 77
غرب كردفان	% 86	% 64	% 61	% 64	% 91	% 68
غرب دارفور	% 96	% 90	% 88	% 96	% 97	% 45
جنوب كردفان	% 95	% 73	% 59	% 59	% 88	% 41
سنار	% 96	% 92	% 89	% 93	% 94	% 66
أم درمان	% 85	% 84	% 77	% 85	% 85	% 56
بحري	% 91	% 87	% 86	% 89	% 92	% 42
نهر النيل	% 85	% 88	% 87	% 87	% 90	% 45
الشمالية	% 93	% 92	% 91	% 93	% 96	% 87
البحر الأحمر	% 98	% 98	% 98	% 97	% 99	% 94
كسلا	% 93	% 88	% 86	% 86	% 91	% 71
القضارف	% 97	% 97	% 96	% 97	% 98	% 81
% 98	% 98	% 98	% 98	% 98	% 97	% 92
شمال دارفور	% 74	% 78	% 77	% 80	% 93	% 39
الوسط الحسابي	% 92	% 88	% 86	% 88	% 94	% 63

يبين الجدول أعلاه جدول تحليل المعايير رضا المعاشيين علي النحو التالي

10 — موقع منفذ الصرف يسهل الوصول إليه 11 / سعة المبني مناسبة 12 / عدد المقاعد في منفذ الصرف كافية 13 / بيئة منفذ الصرف مناسبة ( التهوية / الإضاءة ) 14 / تعامل الصراف معك ممتاز 15 / إستخدام وسائل صرف جديدة فعالة ( سودابوست ( البوستة ) حساب مباشر ( جاري / صراف آلي).

ملخص تحليل إستبيان 2017 إستثمارات المعاشيين ) :

تابع جدول ( 22 ) المعيار من ( 16 — 22 )

الولاية	16	17	18	19	20	21	22
الخرطوم	% 59	% 56	% 54	% 52	% 52	% 66	% 67
النيل الأبيض	% 67	% 58	% 59	% 61	% 58	% 80	% 61
شمال كردفان	% 87	% 78	% 84	% 82	% 78	% 91	% 79
جنوب دارفور	% 82	% 76	% 80	% 79	% 76	% 85	% 82
الجزيرة	% 63	% 59	% 62	% 61	% 62	% 72	% 71
غرب كردفان	% 76	% 64	% 72	% 68	% 61	% 79	% 65
غرب دارفور	% 78	% 72	% 70	% 73	% 63	% 81	% 80
جنوب كردفان	9% 8	% 84	% 83	% 84	% 76	% 88	% 51
سنار	% 74	% 75	% 80	% 80	% 78	% 84	% 82
أم درمان	% 67	% 59	% 61	% 59	% 58	% 71	% 71
بحري	% 64	% 62	% 58	% 57	% 58	% 67	% 66
نهر النيل	% 55	% 51	% 52	% 52	% 50	% 64	% 62
الشمالية	% 76	% 73	% 73	% 73	% 74	% 75	% 75
البحر الأحمر	% 93	% 91	% 94	% 94	% 91	% 97	% 97
كسلا	% 87	% 86	% 87	% 84	% 67	% 87	% 85
القضارف	% 94	% 89	% 92	% 92	% 89	% 94	% 90
النيل الأزرق	% 87	% 87	% 87	% 88	% 85	% 89	% 87
شمال دارفور	% 72	% 70	% 73	% 72	% 67	% 80	% 74
الوسط الحسابي	% 76	% 72	% 73	% 73	% 69	% 81	% 75

يبين الجدول أعلاه جدول تحليل المعايير رضا المعاشيين من المعيار ( 16 — 22 )

16 — أسس تمويل مشروعات الإستثمار واضحة 17 / تمويل مشروع إستثمار إجتماعي بناءً علي الطلب يتم بسهولة ويسر 18 / يتم تصديق المشروعات التي تلائم طبيعة الولاية وفق دراسات الجدوي 19 / هناك عدالة في تصديق المشروعات 20 / أسهم المشروع في تحسين وضعي الاجتماعي وزيادة متوسط دخلي 21 / تمتاز الأسس المتبعة للحصول علي سلفية المعاش بالشفافية 22 / الزمن المستغرق لتصديق السلفية مناسب

جدول رقم ( 29 ) نسبة الرضا العام(وفقاً لأراء المعاشيين) خلال الفترة ( 2012 — 2017 )

الولاية	2012م	2013م	2014م	2015م	2016م	2017م
شمال دارفور	87%	79%	87%	85%	91%	92%
النيل الابيض			81%	79%	95%	94%
شمال كردفان		74%	83%	79%	63%	66%
جنوب دارفور	84%	90%	83%	65%	87%	88%
الجزيرة		86%	76%	70%	78%	79%
غرب كردفان		90%	73%	72%	75%	77%
غرب دارفور	70%		95%	74%	75%	78%
جنوب كردفان			77%	84%	93%	94%
ام درمان			77%	67%		72%
سنار	92%	96%	94%	89%	88%	89%
بحري			67%	62%		67%
نهر النيل	91%		86%	87%	80%	83%
الشمالية	61%		84%	62%	74%	87%
البحر الاحمر	86%	86%	93%	96%	95%	96%
كسلا	81%	82%	91%	73%	76%	79%
القضارف		91%	83%	85%	93%	95%
شرق دارفور			61%			66%
النيل الازرق	80%		88%	73%	96%	97%
الخرطوم	81%		73%	71%	70%	72%
الرضا العام	81%	86%	82%	83%	84%	85%

المصدر نتائج تحليل إستبيانات الفترة ( 2012 م — 2017 )

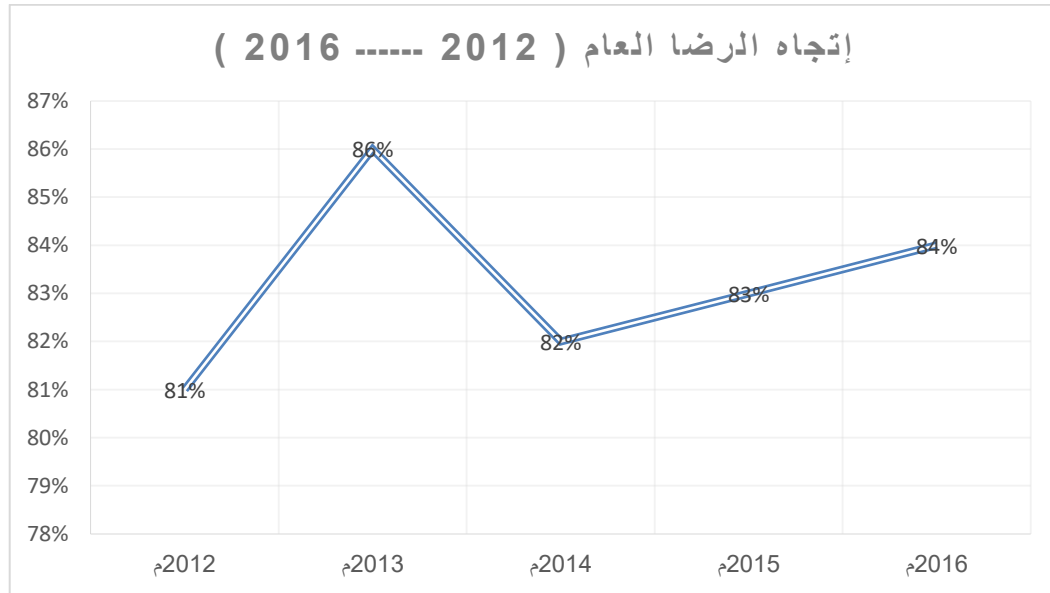
جدول رقم ( 30 ) معدل رضا المعاشيين عن أداء الصندوق

معدل الرضا		العام
الحد الأعلى	الحد الأدنى	
91 %	61 %	2012م
91 %	74 %	2013م
95 %	61 %	2014م
96 %	62 %	2015م
96 %	63 %	2016م
97 %	66 %	2017م

المصدر: إعداد الباحث من خلال رضا المعاشيين ( إدارة التخطيط الصندوق الوطني - القطاع الحكومي ) ( 2012م - 2017 )

يبين الجدول أعلاه معايير الرضا العام في كل عام علي حدة تم قياسها بأدني معدل من وجهة نظر المعاشيين وأعلي معدل في العام المعني حيث أن هناك تفاوت في معدل الرضا العام حسب

التوزيع الجغرافي



شكل رقم ( 32 ) إتجاه الرضا العام ( 2012 - 2016 )

المصدر : نتائج تحليل إستبيانات قياس رضا المعاشيين ( 2012 - 2016 )



3 / 5 / 2 قياس الرضا من خلال عينة الباحث 2017 :

تم إختيار عينة من 500 معاشي حيث أجري الباحث إستبياناً موزعاً جغرافياً ( عينة كما مبين أدناه )

جدول رقم ( 31 ) استبيان المعاشيين لعينة من 500 معاشي للعام 2017م

عدد الإستمارات	الفرع
26	جنوب كردفان
35	القضارف
17	النيل الأزرق
128	نهر النيل
32	البحر الأحمر
22	شمال دارفور
23	الشمالية
34	سنار
11	غرب دارفور
62	الخرطوم
24	كسلا
14	جنوب دارفور
45	الجزيرة
6	غرب كردفان
15	النيل الأبيض
6	شمال كردفان
—	أم درمان
—	بحري
500	المجموع

المصدر إستبيان عينة الباحث للعام 2017 تم توزيعها في أبريل 2018م

معدل الرضا العام من عينة الباحث للعام 2017 التي إكتمل تحليلها في أغسطس 2018 كما مبين أدناه:  
ومن العينة إتضح أن قياس الوسط الحسابي لمعدل الرضا الذي تم حسابه بثلاث طرق جاء علي النحو التالي:

1 / الوسط الحسابي وفقاً لآراء المعاشيين 90 %

5 / الوسط الحسابي وفقاً لمتوسط المعايير 88 %

3 / الوسط الحسابي وفقاً للوسط الحسابي المرجح 86 %

حجم العينة المحللة (استبيان 2017) من الباحث

### البيانات الأساسية من [ ا - د ]

أ- النوع: جدول رقم (32) البيانات الأساسية

الخيار	التكرار	النسبة
ذكر	368	٪ 74
إنثي	123	٪ 24
له يجب	9	٪ 2
المجموع	500	٪ 100

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

### ب- نوع المعاش

الخيار	التكرار	النسبة
أحياء	337	٪ 67
أحياء إستثنائي	0	٪ 0
عائلي	140	٪ 28
عائلي إستثنائي	0	٪ 0
لم يجب	23	٪ 5
المجموع	500	٪ 100

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

### ج- المستوى التعليمي :

الخيار	التكرار	النسبة
أمي	75	% 15
إبتدائي	108	% 22
متوسط	96	% 19
ثانوي	134	% 27

جامعي	49	% 10
فوق الجامعي	8	% 2
لم يجب	30	% 5
المجموع	500	% 100

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

### د- نظام التأمين الصحي:

الخيار	التكرار	النسبة
يشملك	342	% 68
لا يشملك	110	% 22
لم يجب	48	% 10
المجموع	500	% 100

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

تحليل معايير الإستبيان ( عن القطاع الحكومي )

### المحور الاول : عن القطاع الحكومي :- [ من 1 \_ 9 ] جدول رقم (33) 1- سهولة الوصول لموقع الفرع بالولاية :

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	469	% 93
محايد	14	% 3
لا أوافق	14	% 3
لم يجب	3	% 1
المجموع	500	% 100

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

### 2 / تعامل العاملين بالفرع ممتاز:

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	481	% 96
محايد	13	% 3
لا أوافق	2	% 0
لم يجب	4	% 1
المجموع	500	% 100

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

### 3 / لدى العاملين كفاءة وقدرة على تحمل المسؤولية:

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	479	% 95
محايد	11	% 2
لا أوافق	3	% 1
لم يجب	7	% 2
المجموع	500	% 100

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

### 4 / فترة إنجاز المعاملات مناسبة :

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	465	% 93
محايد	19	% 4
لا أوافق	7	% 1
لم يجب	9	% 2
المجموع	500	% 100

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

### 5 / خطوات إكمال إجراءات المعاش واضحة ومفهومة :

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	466	% 93
محايد	21	% 4
لا أوافق	7	% 2
لم يجب	6	% 1
المجموع	500	% 100

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

**6 / الخدمات التي يقدمها الفرع مناسبة لاحتياجاتكم:**

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	436	87 %
محايد	34	7 %
لا أوافق	24	5 %
لم يجب	6	1 %
المجموع	500	100 %

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

**7 / يقوم الفرع بإيجاد وسائل وآليات تساعد في تحسين خدماته:**

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	389	78 %
محايد	52	11 %
لا أوافق	42	8 %
لم يجب	17	3 %
المجموع	500	100 %

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

**8 / الرد على الاستفسارات والمعلومات التي نقدم للمعاشي كافية :**

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	457	91 %
محايد	24	5 %
لا أوافق	9	2 %
لم يجب	10	2 %
المجموع	500	100 %

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

**9 / توفر المراكز الخدمية بالفرع [ كافنيريا-موقف سيارات..... الخ ] :**

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	255	51 %
محايد	93	19 %
لا أوافق	137	27 %
لم يجب	15	3 %
المجموع	500	100 %

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

**المحور الثاني عن منفذ الصرف من [ 1\_6 ] جدول رقم (34)  
1 / موقع منفذ الصرف بالولاية يسهل الوصول الية :**

النسبة	التكرار	الخيار
94 %	473	أوافق
3 %	13	محايد
3 %	13	لا أوافق
0 %	1	لم يجب
100 %	500	المجموع

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

**2 / سعة المبنى مناسبة :**

النسبة	التكرار	الخيار
91 %	458	أوافق
3 %	14	محايد
5 %	25	لا أوافق
1 %	3	لم يجب
100 %	500	المجموع

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

**3 / عدد المقاعد في منفذ الصرف كافية:**

النسبة	التكرار	الخيار
88 %	440	أوافق
3 %	13	محايد
9 %	45	لا أوافق
0 %	2	لم يجب
100	500	المجموع

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

4 / بيئة منفذ الصرف مناسبة [النهوية / الإضاءة / ....] :

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	459	% 92
محايد	12	% 2
لا أوافق	26	% 5
لم يجب	3	% 1
المجموع	500	% 100

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

5 / تعامل الصراف معك ممتاز:

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	489	% 98
محايد	3	% 1
لا أوافق	5	% 1
لم يجب	3	% 0
المجموع	500	% 100

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

6 / استخدام وسائل صرف جديدة فعالة [ سودا بوسنة , حساب مباشر , جاري / صراف  
الجي.....الخ ] :

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	314	% 62
محايد	28	% 6
لا أوافق	123	% 25
لم يجب	35	% 7
المجموع	500	% 100

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

**المحور الثالث عن الاستثمار والسلفيات من [ 1 \_ 7 ] جدول رقم (35)**  
**1 / أسس تمويل مشروعات الاستثمار واضحة:**

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	420	84 %
محايد	46	9 %
لا أوافق	16	3 %
لم يجب	18	4 %
المجموع	500	100 %

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

**2 / تمويل مشروع استثمار اجتماعي بناءً على الطلب ينج بسهولة ويسر:**

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	404	81 %
محايد	51	10 %
لا أوافق	27	5 %
لم يجب	18	4 %
المجموع	500	100 %

**3 / ينج تصديق المشروعات التي نرائع طبيعة الولاية وفق دراسات الجدوى :**

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	407	81 %
محايد	54	11 %
لا أوافق	18	4 %
لم يجب	21	4 %
المجموع	500	100 %

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

**4 / هناك عدالة في تصديق المشروعات:**

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	396	79 %
محايد	66	13 %
لا أوافق	18	4 %
لم يجب	20	4 %
المجموع	500	100 %

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017



**5 / أسهم المشروع في تحسين وضعي الاجتماعي وزيادة متوسط دخلي :**

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	391	% 78
محايد	53	% 11
لا أوافق	33	% 7
لم يجب	23	% 4
المجموع	500	% 100

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

**6 / نماز الأسس المنبذة للحصول على سلفية المعاش بالشفافية :**

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	426	% 85
محايد	41	% 8
لا أوافق	13	% 3
لم يجب	20	% 4
المجموع	500	% 100

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

**7 / الزمن المسنفرق لتصديق السلفية مناسب :**

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	384	% 77
محايد	50	% 10
لا أوافق	47	% 9
لم يجب	19	% 4
المجموع	500	% 100

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 2017

المحور الرابع ( الرضا العام عن أداء الصندوق ) جدول رقم (36)  
**بشكل عاج إناراضي عن أداء الصندوق:**

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	449	90 %
محايد	22	4 %
لا أوافق	9	2 %
لم يجب	20	4 %
المجموع	500	100 %

المصدر : إستبيان رضا المعاشيين للعام 201

**قياس رضا العاملين بالصندوق :**

طبق الصندوق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM إعتباراً من العام 2007م ووفقاً للتقارير التعقيبية وخطط التحسين. إهتم الصندوق بقياس رضا العاملين كأحد متطلبات المعيار السادس للنموذج إعتباراً من العام 2009م، تضمن الإستبيان كما مبين ملحق بيانات عن الفرع — الإدارة — المستوي التعليمي — سنوات الخبرة للعينة المختارة ، وتم إختيار عينة من قبل الباحث لعاملين بولاية الخرطوم كنموذج لقياس الرضا في العام 2017 وفق المحاور كما موضح أدناه :

**قياس رضا العاملين بالصندوق للعام 2017 – فرع ولاية الخرطوم نمونحاً:**

**المحور الأول:تقييم الموظف :- من ( 1 — 8 ) جدول رقم (37)**

1- يعني القطاع الحكومي بتوفير الكادر المناسب لإنجاز المهام المطلوبة :

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (توفير الكادر المناسب) تمثل 84% حجم العينة ذكور 17 – إناث 22 من إجمالي عدد العاملين بالفرع 84 حجم العينة تمثل 46,4 % .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	21	53.8 %
إلي حد ما	12	30.8 %
لا أوافق	5	12.8 %
لم يجب	1	2.6 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

2- يتم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب :

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (وضع الموظف المناسب في المكان المناسب) تمثل 60% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	11	28.2 %
إلي حد ما	12	30.8 %
لا أوافق	12	30.8 %
لم يجب	4	10.3 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

3- هناك تفويض كاف للصلاحيات بما يؤدي الي كفاءة انجاز العمل :

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (هناك تفويض كاف للصلاحيات بما يؤدي الي كفاءة انجاز العمل) تمثل 74% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	8	20.5 %
إلي حد ما	21	53.8 %
لا أوافق	8	20.5 %
لم يجب	2	5.1 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 4- التقارير السنوية وسيلة فاعلة لتقييم الاداء :

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (التقارير السنوية وسيلة فاعلة لتقييم الاداء) تمثل 80% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	20	51.3 %
إلي حد ما	11	28.2 %
لا أوافق	7	17.9 %
لم يجب	1	2.6 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 5- تقييم الاداء من قبل مسؤولي المباشر عادل ويتم حسب انجاز العمل:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (تقييم الاداء من قبل مسؤولي المباشر عادل ويتم حسب انجاز العمل) تمثل 82% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	19	48.7 %
إلي حد ما	13	33.3 %
لا أوافق	5	12.8 %
لم يجب	2	5.1 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 6- تتم الترفيعات (الترقيات) في الوظائف بأسس عادلة تراعي الكفاءة والجدارة:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (تتم الترفيعات (الترقيات) في الوظائف بأسس عادلة تراعي الكفاءة والجدارة) تمثل 54% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	9	% 23.1
إلي حد ما	12	% 30.8
لا أوافق	16	% 41.8
لم يجب	2	% 5.1
المجموع	39	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 7- مستواي الوظيفي يتناسب مع سنوات خبرتي ومؤهلتي العلمية:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (مستواي الوظيفي يتناسب مع سنوات خبرتي ومؤهلتي العلمية) تمثل 71% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	20	% 55.3
إلي حد ما	6	% 15.4
لا أوافق	11	% 28.2
لم يجب	2	% 5.1
المجموع	39	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 8- مستواي الوظيفي يتناسب مع نوع العمل الذي أوديه:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (مستواي الوظيفي يتناسب مع نوع العمل الذي أوديه) تمثل 67% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	16	% 41.0
إلي حد ما	10	% 25.6
لا أوافق	11	% 28.2
لم يجب	2	% 5.1
المجموع	36	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

### المحور الثاني: التجهيزات المطلوبة لإنجاز العمل: من ( 1 — 12 ) جدول رقم (38)

1- كافة التجهيزات المطلوبة لإنجاز العمل متوفرة (بيئة – أدوات – الات...الخ):  
من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (كافة التجهيزات المطلوبة لإنجاز العمل متوفرة (بيئة – أدوات – الات...الخ)) تمثل 87.2% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	16	41.0 %
إلي حد ما	18	46.2 %
لا أوافق	5	12.8 %
لم يجب	0	0.00 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

2- نظم الشبكات وبرامج الإتصالات (Outlook) والبرامج المحوسبة بالرئاسة والولايات أفادت في سهولة تبادل المعلومات في الوقت المناسب:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (كافة التجهيزات المطلوبة لإنجاز العمل متوفرة(بيئة – أدوات – الات...الخ)) تمثل 82.1% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	18	46.2 %
إلي حد ما	14	35.9 %
لا أوافق	6	15.4 %
لم يجب	1	2.6 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

3- التشريعات واللوائح والارشادات والمنشورات والتعميمات متاحة لفهم اجراءات العمل:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (التشريعات واللوائح والارشادات والمنشورات والتعميمات متاحة لفهم اجراءات العمل)) تمثل 84.6% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	21	% 53.8
إلي حد ما	12	% 30.8
لا أوافق	6	% 15.4
لم يجب	0	% 0.00
المجموع	36	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 4- يساهم تطبيق الجودة كتوثيق العمليات واجراءات العمل وفق المواصفة آيزو 9001:2015 في تبسيط الاجراءات وتحسين أداء الموظف وتخفيف العبء عليه:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (يساهم تطبيق الجودة كتوثيق العمليات .....الخ) تمثل 76.9% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	24	% 61.5
إلي حد ما	6	% 15.4
لا أوافق	8	% 20.5
لم يجب	1	% 2.6
المجموع	39	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 5- توزيع فرص التدريب عادل ومتكافئ ويراعي متطلبات الإحتياجات التدريبية:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (توزيع فرص التدريب عادل ومتكافئ ويراعي متطلبات الإحتياجات التدريبية) تمثل 43.6% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	4	% 10.3
إلي حد ما	13	% 33.3
لا أوافق	21	% 53.8
لم يجب	1	% 2.6
المجموع	39	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

## 6- معاهد التدريب التي يتم تدريب العاملين بها داخلياً كفاءة ومؤهلة:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (توزيع فرص التدريب عادل ومتكافئ ويراعي متطلبات الإحتياجات التدريبية) تمثل 82% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	13	33.3 %
إلي حد ما	19	48.7 %
لا أوافق	5	12.8 %
لم يجب	2	5.1 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

## 7- اسس ومعايير ترشح العاملين للتدريب الداخلي :

أ- تعتمد عل تحليل الاحتمالات التدريبية للعاملين واحتياجات العمل

ب-منطقية وشفافة وعادلة

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (اسس ومعايير ترشح العاملين للتدريب الداخلي) تمثل 54% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	8	20.5 %
إلي حد ما	13	33.3 %
لا أوافق	16	41.0 %
لم يجب	2	5.1 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

## 8- اسس ومعايير الترشيح للتدريب الخارجي :

أ- منطقية وشفافة ب- لها علاقة بمجال عمل الموظف ج- لها علاقة بقدراته

د- تركز علي الذين يستفيدون من البرامج التدريبية في تطوير قدراتهم مما يؤثر ايجاباً علي تطوير وتحسين العمل



من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (اسس ومعايير ترشح العاملين للتدريب الداخلي) تمثل 49% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	10	25.6 %
إلي حد ما	9	23.1 %
لا أوافق	18	46.2 %
لم يجب	2	5.1 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

### 9-تركز ادارة التدريب علي الدورات التدريبية التي تثري معلوماتي وخبراتي العملية وتطور مساري الوظيفي:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (تركز ادارة التدريب علي الدورات التدريبية.....) تمثل 74% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	15	38.5 %
إلي حد ما	14	35.9 %
لا أوافق	9	23.1 %
لم يجب	1	2.6 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

### 10- الدورات التدريبية الجماعية والفردية لها مردود ايجابي علي ادائي:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (الدورات التدريبية الجماعية والفردية لها مردود ايجابي علي ادائي) تمثل 85% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	27	% 69.2
إلي حد ما	6	% 15.4
لا أوافق	4	% 10.3
لم يجب	2	% 5.1
المجموع	39	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

**11- الدورات التدريبية الجماعية متاحة وفق حاجتك للأداء وحسب تخصصك ومستوي معرفتك:**  
من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (الدورات التدريبية الجماعية متاحة وفق حاجتك للأداء وحسب تخصصك ومستوي معرفتك) تمثل 69%

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	9	% 23.1
إلي حد ما	18	% 46.2
لا أوافق	10	5 25.6
لم يجب	2	% 5.1
المجموع	39	22% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

**12- بعد الانتهاء من الدورات التدريبية يزود العاملين ادارة التدريب بتقرير عن المشاركة بما يؤثر ايجاباً علي العمل والعاملين:**  
من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (بعد الانتهاء من الدورات التدريبية.....) تمثل 82% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	22	% 56.4
إلي حد ما	10	% 25.6
لا أوافق	6	% 15.4
لم يجب	1	% 2.6
المجموع	39	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

### المحور الثالث: فرق العمل والحوافز : من ( 1 — 8 ) جدول رقم (39)

#### 1- اساس الاختيار لفرق العمل واللجان موضوعية وتراعي :

أ- الكفاءة والجدارة ب- مجال العمل ج- التنوع

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (اساس الاختيار لفرق العمل واللجان موضوعية.....) تمثل 56% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	8	20.5 %
إلي حد ما	14	35.9 %
لا أوافق	11	28.2 %
لم يجب	6	15.4 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 2- اسس ومعايير منح الحوافز المادية والمعنوية للموظفين تدار بشفافية ووضوح وتعتمد علي معيار الجدارة:

من خلال الجدول والرسم البياني أدناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير ( أسس ومعايير منح الحوافز المادية والمعنوية للموظفين.....) تمثل 67% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	8	20.5 %
إلي حد ما	18	46.2 %
لا أوافق	11	28.2 %
لم يجب	2	5.1 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 3- آلية توزيع المكافآت والحوافز تراعي الموضوعية والعدالة وحجم الجهد المبذول في انجاز العمل:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (آلية توزيع المكافآت والحوافز تراعي الموضوعية والعدالة.....) تمثل 62% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	9	23.1 %
إلي حد ما	15	38.5 %
لا أوافق	13	33.3 %
لم يجب	2	5.1 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 4- شروط خدمة العاملين للهيكل الراتبى المطبق حالياً متميزة وتحقق الامان الوظيفي بالقطاع

الحكومي:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (شروط خدمة العاملين للهيكل الراتبى المطبق.....) تمثل 92% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	11	28.2 %
إلي حد ما	25	64.1 %
لا أوافق	3	7.7 %
لم يجب	0	0.00 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 5- سلفيات العاملين ( مباني - صيانة - عربات طواري ) ساهمت في تحقيق الامان الوظيفي

والاجتماعي ورفع المستوي الاقتصادي:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (سلفيات العاملين ) مباني - صيانة - عربات طواري ) ساهمت في تحقيق الامان.....) تمثل 90% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	27	% 69.2
إلي حد ما	8	% 20.5
لا أوافق	3	% 7.7
لم يجب	1	% 2.6
المجموع	39	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 6- امتيازات لائحة تكافل العاملين شاملة وعادلة:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (سلفيات العاملين (امتيازات لائحة تكافل العاملين شاملة وعادلة ) تمثل 59% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	8	% 20.5
إلي حد ما	15	% 38.5
لا أوافق	14	% 35.9
لم يجب	2	% 5.1
المجموع	39	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 7- التغطية الطبية لشركة شيكان شاملة واقتصادية:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (التغطية الطبية لشركة شيكان شاملة واقتصادية ) تمثل 56% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	8	% 20.5
إلي حد ما	14	% 35.9
لا أوافق	17	% 43.6
لم يجب	0	% 0.00
المجموع	39	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

## 8- التغطية الطبية مجزية لأداء الخدمة المقدمة وميسرة وتكافئ إحتياجاتك العلاجية:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (التغطية الطبية مجزية لأداء الخدمة المقدمة وميسرة وتكافئ إحتياجاتك العلاجية) تمثل 54% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	7	17.9 %
إلي حد ما	14	35.9 %
لا أوافق	17	43.6 %
لم يجب	1	2.6 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

## المحور الرابع: التواصل والتعاون : من ( 1 — 11 ) جدول رقم (40)

1- تراعي الادارة العليا والشؤون الادارية والادارة التي اعمل بها النواحي الانسانية في العمل: من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (تراعي الادارة العليا والشؤون الادارية والادارة التي اعمل بها النواحي الانسانية في العمل) تمثل 90% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	18	46.2 %
إلي حد ما	17	43.6 %
لا أوافق	2	5.1 %
لم يجب	2	5.1 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

## 2- هناك تعاون بين الموظفين عند ازدياد حجم العمل:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (هناك تعاون بين الموظفين عند ازدياد حجم العمل) تمثل 97% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	31	% 79.5
إلي حد ما	7	% 17.9
لا أوافق	1	% 2.6
لم يجب	0	% 0.00
المجموع	39	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

### 3- هناك احترام متبادل بين الزملاء :

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (هناك احترام متبادل بين الزملاء) تمثل 100% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	36	% 92.3
إلي حد ما	3	% 7.7
لا أوافق	0	% 0.00
لم يجب	0	% 0.00
المجموع		% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

### 4- هناك مشاركة بين الزملاء في المناسبات الاجتماعية:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (هناك مشاركة بين الزملاء في المناسبات الاجتماعية) تمثل 92% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	27	% 69.2
إلي حد ما	9	% 23.1
لا أوافق	1	% 2.6
لم يجب	2	% 5.1
المجموع	39	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 5- هناك مشاركة من الإدارة العليا للموظفين في المناسبات الاجتماعية:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (هناك مشاركة من الإدارة العليا للموظفين في المناسبات الاجتماعية) تمثل 80% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	20	51.3 %
إلي حد ما	11	28.2 %
لا أوافق	7	17.9 %
لم يجب	1	2.6 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 6- تحرص ادارة القطاع الحكومي علي حل ومعالجة شكاوي العاملين:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (تحرص ادارة القطاع الحكومي علي حل ومعالجة شكاوي العاملين) تمثل 66% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	12	30.8 %
إلي حد ما	14	35.9 %
لا أوافق	10	25.6 %
لم يجب	3	7.7 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 7- احرص علي التواصل الايجابي مع المتعاملين (جمهور المعاشيين) وانجاز معاملاتهم بسرعة

لتحقيق رضاهم:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (احرص علي التواصل الايجابي مع المتعاملين) تمثل 98% .



الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	37	% 94.9
إلي حد ما	1	% 2.6
لا أوافق	0	% 0.00
لم يجب	1	% 2.6
المجموع	39	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 8- يتقبل مسؤولي الاعلي النقد البناء :

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (يتقبل مسؤولي الاعلي النقد البناء) تمثل 79% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	21	% 53.8
إلي حد ما	10	% 25.6
لا أوافق	6	% 15.4
لم يجب	2	% 5.1
المجموع	39	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

#### 9- الادارة التي أعمل بها تحرص علي سماع مقترحات الموظفين :

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (الادارة التي أعمل بها تحرص علي سماع مقترحات الموظفين) تمثل 90% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	25	% 64.1
إلي حد ما	10	% 25.6
لا أوافق	2	% 5.1
لم يجب	2	% 5.1
المجموع	39	% 100

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

10- يتم الاخذ بمقترحات الموظفين التي تعني بتبسيط الاجراءات وتحسين الاداء بالقطاع الحكومي:

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (يتم الاخذ بمقترحات الموظفين التي تعني بتبسيط الاجراءات) تمثل 82% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	21	53.8 %
إلي حد ما	11	28.2 %
لا أوافق	5	12.8 %
لم يجب	2	5.1 %
المجموع	39	100 %

المصدر : إستبيان قياس رضا العاملين فرع الخرطوم 2017

11-مسؤولي المباشر يدعم الافكار المبدعة في مجال العمل:من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير ( مسؤولي المباشر يدعم الافكار المبدعة في مجال العمل ) تمثل 87% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	24	61.5 %
إلي حد ما	10	25.6 %
لا أوافق	1	2.6 %
لم يجب	4	10.3 %
المجموع	39	100 %

**المحور الخامس: نظام الحضور والانصراف والجزاءات : من ( 1 – 2 ) جدول رقم (41)**

**1- نظام الحضور والانصراف فاعل وهو مؤشر للتواجد الدائم بمكان العمل:**

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (نظام الحضور والانصراف فاعل وهو مؤشر للتواجد الدائم بمكان العمل) تمثل 87% .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	26	66.7 %
إلي حد ما	8	20.5 %
لا أوافق	4	10.3 %
لم يجب	1	2.6 %
المجموع	39	100 %

**2-الجزاءات عن الغياب تسهم في بفاعلية نظام في الحضور والانصراف:**

من خلال الجدول والرسم البياني ادناه تلاحظ ان نسبة رضا العاملين فيما يتعلق بالمتغير (الجزاءات عن الغياب تسهم في بفاعلية نظام في الحضور والانصراف) تمثل 89.7% .

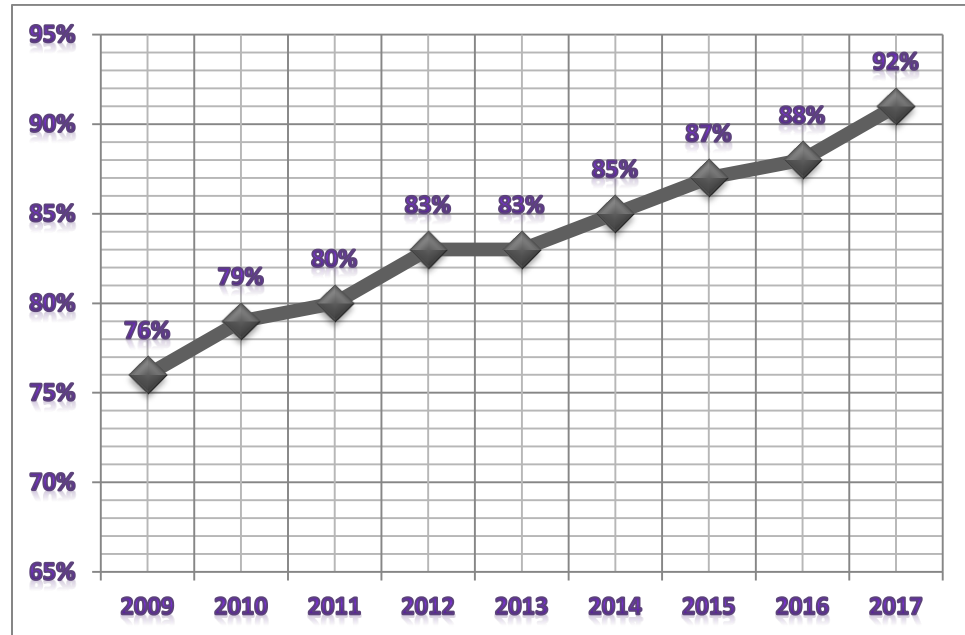
الخيار	التكرار	النسبة
أوافق	22	56.4 %
إلي حد ما	13	33.3 %
لا أوافق	3	7.7 %
لم يجب	1	2.6 %
المجموع	39	100 %

**جدول رقم ( 42 ) نسبة رضا العاملين العام بالقطاع الحكومي للفترة من (2009 – 2017م):**

العام	حجم العينة	نسبة رضا للعاملين
2009	112	76%
2010	128	79%
2011	206	80%
2012	248	83%
2013	263	83%

%85	318	2014
%87	341	2015
%88	366	2016
%92	412	2017

المصدر: نتائج تحليل إستبيانات رضا العاملين عن الفترة من ( 2012 — 2017 )



شكل رقم ( 31 ) نسبة الرضا العام للعاملين بالصندوق الوطني ( القطاع الحكومي ) ( 2017 — 2009 )  
المصدر : إعداد الباحث نتائج تحليل إستبيانات رضا العاملين ( 2009 — 2017 ) للعاملين بالصندوق تحليل spss —

## الفصل الرابع

### مشروعات التحسين بناء علي نتائج البحث

#### المبحث الأول

##### مركز خدمة الردود الآلية

برزت الحاجة إلى إنشاء مركز الردود الآلية ( كمركز خدمات تقوية للاتصالات مع المتعاملين في خلال نتيجة تحليل الافتراضات الخاصة بإدارة علاقات المتعاملين). إذ اتضحت الحاجة إلى تطوير النظام الحالي الذي يعمل من خلال تلفونات voip متصلة شبكياً بالمركز والولايات من خلال ( 265 ) نقطة لتلقي الاستفسارات والرد عليها من العاملين بالصدوق أو المتعاملين المعاشيين.

وتأسيساً على ذلك تم إعداد متطلبات إنشاء مركز تركز على :-

- 1 / إطار نظري.
- 2 / تحليل نظام مراكز الخدمة.
- 3 / الهدف من الإنشاء.
- 4 / تصميم مراكز اتصال.
- 5 / التكلفة المالية كمشروع تكميلي للخدمات Extension (مخدم — كبائن — تقنيات إضافية لتلفونات الشبكة).
- 6 / إدارة ومتابعة أداء مراكز الاتصال — التدريب المطلوب والأسئلة الشائعة وردودها .
- 7 / النتائج المتوقعة.
- 5 / التوصيات والمرشد — الكتيب الموحد ( مركز الاتصالات — مركز الخدمة — الموقع الإلكتروني).

## تقديم :-

تضمنت توجهات الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي ISSA لأفضل الممارسات إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات البند (11) بعنوان تطبيقات الخدمات الالكترونية " تطبق المؤسسات الخدمات على أساس الكتروني e-service لتحسين تقديم الخدمات وتمكين المستخدمين للتفاعل مع المؤسسة".

بدأت هذه المفاهيم في الستينيات حيث يعتبر مركز تبادل الأعمال الخاصة الآلية Private Automated business change (PABC) ، مثل مركز اتصال الصحافة والبريد في بيرمنجهام في العام 1965م أول مركز اتصال . أول استخدام Call Center في العام 1983م حيث عرف أنه النظام المتكامل التنسيق لمكونات ( الناس — عمليات — تقنيات — إستراتيجيات) والتي تهدف للحصول على (معلومات — مصادر — خبرة) من خلال قنوات الاتصال الملائمة ونتيجة لهذه التفاعلات تخلق القيمة المضافة للزبون والمنظمة.

## تعريف مركز الاتصال:-

هو حلقة الوصل بين مقدم الخدمة والمتلقي وهو المكتب المركزي لتلقي وإيصال العديد من الطلبات المقدمة عبر الهاتف وتلقي الاستفسارات والشكاوي حيث يتم التعامل مع العملاء ويتم إدارتها مع الحواسيب الآلية.

كما يصدر مركز الاتصالات خدمات للتسويق عبر الهاتف ، وتقديم خدمات المنتجات وتحصيل الديون.

نصحت شركة Avaya لشكل مركز الاتصال { أن يدار بكل التقنيات المتاحة — بريد الكتروني — دردشة — Social Media —AM—MS } بنفس طريقة إدارة التفاعلات عبر الصوت المتوجه للداخل أو الخارج.

## أنواع مراكز الاتصالات:-

1 / مركز الاتصالات المستلمة.

2 / مركز الاتصالات الصادرة.

3 / مركز الاتصال التجميعي.

## خصائصه:-

- 1 / خدمة متوفرة على مدار الاسبوع.
- 2 / نقطة اتصال مع كافة الجهات.
- 3 / موظفو خدمة متدربون يتحدثون اللغات.
- 4 / إجابات محددة عن أي استفسار عبر الهاتف أو البريد الالكتروني.
- 5 / إمكانية التعامل مع حالات العملاء عبر الانترنت.

## مزايا وفوائد مركز الاتصال:-

- 1 — زيادة رضا المعاشيين والمتعاملين وتقليل الشكاوى.
- 2 — سهولة الحصول على المعلومات.
- 3 — زيادة جودة الخدمات.
- 4 — تطوير عملية التواصل لتهيئة بيئة عمل أفضل.
- 5 — تقليل تكاليف الحصول على الخدمة.
- 6 — تقليل نفقات التشغيل وتقليل التردد إلى المبنى في ساعات العمل.
- 7 — تطور العمل الإداري واستيفاء الخدمة لمعايير الجودة (المواصفات القياسية) ونماذج التميز المؤسسي.

## نظرية الصفوف:-

### الهيكل الأساسية

- 1 — نظام الصف الواحد والخدمة ذات المرحلة الواحدة.
- 2 — نظام الصف الواحد والخدمة على عدة مراحل.
- 3 — نظام الصفوف المتعددة والخدمة على مرحلة واحدة.
- 4 — نظام الصفوف المتعددة والخدمة على مراحل متعددة

## خصائص نظام خطوط الانتظار

### مكونات خط الانتظار:-

- 1/ مدخلات عملية الوصول.
- 2 / خط الانتظار ( تنظيم الصفوف).
- 3 / تسهيلات الخدمة.

### خصائص عملية الوصول:-

- 1 – حجم المجتمع الذي يطلب الخدمة.
- 2 – شكل ونمط الوصول (طالب الخدمة).
- 3 – سلوك طالب الخدمة.

### أسباب الإهتمام بصفوف الانتظار:-

- 1 / تكلفة وتهيئة مكان الانتظار.
- 2 / إحتمال فقدان النشاط ومغادرة العملاء قبل حصولهم على الخدمة أو رفض الانتظار.
- 3 / الصورة الذهنية.
- 4 / معدل رضا العميل.
- 5 / تقادي حدوث إرتباك في أعمال الصندوق.

### هدف تحليل صفوف الانتظار:-

تحقيق التوازن بين تكلفة تقديم الخدمة وتكلفة انتظار الخدمة.

علاقة خطية طردية ( زيادة طاقة الخدمة ( منافذ تقديم الخدمة ) — زيادة التكلفة ) ، كلما انخفض

وقت الانتظار انخفضت تكاليف الانتظار.



## أنواع نماذج صفوف الانتظار:-

أهم أربعة نماذج تفترض معظمها أن معدل الوصول يتبع توزيع بواسون

$$p(x; \lambda) = P(X = x) \\ = \frac{e^{-\lambda} \lambda^x}{x!} \quad x = 0, 1, 2, \dots$$

— مقدار ثابت = 2.718 e

—  $np = \lambda$  ،  $n =$  عدد الوحدات ، الإحتمال  $p =$

— كما تفترض أن متوسط معدل الوصول ومعدل الخدمة ثابتين ومستقرين والنماذج هي :-

أولاً : مركز خدمة واحد ، وزمن خدمة يتبع التوزيع الأسى .

ثانياً : مركز خدمة واحد ، وزمن خدمة ثابت .

ثالثاً : عدة مراكز للخدمة ، وزمن خدمة يتبع التوزيع الأسى .

رابعاً : عدة مراكز خدمة مع وجود أولويات ، وزمن خدمة يتبع التوزيع الأسى

تحليل المخرجات المتوقعة

تحليل النظام يبدأ بتحليل المخرجات :

1/ نبدأ بتحديد كل المخرجات المطلوبة من النظام سواء كانت استفسارات ( علي الشاشة ) أو تقارير (علي الطابعة ) سواء إذا كانت في شكل جداول أو استمارات مدعومة بوسائط متعددة (صورة ، صوت، فيديو) ، أو مدعومة بخوارزميات رياضية أو مدعومة بطرق الذكاء الاصطناعي أو التماثلية .

2 / تحديد الجهة المستخدمة لأي مخرج (أو الجهات).

3 / وقت وتاريخ الإخراج وتكرارية الإخراج .

4 / المعادلات الرياضية والمحاسبية في كل مخرج أن طلبت .

5 / الأمنية المطلوبة في كل مخرج هل فقط أمنية إدارية (كلمة سر في الشاشة وكلمة سر للجهاز

(الطرفية) وكلمة سر للمستخدم (أمنية إدارية) ، تشفير ، تخزين مساند متعدد (أمنية فنية) .

بعد ذلك يتم مطابقة هذه المخرجات بهذه المواصفات مع مخرجات النظام الحالي للتعرف والتأكد من مشاكل المعلومات في النظام الحالي وإقتراح الحلول.

### المخرجات المطلوبة من مركز الاتصال :-

- 1 — أجوبة صوتية محددة للاستفسارات والأسئلة.
- 2 — المتصلون هي الجهة المستلمة للإجابات الصوتية.
- 3 — توقيت الردود يكون أنيا في اللحظة مع تقليل زمن الردود ما أمكن.
- 4 — المستويات الثلاثة للردود (رد آلي — رد بشري — رد بشري متقدم).
- 5 — التأكد تماماً من هوية المتصل وصلاحيه الحصول علي المعلومات.

### تحليل المدخلات

وأول خطوة تحديد المدخلات المطلوبة ومصادرها ، ومراجعة مشاكل المدخلات في المصدر، وفي استمارات الإدخال وطرق ملء الاستمارات ومدى فهم واستيعاب القائم بملء الاستمارات لهذه الطرق.

### كينونات مركز الاتصال :

- أ / موظفي المركز.
- ب / الأجهزة المستخدمة.
- ج / البرامج والبرمجيات.
- د / المتصلون.
- هـ / الخدمات.
- و / المكالمات.

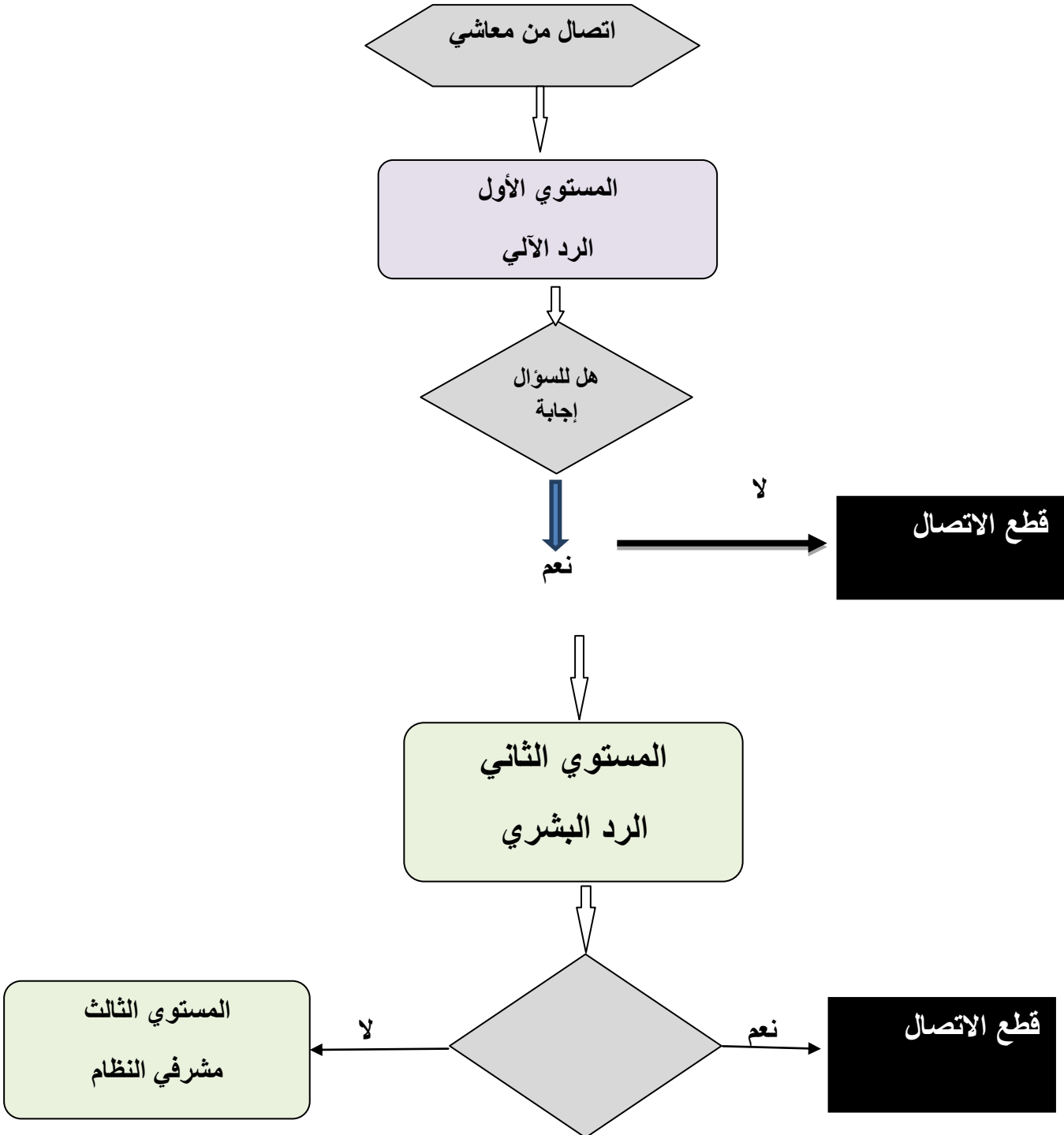
## تحليل المعالجة

### شكل مركز الاتصال :

- 1 — مركز الاتصالات غالبا ما يستخدم مساحة واسعة مفتوحة للعمل لموظفيه
- 2 — يجلس كل موظف على مكتب منفصل عبر حواجز ( كبائن).
- 3 — كل مكتب يحتوى على حاسب لكل موظف وهاتف وسماعة.
- 4 — كما يتصل الحاسب الآلي لكل موظف بمفتاح لتحويل الاتصالات واحد أو أكثر من الحواسيب الآلية لمشرفي المركز.
- 5 — ويمكن للمركز ان يعمل بشكل مستقل أو أن يرتبط من خلال الشبكات مع مراكز إتصال أخرى.

### مستويات مركز الاتصالات :

- 1 — المستوى الأول الردود الآلية Voicemail.
- 2 — المستوى الثاني ردود أحد موظفي مركز الاتصال.
- 2 — المستوى الثالث رد أحد مشرفي النظم ومركز الاتصال.



شكل رقم (33) يوضح مخطط انسيابي للمستويات الثلاث لمركز الاتصال  
المصدر : من الباحث سيعرض الاتصال المطلوب ، تجربة الصندوق 2017

## تحليل الأجهزة والتقنيات:-

### الأجهزة

1 – أجهزة حاسوب متصلة بالسيرفر .

2 – تلفونات VoIP من الشركة المصنعة Avaya .

3 – التقنية المستخدمة في تلفونات الشبكة VoIP للصندوق يمكن أن تطور إلي مركز اتصال وخدمات ، يتم ذلك من خلال تقنية Avaya IP Office Contact Center المطور بواسطة شركة Avaya المصنعة لأجهزة تلفونات الشبكة VoIP للصندوق .

4 – مخدم Server لخدمة مركز الاتصال.

5 – أجهزة مساندة (تكييف).

6 – برامج ونظم تشغيل وقواعد بيانات.

### دراسة الجدوى الفنية

نعني بالجدوى الفنية بتحديد مزايا وعيوب النظام القائم ومزايا النظام المقترح

اسم المشروع / تصميم مركز اتصالات والرد الآلي

مكان المشروع / مبني الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية ( القطاع الحكومي ) .

الهدف / الوصول إلي رضا المعاشين وأسرهم وعامة الجمهور من خلال جودة الخدمة المقدمة عبر مركز الاتصال والردود الآلية علي مدار 24 ساعة ، وتقليل التكاليف للحصول وتقديم الخدمات وزيادة جودة الأداء .

جدول رقم ( 43 ) التالي يوضح المقارنة بين النظام الحالي والنظام المقترح

بيان	النظام الحالي	النظام المقترح	النتيجة
<b>مسمي النظام</b>	مركز خدمات المعاشين	مركز الاتصال الآلي للخدمة والرد للمعاشين	نظام متكامل للرد علي مدار الساعة
<b>هدف النظام</b>	تقديم الخدمات للمعاشين	تقديم الخدمات للمعاشين والمعلومات والإجابة عن كل الأسئلة المتعلقة بمراحل تلقي المنفعة ( الاستحقاق) بالصندوق الوطني - القطاع الحكومي	يقدم النظام المقترح إضافة نوعية وكمية للخدمات
<b>مكان النظام</b>	جميع مراكز خدمات المعاشين في الفروع الولائية والرئاسة و الشئون الاجتماعية ومؤسسة تنمية المعاشين واتحاد المعاشين	مركز وحيد بمبني الرئاسة في المرحلة الأولى ينظر في الارتباط مع فروع مكاتب رئيسية في المرحلة الثانية بولاية الخرطوم والفروع	النظام المقترح يعتبر مركز المعلومات الرئيسي مما يسهل عملية الوصول إليه وأيضاً سهولة الإدارة والمراقبة
<b>زمان النظام</b>	فقط في أوقات العمل الرسمية	الرد الآلي متوفر 24 ساعة علي مدار اليوم أما الردود من قبل الموظفين في أوقات العمل الرسمية والعمل بنظام ورديات ما أمكن ذلك مع مراعاة ساعات العمل بعد أوقات العمل الرسمية.	يعتبر النظام المقترح إضافة نوعية من حيث أوقات تقديم الخدمات

المصدر : دراسة نظام مركز الإتصال الحالي والمقترح مقدم من فريق الدراسة بالصندوق في العام 2015

بيان	النظام الحالي	النظام المقترح	النتيجة
<b>طرق العمل (العمليات)</b>	البحث في قواعد بيانات المعاشين - طباعة استمارات - ملء استمارات - إدراج في كشوفات أما يدويا أو حاسوبياً.	استلام المكالمات عن طريق تلفون VoIP ، ثم القيام بالنظر إلي أجوبة الأسئلة الشائعة FAQ ، البحث في قواعد البيانات حاسوبياً .	في النظام المقترح يكون هناك طرق مبتكرة لسرعة الاستجابة والردود.
<b>الكادر البشري</b>	جميع مراكز الخدمة بالفروع والرئاسة ومؤسسة تنمية المعاشين واتحاد المعاشيين.	عدد محدود من الموظفين بإشراف مدير المركز ودعم إدارة النظم.	تقليل من الأخطاء البشرية وزيادة الكفاءة وسهولة المراقبة والتصحيح.
<b>أمن النظام</b>	التأكد من هوية طالب الخدمة مباشرة (بطاقة جواز...الخ.	التأكد من هوية المتصل من خلال حجب بعض المعلومات الشخصية ليقولها المتصل حتى يتم التأكد من طالب الخدمة.	الوصول الشخصي لطالب الخدمة يعتبر آمناً جداً ، يمكن ابتكار طرق وإجراءات لسد هذه الثغرة في النظام المقترح.
<b>التقنيات المستخدمة</b>	البحث يدويا أو في قواعد البيانات المدرجة بالحواسيب المرتبطة بمركز المعلومات.	تقنية VoIP المطورة من شركة Avaya بالإضافة إلي البحث في قواعد البيانات المدرجة بالحواسيب المرتبطة بمركز المعلومات.	تقنيات إضافية في النظام المقترح تحد من حواجز الزمان والمكان.

## خلاصة دراسة الجدوى الفنية:

- 1 — يقدم النظام المقترح إضافة نوعية وكمية للخدمات.
- 2 — النظام المقترح يعتبر مركز المعلومات الرئيسي مما يسهل عملية الوصول إليه وأيضاً سهولة الإدارة والمراقبة.
- 3 — يعتبر النظام المقترح إضافة نوعية من حيث أوقات تقديم الخدمات.
- 4 — في النظام المقترح يكون هناك طرق مبتكرة لسرعة الاستجابة والردود.
- 5 — تقليل من الأخطاء البشرية وزيادة الكفاءة وسهولة المراقبة والتصحيح.
- 6 — علي الرغم من ان الوصول الشخصي لطالب الخدمة يعتبر آمناً جداً ، يمكن ابتكار طرق وإجراءات لسد هذه الثغرة في النظام المقترح (تحديد مستويات أمان إضافية (مطابقة الرجوع لقاعدة البيانات للتأكد من أنه معاشي — وكيل — مستفيد — جهة الصرف — رقم الملف المعاشي).
- 7 — تقنيات إضافية في النظام المقترح تحد من حواجز الزمان والمكان.



تصميم وإعداد الأسئلة والأجوبة الشائعة FAQ لكل أنشطة الصندوق

مقترح للردود الآلية رسالة صوتية Voicemail

رسالة ترحيب : الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية يرحب بكم

— للاستفسار عن عناوين ومواقع وتلفونات الفروع والإدارات ومراكز الصرف

اضغط الرقم (1).

— للاستفسار عن الخدمات المقدمة

إضغط الرقم (2).

— للاستفسار عن المؤسسات والهيئات وأسماء الأعمال

اضغط الرقم (3).

— للاستفسار عن المستندات المطلوبة

اضغط الرقم (4).

— للاستفسار عن شروط ولوائح استحقاق المعاش

اضغط الرقم (5).

— للاستفسار عن أسباب توقف صرف المعاش

اضغط الرقم (6).

— للاستفسار عن البنوك التي يتعامل معها لدفع المعاش

اضغط الرقم (7).

— للاستفسار عن المستندات المطلوبة لتحويل توكيل أو جهة صرف

اضغط الرقم (8).

— لمعرفة الأخبار والجديد من اللوائح والتنويهات

اضغط الرقم (9).

— للتحدث مع أحد موظفي الصندوق

اضغط الرقم (10).

— للعودة مرة أخرى للقائمة الرئيسية

اضغط (#).

## تصميم هندسي لمركز الاتصال

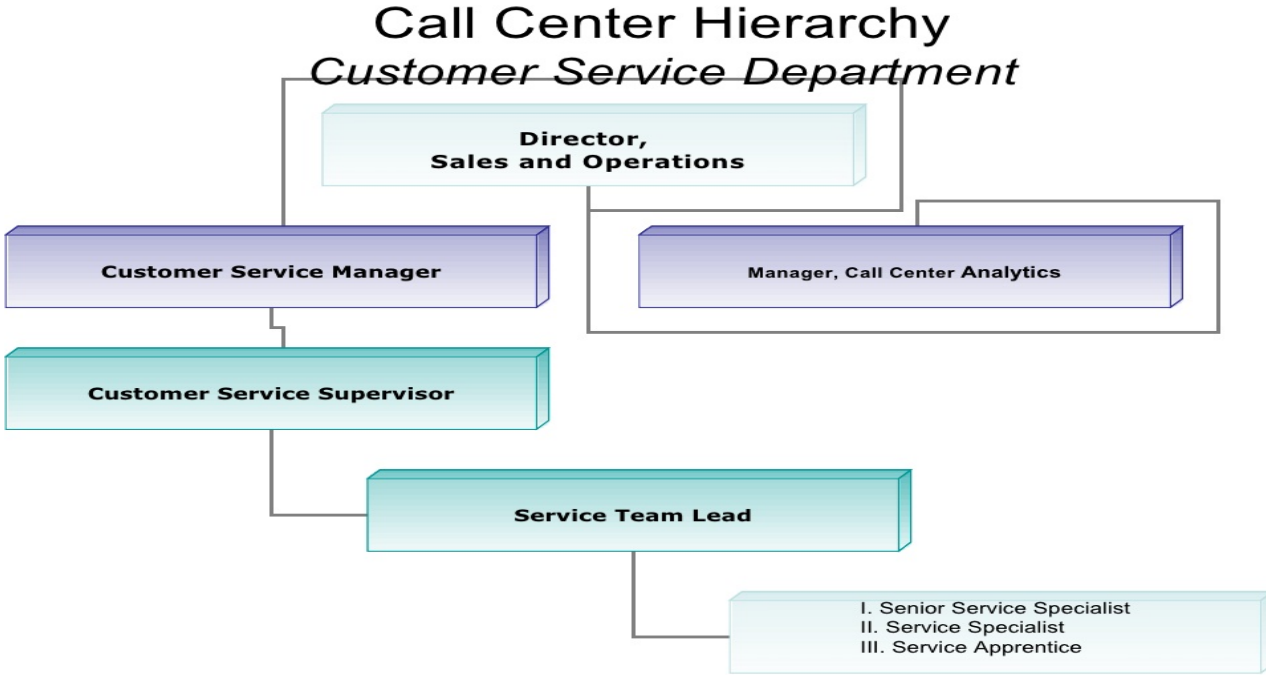
يجب أن يكون تصميم مركز الاتصال بمواصفات هندسية ممتازة ، وتصميم داخلي لكبائن الموظفين بحيث توفر الراحة والسلاسة في الردود علي كل المكالمات الواردة.

### 9 / 1 / 4 تصميم هيكل تنظيمي ووظيفي للمركز من حيث القوة البشرية

1 — إعداد هيكل تنظيمي إداري لمركز الاتصال المقترح ، مشغلون ومشرفون ومطورون مهندسي تقنية معلومات

2 — إعداد ميزانية مبدئية لكل التكلفة المتوقعة من أفراد وأجهزة وأثاثات وبرامج حاسوبية وفواتير خطوط التلفون الشهرية

3 — إعداد جدول زمني بداية مرحلة تحليل وتصميم وتنفيذ مقترح مركز الاتصال



شكل رقم ( 34 ) يوضح هيكل تنظيمي هرمي لأحد مراكز الاتصالات

## تدريب العاملين

إختيار وتدريب الموظفين علي التعامل مع الاستفسارات والردود وخدمة العملاء بطريقة جديدة تناسب مركز الاتصال .

### مؤهلات وصفات موظفي مركز الاتصال

يعتمد نجاح أداء مركز الاتصالات علي الموارد البشرية لمركز الاتصالات والتي تتكون من ( موظفي الردود — مشرفي مركز الاتصال — مشرفي الدعم الفني ) أن يتصفون بالصفات التالية:-

أ / الصبر والاحتمال لضغط العمل.

ب / الذكاء وسرعة البديهة في استنباط الأسئلة المطلوبة.

ج / الصوت الواضح.

د / الدراية الكاملة بالعمل الفني والمالي والإداري.

هـ / مستوي متقدم في التعامل مع الحاسب الآلي والبرامج والبرمجيات.

### معايير مراكز الاتصالات :-

نأخذ مثال لأحدي معايير أداء مراكز الاتصال الحكومية في تجربة دبي ، حيث طور مركز نموذج دبي التابع للأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، نظاماً متكاملأ لتقييم معايير أداء مراكز الاتصال الحكومية يعد الأول من نوعه ويشمل:

1 — تجربة المتعامل والتي تعتمد على قياس وتحليل تجربة المتعامل بكل أبعادها، بحيث

تغطي كل قنوات الاتصال مع مراكز الاتصال التي يمكن قياسها.

2 — الموارد البشرية والتي تهتم بدراسة وتصنيف وتدريب وقياس أداء جميع موظفي مراكز الاتصال من مسئولين ومديرين وموظفين.

3 — تأتي العمليات في المرتبة الثالثة وتتمثل في الإجراءات المتبعة لدعم عمليات فاعلية تحقيق كفاءة الخدمة المقدمة للمتعامل.

4 — أخيرا الموارد التقنية وتتعامل هذه الركيزة مع جميع الموارد التقنية، إستخداماتها، وفعاليتها لتأكيد استمراريتها وكفاءتها .

## مقاييس تقييم أداء مراكز الاتصال

هنالك نوعان من مقاييس تقييم مراكز الاتصالات:-

1 – مقاييس للعمليات Operational Metrics

2 – مقاييس التأثير علي الأعمال Business effectiveness

نموذج بسيط لأفضل ممارسات أداء مراكز الاتصالات :-

يتكون هذا النموذج البسيط لأفضل الممارسات لأداء مراكز الاتصالات من أربعة مراحل

1 – مرحلة القياس Measure

قياس الأداء لمركز الاتصال لكل القواعد واللوائح والإجراءات المعمول بها وتسجيلها في جداول الأداء للعمل خلال فترات محددة (يوم – شهر – سنة).

2 – مرحلة التشخيص Diagnose

تحليل الأداء لمركز الاتصال من خلال المعلومات المستخلصة منه وفي شكل رسوم بيانية وقياسات ، وتحليل الفجوات التي تنشئ من ضغط العمل بالمركز .

3 – مرحلة الوصف المبدئي للحل prescribe .

وصف وتعريف للإجراءات والعمليات والمعالجات التي تعمل علي سد الفجوات التي حدثت

4 – مرحلة التنفيذ Implementation .

تنفيذ تلك الإجراءات والعمليات والمعالجات التي تعمل علي سد الفجوات التي حدثت

## مراقبة أداء موظفي مركز الاتصال:

يعد نجاح إدارة مركز الاتصال وجودة الخدمة المقدمة من خلاله علي تصنيف وتدريب وقياس أداء جميع موظفي مراكز الاتصال من مسئولين ومديرين وموظفين ، ويتم ذلك عبر طرق عديدة نذكر منها :-

- 1 / الجداول اليومية لعمل مركز الاتصال.
- 2 / مراقبة الأداء من خلال تسجيل للمكالمات الواردة عشوائياً.
- 3 / المراقبة اللصيقة لموظفي مركز الاتصال لكل المكالمات الواردة.

## إنشاء وتكلفة نظام إدارة الإتصالات للمؤسسات والشركات "Call Center"

تتمثل الإحتياجات التي يتوجب توفيرها لإنشاء نظام لإدارة الإتصالات الخاصة بالمؤسسة أو الشركة ، في برمجيات خاصة تم تطويرها لهذا الغرض من أشهرها asterisk وبيئة Elastix من موقع <http://www.elastix.com> استجد توزيعه CentOS وتم دمج كل الأدوات اللازمة لإدارة الإتصالات.

### العنادر الصلب لإنشاء نظام إدارة الإتصالات:

- 1 — حاسب لإستخدامه كخادم لإدارة الإتصالات.
- 2 — هواتف VOIP بالعدد المطلوب.
- 3 — أسلاك الشبكة ومقابس RJ45 ومستلزمات تركيبها.
- 4 — مُبدل switch.
- 5 — شريحة (كارت) لتحويل اشارة الخطوط الأرضية التناظرية للتعامل معها عبر النظام من أشهر الشرائح شرائح شركة Digium تأتي الشرائح بمدخل واحد أو 4 مداخل أو 8 مداخل منها شرائح PCI و PCIE .
- 6 — جهاز GSM to analog لتحويل إشارة الهواتف النقالة لإشارة تناظرية ، كإشارة الخطوط الأرضية لتوصيلها بالشرائح السابق ذكرها ، لتحويل الإشارة التناظرية إلى رقمية للتعامل معها عبر الخادم .

## مميزات نظام Elastix لإدارة الإتصالات:

- 1 — نظام مكالمات داخلية يعتمد على الشبكة المحلية LAN
- 2 — إمكانية التحكم في المكالمات من تسجيل وانتظار وتحويل وخلافه
- 3 — نظام رد تلقائي
- 4 — أنظمة القوائم الصوتية
- 5 — إمكانية تحويل المكالمات في أوقات مُعينة ومن أرقام مُعينة ولأرقام مُعينة ف لديك نظام يسمح لك بنطاق واسع من التخصيص الذي تحتاجه على حسب طبيعة العمل.
- 6 — إرسال واستلام الـ FAX من واجهة يتم الولوج إليها من أي نظام مُتصل بالشبكة.  
لإنشاء نظام إدارة الاتصالات هناك حاجة لحاسب يعمل كخادم تم تهيئة Elastix عليه و متصل بشبكة محلية LAN ، تربط أجهزة حواسب أخرى متصلة بهذه الشبكة معاً لإجراء اتصالات صوتية ومرئية عبر برامج كـ x lite أو Zoiper ويمكن أيضاً ربط الهواتف الزكية المُتصلة على نفس الشبكة الداخلية عبر برمجيات لها كـ Zoiper.  
إذا كان هناك حواسيب مُتصلة عبر الشبكة وتريد تقليل التكلفة التي يمكن إستخدامها بدلاً من شراء هواتف .VOIP
- أ — يُمكن أيضاً استخدام الهواتف الأرضية العادية ولكن في هذه الحالة هناك حاجة لشرائح بها رقائق من نوع FXS لإخراج الإشارة التناظرية للهواتف العادية عبر مقابس الـ RJ11 ،
- ب — يُمكن ربط النظام بالإنترنت بتحديد IP ثابت للخادم وربط أكثر من فرع للشركة أو المؤسسة عبر شبكة الإنترنت، وتوفير خدمات مُشابهة لـ Skype وغيرها.
- ج — متطلبات إنشاء نظام لإدارة المكالمات
- 7 — مُستلزمات إعداد شبكة داخلية: لفة سلك شبكة ومقابس ومُبدل ثمانية مخارج وأداة توصيل مقابس بالأسلاك.
- 8 — خادم بمواصفات HP C2Due 3/6 2GB Ram 250 GB HDD
- 9 — هواتف VOIP الطراز PH-150SE
- 10 — شحن هاتف VOIP وشريحة ذات 4 مداخل ذات 4 رقائق FXO
- 11 — جهاز GSM to analog

## المبحث الثاني إدارة شكاوي المتعاملين

منظومة خدمة العملاء : تحتوي المنظومة علي:

- 1 . الأنظمة الداخلية.
- 2 . التحليل والتطوير المستمر .
- 3 . حث العملاء علي الإبلاغ عن مشكلاتهم ومقترحاتهم.
- 4 . وضع آليات وقنوات التواصل.
- 5 . تزويد مراكز خدمة المتعاملين بمقدمي خدمة مدربين ومفوضين لإتخاذ الإجراءات اللازمة.
- 6 . متابعة شكاوي العملاء حتي مرحلة الرد وحل المشكلة.
- 7 . قياس رضا العملاء من خلال آليات متنوعة.

### نظام شكاوي الزبائن ( المتعاملين ) : -

تعتبر شكاوي الزبائن من أهم جوانب خدمة الزبائن ومفهوم شكاوي الزبائن يرتبط بضرورة الإتصالات لهم والإحساس بمشكلاتهم .

يمثل حكم الرضا حالة عاطفية سالبة أو غير سارة ناتجة عن تقييم العناصر غير المفضلة لإستهلاك المنتج<sup>32</sup>.

---

(<sup>32</sup>) المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج المملكة العربية السعودية طبعة 1429 هـ ، ص 38

## تعريف شكوي الزبون : —

تتعدد التعريفات نذكر منها:

" شكوي الزبائن هي توقعات الزبائن التي لم تقم المؤسسة بإشباعها وهي سلاح ذو حدين فإذا تم الإهتمام بها زاد ولاء الزبائن للمؤسسة وإذا تم إهمالها تحول الزبائن إلي المنافسين<sup>33</sup>.

## أسباب شكاي العملاء :

هناك عدة أسباب لشكاي العملاء منها:

- 1 . فشل الخدمة مقارنة بالتوقعات.
- 2 . ضعف الثقة أو المصادقية.
- 3 . الحالة المزاجية للعميل أو الموظف.
- 4 . مقاومة العميل للتغيير.
- 5 . التمييز بين العملاء.
- 6 . البطء والتأخير في الحصول علي الخدمة.
- 7 . الآلية والنمطية وخلو الخدمة من المشاعر.
- 8 . نقص أو عدم توفر المعلومات.
- 9 . عدم تحقق الإشباع المطلوب من المنتج أو الخدمة.

---

<sup>33</sup> ) آمال بن خوجة أثر تطبيق علاقات الزبائن علي أداء المؤسسة الخدمية مذكرة ماستر تخصص إستراتيجية وتسويق كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف الميلة 2514 ص 21



## أسباب عدم شكوي العملاء :

1. عدم الثقة في إهتمام الإدارة بإزالة أسباب الشكوي.
2. عدم المعرفة بآلية التعامل مع الشكوي.
3. الوقت المهدر كبير مقارنة بالإستجابة للشكوي.
4. التحول إلي مصادر بديلة.
5. الرغبة في رد الفعل.

المعيار الدولي لمعالجة الشكاوي وزيادة رضا الزبائن 2004 : ISO 10002<sup>34</sup>

يساعد المعيار الدولي 2004 : ISO 10002 علي رفع معدلات رضا المتعاملين

## مفهوم المعيار الدولي آيزو 10002 :

يساعد المؤسسة علي وضع نظام لمعالجة شكاوي الزبائن ( المتعاملين ) بشكل فعال ، حيث يحدد الشكاوي وطريقة معالجتها ، وطرق التخلص منها تدريجياً، والأماكن التي تحتاج إلي تحسين ويقضي علي أسباب الشكاوي ، ويحدد الضوابط والعمليات التي تسمح للمؤسسات بالتعامل مع شكاوي الزبائن بإحترافية للحصول علي رضا الزبائن عن مستوى الخدمة المقدمة .

## مزايا وفوائد المعيار آيزو 10002 :

1. تحقيق الكفاءة التشغيلية لتحديد أسباب الشكاوي.
2. حل المزيد من الشكاوي بالتركيز علي الزبون ( المتعامل ) .
3. إشراك الموظفين في فرص جديدة للتدريب مع خدمة المتعاملين.
4. دعم وإلتزام الإدارة العليا.
5. جودة التواصل الداخلي في جميع محاور العمل.
6. الحصول علي آراء المتعاملين والمتريدين.
7. وضع خطة تفصيلية وتقاسم الأدوار والمسؤوليات.

<sup>(34)</sup> [https // www.bsigroup. Com / ar – AE /-iso - 10002](https://www.bsigroup.Com/ar-AE/iso-10002)

## إجراءات معالجة شكاوي الزبائن والتعامل معها :

أولاً : إستجابة المؤسسة لشكاوي الزبائن بأسلوب ملائم تستعيد ثقة الزبون بالمؤسسة وترفع من معدلات الولاء.

تختلف المعالجة باختلاف الشكوي فمنها ذات الحلول الفورية وأخري تتطلب التحقق منها.

### تمر عملية معالجة شكوي الزبائن بالإجراءات الآتية:

1 — الفحص والغربلة ( جمع الشكوي وفحصها وإبعاد الشكاوي غير المقبولة وغير الحقيقية والإحتفاظ بالحقيقية ).

2 — التحقق والإستفسار ( المسببات وتصنيفها إن كانت عاجلة ) .

3 — إتخاذ القرار المناسب الذي يتناسب مع نوع الشكوي وأهميتها وضرورتها بالنسبة للزبون وتحديد مدة إنجاز الشكوي.

4 — الإتصال بالزبون.

5 — المتابعة ( إشعار المتعامل بالإهتمام الحقيقي وتشجيعه علي التواصل ).

### ثانياً : مبادئ التعامل مع شكاوي الزبائن :

عند التعامل تتم مراعاة المبادئ والقواعد التالية<sup>35</sup>:

1 — إدراك المشكلات والعمل علي إكتشافها.

2 — نقل المشكلة إلي المشرف في حالة أنها خارج نطاق سلطة الشخص الذي يقابل الزبون.

3 — متابعة حل المشكلة.

---

<sup>( 35 )</sup> جاتيل بارلو – كلوس مدرل ، خدمة العملاء، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي ( شعاع ) القاهرة السنة السابعة ، العدد العشرون ، 1999 ، ص 7

4 — إتباع السياسة التي تضعها الإدارة العليا لعلاج مشكلات الزبائن.

5 - النظر إلي الشكاوي من وجهة نظر العميل.

6 — الإنصات إلي الشكوي .

7 — دراسة بدائل العلاج المبتكر للشكوي.

8 — عدم تأجيل البت في الشكوي.

9 — التعامل بالمواجه وجه لوجه.

10 — شكر الزبون وعدم التذمر أمامه وإعتبار الشكوي هدية للمؤسسة.

11 — الإعتذار للزبون بعد شكره.

12 — تقديم المستندات والأدلة التي تقنع الزبون برفض شكواه.

13 — إقناعه بأن ليس هناك تقصير من جانب المؤسسة أو العاملين.

#### أسباب إهمال الشكاوي وكيفية التقليل منها:

1 — السعي إيجاد للتعرف علي توقعات الزبائن لمستوي الخدمة.

2 — التحديد الجيد لمجالات الشكوي والدراسة المتأنية لها.

3 — تطوير الإجراءات.

4 — تقديم الضمانات للزبائن خصوصاً في عمليات شراء المنتجات.

5 — إرضاء العملاء المتذمرين من خلال ( الإعتذارات — تخفيض الأسعار — تقديم الخدمات

— المتابعة والتسوية — في حالات المنتجات إستبدال المنتجات المعيبة ) .

أهم عناصر التقليل من الشكاوي:

- 1 — التعرف علي توقعات العملاء.
- 2 — تحديد مجالات الشكاوي والدراسة المتأنية لها.
- 3 — تطوير الإجراءات.
- 4 — إمتصاص غضب العميل.
- 5 — حسن الإنصات.
- 6 — الإعتذار عن حدوث المشكلة.
- 7 — فهم المشكلة من منظور العميل.
- 8 — الإستجابة الفورية.
- 9 — مشاركة العميل في البحث عن الحلول.

جوانب الإستفادة من شكاوي الزبائن ( العملاء المتذمرون ) :

يمثل الزبائن المتذمرين أحد المصادر الهامة للتعرف علي خواص القصور ومجالات التحسين الممكنة.

يمكن للمؤسسات الإستفادة من معالجة شكاوي زبائنها في المجالات الآتية<sup>36</sup> :

- 1 — تحسين عناصر العمل التي تحتاج إلي تعديل ومعالجة الأخطار.
- 2 — كسب زبائن جدد.
- 3 — تدريب الأفراد الذين بحاجة إلي تدريب.

---

( 36 ) المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، ص 45

4 – إيصال المعلومات للمسؤول الأعلى.

5 – الإحتفاظ بالمتعاملين الراضين.

6 – التعبير الإيجابي نحو جودة الخدمة.

7 – التواصل المستمر مع التوجهات الجديدة ومقترحات المتعاملين.

8 – توفير معلومات عن المنافسين.

### إدارة شكاوي المعاشيين :

إدارة من خلال رصد توصيات تؤدي إلي بناء نظام خاص إدارة شكاوي المتعاملين بالصندوق وهذا يتطلب العمل بموجب المؤشرات الآتية:

1 / سياسة إدارة شكاوي المتعاملين

2 / الواقعية : مدي معرفة المتعاملين أين تقدم الشكوي والمعلومات التي يجب تملكها.

3 / الإتاحة : شكاوي المتعاملين من خلال أي نقطة من سلسلة الإمداد أو خرائط تدفق تقديم الخدمة.

4 / حسن الأداء بالنسبة للعاملين والمتعاملين

هذه المؤشرات تؤدي إلي توصيات عملية في الآتي:

أ / الموارد اللازمة

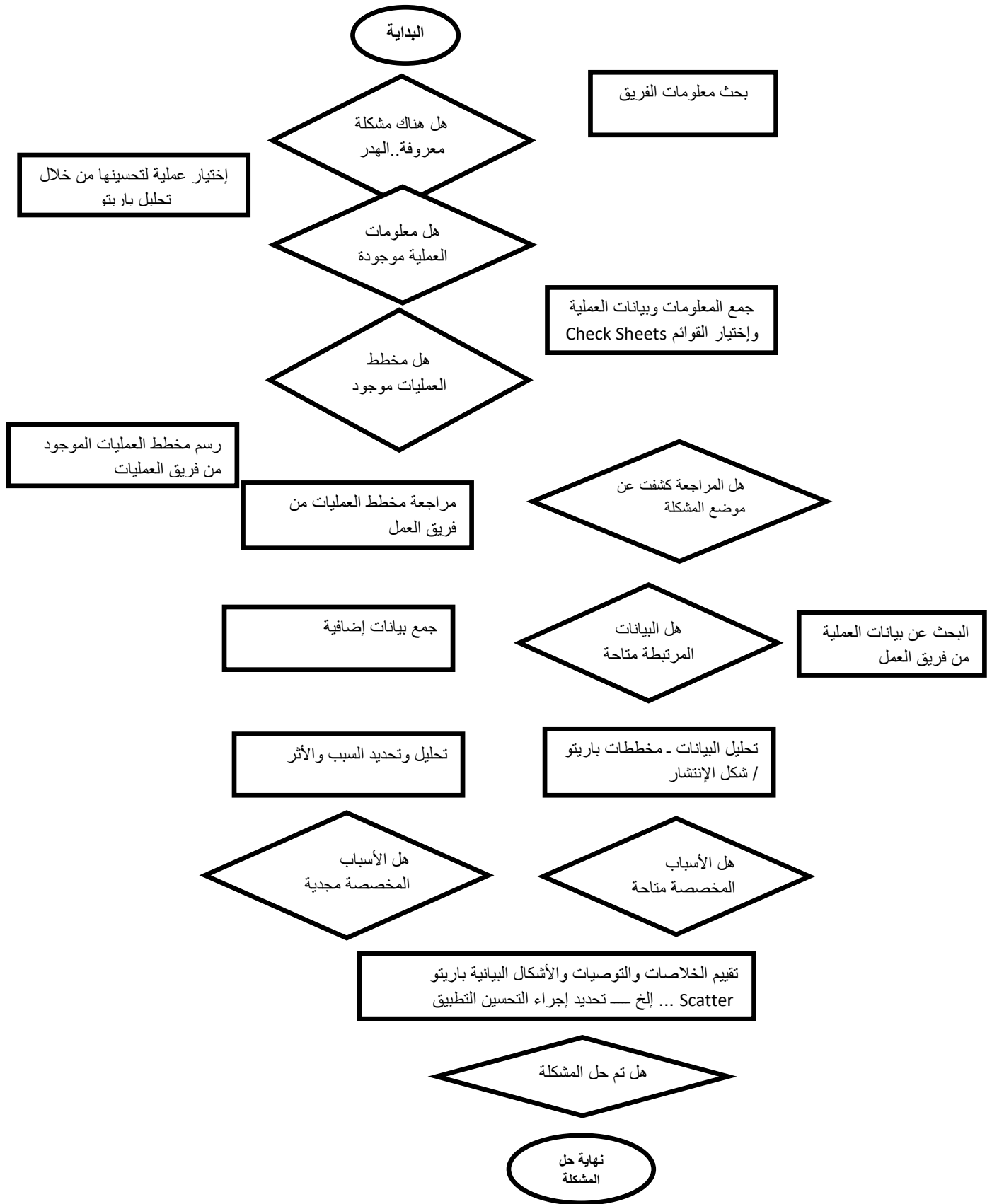
ب / تدريب العاملين [ بالتركيز علي Front Desk Staff ].

ج / المسؤولية : تمكين العاملين للتعامل السريع والفعال مع الشكاوي الروتينية.

د / تصعيد : الشكوي تم توجيهها للمعني ذو الخبرة القادر علي حلها.

هـ / المراجعة الخارجية.

و / المتابعة : التعلم من الأخطاء لتحسين الخدمات ونظام إدارة الشكاوي.



شكل رقم ( 35 ) تصميم نظام إحصائي لضبط عمليات النظام

المصدر : من إعداد الباحث من واقع تحديد أسباب المشكلات التي تحدث والتحسينات المطلوبة 2017.

هناك أربعة أنواع من المشكلات التي يمكن التعامل معها من خلال البرنامج :

1 / الإستفسارات.

2 / المقترحات.

3 / الشكاوي.

4 / طلبات الخدمة.

طلبات الخدمة : بالنسبة لطلب الخدمة هناك نوعان:

أ — يمكن أدائه من خلال مركز الخدمة مثل تسجيل البيانات علي الفورم بغرض تقديم خدمة معينة [ طلب سلفية — طلب إقتراض ( إستبدال ) — طلب تحويل معاش — طلب تقديم دعم إجتماعي] ومن ثم تحال إلي الإدارات المختصة.

ب — الطلبات الأخرى : تحال إلي الإدارات المختصة [مراجعة معاش — إعداد وثيقة إضافية — إعادة تسوية — إستكمال إقتراض ( إستبدال ) ] مع إرفاق المستندات اللازمة لإكمال المعاملة ( الفحص ).

**آلية التعامل مع شكاوي المعاشيين بالصندوق:**

1 — تستقبل الشكاوي من عدة مصادر ( الإدارات — المكاتب — مراكز الخدمة — الكتابة عبر الصحف — صناديق الشكاوي — التلفزيونات — الفاكسات — اللقاء المباشر شفاهة — الموقع الإلكتروني — صفحات التواصل ( فيسبوك ... إلخ ).

2 — تحال الشكاوي إلي الجهة المختصة للرد عليها.

3 — في إطار تطبيق الصندوق لمتطلبات المواصفة القياسية آيزو 9001:2015 يتم التعامل من خلال نموذج شكاوي معاشي بالرمز F02 / 06 / QP / PGS إصدار 2016 / 8 / 3

ويتم فيه تدوين مضمون الشكوي وأسبابها الرئيسية — ثم طريقة التعامل معها حتي مرحلة إغلاقها مع إبراز المستندات المؤيدة للتعامل مع الشكوي ثم إخطار المعني بما تم كتابته.

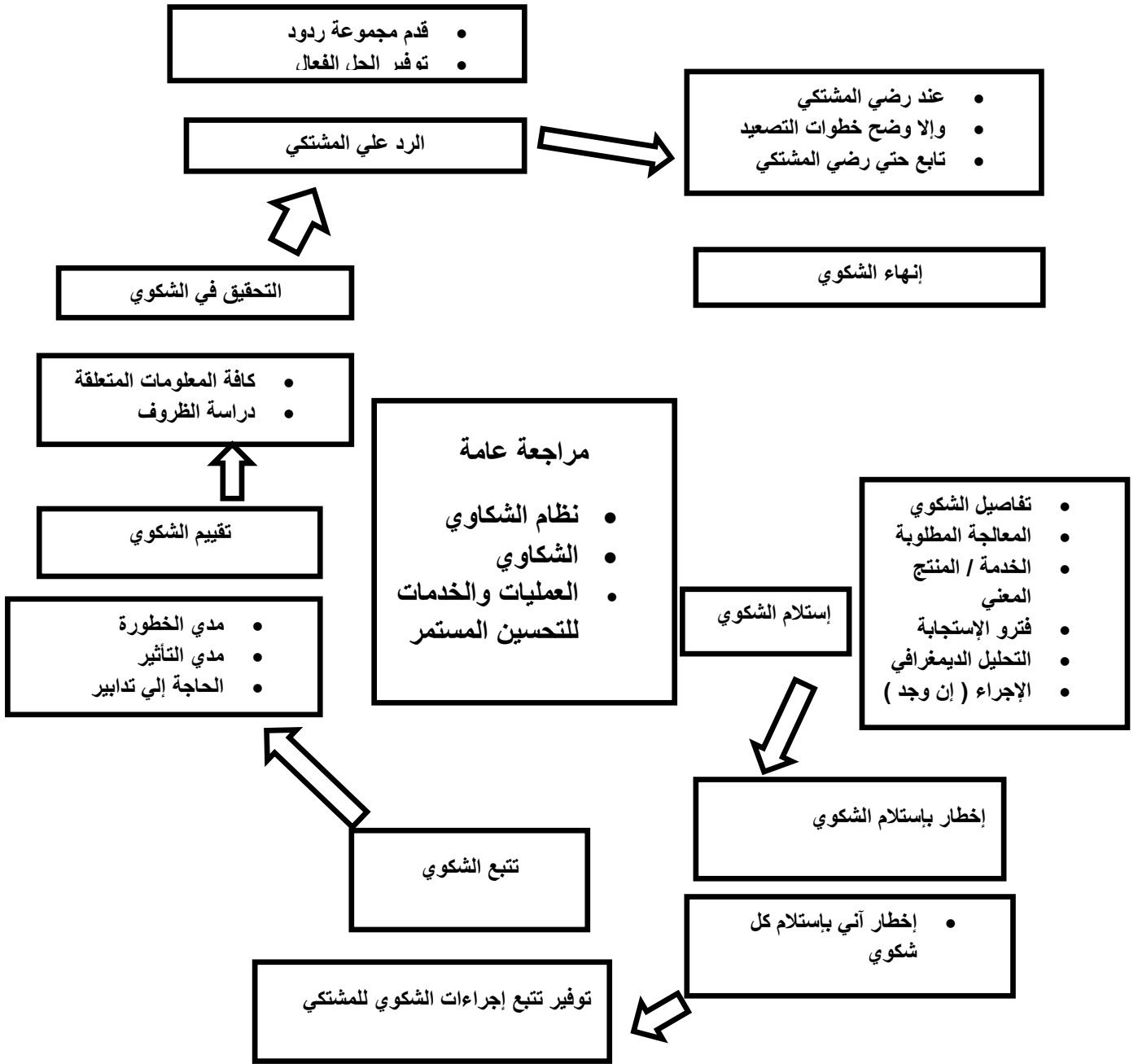
4 — بالنظر لكل الشكاوي التي تم تحليلها خلال الفترة ( 2012 — 2018 م ) وجد أنها لم تمثل إيجاباً عاماً وكانت الإجراءات التي إتخذها الصندوق صحيحة في 98 % من الحالات.

تاريخة	الإجراء المتخذ	الزمن اللازم للإجابة	إسم الموظف المختص	تاريخ الإحالة	الإدارة المحال لها	نوع الشكوي	مسلسل
/ 11 / 2 2018	تم الرد عليه طباعة خطاب	يوم	رقم ( 1 )	11 / 1 2017 /	المراجعة الفنية	طلب مراجعة أو مناقضة ، مقدار معاش / إقتراض ( إستبدال ) مكافأة — أو مقارنة مع آخرين	1
/ 1 / 4 2018	تعديل إستمارة حساب المدة	يومان	رقم ( 2 )	/ 1 / 2 2018	الخدمة المعاشية	إضافة مدة خدمة	2
/ 6 / 1 2018	تعديل تسوية	يومان	رقم ( 3 )	/ 6 / 5 2018	التسويات	عدم تطبيق ترقية	3
/ 10 / 9 2018	الرد مباشرة	يوم	رقم ( 4 )	10 / 9 2018 /	السلفيات	طلب سلفية قبل إستكمال السلفية السابقة	4

جدول رقم ( 44 ) التعامل مع الشكاوي بالصندوق

المصدر : من إعداد الدارس وفقاً لتجارب أنواع الشكاوي التي ترد من المعاشيين خلال الفترات المختلفة





شكل رقم ( 36 ) آلية التعامل مع الشكاوي

المصدر : مركز أبو ظبي للتميز المؤسسي نموذج التعامل مع الشكاوي 2014 م

أنظمة إدارة الجودة الخاصة بعلاقات المتعاملين

ISO 10001 : 2007	Quality Management – Customer Satisfaction – Guidelines for Code of conduct for organizations
ISO 10002 : 2004	Quality Management – Customer Satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations
ISO 10003 : 2007	Quality Management – Customer Satisfaction – Guidelines for dispute resolution external to organizations
ISO 10004 :	Quality Management – Customer Satisfaction – Guidelines for monitoring and measuring

## المبحث الثالث

### إدارة علاقة العملاء إلكترونياً

#### 4 - 3 - 1 مفهوم العميل :-

يقصد بالعملاء مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المنظمة او تربطهم علاقة معينة بها ، يمكن أن نصنف عملاء المنظمة إلي عميل داخلي وعميل خارجي.

أ / العميل الداخلي : يقصد بالعميل الداخلي المورد البشري في المؤسسة. المهام التي يقوم بها الأفراد في إدارة العلاقة مع العملاء:

- 1 . تطوير المفهوم الإستراتيجي ليصبح موجهاً نحو العميل.
- 2 . إختيار التطبيقات التكنولوجية لإدارة العلاقة مع العملاء ويستخدمون التطبيقات التكنولوجية.
- 3 . التنسيق فيما بينهم من خلال تقاطع الوظائف من اجل إتمام مهام إدارة العلاقة مع العملاء ويستحدثون قاعدة بيانات العملاء ويحافظون عليها.
- 4 . تصميم عمليات التسويق والبيع والخدمات.
- 5 . التغيير في بعض تطبيقات العمل .

ب / العميل الخارجي : يعبر عن العلاقات التي يمكن ان تربط المنظمة بمحيطها الخارجي ، وتميز بين ثلاث عملاء خارجين أساسيين للمنظمة هم :-

- 1 . المورد : يقصد بالمورد مختلف مصادر التمويل أو التمويل .
- 2 . الموزع : ينبغي إعتبار الموزع عنصر إستراتيجي في نشاط المؤسسة لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا العميل النهائي.
- 3 . العميل : يعتبر العميل في الفكر التسويقي العميل الأكثر أهمية ، ويشمل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المنظمة ، ويعرف علي أنه " شخص معنوي او طبيعي يدفع للحصول علي سلعة او عدة سلع ، أو الإستفادة من خدمة أو عدة خدمات لموارد ما".

#### تصنيف عملاء المنظمة :

توجد عدة زوايا وإعتبرات يمكن الإعتماد عليها في تصنيف عملاء المنظمة وتحديدهم بدقة من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق لتركيز جهوده وتوجيه التعامل مع العملاء بشكل فردي.

#### 1 . التصنيف علي أساس الخصائص الشخصية :

أ — العميل العاطفي : هذا العميل يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.

ب — العميل الرشيد : علي عكس العميل العاطفي ، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك .

ج — العميل الودود : يعتبر من العملاء المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع يحاول دائماً دعم الإتصال القائم بينه وبين رجل البيع.

د — العميل الإنفعالي: يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بإنفعال مع المواقف ويتخذ أحياناً قرارات شراء عشوائية.

هـ — العميل الهادي : يتميز العميل الهادي بالتأني في إتخاذ القرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.

و — العميل الخجول : هذا العميل لا يعبر عن رأيه ، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.

## 2 / التصنيف علي أساس أهمية العميل

لا يحتل كل عملاء المنظمة نفس المستوي من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المنظمة وبناء علي هذا المعيار يمكن ان نصنف عملاء المنظمة إلي ثلاثة أصناف هي :—

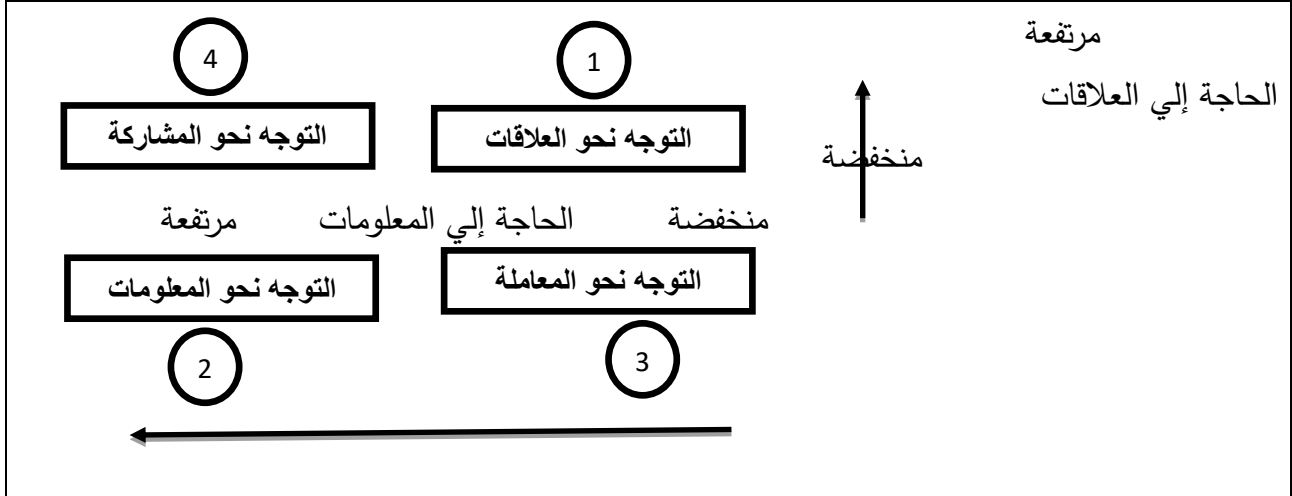
أ — العميل الإستراتيجي : هو العميل الأكثر مردودية ، يتميز في الغالب بمستوي ولاء عالي لمنتجات او علامة المؤسسة.

ب — العميل التكتيكي : هذا النوع من العملاء أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وإنشغالات المنظمة التي تسعى لرفعه إلي مستوي أحسن.

ج — العميل الروتيني : هو عميل يتساوي إحتمال إستمراره في التعامل مع المنظمة مع إحتمال قطعه العلاقة ، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمنظمة فرصة أو تهديد .

## 3 / التصنيف علي أساس نوع الإرتباط بين العميل والمنظمة

تأخذ العلاقة التي يمكن ان تربط العميل بالمنظمة متغيرين أساسيين هما : حاجة العميل إلي العلاقات ، والحاجة إلي المعلومات ، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم ( 37 ) مصفوفة عملاء المؤسسة

Source : ( Ladwin ,, 2003 , p 258 )

ويوضح الشكل أربعة وضعيات يمكن أن تفسر العلاقة بين المؤسسة والعميل هي :

أ — الوضعية الأولى : عميل مشتري يريد الحصول علي المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

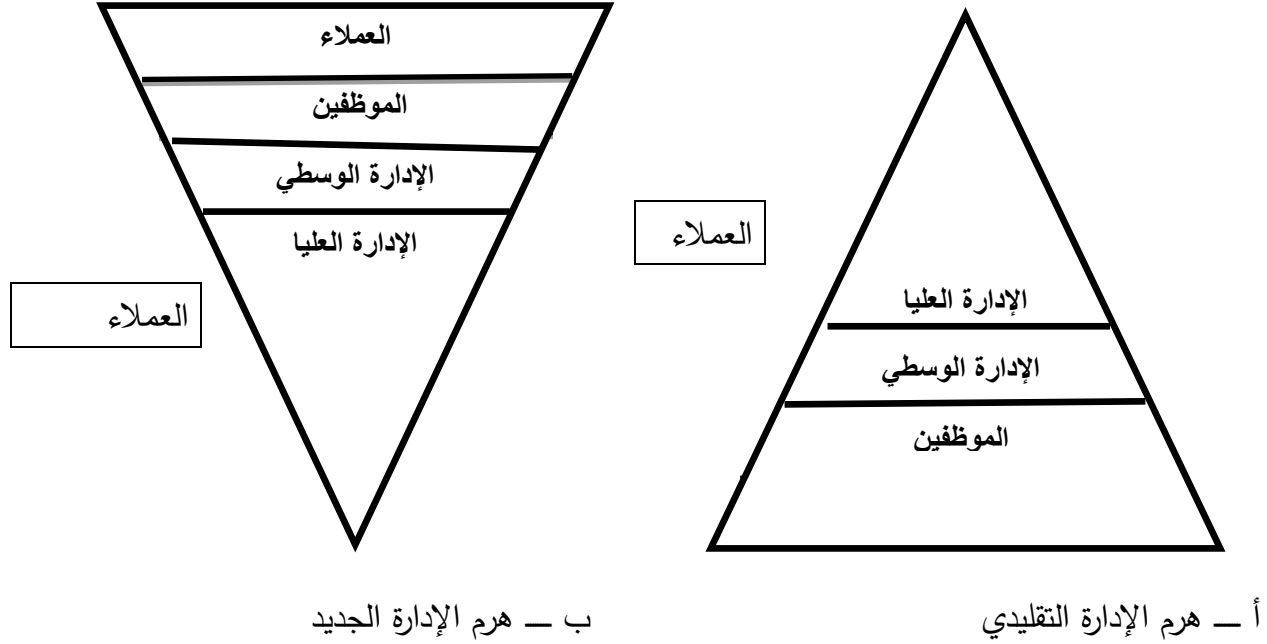
ب — الوضعية الثانية : هنا نجد العملاء الراغبين في المعلومات.

ج — الوضعية الثالثة : في هذه الحالة نجد العميل الراغب في العلاقة ، هذا العميل يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمنظمة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته وهي قادرة علي تلبيةها وستمكنه من الإستفادة من المعلومات التي تملكها.

د — الوضعية الرابعة : هو العميل الموجود الذي في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها أن العميل هو شريك للمنظمة ، والعميل الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدي مع المنظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

## مكانة العميل في منهج إدارة المنظمة :

أخذ العميل المراكز الأكثر حساسية وأهمية في إدارة المنظمة وشكل مصدر التغيير الذي برز في تغير المستويات ضمن هرم الإدارة ، ودفع المنظمة علي إيجاد أهم الإستراتيجيات لتوجيه الإدارة الجديدة العميل<sup>37</sup>



الشكل رقم ( 38 ) موقع العميل ضمن هرم الإدارة :

Source : ( Kotler , 2003 , p 27 )

يبين Kotler من خلال الشكل أنه إلي جانب التسويق الخارجي الذي يهتم بالأسواق يجب الإهتمام بالتسويق الداخلي الذي ينصب علي تنمية وتطوير المورد البشري في المنظمة لتفعيل مساهمته في خدمة العميل.

أدي ظهور الإنترنت وتطوره بالشكل الكبير إلي تغيير في شكل العلاقة ما بين المنظمات والعملاء ، حيث لم يعد ينظر للعملاء كمستهلكين فقط بل اصبحت وجهة نظرهم تأخذ بعين الإعتبار .

(<sup>37</sup>) - Kotler , Philip , “ Marketing Management : Analysis , Planning , Implementation & Control “ , Englewood Cliffs New Jersey . Prentice Hal , 11 th ed , 2003 . p 27

إدارة علاقة العملاء أصبحت دليل علي التوازن بين ما تقدمه المنظمة للعملاء ومقدار رضا العملاء علي المنظمات ومنتجاتها أو خدماتها جنباً إلي جنب الفائدة المتحققة من عملية الشراء<sup>38</sup> . وكلما زادت درجة الإهتمام بالعملاء من قبل المنظمات كلما زاد مستوي الرضا من قبل العملاء علي هذه المنظمات ومنتجاتهم وخدماتهم ، وأصبحت إدارة علاقة العملاء تعني تطور في الفهم التسويقي لعوامل إستراتيجيات فهم عناصر نظم إدارة علاقة العملاء<sup>39</sup>

**التعريف :**

### **أولاً : إدارة علاقات العملاء ( CRM ) Customer Care Management**

المنظور الأول : منظور إداري وهو ما عبر عنه Buttel Francis حيث عرفها " أنها أتمتة العمليات الإدارية المدمجة أفقياً والتي تشمل وظائف المكاتب الأمامية والتي تشكل نقاط الإلتقاء مع العميل ( التسويق ، المبيعات ، الخدمات والدعم ) عن طريق عدة قنوات توصيل مترابطة<sup>40</sup> ، المنظور الثاني منظور تقني وهو ما عبر عنه Peelen Ed حيث عرفها " أن إستخدام التكنولوجيا في الحصول علي أحسن نتائج واعلي ربحية وإرضاء العملاء من خلال تنظيم قطاعات العملاء وتحليل سلوك الرضا لدي العملاء وتطبيق التركيز علي العميل - Customer Centric ) "

---

( 38 ) Elhali, Shaban ; Haydri ,Bahman. ( 2006). Customer Relationship Management. Business Publishing Company  
( 39 ) Eshraghniaye Jahromi , Abdolhamid; Javdani Tabarizi Nezhad ,Masoud.( 2006).CRM Solution One Modern Strategy .Farayab Company

(<sup>40</sup>) Pleen Ed , CRM , prentice hall , 2005,p4

## إدارة علاقة العملاء الإلكترونية (E- CRM) :

يعرف Mattheson إدارة علاقات العملاء الإلكترونية " بأنها عملية زيادة معدلات الإحتفاظ بالعملاء بواسطة الرفع من مستوي إرضائهم ، وهي مجموعة من الخطوات المنسقة والتي يتم تصميمها من أجل زيادة إيرادات المبيعات وتقوية العلاقات التي تربطك مع العملاء<sup>41</sup> .

وعليه فإن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية " هي إستراتيجية شاملة ومتكاملة للمنظمة علي الإنترنت ، تقوم علي أساس إستخدام تكنولوجيا الإنترنت وإدارة العمليات الإلكترونية وقنوات إتصالات إلكترونية، تهدف إلي التواصل مع العملاء ليتمكن كلاً من المنظمة والعملاء من الإلتقاء معاً في الفضاء الإلكتروني ، من خلال سهولة إستخدام هذه التكنولوجيا وتحقيق الفائدة المدركة من إستخدامها بما يحقق إشباع حاجات العملاء من جهة ، وتحقيق ثقة ورضا وولاء العملاء للمنظمة من جهة أخرى" .

### جدول رقم (45) ملخص تعريفات إدارة علاقة العملاء الإلكترونية

م	المؤلف / المؤلفون السنة	مختصر التعريف	المكونات
1	Chaffey 2012	إدارة تعتمد أكثر علي شبكة الإنترنت وطريقة التواصل مع العميل ، والذي يتم من خلال الهاتف او الفاكس ، وشبكة الإنترنت اللاسلكية والبريد الإلكتروني	تكنولوجيا العمليات
2	طلعت المحمدي 2011	إستخدام تكنولوجيا الإنترنت لتسهيل تنفيذ إدارة علاقات العملاء وتمكن الشركات من توفير الخدمات والمنتجات المناسبة لتلبية إحتياجات العملاء وتعزيز ولاءهم ز وعلاوة علي ذلك فإن لها وظائف محددة وأدوات مختلفة تختلف بإختلاف المنظمة التي تطبق النظام	تكنولوجيا علاقات إدارة معرفة ، رؤية عمليات إشباع حاجات
3	Kelly وآخرون 2003	تسويق أنشطة وأدوات وتقنيات عبر شبكة الإنترنت مع هدف معين لتحديد موقع ، وتحسين العلاقات مع العملاء	عمليات وتكنولوجيا وإدارة علاقات
4	Mattheson 2002	زيادة معدلات الإحتفاظ بالعملاء بواسطة الرفع من مستوي إرضائهم ، عبر مجموعة من الخطوات المنسقة.	رؤية الإحتفاظ بالعملاء عمليات

( 41 ) – J. a. Mattheson , E- Business , A jaragon – free practical guide , op.cit, pp 139



## مكونات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية:

تتحدد مكونات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وفق أربعة مستويات محددة وهي :-

1 - رؤية المنظمة

2 - التكنولوجيا

3 - العمليات

4 - العملاء

تسعى المنظمة دائماً إلى تقييم مدي إستجابة النظام وتحقيقه الأهداف المسطرة ، وذلك من خلال معرفة وقياس الأثر الناتج عن تقييم العميل لمخرجات النظام ، ويعبر رد الفعل عن أثريين هما<sup>42</sup> أ - الرضا : تعبر حالة الرضا عن إستجابة مخرجات النظام لحاجات العميل ، بمعنى أن القيمة المقدمة والتي يدركها العميل من إستهلاك منتج المؤسسة تساوي أو تفوق القيمة المتوقعة.

### ب / النظرة إلى العميل

خطوات إعادة هيكلة العمليات لتصبح موجهة نحو العميل :

- 1 . تدقيق ووضع خارطة لكل نقاط الإلتقاء والعمليات التي تؤثر علي العملاء.
- 2 . تحديد العمليات الأساسية من وجهة نظر العميل والتركيز علي العمليات الغير مرضية.
- 3 . قياس تحديد أهمية العمليات بناء علي تأثيراتها في تحقيق اهداف الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع العميل.
- 4 . قياس العمليات الرئيسية بناء علي مساهمتها في خلق القيمة للعميل.
- 5 . تطبيق التغييرات في عمليات المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية.
- 6 . إختيار فعالية هذه التغييرات وتأثيرها علي المردود والعمليات التي تؤثر علي العملاء بشكل أكبر يمكن ان تدار كلياً من داخل المؤسسة.
- 7 . إستخدام مدخلات العملاء ، وضع أهداف واضحة يمكن قياسها وتقسيم قاعدة العملاء إلى

قطاعات<sup>43</sup>

( 42 ) فيليب كوتلر وآخرون ترجمة مازن نفاع ، التسويق ، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة ، دمشق 2002 ، الجزء الثالث ، ص 210

( 43 ) Gartner , Building Business Benefits from CRM, 2003 , P54.

## التكنولوجيا :

الإعتماد علي التطبيقات التكنولوجية في بناء العلاقة الإلكترونية مع العملاء من خلال تصميم الصفحات الإلكترونية ومراسلة العملاء عبر البريد الإلكتروني وإستخدام رسائل الموبايل SMS للتواصل معهم .وهي تعني إستخدام الأدوات التي تسهل إدارة العلاقة مع العملاء وإستخدام وتطبيق علوم المعلوماتية والحاسوب ، والبرمجيات المحوسبة لجمع وتحليل المعلومات ، وإنشاء قاعدة بيانات خاصة بهم<sup>44</sup> تضم العناصر التالية :—

- 1 . البيانات والمعلومات والمعارف والحقائق .
  - التجهيزات المتمثلة بتكنولوجيا الحواسيب بما تتضمنه من قدرات في نظم الإدخال والخرن والإخراج.
  - 2 . البرمجيات بما تشتمل عليه من نظم لتشغيل المعدات ولإدارة قواعد البيانات والبرمجيات المتخصصة.
  - 3 . تكنولوجيا الإتصال بما تقدمه من أساليب وتقنيات لربط الحواسيب ببعضها مثل شبكة الإنترنت.
  - 4 . نظم المعلومات وهي النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمدنا بمعلومات سابقة وحالية وتنبؤية في صورة شفوية أو مكتوبة<sup>45</sup>
- الخدمات التي تقدمها التكنولوجيا في إدارة علاقة العملاء إلكترونياً :

- 1 — تزويد خدمات الاتصالات الراديوية المتبادلة
  - الإتصال عبر مجموعة واسعة من الشبكات والخدمات المختلفة ومنها ، الهاتف المحمول أو الشبكات ذات النطاق العريض للهاتف المحمول.
  - 2 — خدمات الشبكات السلكية ذات النطاق العريض
  - مثل تقنية الصرف الآلي ( ATM ) والهاتف المصرفي ( IVR ) .
  - 3 — خدمات الصوت والفيديو عبر بروتوكول الإنترنت ، وخدمات الإنترنت المحمولة
  - 4 — خدمات الاتصالات الدولية
- لإبقاء العملاء علي إتصال دائم بالأهل والأصدقاء في بلادهم.

( 44 ) – Kincaid Judith , Customer Relationship Management , Frist Edition 2003 , p 44

( 45 ) مروان مجد رضوان ، أهمية تقنية المعلومات والاتصالات في تحسين أداء المؤسسات الصناعية والتجارية في قطاع غزة ، ورقة بحث 2003

5 — خدمات الإنترنت : والتطبيقات الحاسوبية الآلية والبرمجيات ، من خلال إنشاء شبكات إتصال خاصة وبناء شبكات وقواعد معلومات متعددة.

فوائد إستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال إدارة علاقات العملاء إلكترونياً 46 :

- 1 . نجاح الشركة في بناء علاقات جيدة معهم.
- 2 . متابعة الإتصال بالعملاء .
- 3 . المحافظة علي العملاء الدائمين.
- 4 . إدخال التجارة الإلكترونية ضمن نشاطات الشركة .
- 5 . جذب عملاء جدد

**مكونات النظام التكنولوجي المحوسب في إدارة علاقات العملاء إلكترونياً :-**

1 — النظام العملياتي

المكون الأول لنظام علاقات العملاء المحوسب

2 — **النظام التفاعلي** وهو المكون الثاني في نظام علاقات العملاء المحوسب ، ويهتم هذا الجزء النظام بإتاحة الفرصة إلي التفاعل مع العملاء مباشرة وتبادل الإتصال معهم بإستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ، ويشمل :-

- 1 . الإتصال مع العملاء ، بالهاتف أو الرسائل القصيرة SMS .
- 2 . الرسائل الإلكترونية.
- 3 . مواقع الإنترنت.
- 4 . فيديو كونفرس.

3 . **النظام التحليلي**

المكون الثالث في نظام علاقات العملاء المحوسب ، ويهتم هذا الجزء من النظام إلي معالجة المعلومات التي تم تجميعها عن العملاء وحاجاتهم والمعاملات التي تمت معهم.

**العمليات**

" العمليات هي الطريقة التي تتجز بها الأشياء من قبل المنظمة ، في إدارة العلاقة مع العملاء إلكترونياً كافة العمليات الحالية والمستقبلية التي تمس العميل وتتفاعل معه بشكل مباشر من خلال عدة قنوات إتصال ، كالهاتف أو البريد الإلكتروني، الصفحات الإلكترونية ، التواصل وجهاً لوجه.

---

( 46 ) Roemer , E. , A typology of Customer lifetime values in buyer – seller relationships. Journal of strategic marketing , 2007 ,vol. 15 , p 441 – 457.

تقسيم العمليات في إدارة علاقة العملاء الإلكترونية :

1. العمليات العمودية : ( Vertical Process )

هي العمليات التي تتركز كلياً داخل وظائف الشركة ( FunctionsBusiness ) مثل عملية إجتذاب العملاء.

2. العمليات الأفقية ( Horizontal Process )

هي عبارة عن تقاطع وظيفي ، مثل عملية تطوير سلعة جديدة ، قد تشمل وظائف البيع والتسويق والمالية وكذلك دائرة البحث والتطوير.

3 . عمليات المكاتب الأمامية ( Front – office Process )

هي العمليات التي تلتنقي بالعميل بشكل مباشر ، مثل عمليات إدارة الشكاوي ، هذه العمليات تشمل أربع وظائف أساسية وهي : التسويق ، البيع ، الاهتمام بالعملاء ودعم الخدمات.

4 . عمليات المكاتب الخلفية: ( Back – office Process )

هي العمليات الغير متصلة بالعملاء بشكل مباشر مثل عمليات المشتريات والمخازن.

تصنيف العمليات في نظام إدارة علاقة العملاء الإلكترونية :

1 . العمليات الأساسية ( Primary Process )

هي العمليات التي تشمل التكاليف الرئيسية وتتضمن العوائد الرئيسية للشركة ، تختلف هذه العمليات من مؤسسة لأخرى حسب نوع النشاط.

2 . العمليات الثانوية : ( Secondary Process )

مثل عمليات تصنيف العملاء ، عمليات إدارة الفرص ، عمليات إدارة الحملات . والمفتاح الرئيسي لكل العمليات داخل المؤسسة هو أن تصمم بطريقة تساهم في تحقيق أهداف العلاقة مع العميل.

3 . الأفراد

عبارة عن مجموعة متسلسلة ومتناسقة من العمليات تتأثر بخصائص الفرد ومتغيرات البيئة المحيطة به

فوائد نظام إدارة علاقة العملاء الإلكترونية :

الفوائد العامة :

إستخدام نظام إدارة العملاء الإلكترونية في المؤسسات يمكنها من تحقيق الهدف الرئيسي لها وهو الحفاظ علي علاقة لها مع وتحقيق الفوائد التالية :-

- 1 . زيادة ولاء العملاء .
  - 2 . تسويق أكثر فاعلية .
  - 3 . تحسين خدمة العملاء والدعم وهناك طريقتين رئيسيتين لتحسين خدمة العملاء ودعمه من خلال البريد الإلكتروني والبريد المباشر .
  - 4 . زيادة الكفاءة وخفض التكاليف
- الفوائد المباشرة :**

- هنالك فوائد مباشرة عائدة علي المنظمات من تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية :
- 1 — تحسن مستوي الخدمات : من خلال إستخدام قاعدة بيانات متكاملة هدفها خدمة العميل .
  - 2 — نمو الإيرادات : من خلال تقليل التكاليف الناتج عن التركيز علي العملاء والإحتفاظ بهم بإستخدام خدمة تفاعلية .
  - 3 — إنتاجية : من خلال تطبيق آليات وعمليات العمل بكفاءة .
  - 4 — رضا العملاء : الناتج عن التركيز علي العملاء ، وبالتالي ضمان الإحتفاظ بهم .

#### **مميزات تطبيق نظم إدارة علاقات العملاء الإلكترونية**

- 1 — إدارة العملاء : يوفر الوصول إلي جميع المعلومات التي يحتاجها العملاء بسهولة .
- 2 — إدارة المعرفة : يشكل النظام قاعدة معرفية مركزية يتم التعامل مع العملاء والمؤسسات .
- 3 — إدارة الحساب : النظام الإلكتروني يمكن العملاء من الحصول علي معلوماتهم في كل وقت .
- 4 — إدارة الحالة : يمكن العملاء من متابعة إحتياجاتهم وتلقي الخدمات المقدمة إليهم ، ويسمح النظام للعملاء بالإستفسارات ومتابعة القضايا ذات الأولوية وإعلام إدارة النظام في حال لم تحل قضاياهم .

#### **معوقات تطبيق إدارة علاقات العملاء الإلكترونية**

- 1 . المشكلات الخاصة بكيفية التنفيذ بالإضافة إلي ارتفاع التكلفة ، وصعوبة تحليل العملاء ووضع المقاييس لما يحتاجون إليه .
- 2 . تحديد الأشخاص والموارد المطلوبة لتنفيذ مثل هذه الأنظمة .
- 3 . إستخدام الإنترنت وإن كان يخفض من تكلفة خدمة العملاء ، إلا انه يحد من العلاقات القائمة علي الحوار مع العميل .

## المبحث الرابع

### التواصل مع الدول العربية ( الشبكة العربية ) لمعلومات التأمينات الإجتماعية

#### مقدمة

من خلال المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي والمتمثلة في بناء مستقبل مستدام ( المؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها).  
تنمية القدرة المؤسسية : المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.

تسخير الإبداع والابتكار : المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة لأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خال تشجيع الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة. وبالرجوع للمعيار الرابع من النموذج الخاص بالموارد والشراكات وبتكليف من المركز العربي للتأمينات الاجتماعية حيث كلف مدير المركز العربي حينها دكتور خالد محمد يس الباحث بإعداد إستمارة تصلح كنموذج لتبادل البيانات مع الدول العربية في إطار معلومات الشبكة العربية لمعلومات التأمينات الاجتماعية كممارسة فضلي ، صمم الباحث نموذج إستبيان الشبكة العربية إعتباراً من العام 2012م والذي تم تحكيمه من قبل مختصين أساتذة جامعيين وخبراء في مجال التأمين والذي تكون من ثمانية محاور هي:-

1 / البيانات الأساسية لمعلومات الإتصال والتواصل.

2 / البيانات المالية للمؤسسة نظام التمويل والأخطار والمزايا.

3 / بيانات مالية في البلد.

4 / بيانات الإشتراك .

5 / بيانات المستحقين.

6 / المعلومات الإدارية.

7 / المعلومات الإضافية.

8 / المنافع والأصول.

## برنامج الشبكة العربية لمعلومات التأمينات الإجتماعية

إعداد برنامج إلكتروني بمشاركة العاملين بإدارة نظم المعلومات بالصندوق ( برنامج فيشوال فوكس ) وفق الشاشات أدناه وقد تم إستخدام هذا البرنامج وتطبيقه بموقع المركز العربي وتبادله مع الدول العربية .

### 1 / شاشه الدخول :

شاشه تسجيل الدخول للنظام

يتم تسجيل الدخول من قبل موظف المركز العربي للتأمينات الاجتماعية.

### 2 / الشاشة الرئيسية :

بعد إتمام عملية تسجيل الدخول بنجاح يتم الانتقال الي لوحة التحكم بالنظام (الشاشة الرئيسية) التي تمكن من إدارة الن

ظام بصورة عامة.

### تحتوي لوحة التحكم علي الاتي:

- زر بدء لاستعلام للبدء في إدخال بيانات الاستعلام حسب الترتيب .
- زر التقارير يمكن من استخراج التقارير من النظام .
- زر الإعدادات يمكن من إدارة النظام مثل إضافة الدول .
- زر إغلاق النظام للخروج من النظام وتأمينه .

### 3 / شاشة البيانات الأساسية:

إدخال البيانات الأساسية للاستعلام مثل الدولة والعاصمة وعدد السكان ونوع المؤسسة او الصندوق والاسم والانشطة الرئيسية .

كذلك تضم معلومات الاتصال والتواصل مثل العنوان والتلفون والفاكس ومندوب المؤسسة والموقع الالكتروني والبريد الالكتروني واسم اول قانون وتاريخ العمل به واسم قانون الضمان الإجتماعي الحالي وتاريخ العمل به

الدولة	<input type="text"/>
العاصمة	<input type="text"/>
عدد السكان	<input type="text"/>
النوع مؤسسة/صندوق	<input type="text"/>
اسم المؤسسة	<input type="text"/>
الأنشطة الرئيسية	<input type="text"/>
<b>معلومات اتصال المندوب</b>	
اسم المندوب	<input type="text"/>
هاتف المندوب	<input type="text"/>
بريده الإلكتروني	<input type="text"/>
<b>معلومات الاتصال بالمؤسسة/الصندوق</b>	
العنوان	<input type="text"/>
التلفون	<input type="text"/>
الفاكس	<input type="text"/>
الموقع الإلكتروني	<input type="text"/>
البريد الإلكتروني	<input type="text"/>
تاريخ العمل به	<input type="text"/>
اسم أول قانون للضمان الإجتماعي	<input type="text"/>
تاريخ العمل به	<input type="text"/>
اسم قانون الضمان والتأمينات الإجتماعية الحالي	<input type="text"/>

الصفحة التالية



#### 4 / شاشة البيانات المالية للمؤسسة:

تمكن من ملء البيانات المالية عن مؤسسة الضمان الاجتماعي مثل نظام التمويل والمنافع والاطار التي يغطيها نظام الضمان الاجتماعي للمؤسسة والمزايا.

**نظام التمويل والمنافع**

المنافع المحددة  الأشتراكات المحددة  الشرائح المحددة  أخرى

**الأخطار التي يغطيها النظام**

الشيخوخة-بلوغ السن  الوفاة  العجز  إصابات العمل  الأمراض المهنية

التأمين الصحي  البطالة  التأمين على الأمومة  الإعانات والعلاوات العائلية  أخرى

**المزايا التي يدفعها النظام**

معاشات  تعويضات الدفعة الواحدة  معاشات وتعويضات الدفعة الواحدة  مزايا عينية  أخرى

**تحت أي من النظم المالية يعمل هذا الصندوق/المؤسسة**

نظام الموازنة السنوية  نظام الموازنة السنوية مع احتياطي  ممول  ممول بالكامل  ممول من الضرائب

أخرى

**ماهي سمات الصندوق/المؤسسة**

دفع المنافع المباشر  جمع الأشتراكات مباشرة  أخرى

[الصفحة السابقة](#) [الصفحة التالية](#)

## 5/ بيانات ماليه عن البلد :

تمكن من إدخال البيانات المالية عن البلد مثل العملة وما يعادلها من عملة حرة (دولار) والنتاج المحلي وعدد السكان (الفئات العمرية من 15-60) في الثلاث اعوام السابقة والفئات التي يغطيها نظام الضمان الاجتماعي وملاحظات إن وجدت وبيانات عن الاشتراكات والحد الأقصى لاستحقاق المعاش والحد الأدنى لاستحقاق المعاش ومعلومات عن المستحقين لثلاث اعوام سابقة وطريقه حساب تعويضات الدفعة الواحدة.

عدد فئات الضمريين والصغريين و السكان

العملة:  ميعادها بالدولار

**القطاعات التي يغطيها النظام**

حكومي  خاص  عسكري أخرى

ملاحظات:

**عدد السكان في سن العمل 10-60 / الوحدة بالمليون**

السنة	العدد
السنة	العدد
السنة	العدد

**النتاج المحلي/المبالغ بالمليون**

السنة	المبلغ
السنة	المبلغ
السنة	المبلغ

**نسبة الاشتراك/المبالغ بالمليون**

البيان	السنة	النسبة
البيان	السنة	النسبة
البيان	السنة	النسبة
البيان	السنة	النسبة

**عدد المشتركين في النظام**

السنة	العدد
السنة	العدد
السنة	العدد
السنة	العدد

**الحد الأدنى لاستحقاق المعاش**

عدد السنين:  عدد الشهور:

كثيعة من أجر الاشتراك:

كثيعة من الأجر:  كثيعة من الأجر الذي يحسب على أساسه المعاش

**الحد الأقصى لاستحقاق المعاش**

عدد السنين:  عدد الشهور:

كثيعة من أجر الاشتراك:

**مقدار الاشتراك/المبالغ بالمليون**

البيان	السنة	المبلغ
البيان	السنة	المبلغ
البيان	السنة	المبلغ
البيان	السنة	المبلغ

**الأجر الذي يحسب على أساسه المعاش/التعويض**

الأجر الذي يحسب على أساسه المعاش/التعويض:

الأجر الذي يحسب على أساسه المعاش/التعويض:

الأجر الذي يحسب على أساسه المعاش/التعويض:

الأجر الذي يحسب على أساسه المعاش/التعويض:

أخرى:

**تفاصيل طريقة حساب تعويض الدفعة الواحدة**

المستحقين	السنة	المبلغ
المستحقين	السنة	المبلغ
المستحقين	السنة	المبلغ
المستحقين	السنة	المبلغ
المستحقين	السنة	المبلغ

ملاحظات:

الصفحة السابقة | الصفحة التالية

EN 07:30 2018/12/08

## 6/ شاشة المعلومات الادارية:

تمكن من ملء المعلومات الادارية عن نظام الضمان الاجتماعي مثل الجهاز الادارى ونسبه التكلفة الادارية الواردة بالقانون وعدد الفروع وهل حصل الصندوق علي شهادة مواصفة عالميه وتحديد نوع الشهادة اذا كانت الاجابة نعم .

الجهاز الإداري

الجهاز الإداري  أخرى

وصف الجهاز الإداري

نسبة التكلفة الإدارية الواردة بالقانون  من

عدد الفروع

الفروع

معلومات إضافية

الصندوق/المؤسسة احتياطي  يؤمن الصندوق/المؤسسة على البطالة

شكاك نظام للأعانات والعلوات العائلية  يؤمن الصندوق/المؤسسة على الأمومة

يطبق الصندوق/المؤسسة نظام المعاشات التكميلية  شكاك تأمين على العاملين بالخارج

شهادة المواصفة القياسية

هل حصل الصندوق/المؤسسة على شهادة مطابقة بموجب مواصفة قياسية عالمية

الشهادة

الصفحة السابقة

الصفحة التالية

## 17 / المنافع والاصول

معلومات عن المنافع المدفوعة تراكميا وملاحظات عن المنافع واعداد العاملين في الثلاث سنين السابقة  
والمصروفات الاداريه لكل سنه والمبالغ المستثمره وعائدات الاستثمار واصول موسسه الضمان الاجتماعي.

5

مبالغ المنافع المدفوعة تراكميا

المنافع	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ
المنافع	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ
المنافع	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ
المنافع	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ
المنافع	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ

ملاحظات

عدد العاملين

السنة	العدد
السنة	العدد
السنة	العدد

عائدات الاستثمار

السنة	المبلغ
السنة	المبلغ
السنة	المبلغ

المبالغ المستثمرة

السنة	المبلغ
السنة	المبلغ
السنة	المبلغ

توزيع المحفظة الحالية للاستثمار

المحفظة	النسبة
المحفظة	النسبة
المحفظة	النسبة
المحفظة	النسبة

ملاحظات

المبالغ المخصصة للمحفظة

المحفظة	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ
المحفظة	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ
المحفظة	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ
المحفظة	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ

الأصول

الأصول	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ
الأصول	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ	السنة	المبلغ

حفظ الصفحة السابقة

EN 07:47 ص 2018/12/08

يتيح النظام استخراج تقرير عن كل بلد بعد ملء البيانات الخاصة باستمارة الاستبيان

## المبحث الخامس

### الإبداع والإبتكار

#### تعريف الإبداع :

- هو تصرف ( عمل ) بهدف إلي تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملاءمة وإمكانية التطوير .
- الإنتاج غير المألوف ( من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة ) والمتسم بالجدة والتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ والتوظيف في إستخدام أو إستخدامات محددة.
- هو العملية التي تقود إلي منتج أو مخرجات ذات قيمة.

#### تسخير الإبداع والإبتكار :

المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والإبتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدي جميع المعنيين بالمؤسسة.

ومن الناحية العملية ، وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013 فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي :

- صياغة مناهج لإشراك المعنيين بالمؤسسة وتحقيق الإستخدام الأمثل للمعارف المتراكمة لديهم من خلال توظيفها لإنتاج الأفكار والإبداع .
- الإدراك والإعتراف بأن مفهوم الإبداع يمكن أن ينطبق علي المنتجات والعمليات والتسويق والهياكل التنظيمية إضافة لنماذج الأعمال.
- تبني وإستخدام منهج منظم لإنتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها وفق الأولويات.
- إختبار وتنقيح الأفكار الجديدة الواعدة ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الملائم.
- تحويل الأفكار إلي واقع خلال المدي الزمني الذي يحقق الإستفادة القصوي منها.

#### عملية الإتيان بجديد :

قدرة عقلية تظهر علي مستوي الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهو عملية ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والإحتفاظ بالإتجاه ومواصلته.

## أهمية الإبداع :-

- 1 / يزيد من تقدم المنظمات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في العمليات الإدارية والفنية المستمرة.
- 2 / يقلل من فرص ونمو المشكلات الإدارية.
- 3 / يساعد علي دعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.
- 4 / يساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المنظمة.
- 5 / زيادة القدرة التنافسية وتقديم الخدمات بشكل أفضل.
- 6 / يدفع المنظمات للحصول علي مراكز التميز والتقدم.

## مساقات العمل

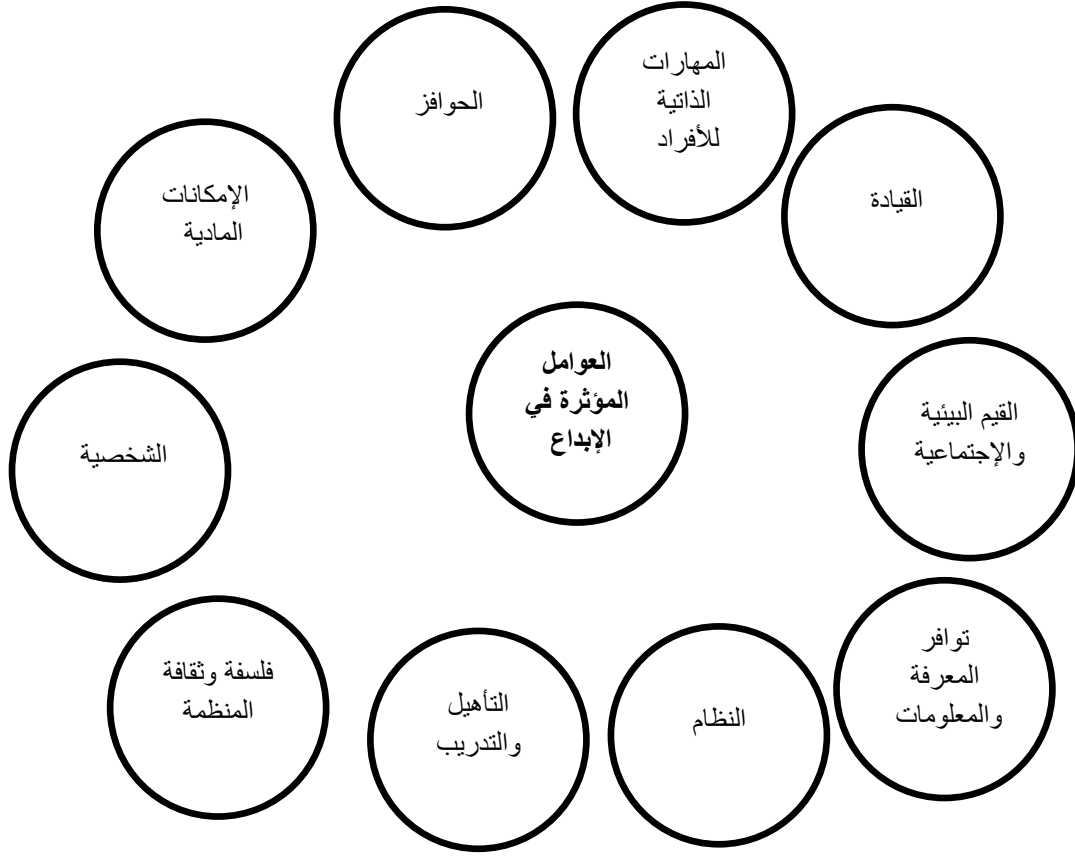
- 1 / تطوير المحتوى التعليمي المحوسب ( EDU )
- 2 / التوكيلات الرقمية ( BPO )
- 3 / العنونة الرقمية ( DA )
- 4 / صناعة وتطوير البرمجيات ( SE )
- 5 / مراكز الإتصال Call Center

## أهمية التدريب علي الإبداع :-

- 1 / تنمية وتطوير الأفراد والتأثير علي إتجاهاتهم وسلوكهم.
  - 2 / يقلل من فرص الإحباط لدي الكثير من العاملين
  - 3 / يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد.
  - 4 / يوضع للأفراد للدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
  - 5 / يساعد الأفراد علي إعادة تحديد أهدافهم وقدرتهم علي الظهور بصورة إبداعية متجددة.
- العلاقة بين الإبداع والتفكير التفيكير لعملية عقلية كأحدي الأدوات التي تستخدم في تحقيق الأهداف

## تعريف التفكير الإبداعي:

يقصد بالتفكير الإبداعي (( قدرة الشخص علي الربط بين الأشياء او الأفكار التي تبدو من النظرة الأولى علي أنها غير مترابطة )) .  
كما يعرف بأنه التفكير الشمولي المتعدد الجوانب الذي يرمي إلي فكرة جديدة ذات فائدة أكبر .



شكل رقم ( 39 ) العوامل المؤثرة في الإبداع

المصدر : ورقة التحول الرقمي : إعداد د. أسامة الرئيس ( ورشة التحول الرقمي الشارقة نوفمبر 2018م )

#### إستراتيجية التعامل مع معوقات الإبداع :

1 / تشجيع الأفراد علي مقاومة عامل الخوف من إرتكاب الأخطاء

2 / تأكيد قوة الفرد الشخصية في تحديد المشكلة.

3 / الحصول علي آراء الأفراد في حل مشكلات العمل وصنع القرارات.

4 / التقليل من معوقات الإبداع التنظيمية والتكيف معها.

5 / تقديم الدعم المادي وتوفير الأدوات والتقنيات المناسبة.

6 / تشجيع الأفراد علي المخاطرة.

7 / إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.

8 / تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.

9 / تشجيع الأفراد علي إستخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات

## مراحل العملية الإبداعية :

النموذج الأول : نموذج نظرية ولاس 1926 , Walas

- 1 — مرحلة الإعداد ( Preparation )
- 2 — مرحلة التركيز ( Concentration )
- 3 — مرحلة الكمون " الإختمار " ( Fermentation )
- 4 — مرحلة الإشراف " وجدتها " ( Illumination )
- 4 — مرحلة الإصرار والمصابرة ( Persistence )
- 5 — مرحلة التحقق والتجريب ( Verification )

## النموذج الثاني

نموذج دورة الإبداع : ويست ( West : 1990 )

يتكون نموذج ( ويست ) من أربع مراحل هي :-

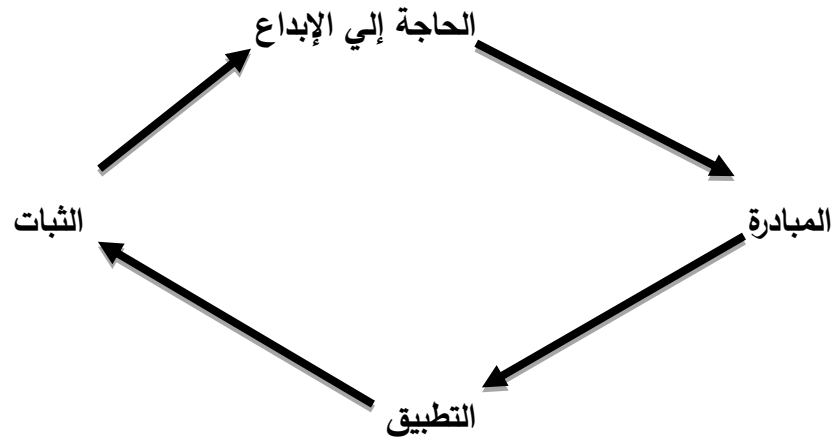
المرحلة الأولى : ( إدراك الحاجة إلي الإبداع ).

المرحلة الثانية : ( المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية ).

المرحلة الثالثة : التطبيق.

المرحلة الرابعة : ( الثبات ).

شكل رقم (40) نموذج ويست ( West 1990 ) دورة الإبداع





## أسباب الحاجة إلي الإبداع :

- أ / التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلي فرق العمل  
 ب / صعوبة الإعتماد علي الإبداع الفردي في المنظمات بسبب إختلاف قدرات الأفراد  
 ج / الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول.

الإيجابيات	السلبيات
طرح أفكار أكثر	الحاجة إلي وقت أكثر
قوة للأفكار وزيادة تقبلها	قد بنجز نتيجة الضغط والمتابعة المستمرة
حل المشكلات بشكل أسرع	عدم المشاركة في الرأي
الإستفادة من تعدد خبرات المشاركين	قد يسبب الإحباط لعدم وجود الدعم للأفراد المبدعين
قلة درجة المقاومة	إختلاف الإهتمامات الشخصية
ضمانات أكثر للنجاح	

## مراحل وآلية العمل الإبداعي الجماعي

يتطلب العمل الجماعي الإلتزام بأربع مراحل عملية هي :-

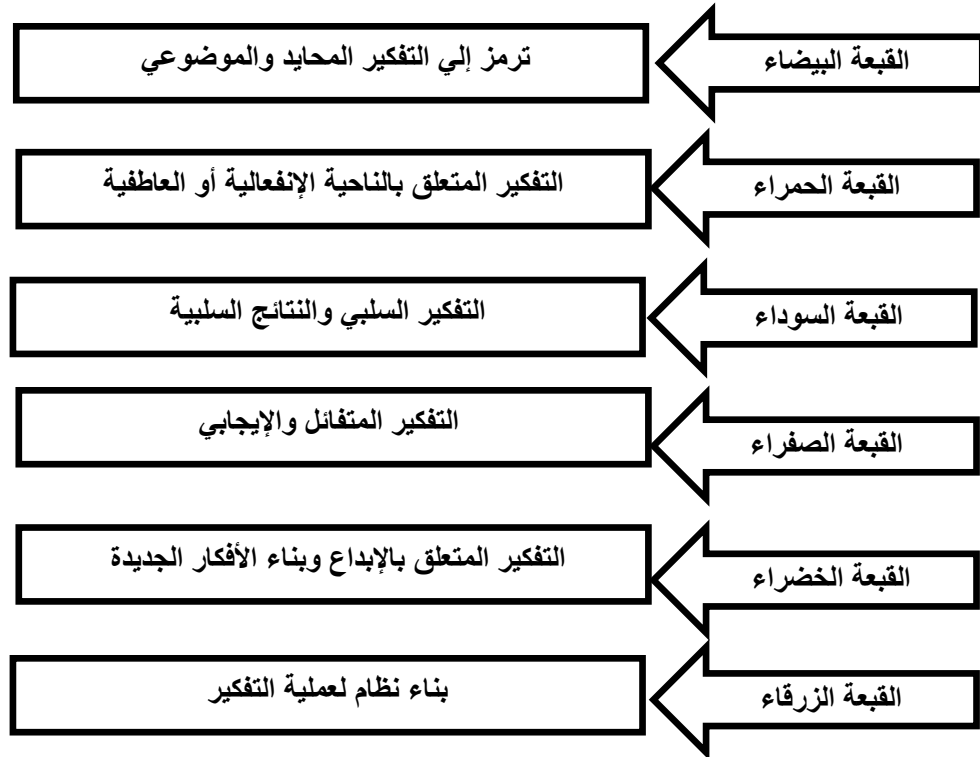
- 1 / مرحلة التكوين وتحديد منهج العمل .
- 2 / مرحلة تحديد المشكلات ومناقشتها.
- 3 / مرحلة تحديد الأهداف والأدوار.
- 4 / مرحلة وضع قواعد ومعايير العمل.
- 5 / مرحلة الأداء.

## أدوات الإبداع :

- 1 – عملية بناء الأفكار أو العصف الذهني ( Brainstorming ) يقوم المدرب بشرح مزايا وطريقة وضوابط تنفيذ عملية بناء الأفكار .
- 2 – طريقة إستخدام الأسئلة الفعالة.
- 3 – طريقة " القبعات الست " للتفكير.
- أ – عملية بناء الأفكار أو العصف الذهني ( Brainstorming )
- ب – إستخدام وتطبيق طريقة ( SCAMPER ) تعد هذه الطريقة أداة لتحديث منتجات أو خدمات جديدة ، وهي عبارة عن قائمة مراجعة ( Check List ) .

## كيفية استخدام وتطبيق طريقة ( SCAMPER )

الرمز	الكلمة	الترجمة بالعربية	المضمون
S	Substitute	التبديل أو الإحلال	أعمل علي تبديل الدوات المستخدمة أو العناصر المركبة للمنتج ، الأفراد .... إلخ .
C	Combine	الربط أو الدمج	أعمل ربط او خلط او دمج بين الأشياء ذات العلاقة بالخدمة.
A	Adopt	التكيف	ما الأشياء التي أحتاج إلي أن أكيفها وأعيد النظر فيها
M	Modify	التعديل	أعمل بعض التعديلات في الشكل او اللون أو أي جانب في الخدمة
P	Put to other	إقتراح إستخدامات أخرى	هل يمكن الإستفادة من الشئ في إستخدامات أخرى
E	Eliminate	الإلغاء أو الحذف	أعمل علي إلغاء أو حذف بعض العناصر غير المهمة
R	Reverse	العكس أو إعادة الترتيب	هل يمكن تنفيذ العمل بطريقة عكسية



شكل ( 41 ) طريقة القبعات الست في التفكير

## مخرجات الإبداع ( الإبداع كواقع عملي )

1 / الإنجاز والإنتهاء من العمل

2 / تحقيق الأهداف

3 / عمل إبداعي

4 / القيمة

5 / الجودة

6 / حل مشكلات

7 / سعادة وسرور

8 / تحقيق الذات

9 / الإستمرارية.

### الإبداع التنظيمي:

يعرف الإبداع التنظيمي علي أنه " المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة ، والثقافة والمناخ التنظيميين جهة أخرى بإعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية " .

كما تم تعريفه بأنه " تبني فكرة او سلوك جديد بالنسبة للمنظمة . "

## مؤشرات الإبداع التنظيمي:

أ / وجود عدد كبير من الأفراد المبدعين

ب / تكوين وإنتشار ( حلقات الإبداع )

ج / وجود نظام ( System ) لجميع العمليات التشغيلية.

د / توافر الخدمات

هـ / ارتفاع نسبة الرضا للعاملين والمستفيدين

## فرص الإبداع في الإدارة :

– يمكن للمدير أن يبدع في مجال إدخال التقنية في المنظمة أو الإدارة التي يشرف عليها ويطور الإجراءات وأساليب العمل.

## الإبتكار والإبداع والإختراع والتحول الرقمي :

الإبتكار : هو التطوير الخلاق وهو التطبيق الناجح للأفكار.

الإختراع : هو الإتيان بفكرة أو أسلوب جديد لأول مرة.

الإبداع : هو النشاط الفعلي المنتج للإختراع علي غير مثال.

هناك حاجة للإبتكار والتكنولوجيا والتحول الرقمي للثقافات الرائدة مثل الزكاء الصناعي – طباعة ثلاثية الأبعاد بشكل منتهى الصغر .

Cloud = الحوسبة السحابية

Big Data = قواعد البيانات الكبرى

Fin Tech = التكنولوجيا المالية

## التحول الرقمي:

يشير إلي العملية المنهجية والسرعة لتمويل الأطر المؤسسية والعمليات والإجراءات والجدارات لتمكين من التغيير والإستفادة من التقانات الرقمية من داخل وخارج المؤسسة بصورة إستراتيجية .  
التحول الرقمي يؤدي إلي زيادة الفرص الواعدة.



شكل ( 42 ) التحول الرقمي

المصدر : ورقة التحول الرقمي : إعداد دكتور أسامة الرئيس مقدمة في ورشة التحول الرقمي بالشارقة ( 19 — 21 ) نوفمبر 2018.

### نماذج مشروعات النطاق التعريفي:



### نظرية النمو الاقتصادي الجديدة :

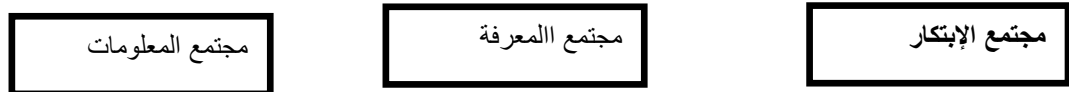
النمو الاقتصادي :

$$TL * S + TD$$

دالة الإبتكار ( التطور التكنولوجي + نسبة الإدخار + المستوي التكنولوجي )

$$EG = f_{Innov} ( TD + S * TL )$$

### النقطة المفاهيمية لمجتمع الإبتكار:



## نموذج النضوج والقدرة ( CMM ) Capability Matured Level

- مجموعة من الفعاليات التي تستخدم لتحسين الإجراءات وذلك من خلال النماذج المستخدمة وطرق التصميم والتدريب ويتكون من خمس مستويات ( Level ) هي : –
- 1 – الإجراءات والعمليات غير معرفة ولا يوجد تحكم Initial
  - 2 – العمليات مخطط لها وموثقة ومعرفة علي مستوي المشروع Managed ويتم مراقبتها .
  - 3 – علي مستوي المؤسسة كل العمليات معرفة ومراقبة ، معلومات موثقة Defined Level بموجب المواصفات القياسية ISO Level ومعرفة ومراقبة .
  - 4 – مستوي أدوات قياس إضافية والتحسين مبني علي معرفتها وقياس الهدر وإستخدام أدوات إحصائية ( Quantitatively Managed – Six Sigma ) وهي مرحلة وصلها وينفذها الصندوق الوطني في إطار إستخدام أدوات إحصائية متعددة كما وردت بالبحث.
  - 5 – تحسين أداء العمليات بإستخدام قضايا التحول الرقمي Optimized Level هندسة البرمجيات – الأداء الأمثل ، تحسينات بإستخدام إبتكارات ووسائل تكنولوجية جديدة Optimizing وهي مرحلة يعمل الصندوق علي الوصول لها وهي من التوصيات الهامة في البحث.
- ملاح من تجربة الإبداع والإبتكار في الصندوق

ينهض الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية بأسمي الواجبات وأرفع المسئوليات ، وهي توفير الحماية للعاملين المستظلين بمظلتهم ومنهم الشيوخ والأرامل والأيتام والعجزة ، وكان صدور قانون المعاشات والتأمينات الإجتماعية لسنة 2016م معبراً عن هوية واحدة للصندوق عبر قطاعية الحكومي والعام والخاص .

وكان لابد لهذه الهوية من شعار يعبر عن رسالتها وأهدافها الواحدة من الممارسات الفضلى غير المسبوقه بين مؤسسات الدولة لتطبيق منهجية للإبداع والإبتكار حيث تبني الصندوق منهجية لتشجيع الإبداع من خلال المبادئ التي تبرز مواهب العاملين بتصميم شعار المؤسسة الذي يعبر عن هويتها، الإعلان عن مسابقة لإختيار شعار للصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات

الإجتماعية وذلك وسط العاملين بالصندوق ، وقد كانت الإستجابة عظيمة وشارك (19) مشاركاً من الموهوبين تقدموا بمقترحات لشعارات عبرت عن إستيعابهم لرسالة مؤسستهم . وتكونت لجنة من أساتذة كلية الفنون الجميلة والتطبيقية لإختيار الشعار الفائز وذلك اعمالاً للعلمية والشفافية ففاز الشعار المقدم من الأستاذة لمياء أبو القاسم من مكتب كوستي . إستكملت الإجراءات الخاصة بتحفيظ الفائز بتصميم الشعار وتقدير المساهمات الأخرى ، وإجراءات بتسجيل الشعار في الملكية الفكرية لحفظ حق الفائز وحق المؤسسة.

**مضامين الشعار :**

**الشكل العام :**

شكل دائري يحوي ويحمي ويؤمن المعاشيين ويحفظ حقوقهم الإجتماعية والمؤمن عليهم ظهر شكل المظلة وفيه إشارة مباشرة للتأمين والرعاية كما ظهر تجريد لعدد ثلاثة شخوص في إشارة مباشرة للحماية .

- المظلة والشخوص في دائرة واحدة وذلك لطبيعة عمل الصندوق الدؤوب في الإستمرارية والعمل المتواصل .
- مفردات الشعار وتكوينها بسيطة ومباشرة يمكن أن تنفذ على جميع السطوح والخامات.
- الألوان : ألوان علم السودان.

**منهجية تقديم المبادرات :**

**1 - تعريف المبادرة:**

المبادرة هي دراسة متكاملة تقم علي فكرة إبداعية غير مسبوقه يتقدم بها موظف الشركة ، تتعلق بأنشطة الشركة وتهدف إلي تحسينها أو تطويرها ، علي ان تكون متنسقة مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.

**2 — أنواع المبادرات :**

أ / مبادرة فنية : تساهم في إستقرار وإستمرار الإمداد الكهربائي وتقديم الخدمة بكفاءة عالية وبتكلفة أقل.

- ب / مبادرة إدارية تنظيمية : تهدف لتحسين وتطوير نظم العمل.
- ج / مبادرة في المجال المالي والإقتصادي لزيادة دخل الشركة.

### 3 — المتطلبات العامة :

المتطلبات الواجب توافرها لتقديم مبادرة:

- أ / دراسة أولية وتشمل أيّاً من الجوانب الفنية والإدارية والمالية أو جميعها.
- ب / المكونات المقترحة للمبادرة.
- ج / المخططات الأولية للمبادرة.
- د / التقديرات الأولية لتكاليف المبادرة.
- هـ / المنافع والإيجابيات التي ستقدمها المبادرة.
- و / الموقع المقترح لتنفيذ المبادرة.
- ز / السيرة الذاتية لمقدم المبادرة تشمل خبراته وقدراته الإدارية والمالية والفنية.

### 4 — خطوات كتابة المبادرة ( تجربة شركة توزيع الكهرباء )

أ / إختيار الموضوع : يمثل إختيار الموضوع الخطوة الأولى ونقطة البداية في كتابة المبادرة، ومن المهم أن يثير إختيار الموضوع إهتمام الشركة والباحث علي حد سواء. ولا بد أن يكون موضوع المبادرة محدداً وضيقاً وليس عاماً.

ب / البحث عن المصادر والمراجع: قبل كتابة أي مبادرة لا بد من تجميع المراجع الضرورية والكافية عن الموضوع ومصادر المعلومات الموثوقة.

ج / تجميع وتنظيم الأفكار.

5 / إرشادات لكتابة المبادرة :

أ / صفحة العنوان وتحتوي علي الآتي:

— اسم المبادرة

— اسم المبادر

— وظيفة المبادر في الشركة



ب / المقدمة : وهي الباب الرئيسي الذي ندخل منه إلي المحور الأساسي للمبادرة

1 / أهداف المبادرة

2 / أهمية المبادرة

3 / خطة عمل لتنفيذ المبادرة

4 / تحديد ما يمكن تحقيقه من المبادرة ( النتائج المتوقعة )

5 / الموارد المطلوبة

6 / تحديد الجهات التي ستدعم المبادرة مادياً

أ / الشركة : \_\_\_\_\_

ب / وزارة الموارد المائية والكهرباء : \_\_\_\_\_

مصادر أخرى : \_\_\_\_\_

3 / المحتوي : وهو القسم الرئيسي من أي مبادرة ، ويمثل جوهر الموضوع لأنه يحوي القسم

الأكبر من المعلومات التي جري عرضها وإعطاء الرأي فيها علي هيئة فصول أو أبواب .

4 / الخاتمة : وهي حصيلة البحث أو المبادرة وتأتي في آخر البحث ، وتجسد النتائج النهائية

التي توصل إليها المبادر .

5 / قائمة الجداول : إذا تضمن البحث جداول إحصائية

6 / الملاحق : إذا تضمنت المبادرة بعض الإستبيانات أو الوثائق الهامة .

7 / قائمة المراجع : علي المبادر أن يقوم بإعداد قائمتين : واحدة باللغة العربية ، والثانية باللغة

الإنجليزية .

6 / منهجية تقييم المبادرة :

تقوم لجنة تقييم المبادرات بإستخدام المنهجية التالية في التقييم :

أ / وضع خطة للتقييم

ب / وضع معايير للتقييم

ج / معايير تقييم المبادرات

المبادرة جديدة وذات جودة	الإلتزام بموجهات كتابة المبادرة	قابلة للتنفيذ والتطبيق	مرفق منهجية تساعد في تطبيقها	القدرة علي الإقناع والعرض
% 20	% 10	% 30	% 30	% 10

د / تصنيف المبادرات إلي ( فنية ، مالية ، إدارية ) مع تحديد أسماء المختصين من اللجنة لعرض المبادرة.

هـ / إطلاع الأعضاء علي المبادرات وإجراء التقييم الأولي .

و / التقييم الجماعي للمبادرات وتحديد الدرجات.

ز / تحديد المبادرات المتنافسة ليتم تقديمها مباشرة للجنة أو ضمن إطار تنافسي في إحتفال خاص بالمبادرات بالشركة ( تقييم الجزء الخاص بقدرة المبادر علي العرض والإقناع )

ح / يحق للجنة المبادرات طلب أي معلومات او بيانات من مقدم المبادرة أو إجراء دراسات إضافية من قبله وذلك حسب ما تراه اللجنة مناسباً لبيان جدوي المبادرة المقترحة .

جدول رقم ( 46 ) تجربة شركة الكهرباء السودان في تقديم المبادرات:

التقييم الإبتدائي	الملاحظات	مقدم المبادرة	اسم المبادرة	
مبادرة تستحق التقييم	هي إستخدام للموارد المتاحة من علب التوزيع فيوزات وتحويلها إلي علبة توزيع بمفاتيح بإستخدام العلبة نفسها مما يقلل التكلفة: أ / التجربة تم تنفيذها بتجربة ناجحة. ب / يعتمد التنفيذ علي مدي توفر علب التوزيع القديمة ج / تحتاج لوجود ورشة داخل الشركة وتوفير موارد من نحاس ومفاتيح وأدوات عمل مكتملة	فني	تعديل علب توزيع الضغط المنخفض من فيوزات إلي مفاتيح تأمين	1

المصدر : تجربة شركة الكهرباء في تقديم المبادرات العام 2018م

جدول رقم ( 47 ) تقييم مبادرة تعديل علب توزيع الضغط المنخفض من فيوزات إلي مفاتيح تأمين

( تقييم مبادرة تعديل علب توزيع الضغط المنخفض من فيوزات إلي مفاتيح تأمين ) رقم 1								
م	الإسم	المبادرة جديدة وذات جودة ( 20 % )	الإلتزام بموجهات كتابة المبادرة ( 10 % )	قابلة للتنفيذ والتطبيق ) ( 30 % )	مرفق منهجية تساعد في تطبيقها ( 30 % )	القدرة علي الإقناع والعرض ( 10 % )	درجات التقييم الكلية	
1	مقيم ( 1 )	19 %	10 %	30 %	30 %	10 %	99 %	
2	مقيم ( 2 )	20 %	8 %	25 %	30 %	9 %	92 %	
3	مقيم ( 3 )	19 %	9 %	28 %	29 %	10 %	95 %	
4	مقيم ( 4 )	20 %	10 %	28 %	30 %	9 %	97 %	
5	مقيم ( 5 )	20 %	10 %	30 %	30 %	10 %	100 %	
6	مقيم ( 6 )	20 %	10 %	29 %	30 %	9 %	98 %	
7	مقيم ( 7 )	18 %	10 %	27 %	28 %	8 %	91 %	
8	مقيم ( 8 )	20 %	8 %	25 %	29 %	9 %	91 %	
9	مقيم ( 9 )	19 %	10 %	28 %	30 %	9 %	96 %	
10	مقيم ( 10 )	20 %	10 %	29 %	30 %	9 %	98 %	
	التقييم النهائي / متوسط الدرجات							96 %

المصدر : جدول تقييم المبادرات من المقيمين لهيئة الكهرباء العام 2018

## الفصل الخامس

### الدراسة التطبيقية

الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية ( القطاع الحكومي )

المبحث الأول : التعريف بالصندوق

الوضع القانوني :

مؤسسة من مؤسسات القطاع العام أنشأت بموجب قانون الصندوق القومي للمعاشات في أكتوبر 1991 كبدل لمصلحة المعاشات وله شخصية اعتبارية مستقلة وصفة تعاقبية وله حق التقاضي باسمه ، شهد قيام الصندوق تحول في البنية التمويلية للنظام من الارتباط بالميزانية العامة للدولة إلي التمويل الذاتي عبر الاشتراكات وتكوين احتياطات توظف في الاستثمار .

أسس الصندوق القومي للمعاشات فعلاً في 1994/7/1

يدار من خلال مجلس إدارة يضم في عضويته شركاء العمل الثلاث ( الحكومة وأصحاب العمل والعمال )

نبذة تعريفية عن ( الصندوق القومي للمعاشات سابقاً )

يغطي كافة العاملين بأجهزة الحكومة الذين تسدد رواتبهم وزارة المالية والاقتصاد الوطني بموجب قانون معاشات الخدمة العامة لسـ1993نة تعديل لسـ2004نة وقانون المعاشات والتأمينات الاجتماعية لسنة 2016م.

## الهدف الإستراتيجي :

بناء نظام ضمان إجتماعي فاعل في التغطية وشامل في الحماية.

## الرؤيا :

أن يصبح الصندوق مؤسسة رائدة بين مؤسسات الضمان الإجتماعي الإقليمية والعربية يتسم بالحماية والإستدامة وتقديم الخدمة المتميزة.

**الرسالة :** " نعمل علي توفير خدمة متميزة للمشمولين بإتباع منهج الجودة الشاملة والتميز المؤسسي والمواصفات القياسية العالمية والموجهات والمعايير الدولية للضمان الإجتماعي لتعزيز التماسك الإجتماعي مع تعزيز الشراكات لصالح المتعاملين والعاملين والمجتمع "

**القيم :** يرتكز الصندوق علي تحقيق رضا المتعاملين كقيمة جوهرية من خلال: -

- الإلتزام بالتميز والإتقان والدقة.

- الشفافية والصدق.

- الريادة والتميز والإتقان والدقة.

- العدالة في تقديم الخدمة.

- العمل بروح الفريق والتعاون.

- تحقيق الولاء المؤسسي والإنتماء والإحترام.

- تشجيع الإبداع والإبتكار.

## تطور التشريع في صندوق المعاشات :-

شمل نظام المعاشات العاملين بالدولة الذين يندرجون تحت مظلة القانون اعتباراً من العام 1904 ( ضم النظام سابقاً أنظمة القوات المسلحة . الشرطة و التأمين الاجتماعي ) التي استقلت لاحقاً .

تطور النظام واتسعت مظلته وصدرت قوانين متلاحقة قانون معاشات الحكومة 1919 وقانون معاشات الخدمة المدنية لسنة 1962 وقانون معاشات الخدمة العامة لسنة 1975 ( شمل العاملين بالحكم المحلي والعاملات ) قانون معاشات الخدمة العامة لسنة 1993 تعديل لسنة 2004 الذي يشمل كل العاملين بالحكومة القومية والولايات.

قانون المعاشات والتأمينات الاجتماعية لسنة 2016 :

أجيز في 2016م وشمل جميع العاملين بالحكومة القومية والولايات والجامعات ومؤسسات التعليم العالي والهيئات التي تدفع وزارة المالية فصلها الأول ، وبلغ عدد العاملين 680 ألف والمعاشيين 195 ألف معاشي وبلغ عدد العاملين بالصندوق ( القطاع الحكومي - المعاشات ) 875 عامل.

لدي الصندوق مجلس إدارة تتمثل إختصاصاته وسلطاته في الآتي :

( 1 ) وضع السياسات العامة للمعاشات والتأمينات الاجتماعية علي ألا تتعارض مع السياسة العامة للدولة.

( 2 ) تحويل إحتياجات أموال الصندوق للجهاز حسب الموازنة المجازة.

( 3 ) إجازة السياسات العامة لإستثمار إحتياجات أموال المعاشات والتأمينات الاجتماعية بما يكفل حسن إدارتها وتتميتها.

( 4 ) إجازة الموازنة التقديرية والخطط وتقارير الأداء والحسابات الختامية للصندوق.

( 5 ) تنظيم مراكز تكلفة منفصلة لإدارة حسابات الصندوق بحيث تضمن تخصيص موارد دخل كل قطاع لمقابلة إلتزاماته.

### الهيكل التنظيمي للصندوق:

يتكون الصندوق حالياً من قطاعين ، القطاع العام والخاص والقطاع الحكومي ( الصندوق القومي للمعاشات سابقاً ) الذي يعمل من خلال 5 إدارات هي:

1 - الإدارة العامة للموارد البشرية والمالية

2 - الإدارة العامة للشؤون الفنية والأكتوارية

3 - الإدارة العامة لنظم المعلومات.

4 - الإدارة العامة للتخطيط والتطوير ( المعنية بمحور الجودة والتميز بالصندوق )

5 — الإدارة العامة لشؤون الفروع ( تشرف علي 18 فرع بالولايات ) وعدد من الإدارات الفرعية والأقسام والمكاتب التابعة للمدير .

#### التمويل :-

- يعتمد تمويل نظام المعاشات وفقاً لصيغة التمويل التراكمي التي أقرتها الدولة على تحصيل الإيرادات المحسوبة وفقاً لقانون معاشات الخدمة العامة لس1993نة تعديل لسنة2004 وقانون المعاشات والتأمينات الاجتماعية لسنة 2016م وهو المورد الرئيسي لأموال الصندوق حيث جرى استقطاع نسبة 8% من أجور العمال المعاشية في كل من الوحدات القومية والحكومات الولائية والهيئات والمؤسسات العامة التي تسدد وزارة المالية فصلها الأول والمعارين والمنتدبين من هذه الوحدات إلى أخري كما يدفع المخدم ( الوحدات القومية و الولائية ، الهيئات والمؤسسات العامة) نسبة 17% من الأجور المعاشية للعاملين بها الخاضعين لقانون المعاشات التزاماً لمقابلة تكلفة المعاشات وفوائد ما بعد الخدمة .

#### الاستخدامات :-

يوظف الصندوق نسبة مقدرة من الاشتراكات إضافة لما تسدده وزارة المالية لصالح منافع المتقاعدين ( المصروفات التأمينية) والمصروفات الإدارية الخدمات التي يقدمها الصندوق :-

#### أ/ الاستحقاقات المكفولة بقانون المعاشات والتأمينات الاجتماعية لسنة 2016م.

- 1- استكمال إجراءات المعاش والمكافآت بكافة أفرع وربط المعاشات الشهرية للمتقاعدين الجدد .
  - 2- دفع المعاش الشهري للمعاشيين بجهات صرفهم
  - 3- دفع سلفية الاستبدال للمتقاعدين الأحياء تسترد خلال مدة محددة وفق جدول .
- ب/ الإسناد الاجتماعي لأغراض مكافحة الفقر وتقريب الشقة بين المعاش والأجر المفقود (غير المكفول بالقانون)

- 1- تقديم مساعدات اجتماعية لفقراء المعاشيين وفق دراسة اجتماعية تقوم بها إدارة الشؤون الاجتماعية .
- 2- تقديم سلفيات للمعاشيين لتغطية الحاجة الماسة .
- 3- تقديم تمويل أصغر لمشروعات صغيرة حسب رغبة المعاشيين في حدود معاش 36 شهراً ( لمشروعات خدمية / زراعية / تجارية)تساهم في تحسين الدخل وتوليد فرص عمل للأسر المعاشيين.



## جودة الخدمة بالصندوق :-

هي خدمة تتوفر فيها الخصائص الآتية :-

— سرعة الاستجابة — الواقعية — الكفاءة والوفاء بالغرض — إمكانية الاستعمال — اللطف والاحترام — الاتصال

— شيء ملموس حقيقي — الحماية والطمأنينة — المصداقية

## جهود الصندوق لتقديم خدمة متميزة :-

برزت حاجة الصندوق لتقديم خدمة متميزة مع نمو عدد المتقاعدين من عام لآخر وتطلعهم لتلقي خدمة متميزة علماً بأنهم يمثلون مختلف الفئات من أطباء ، اقتصاديين ، مهندسين ، معلمين وأساتذة جامعات و حرفيين

- في العام 2006 أطلق فخامة السيد / رئيس الجمهورية إنشاء المجلس الأعلى للجودة والامتياز يتبع لرئاسة الجمهورية ثم أصدر قراراً يلزم مؤسسات الدولة بتطبيق الجودة الشاملة والتميز وفقاً للنموذج التطويري الأوربي

- شرع الصندوق بجدية في تنفيذ توجيه فخامة السيد / رئيس الجمهورية فاتخذ الترتيبات اللازمة لتطبيق التميز المؤسسي وأعد خطة

- في العام 2007 أعلن المجلس الأعلى للجودة عن جائزة رئيس الجمهورية للتميز المؤسسي وقد تقدم الصندوق بوثيقة مطبقا المعايير التسع ( القيادة - نتائج العاملين - نتائج العملاء - نتائج المجتمع) ، وحصل على مركز متقدم وكانت أحدي فرص التحسين بالتقرير التعقيبي أن يقوم الصندوق بتطبيق نظام إدارة الجودة في العام 2009 حيث طبق الصندوق نظام إدارة الجودة بموجب المواصفة ISO:9001:2008 ، ثم تقدم بوثيقة للمشاركة في جائزة الرئيس للتميز المؤسسي للعام 2009 وحصل علي (335) في العام 2007 صنفته في مسار المؤسسات الجيدة وعكف على تحسين الأداء بموجب التقرير التعقيبي حيث ركز على تحسين جودة الخدمة ورفع معدلات رضا المتعاملين ( المعاشيين ).

- أعطى القادة القدوة الحسنة وتطوير النظام الإداري وتحسينه بنيل شهادة المطابقة بموجب المواصفة القياسية ISO:9001:2008 بالرقم FS553352 اعتباراً من 2009/10/15 والتي تم تجديدها لدورة ثانية حتي 2015/10/14 ثم دورة ثانية حتي العام 2018م حيث تحول الصندوق لمطابقة أنظمة المواصفة القياسية 2015 : ISO 9001 اعتباراً من مايو 2017م وتم

تجديد الشهادة للمرة الرابعة يوليو 2018م وحتى يوليو 2022م وإكمال إدخال فروع ( الخرطوم — أم درمان — نهر النيل — البحر الأحمر ) ضمن أنظمة المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 تمثل 72 % من عمل الصندوق .

نال الصندوق جائزة الممارسة الفضلي في جودة الخدمة من المنظمة الدولية للضمان الاجتماعي ISSA في ديسمبر 2014م وشهد العام 2018م حصوله علي درع التميز من رئاسة الجمهورية في مارس 2018م ودرع التزام القيادة بالتميز من مجلس الوزراء في أغسطس 2018م.

- التعامل مع المتعاملين والموردين والمنشآت الأخرى وأطراف المجتمع ( الطواف على جميع الفروع 16 فرع واللقاءات والتداول مع قواعد المعاشيين - والولاة - الوزراء - الإعلام - الشركاء وزارة المالية - الرعاية - المشاركة في ورش العمل والندوات).

- إعداد مؤشرات الأداء للعمليات الرئيسية بالصندوق (44 عملية ) بهدف تحسين الأداء وتقليل زمن إنجاز المعاملات .

- تأهيل عدد ثمانية من العاملين كمقيمين لنظام الجودة وفق نموذج التميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM .

- تأهيل عدد ( 28 ) من العاملين كمراجعين داخليين بموجب متطلبات المواصفة القياسية ISO:9001:2008 والمواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 .

- إعداد الخطط والبرامج الاستراتيجية بالتنغم مع سياسة الدولة الاجتماعية ، ومساهمة العاملين في رسم الأهداف الخاصة بالوحدات والأقسام بما يتوافق وإستراتيجية الصندوق ومتابعة وتنفيذ الأهداف وتنفيذ الإجراءات التصحيحية ولأهداف ذات المعدل المتدني.

- يدير القادة عمليات التغيير بدراسة المحركات الداخلية والخارجية للتغير المؤسسي ( تحليل البيئة - سياسية - قانونية - إقتصادية - اجتماعية ) - تحليل SWOT ( نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات ) ، والإهتمام بالتعامل مع المخاطر لكل العمليات من خلال نماذج التحديد والوصف والتعامل وتقييم فعالية التعامل مع المخاطر وفقاً لمتطلبات البند السادس من المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 .

## الفصل الخامس

### المبحث الثاني

#### تحليل بيانات الدراسة :

تم تحليل بيانات الدراسة إحصائياً باستخدام SPSS الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار طبعة ( " SPSS " IBM " Statistic version 23 ) - استخدام الإحصاء الوصفي لعرض المتغيرات - الوسط الحسابي - الوسيط - الوسط المرجح - المنوال - التوزيع الطبيعي المعتدل - chi square - معامل الارتباط - صدقية البيانات - معايير التشتت - Pareto chart - Cross tab - الجداول البيانية الرسومات Excell منطوق رادار ( المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إصدار )

Process control - Process mapping - 5S - حالات عدم المطابقة - Lean Six

Sigma - Cause and effect - 3 m - برنامج Visual fox في ( الشبكة العربية

لمعلومات التأمينات الاجتماعية )

#### إجراءات الدراسة التطبيقية :

من أجل تسليط الضوء علي إدارة الجودة الشاملة في قياس أداء المؤسسات الحكومية الخدمية باستخدام ISO ونموذج التميز الأوربي (EFQM) ، وبطاقة الأداء المتوازن ولمعرفة مدي تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية (القطاع الحكومي) وذلك للوقوف علي مدي إلتزام وتطبيق القطاع الحكومي لمعايير ومبادي إدارة الجودة وقد إختارنا الفترة من ( 2012 - 2018 ) من خلال 6 محاور تحتوي علي 42 عبارة.

#### عينة الدراسة :

أجريت هذه الدراسة علي حجم عينة عددها ( 30 ) أي بنسبة قدرها ( 5 % ) من مجتمع الدراسة وقد أختيرت من خلال العينة العشوائية الطبقية حيث أن مجتمع الدراسة يرتبط بالذين لديهم خبرة في نظام إدارة الجودة بموجب المواصفة القياسية ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والعمل بموجب بطاقة الأداء المتوازن حيث شملت ذوي التأهيل دراسات عليا في مجال الجودة - مراجع أو مقيم معتمد أو مسؤول عمليات كمعايير لإختبار العينة. شملت هذه العينة العاملين بالصندوق ( القطاع الحكومي ) وذلك حتي تكون الدراسة شاملة وذات صدقية ، وقد وجهت هذه الدراسة لكل من القيادات العليا والقيادات الوسيطة .

## أداة الدراسة :

إقتصرت الدراسة علي الإستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة - بالإضافة إلي المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة والمقابلة لبعض القيادات العليا والقيادات الوسيطة بالقطاع الحكومي . تم تحكيم الاستبيان من قبل ثلاث محكمين من أساتذة الجامعات، جامعة القرآن الكريم ،جامعة النيلين ، جامعة السودان ومحكمين من أساتذة الجامعات بمصر د. هشام عثمان جامعة القاهرة ودكتور سامي نجيب خبير نظم الضمان الإجتماعي.

لتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية ( القطاع الحكومي ) بالتركيز علي ست محاور كما يلي :

1 - المحور الأول : إستخدام المواصفة القياسية ( ISO 9001: 2015 ) يؤدي إلي تحسين الأداء في الصندوق

2 - المحور الثاني : إستخدام النموذج الأوربي كأداة للتطوير والتحسين

3 - المحور الثالث : فعالية نظام إدارة الشكاوي يؤدي إلي تقليل الهدر في المعاملات

4 - المحور الرابع : إستخدام منهجية Lean Six Sigma يؤدي إلي تحسين الأداء

5 - المحور الخامس : إستخدام - Kaizen - Process control - Process mapping - Pareto chart , Solution matrix ( Cause and effect ) , 6 Sigma يؤدي لتحسين الأداء وتقليل الهدر

6 - المحور السادس : فاعلية أنظمة إدارة علاقات المتعاملين تؤدي إلي ارتفاع معدلات رضا المتعاملين

وقد قام الباحث بتطوير هذه الإستبانة وبناء فقراتها من خلال الخطوات التالية :-

1 - الإطلاع علي البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة

2 - الإطلاع علي مفهوم الجودة الشاملة ومعايير تطبيقها

3 - نماذج المواصفات القياسية العالمية ISO 9001 : 2008 و ISO 9001 : 2015 ونموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة EFQM

4 - الإطلاع علي أهم الإصلاحات التي طبقتها الصندوق الوطني ( القطاع الحكومي )

تم إستخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين علي عبارات الإستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً لتحديد درجة موافقة المبحوث أو عدم موافقته علي

خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث إلي إختيار واحد منه وهي خمسة خيارات موضحة كما يلي :

جدول رقم ( 48 )

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

#### توضيح مقياس ليكارت الخماسي

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات ( موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) مقياس ترتيبي ، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان Weight وهي موافق بشدة = 5 ، موافق = 4 ، محايد = 3 ، غير موافق = 2 ، غير موافق بشدة = 1 ) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي ( المتوسط المرجح ) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 علي 5 حيث 4 تمثل عدد المسافات ( من 1 إلي 2 مسافة أولي ومن 2 إلي 3 مسافة ثانية ومن 3 إلي 4 مسافة ثالثة ومن 4 إلي 5 مسافة رابعة ) و 5 تمثل عدد الإختيارات وعند قسمة 4 علي 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

المستوي	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلي 1.79
غير موافق	من 1.80 إلي 2.59
محايد	من 2.60 إلي 3.39
موافق	من 3.40 إلي 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلي 5

#### صدق وثبات أداة الدراسة :

##### 1 - صدق أداة الدراسة :

يقصد به مقدرة أداة الدراسة علي قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها وللتأكد من صدق الإستبيان المستخدم ولمعرفة مدي ملاءمة عباراته لأهداف الدراسة.

2 - ثبات أداة الدراسة : يقصد به أن يعطينا الإستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه علي نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للإستبيان ودرجة الإتساق الداخلي بين عباراته.

## وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

تم جمع المعلومات من الإستبيان الموزع وتفرغته ومعالجته من خلال البرنامج الإحصائي ( الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ) SPSS طبعة ( IBM " Statistic version 23 " ) والذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستخدمة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالهاز  
استخدمت المعالجات الإحصائية التالية :

- ❖ النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- ❖ معامل ألفا كرونباخ
- ❖ معامل الارتباط بيرسون
- ❖ إختبار الفروقات بين المتوسطات بإستخدام T – Test

### أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

جدول رقم ( 49 )

أ / توزيع أفراد العينة حسب العمر

#	العمر	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 30 سنة	2	% 6.7
2	30 وأقل من 39 سنة	16	% 53.3
3	40 وأقل من 49 سنة	6	% 20
4	50 سنة فأكثر	6	% 20
	<b>المجموع</b>	30	% 100

من الجدول أعلاه يتضح لنا بأن الفئة العمرية ( 30 وأقل من 39 سنة ) هي فئة الشباب تفوق بقية الفئات حيث بلغت نسبتها % 53.3 وهذا ما يدل علي أن جل العينة المبحوثة من فئة الشباب.

جدول رقم (50)

ب - توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

#	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	بكالوريوس	7	23.3 %
2	دبلوم عالي	2	6.7 %
3	ماجستير	17	56.7 %
4	دكتوراه	4	13.3 %
	<b>المجموع</b>	30	100 %

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد علي مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين من حملة درجة الماجستير حيث بلغت نسبتهم ( 56.7 % ) مما يدل علي إهتمام نسبة مقدره من المنتمين للصندوق للحصول علي المؤهلات فوق الجامعية الأمر الذي يجعل مستقبل قيادة الصندوق في أمان .

جدول رقم (51)

ج . توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

#	التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	إحصاء	2	6.7 %
2	رياضيات	12	40 %
3	محاسبة	2	6.7 %
4	إقتصاد	4	13.3 %
5	إدارة أعمال	3	10 %
6	أخري	7	23.3 %
	<b>المجموع</b>	30	100 %

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد علي مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية من خلال التخصصات العلمية حيث بلغت نسبة المستجوبين في مجال الرياضيات ( 40 % ) والتوزيع النسبي يبين التخصصات التي يتم من خلالها توظيف العاملين بالصندوق وفق التخصصات التي تتوافق وطبيعة عمله.

جدول رقم (52)

د - المسمي الوظيفي :

#	المسمي الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
1	مدير إدارة عامة	2	6.7 %
2	مدير إدارة	2	6.7 %
3	رئيس قسم	6	20 %
4	مفتش	15	50 %
5	م . مفتش	3	10 %
6	أخري	2	6.7 %
	<b>المجموع</b>	30	100 %

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين هم من فئة المفتش وقد بلغت نسبتهم ( 50 % ) وهذا ما يدل علي أن معظم المستجوبين من فئة الشباب وحملة الشهادات العليا وتشجيع الصندوق للعاملين وإعداد قيادات الصف الثاني لتحمل المسؤولية في المستقبل .

جدول رقم ( 53 )

هـ - المهام التي تقوم أو تشارك بها من خلال تطبيق المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015

#	المهام التي تشارك بها من خلال تطبيق المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015	التكرار	النسبة المئوية
1	مراجع	12	40 %
2	مراجع عليه	7	23.3 %
3	عضو فريق عمليات	6	20 %
4	مشارك في إعداد خطط وإجراءات وإستمارات ومتطلبات المواصفة	5	16.7 %
	<b>المجموع</b>	30	100 %

المصدر : إعداد الباحث بالإعتماد علي مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين من خلال المهام التي يقومون أو يشاركون بها هم من فئة المراجعون وبنسبة بلغت 40 % كما يبين التوزيع النسبي إنخراط كل فئات العينة في المنظومة



الأساسية للمواصفة القياسية ISO مما يؤكد إنتهاج الصندوق لإشراك العاملين وفق متطلبات المواصفة  
بمحاورها المختلفة

### تحليل وتفسير محاور الدراسة :

قياس ثبات الإستبيان : لقد تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للإستبيان والإتساق الداخلي لعباراته ، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان ولكل محور كما في الجدول التالي :

جدول رقم ( 54 ) ( يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان )

#	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	إستخدام المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 يؤدي إلي تحسين الأداء في الصندوق	0.794
2	إستخدام النموذج الأوروبي كأداة للتطوير والتحسين	0.679
3	فعالية نظام إدارة الشكاوي يؤدي إلي تقليل الهدر في المعاملات	0.524
4	إستخدام منهجية ( Lean Six Sigma ) يؤدي إلي تحسين الأداء	0.741
5	إستخدام ( Process mapping – Process control .... ) يؤدي لتحسين الأداء وتقليل الهدر	0.758
6	فاعلية أنظمة إدارة علاقات المتعاملين تؤدي إلي ارتفاع معدلات رضا المتعاملين	0.725
0.904	جميع عبارات الإستبيان ( 42 ) عبارة	

المصدر : تحليل البيانات إحصائياً من الباحث بأداة التحليل spss

بالنظر إلي النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحاور من الأول وحتى السادس كانت علي التوالي تتراوح ما بين ( 0.794 ، 0.679 ، 0.524 ، 0.741 ، 0.758 ، 0.725 ) أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت 0.904 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل علي أن عبارات الإستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل وإستخلاص النتائج .

## الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة. يبين جدول ( 9 / 2 / 5 ) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع محاور الإستبانة صادقة لما وضعت له معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

جدول رقم ( 55 )

الرقم المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحتمالية ( sig )
1	0.871	0.000
إستخدام المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 يؤدي إلي تحسين الأداء في الصندوق		
2	0.715	0.000
إستخدام النموذج الأوروبي كأداة للتطوير والتحسين		
3	0.606	0.000
فعالية نظام إدارة الشكاوي يؤدي إلي تقليل الهدر في المعاملات		
4	0.665	0.000
إستخدام منهجية ( Lean Six Sigma ) يؤدي إلي تحسين الأداء		
5	0.799	0.000
إستخدام ( Process mapping – Process control .... ) يؤدي لتحسين الأداء وتقليل الهدر		
6	0.585	0.001
فاعلية أنظمة إدارة علاقات المتعاملين تؤدي إلي ارتفاع معدلات رضا المتعاملين		

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

## حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم ( 56 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول

إستخدام المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 يؤدي إلي تحسين الأداء في الصندوق

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	التركيز علي العميل ( المتعامل من خلال إستقراء آرائه بإنتظام ) إستبيان - نظام إدارة شكاوي والتعامل معها - خطابات الشكر - أو خدمات غير مطابقة يؤدي إلي التعامل بشفافية	4.47	0.346	موافق بشدة
2	تحليل المقترحات وملاحظات المتعامل تؤدي إلي معرفة إتجاهات الأداء ويضيف قيمة لصالح المتعاملين	4.80	0.407	موافق بشدة
3	إعلام الفروع بالمقترحات ومتابعة ما تنجزه الفروع بناء علي النتائج يؤدي إلي زيادة معدلات رضا المعاشيين عن أداء الفروع ويضيف قيمة لصالح المتعاملين	4.60	0.498	موافق بشدة
4	تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة بالقطاع ( مدخلات - مخرجات - تشغيل - رصد وقياس - توفير الموارد - المسؤوليات والصلاحيات - تعريف المخاطر والفرص - تقييم العمليات وتطبيق التغييرات ) يؤدي إلي تحسين أداء العمليات ونظام إدارة الجودة ويحقق النتائج المستهدفة	4.80	0.484	موافق بشدة
5	إلتزام الإدارة العليا بتحمل مسؤولية فعالية نظام إدارة الجودة مع التوجه الإستراتيجي ودعم أدوار الإدارات يشجع العاملين علي المساهمة الفعالة في نظام إدارة الجودة ويؤدي إلي التحسين المستمر	4.73	0.450	موافق بشدة
6	تحديد ماذا يفعل القطاع - توفير الموارد - تحديد المسؤوليات - مدي كيفية تحقق النتائج يؤدي إلي تحقيق الأهداف	4.60	0.498	موافق بشدة
7	الموارد البشرية توفر الأفراد اللازمين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة يؤدي إلي ضبط العمليات	4.23	0.679	موافق بشدة
8	إستخدام إستمارة تحديد الاتصالات الداخلية والخارجية ( موضوع الإلتصال - توثيق - الشخص المعني بالإتصال - الآلية - عدد المرات ) تحدد المسارات والمسؤوليات وتحسن صورة القطاع ( كمثل للإستمارة الشبكة العربية لمعلومات التامينات الاجتماعية )	4.33	0.479	موافق بشدة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإيجابية
9	توفير الموارد اللازمة والمناسبة لأنشطة الرصد والقياس والإحتفاظ بمعلومات موثقة دليل علي كفاءة الغرض من الرصد والقياس	4.47	0.507	موافق بشدة
10	الكفاءة ( التدريب - المدققين الخارجيين - التوظيف - إعادة التكاليف - التدريب الذي ينفذه القطاع للعاملين في الموصفة دليل علي فعالية نظام إدارة الجودة	4.60	0.498	موافق بشدة
11	الإستمرار في إستخدام الموصفات القياسية والمراجعة الخارجية يؤدي إلي تقادي حالات عدم المطابقة	4.57	0.568	موافق بشدة
12	تنفيذ مراجعة الإدارة علي فترات مخططة يؤدي إلي التأكد من الإستمرار في ملاءمة نظام إدارة الجودة وفعاليتة وتماشيه مع التوجهات الإستراتيجية للقطاع	4.73	0.450	موافق بشدة
13	بعد تنفيذ مدخلات المراجعة ومخرجات المراجعة تؤدي إلي صدور قرارات وإجراءات متعلقة بالتحسين وتطوير نظام إدارة الجودة وتوفير الموارد اللازمة	4.40	0.563	موافق بشدة
14	فرص التحسين تتطلب تنفيذ إجراءات للتوافق مع متطلبات العملاء وتعزيز رضاهم	4.70	0.466	موافق بشدة
	الدرجة الكلية للمحور	4.57	0.492	موافق بشدة

المصدر : تحليل البيانات من الباحث بإستخدام SPSS

الوسط الحسابي للدرجة الكلية = 4.57

الانحراف المعياري للدرجة الكلية = 0.492

وهذا يعني أن قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات كل معيار تتجه نحو موافق بشدة الأمر الذي يدل علي صحة الفرضية القائلة بأن إستخدام الموصفة القياسية ISO 9001:2015 يؤدي إلي تحسين الأداء بالصندوق.

جدول رقم ( 57 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني : إستخدام النموذج الأوروبي كأداة للتطوير والتحسين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمديرين يؤدي إلي فهم علاقة ما يقوم به القطاع وما يحزره من نتائج	4.47	0.571	موافق بشدة
2	يعمل الصندوق علي تحقيق أثر إيجابي وتحسين الأداء وبناء مستقل مستدام إقتصادياً وإجتماعياً من خلال تشجيع جميع المعنيين بالقطاع علي المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة علي المجتمع	4.23	0.774	موافق بشدة
3	يبين الصندوق قدراته من خلال الإدارة الفاعلية لعمليات التغيير وتحليل إتجاهات الأداء تحديد فرص التحسين اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية	4.27	0.640	موافق بشدة
4	يعمل قادة الصندوق علي صياغة المستقبل وإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات من خلال تصويب جهود العاملين نحو العمل علي تحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف	4.27	0.691	موافق بشدة
5	يغتنم الصندوق الفرص المتاحة ويجابه التحديات ويتعامل معها من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات أداء العمليات ( من خلال بطاقة الأداء المتوازن ) ونتائج مخرجات الأعمال وفاعلية العمليات الرئيسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية	4.13	0.776	موافق
6	يسعي الصندوق لإيجاد ثقافة التمكين لتحقيق أهدافه والأهداف الشخصية من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم لضمان أهليتهم لتولي مهام أخرى	4.30	0.535	موافق بشدة
7	منطق رادار يقدم منهجاً منتظماً لتقييم أداء الصندوق ويساهم في قيادة التغيير وإدارة مشاريع التحسين في الصندوق	4.47	0.507	موافق بشدة
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	4.31	0.642	موافق بشدة

المصدر : تحليل البيانات من الباحث بإستخدام SPSS

جدول رقم ( 58 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث :

فعالية نظام إدارة الشكاوي يؤدي إلي تقليل الهدر في المعاملات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	يطبق نظام إدارة الشكاوي علي جميع الشكاوي التي ترد إلي الإدارات	4.10	0.759	موافق
2	إستخدام ( sustainability standardized – shine clean – simplify sort ) 5 s يؤدي إلي تقليل الهدر وتحسين زمن إنجاز المعاملات	4.43	0626	موافق بشدة
3	إجراءات التعامل مع الشكاوي تتم من خلال نموذج موثق ومضبوط بين الإجراء المتخذ لمعالجة الشكاوي ، ومن ثم توثيق الشكاوي من قبل مدير الإدارة للتقييم والمتابعة وإغلاق الشكاوي في الزمن المعياري وإبلاغ المتعامل	4.33	0.547	موافق بشدة
4	تتم الإستفادة من دراسة تحليل وتقييم الشكاوي بغرض التطوير المستمر وإعتماد مخرجات تقارير الشكاوي كخطط للتحسين المستمر في الخدمة المقدمة للمتعاملين	4.23	0.504	موافق بشدة
5	قياس فاعلية نظام إدارة الشكاوي يؤدي إلي تحسين في مؤشرات الأداء ( نسبة إغلاق الشكاوي ، نسبة الشكاوي غير المغلقة ، عدد الشكاوي	4.43	0.504	موافق بشدة
6	يحتاج نظام الشكاوي الحالي إلي تحسين وتطوير	4.57	0.728	موافق بشدة
	الدرجة الكلية للمحور الثالث	4.35	0.611	موافق بشدة

المصدر : تحليل البيانات من الباحث بإستخدام SPSS

جدول رقم ( 59 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع :

إستخدام منهجية ( Lean Six Sigma ) يؤدي إلي تحسين الأداء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	إستخدام منهجية ( Lean Six Sigma ) يؤدي إلي جودة الخدمة وتحقيق الرضا المستهدف وتلبية إحتياجات العملاء	4.60	0.498	موافق بشدة
2	إستخدام منهجية ( Lean Six Sigma ) يؤدي إلي إتخاذ القرارات المبنية علي الدلة والمعلومات التي تساعد في تحسين الداء والإدارة الفعالة	4.53	0.507	موافق بشدة
3	تعريف العمليات ( الإجراءات ) ومن ثم قياس مستواها وتحليلها وتطويرها يؤدي إلي أعلى مراحل ضبط الجودة في الإجراءات .	4.57	0.504	موافق بشدة
4	التحليل المتزايد للبيانات والإحصائيات المجمعة للتعرف علي العيوب ( الانحرافات ) في الإجراءات والعمل علي معالجتها بشكل دائم يؤدي إلي تقليل نسبة الأخطاء وتحسين العمليات	4.50	0.509	موافق بشدة
5	إستخدام منهجية ( Lean Six Sigma ) يؤدي إلي التحسين المستمر بإستخدام أدوات علمية مع التركيز علي الأولويات والمبادرات الأقل عدداً وحيوية ( قاعدة باريتو ) ويؤدي أيضاً إلي تقديم قيمة أفضل للعملاء والعاملين والشركاء	4.37	0.615	موافق بشدة
	الدرجة الكلية للمحور الرابع	4.51	0.527	موافق بشدة

المصدر : تحليل البيانات من الباحث بإستخدام SPSS

جدول رقم ( 60 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس :

إستخدام ( Process mapping – Process control .... ) يؤدي لتحسين الأداء وتقليل الهدر

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	إستخدام Process mapping , control Process ) خرائط تدفق العمليات ( يؤدي إلي تقليل الهدر وتحسين الأداء	4.60	0.498	موافق بشدة
2	إستخدام Pareto chart يؤدي إلي معرفة أكثر الأسباب تأثيراً وذات وزن نسبي أكبر وترتيب الأولويات وحل المشكلات وتحسين الأداء	4.60	0.498	موافق بشدة
3	إستخدام Solution Matrix ( Cause and effect ) يؤدي إلي معرفة وحصر الأسباب التي تؤدي إلي التأثيرات غير المرغوبة	4.47	0.571	موافق بشدة
4	إستراتيجية كايزن ( وضع الهدف - تغيير بيئة العمل - فحص الوسائل والآليات والأدوات والأجهزة 3m ) الهدر - المقارنات - الصعوبة ) يؤدي إلي تحسين الداء	4.47	0.507	موافق بشدة
5	التطبيق التدريجي لـ ( 6 Sigma ) يؤدي إلي تقليل الأخطاء إلي أقل حد ممكن	4.43	0.568	موافق بشدة
	الدرجة الكلية للمحور الخامس	4.51	0.528	موافق بشدة

المصدر : تحليل البيانات من الباحث بإستخدام SPSS



جدول رقم ( 61 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور السادس :

فاعلية أنظمة إدارة علاقات المتعاملين تؤدي إلي ارتفاع معدلات رضا المتعاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	يتم استخدام آليات مختلفة لرصد إنطباعات العملاء ( إستبيان ، شكاوي ، إتصال Call center ) سنوياً وعند الحاجة لقياس درجة التوافق مع إحتياجاتهم وتطلعاتهم	4.50	0.509	موافق بشدة
2	يحتاج الصندوق إلي تحسين إدارة علاقات المتعاملين من خلال نظام متطور وفعال ( Call center )	4.57	0.626	موافق بشدة
3	تحديد المخاطر والفرص الناتجة من تحليل وتقييم إنطباعات المتعاملين تؤدي إلي تعزيز رضا العملاء وإرتفاع معدلات الرضا	4.63	0.490	موافق بشدة
4	يتم استخدام نتائج التحليل والقياس لتقييم تطابق الخدمات ودرجة ومستوي رضا العملاء وأداء وفاعلية نظام إدارة الجودة	4.47	0.629	موافق بشدة
5	يوجد تحسين وزيادة في معدلات رضا المتعاملين بإستمرار مع تحقيق معدل الرضا المستهدف بناء علي ملاحظات ومقترحات المتعاملين .	4.40	0.621	موافق بشدة
	الدرجة الكلية للمحور السادس	4.51	0.503	موافق بشدة

المصدر : تحليل البيانات من الباحث بإستخدام SPSS

تبين النتائج في الجداول السابقة رقم ( 5 / 2 / 10 — 5 / 2 / 15 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق إدارة الجودة في الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية — القطاع الحكومي من منظور العاملين حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو إستخدام المواصفة القياسية ( 2015 : ISO 9001 ) يؤدي إلي تحسين الأداء في الصندوق (4.57)

وبإنحراف معياري قدره ( 0.492 ) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة علي عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافق بشدة الأمر الذي يعكس صحة الفرضية.

أما المحور الثاني والذي هو إستخدام النموذج الأوربي كاداة للتطوير والتحسين فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية ( 4.31 ) وبإنحراف معياري قدره ( 0.642 ) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة علي عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق بشدة إلا عبارة تعامل الصندوق من خلال تطوير مؤشرات الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن ونتائج مخرجات الأعمال وفاعلية العمليات الرئيسية لتحقيق الإستراتيجية حصلت علي درجة موافق.

أما المحور الثالث والذي هو فعالية نظام إدارة الشكاوي يؤدي إلي تقليل الهدر في المعاملات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية ( 4.35 ) وبإنحراف معياري قدره ( 0.611 ) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة علي عبارات المحور الثالث كانت بدرجة موافق بشدة.

أما المحور الرابع والذي هو إستخدام منهجية Lean Six Sigma يؤدي إلي تحسين الأداء فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية ( 4.31 ) وبإنحراف معياري قدره ( 0.527 ) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة علي عبارات المحور الرابع كانت بدرجة موافق بشدة .

أما المحور الخامس والذي هو إستخدام

( Process mapping – Process control – Kaizen – 6 Sigma , Solution Matrix ( Cause and effect , Pareto chart )

يؤدي لتحسين الأداء وتقليل الهدر فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية ( 4.51 ) وبإنحراف معياري قدره ( 0.528 ) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة علي عبارات المحور الخامس كانت بدرجة موافق بشدة.

أما المحور السادس والذي هو فاعلية أنظمة إدارة علاقات المتعاملين تؤدي إلي ارتفاع معدلات رضا المتعاملين فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية ( 4.51 ) وبإنحراف معياري قدره ( 0.503 ) وهذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة علي عبارات المحور السادس كانت بدرجة موافق بشدة.

## الفصل الخامس

### المبحث الثالث

#### إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى : إستخدام المواصفة القياسية ( ISO 9001 : 2015 ) يؤدي إلي تحسين الأداء في الصندوق ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 تم إستخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا . النتائج موضحة كما يلي

جدول رقم ( 62 )

م	العبرة	المتوسط الحسابي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية	الترتيب
1	التركيز علي العميل ( المتعامل من خلال إستقرار آرائه بإنظام ( إستبيان - نظام إدارة شكاوي والتعامل معها - خطابات الشكر - أو خدمات غير مطابقة يؤدي إلي التعامل بشفافية	4.867	77.097	0.000	1
2	تحليل المقترحات وملاحظات المتعامل تؤدي إلي معرفة إتجاهات الأداء ويضيف قيمة لصالح المتعاملين	4.800	64.622	0.000	2
3	إعلام الفروع بالمقترحات ومتابعة ما تنجزه الفروع بناء علي النتائج يؤدي إلي زيادة معدلات رضا المعاشيين عن أداء الفروع ويضيف قيمة لصالح المتعاملين	4.600	50.565	0.000	7
4	تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة بالقطاع ( مدخلات - مخرجات - تشغيل - رصد وقياس - توفير الموارد - المسؤوليات والصلاحيات - تعريف المخاطر والفرص - تقييم العمليات وتطبيق التغيرات ) يؤدي إلي تحسين أداء العمليات ونظام إدارة الجودة ويحقق النتائج المستهدفة	4.800	54.293	0.000	2
5	إلتزام الإدارة العليا بتحمل مسؤولية فعالية نظام إدارة الجودة مع التوجه الإستراتيجي ودعم أدوار الإدارات يشجع العاملين علي المساهمة الفعالة في نظام إدارة	4.733	57.641	0.000	4

م	العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية	الترتيب
	الجودة ويؤدي إلي التحسين المستمر				
6	تحديد ماذا يفعل القطاع - توفير الموارد - تحديد المسؤوليات - مدي كيفية تحقق النتائج يؤدي إلي تحقيق الأهداف	4.600	50.565	0.000	7
7	الموارد البشرية توفر الأفراد اللازمين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة يؤدي إلي ضبط العمليات	4.233	34.153	0.000	14
8	إستخدام إستمارة تحديد الاتصالات الداخلية والخارجية ( موضوع الإتصال - توثيق - الشخص المعني بالإتصال - الآلية - عدد المرات ) تحدد المسارات والمسؤوليات وتحسن صورة القطاع ( كمثل للإستمارة الشبكة العربية لمعلومات التامينات الاجتماعية )	4.333	49.503	0.000	13
9	توفير الموارد اللازمة والمناسبة لأنشطة الرصد والقياس والإحتفاظ بمعلومات موثقة دليل علي كفاءة الغرض من الرصد والقياس	4.467	48.215	0.000	11
10	الكفاءة ( التدريب - المدققين الخارجيين - التوظيف - إعادة التكاليف - التدريب الذي ينفذه	4.600	50.565	0.000	7
11	الإستمرار في إستخدام المواصفات القياسية والمراجعة الخارجية يؤدي إلي تقادي حالات عدم المطابقة	4.567	44.012	0.000	10
12	تنفيذ مراجعة الإدارة علي فترات مخططة يؤدي إلي التأكد من الإستمرار في ملاءمة نظام إدارة الجودة وفعاليتيه وتماشيه مع التوجهات الإستراتيجية للقطاع	4.733	57.641	0.000	4
13	بعد تنفيذ مدخلات المراجعة ومخرجات المراجعة تؤدي إلي صدور قرارات وإجراءات متعلقة بالتحسين وتطوير نظام إدارة الجودة وتوفير الموارد اللازمة	4.400	42.788	0.000	12
14	فرص التحسين تتطلب تنفيذ إجراءات للتوافق مع متطلبات العملاء وتعزيز رضاهم	4.700	55.232	0.000	6
	جميع الفقرات معاً	4.309	52.638	0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

من جدول ( 44 ) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي ( 4.309 ) وأن القيمة الإحتمالية تساوي (0.000) لذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل علي أن متوسط الإستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذا المجال وقد حصلت الفقرة الأولى : التركيز علي العميل ( المتعامل من خلال إستقرار آرائه بإنظام ) إستبيان - نظام إدارة شكاوي والتعامل معها - خطابات الشكر - أو خدمات غير مطابقة يؤدي إلي التعامل بشفافية، علي أعلي درجة موافقة ( 4.867 ) بنسبة ( 97.39 % ) بينما حصلت الفقرة السابعة: الموارد البشرية توفر الأفراد اللازمين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة يؤدي إلي ضبط العمليات ،علي أقل درجة موافقة ( 4.233 ) بنسبة ( 88.4 % )

نتيجة الفرضية :

قبول الفرضية القائلة المواصفة القياسية ( ISO 9001 : 2015 ) يؤدي إلي تحسين الأداء في الصندوق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

#### المقابلات : العاملين بالإدارة العامة للتخطيط والتطوير :

[ عبد المحسن أحمد الخير مراجع بموجب نظام إدارة الجودة بموجب المواصفة القياسية ISO9001:2015 مسؤول التطوير الإداري بالصندوق — أبو بكر إبراهيم مراجع لنظام إدارة الجودة بموجب المواصفة القياسية آيزو — إيمان إبراهيم مراجع + مقيم معتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ]  
( هل هناك علاقة بين رضا المتعاملين والتحسين الذي يجريه الصندوق ) تلخصت الردود في إستجابة لرأي المعاشيين وخطط التحسين التي نفذها الصندوق بناء علي متطلبات المواصفة القياسية : ISO 9001 2015 و 2005 : iso900 هناك إرتباط طردي في تنفيذ التحسين بناء علي خطط التحسين منذ العام 2009 تاريخ تطبيق المواصفة بالصندوق وعند الإنتقال للمواصفة القياسية ISO 9001: 2015 في العام 2017 حيث تكلفت الجهود بتطبيق المواصفة ISO 9001: 2015 — منذ العام 2017م نتيجة لجهود الصندوق وإدخال مزيد من الفروع في نظام الإدارة بموجب المواصفة القياسية ISO 9001: 2015

[ الخرطوم – أم درمان – نهر النيل – البحر الأحمر ] وكان للإستجابة لمقترحات وملاحظات المعاشيين وتنفيذ خطط التحسين الأثر المباشر في رفع معدلات الرضا للمعاشيين.

الفرضية الثانية : إستخدام النموذج الأوربي كاداة للتطوير والتحسين ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تم إستخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا . النتائج موضحة كما يلي

جدول رقم ( 63 )

م	العبرة	المتوسط الحسابي	قيمة الإختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمديرين يؤدي إلي فهم علاقة ما يقوم به القطاع وما يحزره من نتائج	4.467	42.820	0.000	2
2	يعمل الصندوق علي تحقيق أثر إيجابي وتحسين الأداء وبناء مستقل مستدام إقتصادياً وإجتماعياً من خلال تشجيع جميع المعنيين بالقطاع علي المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة علي المجتمع	4.233	29.963	0.000	6
3	يبين الصندوق قدراته من خلال الإدارة الفاعلية لعمليات التغيير وتحليل إتجاهات الأداء تحديد فرص التحسين اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية	4.267	36.533	0.000	4
4	يعمل قادة الصندوق علي صياغة المستقبل وإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات من خلال تصويب جهود العاملين نحو العمل علي تحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف	4.267	33.796	0.000	4
5	يغتنم الصندوق الفرص المتاحة ويجابه التحديات ويتعامل معها من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات أداء العمليات ( من خلال بطاقة الأداء المتوازن ) ونتائج مخرجات الأعمال وفاعلية العمليات الرئيسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية	4.133	29.171	0.000	7
6	يسعي الصندوق لإيجاد ثقافة التمكين لتحقيق أهدافه والأهداف الشخصية من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم لضمان أهليتهم لتولي مهام أخرى	4.300	44.024	0.000	1
7	منطق رادار يقدم منهجاً منتظماً لتقييم أداء الصندوق ويساهم في قيادة التغيير وإدارة مشاريع التحسين في الصندوق	4.467	48.215	0.000	2
	جميع الفقرات معاً	4.305	37.763	0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

من جدول ( 45 ) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي ( 4.305 ) وأن القيمة الإحصائية (sig) تساوي ( 0.000 ) لذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل علي أن متوسط الإستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذا المجال وقد حصلت الفقرة الأولى والسابعة ( نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمديرين يؤدي إلي فهم علاقة ما يقوم به القطاع وما يحرزه من نتائج ، منطبق رادار يقدم منهجاً منتظماً لتقييم أداء الصندوق ويساهم في قيادة التغيير وإدارة مشاريع التحسين في الصندوق ) علي أعلي درجة موافقة ( 4.467 ) بنسبة ( 89.3 % ) بينما حصلت الفقرة الخامسة ( يغتنم الصندوق الفرص المتاحة ويجابه التحديات ويتعامل معها من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات أداء العمليات ) من خلال بطاقة الأداء المتوازن ( ونتائج مخرجات الأعمال وفاعلية العمليات الرئيسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ) علي أقل درجة موافقة ( 4.133 ) بنسبة ( 82.6 % )

نتيجة الفرضية :

قبول الفرضية القائلة بأن إستخدام النموذج الأوروبي كأداة للتطوير والتحسين ذو دلالة إحصائية موجبة عالية عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية الثالثة : فعالية نظام إدارة الشكاوي يؤدي إلي تقليل الهدر في المعاملات ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا . النتائج موضحة كما يلي جدول رقم ( 64 )

م	العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية	الترتيب
1	يُطبق نظام إدارة الشكاوي علي جميع الشكاوي التي ترد إلي الإدارات	4.100	29.593	0.000	5
2	إستخدام ( sustainability standardized – shine clean – simplify sort ) 5 s يؤدي إلي تقليل الهدر وتحسين زمن إنجاز المعاملات	4.433	38.786	0.000	2
3	إجراءات التعامل مع الشكاوي تتم من خلال نموذج موثق ومضبوط بين الإجراء المتخذ لمعالجة الشكوي ، ومن ثم توثيق الشكوي من قبل مدير الإدارة للتقييم والمتابعة وإغلاق الشكوي في الزمن المعياري وإبلاغ المتعامل	4.333	43.417	0.000	4
4	تتم الإستفادة من دراسة تحليل وتقييم الشكاوي بغرض التطوير المستمر وإعتماد مخرجات تقارير الشكاوي كخطط للتحسين المستمر في الخدمة المقدمة للمتعاملين	4.233	46.005	0.000	6
5	قياس فاعلية نظام إدارة الشكاوي يؤدي إلي تحسين في مؤشرات الأداء ( نسبة إغلاق الشكاوي ، نسبة الشكاوي غير المغلقة ، عدد الشكاوي )	4.433	48.179	0.000	2
6	يحتاج نظام الشكاوي الحالي إلي تحسين وتطوير	4.567	34.361	0.000	1
	جميع الفقرات معاً	4.359	40.057	0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$



من جدول ( 46 ) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (4.359) وأن القيمة الإحصائية ( sig ) تساوي ( 0.000 ) لذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل علي أن متوسط الإستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذا المجال وقد حصلت الفقرة السادسة ( يحتاج نظام الشكاوي الحالي إلي تحسين وتطوير ) علي أعلى درجة موافقة ( 4.567 ) بنسبة ( 91.3 % ) بينما حصلت الفقرة الأولى ( يطبق نظام إدارة الشكاوي علي جميع الشكاوي التي ترد إلي الإدارات ) علي أقل درجة موافقة ( 4.100 ) بنسبة ( 81 % )

نتيجة الفرضية :

قبول الفرضية القائلة بأن فعالية نظام إدارة الشكاوي يؤدي إلي تقليل الهدر في المعاملات ذو دلالة إحصائية موجبة عالية عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية الرابعة : استخدام منهجية Lean Six Sigma يؤدي إلي تحسين الأداء ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا . النتائج موضحة كما يلي جدول رقم ( 65 )

م	العبرة	المتوسط الحسابي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية	الترتيب
1	إستخدام منهجية ( Lean Six Sigma ) يؤدي إلي جودة الخدمة وتحقيق الرضا المستهدف وتلبية إحتياجات العملاء	4.600	50.565	0.000	1
2	إستخدام منهجية ( Lean Six Sigma ) يؤدي إلي إتخاذ القرارات المبنية علي الأدلة والمعلومات التي تساعد في تحسين الأداء والإدارة الفعالة	4.533	48.934	0.000	3
3	تعريف العمليات ( الإجراءات ) ومن ثم قياس مستواها وتحليلها وتطويرها يؤدي إلي أعلى مراحل ضبط الجودة في الإجراءات .	4.567	49.628	0.000	2
4	التحليل المتزايد للبيانات والإحصائيات المجمعة للتعرف علي العيوب ( الإنحرافات ) في الإجراءات والعمل علي معالجتها بشكل دائم يؤدي إلي تقليل نسبة الأخطاء وتحسين العمليات	4.500	48.466	0.000	4
5	إستخدام منهجية ( Lean Six Sigma ) يؤدي إلي التحسين المستمر بإستخدام أدوات علمية مع التركيز علي الأولويات والمبادرات الأقل عددأوحيوية ( قاعدة باريتو ) ويؤدي أيضاً إلي تقديم قيمة أفضل للعملاء والعاملين والشركاء	4.367	38.893	0.000	5
	جميع الفقرات معاً	4.513	47.297	0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

من جدول ( 47 ) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي ( 4.513 ) وأن القيمة الإحصائية ( sig ) تساوي ( 0.000 ) لذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل علي أن متوسط الإستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذا المجال وقد حصلت الفقرة الأولى ( إستخدام منهجية ( Lean Six Sigma ) يؤدي إلي جودة الخدمة وتحقيق الرضا المستهدف وتلبية إحتياجات العملاء ) علي أعلي درجة موافقة ( 4.6 ) بنسبة ( 92 % ) بينما حصلت الفقرة الخامسة ( إستخدام منهجية ( Lean Six Sigma ) يؤدي إلي التحسين المستمر بإستخدام أدوات علمية مع التركيز علي الأولويات والمبادرات الأقل عدداً وحيوية ( قاعدة باريتو ) ويؤدي أيضاً إلي تقديم قيمة أفضل للعملاء والعاملين والشركاء ) علي أقل درجة موافقة ( 4.367 ) بنسبة ( 87.3 % )

نتيجة الفرضية :

قبول الفرضية القائلة بأن إستخدام منهجية Lean Six Sigma يؤدي إلي تحسين الأداء ذو دلالة إحصائية موجبة عالية عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية الخامسة : استخدام

( Process mapping – Process control – Kaizen – 6 Sigma , Solution Matrix ( Cause and effect , Pareto chart )

يؤدي لتحسين الأداء وتقليل الهدر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا . النتائج موضحة كما يلي

جدول رقم ( 66 )

م	العبرة	المتوسط الحسابي	قيمة الإختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	إستخدام Process mapping , control ( خرائط تدفق العمليات ) يؤدي إلي تقليل الهدر وتحسين الأداء	4.600	50.565	0.000	1
2	إستخدام Pareto chart يؤدي إلي معرفة أكثر الأسباب تأثيراً وذات وزن نسبي أكبر وترتيب الأولويات وحل المشكلات وتحسين الأداء	4.600	50.565	0.000	1
3	إستخدام Solution Matrix ( Cause and effect ) يؤدي إلي معرفة وحصر الأسباب التي تؤدي إلي التأثيرات غير المرغوبة	4.467	42.820	0.000	3
4	إستراتيجية كايزن ( وضع الهدف - تغيير بيئة العمل - فحص الوسائل والآليات والأدوات والأجهزة 3m ) الهدر - المقارنات - الصعوبة ) يؤدي إلي تحسين الداء	4.467	48.215	0.000	3
5	التطبيق التدريجي لـ ( 6 Sigma ) يؤدي إلي تقليل الأخطاء إلي أقل حد ممكن	4.433	42.727	0.000	5
	جميع الفقرات معاً	4.513	46.978	0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

من جدول ( 48 ) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي ( 4.513 ) وأن القيمة الإحصائية ( sig ) تساوي ( 0.000 ) لذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل علي أن متوسط الإستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذا المجال وقد حصلت الفقرة الأولى والثانية ( إستخدام Process mapping ، control Process ) خرائط تدفق العمليات ) يؤدي إلي تقليل الهدر وتحسين الأداء ، إستخدام Pareto chart يؤدي إلي معرفة أكثر الأسباب تأثيراً وذات وزن نسبي أكبر وترتيب الأولويات وحل المشكلات وتحسين الأداء ( علي أعلي درجة موافقة ( 4.6 ) بنسبة ( 92 % ) بينما حصلت الفقرة الخامسة (التطبيق التدريجي لـ ( 6 Sigma ) يؤدي إلي تقليل الأخطاء إلي أقل حد ممكن ) علي أقل درجة موافقة ( 4.433 ) بنسبة ( 88.6 % )

نتيجة الفرضية :

قبول الفرضية القائلة بأن 6 - Kaizen - Process control - Process mapping )  
( Cause and effect , Pareto chart ) ، Solution Matrix ، Sigma ، ذو دلالة إحصائية  
موجبة عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية السادسة : فاعلية أنظمة إدارة علاقات المتعاملين تؤدي إلي ارتفاع معدلات رضا المتعاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا . النتائج موضحة كما يلي

جدول رقم ( 67 )

م	العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية	الترتيب
1	يتم استخدام آليات مختلفة لرصد إنطباعات العملاء ( إستبيان ، شكاوي ، إتصال Call center ) سنوياً وعند الحاجة لقياس درجة التوافق مع إحتياجاتهم وتطلعاتهم	4.500	48.466	0.000	3
2	يحتاج الصندوق إلي تحسين إدارة علاقات المتعاملين من خلال نظام متطور وفعال ( Call center )	4.567	39.952	0.000	2
3	تحديد المخاطر والفرص الناتجة من تحليل وتقييم إنطباعات المتعاملين تؤدي إلي تعزيز رضا العملاء وإرتفاع معدلات الرضا	4.633	51.777	0.000	1
4	يتم استخدام نتائج التحليل والقياس لتقييم تطابق الخدمات ودرجة ومستوي رضا العملاء وأداء وفاعلية نظام إدارة الجودة	4.467	38.907	0.000	4
5	يوجد تحسين وزيادة في معدلات رضا المتعاملين بإستمرار مع تحقيق معدل الرضا المستهدف بناء علي ملاحظات ومقترحات المتعاملين .	4.400	38.780	0.000	5
	جميع الفقرات معاً	4.513	43.576	0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

من جدول ( 49 ) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي ( 4.513 ) وأن القيمة الإحصائية ( sig ) تساوي ( 0.000 ) لذلك يعتبر المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل علي أن متوسط الإستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذا المجال وقد حصلت الفقرة الثالثة (تحديد المخاطر والفرص الناتجة من تحليل وتقييم إنطباعات المتعاملين تؤدي إلي تعزيز رضا العملاء وإرتفاع معدلات الرضا ) علي أعلي درجة موافقة ( 4.633 ) بنسبة ( 92.6 % ) بينما حصلت الفقرة الخامسة (يوجد تحسين وزيادة في معدلات رضا المتعاملين بإستمرار مع تحقيق معدل الرضا المستهدف بناء علي ملاحظات ومقترحات المتعاملين ) علي أقل درجة موافقة ( 4.400 ) بنسبة ( 88 % )

نتيجة الفرضية :

قبول الفرضية القائلة بأنفاعلية أنظمة إدارة علاقات المتعاملين تؤدي إلي ارتفاع معدلات رضا المتعاملين ذو دلالة إحصائية موجبة عالية عند مستوى معنوية 0.05 .

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات وقائمة المصادر والمراجع

#### أولاً : النتائج :

- 1 / إستخدم الصندوق جزء من أدوات إشكاوا بفعالية مثل المدرجات التكرارية ومنحني السبب والأثر وخرائط التدفق التي طبقها بجدارة في توثيق متطلبات العمليات وفق المواصفة القياسية 2015 : 9001 ISO ومنحني باريتو الأمر الذي أسهم في تحسين الأداء.
- 2 / أدي إستخدام منهجية 5S إلي ترتيب المكاتب وتحسين بيئة العمل مثال ( إدارة المخازن )
- 3 / كانت أبرز محاور 6 Sigma زيادة وتيرة التحسين وخفض التكلفة .
- 4 / نفذ الصندوق إدارة المخاطر والتعامل معها بفعالية وكفاءة في جميع العمليات وفق متطلبات المواصفة القياسية 2015 : 9001 ISO امن خلال تحديد المخاطر التي تقوم بها إدارة التخطيط في إطار مهامها بتنفيذ الإستراتيجية
- 5 / إنفرد الصندوق بتطبيق بعد خامس في بطاقة الأداء المتوازن وهو بعد الأداء الاجتماعي الذي تمثل في مشروعات الإستثمار الاجتماعي للمعاشيين والدعم الاجتماعي.
- 6 / التقييم وفق النموذج المبسط وضع الصندوق في المرتبة الثانية حيث حصل علي 24 درجة بفرق درجة واحدة عن المرتبة الأولي ( 25 — 30 ) وقد تم التقييم الكلي علي أساس أن المؤسسة ( الصندوق ) تبذل جهود صادقة في تطبيق التحسين والمبادرات وهي مستعدة أو مؤهلة للحصول علي مستويات أعلى في تميز الأعمال.
- 7 / طبق الصندوق المواصفة القياسية 2015 : 9001 ISO علي عملياته إعتباراً من العام 2009 من خلال دورات أربع آخرها دورة 2018 — 2021 م وإنتقل إلي المواصفة ISO 9001 : 2015 إعتباراً من العام 2017 م وتم إدخال ( الرئاسة ) فروع الخرطوم — أم درمان — نهر النيل - البحر الأحمر
- 8 / نفذت المواصفة من خلال قائمة إجراءات تحتوي علي 52 إجراء متضمنة إجراءات الجودة العامة والإجراءات الرئيسية ( المعاشات ، الإيرادات ) و 44 عملية رئيسية تم توثيقها.
- 9 / إهتم الصندوق بتوثيق العمليات ( Process Mapping ) بدقة لعدد 44 عملية رئيسية مع ( بيان الأهداف ونطاق التطبيق ، مدخلات العملية ، المخرجات ، مؤشرات القياس ) حيث إحتوت كل عملية علي مؤشرات القياس التي تحدد كفاءتها وفعاليتها مع تحديد المخاطر والفرص لكل عملية.



- 10 / إهتم الصندوق من خلال بنود المواصفة بتقييم المنتجات والخدمات بالتركيز علي الخدمات من مصادر خارجية ( موردي السلع والخدمات – مركز التدريب شركات الصيانة.
- 11 / أدي تطبيق المواصفة إلي قلة حالات عدم المطابقة من خلال المراجعة الخارجية حيث بلغت 6 حالات فقط خلال الفترة ( 2009 – 2018 )
- 12 / إهتم الصندوق بكفاءة الموارد البشرية والتدريب من خلال خطط التحسين بقياس رضا المتعاملين إستناداً علي البند 9 – 2 – 1 من المواصفة فضلاً عن التحسين المستمر الذي إنعكس إيجاباً في زمن إنجاز المعاملات
- 13 / كان لنتائج المراجعة أثر في تنفيذ خطط التحسين وخفض الزمن المعياري لإنجاز معاملات المعاشيين من 3 أسابيع إلي ( 7 – 10 ) أيام
- 14 / ركزت المواصفة القياسية 2015 : ISO 9001 في البند 6 – 1 الذي حدد إجراءات للتعرف علي المخاطر والفرص والبند 6 – 2 أهداف الجودة والتخطيط والبند 6 – 3 التخطيط للمتغيرات والبند 5 – 1 – 1 بضرورة إظهار القيادة العليا لإلتزامها بتشجيع إستخدام منهجية العمليات والتفكير المبني علي المخاطر.
- طبق الصندوق من خلال إستمارة وصف المخاطر بالنموذج PGS / GPD / RD / F01 بتاريخ 1 / 1 / 2018 نوع الخطر ووصفه وتقييمه والمسؤول عن المعالجة وآليات ( خطة المعالجة / وتقييم الأثر ) في المحور المالي والإجراءات الرئيسية إجراء المعاشات.
- 15 / تشكل معادلة الأداء المنظمي المتميز من Kaplan and Norton بالصيغة التالية:  
نتائج الأداء المتكامل = المخاطر الإستراتيجية + بطاقة الأداء المتوازن + نظام إدارة الإستراتيجية  
ترابطاً منطقياً لجوانب الأداء والإرتقاء به وتحث المنظمة للوصول لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- وفق البند : 1 – ج – 2 – 3 – 9 من المواصفة القياسية 2015:SO9001ارضيا العملاء والتغذية المرتدة
- 16 – صنق الصندوق ضمن المؤسسات الجيدة من خلال تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بتقييم المقيمين المعتمدين لأدائه ومنهجية الإستبيان ، ومنهجية التقييم للاستبيان المقدمة من الباحث الجدير بالذكر أن وثيقة التقديم للصندوق في 2007 والتي تم تقييمها من قبل مركز أبو ظبي للتميز المؤسسي أتخذت كحالة دراسية تم تدريب الدارسين عليها في السنوات من ( 2009 – 2012 ).

17- حصول معيار القيادة على نقاط أعلى مما يعكس إلتزام القيادة نحو تطبيق معايير نموذج التميز التسع.

18 / نفذ الصندوق منهجية قياس رضا المعاشيين للعام 2017 الذي إكتمل تحليله في مايو 2018م وفق حجم العينة ( 8352 ) شملت 18 فرع مقارنة بحجم عينة ( 8072 ) للعام 2016م شملت 16 فرع حيث كان

— معدل الإستجابة للإستبيان ( 76% ) لعدد 8352 من حجم العينة المستهدف 11007 في العام 2017 مقارنة بـ 46% لعدد 8072 في العام 2016م أكثر الفروع إستجابة تنازلياً في معدل الإستجابة:— تلاحظ التحسن الواضح في معدل الإستجابة

ممتاز ( الخرطوم ، النيل الأزرق ، سنار، جنوب دارفور ، البحر الأحمر ، جنوب كردفان ، غرب كردفان ، شمال دارفور ، شمال كردفان ) من ( 90% — 100% ) ،

جيد جداً : ( الشمالية ) ( 80% — 89% )

جيد : ( كسلا ، نهر النيل ، القضارف ) ( 70% — 79% )

مقبول ( بحري ، أم درمان ) ( 50% — 69% )

دون الوسط : ( النيل الأبيض ، غرب دارفور ، الجزيرة ) ( 20% — 49% ) .

— جميع الفروع حققت أو فاقت معدل الرضا المستهدف ( 90% ) عدا الخرطوم ، أم درمان ، كسلا ، غرب كردفان ، نهر النيل ( 83% — 88% ) .

— جميع الفروع تحسن فيها معدل الرضا المستهدف للعام 2017 مقارنة بالعام 2016م.

— معدل الرضا العام للعام 2017 بلغ ( 92% ) كوسط حسابي ( وفقاً لآراء المعاشيين ) مقارنة بـ 83% للعام 2016م ، 83% للعام 2015م و 82% للعام 2014م ، معدل الرضا العام للعام 2017 ( 85% ) كوسط حسابي مرجح مقارنة بـ ( 84% ) للعام 2016م ، ( 83% ) للعام 2015م و ( 82% ) للعام 2014م .

- معدل الرضا العام وفقاً لمتوسط المعايير عن فروع القطاع 86% وعن منافذ الصرف 85% وعن الإستثمار والسلفيات علي المعاش 74% .

8/ أبرز ملاحظات المعاشيين باستبيان رضا المعاشيين عينة الباحث جاءت علي النحو التالي

جدول رقم (68)

الوزن النسبي %	عدد التكرارات	الملاحظة (المعيار)
6	30	الاشادة بالصرافين عموماً وتعاملهم.
5	23	الاشادة بمستوى الخدمات التي يقدمها القطاع الحكومي
7	33	الاشادة بتعامل الموظفين
9	47	يوجد مستوى مقبول لتحويل المعاشات للبنوك
15	73	زيادة المعاش
6	30	توفير معينات حركية لذوي الإعاقة
6	32	توسيع تغطية التأمين الصحي لتشمل جميع الأدوية ومجانبة الأدوية المنقذة للحياة
7	35	وجود مشاريع استثمارية تناسب طبيعة الولايات من حيث توفير الموارد
8	40	بعد مراكز سودابوست عن سكن المعاشيين
10	50	تهيئة بيئة عمل مراكز صرف سودابوست
4	20	عدم توفر المرافق الخدمية بالفروع
3	17	تحسين وايجاد وسائل وآليات تساهم في تحسين الخدمة .
6	29	عدم الرضا التام عن (الاسس المتبعة في تمويل المشروعات , المشاريع عند تقديم الطلب لها لاتتم بيسر , ليس هنالك عدالة في تصديق المشروعات , عدم الشفافية في الحصول عن السلفية , زمن الحصول على السلفية غير مناسب)
8	41	عدم اسهام المشاريع (الاستثمار ) في تحسين الاوضاع الاجتماعية بصورة مرضية .
100	500	

المصدر نتائج تحليل إستبيان عينة الباحث في 2018

تم تحديد الوزن النسبي من خلال رصد الملاحظات للعينة لعدد 500 مستجوب التي وردت في إطار أربعة

عشر معياراً والملاحظات التي حازت علي وزن نسبي أكبر هي:

— زيادة المعاش ( 15 % )

— تهيئة مراكز صرف سودابوست ( 10 % )

— عدم إسهام المشروعات في تحسين الأوضاع الاجتماعية بصورة مرضية ( 8 % )

## تلخصت أبرز ملاحظات المعاشيين في الآتي :-

- أ. - الإشادة بالصرافين عموماً
  - ب. - الإشادة بمستوي الخدمات التي يقدمها القطاع الحكومي
  - ج. - الإشادة بتعامل الموظفين
  - د. - وجود مشاريع إستثمار تناسب طبيعة الولايات من حيث توفر الموارد ( الخرطوم ، جنوب كردفان ، نهر النيل ، النيل الأبيض ، الجزيرة ، غرب كردفان ، غرب دارفور )
  - هـ. - عدم الرضا الكامل عن ( الأسس المتبعة في تمويل المشروعات ، المشاريع عند تقديم الطلب لها لا تتم ببسر ، ليس هنالك عدالة في تصديق المشروعات - عدم ملائمة المشاريع طبيعة الولاية الإقتصادية ، عدم إسهام المشاريع ( الإستثمار ) في تحسين الأوضاع الإجتماعية - للفروع الخرطوم - جنوب كردفان - نهر النيل - النيل الأبيض - الجزيرة - غرب كردفان - غرب دارفور )
  - و. - عدم الرضا الكامل ( في الأسس المتبعة للحصول علي السلفية ، زمن الحصول علي السلفية للفروع الخرطوم ، جنوب كردفان ، نهر النيل ، النيل الأبيض ، الجزيرة ، غرب كردفان ، غرب دارفور ) .
- 16/ من نتائج تحليل عينة القطاع الحكومي لقياس رضا العاملين بولاية الخرطوم للعام 2017م ( 39 ) مستجوب

- أ. إتضح في محور تقييم الموظف إرتفاع معدلات الرضا في المحاور التفصيلية لهذا المحور كما مبين بالإستبيان أن هناك إنخفاض في محور وضع الموظف المناسب في المكان المناسب ، حيث حاز علي نسبة 60 % وقد عملت الإدارة العليا علي تحسين هذا المحور بإجراء تنقلات للعاملين بالتركيز علي ولاية الخرطوم سعياً نحو وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، القرار الإداري رقم ( 27 / 2017م )
- ب. محور الترقيات في الوظائف بأسس عادلة تراعي الجدارة والكفاءة حازت علي نسبة رضا 54 % ، قامت الإدارة العليا بتفعيل لائحة شروط خدمة العاملين فيما يرتبط

بترفيه عدد ( 105 ) من الدرجة الثامنة إلى الدرجة السابعة ( راتبياً ) ( الذين أكملوا 4 سنوات بناء علي نص المواد ( 30 / 4 ) ، ( 43 / 2 ) ) من اللائحة الإدارية وشروط خدمة العاملين 2017م ، حيث لم تفعل هذه اللائحة إلا بعد تعيين المدير العام للصندوق الوطني رقم ( 431 ) في 18 / 11 / 2017م.

ج. تلاحظ الإنخفاض النسبي للرضا عن معايير وأسس الترشيح الداخلي للدورات التدريبية حيث حاز علي 49 % والرضا عن التدريبية الجماعية 69 % وتأسيساً علي ذلك نفذ الصندوق 8 دورات تدريبية خلال العام 2018م جماعية نذكر منها التدريب في المواصفة القياسية 2015 : ISO 9001 شملت 160 من العاملين بالمركز والولايات الأمر الذي إنعكس في إرتفاع معدل الرضا من خلال نتائج إستبيان تقييم الدورات التدريبية والمدربين بنسبة فاقت 90 %.

د. من خلال نتيجة تقييم أسس الإختيار لفرق العمل إتضح الإنخفاض النسبي في الرضا عن فرق العمل — حيث أصدر المدير العام للصندوق الوطني 12 قرار ، تفعيل لائحة شروط الخدمة وتوحيد المعاملات لإشراك العاملين في فرق العمل ( إعداد الهيكل الراتبى الجديد — لائحة التكافل ) التي لم يتم تفعيلها إلا بقرارات المدير العام ، كما تم تفعيل جمع قاعدة بيانات العاملين بالدولة من العاملين بالصندوق بالمركز والولايات من خلال فرق عمل بفروع الصندوق والوحدات الحكومية ( 122 ) مشارك فضلاً عن تكوين فرق العمل للطواف علي الولايات وأوامر إدارية صادرة من مفوض المدير العام للقطاع الحكومي في تحسين أساليب وطرق العمل.

هـ. من خلال تقييم آلية توزيع المكافآت والحوافز مراعاة الموضوعية والعدالة حازت علي نسبة 62 % معايير منح الحوافز حازت علي 67 % حفزت جميع فرق العمل خلال العام 2018م وفق معايير حجم الجهد المبذول — إنجاز العمل بكفاءة.

و. تلاحظ إرتفاع معدلات الرضا عن شروط الخدمة والهيكل الراتبى وتحقيق سلفيات العاملين للأمان الوظيفي والإجتماعي تراوحت نسبة الرضا ( 92 % — 90 % ) .

ز. أما في محور الرضا عن إمتيازات لائحة التكافل ( 59 % ) تم تكوين فريق عمل من قبل المدير العام لإعداد مسودة لائحة جديدة للتكافل سيتم إعتمادها ورفعها لمجلس الإدارة للإجازة.

ح. نسبة الرضا عن التغطية الطبية والإحتياجات العلاجية من شركة شيكان تراوحت معدلات الرضا بين ( 45 % — 54 % ) ، تم إيقاف التعاقد مع شركة شيكان والتعاقد مع شركة التأمين الإسلامية التي نالت خدماتها الرضا من خلال نتائج تحليل الإستیبان العام 2018م لتقييم الخدمة المقدمة.

ط. حاز محور التواصل والتعاون علي نسبة عالية في مراعاة النواحي الإنسانية في العمل وتعاون الموظفين والإحترام المتبادل والمشاركة في المناسبات الإجتماعية ومشاركة الإدارة العليا تراوحت معدلات الرضا بين ( 80 — 100 ) % .

ي. محور معالجة شكاوي العاملين الذي حصل علي معدل رضا 66 % فقد شهد العام 2018 تفعيل بنود لائحة شروط الخدمة للعاملين لصالح العاملين عبر منهجية مراجعة الممارسات السابقة.

ك. تم حل جميع القضايا المتعلقة بمستحققاتهم وتبقي محور الترقيات التي ترتبط بإجازة الهيكل التنظيمي والوظيفي خلال العام 2019م.

ل. أوضح المحور الخاص بالتجاوب مع المعاشيين الحصول علي نسبة 98 % وكذلك حرص الإدارة علي سماع مقترحات الموظفين 90 % والأخذ بها ودعم الأفكار المبدعة 87 % وفعالية نظام الحضور والانصراف والرضا عن نظام الجزاءات في الغياب 90 %.

م. ما تم العمل به في المقترحات المرتبطة ببرامج العمل الفني حيث شهد العام 2018م عقد ورشة عمل متخصصة في تنفيذ القانون مارس 2018م ( 120 مشارك ) ورشة عمل تطبيقية للعاملين بالمركز والولايات لعدد 40 مشارك لقاءات ضباط شؤون الخدمة لعدد ( 110 ) مشارك توحيد الإستثمارات ومراجعتها وتنقيحها مراجعة وتنقيح دليل الإجراءات لتطبيق القانون إصدار دليل ومرشد إصابات العمل.

17/ مركز الاتصالات يعتبر إضافة ( نوعية وكمية ) للخدمات المقدمة من الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية.

أ. مركز الاتصالات يعتبر مركز المعلومات الرئيسي مما يسهل عملية الوصول إليه وأيضاً سهولة الإدارة والمراقبة

ب. يعتبر مركز الاتصالات إضافة نوعية من حيث أوقات تقديم الخدمات عن طريق الإجراءات المبتكرة لسرعة الاستجابة والردود

ج. إلغاء الحواجز المكانية والزمانية في الحصول علي معلومات او خدمات من خلال التقنيات المستخدمة.

د. تقليل معدل تردد المتعاملين على الصندوق والتجول في مقراته المختلفة بتوفير المعلومات لطالب الخدمة.

هـ. التقليل من الأخطاء البشرية وزيادة الكفاءة وسهولة المراقبة والتصحيح

و. علي الرغم من أن الوصول الشخصي لطالب الخدمة يعتبر آمنا جدا ، يمكن ابتكار طرق وإجراءات لسد هذه الثغرة في النظام المقترح من خلال آليات التواصل ومضاهاة البيانات التي يقدمها طالب الخدمة مع ما هو موجود في قاعدة البيانات.

18/ من نموذج النضوج والقدرة ، الذي يحتوي علي مجموعة من الفعاليات التي تستخدم لتحسين الإجراءات من خلال النماذج وطرق التصميم والتدريب ، من خلال 5 مستويات نجد أن الصندوق حالياً في المستوى الرابع (( مستوى أدوات قياس إضافية)) التحسين مبني علي معرفتها وقياس الهدر وإستخدام أدوات إحصائية.

#### 19/ أبرزت نتائج الدراسة التطبيقية :

أ. صدق أداة الدراسة ( الإستبيان ) وملائمة عباراته لأهداف الدراسة.

ب. من خلال إستخدام معامل ألفا كرونباخ إتضح أن الثبات الكلي للإستبيان والإتساق بين عباراته من المحور الأول إلي المحور السادس ، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية 0.904 وهي نسبة ثبات تجعله صالح للدراسة والتحليل وإستخلاص النتائج.

20- نتائج فرضيات الدراسة كما موضح بالجدول أدناه :

جدول رقم ( 69 )

محور الفرضية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة
الأول : استخدام المواصفة القياسية <b>ISO 9001 : 2015</b> يؤدي إلى تحسين الأداء	4.75	0.492	موافق بشدة
الثاني : استخدام النموذج الأوربي <b>EFQM</b> أداة للتحسين والتطوير	4.31	0.642	موافق بشدة موافق لنتائج مخرجات الأعمال وفاعلية العمليات الرئيسية
الثالث : فعالية نظام إدارة الشكاوي يقلل الهدر في المعاملات	4.35	0.611	موافق بشدة
الرابع : استخدام <b>Lean Six Sigma</b> يحسن الأداء	4.31	0.527	موافق بشدة
الخامس : استخدام أدوات <b>Cause and effect – Pareto – Processmapping</b> يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل الهدر	4.51	0.528	موافق بشدة
السادس : فاعلية إدارة علاقات المتعاملين تؤدي إلى تحقيق الرضا	4.51	0.503	موافق بشدة

درجات العبارة ( 1 = غير موافق بشدة ، 2 = غير موافق ، 3 = محايد ، 4 = موافق ،

5 = موافق بشدة )



## 21/ إختبار فرضيات الدراسة :

أ — نتيجة الفرضية الأولى بإستخدام إختبار T متوسط درجة الإجابة ووصولها لدرجة الحياد = 3

من الجدول رقم 5 / 3 / 1 إتضح أن القيمة الإحتمالية 0.000 والوسط الحسابي لجميع الفقرات = 4.309 — أي أن متوسط الإجابة زاد عن درجة الحياد ، أي موافقة أفراد العينة علي المجال.

النتيجة قبول الفرضية الأولى القائلة بإستخدام المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 يؤدي إلي تحسين الأداء في الصندوق ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

ب — إختبار الفرضية الثانية بين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4.305 وأن القيمة الإحتمالية 0.000 أي أن المجال دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$  ، أي أن النتيجة قبول الفرضية القائلة إستخدام النموذج الأوروبي كأداة لتطوير والتحسين ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  .

ج — قبول الفرضية الثالثة القائلة إستخدام نظام إدارة الشكاوي يؤدي إلي تقليل الهدر في المعاملات ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  القيمة الإحتمالية 0.000 والوسط الحسابي 4.359 .

د — الوسط الحسابي للفرضية الرابعة يساوي 4.513 ( أعلى من الحياد ) وهو ذو دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  والقيمة الإحتمالية 0.000 أي قبول الفرضية القائلة بأن إستخدام منهجية Lean Six Sigma يؤدي إلي تحسين الأداء .

هـ — قبول الفرضية الخامسة القائلة إستخدام Pareto , Kaizen , Process mapping يؤدي إلي تحسين الأداء وتقليل الهدر حيث مثل الوسط الحسابي 4.513 ( أعلى من الحياد ) وقيمة إحتمالية 0.000 — عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  .

و — الفرضية السادسة القائلة بفاعلية إدارة علاقات المتعاملين تؤدي إلي ارتفاع معدلات الرضا ذات دلالة إحصائية حصلت علي وسط حسابي 4.153 وقيمة إحصائية صفر أي قبول الفرضية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  .

## 22/ المقارنة مع الدراسات السابقة : —

تم الرجوع لعدد 25 دراسة تناولت محاور مفهوم الجودة والقيادة ورضا العملاء وتقييم الأداء

أ. التعريف بمفهوم الجودة وأهميته ومقومات إدارة الجودة الشاملة الأساسية للجودة وأثرها علي التحسين المستمر للجودة الشاملة وأثرها علي التحسين المستمر للجودة وتعزيز الكفاءة في المستشفيات.

ب. تعريف العاملين بالمكاسب التي تجيئها المنظمة من جراء تطبيقها لأسلوب الجودة الشاملة

ج. تقييم الأداء وأثره علي كفاءة العمليات

د. التركيز علي رضا العميل بالبنوك التجارية

هـ. تحسين طريقة إختيار القيادات بناء علي معايير علمية سليمة

و. العمل علي بناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة

إستفاد الباحث من دراسة معتصم فضل عبد الرحيم بأن إستخدام البطاقة بأبعادها الخمس ( مالي / عمليات داخلية / عملاء / نمو وأداء إجتماعي ) ساعد في نجاح عملية تقييم الأداء. وتوصل إلي نتائج مقارنة بإرتفاع معدل رضا العملاء وبإهتمام إدارة الصندوق بتأهيل قدرات العاملين.

وفي نموذج دراسة عبد الرحمن ( 2011 ) إمكانية تطوير نموذج قياس الأداء المتوازن وتطبيقه في تقييم أداء منظمات الأعمال السودانية ، وإمكانية تطوير نموذج قياس الأداء المتوازن بإضافة بعد البيئة والمجتمع وضرورة تبني الدوائر الحكومية لهذا النموذج عند تقييم أدائها.

ودراسة Macnab 2011 بأن نظام بطاقة الأداء يسمح بصياغة الإستراتيجية وتقييم الأداء من أسفل إلي أعلى ومن أعلى إلي أسفل لإتصالات الإدارة والعاملين وهي نظام للتحكم الإداري.

## ما جاءت به الدراسة الحالية :

- أبرز ما جاءت به الدراسة الحالية إدخالها لأدوات جديدة وإستخدام معايير قياس الأداء مثل منهج كايزن 5S والهدر وإستخدام أدوات إيشكاوا ومنحني السبب والأثر ومنحني باريتوالذي أسهم في تحديد أولوية التعامل مع الأسباب الأكثر إلحاحاً وإستخدام منهجية Sigma 6 وتطبيق المواصفة القياسية ISO9001:2015 بالتركيز علي تحديد المخاطر ، ثم تطبيق البعد الخامس في بطاقة الأداء المتوازن العمل الإجتماعي حيث إتفقت فيه الدراسة مع دراسة معتصم عبد الرحيم بإضافة هذا البعد.
- إستخدام التقييم وفق النموذج المبسط في التقييم والمكون من عشر أسئلة الأمر الذي إنفردت به هذه الدراسة.
- من خلال توثيق العمليات لعدد 44 عملية رئيسية وضعت لكل عملية مؤشرات أداء
- تم التركيز علي قياس رضا المتعاملين حيث فاقت معدلات الرضا المعدل المستهدف في 13 ولاية من 18 ولاية وقياس رضا العاملين الذي أبرز إرتفاع معدلات الرضا عن التدريب.
- إختلفت فرضيات الدراسة عن الدراسات السابقة حيث جاءت في ست محاور ( إستخدام المواصفات القياسية أدي إلي تحسين الأداء — إستخدام النموذج EFQM أدي إلي تحسين الأداء — فعالية نظام الشكاوي يؤدي إلي تقليل الهدر — إستخدام Lean Six Sigma يؤدي إلي تحسين الأداء — إستخدام السبب والأثر ومنحني باريتو يحسن الأداء وفاعلية وإدارة علاقات المتعاملين تحقق الرضا وأثبتت الدراسة صحة جميع الفرضيات.
- إنفردت الدراسة بالتقييم العملي علي خلفية النموذج الأوروبي للمعايير التسع القيادة ، الإستراتيجية ، العاملين ، الشراكات والموارد ، المنتجات والخدمات ، والعمليات ونتائج المتعاملين ، نتائج العاملين ، نتائج المجتمع ونتائج الأعمال ووضع توصيات للتحسين بناء علي المفاهيم الأساسية للتميز والمعايير
- ركزت الدراسة علي أهمية إنشاء مركز إتصالات وتوصيات للتعامل مع شكاوي المتعاملين إلكترونياً بالإضافة إلي تطوير منهجية الإبداع والإبتكار وتعزيز التواصل مع الدول العربية كمارسات فضلي.

## ثانياً: التوصيات:

1. تطوير مزيد من التطبيقات للـ Run Chart لقياس التغييرات مع الزمن وتحديد الوسيط بالنسبة لقياس أداء العمليات
2. خفض معدلات الأخطاء الحالية بالصندوق للوصول إلي مستوي Sigma 6 ( 3 – 4 ) خطأ في كل مليون.
3. تعميم تطبيق المواصفة القياسية ISO 9001 : 2015 بمتبقي فروع الصندوق .
4. إستكمال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفق نموذج البعد المالي الوارد بالدراسة للأبعاد الأخرى بجميع فروع الصندوق
5. من خلال نتائج التقييم علي خلفية النموذج الأوروبي 2013 والذي بموجبه تم تقييم أداء الصندوق حتي العام 2018 بناء علي منهج رادار وحصوله علي تقييم ( 458 – 465 ) درجة من 1000 درجة مما يضعه في مصاف المؤسسات التي سارت في درب التميز .

### من المفاهيم :

- 1 / من مفهوم إضافة قيمة لصالح المتعاملين  
أ. تطوير حوار متواصل مع المتعاملين وتشجيعهم علي المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة علي المجتمع . ( المعيار الفرعي 5 e )  
ب. مقارنة الأداء مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة ( المعيار الفرعي 5 d ) لتعظيم القيمة المضافة لصالح المتعاملين .
- 2 / بناء مستقبل مستدام  
أ. تشجيع جميع المعنيين بالمؤسسة علي المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة علي المجتمع بصورة أوسع وأشمل .
- 3 / تنمية القدرة المؤسسية  
أ. إنشاء شبكات مناسبة بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانيات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين .
- 4 / تسخير الإبداع والإبتكار  
أ. تبني وإستخدام منهج منظم لإنتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها وفق الأولويات وتحويلها إلي واقع خلال المدي الزمني الذي يحقق الإستفادة القصوي منها .

## 5 / القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة

أ. التبنى والترويج لثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة ومناهج التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي .

## 6 / الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير

أ. إستخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي وبالقدرات الخاصة بالعمليات وإجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة من أجل توجيه الإبداع والإبتكار وعمليات التحسين .

## 7 / النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين

أ. التخطيط الفعال لجذب وتطوير والإحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة لتحقيق تلك الإحتياجات.

ب. المواءمة بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وتمكين العاملين من الإستتفاض الكامل لقدراتهم الكامنة بروح من المشاركة الحقيقية بين الجميع.

## 8 / إستدامة النتائج الباهرة :

أ. تأسيس أهداف علي نتائج مقارنات معيارية بين أداء الصندوق مع مؤسسات أخرى ، وبين القدرات الحالية والكامنة للصندوق إلي جانب المقارنة مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعية

ب. تحقيق أعلى مستويات الثقة للمعنيين من خلال تبني الآليات الفاعلة الرامية لتفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم القيام بترجمة ذلك لإدارة فاعلة للقضايا الإستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية .

## 1 / معيار القيادة

أ. تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها من أجل تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع المعنيين بالمؤسسة .

## 2 / الإستراتيجية

ب. إستنباط الأثر المحتمل للتكنولوجيا ونماذج الأعمال الجديدة علي أداء الصندوق.

ج. معرفة وفهم أهم الكفاءات والقدرات المتوفرة وإستخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع كافة.

د. ترجمة الإستراتيجيات المؤسسية إلي عمليات متوائمة ومشاريع منبثقة عنها وهيكل تنظيمية تدعمها تأكيداً علي قدرة الصندوق علي تطبيق التغييرات المطلوبة بالسرعة المناسبة عبر كافة مراحل سلسلة القيمة ذات الصلة .

### 3 / معيار العاملين :

- أ. مواءمة خطط العاملين مع إستراتيجية الصندوق والهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة والعمليات الرئيسية
- ب. السرعة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية لدي الصندوق.

### 4 / الشراكات والموارد

- أ. تقييم وإختبار والتحقق من جدوي الإستثمار في الأصول المادية وغير المادية مع الأخذ بعين الإعتبار الآثار الاقتصادية والإجتماعية والبيئية علي المدى الطويل .
- ب. الإستخدام الأمثل والإدارة الفاعلة لدورة حياة وأمن كافة الأصول المادية بما في ذلك المباني والمعدات والمواد.
- ج. إدارة حزمة تقنية متكاملة لدعم الإستراتيجية العامة لمؤسسة .
- د. إستخدام التكنولوجيا لدعم ثقافة الإبداع والإبتكار.

### 5 / العمليات والمنتجات والخدمات :

- أ. إستخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي للعمليات ونتائج تحليل قدراتها مقرونة بنتائج إجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة من أجل تفعيل الإبداع والإبتكار وعمليات التحسين.
- ب. السعي الحثيث من أجل إبتكار وإضافة قيمة لصالح المتعاملين مع العمل علي إشراكهم كلما أمكن في تطوير وإبتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة .
- ج. تحويل الإحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين إلي عروض قيمة ومستدامة وجاذبة.
- د. إنتاج وتقديم خدمات لتلبية أو تجاوز إحتياجات المتعاملين الحالية وتطلعاتهم المستقبلية بما يتلاءم مع عرض القيمة المقدم من قبل الصندوق.

### 6 / نتائج المتعاملين :

- أ. المقارنة بين نتائج المتعاملين مع مؤسسات مشابهة وإستخدام البيانات لتحقيق الأهداف .
- ب. إشراك المتعاملين والشركاء في تصميم المنتجات والعمليات .

### 7 / نتائج العاملين :

- أ. المقارنة بين نتائج العاملين الخاصة مع مؤسسات مشابهة وإستخدام البيانات لتحقيق أهداف جديدة .

## 8 / نتائج المجتمع : -

أ. تفهم أوجه المقارنة بين نتائج المجتمع الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات حيثما كان ذلك مناسباً لتحديد الأهداف .

## 9/ نتائج الأعمال :

أ. الإستفادة من أفضل الممارسات والمقارنات المعيارية في مقارنة نتائج الأداء الرئيسية مع مؤسسات مشابهة بالتركيز علي معايير إدارة التقنية والمعرفة والعمليات والخدمات ونتائج المتعاملين ونتائج أداء الأعمال.

## توصيات رضا المعاشيين :

1. زيادة المعاش في العام 2019 .
2. تحسين بيئة منافذ صرف سودابوست.
3. التركيز علي مزيد من المشروعات الجماعية للمعاشيين وللمهنيين والحرفيين في خطة العام 2019 والمساهمة مع المصارف في مشروعات لصالح المعاشيين وفق الميزات التفضيلية لكل ولاية.
4. إستكمال المتطلبات القانونية والفنية والمالية والإدارية لإنشاء مجتمعات تعاونية إستهلاكية علي شكل مشروعات جماعية لصالح المعاشيين.
5. تحسين المرافق الخدمية ( كافتريات ، دورات مياه) في مباني الفروع ( النيل الأبيض ، جنوب دارفور ، غرب كردفان ، غرب دارفور ، جنوب كردفان ، أم درمان ، نهر النيل ، النيل الأزرق ، شمال دارفور ).
6. زيادة زمن الصرف للمعاشات والإسراع في سداد مبالغ الأمانات.
7. تحسين وسائل إيصال البريد لولاية غرب كردفان.

## توصيات ( مركز الاتصالات ) :-

1. إنشاء مركز اتصال Call Center ووردود آلية بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية بقطاعيه مع استكمال تقنيات اتصال المراكز الرئيسي بالمراكز في الفروع والمكاتب والإدارات وفق معيار كثافة المعاشيين.
2. الاستفادة من بناء شراكات إستراتيجية مع شركات الاتصالات العاملة بالسودان مثل (زين - MTN - سوداني ) في عملية تطوير وتصميم مركز اتصالات بمعايير عالمية

3. التركيز على المعلومات الخاصة بالتواصل مع الوزارات والمحليات والهيئات والمؤسسات وأصحاب الأعمال في استكمال قواعد بيانات العاملين.
4. إصدار كتيب منهجي وعلمي واضح ومبسط يحوي علي كل الأسئلة المتوقعة والأجوبة الشائعة في مراكز خدمات المعاشين بالصندوق FAQ ، بالإضافة لكل الخدمات المقدمة من جانب الصندوق - متطلبات تسوية المنفعة ( خدمات علاجية - سلفيات - استثمار.... الخ).
5. استخدام نظام Smart Phone لتفعيل التواصل والرد على جميع المعاملات عبر الرسائل - أي وسائل أخرى والخدمات ، وتفعيل صفحات face وتحديثها آخذين في الاعتبار عروض الشركات والتكلفة المالية.

### توصيات شكاوي المتعاملين

1. العمل بموجب المعيار الدولي المواصفة القياسية 2004 : ISO 10002 لوضع نظام لمعالجة شكاوي الزبائن المتعاملين ورفع معدلات رضا المتعاملين.
2. تحسين نظام إدارة الشكاوي الحالي وصولاً إلي مرحلة تطبيق نظام إلكتروني متكامل لإدارة شكاوي المتعاملين.
3. العمل بموجب نظام إحصائي لضبط عمليات النظام وتحليل أسباب الشكاوي والهدر من خلال باريتو ومخطط الأثر والسبب ( عظم السمكة ).
4. إدارة علاقات العملاء إلكترونياً من خلال نظام تفاعلي محوسب وتفعيل الإتصال عبر مجموعة واسعة من الشبكات ( الإتصال بالرسائل القصيرة SMS - الرسائل الإلكترونية - المواقع الإلكترونية - فيديو كونفراس )
5. بناء قاعدة المتعاملين وأتمتة التعاملات ( الإخطار بأي مستجدات - الرد الآلي - الإلتزام بالتعامل مع الشكاوي والمقترحات ضمن فترة محددة.



## التواصل مع الدول العربية

1. الإستمرار في تعزيز الشراكات مع الدول العربية والإقليمية والدولية وتبادل المعلومات إلكترونياً من خلال برمجيات متطورة بالتركيز علي محور الضمان الإجتماعي.

### توصيات الإبداع والإبتكار:

1. إستخدام أدوات الإبداع ( عصف ذهني – الأسئلة طريقة Scamper – القبعات الست ) كمقترحات لأفكار مباشرة أو نقطة بداية كفكرة مستقبلية.
2. الوصول بمستوي الأداء في نموذج النضوج والقدرة Cpability Management , CMM Level إلي المستوي الخامس بتحسين أداء العمليات بإستخدام قضايا التحول الرقمي هندسة البرمجيات وإستخدام إبتكارات ووسائل تكنولوجية جديدة Optimizing .
3. تطبيق التحول الرقمي من خلال عملية منهجية لتحويل الأطر المؤسسية والعمليات والجدارات ونماذج العمل لتمكن من التغيير والإستفادة من التقانات الرقمية لزيادة الفرص الواعدة وتغيير طريقة تقديم الفائدة للخدمات.
4. تحسين أداء العمليات بإستخدام قضايا التحول الرقمي Level Optimized هندسة البرمجيات – الأداء الأمثل – إبتكارات ووسائل تكنولوجية جديدة.
5. الإستفادة من أفضل الممارسات عالمياً لتطوير منهجية ووضع معايير لإعداد وتنفيذ المبادرات .
6. تطوير منهجية الإبداع والإبتكار والإستمرار في طرح المبادرات ومشروعات الإبداع والإبتكار.

## قائمة المصادر والمراجع

### القرآن الكريم

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### الكتب:

- أبو نصر ، مدحت 2012، الأداء الإداري المتميز ، القاهرة : المجموعة العربية للنشر .
- إدريس ، وائل محمد صبحي ، الغالبي ، 2009 ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، عمان : دار وائل للنشر .
- الحاكم ، علي عبد الله محمد ، 2010، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية ، الخرطوم : دار النشر .
- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، 2007م الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المنصورة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .
- صالح ، بثينة إبراهيم محمد ، 2008، دور الجودة الشاملة والتميز في تطوير نظم التأمينات الاجتماعية ، الخرطوم ، منظمة العمل العربية .
- رعد الصرن ، ( 2001 ) ، إدارة الابتكار والابداع ، الطبعة الاولى ، دار الرضا ، دمشق .
- نجم، عبود، (2003) ، إدارة الابتكار، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن .
- نور ، أروى عبد الحميد محمد ، 2008، إدارة الجودة الشاملة – الأدوات والوسائل ، آيزو 9000 و آيزو 14000 ، الخرطوم ، دارالنشر .
- يوسف محمد محمود ، 2005 البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن Balanced Scorecard ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- عواطف إبراهيم الحداد 2009 'إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى' عمان ، دار الفكر
- إياد عبد الله شعبان 2009 ، إدارة الجودة الشاملة (مدخل نظري وعلمي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز) الطبعة الأولى 'عمان، دار زهران للنشر والتوزيع .
- محفوظ جودة 2008 ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان، دار وائل للنشر .
- عمر وصفي عقيلي 2003 ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، 2001م
- كتيب تدريب من شركة Avaya - أبريل 2015 بعنوان Avaya IP Office Tech Workshop

- المواصفة القياسية إصدار 15 / 9 / 2015 ISO 9001:2008 والمواصفة القياسية ISO 9001:2015
  - المواصفة الدولية الأيزو 31000 إدارة المخاطر - المبادئ والقواعد الإرشادية
  - صالح ، بثينة إبراهيم محمد منهجية تقييم الاستبيان استخدمت من الباحث في تقييم جائزة الأداء المصرفي المتميز 2017.
  - نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2003 ، نموذ المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013.
  - المواصفة القياسية 2015: ISO 9001 باللغتين العربية والإنجليزية ترجمة د.أسامة سيد عبد الحميد سليمان Usamatmg@gmail.com
  - جمعة ، السعيد فرحات ، 2000، الأداء المالي لمنظمات الأعمال الرياض : دار المريخ للنشر.
  - الغالب، إدريس2009، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان،دار وائل للنشر.
  - زاهر ، بسام(2008)، السياسات الإدارية ، مديرية الكتب والمطبوعات ، سورية : جامعة دمشق.
- الأوراق العلمية:-**

- مروان محمد رضوان 2003، أهمية تقنية المعلومات والاتصالات في تحسين أداء المؤسسات الصناعية والتجارة في قطاع غزة .
- إبراهيم ، بثينة تمويل نظم الضمان الاجتماعي ( 2010 ) .
- صالح ، بثينة إبراهيم محمد مفهوم أساسيات الجودة ( 2013 ) .
- صالح ، بثينة إبراهيم محمد مفاهيم ومعايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي( 2014 ) .
- صالح ، بثينة إبراهيم محمد ملامح من تجربة الصندوق في الجودة الشاملة والتميز ( 2006 -2012) قدمت في مؤتمر الجودة 2012 .
- إبراهيم ، بثينة إدارة نظام أمن المعلومات بالصندوق تأسيساً على المواصفة القياسية : ISO 27001 2005 ( 2011 )
- إبراهيم ، بثينة تجربة الصندوق في التخطيط واستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومؤتمر الإيسا قطر .

### **الكتب**

- كتاب دور الجودة الشاملة والتميز في تطوير أداء مؤسسات التأمينات الاجتماعية ( المركز العربي للتأمينات الاجتماعية) ديسمبر 2008م.
- إحصاءات العمل ومسح الأسرة في نظم الضمان الاجتماعي ، المسح الشامل الأسري 2014 الجهاز المركزي للإحصاء .

## الدوريات :

- الخولي ، هالة ، 2001 ، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال ، مجلة المحاسبة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد السابع والخمسون.
- الشيشيني ، حاتم محمد عبد الرؤوف ، يناير 2004 ، نحو إطار لقياس محددات استخدام تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الأول ، المجلد السادس والعشرون.
- الغبان ، نائر صبري وحسين ، نادية شاکر ، 2009، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والعشرون.
- الدهان ، أميمة (1989) . الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة ، تنمية الرافدين ، المجلد 11، العدد 62
- القحطاني ، مشبب بن عايض ، أغسطس 2012، تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ، مركز البحوث ، مجلة التنمية الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، العدد 98.
- تركمان ، عبد اللطيف حنان 2005 ، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد التاسع والعشرون ، العدد الثاني.
- خليل ، محمد أحمد إبراهيم ، 2007 ، تطور نموذج للقياس المتوازن للأداء لأغراض حوكمة الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، المجلد الأول ، العدد السابع والعشرون.
- زغلول ، جودة عبد الرؤوف ، 2003 ، استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نظام للقياس الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول.
- عبد البديع ، أشرف محمد ، وليثي ، عبد الله فرج عبد الرحيم ، يونيو 2006م ، استخدام مدخل نمذجة الأعمال لوضع إطار متكامل للتقويم المتوازن للمتكامل للتقويم المتوازن للأداء في ظل إستراتيجية التوجه نحو العميل ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، العدد الأول ، المجلد العشرون.
- عبد الله ، رجاء (2011)، فلسفة يابانية تحقق المعجزات كايزن.... والتغيير المستمر ، مجلة المعلوماتية، داسات العدد(61).
- عبد المعطي عساف 1995 ، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، مسقط.

## الرسائل الجامعية:

- أبو الليف ، إيهاب أحمد محمد ، 2011 ، استخدام الأدوات التحليلية الحديثة في قياس وتقييم أداء الجامعات الحكومية ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة.
- السعيد ، أحمد ، 2009 ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقة بفعالية الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي.
- الفايز ، محمد خلف ، 2011 ، استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال.
- أمال بن خوجة ، أثر تطبيق علاقات الزبائن على أداء المؤسسة الخدمية ، مذكرة ماجستير تخصص إستراتيجية وتسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة محمد بن بوضياف.
- العامري ، صالح مهدي محسن ، (2002) ، الإبداع التكنولوجي : اطار عام ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزيتونة ، عمان ، ايار رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن
- عبد الرحمن ، مدني سوار الذهب محمد ، 2011 ، تقويم الأداء الاستراتيجي للشركات باستخدام نموذج قياس الأداء المتوازنة ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية.
- محمد ، ريهام محمد مرتضى ، 2011 ، تقويم نتائج تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء ومشاكله ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة.

## المؤتمرات والندوات العلمية :

- يوسف ، بومدين ، 18 - 19 مايو 2011 ، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة ، الملتقى الدولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، الجزائر جامعة سعد دحلب البليدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- العمري ، هاني عبد الرحمن ، 1-4 نوفمبر 2009 ، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض معهد الإدارة العامة.
- الماضي ، محمد المحمدي 9-13 يناير 2005 ، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة ، جمهورية مصر العربية.

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 18- 20 ابريل 2006، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي السنوي الثاني والعشرون، إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية في ظل التحديات المعاصرة، جامعة المنصورة، كلية التجارة، القاهرة.
- المهائني، محمد خالد، 9 يوليو 2008، بطاقة قياس الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي، الملتقى العربي الثالث وورشة عمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق-الجمهورية العربية السورية.
- علام، عبد الرحيم صدقي، عمرو، 11-15 فبراير 2007، مقدمة لمدخل قائمة الإنجازات المتوازنة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبود، علي أحمد ثاني، 1-4 نوفمبر 2009، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرياض.
- محمد، عبد الرحيم، 11- 15 فبراير 2007 مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، ندوة قياس الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية:مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة وورشة عمل كيفية تطبيق قياس الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

### الانترنت:

- القرني، على بن سعيد، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (2010/08/15)، ص 9.  
<http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>
- مركز اتصال حكومة أبو ظبي الموقع الالكتروني - بتاريخ ، 4 أكتوبر 2015، الساعة 10:49 صباحاً.  
[http://www.abudhabi.ae/portal/public/ar/gen\\_info\\_detail?docN](http://www.abudhabi.ae/portal/public/ar/gen_info_detail?docN)
- مركز اتصال بلدية مسقط الموقع الالكتروني بتاريخ 04,2015 October الساعة 10:49:43 صباحاً  
<http://www.mm.gov.om/contactcenter/a/>
- صفوف الانتظار لنماذج سلاسل ماركوف ذات الزمن المستمر وتطبيقاتها في مراكز الاتصالات - الشيخ، رجاء حسن علي - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -2007-Dec- 1  
<http://repository.sustech.edu:2008/handle/123456789/3250>
- Queuing Models of Call center An Introduction- October 9, 2001-industrial Engineering and Management, Technion, Haifa 32000,Israe

### Books:

- Ander A De Waal,2001 “**Power of Performance Management**” **How Leading Companies Create Sustained Value**”, John Wiley and Sons, Inc.
- James Creelman,2003 **Building A Strategic Balanced Scorecard: A best-practice Framework for aligning a Balanced Scorecard With corporate strategy**, Optima Publishing Ltd, Highlands House 165 the Broadway, London.
- Mohan, Nair,2004 **Essentials of Balanced Scorecard**, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Paul, R. Niven,2002,**Balanced Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Results**, New York John Wiley & Sons.
- Isorate, Margarita 2008, **The Balanced Scorecard Method :From Theory to practice** ,ISSA 1822-8011(print), ISSA 1822-8038(online),Intelektine Ekonomika Intellectual Economics,No.1(3).
- Kaplan, Robert S. and Norton,David P, 1992, **The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance**, Harvard Business Review.
- —,1996, **using the Balanced Scorecard as a Strategic management System**, Harvard Business Review.
- —,2001, **Transforming the Balanced Scorecard as form Performance Measurement to Strategic management : Part 11** , Accounting Horizons Vol.15 No.2.
- —,1996, **King the Balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review VOL.39.No.1.
- Maltz, Alan C. , et al, 2003, **Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measure**, Pergamon, Long Range Planning 36.
- Morisawa,2002, T “ **Building Performance Measurement System with the Balanced Scorecard Approach**”, Nomura Research Institute(NAI) Papers, No.45.
- Sidiropoulos, Michalis & et al,2004, **Applying Sustainable Indicators to Corporate Strategy : the Eco-Balanced Scorecard**, Environmental Research, Engineering and Management, ISSN 1392-1649... No.1(27).
- Manuel F .Suarez-Barraza , Jose A.Miguel Davila(2014).**Assessing the design,management and improvement of kaizen projects in local governments**. Business Process Management Journal.Vol.20,No.3.pp.392-411.
- Etlie , John and Reza , E , 1992 , **Organizational Integration and Process Innovation** , Academy of Management Journal , Vol , 35 , No ,4
- Ibara , Hermenia ,1993 , **Networking Centrality , Power and Innovation**
- Damanpour , Fariborz ,1991 , **Organizational Innovation : A Meta-Analysis Effects of Determinants and Moderators** , Academy of Journal , Vol , 34 , No , 3

## **Theses**

- Abe, Taiji, 2006, The Role of the Balanced Scorecard for Improvement of Management Systems in Japanese Companies, Unpublished Master thesis Massachusetts Institute of Technology, Japan.
- DeBusk, Gerald Kenneth, 2004, An Examination of Organizational Performance Measurement System Utilization, Unpublished PhD Thesis Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Jusoh, Ruzita Binti, 2006, The usage of Balanced Scorecard Measures, Business Strategy and Firm performance, unpublished PhD, University Sains Malaysia.
- Niknazar, Pooria, 2011, Evaluating the use of BSC-DEA Method in Measuring Organizations Efficiency, Unpublished Master Thesis, University of Boras School of Business and Informatics.

## **Conference:**

- Cobbold, I and Lawrie, G., May, 2002, “The Development of the Balanced Scorecard As a Strategic Management tool”, 2GC Conference paper presented at PMA Conference, Boston USA.
- Henrik, Andersen, 14-16 May 2001, & 2GC-actie Management” Balanced Scorecard Implementation In SMES: Reflection on Literature and practice” paper presented to 4 th SME International Conference Allborg University Denmark.

## **Internet:**

- A Strategy Management Group Company, 2011: Balanced Scorecard Institute, A Strategy management Group Company [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org) 1.1.2015
- Arveson, Paul, 2007, The Balanced Scorecard for port Authorities, Balanced Scorecard Institute [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org). 20.3.2016
- Jonesm phil, 2011, Fourth Generation Balanced Scorecard Approach. [Excitant.co.uk](http://www.excitant.co.uk). <http://www.excitant.co.uk>. 6.8.2017.
- Molleman, Beer, The challenge of Implementing the Balanced Scorecard, N.C.N.D, <http://www.googlesearch.com>. 10.10.2017





صفحة الموافقة

اسم الباحث : ليثية ابراهيم محمد صالح  
عنوان البحث : تأثير ادارة المؤسسات الحكومية الحديثة باستخدام  
مبادئ تطبيقات الرقمنة في تحقيق التميز للهيئات  
وإدارة الموارد البشرية  
دراسة منهجية لتأثير الرقمنة على المؤسسات الحكومية  
في قطاع التعليم

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

الاسم : د. أزهرى السيد احمد  
التوقيع : [Signature]  
التاريخ : 19/2/2019

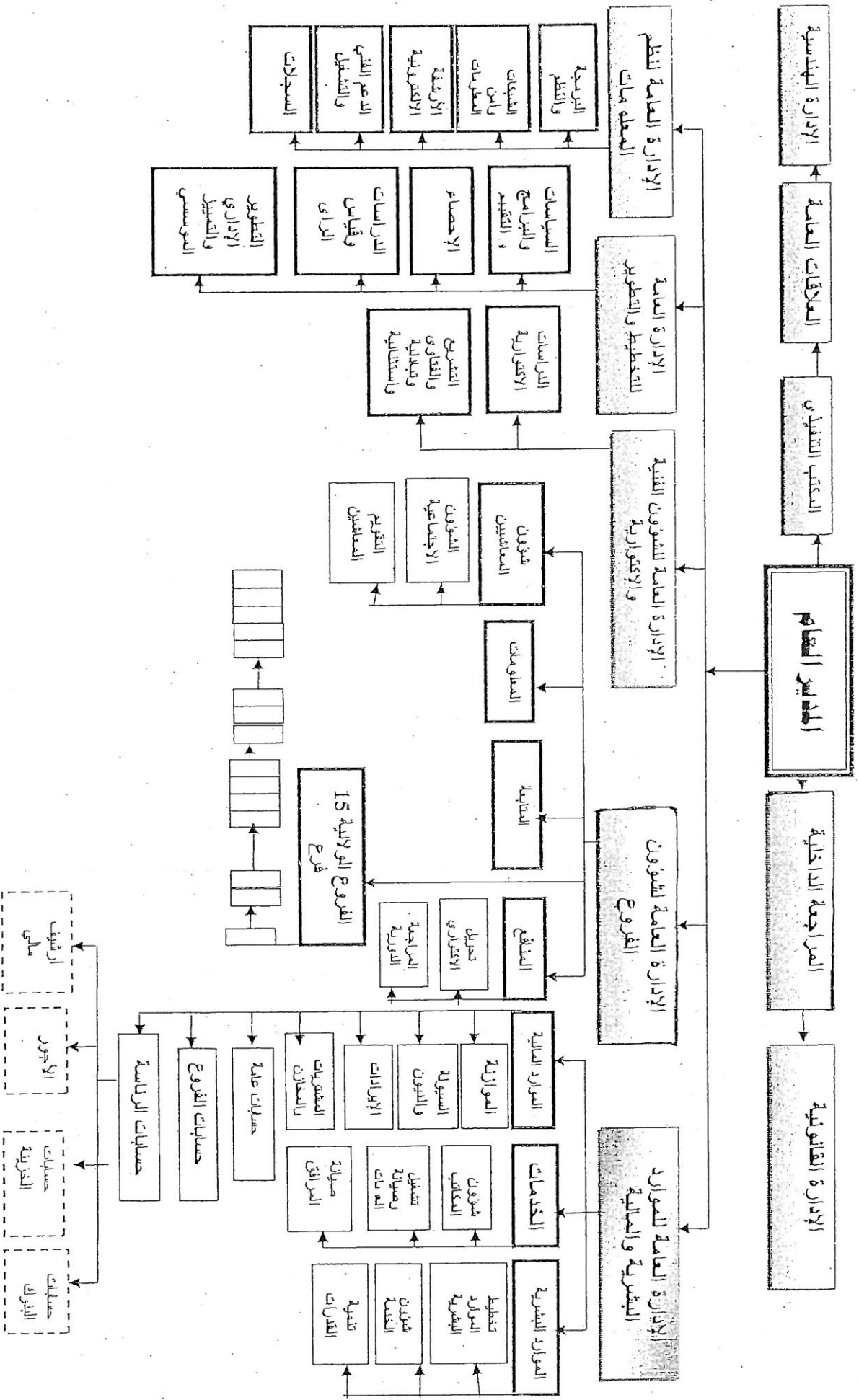
الممتحن الداخلي

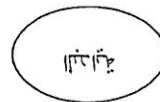
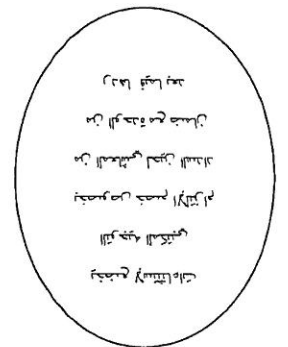
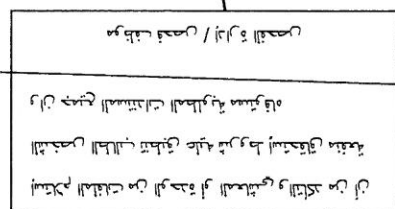
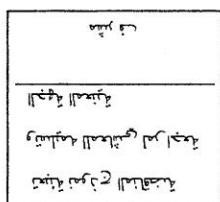
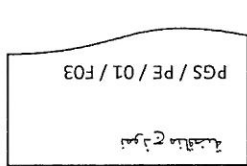
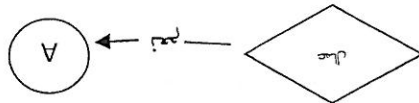
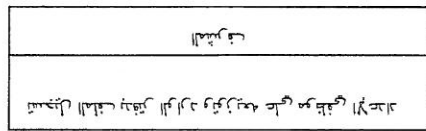
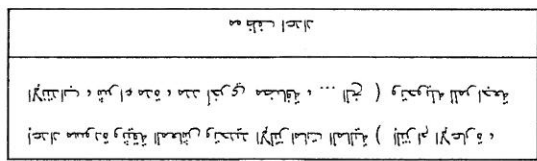
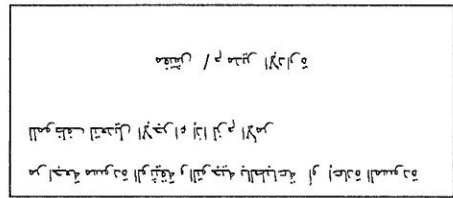
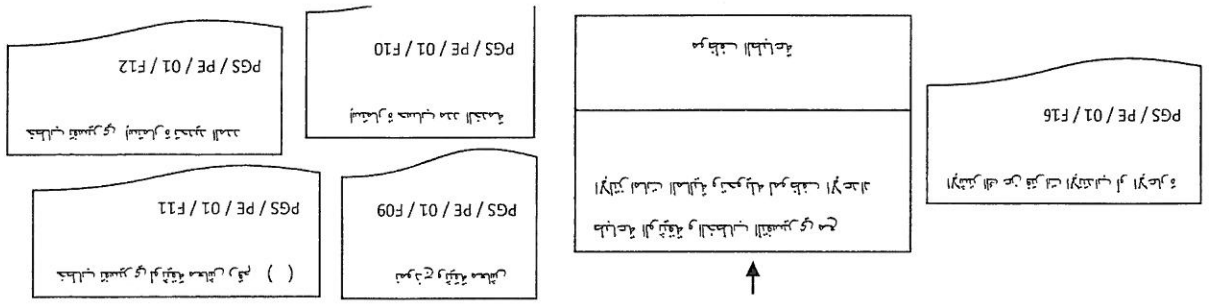
الاسم : أ. د. أحمد محمد  
التوقيع : [Signature]  
التاريخ : 19/2/2019

المشرف

الاسم : د. ليثية ابراهيم محمد  
التوقيع : [Signature]  
التاريخ : 19/2/2019

الهيكل التنظيمي للمستشفى وفقا لقرار مجلس الإدارة





معرفة الطلبة (ب) معرفة الطلبة





المجلس  
يتمتع المجلس بالسلطة الكاملة في إدارة شؤون المجلس  
وتحقيق أهدافه

المجلس  
تتمتع الجمعية بسلطة كاملة في إدارة شؤون الجمعية  
وتحقيق أهدافها

المجلس  
يتمتع المجلس بالسلطة الكاملة في إدارة شؤون المجلس  
وتحقيق أهدافه

المجلس  
تتمتع الجمعية بسلطة كاملة في إدارة شؤون الجمعية  
وتحقيق أهدافها

المجلس  
يتمتع المجلس بالسلطة الكاملة في إدارة شؤون المجلس  
وتحقيق أهدافه

المجلس  
يتمتع المجلس بالسلطة الكاملة في إدارة شؤون المجلس  
وتحقيق أهدافه

PGS / PE / 01 / F11  
مجلس إدارة الجمعية

PGS / PE / 01 / F12  
مجلس إدارة الجمعية

PGS / PE / 01 / F09  
مجلس إدارة الجمعية

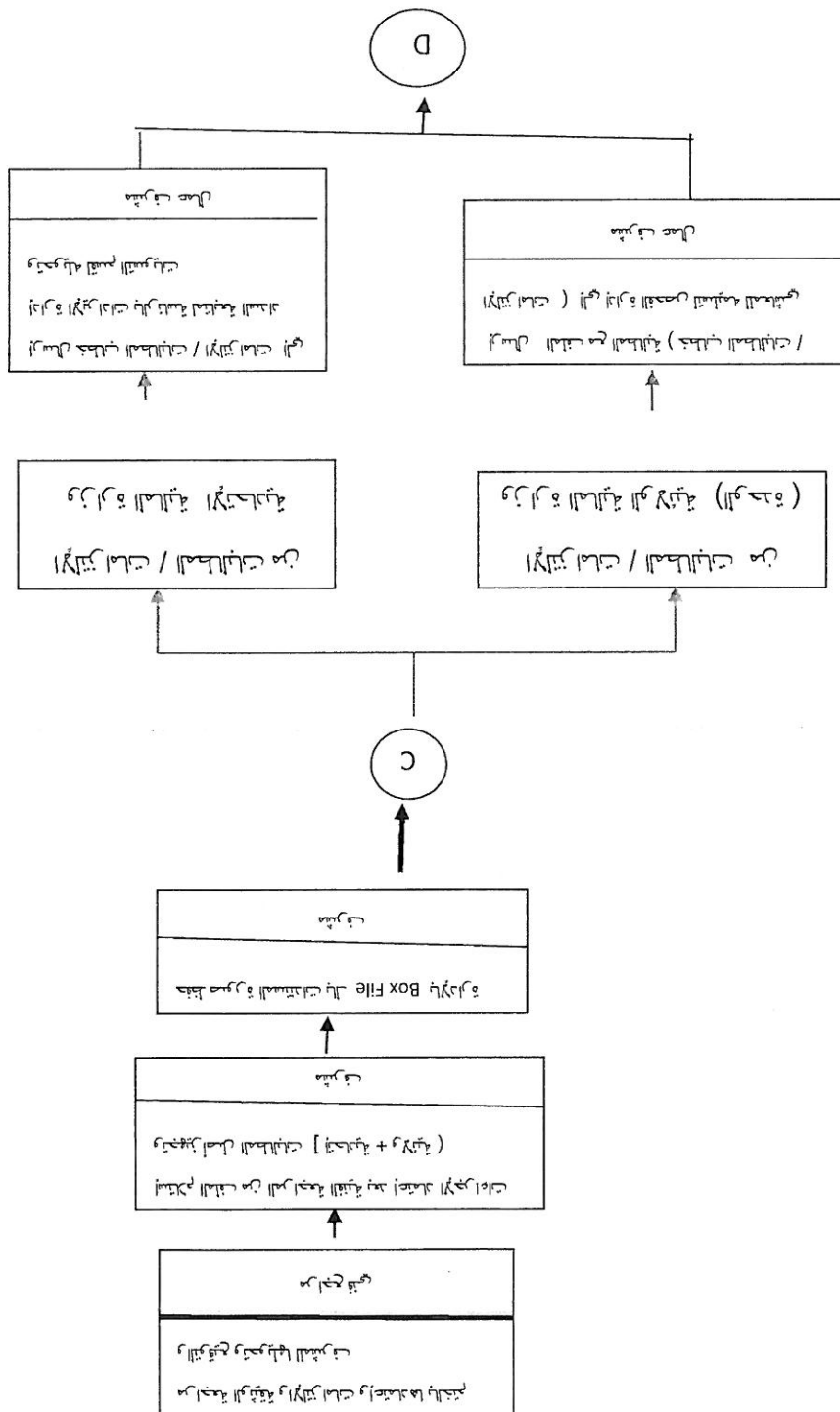
PGS / PE / 01 / F10  
مجلس إدارة الجمعية

4 / 5  
مجلس إدارة الجمعية

PGS / PE / 01 / F14  
مجلس إدارة الجمعية

PGS / PE / 01 / F16  
مجلس إدارة الجمعية

المجلس  
يتمتع المجلس بالسلطة الكاملة في إدارة شؤون المجلس  
وتحقيق أهدافه







9

אשר יקראו לך  
אשר יקראו לך

אשר יקראו לך  
אשר יקראו לך

אשר יקראו לך  
אשר יקראו לך

אשר יקראו לך  
אשר יקראו לך

אשר יקראו לך  
אשר יקראו לך

אשר יקראו לך  
אשר יקראו לך

אשר יקראו לך  
אשר יקראו לך

אשר יקראו לך  
אשר יקראו לך

אשר יקראו לך  
אשר יקראו לך

8

PGS/PE/01/F28  
אשר יקראו לך





ISO 9001: 2008 المواصفة مع المواصفة ISO 9001 : 2015 المواصفة بين المواصفة بين المواصفة (2) الملحق

9001:2015 المواصفة	9001:2008 المواصفة
الجودة نظام إدارة الجودة	الجودة نظام إدارة الجودة
نظام إدارة الجودة وعملاته	مطابرات عامة
نظام المواصفات الموثوقة	مطابرات الموثوقة
عام 1-5-7	عام 1-2-4
جودة نظام إدارة الجودة	الجودة نظام إدارة الجودة
عام 1-5-6	عام 4-4
الجودة والالتزام	الجودة والالتزام
1-5	1-5
الجودة نظام إدارة الجودة	الجودة نظام إدارة الجودة
1-5	5
الجودة والالتزام	مستويات الإدارة
1-5	1-5
عملية العمل على التميز	عملية العمل على التميز
2-5	3-5
الجودة نظام إدارة الجودة	سياسة الجودة
6	4-5
الجودة نظام إدارة الجودة	الجودة نظام إدارة الجودة
2-6	1-4-5
الجودة نظام إدارة الجودة	الجودة نظام إدارة الجودة
6	2-4-5
الجودة والالتزام	الجودة والالتزام
1-6	1-6
3-6	3-6
القيادة	القيادة
5	5
الجودة والالتزام	الجودة والالتزام
3-5	1-5-5
الجودة والالتزام	الجودة والالتزام
3-5	2-5
الجودة والالتزام	الجودة والالتزام
3-5	2-5
الجودة والالتزام	الجودة والالتزام
3-9	3-9
الجودة والالتزام	الجودة والالتزام
1-3-9	1-3-9
الجودة والالتزام	الجودة والالتزام
1-3-9	1-3-9
الجودة والالتزام	الجودة والالتزام
2-3-9	2-3-9

9001: 2015 المواصفة والالتزام 9001:2008 المواصفة بين المواصفة بين المواصفة







සමස්ත මූලධර්ම		විස්තර							
01	ඊළඟ වසරේදී විද්‍යා මධ්‍යස්ථාන								
6	ඊළඟ වසරේදී විද්‍යා මධ්‍යස්ථාන								
8	ඊළඟ වසරේදී විද්‍යා මධ්‍යස්ථාන								
7	ඊළඟ වසරේදී විද්‍යා මධ්‍යස්ථාන								
9	ඊළඟ වසරේදී විද්‍යා මධ්‍යස්ථාන								
5	ඊළඟ වසරේදී විද්‍යා මධ්‍යස්ථාන								
4	ඊළඟ වසරේදී විද්‍යා මධ්‍යස්ථාන								
3	ඊළඟ වසරේදී විද්‍යා මධ්‍යස්ථාන								
2	ඊළඟ වසරේදී විද්‍යා මධ්‍යස්ථාන								
1	ඊළඟ වසරේදී විද්‍යා මධ්‍යස්ථාන								
මුළු	මුළු	විද්‍යා	විද්‍යා	විද්‍යා	විද්‍යා	විද්‍යා	විද්‍යා	විද්‍යා	විද්‍යා
		විද්‍යා	විද්‍යා	විද්‍යා	විද්‍යා	විද්‍යා	විද්‍යා	විද්‍යා	විද්‍යා

විස්තර : ඊළඟ වසරේදී



מחזור		מחזור		מחזור		מחזור		מחזור	
01	וְהָיָה כִּי יִשְׁמַע יִשְׂרָאֵל אֶת-קוֹל הַשֹּׁפָר וְהָיָה יָמֵינוּ								
6	וְהָיָה כִּי יִשְׁמַע יִשְׂרָאֵל אֶת-קוֹל הַשֹּׁפָר וְהָיָה יָמֵינוּ								
8	וְהָיָה כִּי יִשְׁמַע יִשְׂרָאֵל אֶת-קוֹל הַשֹּׁפָר וְהָיָה יָמֵינוּ								
7	וְהָיָה כִּי יִשְׁמַע יִשְׂרָאֵל אֶת-קוֹל הַשֹּׁפָר וְהָיָה יָמֵינוּ								
9	וְהָיָה כִּי יִשְׁמַע יִשְׂרָאֵל אֶת-קוֹל הַשֹּׁפָר וְהָיָה יָמֵינוּ								
5	וְהָיָה כִּי יִשְׁמַע יִשְׂרָאֵל אֶת-קוֹל הַשֹּׁפָר וְהָיָה יָמֵינוּ								
4	וְהָיָה כִּי יִשְׁמַע יִשְׂרָאֵל אֶת-קוֹל הַשֹּׁפָר וְהָיָה יָמֵינוּ								
3	וְהָיָה כִּי יִשְׁמַע יִשְׂרָאֵל אֶת-קוֹל הַשֹּׁפָר וְהָיָה יָמֵינוּ								
2	וְהָיָה כִּי יִשְׁמַע יִשְׂרָאֵל אֶת-קוֹל הַשֹּׁפָר וְהָיָה יָמֵינוּ								
1	וְהָיָה כִּי יִשְׁמַע יִשְׂרָאֵל אֶת-קוֹל הַשֹּׁפָר וְהָיָה יָמֵינוּ								
מחזור	מחזור	מחזור	מחזור	מחזור	מחזור	מחזור	מחזור	מחזור	מחזור
		מחזור	מחזור	מחזור	מחזור	מחזור	מחזור	מחזור	מחזור

מחזור : מחזור



דאָס פּראָצעדור		פּראָצעדור				פּראָצעדור		פּראָצעדור	
101	דאָס פּראָצעדור פֿאַר דעם פּראָצעדור								
6	דאָס פּראָצעדור פֿאַר דעם פּראָצעדור								
8	דאָס פּראָצעדור פֿאַר דעם פּראָצעדור								
7	דאָס פּראָצעדור פֿאַר דעם פּראָצעדור								
6	דאָס פּראָצעדור פֿאַר דעם פּראָצעדור								
5	דאָס פּראָצעדור פֿאַר דעם פּראָצעדור								
4	דאָס פּראָצעדור פֿאַר דעם פּראָצעדור								
3	דאָס פּראָצעדור פֿאַר דעם פּראָצעדור								
2	דאָס פּראָצעדור פֿאַר דעם פּראָצעדור								
1	דאָס פּראָצעדור פֿאַר דעם פּראָצעדור								
		פּראָצעדור	פּראָצעדור	פּראָצעדור	פּראָצעדור	פּראָצעדור	פּראָצעדור	פּראָצעדור	פּראָצעדור
		פּראָצעדור	פּראָצעדור	פּראָצעדור	פּראָצעדור	פּראָצעדור	פּראָצעדור	פּראָצעדור	פּראָצעדור

דאָס פּראָצעדור : פּראָצעדור

தமிழ்நாடு		தமிழ்நாடு						
10	தமிழ்நாடு தமிழ்நாடு தமிழ்நாடு							
9	தமிழ்நாடு தமிழ்நாடு							
8	தமிழ்நாடு தமிழ்நாடு							
7	தமிழ்நாடு தமிழ்நாடு							
6	தமிழ்நாடு தமிழ்நாடு							
5	தமிழ்நாடு தமிழ்நாடு							
4	தமிழ்நாடு தமிழ்நாடு							
3	தமிழ்நாடு தமிழ்நாடு							
2	தமிழ்நாடு தமிழ்நாடு							
1	தமிழ்நாடு தமிழ்நாடு							
		தமிழ்நாடு	தமிழ்நாடு	தமிழ்நாடு	தமிழ்நாடு	தமிழ்நாடு	தமிழ்நாடு	தமிழ்நாடு
		தமிழ்நாடு			தமிழ்நாடு			தமிழ்நாடு

தமிழ்நாடு : தமிழ்நாடு



מחזור		מחזור						
10	<p>ה'תשס"ח</p> <p>ה'תשס"ט</p> <p>ה'תש"ע</p>							
9	<p>ה'תשס"ט</p> <p>ה'תש"ע</p>							
8	<p>ה'תש"ע</p> <p>ה'תשס"א</p>							
7	<p>ה'תשס"א</p> <p>ה'תשס"ב</p>							
6	<p>ה'תשס"ב</p> <p>ה'תשס"ג</p>							
5	<p>ה'תשס"ג</p> <p>ה'תשס"ד</p>							
4	<p>ה'תשס"ד</p> <p>ה'תשס"ה</p>							
3	<p>ה'תשס"ה</p> <p>ה'תשס"ו</p>							
2	<p>ה'תשס"ו</p> <p>ה'תשס"ז</p>							
1	<p>ה'תשס"ז</p> <p>ה'תשס"ח</p>							
שנה	מחזור	ה'תש"ע	ה'תשס"א	ה'תשס"ב	ה'תשס"ג	ה'תשס"ד	ה'תשס"ה	ה'תשס"ו
		ה'תשס"ז			ה'תשס"ח			

מחזור : ה'תשס"ח

සංඛ්‍යා අංකය		විස්තරය						මුද්‍රා	
01	සමස්ත වැටුප් ප්‍රමාණය								
6	සමස්ත වැටුප් ප්‍රමාණය								
8	සමස්ත වැටුප් ප්‍රමාණය								
7	සමස්ත වැටුප් ප්‍රමාණය								
6	සමස්ත වැටුප් ප්‍රමාණය								
5	සමස්ත වැටුප් ප්‍රමාණය								
4	සමස්ත වැටුප් ප්‍රමාණය								
3	සමස්ත වැටුප් ප්‍රමාණය								
2	සමස්ත වැටුප් ප්‍රමාණය								
1	සමස්ත වැටුප් ප්‍රමාණය								
මුද්‍රා	සමස්ත වැටුප් ප්‍රමාණය	රුපියල්	පො.වැටුප්	දශම	සැතපුම්	මිලියන	විදේශීය ඩොලර්	මිලියන	මුද්‍රා
		රුපියල්			විදේශීය ඩොලර්			මුද්‍රා	

සමස්ත වැටුප් ප්‍රමාණය : රුපියල්













(۲۰۱۶/۱۱/۱ پی بی سی - ۲/۸) - (۲/۸) (اصلاحی رقم)

PGS/QP/04/F01 رقم و رقم

استیانتی رقم (۱) ۲۰۱۸

# پیشگی و اصلاحی رقم

اصلاحی رقم

پیشگی رقم و اصلاحی رقم

پیشگی رقم و اصلاحی رقم

پیشگی رقم





13	توزيع على فروع العمل ومكافحة وبيع			
14	مكافحة التي تباع في المحلات التجارية			
15	الاسس ومعتبرين في بيع المنتجات التجارية أ- مكافحة في المحلات التجارية ب- مكافحة في المحلات التجارية			
16	الاسس ومعتبرين في بيع المنتجات التجارية أ- مكافحة في المحلات التجارية ب- مكافحة في المحلات التجارية			
17	توزيع على فروع العمل ومكافحة وبيع			
18	الاسس ومعتبرين في بيع المنتجات التجارية أ- مكافحة في المحلات التجارية ب- مكافحة في المحلات التجارية			
19	الاسس ومعتبرين في بيع المنتجات التجارية أ- مكافحة في المحلات التجارية ب- مكافحة في المحلات التجارية			
20	الاسس ومعتبرين في بيع المنتجات التجارية أ- مكافحة في المحلات التجارية ب- مكافحة في المحلات التجارية			
مكافحة في المحلات التجارية				
21	الاسس ومعتبرين في بيع المنتجات التجارية أ- مكافحة في المحلات التجارية ب- مكافحة في المحلات التجارية			
22	الاسس ومعتبرين في بيع المنتجات التجارية أ- مكافحة في المحلات التجارية ب- مكافحة في المحلات التجارية			
23	الاسس ومعتبرين في بيع المنتجات التجارية أ- مكافحة في المحلات التجارية ب- مكافحة في المحلات التجارية			





שְׁמֵי שָׁמַיִם וְאֵרֶץ

וְהַיָּם:

וְהַיָּם:

.....) + ... ( )

.....)

.....) + ... ( )

.....) + ... ( )

ח - א

.....) ;

..... ח - א

.....

.....

.....

.....

.....) ;

..... (2) :

(.....) +

2 -

1 -

؛

3 /

2 /

1 /

؛

0 /

د -

2 -

ب -

أ -

؛

- 4 - أجراءت توكيل.
- 3 - أجراءت تعدل توكيل.
- 2 - أجراءت تعدل جهة الصرف المتأثر.
- 1 - أجراءت تحوّل جهة الصرف المتأثر.

٥ ( ) أجراءت توكيل - أجراءت توكيل - تعدل - الصرف (تحويل) كيف يتم : فأجابنا

- 3 - أسماء الحسابات للصرف .
- 2 - أسماء مراكز الصرف ( اسم المركز - عنوان ) .
- 1 - الأجراءت التي تشمل مع الحسابات e-mail التي تحوّل.

٥ { } الأجراءت - ( ) عنوان - أجراءت - الأجراءت ( اسم الأجراءت ) الأجراءت لدفع المتأثرين

٥ : ما هي الأجراءت والمراكز التي للصرف لدفع المتأثرين ؟

- 4 - المستندات المطلوبة لإجراء الأجراءت (بملاحظة عدم الحاجة إلى .....)
- 3 - المستندات المطلوبة (سجلات + استمارات + ادوات كهرتأثيرية .....)

اسم اول طالب الاختصاص / الاختصاصية [ ]  
تاريخ العمل به [ ]

اسم مدير المدرسة / المؤسسة [ ]  
اسم مدير الاختصاصية [ ]

اسم الاختصاصية [ ]  
الدرجة [ ]

المؤهل [ ]  
الدرجة [ ]

التخصص [ ]  
الدرجة [ ]

الدرجة [ ]  
اسم الاختصاصية [ ]

اسم الاختصاصية [ ]

الدرجة [ ]

اسم الاختصاصية [ ]

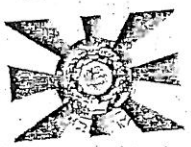
اسم الاختصاصية [ ]

تاريخ العمل به

الدرجة [ ]

اسم الاختصاصية [ ]

الاختصاصية [ ]  
الدرجة [ ]



الدرجة [ ]  
اسم الاختصاصية [ ]

اسم الاختصاصية [ ]



(6) :- % 12.5

2008	2009	2010	2011
------	------	------	------

(b) :-

(7) :-

- 1
- 2
- 3
- 4

(7) :-

2008	2009	2010	2011
------	------	------	------

(8) :-

:-

:-

2008	2009	2010	2011
------	------	------	------

(9) :-

:-



:-

(10) :-

1

2

3

□ ١٤٢٠م  
 حساب المصاريف أو المبيعات على أساس المبيعات أو الأرباح - ١٤٢٠م

□ % ١٤٢٠م الأرباح من المبيعات

مصاريف	مبيعات
١٤٢٠م	١٤٢٠م

2- حساب المصاريف أو المبيعات على أساس الأرباح - ١٤٢٠م

□ % حساب المصاريف أو المبيعات على أساس المبيعات أو الأرباح من المبيعات

مصاريف	مبيعات
١٤٢٠م	١٤٢٠م

١- حساب المصاريف أو المبيعات على أساس الأرباح - ١٤٢٠م

□ حساب المصاريف أو المبيعات على أساس الأرباح - ١٤٢٠م

حساب المصاريف أو المبيعات على أساس الأرباح - ١٤٢٠م  
 المبالغ بالعملة المستعملة

المجموع	٢٠٠٨	٢٠٠٨	١١٠٨	٢٠٠٨
أخرى				
من الأرباح				
(معدل)				
من المبيعات				
المجموع	٢٠٠٨	٢٠٠٨	١١٠٨	٢٠٠٨

١٤٢٠م الأرباح من المبيعات (١١)

المجموع	٢٠٠٨	٢٠٠٨	١١٠٨	٢٠٠٨
أخرى				
من الأرباح				
(معدل)				
من المبيعات				
المجموع	٢٠٠٨	٢٠٠٨	١١٠٨	٢٠٠٨

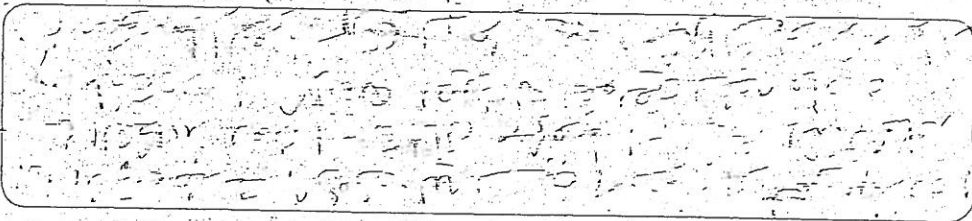




البيانات :-

المجموع				
أخرى				
الذخيرة الواحدة				
التأمين الصحي				
الامتيازات				
أصناف العمل والأمن				
المعاش				
الرفاهية				
التأمينات				
تأمينات				
تأمينات	٦٠٠٩	٢٠١٠	١١٤	٢٠١٢

:- (ب) (يرى الكاشف) (ج) (يرى الكاشف) (د) (يرى الكاشف)



تأمينات طرقة تصريف الوصية الواحدة (١٢)

- أخرى
- متوسط آخر خمسة سنوات
- متوسط آخر ثلاث سنوات
- متوسط آخر سنة





ප්‍රවේශන කාලයේදී පවත්වා ගත යුතු කාර්යයන්

[Empty rectangular box]

නැත

ISO 9000:2008

ප්‍රවේශන කාලයේදී

නැත

ඔව්

:-

ප්‍රවේශන කාලයේදී පවත්වා ගත යුතු කාර්යයන් (ප්‍රවේශන/විකුණු) (ආ) (ආ)

නැත

ඔව්

:- 2 වන වර්ගයේ පවත්වා ගත යුතු කාර්යයන් (ආ) (ආ)

නැත

ඔව්

:- ප්‍රවේශන කාලයේදී පවත්වා ගත යුතු කාර්යයන් (ප්‍රවේශන/විකුණු) (ආ) (ආ)

නැත

ඔව්

:- ප්‍රවේශන කාලයේදී පවත්වා ගත යුතු කාර්යයන් (ප්‍රවේශන/විකුණු) (ආ) (ආ)

دعوتنامه شرکت در نمایشگاه

شماره

تاریخ و مکان برگزاری

1. (هدف و اهمیت نمایشگاه)

این نمایشگاه با هدف معرفی و ترویج دستاوردهای علمی و فناوری کشور و همچنین ایجاد فرصت برای تبادل نظر و همکاری بین متخصصان و مدیران در زمینه های مختلف برگزار می شود.

2. (موضوع نمایشگاه) - این نمایشگاه با موضوع "توسعه و نوآوری در صنعت" برگزار می شود.

3. (مکان و زمان) این نمایشگاه در محل (مکان) و در تاریخ (تاریخ) برگزار خواهد شد.

4. (موضوعات) این نمایشگاه شامل موضوعات زیر خواهد بود:

5. (ملاحظات) این نمایشگاه با رعایت کلیه ضوابط و مقررات برگزار خواهد شد.

موضوع: ...

تاریخ: ... / ...

مکان: ...

سازمان: ...

تاریخ: ...





ردیف	موضوع	ردیف	ردیف	ردیف	ردیف	ردیف
5	<p>موضوع: ...</p> <p>... ..</p> <p>... ..</p>					
4	<p>موضوع: ...</p> <p>... ..</p> <p>... ..</p> <p>... ..</p>					
3	<p>موضوع: ...</p> <p>... ..</p>					
2	<p>موضوع: ...</p> <p>... ..</p>					
1	<p>موضوع: ...</p> <p>... ..</p> <p>... ..</p>					
ردیف	موضوع	ردیف	ردیف	ردیف	ردیف	ردیف

موضوع: ... (ISO 9001:2015) ...

موضوع: ...

موضوع: ...

موضوع: ...







رقم	المعيار	مؤثر بيئي	مؤثر اجتماعي	مؤثر اقتصادي	مؤثر بيئي	مؤثر اجتماعي
1	مبادئ إدارة الأعمال					
2	استخدام (sustainability standardized-shine clean-simplify sort) التي تتيح للمؤسسات أن تكون أكثر شفافية في تقاريرها البيئية والاجتماعية والبيئية.					
3	إجراء تقييمات بيئية واجتماعية وبيئية للمشاريع الجديدة والمشاريع القائمة في إطار العمل.					
4	إجراء تقييمات بيئية واجتماعية وبيئية للمشاريع الجديدة والمشاريع القائمة في إطار العمل.					
5	إجراء تقييمات بيئية واجتماعية وبيئية للمشاريع الجديدة والمشاريع القائمة في إطار العمل.					
6	إجراء تقييمات بيئية واجتماعية وبيئية للمشاريع الجديدة والمشاريع القائمة في إطار العمل.					

المعيار: -

المعيار: -

3	<p>3. 2014-15 වර්ෂයේ සිට 2015-16 වර්ෂය දක්වා පැවැත්වූ (සමස්ත) සේවාවල (සමස්ත) සේවාවල ස්වයං-පාලනය (LEAN SIX SIGMA) ක්ෂේත්‍රයේ සාර්ථකත්වය</p>						
4	<p>4. සේවාවල ස්වයං-පාලනය (LEAN SIX SIGMA) ක්ෂේත්‍රයේ සාර්ථකත්වය</p>						
5	<p>5. සේවාවල ස්වයං-පාලනය (LEAN SIX SIGMA) ක්ෂේත්‍රයේ සාර්ථකත්වය</p>						
6	<p>6. සේවාවල ස්වයං-පාලනය (LEAN SIX SIGMA) ක්ෂේත්‍රයේ සාර්ථකත්වය</p>						
7	<p>7. සේවාවල ස්වයං-පාලනය (LEAN SIX SIGMA) ක්ෂේත්‍රයේ සාර්ථකත්වය</p>						
8	<p>8. සේවාවල ස්වයං-පාලනය (LEAN SIX SIGMA) ක්ෂේත්‍රයේ සාර්ථකත්වය</p>						<p>සමස්ත සේවාවල ස්වයං-පාලනය ක්ෂේත්‍රයේ සාර්ථකත්වය</p>

2014-15 වර්ෂයේ සිට 2015-16 වර්ෂය දක්වා පැවැත්වූ (සමස්ත) සේවාවල (සමස්ත) සේවාවල ස්වයං-පාලනය (LEAN SIX SIGMA) ක්ෂේත්‍රයේ සාර්ථකත්වය

- සාරාංශය:

الرقم	الأول	ثاني	ثالث	رابع	خامس	سادس	سابع	ثامن	تاسع	عاشر
1	استخدام Process Mapping, control process mapping, control process mapping, control process mapping	الاهداف وتحسين الهدر تحليل الهدر وتحسين الهدر تحليل الهدر وتحسين الهدر								
2	استخدام Pareto Chart	تحليل الأسباب وتأثيرها تحليل الأسباب وتأثيرها تحليل الأسباب وتأثيرها								
3	استخدام Solution Matrix (cause and effect)	تحليل الأسباب وحصرها تحليل الأسباب وحصرها تحليل الأسباب وحصرها								
4	-	تحسين الهدر وتحسين الهدر تحسين الهدر وتحسين الهدر تحسين الهدر وتحسين الهدر								
5	استخدام التحليل التريخى ل (6 sigma)	تحليل الهدر وتحسين الهدر تحليل الهدر وتحسين الهدر تحليل الهدر وتحسين الهدر								

يؤدي تحسين الهدر وتحسين الهدر وتحسين الهدر.

(pareto chart, andeffect, pareto chart)

Process mapping-process control-kaizen-6sigma, SolutionMatrix (cause

استخدام

- المحور الخامس:

المرحلة	الهدف	الوقت	المكان	الوسائل	الملاحظات
1	يتم استعراض الآليات المختلفة لخدمة العملاء (الاستجابة للعميل) والهدف من الخدمة (Call center) والهدف من الخدمة (Call center)				
2	يتم استعراض الآليات المختلفة لخدمة العملاء (الاستجابة للعميل) والهدف من الخدمة (Call center)				
3	يتم استعراض الآليات المختلفة لخدمة العملاء (الاستجابة للعميل) والهدف من الخدمة (Call center)				
4	يتم استعراض الآليات المختلفة لخدمة العملاء (الاستجابة للعميل) والهدف من الخدمة (Call center)				
5	يتم استعراض الآليات المختلفة لخدمة العملاء (الاستجابة للعميل) والهدف من الخدمة (Call center)				

الهدف من الخدمة (Call center) والهدف من الخدمة (Call center)

- :الهدف من الخدمة (Call center)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	23.3	23.3	23.3
يكالوريوس	2	6.7	6.7	30.0
عالي دبلوم	17	56.7	56.7	86.7
ماجستير	4	13.3	13.3	100.0
دكتوراه	30	100.0	100.0	100.0
Total				

الطبي الموكل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6.7	6.7	6.7
30 سنة من قبل	16	53.3	53.3	60.0
30 سنة من قبل و 39 سنة من قبل	6	20.0	20.0	80.0
40 سنة من قبل و 49 سنة من قبل	6	20.0	20.0	100.0
50 سنة من قبل	30	100.0	100.0	100.0
Total				

العمر

Statistics	العمر	الطبي الموكل	الطبي التخصصي	الطبي المسني	ISO القياسية
N	30	30	30	30	30
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2.53	2.60	3.50	3.70	2.23
Median	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00
Mode	2	3	2	4	1
Std. Deviation	.900	1.003	1.776	1.179	1.251

من بها تغير التي المعام  
المواصفة تطبق خلال  
ISO القياسية  
9001:2015

البيانات الاستاتيكية

— : SPSS برنامج إحصائي للبيانات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
مراجع	12	40.0	40.0	40.0
عائنه مراجع	7	23.3	23.3	63.3
عملیات فریق عضو	6	20.0	20.0	83.3
وإجراءات خطط إعداد في متراكي	5	16.7	16.7	100.0
والوصية ومطالبات واستشارات	30	100.0	100.0	100.0
Total				

المطلوب الذي تقوم بها خلال من خلال عملية تطبيقية الموصلة القياسية ISO:9001:2015

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
عامة إدارة مدير	2	6.7	6.7	6.7
إدارة مدير	2	6.7	6.7	13.3
قسم رئيس	6	20.0	20.0	33.3
مفتي	15	50.0	50.0	83.3
مفتي م .	3	10.0	10.0	93.3
أخرى	2	6.7	6.7	100.0
Total				

الوظيفية المسمى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
إحصاء	2	6.7	6.7	6.7
رياضيات	12	40.0	40.0	46.7
محابية	2	6.7	6.7	53.3
إحصاء	4	13.3	13.3	66.7
إحصاء إدارة	3	10.0	10.0	76.7
أخرى	7	23.3	23.3	100.0
Total				

المطلوب التخصص

المحور الأول

الوسيط - الوسيط - المتوال - الإنحراف المعياري

Statistics

	إعلام الترويج بالمقترحات ت ما ومتابعة تجزه الترويج	تحليل المقترحات وملاحظات المتعامل	إدارة نظام فعالية إدارة الجودة	تحميل مسؤولية نظام فعالية إدارة الجودة	ملا تحديد يُفعل التقاطع	البشرية الموارد الأفراد توفر اللائمين الفعال للتفعيل إدارة نظام الجودة	إستقامة تحديد الإصمالات الداخلية والخارج ية	الموارد توفير اللائمة والمحاسبة الرصد لأنشطة والتحليل	( الكفاءة ، الترتيب المحققين ، الخارجيين ، ..... الذي الترتيب التقاطع ينفذه )	الإستمرار إستخدام في المواصفات القياسية والمراجعة الخارجية	تنفيذ مراجعة الإدارة علي قررات مخططة	تنفيذ بعد مدخلات المراجعة ومخرجات تؤدي المراجعة صدور الي قررات	التحسين فرص تنفيذ تتطلب إجراءات مع التوافق مطالبات وتعزيز العملاء رضاهم		
N	Valid Missing	30 0	30 0	30 0	30 0	30 0	30 0	30 0	30 0	30 0	30 0	30 0	30 0		
Mean		4.87	4.80	4.80	4.73	4.23	4.33	4.47	4.60	4.57	4.73	4.40	4.70		
Median		5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00		
Mode		5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5		
Std. Deviation		.346	.407	.498	.484	.450	.498	.679	.479	.507	.498	.568	.450	.563	.466



## Frequency Table

العامل على الترتيب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	4	13.3	13.3	13.3
بشدة موافق	26	86.7	86.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المتعامل وملاحظات المقترحات تحليل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	6	20.0	20.0	20.0
بشدة موافق	24	80.0	80.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

	Valid	Invalid	Total
Frequency	12	18	30
Percent	40.0	60.0	100.0
Valid Percent	40.0	60.0	100.0
Cumulative Percent	40.0	100.0	100.0

الطلاب يفتل ماذا تحب

	Valid	Invalid	Total
Frequency	8	22	30
Percent	26.7	73.3	100.0
Valid Percent	26.7	73.3	100.0
Cumulative Percent	26.7	100.0	100.0

الجودة إدارة نظام فضائية مسؤولة يتحمل الخطأ أي إدارة الإدارة

	Valid	Invalid	Total
Frequency	1	4	5
Percent	3.3	13.3	40.0
Valid Percent	3.3	13.3	40.0
Cumulative Percent	3.3	16.7	40.0

بالتفصيل الجودة إدارة نظام اللازم العنصر التحديد

	Valid	Invalid	Total
Frequency	12	18	30
Percent	40.0	60.0	100.0
Valid Percent	40.0	60.0	100.0
Cumulative Percent	40.0	100.0	100.0

الفرق تتجرب ما ومتابعة بالتحقق من الفروع العمل

Valid	موافق	12	40.0	Valid Percent	40.0	Cumulative Percent	100.0
	بنية موافق	18	60.0		60.0		
Total		30	100.0		100.0		
		Frequency	Percent				

الطابع يتفقه الذي الترتيب ، ..... ، الخارجين المدققين ، الترتيب ، الترتيب ( الكفاءة )

Valid	موافق	16	53.3	Valid Percent	53.3	Cumulative Percent	100.0
	بنية موافق	14	46.7		46.7		
Total		30	100.0		100.0		
		Frequency	Percent				

والقياس الرصد للبيئة والمتابعة اللازمه الجوارد توفير

Valid	موافق	20	66.7	Valid Percent	66.7	Cumulative Percent	100.0
	بنية موافق	10	33.3		33.3		
Total		30	100.0		100.0		
		Frequency	Percent				

والخارجية الداخلية الامتثال تحيد استمرارية استمرام

Valid	موافق	1	3.3	Valid Percent	3.3	Cumulative Percent	100.0
	محايد	1	3.3		3.3		
	موافق	18	60.0		60.0		
	بنية موافق	10	33.3		33.3		
Total		30	100.0		100.0		
		Frequency	Percent				

الجودة إدارة لنظام العمل للتقليل اللازمين الأقران توفير المتبرية الجوارد

	Valid	Invalid	Total
Frequency	9	21	30
Percent	30.0	70.0	100.0
Valid Percent	30.0	70.0	100.0
Cumulative Percent	30.0	100.0	100.0

رجاءاً وتكريراً، الصلاوات مع اللغات الأجنبية، يرجى إكمال الجدول التالي لتتطلب التحسين في عرض

	Valid	Invalid	Total
Frequency	1	16	13
Percent	3.3	53.3	43.3
Valid Percent	3.3	53.3	43.3
Cumulative Percent	3.3	56.7	100.0

قدارات صحتك التي تؤدي إلى الرجوع ومخرجات الرجوع مدخلات ترقية بعد

	Valid	Invalid	Total
Frequency	8	22	30
Percent	26.7	73.3	100.0
Valid Percent	26.7	73.3	100.0
Cumulative Percent	26.7	100.0	100.0

مخططة قراتك على أي مرة الرجوع ترقية

	Valid	Invalid	Total
Frequency	1	11	18
Percent	3.3	36.7	60.0
Valid Percent	3.3	36.7	60.0
Cumulative Percent	3.3	40.0	100.0

الرجوع والصلاوات القياسية التي الصلاوات استخدام في الاستمرارية

Total	30	100.0	100.0	100.0
Valid	2	6.7	56.7	6.7
مفقود	17	56.7	56.7	63.3
مفقود جزئي	11	36.7	36.7	69.6
Frequency		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

الإدارة وتحسين أبحاث تحقيق على الصناديق يعمل

Total	30	100.0	100.0	100.0
Valid	1	3.3	46.7	3.3
مفقود	14	46.7	46.7	50.0
مفقود جزئي	15	50.0	50.0	100.0
Frequency		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

المديرين الجودة إدارة الأثرية بالمشروع الخاصة التميز نموذج

Frequency Table

الإحصاء الوصفي

Deviation	Std.	Mode	Median	Mean	g	Missin	N	Valid
	.571	5	4.50	4.47	0	0	30	30
	.774	4	4.00	4.23	0	0	30	30
	.640	4	4.00	4.27	0	0	30	30
	.691	4	4.00	4.27	0	0	30	30
	.776	4	4.00	4.13	0	0	30	30
	.535	4	4.00	4.30	0	0	30	30
	.507	4	4.00	4.47	0	0	30	30

Statistics

التحليل الإحصائي

Valid	موافق	16	53.3	53.3	53.3
Total	بنسبة موافق	14	46.7	100.0	100.0
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

التغيير قيادة في وسائله المتنوع، أداء لتقييم منتظما بنجاح يقدر انظر انظر

Valid	محايد	1	3.3	3.3	3.3
Total	بنسبة موافق	10	33.3	100.0	100.0
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

يستخدم المتنوع لوجهة لقيادة لتقريب الممكن التحليل اهدافا الالاهية والالتزامية و

Valid	موافق	15	50.0	50.0	50.0
Total	بنسبة موافق	10	33.3	100.0	100.0
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

يستخدم المتنوع لوجهة لقيادة لتقريب الممكن التحليل اهدافا الالاهية والالتزامية و

Valid	موافق	17	56.7	56.7	56.7
Total	بنسبة موافق	11	36.7	100.0	100.0
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

يستخدم المتنوع لوجهة لقيادة لتقريب الممكن التحليل اهدافا الالاهية والالتزامية و

Valid	موافق	19	63.3	63.3	63.3
Total	بنسبة موافق	10	33.3	100.0	100.0
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

يستخدم المتنوع لوجهة لقيادة لتقريب الممكن التحليل اهدافا الالاهية والالتزامية و

Valid	محاسب	2	6.7	6.7	6.7
Valid	مراقب	13	43.3	43.3	50.0
Valid	مفتحة مراقب	15	50.0	50.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	
	Frequency		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

المعاملات إجمالاً ضمن وتحسين الهدى لتقليل الأخطاء ( 5s ) إستخدام

Valid	مراقب	2	6.7	6.7	6.7
Valid	مفتحة مراقب	19	63.3	63.3	73.3
Valid	محاسب	1	3.3	3.3	10.0
Valid	مفتحة مراقب	8	26.7	26.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	
	Frequency		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

إجراءات الأخطاء التي تزداد على النظام بطرق

الأحصاء الوصفي

Valid	30	0	4.10	4.43	4.50	4	.759
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.10	4.43	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00
Median	4.00	4.43	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	4	5	4	4	4	4	4
Std. Deviation	.759	.626	.547	.504	.504	.504	.728
	إدارة نظام بطرق	على النظام بطرق	إدارة النظام بطرق	إجراءات الأخطاء التي تزداد	إجراءات الأخطاء التي تزداد	إجراءات الأخطاء التي تزداد	إجراءات الأخطاء التي تزداد

Statistics

المحور الثاني

	Valid	Valid %	حاصل	موافق	بغلة موافق	Total
Frequency	1	3.3	1	8	20	30
Percent	3.3	3.3	3.3	26.7	66.7	100.0
Valid Percent	3.3	3.3	3.3	26.7	66.7	100.0
Cumulative Percent				6.7	33.3	100.0

وتطور تحسين إلى الحالي الشكوي نظام بحث

	Valid	Valid %	موافق	بغلة موافق	Total
Frequency	17	56.7	13	30	30
Percent	56.7	43.3	100.0	100.0	100.0
Valid Percent	56.7	43.3	100.0	100.0	100.0
Cumulative Percent					56.7

البناء مؤثرات في تحسين إلى يودي الشكوي إدارة نظام قاطبة قياس

	Valid	Valid %	حاصل	موافق	بغلة موافق	Total
Frequency	1	3.3	1	8	21	30
Percent	3.3	3.3	3.3	26.7	70.0	100.0
Valid Percent	3.3	3.3	3.3	26.7	70.0	100.0
Cumulative Percent						3.3

المستمر التطوير يفرط الشكوي وتقييم تحليل رسائل من الاستجابة

	Valid	Valid %	حاصل	موافق	بغلة موافق	Total
Frequency	1	3.3	1	18	11	30
Percent	3.3	60.0	36.7	100.0	100.0	100.0
Valid Percent	3.3	60.0	36.7	100.0	100.0	100.0
Cumulative Percent						3.3

المتخذ الإجراء بين ومضبوط مولي جلال من الشكوي مع العمل إجراء



Valid	مواقي	14	46.7	53.3	100.0
	بشدة مواقي	16	53.3	53.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	100.0
	Frequency		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

المعلومات الأولية على المبنية القرارات التي يؤدي ( Lean Six Sigma ) منهجية استخدام والمعلومات الأولية على المبنية القرارات التي يؤدي ( Lean Six Sigma ) منهجية استخدام

Valid	مواقي	12	40.0	60.0	100.0
	بشدة مواقي	18	60.0	60.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	100.0
	Frequency		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

المعلومات الأولية على المبنية القرارات التي يؤدي ( Lean Six Sigma ) منهجية استخدام والمعلومات الأولية على المبنية القرارات التي يؤدي ( Lean Six Sigma ) منهجية استخدام

الإحصاء الوصفي

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

N	Valid	Missing	Mean	Median	Mode	Std. Deviation
30	30	0	4.60	5.00	5	.498
30	30	0	4.53	5.00	5	.507
30	30	0	4.57	5.00	5	.504
30	30	0	4.50	4.50	4a	.509

Statistics

المحور الرابع

Valid	محل	2	6.7	6.7	Cumulative Percent
	موافى	15	50.0	50.0	
Total	مطلقة موافى	13	43.3	43.3	Percent
	مطلقة موافى	30	100.0	100.0	

والمعلومات الأتية

على التركيز مع صلية الويات باستخدام المستمر التحسين (Lean Six Sigma) منهجية استخدام

Valid	موافى	15	50.0	50.0	Cumulative Percent
	مطلقة موافى	15	50.0	50.0	
Total	مطلقة موافى	30	100.0	100.0	Percent
	مطلقة موافى	100.0	100.0	100.0	

التي اخرجت كتي (المرافق) العيوب على تعريف المجموعة والأصناف للبيانات المتوزعة المتوزعة المتوزعة

Valid	موافى	13	43.3	43.3	Cumulative Percent
	مطلقة موافى	17	56.7	56.7	
Total	مطلقة موافى	30	100.0	100.0	Percent
	مطلقة موافى	100.0	100.0	100.0	

الجودة ضبط مراحل أعلى التي يوزعها وتطورها وتحليلها مستويها قياس تم ومن (الأجزاء) المعلومات تعريف

Valid	موافى	13	43.3	43.3	Cumulative Percent
	مطلقة موافى	17	56.7	56.7	
Total	مطلقة موافى	30	100.0	100.0	Percent
	مطلقة موافى	100.0	100.0	100.0	

الجودة ضبط مراحل أعلى التي يوزعها وتطورها وتحليلها مستويها قياس تم ومن (الأجزاء) المعلومات تعريف

Total	30	100.0	100.0
Valid	12	40.0	40.0
Missing	18	60.0	60.0
Frequency		Percent	Valid Percent
Cumulative			Percent

استخدام ( Pareto Chart ) الأولويات وترتيب أكبر نسبة وزني وتأثير الأسيب أكثر معرفة أي يؤدي الأولويات وترتيب أكبر نسبة وزني وتأثير الأسيب أكثر معرفة أي يؤدي

Total	30	100.0	100.0
Valid	12	40.0	40.0
Missing	18	60.0	60.0
Frequency		Percent	Valid Percent
Cumulative			Percent

الأداء الهدر وتحسين

استخدام ( Process Mapping , Control Process ) لتقليل الهدر وتحسين العملية لتقليل الهدر وتحسين العملية لتقليل الهدر

الأحصاء الوصفي

Std. Deviation	.498	.571	.507
Mode	5	5	4
Median	5.00	4.50	4.00
Mean	4.60	4.47	4.43
Missing	0	0	0
N	30	30	30
استخدام ( Process Mapping , Control Process ) لتقليل الهدر وتحسين العملية لتقليل الهدر وتحسين العملية لتقليل الهدر	الأداء الهدر وتحسين	استخدام ( Pareto Chart ) أي يؤدي الأسيب أكثر معرفة أي يؤدي الأولويات وترتيب أكبر نسبة وزني وتأثير الأسيب أكثر معرفة أي يؤدي	استخدام ( Six Sigma ) لتقليل الهدر وتحسين العملية لتقليل الهدر وتحسين العملية لتقليل الهدر

Statistics

المحور الخامس

	Valid	Invalid	Total
Valid	1	15	16
Invalid	14	14	28
Total	15	28	43
	Frequency	Percent	Valid Percent
Cumulative			Percent

النتيجة: (Six Sigma) التحسين المستمر  
 عدد من الأخطاء التي تؤدي إلى الأخطاء في الإنتاج

	Valid	Invalid	Total
Valid	16	14	30
Invalid	53.3	46.7	100.0
Total	53.3	46.7	100.0
	Frequency	Percent	Valid Percent
Cumulative			Percent

النتيجة: (مستوى التحسين) التحسين المستمر  
 الأخطاء التي تؤدي إلى الأخطاء في الإنتاج

	Valid	Invalid	Total
Valid	1	14	15
Invalid	14	14	28
Total	15	28	43
	Frequency	Percent	Valid Percent
Cumulative			Percent

النتيجة: (مستوى التحسين) التحسين المستمر  
 الأخطاء التي تؤدي إلى الأخطاء في الإنتاج

Valid	محايد	2	6.7	30.0	63.3	100.0
Valid	موافق	9	30.0	30.0	63.3	100.0
Total	بشدة موافق	19	63.3	63.3	63.3	100.0
	Frequency		Percent	Valid Percent	Percent	Cumulative Percent

يتم استخدام البيانات لإحصاءات اختبار كاي تربيع ( Chi-Square Test ) للتحقق من استقلالية المتغيرات ( Call center )

Valid	موافق	15	50.0	50.0	50.0	100.0
Valid	بشدة موافق	15	50.0	50.0	50.0	100.0
Total	بشدة موافق	30	100.0	100.0	100.0	100.0
	Frequency		Percent	Valid Percent	Percent	Cumulative Percent

اختبارهم مع اللواتي

يتم استخدام البيانات لإحصاءات اختبار كاي تربيع ( Chi-Square Test ) للتحقق من استقلالية المتغيرات ( Call center )

الإحصاء الوصفي

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

N	Valid	Missing	Mean	Median	Mode	Std. Deviation
30	30	0	4.50	4.50	4 <sup>a</sup>	.509
30	30	0	4.57	5.00	5	.626
30	30	0	4.63	5.00	5	.490
30	30	0	4.47	5.00	5	.629
30	30	0	4.40	4.00	4 <sup>a</sup>	.621

Statistics

المحور السيني

	Valid	Invalid	Total
محايد	2	14	16
موافق	14	14	28
محايد	6.7	46.7	53.3
موافق	46.7	46.7	93.3
Cumulative Percent	6.7	46.7	53.3
Valid Percent	6.7	46.7	53.3
Percent	6.7	46.7	53.3
Frequency	2	14	16
Percent	6.7	46.7	53.3
Valid Percent	6.7	46.7	53.3
Cumulative Percent	6.7	46.7	53.3

المتطلبات والمقرحات

ملحوظات على بناء المستهدف الرضا محل تحقيق مع بناء معيار الرضا معيار في وز يادة تحسين يوجد

	Valid	Invalid	Total
محايد	2	12	14
موافق	12	16	28
محايد	6.7	40.0	46.7
موافق	40.0	53.3	93.3
Cumulative Percent	6.7	40.0	46.7
Valid Percent	6.7	40.0	46.7
Percent	6.7	40.0	46.7
Frequency	2	12	14
Percent	6.7	40.0	46.7
Valid Percent	6.7	40.0	46.7
Cumulative Percent	6.7	40.0	46.7

الجودة

بناء نظام وقاطبة واداء الصلا رضا مستوى ودرجة الخدمات تطابق لتقييم والقياس التحليل نتائج استطلاع يتم

	Valid	Invalid	Total
محايد	11	19	30
موافق	19	19	38
محايد	36.7	63.3	100.0
موافق	63.3	63.3	126.6
Cumulative Percent	36.7	63.3	100.0
Valid Percent	36.7	63.3	100.0
Percent	36.7	63.3	100.0
Frequency	11	19	30
Percent	36.7	63.3	100.0
Valid Percent	36.7	63.3	100.0
Cumulative Percent	36.7	63.3	100.0

الرضا معيار

والرغبات الصلا رضا تعزير التي تؤدي المتطلبات (مطابقا مع تقييم تحليل من النتائج والفرص المحاضر تحدد

معامل ألف كرونباخ : المحور الأول

Cronbach's Alpha	.794
N of Items	13

Reliability Statistics

Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Correlation Total	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العمل على التركيز	54.87	11.154	.402	.784
المتعلم والملاحظ المتعلمات تحلل	54.93	10.616	.536	.773
ما ومتابعة بالمتعلمات الفروع اقسام	55.13	10.051	.602	.764
الفروع تجزئه	54.93	10.271	.547	.770
ازارة للعلماء المتعلمات تحدد	55.00	11.103	.299	.791
مسؤولية تحمل المتعلم الاثرية التدرج	55.50	9.155	.629	.758
الخوذة اذارة للعلم المتعلم	55.40	11.214	.236	.796
والعلماء تحدد استلام	55.27	10.409	.469	.777
والعلماء المتعلمة والمتعلمة الاثرية التدرج	55.13	10.878	.327	.789
العلماء المتعلمين ، التدرج ، الكفاءة	55.17	10.351	.418	.782
والعلماء المتعلمين ، التدرج ، الكفاءة	55.00	10.966	.347	.787
والعلماء المتعلمين ، التدرج ، الكفاءة	55.33	10.644	.338	.790

Item-Total Statistics

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	.679
N of Items	7

Item Deleted	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Correlation Total	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الأداء	25.67	5.333	.540	.608
الأداء وتحسين	25.90	5.403	.301	.676
الأداء من خلال فهم الصنوع بين	25.87	5.637	.342	.657
الأداء	25.87	4.602	.676	.553
صناعة على الصنوع قادة وحمل	26.00	5.655	.224	.700
الحصة وإعطاء المسئول	25.83	5.799	.388	.647
جاءل	25.67	5.954	.353	.656

Item-Total Statistics

الصور التالي : معمل أفا كرونيج



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	.524
N of Items	6

**Item-Total Statistics**

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Correlation Total	Cronbach's Alpha if Item Deleted
22.00	2.966	.211	.521
21.67	3.126	.260	.485
21.77	2.806	.540	.356
21.87	2.947	.515	.380
21.67	3.333	.275	.481
21.53	3.499	.024	.616

معامل ألفا كرونباخ : المحور الثالث التالى

Cronbach's Alpha	.741
N of Items	5

Reliability Statistics

Item	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
Lean Six Sigma (مفهوم ستة سيجما) جودة الخدمة التي يوديها العميل المستهدفة الرضا وتحقق وثيقة المستهدفة الرضا وتحقق المعامله اجتهادات	17.97	2.585	.370	.741
Lean Six Sigma (مفهوم ستة سيجما) القدرات التي يوديها العميل المستهدفة الرضا وتحقق وثيقة المستهدفة الرضا وتحقق المعامله اجتهادات	18.03	2.240	.611	.655
Lean Six Sigma (مفهوم ستة سيجما) المعلومات يعرفها العميل المستهدفة الرضا وتحقق وثيقة المستهدفة الرضا وتحقق المعامله اجتهادات	18.00	2.414	.484	.702
Lean Six Sigma (مفهوم ستة سيجما) المعلومات يعرفها العميل المستهدفة الرضا وتحقق وثيقة المستهدفة الرضا وتحقق المعامله اجتهادات	18.07	2.409	.481	.704
Lean Six Sigma (مفهوم ستة سيجما) المعلومات يعرفها العميل المستهدفة الرضا وتحقق وثيقة المستهدفة الرضا وتحقق المعامله اجتهادات	18.20	2.028	.583	.664

Item-Total Statistics



Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	.725
N of Items	5

Item-Total Statistics

Corrected Item-Total Correlation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
.305	18.07	3.168	.738	
.398	18.00	2.759	.714	
.655	17.93	2.685	.622	
.583	18.10	2.438	.635	
.520	18.17	2.557	.663	

يتم حذف خمسة أرقام استناداً إلى  
 درجة الحاجة وعند مستوى (....) ،  
 أي أن درجة الحاجة مع القيمة  
 الإدارية تحسين التي الصلحوي وحاج  
 نظام خلال من المتعلمين علاقات  
 ( Call center ) وفعال منظور  
 من الحاجة والفرص المحاضر تحدد  
 تودي المتعلمين أنظمة تحليل  
 وإنتاج المتعلم رضا تعزيز التي  
 الرضا معدل  
 التقييم والقياس التحليل استناداً يتم  
 رضا مستوى ودرجة الخدمات تطابق  
 الجودة إدارة نظام وقائية وإداء العملاء  
 رضا معدل في ويزيادة تحسين يوجد  
 معدل تحقيقي مع باسئير المتعلمين  
 ملاحظات على بناء المستهدف الرضا  
 المتعلمين ومقارنتها

توزيع t : المحور الأول

One-Sample Test

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Test Value = 0
Lower	Upper					
4.74	4.87	4.867	.000	29	77.097	المعنى على التوزيع وملاحظات تحليل المعنى
4.65	4.95	4.800	.000	29	64.622	المعنى والتحليل
4.41	4.79	4.600	.000	29	50.565	المعنى والتحليل
4.62	4.98	4.800	.000	29	54.293	المعنى والتحليل
4.57	4.90	4.733	.000	29	57.641	المعنى والتحليل
4.41	4.79	4.600	.000	29	50.565	المعنى والتحليل
3.98	4.49	4.233	.000	29	34.153	المعنى والتحليل
4.15	4.51	4.333	.000	29	49.503	المعنى والتحليل
4.28	4.66	4.467	.000	29	48.215	المعنى والتحليل
4.41	4.79	4.600	.000	29	50.565	المعنى والتحليل
4.41	4.79	4.600	.000	29	50.565	المعنى والتحليل
4.35	4.78	4.567	.000	29	44.012	المعنى والتحليل
4.57	4.90	4.733	.000	29	57.641	المعنى والتحليل
4.19	4.61	4.400	.000	29	42.788	المعنى والتحليل
4.53	4.87	4.700	.000	29	55.232	المعنى والتحليل



95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	One-Sample Test
Lower	Upper					
4.38	4.84	4.100	.000	29	29.593	تم طرح نظام إدارة النظام بطرق جديدة على النظام الذي تم استخدامه في السابق
4.67	4.54	4.433	.000	29	38.786	استخدم ( 5 ) أسئلة لتقييم التغييرات التي تم إجرائها في النظام
4.42	4.62	4.233	.000	29	46.005	المستمر التطوير يضمن النظام المستمر والتقييم خلال دراسته من الأبحاث السابقة
4.29	4.84	4.567	.000	29	34.361	وتطوير تحسينات على النظام الحالي الذي تم استخدامه في السابق

توزيع t : المحور الثالث

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	One-Sample Test
Lower	Upper					
Test Value = 0						
4.79	4.41	4.600	.000	29	50.565	Lean Six Sigma (منهجية ستة سيجما) جودة الخدمة التي يؤديها تطبيق وتطبيق المبتدئين الرضا وتحسين العمل
4.72	4.34	4.533	.000	29	48.934	Lean Six Sigma (منهجية ستة سيجما) جودة الخدمة التي تؤديها الأمانة والمعلومات
4.75	4.38	4.567	.000	29	49.628	Lean Six Sigma (منهجية ستة سيجما) معرفة العميل وتحليل المنتجات التي يتم تطويرها من أجل إظهار الجوده ضبط
4.69	4.31	4.500	.000	29	48.466	Lean Six Sigma (منهجية ستة سيجما) المعرفة والمعلومات التي يتم تطويرها من أجل إظهار الجوده ضبط
4.60	4.14	4.367	.000	29	38.893	Lean Six Sigma (منهجية ستة سيجما) معرفة العميل وتحليل المنتجات التي يتم تطويرها من أجل إظهار الجوده ضبط

توزيع t : المحور الرابع





One-Sample Test							
95% Confidence Interval of the Difference	Lower	Upper	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Test Value = 0
4.70	4.23	4.467	.000	29	38.907	التعليمات وغير حالات ملاحظات على بناء المستويات المعدل تحقيق مع بنسب من المتعلمين رجال معدلات في وزيادة نسبة يوجد الجودة إدارة نظام وقاطعة و أداء العملاء رجلا مستوي وبرجعة الخدمات تطبق التقييم والقياس التحليل نتائج استجدام يتم الرجل مع برامج العملاء رجلا تعبر التي تؤدي التعليمات إظهارات وتقييم تحليل من البيانات والخصائص المحاضر تحدي ( Call center ) وقسم تطوير نظام جلد من التعليمات علق إدارة نسبة التي الصنوبري وحاج اختصاصهم مع التي التي ليس الحاجة وعند مستوى ( ..... ) ، تكاوي ، استبيان ) العملاء إظهارات لرصد مخاطر التي استجدام يتم	
4.82	4.45	4.633	.000	29	51.777	التعليمات وغير حالات ملاحظات على بناء المستويات المعدل تحقيق مع بنسب من المتعلمين رجال معدلات في وزيادة نسبة يوجد الجودة إدارة نظام وقاطعة و أداء العملاء رجلا مستوي وبرجعة الخدمات تطبق التقييم والقياس التحليل نتائج استجدام يتم الرجل مع برامج العملاء رجلا تعبر التي تؤدي التعليمات إظهارات وتقييم تحليل من البيانات والخصائص المحاضر تحدي ( Call center ) وقسم تطوير نظام جلد من التعليمات علق إدارة نسبة التي الصنوبري وحاج اختصاصهم مع التي التي ليس الحاجة وعند مستوى ( ..... ) ، تكاوي ، استبيان ) العملاء إظهارات لرصد مخاطر التي استجدام يتم	
4.80	4.33	4.567	.000	29	39.952	التعليمات وغير حالات ملاحظات على بناء المستويات المعدل تحقيق مع بنسب من المتعلمين رجال معدلات في وزيادة نسبة يوجد الجودة إدارة نظام وقاطعة و أداء العملاء رجلا مستوي وبرجعة الخدمات تطبق التقييم والقياس التحليل نتائج استجدام يتم الرجل مع برامج العملاء رجلا تعبر التي تؤدي التعليمات إظهارات وتقييم تحليل من البيانات والخصائص المحاضر تحدي ( Call center ) وقسم تطوير نظام جلد من التعليمات علق إدارة نسبة التي الصنوبري وحاج اختصاصهم مع التي التي ليس الحاجة وعند مستوى ( ..... ) ، تكاوي ، استبيان ) العملاء إظهارات لرصد مخاطر التي استجدام يتم	
4.69	4.31	4.500	.000	29	48.466	التعليمات وغير حالات ملاحظات على بناء المستويات المعدل تحقيق مع بنسب من المتعلمين رجال معدلات في وزيادة نسبة يوجد الجودة إدارة نظام وقاطعة و أداء العملاء رجلا مستوي وبرجعة الخدمات تطبق التقييم والقياس التحليل نتائج استجدام يتم الرجل مع برامج العملاء رجلا تعبر التي تؤدي التعليمات إظهارات وتقييم تحليل من البيانات والخصائص المحاضر تحدي ( Call center ) وقسم تطوير نظام جلد من التعليمات علق إدارة نسبة التي الصنوبري وحاج اختصاصهم مع التي التي ليس الحاجة وعند مستوى ( ..... ) ، تكاوي ، استبيان ) العملاء إظهارات لرصد مخاطر التي استجدام يتم	

توزيع t : المحور السيني

ارتباط بيرسون للمحاور :

Correlations

	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	المحور السادس	المجموع
المحور الأول	1	.614**	.317	.417*	.592**	.624**	.871**
المحور الثاني		1	.067	.338	.422	.323	.715**
المحور الثالث			1	.378*	.439*	.166	.606**
المحور الرابع				1	.793**	.498**	.665**
المحور الخامس					1	.452*	.799**
المحور السادس						1	.585**
المجموع							1
	Pearson Correlation	Pearson Correlation	Pearson Correlation	Pearson Correlation	Pearson Correlation	Pearson Correlation	Pearson Correlation
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	N	N	N	N	N	N	N

\*\* : Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
 \* : Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).