



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة

بحث بعنوان:

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي

**The Effect Of Applying The Principles Of Total Quality Management
On Corporate Performance**

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز

إشراف الدكتورة

إعداد الدارس

هويدا آدم الميع

الأمين الجيلاتي السيد الهادي

2018-3-21

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

قَالَ تَعَالَى:

﴿ قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَلِكَ

فَلْيَفْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴾

صدق الله العظيم

{ سورة يونس الآية 58 }

الإهداء

إلي من تحت قدميها جنان الله وأخلد ، إلي التي احترقت شمعت لتضيء لنا
مسالك الحياة

إلي أمي

إلي الذي أحمل اسمه بكل فخر ، إلي اليد الطاهرة التي رسمت أمامنا
المستقبل بكل ثقة وأمل

إلي أبي

إلي من هم أقرب إلي من روحي ، إلي من شاركني بكل صدق بكم أستمد
قوتي وإصراري

إلي إخوتي

إلي تلك النفوس الطاهرة التي لطاما افتخرت بالعيش بيننا ، إلي اناس
سخر وحياتهم للتعاون بينهم

إلي أصدقائي

إلي الشموع التي ذابت في كبرياء لتنير كل خطوة في دربنا ، لتزيل كل عائق
أمامنا فكانو رسلا للعلم شكرا لكم جميعا

الشكر والتقدير

إلي كل من أضاء بعلمه عقل غيره وهدى بأجواب الصحيح خيرة سائليه ،
فاظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين ..

من باب من لا يشكر الناس لا يشكر الله أقدم الشكر أجذله للذين وقفوا
بقربي وسددو أخطائي وعأجو عثراتي ووفقنا الله وإياهم لإتمام هذه
الدراسة . وأنقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلي جامعة السودان
للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا لإتاحتها الفرصة لدراسة
الماجستير والشكر إلي الذين أنارو لنا دروب العلم وساهمو في تحقيق
التوازن بين حاجتنا ، الشكر إلي كئنت املتحنين ..

إلي كل من خصص لنا من موارد الفكرية الكثير لننهله منه ونزيد
معرفة إلي أساتذتنا ..

الشكر كل الشكر للدكتورة هويدا ادم اطيع التي ظلت ملهمت لي منيرا
لطريقي وموجهها لي أري بها طريق النجاح شاكرها حسن تعاونها
وإشرافها علي هذا البحث أسأل الله لها التوفيق وحسن السداد ..

أشكر إلي كل من ساندني طعأجت مشكلتي في أوصول علي املومات
المفيدة إلي إخوتي وزملائي بجامعة السودان ..

الشكر من قبل ومن بعد لله أحي القيوم الذي منحنا الصحة والعافيت
لإتمام مشوار الدراسة في هذا الصرح العملاق بعونه وتوفيقه ، أسأل
الله أن يوفق أجميع للخير ..

المستخلص

تناول البحث أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي - بعينة دراسة متمثلة في (مجموعة شركات معاوية البرير ولاية الخرطوم) تسعى الدراسة إلي معرفة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية ، وإنعكاس التطبيق علي أداء المؤسسات ، التعرف علي مقاييس الأداء التي تتبعها المؤسسات ، تمثلت مشكلة الدراسة في أن الشركات والمؤسسات الصناعية في السودان تفتقر إلي تطبيق ثقافة وفلسفة الجودة الشاملة والإهتمام بقياس وتقييم الأداء داخل المؤسسة. تم صياغة فرضية رئيسية للدراسة وهي وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ، تتفرع منها أربع فرضيات وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (إلتزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين ، التحسين المستمر، الخطط والاستراتيجيات ، النظم الإدارية، التركيز علي العملاء) وأبعاد الأداء المؤسسي (الرضاء المؤسسي ، الرضاء الوظيفي ، رضاء الزبائن ، رضاء المجتمع) لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم إستبانة تهدف إلي الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل إختبار الفرضيات حيث تتكون عينة الدراسة من العاملين بالإدارة (مدير المؤسسة ، رؤساء الاقسام ، مشرفين ، وموظفين) حيث تم توزيع عدد (85) إستبانة علي عينة الدراسة وتم إسترداد (70) إستبانة أي مانسبته (82.0%). وقد توصلت الدراسة إلي وجود إهتمام كبير من قبل المؤسسة محل الدراسة بمبادئ الجودة الشاملة وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة فقد كان أعلي مستوي تطبيق من نصيب التركيز علي العملاء بينما أعتبر متغير مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق كما توصلت الدراسة أيضا إلي وجود إهتمام من قبل هذه المؤسسة بالأداء والعمل الحثيث علي تحسين وتطوير هذه المتغيرات بمستويات متفاوتة من خلال تحقيق رضاء المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي إعتدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي ، إستخلصت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة زيادة إهتمام المؤسسة بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة لفعالية أثار علي الأداء المؤسسي الخاص بها وضرورة إشراك العاملين باتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة مع ضرورة العمل علي تحسين وإعادة هيكلة العمليات الإدارية بهدف تقديم الخدمة بجودة أفضل للزبائن كذلك إستخلصت الدراسة ضرورة وجود النظم الإدارية المرنة التي تسهل تقديم الخدمات بالجودة والسرعة المطلوبة. وزيادة الإهتمام بتطوير الأداء المؤسسي لها.

Abstract

The study examines the impact of the application of the principles of TQM on institutional performance. A sample of the study (in the group of companies of Muawiya al-Brier in Khartoum State) seeks to know the reality of applying the principles of TQM in industrial establishments, the reflection of application on the performance of institutions, The problem of the study was that the industrial companies and institutions in Sudan lack the application of a culture and philosophy of total quality and interest in measuring and evaluating performance within the institution. The main hypothesis of the study is that there is a positive relationship between the application of the principles of total quality and institutional performance. Four hypotheses are derived from the existence of a statistically significant relationship between the application of the principles of total quality (commitment of senior management, employee participation, continuous improvement, plans and strategies, (Organizational satisfaction, satisfaction of employees, satisfaction of customers, satisfaction of society) to achieve the objectives of this study A questionnaire was designed to study the field of the variables of the study problem in order to test the hypotheses. The Administration (Enterprise Manager, heads of departments, supervisors, and employees) were distributed number (85) questionnaire on the study sample was recoverable (70) questionnaire any gain of (82.0%). The study found that there was a great interest by the institution in the study of the principles of total quality and the application of these variables in varying degrees and positive levels. It was the highest level of application of the focus on customers while the participation variable was considered the lowest in terms of application. This institution is committed to the performance and work to improve and develop these variables at varying levels through achieving the satisfaction of the institution, customers, employees and the community. The study also found a positive correlation between all the variables of the principles of total quality adopted by the researcher in the study and the institutional performance. The study concluded several recommendations, the most important of which is the need to increase the interest of the institution to apply all the quality of the overall performance to enhance its institutional performance. With the need to improve and restructure the administrative processes in order to provide better quality service to customers. The study also concluded the need for flexible administrative systems that facilitate the provision of services with the quality and speed required. And increased attention to the development of institutional performance.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	المحتوي	التسلسل
		البسمة
أ		الإستهلال
ب		الإهداء
ج		الشكر و التقدير
د		المستخلص باللغة العربية
هـ		المستخلص باللغة الانجليزية
و		قائمة الموضوعات
ط		قائم الجداول
ك		قائمة الاشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1	المقدمة	1.1.0
2	مشكلة الدراسة	1.1.1
2	أهمية الدراسة	1.1.2
3	أهداف الدراسة	1.1.3
3	متغيرات للدراسة	1.1.4
4	النموذج المقترح للدراسة	1.1.5
5	فرضيات الدراسة	1.1.6
5	منهجية الدراسة	1.1.7
5	حدود الدراسة	1.1.8
6	التعريفات الإجرائية للدراسة	1.1.9
7	الهيكل التنظيمي للدراسة	1.1.10

8	الدراسات السابقة	1.2.1
الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة		
14	المبحث الأول : مفهوم وتطور إدارة الجودة	2.1
14	مقدمة	2.1.1
14	تعريف الجودة	2.1.2
15	نشأة وتطور الجودة	2.1.3
16	مبادئ ادارة الجودة	2.1.4
19	اهمية الجودة	2.1.5
20	ابعاد الجودة	2.1.6
21	اهداف الجودة	2.1.7
22	دور الجودة في الإستراتيجية التنافسية	2.1.8
22	عناصر الضبط المتكامل للجودة	2.1.9
المبحث الثاني: هيكله وتطبيق الجودة الشاملة		
24	تعريف إدارة الجودة الشاملة	2.2.1
24	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.2.2
25	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.2.3
28	مبادئ الجودة الشاملة	2.2.4
30	خصائص نظام إدارة الجودة الشاملة	2.2.5
31	أهمية إدارة الجودة الشاملة	2.2.6
32	أهداف إدارة الجودة الشاملة	2.2.7
34	برامج إدارة الجودة الشاملة	2.2.8
34	العوامل المساعدة علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.2.9
35	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.2.10
المبحث الثالث : الأداء المؤسسي		

37	مفهوم الأداء المؤسسي	2.3.1
37	الأداء المؤسسي والية تقييمه	2.3.2
38	مستويات الأداء المؤسسي	2.3.3
39	أنواع الأداء المؤسسي	2.3.4
40	العوامل المؤثرة علي الأداء المؤسسي	2.3.5
42	قياس الأداء المؤسسي	2.3.6
43	تقييم الأداء المؤسسي	2.3.7
43	مراحل تقييم الأداء المؤسسي	2.3.8
44	أهمية تقييم الأداء المؤسسي	2.3.9
45	أهداف تقييم الأداء المؤسسي	2.3.10
45	معوقات تقييم الأداء المؤسسي	2.3.11
46	الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي	2.3.12
46	علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الاخرى	2.3.13
49	نماذج تقييم الأداء المؤسسي	2.3.14
51	فجوة الأداء المؤسسي	2.3.15
53	المفاهيم العملية لمعايير ومؤشرات الأداء المؤسسي	2.3.16
54	المبحث الأول : نبذة عن عينة الدراسة	3.1
56	المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفروض	3.2
56	مقدمة	3.2.1
56	منهجية الدراسة	3.2.2
56	مجتمع الدراسة	3.2.3
56	عينة الدراسة	3.2.4
57	أداة الدراسة	3.2.5

57	مصادر جمع المعلومات	3.2.6
58	وصف الإستبانة	3.2.7
58	ثبات وصدق أداة الدراسة	3.2.8
59	الأساليب الإحصائية المستخدمة	3.2.9
60	إختبار صحة فرضيات الدراسة	3.2.10
60	التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات	3.2.11
الخاتمة		
105		أولا : النتائج
106		ثانيا : التوصيات
108		المصادر والمراجع
		الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(3.1)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق النوع	61
(3.3)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق العمر	62
(3.3)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	63
(3.4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق نوع المسمي الوظيفي	64
(3.5)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	65
(3.6)	يوضح الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الإستبيان لعدد (10) محاور	66
(3.7)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الأول	67
(3.8)	يلخص نتائج الاختبار لعبارات المحور الأول	68
(3.9)	يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثاني	70
(3.10)	ملخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثاني	71
(3.11)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثالث	73
(3.12)	يلخص نتائج إختبار إجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثالث	74
(3.13)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الرابع	77
(3.14)	يلخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الرابع	78
(3.15)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الخامس	80
(3.16)	يلخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الخامس	81
(3.17)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور السادس	84
(3.18)	يلخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور السادس	85
(3.19)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الأول	88
(3.20)	يلخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الأول	89
(3.21)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الثاني :	91
(3.22)	يلخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الثاني	92
(3.23)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الثالث	94
(3.24)	يلخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الثالث	95

97	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الرابع	(3.25)
98	يلخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الرابع	(3.26)
100	يوضح الارتباطات النقطعية لمحاور العلاقة بمدي إلتزام المؤسسة بتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة و تطوير الأداء المؤسسي نتيجة إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(3.27)
104	الارتباط بين متغيرات الدراسة	(3.28)
105	يوضح نتائج العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الأداء المؤسسي(رضاء المؤسسة)	(3.29)
106	يوضح نتائج العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الأداء المؤسسي(رضاء الزبائن)	(3.30)
107	يوضح نتائج العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الأداء المؤسسي(الرضاء الوظيفي)	(3.31)
109	يوضح نتائج العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الأداء المؤسسي(رضاء المجتمع)	(3.32)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	الإتجاهات التي ينعكس فيها مفهوم إدارة الجودة الشاملة	(2.2.1)
48	العلاقة بين الأداء الفردي الأداء المؤسسي	(2.3.2)
50	تقييم الأداء التقليدي	(2.3.3)
61	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق النوع	(3.1)
62	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق العمر	(3.2)
63	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	(3.3)
64	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق نوع المسمى الوظيفي	(3.4)
65	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	(3.5)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	موضوع الملحق	رقم الملحق
113	خطاب المحكمين	1
114	خطاب المؤسسة	2
115	الإستبانة	3
126	محكمو الإستبانة	4

الفصل الأول

ألمبحث الأول : الإطار العام للبحث

ألمبحث الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الأول الإطار العام للبحث

1.1.0 مقدمة:

أصبحت عملية قياس وتقييم الأداء محل إهتمام العديد من المتعاملين وأصحاب المصالح مع المنظمات والمؤسسات وإن اختلفت أغراض وأساليب القياس والتقييم لدي كل منهم. من ناحية أخرى أصبح تركيز قياس الأداء علي قياس المخرجات الخاصة بالمؤسسة غير مناسب بحيث أصبح من الواجب أيضا التركيز علي العمليات والمعالجات ذاتها. وبالنظر إلي ما تواجهه المنظمات حاليا من ضغوط وتحديات محلية وعالمية أصبح من الضروري إدراك أن نظم ومؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات أصبح يمثل ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة وبالتالي أصبح الأداء المؤسسي بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

فالتميز المؤسسي لا يتحقق إلا إذا عم الإلتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعني المدخلات والمخرجات والعمليات إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء الذي ترمي من خلاله المؤسسة الي تحقيق الهدف الرئيسي الذي يتمثل في الوصول إلي رضا العميل وذلك بالإعتماد علي الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة للإلتزام في جميع مجالات العمل.

لذا تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم علي مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلية والعالمية في ظل الإرتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات المنافسة علي إختلاف مجالاتها ونشاطاتها ولهذا فقد أصبح لزاما عليها العمل علي إستكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي علي حسب معايير الجودة المتفق عليها عالميا وتستطيع بالتالي السير بإتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

وإدارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف إلي التطوير الشامل والمستمر الذي يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا وإدارات الأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجاتها وتوقعات العميل ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل والتعامل منذ المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعاً وخدمة.

1.1.1 مشكلة الدراسة:

بالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تخصصت في مجال الجودة الشاملة إلا أن كثير من المؤسسات والمنظمات في السودان تهمل مبادئ الجودة الشاملة قياساً وتطبيقاً وحتى قد تكاد تجهل مفهوم الجودة الشاملة في بعض الأحيان وبالتالي فقد أثر ذلك بشكل كبير ومباشر علي هذه المؤسسات ويتضح هذا التأثير من خلال عدم قدرة تلك المؤسسات علي تلبية توقعات ورغبات العملاء والمستفيدين من خدماتها وعليه فهذه المؤسسات في حاجة ماسة وضرورية لتقييم خدماتها والعمل علي تطويرها لتصبح قادرة علي تلبية وتحقيق رغبات جمهور عملائها ويتم ذلك من خلال تحسين الأداء المؤسسي الخاص بها والذي يعود بالفائدة علي جودة خدماتها المقدمة ومن هنا فأن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال التالي:

ماهي العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأداء المؤسسي ؟

1.1.2 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تهدف هذه الدراسة الي المساهمة في توفير قاعدة معلومات مرجعية بموضوع الدراسة. وكذلك الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء للوصول للتميز العلمي والعملية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية.

كما تضيف الدراسة الي مكتبة الجامعة دراسة تطبيقية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة وهذا عمل يغني المكتبة بالبحوث التطبيقية المتعلقة بالجودة الشاملة المطبقة في السودان.

الأهمية التطبيقية:

1. تتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع في كونها تسلط الضوء علي العنصر الجوهري والأساسي لنجاح مؤسسات القطاع العام والخاص في السودان ومن خلال دراسة تطبيق مبادئ الجودة

الشاملة ومساهمتها في تطوير وتقويم الأداء المؤسسي ، بما يمنحها المزيد من القوة والفاعلية في تقديم كل ما هو أفضل للعملاء والمستفيدين مع المحافظة علي أهداف مموليها وأمن موظفيها ما ينعكس من خلال ذلك علي رفاهية وازدهار المجتمع ككل.

2.تزود الدراسة المعنيين بالمنظمات العامة والخاصة بنموذج تطوير وتحسين لأدائها من خلال توضيح أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة علي كافة نشاطاتها وأقسامها.

3.كما أن هنالك أهمية لهذه الدراسة للباحث نفسه تتمثل في كونها تساعده علي تطوير الأداء الخاص بموسسته حيث أنه يعمل في إحدى تلك المؤسسات في القطاع الخاص.

1.1.3 أهداف الدراسة:

تسعي هذه الدراسة الي:

1.التعرف علي أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي.

2.التعرف علي الأداء المؤسسي المعتمد للمنظمات من وجهة نظر الإدارة العليا.

3.دراسة علي واقع الجودة الشاملة المعتمدة في المنظمات من وجهة نظر الإدارة العليا.

1.1.4 متغيرات الدراسة:

تم إعتداد سبعة متغيرات تمثل متغيرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تكون بمثابة المتغيرات المستقلة للدراسة.

1_المتغيرات المستقلة (متغيرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة) وتشتمل علي التالي :

1.التزام الإدارة العليا.

2.مشاركة العاملين

3.الخطط والإستراتيجيات

4.التحسين المستمر

5.النظم الإدارية

6.التركيز علي العملاء

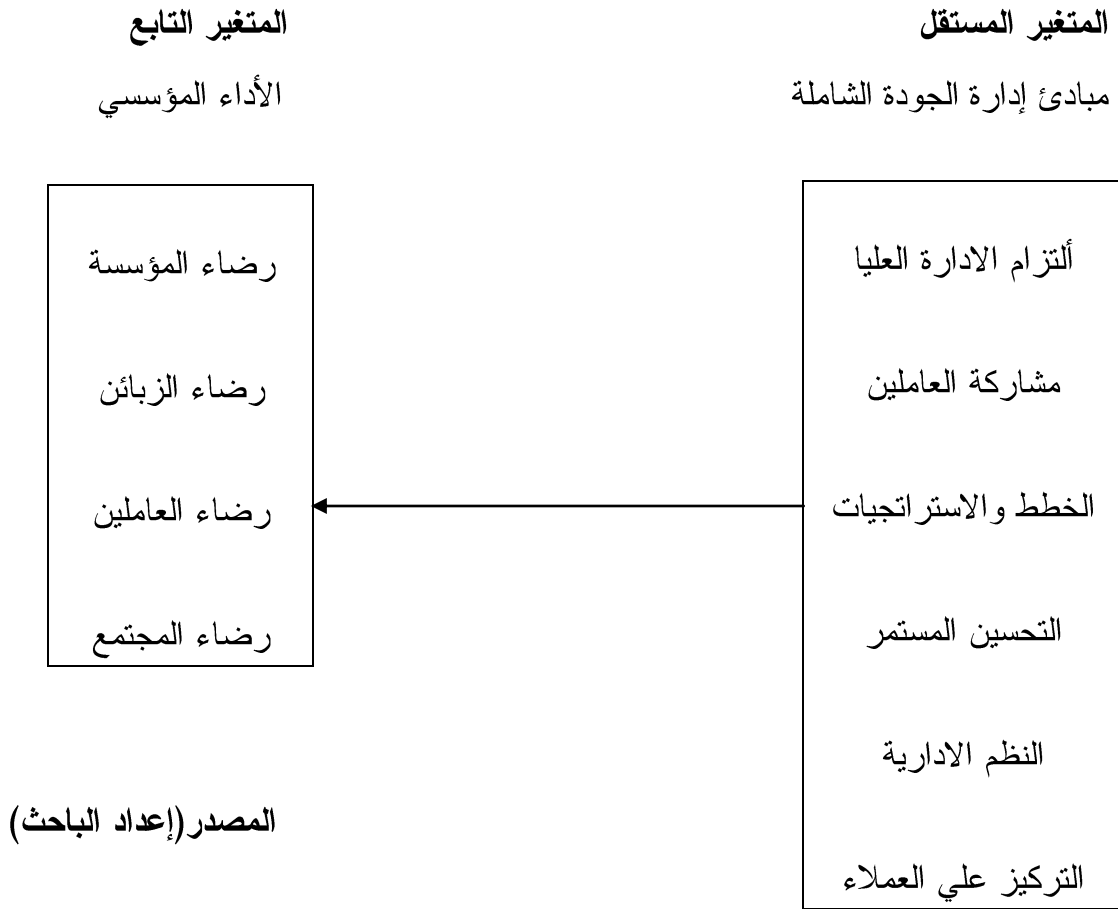
2_المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ويشتمل علي مجموعة من المتغيرات الفرعية بحيث يمثل كل

متغير فرعي أحد مقاييس أداء المؤسسات.وتشتمل علي التالي :

- 1.رضاء المؤسسة (تحقيق الاهداف).
- 2.رضاء الزبائن (جودة الخدمة المقدمة).
- 3.رضاء العاملين (الأمن الوظيفي).
- 4.رضاء المجتمع (النظرة المؤسسية).

1.1.5 نموذج الدراسة:

بعد الإطلاع علي العديد من الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي خلص الباحث لتكوين نموذج الدراسة التالي:



1.1.6 فرضيات الدراسة :

يمكن صياغة فرضيات الدراسة علي النحو التالي :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأداء المؤسسي . وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (بعد الرضاء المؤسسي).

2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (بعد رضا الزبائن).

3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (بعد رضاء العاملين).

4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (بعد رضاء المجتمع).

1.1.7 منهجية الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع طبيعة الموضوع والقيام بملاحظات وإجراءات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة المحددة والموثوقة في المؤسسات وشرحها وتحليلها ومعرفة مدي إنعكاس هذا التطبيق علي تحقيق الأهداف المنشودة ، ولاننا بصدد جمع وتلخيص المفاهيم والحقائق النظرية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة نجد أننا إعتدنا برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في الحصول علي النتائج وإجراء الإختبارات الإحصائية الضرورية.

1.1.8 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية :

دراسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي الأداء المؤسسي.

الحدود المكانية :

ولاية الخرطوم.

1.1.9 التعريفات الإجرائية:

1-إدارة الجودة :

هي مجموعة من العمليات والاجراءات التي تركز علي تحقيق سياسة واهداف الجودة لتلبية احتياجات العملاء وفقا للشروط المطلوبة ثم التعبير عن ذلك الهيكل التنظيمي والسياسات والعمليات والاجراءات والموارد اللازمة لادارة الجودة .(<https://ar.m.wikipedia.org>)

2-ادارة الجودة الشاملة :

هي فلسفة او مجموعة من المبادئ تمثل قواعد التحسين المستمر للداء داخل المنظمات (بن سعيد : 1997 ، ص 75)

3-الاداء :

هو انجاز الاهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية (علي عبد الستار واخرون 2006 ، ص 127) .

4-الاداء المؤسسي :

هو منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (لوفر 1998 ص 45) .

5-التميز المؤسسي :

هو قدرة الفرد او الجماعة او المنظمة علي انجاز الاعمال المطلوبة منهم بانقان وجودة (محمد مدحت 2008 ص 77) .

6-تقييم الاداء المؤسسي :

طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية (محسن 2007 ص 488) .

7-قياس الاداء الموسسي :

مجموعة الدراسات التي ترمي إلي التعرف علي مدي قدرة المؤسسة علي إدارة نشاطاتها من مختلف الجوانب الإدارية ، والإنتاجية ، التقنية والتسويقية خلال فترة زمنية محددة . ومدي مهارات المؤسسة في تحويل المدخلات أو الموارد ألي مخرجات نوعية وكمية بالجودة المطلوبة (الكرخي 2007 ص 31).

8-جودة الاداء المؤسسي :

هو مقارنة ما تم الخطيط له في بداية العام مع النتائج المتحصل عليها في نهاية العام (سالم 1992 ص 198) .

1.1.10 هيكل للدراسة:

الفصل الأول من الدراسة:يشتمل علي مبحثين ، المبحث الأول : الإطار العام للدراسة والذي يشتمل علي المقدمة ، مشكلة الدراسة ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، حدود الدراسة ، هيكل الدراسة والمبحث الثاني المتمثل في الدراسات السابقة.

ألفصل الثاني من الدراسة : الإطار النظري للدراسة والذي يضم ثلاث مباحث رئيسية : المبحث الأول : مفهوم الجودة ، المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للجودة الشاملة ، المبحث الثالث الأداء المؤسسي.ألفصل الثالث : الدراسة الميدانية والتي تتكون من مبحثين المبحث الأول : نبذة عن عينة الدراسة ، المبحث الثاني تحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

الفصل الرابع : يتمثل في الخاتمة والذي يحتوي علي النتائج والتوصيات قائمة المصادر و المراجع ثم الملاحق.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

1.2.1:الدراسات المحلية:

1.دراسة أحمد موسي إسماعيل (2006) : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان (دراسة نموذج شركة البنيان) دراسة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

تناول الباحث أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الاعمال مع دراسة تحليلية لشركة البنيان وركز الباحث مشكلة البحث في السؤال التالي: ماهو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي قطاع الأعمال؟

وقد هدفت الدراسة الي :

-التعرف علي مفهوم الجودة والتطور التاريخي ونماذج الإمتياز وأساليبه وتطور المعايير القياسية المستخدمة فيه.

-التعرف علي علاقة الجودة الشاملة بوظائف الادارة (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) والوظائف التنفيذية للمنظمات (تسويق -مشتريات - ادارة مالية - بحوث - تطوير)

-التعرف علي مفهوم الأداء الشامل وطرق قياسه وعلاقته بمفهوم الجودة الشاملة وذلك بدراسة واقع الاداء بالمنظمات موضع الدراسة قبل وبعد تطبيق نمط المعايير القياسية وتحديد الجوانب الايجابية التي تحققت بتطبيق النمط الجديد برصد حالات التحسين المستمر التي تحققت من خلال تطبيق نمط ادارة الجودة الشاملة.

وقد تبنت الدراسة الفرضيات التالية:

-هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتفعيل الوظائف الادارية والتنفيذية بالمؤسسة.

- هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحسين الاداء الشامل.

-هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونمط القيادة وإدارة التغيير.

- هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ورضاء العميل.

- هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات

وقد إتبع الباحث النهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وتوصل الي نتائج التي تؤكد الفرضية الأولى والثانية والثالثة أما الرابعة والخامسة فبها عبارات تشير نحو الإتجاه السلبي وهي لا تمثل إلا جذا يسير منها.

2.دراسة إيمان المحمود عبد المحمود (2015) دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحديد التمييز

المؤسسي دراسة حالة (مؤسسات التعليم العالي) دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير.

تناولت الدراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحديد التمييز المؤسسي، وهدفت الي إيضاح المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة ومعايير التميز العربية والعالمية كأداة لأساليب التطوير والتحسين المستمر للمؤسسات العامة والخاصة وللتعرف علي المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة وإمتياز الأعمال بمؤسسات التعليم العالي ، وتمثلت مشكل الدراسة في أن الكثير من مؤسسات التعليم تعاني من تدني مستوي الأداء بالنسبة للطلاب والعاملين في هذه المؤسسات بالرغم من التطور التكنولوجي المتسارع وكذلك الكم الهائل من المعلومات التي يمكن الحصول عليها والتي تمثل عبأً ثقيلًا علي المؤسسات التي لا تستطيع متابعتها ولن تستطيع متابعتها بالصورة المطلوبة اذ لم تلتزم بالجودة وإمتياز الأعمال وقامت الدراسة باختبار الفرضيات التالية (هنالك علاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وبين مساندة الإدارة العليا والقدرة علي جذب العملا الجدد "الطلاب"والرضاء الوظيفي) وأيضاً هنالك علاقة بين التحسين المستمر والحصول علي درجة التمييز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي. إنتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدارسة الي أن هنالك سعي من قبل الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالية علي ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة وهناك إهتمام من قبل مؤسسات التعليم العالي بتدريب الأطر البشرية من أجل التحسين المستمر. وأوصت الدراسة بانه علي الإدارة العليا ومؤسسات التعليم العالي مواكبة

التطورات التقنية والعلمية, وكذلك تكريس مزيدا من الجهود علي تدريب الأطر البشرية والذي بدوره يؤدي الي ترقية الأداء.

3.دراسة زين العابدين عالم مصطفى (2003) : أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنشآت (دراسة مسحية علي أساتذة كلية التجارة جامعة النيلين) دكتوراه منشورة جامعة النيلين.

تمثلت مشكلة البحث أن المنشآت تواجه ضغوطا وتحديات تظهر سرعة إتساع المؤشرات التي تحد من إستقرارها وتحقيق أهدافها لذا أراد الباحث التعرف علي مقومات إدارة الجودة الشاملة في تحسسين الأداء خلال الالتزام بالجودة ومدى مطابقتها للواقع العملي الذي تقوم به منشآت القطاع الحكومي في أداء نشاطاتها ومهامها.

قام الباحث باختبار الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مقومات إدارة الجودة الشاملة يهدف الي تحسين اداء المنشآت.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات تطبيق الجودة الشاملة.

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين مكونات تحسين الأداء يزيد بدرجة أكبر باتباع إدارة الجودة الشاملة.

تلخصت الدراسة الي أنه يجب أن يزيد الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأن يكون لدي إدارة الكلية الكفاءة البشرية المؤهلة لتطبيقها.

علي ضوء ذلك خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:ضرورة قيام المدير المباشر بتقديم الدعم المستمر لمساندة العاملين معه,العمل علي تنمية روح المشاركة الجماعية بين العاملين والاساتذة من أجل تحقيق التعاون وتوحيد الجهود لتحقيق أهداف لمنشأة,تحتاج عملية تطبيق اسلوب الجودة الكلية في المنشأة لإستخدام قدرات بشرية ذات خبرة ومعرفة واسعة بأساليب العمل والتركيز علي رضاء العميل, وأن تركز إدارة الجودة الشاملة علي الأداء الجماعي بدلا عن الأداء الفردي.

4.رحاب التاج حسن علي (2005) : بحث بعنوان أثر تطبيق الجودة والأيزو علي تحسين الأداء دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير,جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، دراسة غير منشورة.

هدفت الدراسة الي معرفة تطبيق الأيزو وأثره في ترقية وتحسين الأداء بصورة عاملة وفي الشركة السودانية للاتصالات(سوداتل)بصورة خاصة كما هدفت الي بيان عدم التطبيق الفعلي لمبادئ الأيزو وأثره علي أداء العاملين وتدني جودة الخدمات المقدمة من الشركة وقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي خلال الدراسة للوصول إلي النتائج وتحليلها.وقد توصلت الباحثة الي النتائج التالية:

1.تطبيق الايزو له تاثير كبير وفعال في ترقية وتحسين الأداء مقارنة بالانظمة التقليدية في الشركة.

2.ضعف المتابعة الإدارية من قبل المدراء والمشرفين علي تطبيق الأيزو في الشركة بصورة جيدة أثر علي أداء العاملين بصورة عامة والي تدني جودة الخدمات المقدمة من الشركة.

1.2.2:الدراسات العربية:

5.دراسة زكي أبو زياد (2010) بحث بعنوان (أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية) أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة ، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية ، اريحا.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بتصميم إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ عددها(112)مديرا وقد توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أبرزها أن المصارف التجارية تطبق كافة أبعاد الجودة بدرجة متوسطة.كما تبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة مجتمعة الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد

البشرية المتمثل في(الرضاء الوظيفي-الالتزام التنظيمي)وعلي ضوء النتائج المتحصل عليها قدم الباحث العديد من التوصيات التي ترمي إلي ضرورة قيام المصارف التجارية الفلسطينية بزيادة الإهتمام والوعي بتطبيق كافة أبعاد الجودة بشكل شامل وهاذف لتحقيق التحسين في الأداء التنظيم

6.دراسة سامان توفيق درويش (2017) دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الإجتماعية (دراسة حالة المؤسسة الإجتماعية بمحافظة السليمانية بالعراق)
دكتورة منشورة ، جامعة النيلين.

هدفت الدراسة للتعرف علي أشكال وأنماط معايير الجودة الشاملة وممارسة إدارة المؤسسات الإجتماعية في محافظة السليمانية وإبراز دور تطبيق معايير الجودة الشاملة بتلك المؤسسات وقد تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الإجتماعية في محافظة السليمانية ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم الإعتماد علي الإستبانة كأداة للدراسة ، توصلت الدراسة لعدة نتائج منها : أن المؤسسات موضع الدراسة تطبق معايير الجودة الشاملة بصورة متوسطة كما أن هنالك إهتمام لحد ما بتحسين الأداء بالمؤسسات الإجتماعية بمحافظة السليمانية ولاكن ما زالت تلك المؤسسات تفتقد للوصول الي الإيجابية في بعض عناصر تحسين الأداء فيها وهنالك مستويات رضاء مرتفعة من المستفيدين من خدمات المؤسسات موضع الدراسة ، وبناء علي تلك النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة إهتمام المؤسسات الإجتماعية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة أكبر وكذلك الإهتمام برضاء العملاء من خلال الإهتمام بالشكاوي المقدمة من قبلهم.

1.2.3:الدراسات الأجنبية:

7.Benefits of TQM for organizational Performance henrik Eriksson(2002)

“ فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي ”

هدفت الدراسة إلي تقييم وشرح مدي تأثير جوائز الجودة الشاملة علي هذه الشركات وتتكون هذه الدراسة من ملخص وثلاثة أوراق علمية مرفقة لكل واحدة منها المنهجية والهدف المستقل عن غيره إثنين من هذه الأوراق العلمية الثلاثة . يتحدث عن الفوائد لدي الشركة المطبقة لجوائز الجودة علي أداء الوحدات المصنعة أو المقدمة للجمهور , بينما تتحدث الورقة العلمية الثالثة علي الأداء المالي للشركات المطبقة لجوائز الجودة من خلال مقارنتها بالشركات المنافسة وقد أظهرت الدراسة بان العمل بالشركات والمؤسسات له تأثير إيجابي قوي علي الأداء المالي فيما لو طبقت

المؤسسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بنجاح . في حين لم تقدم الدراسة قوة تثبت أن أداء الوحدات التي يتم تنفيذها في الشركات المطبقة لجوائز الجودة الشاملة . ولاكنها لم تتمكن من تطبيق مبادئ الجودة بنجاح . اذ يتاثر بهذا العمل . وعلي أي حال فالوحدات التي تنفذ في الشركات والمؤسسات المطبقة لجوائز الجودة لها تاثير ايجابي علي العملاء ، وكذلك علي الموظفين.

8.Total quality management-aspects of implementation and performance- investigation on small organization-hansson(2003):

إدارة الجودة الشاملة-سمات التطبيق والأداء

تحقيقات مع التركيز علي المنظمات الصغيرة

هدفت هذه الدراسة الي عرض نتائج مشروع بحثي حيث يركز المشروع الأول علي العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة والاداء المالي في المنظمات السويدية حيث تم الحصول علي هذه النتائج من خلال دراسة المنظمات التي حصلت علي جوائز الجودة السويدية .بتطبيقها الناجح والفعال لنظام ادارة الجودة الشاملة ويركز المشروع الاخر علي تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الصغيرة حيث تم دراسة منطمتين حاصلتا علي شهادة ادارة الجودة الشاملة في بالمنظمات الصغيرة كحالات دراسية حيث تبين من خلال هذه الدراسة ان بعض المبادئ الاساسية لنظام ادارة الجودة الشاملة والتي توصف عادا بانها قواعد هذا النظام اكثر اهمية من العناصر الاخرى عند البدا بعملية التطبيق وهذه المبادئ هي القيادة -التزام جميع العاملين والتركيز علي العملاء كذلك اظهرت الدراسة اهمية التزام الادارة العليا بالجودة والتعاون والتزام جميع العاملين داخل المنظمة لانجاز التغير المطلوب لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.

9.The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs: an Australian empirical

العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الاداء ودور برامج تطبيق ادارة الجودة الشاملة

الرسمية دراسة ميدانية مطبقة في استراليا

هدفت الدراسة الي مدي وجود علياقة بين قياس اداء المنظمات والمؤسسات من خلال تبني برامج رسمية و عدم تبنيها وبين تطبيق ممارسات الجودة من خلال دراسة:هل تطبيق ادارة الجودة

الشاملة يؤثر علي الانجاز ام لا؟ ودراسة مدي تاثير عدم تطبيق الجودة الشاملة علي العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وانجاز الجودة. ودراسة كيف يمكن ان تؤثر برامج الجودة الشاملة علي العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وانجاز الجودة؟ ومعرفة ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وانجاز الجودة الشاملة في المشاريع التي تطبق الجودة الشاملة والمشاريع التي لا تطبق الجودة الشاملة في استراليا؟

وتوصل الباحث الي ان للجودة الشاملة دور فعال وهذا الدور يعتبر مشجع للشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث قد اظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الادارية والتخطيط الاستراتيجي وكان ذلك خلال ايجاد العلاقة بين متغيرات انجاز الجودة وبين الجودة الشاملة.

1.2.4 مقارنة بين الدراسة والدراسات السابقة :

يتضح من العرض السابق قلة او ندرة الدراسات المحلية التي ترتبط بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي مستوي المؤسسات الصناعية في السودان حيث ان الباحث وجد من خلال عملية البحث علي الدراسات السابقة ان معظم الدراسات المحلية المرتبطة بالجودة الشاملة تم تطبيقها علي القطاع الخدماتي او التعليمي في السودان ، لذلك اهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة ، هو تطرقها واطهارها للدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في رفع مستوي الاداء في المؤسسات الصناعية في السودان ، لكون الجودة الشاملة اكثر المناهج الادارية شمولا وعطاء و افضل الاساليب الادارية الحديثة التي تسعى للارتقاء بمستوي التطور في القطاع الصناعي ، بما يحقق رغبات ومتطلبات العملاء بشكل اكثر تميز واتقان.

لقد تحدثت الدراسة الحالية عن الجودة الشاملة من خلال تطبيقها في المؤسسات الصناعية واثرت ذلك علي تحسين الاداء الذي يتم قياسه نم خلال اربع مؤشرات رئيسية هي (تحقيق رضا العملاء و المؤسسة والرضاء الوظيفي ورضاء المجتمع عن الخدمة المقدمة)

كما تتميز هذه الدراسة بانها تقدم نموذج واضح يساعد علي تطوير الاداء في القطاعات الصناعية من خلال تبني وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة المتمثلة في (التزام الادارة العليا ، مشاركة العاملين ، الخطط والاستراتيجيات ، التحسين المستمر ، النظم الادارية التركيز علي العملاء) والتي تؤثر ايجابا علي الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات الي الجمهور.

- ومن خلال الدراسات السابقة يمكن ملاحظة بعض النقاط المهمة والتي تؤخذ بعين الاعتبار زهي:
- 1-تختلف كل الدراسات السابقة فيما بينها علي عناصر ادارة الجودة الشاملة التي تعتمدھا الدراسات فيما بينها ويرجع ذلك الي اختلاف بيئة الدراسة. الا انه توجد بعض المتغيرات التي تتفق عليها الدراسات فيما بينها كدعم والتزام الادارة العليا ، ومشاركة العاملين.
 - 2-تتفق معظم الدراسات السابقة فيما بينها علي ضرورة الاهتمام برضاء العاملين وجودة الخدمة المقدمة.
 - 3-توصلت الدراسات السابقة الي وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات محل الدراسة بمتغيرات نظام ادارة الجودة الشاملة ، وتطبيق اغلب هذه المتغيرات بمستويات ودرجات ايجابية متفاوتة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : مفهوم وأبعاد الجودة

المبحث الثاني : هيكلية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : الأداء المؤسسي

الفصل الثاني

المبحث الأول : مفهوم وتطور الجودة

2.1.1 مقدمة:

تعد إدارة الجودة في العصر الحالي من العلوم الإدارية الهامة التي تسهم مساهمة كبيرة في بناء الشركات وتحديد اهدافها وأسس تحقيق هذه الأهداف بما يتناسب مع إستراتيجية الشركة وتوجيهها. وتمثل إدارة الجودة عند تبنيها وتطبيقها أحد أهم التحديات أمام الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها وأيضاً أحد الأسس التي يمكن من خلالها الحكم بين الشركات وتقييمها من خلال قياس الأداء وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومكانها بين الشركات الرائدة في السوق وقد أصبح من المهم أن تقوم الشركات والمنشآت بتطبيق مفهوم الجودة وذلك لكي تحافظ علي أدائها وتحسين هذا الأداء ، ولكي يتضح معني كلمة " جودة " يجب أن نبدأ بعرض تاريخي لتلك الكلمة والتعريفات الخاصة بها وكيف تطورت الي أن أصبحت العامل الأساسي في تقييم أداء المنشآت¹.

2.1.2 تعريف الجودة:

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف مفهوم الجودة وكانت كل التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولي إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها وكانت كثير من هذه التعريفات قد فرضت نفسها علي الفكر الإداري لما اتصفت بها من موضوعية وتعبير دقيق².

-فقد عرف جوزيف جوران الجودة علي أنها:

مدي ملائمة المنتج للإستعمال ، وأداء الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة ، مع الكفاءة وتقليل التكلفة . وقد أكد جوران علي ضرورة أن تعمل المؤسسة علي تطوير برامج تدريب وتأهيل مكثفة لجميع العاملين في المؤسسة. فالمعيار الأساسي للحكم علي جودة المنتج هو هل المنتج ملائم للإستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن حالة المنتج³.

- كما عر إدوارد ديمينج الجودة علي أنها :

¹ - عبد المحسن 2013 ، ص 261

² - السروي 2013 ، ص 17 .

³ - juran 1997 p8

تلبية حاجات العميل حاضرا ومستقبلا مما يعني أن درجة جودة المنتج هي أن يفي المنتج باحتياجات المستهلكين ويحقق رغباتهم¹.

- وقد عرف ارمن فيقنبوم الجودة علي أنها:

تحديد إحتياجات ومتطلبات المستهلك لما يريد وليس تحديد الأسواق أو الشركة وغيرها ، بمعنب أن الجودة تعتمد علي خبرة المستهلك للمنتج أو الخدمة المقدمة قياسا لما يريد من متطلبات ورغبات².

-كما عرفها كل من الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة ASQC والمنظمة الأوروبية لمراقبة الجودة EOQC علي أنها : المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر علي قدرة المنتج أو الخدمة علي تلبية الإحتياجات المرجوة منها³.

تعريف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية 9000 " ISO " بأنها:

مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة منه وبقدر ما يكون المنتج ملبيا للحاجات نصفه منتجا جيدا أو عالي الجودة⁴.

2.1.3 نشأة وتطور مفهوم الجودة:

بدأ التركيز علي مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم إنتشر بعدها في أمريكا وباقي الدول الأوروبية ففي عام 1931 بدأ "إدوارد ديمينج" والذي تعلم علي يد شوارت بإعطا محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين في اليابان وأنتشرت مفاهيمه بسرعة في عدة مجالات في اليابان. أما "جوزيف جوران" فقد نشر أول كتاب له في عام 1951 وأكد فيه علي مسؤولية الإدارة عن الجودة. وفي السبعينيات من القرن العشرين طرح "فليب كروسبي" مفهوم العيوب الصفرية والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى⁵.

وقد مر مفهوم الجودة بأربع مراحل رئيسية وهي:

¹ - الدرادكة 2000 ص 13

² - الدرادكة 2000 ص 13

³ - Dilworth 1996 p 609

⁴ - عبد المحسن 2002 ص 13

⁵ - سرحان 2012 ص 24

1-الفحص:

تم تعريف عملية الفحص حسب المواصفة ايزو (9000:2005) بانها تقييم للمطابقة بواسطة المشاهدة والحكم المقترم كلما أمكن بالقياس والإختبار ويتم ذلك بفصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة وهذه العملية تركز فقط علي إكتشاف الاخطاء والقيام بتصحيحها وان عملية الفحص قد إكتشفت الاخطاء ولاكن لم تقوم بمنعها من الأساس.

2-ضبط الجودة:

تم تعريف عملية الفحص حسب المواصفة ايزو (9000:2005)بأنها جزء من إدارة الجودة يركز علي تلبية متطلبات الجودة والتخطيط لعمليات الفحص منذ بداية إنتاج المنتج أو الخدمة بإستخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة وبذلك يتم إكتشاف الأخطاء مبكرا ولاكن لايمنع ذلك من تكرار حدوثها.

3-تأكيد الجودة:

تم تعريف عملية تأكيد الجودة حسب المواصفة آيزو (9000:2005)بانها جزء من إدارة الجودة يركز علي منح الثقة بان متطلبات الجودة سوف يتم تحقيقها وفيها يتم توجيه كافة الجهود في كافة المستويات الإدارية للتخطيط ومراقبة الجودة للوقاية من حدوث الاخطاء من البداية.

4-إدارة الجودة:

نظام كامل للقيادة والتشغيل يعتمد علي مشاركة العاملين ويهدف إلي التحسين المستمر للجودة والأداء علي المدى البعيد وهو يعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي تتبناها المنظمة والتأكد من أن متطلبات العميل قد تم تحقيقها بالطريقة التي تضمن للشركة تحقيق أهدافها¹.

2.1.4 مبادئ إدارة الجودة :

مبادئ إدارة الجودة الثمانية والتي تعتبر القاعدة الأساسية التي بنيت عليها عائلة الايزو " 9001 " وهذه المبادئ يمكن أن تستخدم عن طريق الإدارة العليا كإطار لتوجيه المنظمة الي تحسين وتطوير الأداء وهي كالتالي:

¹ - الدراكة 2006 ص 17-18 .

المبدأ الأول : التركيز علي العميل :

تعتمد المنظمة علي عملائها لذا فانه يجب تفهم الإحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل مع الوفاء بمتطلباته والعمل الجاد علي ما هو أكثر من متوقع.حيث ان الزبائن هم الذين يحكمون علي الجودة من خلال القيمة التي تقدمها لهم الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة،ثم القيمة التي تؤدي إلي إشباع حاجاتهم وبالتالي كسب ولائهم.ويعتبر مفهوم التركيز علي العملاء من أجل تحقيق رغباتهم مفهومًا إستراتيجيًا ويركز هذا المفهوم علي تحقيق القدرة علي الحفاظ علي العملاء الحاليين والقدرة علي كسب حصص سوقية أعلى.وهذا يتطلب من الإدارة العليا قياس العوامل التي تؤدي إلي تحقيق رضا الزبون.والوعي بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون¹.

المبدأ الثاني : القيادة (التزام الادارة العليا) :

توطد القيادة وحدة الهدف توجه المنظمة لهذا، لذلك يجب علي الإدارة العليا دعم الظروف المحيطة بالمنظمة والمحافظة عليها ليكون العاملين علي دراية تامة بأهداف المنظمة لتحقيقها.

المبدأ الثالث : مشاركة العاملين :

يعني العاملين بالمنظمة علي جميع المستويات ومشاركتهم الكاملة تمكن من الإستفادة من قدراتهم وخبراتهم.فنجاح الشركة في تحسين الأداء بشكل مستمر يعتمد علي مهارات وقوة العمل لديها ، كما يعتمد نجاح الموظف بشكل متزايد علي كسب فرص جديدة للتعلم وتطبيق مهارات جديدة ، فالمؤسسة تحتاج باستمرار الي تطوير قوة العمل لديها من خلال التدريب والتعليم ، وإيجاد فرص النمو والتقدم بصورة مستمرة ، حيث يمكن الإعتماد علي المحاضرات والتدريب داخل محيط العمل وتدوير العاملين².

المبدأ الرابع : منهج التركيز علي العمليات :

يمكن تحقيق النتيجة المرجوة بكفاءة أكبر عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد اللازمة .والذي يتم بعد التطبيق المنهجي والفعال لمنهج العملية . فالعملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها البعض.والتي تقوم بتحويل المدخلات إلي مخرجات .وحتى تحقق المؤسسة مستوي عالي في

¹ - السروي 2014 ص 92 .

² - السروي 2014 ص 93 .

من الجودة فلا بد لها من إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي حتي تتسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.لذ لم يعد مبدء التركيز علي العملية أحد الإستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات الصناعية.وذلك بتقليل فرصة الهدر والذي ينعكس إيجابيا علي العملية¹.

المبدأ الخامس : النظم الإدارية :

تحديد وتفهم إدارة مجموعة العمليات ذات العلاقة كنظام يؤدي إلي فعالية المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة . حيث أن ضمان الجودة يتحقق من خلال وضع النظام المناسب لذلك ، بحيث يكون الهدف الأساسي من هذا النظام هو الخدمة الوقائية من الأخطاء قبل حدوثها².

المبدأ السادس : التحسين المستمر :

يجب أن يكون التحسين المستمر لأداء هدف ثابت من أهداف المنظمة . حيث إن إنجاز اعلي المستويات من الجودة والقدرة التنافسية يتطلب إتباع الية محددة بشكل دقيق من أجل التحسين المستمر. ويشير مصطلح التحسن المستمر الي التحسين التدريجي المفادئ في المعرفة أو التقنية ، بحيث يصبح التحسين جزا لا يتجزا من الأسلوب الذي تعمل المنظمة في إطاره³.

المبدأ السابع : منهجية الإستناد للحقائق عند إتخاذ القرارات :

يجب علي المنظمة أن تستند علي القرارات الفعالة و تحليل البيانات والمعلومات والحقائق. لذلك لا بد علي المؤسسة ان تحسن أنظمة المعلومات لأن توفر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلي إرتفاع مستوي التأكيد عند إتخاذ القرار ، ويؤثر إيجابيا علي عامل التكلفة والكفاءة والوقت والذي ينعكس علي نوعية السلع والخدمات المقدمة⁴.

المبدأ الثامن : علاقات تبادل المنفعة مع الموردين :

¹ - بوكميش 2010 ص 88 .

² - الطائي 2008 ص 331 .

³ - بوكميش 2010 ص 91 .

⁴ - بوكميش 2010 ص 19 .

تعتمد المنظمة ومورديها كل منهما علي الآخر، وبالتالي فان علاقة تبادل المنفعة تدعم كل منهما لخلق قيمة. وهذه العلاقة مبنية علي أساس المصالح المشتركة ، بين الطرفين ويسري مفعولها لفترة طويلة من الزمن ، وتبني العلاقات مع الموردين علي أساس الصدق والثقة المتبادلة¹.

2.1.5 أهمية الجودة :

تعتبر الجودة ذات أهمية حيوية وإستراتيجية بالنسبة للمستهلك والمنظمات علي إختلاف أنشطتها كما تلعب الجودة دورا مهما بالنسبة لإستراتيجية المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية. فبعد أن كانت هذه الشركات تولي جل إهتمامها الي تقليل تكاليف الإنتاج ظهرت الحاجة الي أهداف اخري تحقق من خلالها الشركة التمييز علي منافسيها.وبهذا إعتمدت الشركات التي تسعى الي التمييز هدف الجودة حيث إعتمدت علي إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس وزيادة حصتها السوقية².

ويمكن بيان أهمية الجودة للمؤسسات من خلال تأثيرها في الفقرات التالية:

1. شهرة الشركة :

تستمد شهرة الشركة من مستوي الجودة الذي تنتج به منتجاتها فهذا يضيف علي المنظمة السمعة الحسنة والإنتشار الواسع لمنتجاتها ويترتب علي فشل الإدارة في إعطاء الإهتمام بالجودة والأساءة إلي سمعة المنظمة وربما فقدانها لعدد كبير من عملائها ومورديها³.

2. المسؤولية القانونية للجودة :

تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولي قضايا المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات أو تقدم خدمة غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها،لذا فان كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤلة قانونيا عن كل ضرر يصيب العميل من جراء إستخدامه لهذه المنتجات.

3. المنافسة العالمية :

إن التغيرات السياسية والإقتصادية تؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات الي درجة كبيرة في السوق التنافسي الدولي وفي عصر المعلومات والعولمة ، تكتسب الجودة أهمية متميزة لذا تسعى كل من

¹ - الطائي 2008 ص 174.

² - أروي 2008 ص 25.

³ - الميحاوي 2006 ص 31

المؤسسة والمجتمع إلي تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الإقتصاد بشكل عام وكسب الحصة السوقية في الأسواق العالمية. فكل ما إنخفض مستوى الجودة في المنتجات أدي ذلك إلي إلحاق الضرر بأرباحها.

4. حماية المستهلك :

تطبيق الجودة في أشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة بمنتجات المؤسسة.

وعندما يكون مستوى الجودة منخفض يؤدي ذلك الي إبتعاد المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة. وعدم رضاء المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشراءه في القيام بالوظائف التي يتوقعها المستهلك منه

5. التكاليف وحصة السوق :

تنفيذ الجودة في جميع مراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لإكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية وإلستفادة القصوي من زمن الماكينات والإنتاج عن طريق تقليل الزمن المستهلك في الإنتاج وبالتالي قلة التكلفة وزيادة أرباح المؤسسات الميحاوي¹ .

2.1.6 أبعاد الجودة :

لقد إختلف العلماء والمهتمين بمجال الإدارة حول تحديد أبعاد الجودة ولعل السبب في ذلك يرجع إلي إختلاف وجهات نظرهم عن الجودة وإلي طبيعة المدخل الذي يتبنونه في نظرهم إليها . غير أن المؤسسة بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها جميع الباحثون وتري ما يناسب المؤسسة أكثر وتأخذ به وتركز عليه ومن أهم الأبعاد المتفق عليها:

-الخصائص أو المميزات :

وتعني الخواص الثانوية المضافة للمنتج.

-المطابقة :

مطابقة المنتج لمواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون وهي الدرجة التي تكون فيها الخصائص الفيزيائية وخصائص الأداء للمنتج مماثلة لمواصفات معدة مسبقا ، وكلما زادت درجة التوافق والتطابق مع المواصفات زاد مستوي الجودة.

-الإعتمادية أو الموثوقية :

وهي إحتمال أن يظل المنتج حيويا خلال فترة زمنية محددة تحت ظروف محددة للإستخدام ويعبر عنها من خلال إحتتمالات تعطل المنتج خلال تلك الفترة ، وهذا البعد لا يمكن تحديده إلا بعد مضي فترة من الإستخدام.

-الجمال :

هي المعايير الذوقية للمستهلك حول المنتجات المتمثلة في المظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد تجاه منتج معين. وهذا البعد هو بعد شخصي لا علاقة له بالوظيفة أو المتانة ولذا فان للبعد دور كبير في جذب العملاء والترويج الفعال للسلعة أو المنتج.

-الجودة المدركة :

تعني التقييم أو الانطباع الذاتي للعملاء تجاه المنتج المتولد عن سمعته أو حملات الدعاية والإعلان -خدمات ما بعد البيع :

مثل معالجة شكاوي المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك ، وعادا ما تستخدم أبعاد الأداء والإعتمادية في الحكم علي ملائمة المنتج للإستخدام بواسطة المستهلك.

-السمعة :

الأداء السابق للمنتج حسب ما هو معروف لدي المستهلك¹.

2.1.7 أهداف الجودة :

تسعي المنظمات والمؤسسات الناجحة الي تحقيق أهدافها من خلال تطبيق منظومة الجودة كمنظومة إدارية فعالة ، وقد قسمت الأهداف المتعلقة بالجودة إلي أنواع وتصنيفات ، فهناك نوعان من أهداف الجودة :²

¹- سونيا 2004 ص 15-16

²- السروي 2014 ص 44

1-أهداف تخدم ضبط الجودة :

وهي تتعلق بالمعايير التي تهدف المؤسسة للمحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير علي مستوي المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوي أدني تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء¹.

2-أهداف تحسين الجودة :

وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر. ومما سبق يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها الي خمس فئات وهي :

- 1.أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة : تتضمن الأسواق والبيئة الخارجية والمجتمع.
- 2.أهداف أداء المنتج أو الخدمة : وتتناول إحتياجات العملاء والمنافسة.
- 3.اهداف العمليات : تتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- 4.أهداف الأداء الداخلي : تتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى إستجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- 5.أهداف الأداء للعاملين: تتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين².

2.1.8 دور الجودة في الإستراتيجية التنافسية :

علي الرغم من تعدد وجهات نظر القائمين علي أي صناعة نحو مفهوم الجودة إلا أن الإتفاق كان في أهميتها و دورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي في السوق ، فلا تستطيع مؤسسات الأعمال العمل في ظل التغيير المستمر للبيئة التي تعمل في ظلها المؤسسة وبالتالي لا تستطيع الإستمرارية في السوق دون تبني إستراتيجية فعالة تجاه جودة منتجاتها ، ففشل المنتج في تلبية إحتياجات المستهلك ورغباته لن يعوضه أي جهد من جهود عناصر المزيج التسويقي³.

2.1.9 عناصر الضبط المتكامل للجودة :

تتم عملية الضبط المتكامل للجودة علي النحو التالي :

1-وضع مواصفات المنتج ، ويدخل فيها رغبات المستهلك ومواصفات المنتج من حيث التصميم والتطوير

¹- السروي 2014 ص 44

²- السروي 2014 ص 45

³- عبد المحسن 1996 ص 25

2-ضبط جودة المواد الداخلة.

3-ضبط جودة المنتج أثناء التشغيل.

4-ضبط جودة المنتج النهائي ، بما في ذلك التغليف والتعبئة والتخزين والنقل وأجهزة القياس والفحص.

5-ضبط جودة المنتج بعد البيع ويمثل هذا بالإعتمادية.

6-إدارة الجودة وهي تمثل كل النواحي الإدارية المتصلة برفع وتحسين مستوي الجودة سواء بتدريب العاملين أو المسؤولية والصلاحيات او الحوافز¹.

ويري الباحث مما بأن الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك مقارنة بين الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة المقدمة وبين ما هو متوقع منها.

¹- سلامة 2000 ص 15 .

المبحث الثاني : تطبيق وهيكل إدارة الجودة الشاملة

2.2.1 تعريف إدارة الجودة الشاملة :

هنالك العديد من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة حيث يعرفها معهد الإدارة بلندن بانها: سلوك بالإدارة يعطي كل شخص في المؤسسة المسؤولية في تقديم الجودة للعميل النهائي ويتمثل الهدف النهائي في تحديد وتلبية متطلبات العميل من أجل زيادة رضاء العميل النهائي بأقل تكلفة ممكنة¹. تعريف معهد الجودة الفيدرالي في الولايات المتحدة بانها : القيام بالعمل الصحيح بشكل صحح من أول وهلة مع الإعتماد علي تقييم العميل لمعرفة تحسن الأداء². تعريف منظمة الايزو : بانها مدخل إداري يركز علي الجودة يعتمد علي مشاركة جميع أفراد المنظمة للوصول الي النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضاء العميل وتحقيق المنفعة لجميع أفراد المنظمة³. تعريف إدوارد ديمينج : علي انها عبارة عن فلسفة إدارة مبنية علي أساس إرضاء العميل وتحقيق إحتياجاته حاضرا ومستقبلا⁴.

2.2.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير مناخ ملائم للتطبيق وبلتالي علي الإدارة العليا العمل علي تغيير ثقافة المنظمة وتعديل هيكلها التنظيمي بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد ومن اهم متطلبات التي يجب توفيرها عند تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة :

1- دعم الادارة العليا : إن الأساس في التطبيق هو إقتناع الإدارة العليا بضرورة تطبيق منهجية الجودة الشاملة والإلتزام التام عند التطبيق ويكون لديها إستعداد تام لدعم التغيرات التي تحدث في المنظمة جراء التطبيق⁵.

¹ - بوكميش 2010 ص 64 .

² - عبد المحسن 1999 ص 119 .

³ - ISO 1994 p 17 .

⁴ - W.Deming 1993 p3 .

⁵ - جودة 2009 ص 169 .

2- التركيز علي العميل : إن الهدف الرئيسي من المنهجية هو رضا العميل والتوجه نحو العميل متطلب أساسي عن طريق قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء وإحتياجاتهم.

3- التعاون وروح الفريق : ينبغي توفير مناخ تعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين بالمنظمة وهذا متطلب أساسي¹.

4- ممارسة النمط القيادي المناسب : النمط الديموقراطي هو النمط الأكثر مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات و تفويض الصلاحيات ، أما النمط الدكتاتوري الذي يعتمد علي الإتصال من أعلي إلي أسفل وفرض الأوامر والتعليمات لا يناسب المنهجية ويقول ريتشارد وليامز اذا كانت ظروف المنظمة لا تسمح أساسا بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة².

5- وجود نظام للقياس : المتطلبات الأساسية لوجود نظام للقياس مبني علي إستخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة ، مما يسمح بالإكتشاف المبكر للإختلافات والإنحرافات في الإنتاج في الوقت المناسب لإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة³.

6- فعالية نظام الإتصالات : من أهم متطلبات وجود نظام للإتصالات فعال للإتجاهين داخل المنظمة بين الإدارة العليا والعاملين وخارج المنظمة بين المنظمة والعملاء والموردين⁴.

2.2.3 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

1- مرحلة الاعدادات :

تتعلق المرحلة الأولى بالإعدادات وتجهيز الاجواء بالمنظمة وإعدادها لبدأ إستقبال تطبيق منهجية الجودة الشاملة. فبعد إتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة .تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الاجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة.

تضمن مرحلة الاعدادات القيام بالنشاطات التالية:

1. إتخاذ قرار تطبيق منهجية الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.

¹ - الطائي 2008 ص 89-90.

² - جودة 2009 ص 96 .

³ - جودة 2009 ص 218 .

⁴ - جودة 2009 ص 140 .

2. التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
3. بالاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد علي العاملين بالمنظمة .
4. تشكيل مجلس الجودة الذي ينبغي أن يضم أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فعالية قراراتها ودعمها.
6. بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل علي تحقيق أهداف مشتركة مع أعضاء الفريق مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة¹.

2- مرحلة التخطيط :

وفي هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجة التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنج للجودة (خطط -قرر-نفذ-راجع) في التخطيط لمنهجية التنفيذ.

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:

1. تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف
2. تحليل البيئة الخارجية سواء الفرصة المتاحة او التهديدات المتوقعة للاستعداد لها مستقبلا
3. صياغة الرؤيا التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح من (5- 10) سنوات.
4. وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجودة المنظمة أي النشاطات المنظمة الرئيسية والتي تؤديها المنظمة والاسواق المستهدفة.
5. وضع الاهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة الي وضع الخطط الكفيلة للوصول الي هذه الأهداف.
6. إختيار مدير قسم الجودة بالمنظمة ليكون مسؤول عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة
7. تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة بموضوعات الجودة طبقا لطبيعة العمل والعمليات بالمنظمة.
8. دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم وما يتعلق بخصائص الجودة.

¹ - جودة 2009 ص 213-214 .

9.تصميم الخطط التنفيذية المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ في الاعتبار الموارد البشرية والمادية المتاحة بالمنظمة¹.

3- مرحلة التنفيذ :

في مرحلة التنفيذ يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة حيث تقوم فرق العمل المختلفة بأحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة اليها للوصول للاهداف المنشودة من خلال القيام بالأنشطة التالية:
1.تبدأ عمليات التنفيذ بعد تدريب العاملين في المنظمة من خلال واقع العمليات الفعلية حسب طبيعة النشاط.

2.دعم الإدارة العليا المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة بالموارد المالية.

3.تحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة .

4.حل المشاكل الإدارية والفنية حيث لابد ان تواجه المنظمة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الإدارية والفنية وبهذا يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل مثل خريطة السبب والأثر وتحليل باريتو وخرائط الرقابة والمتابعة عليها².

4- الرقابة والتقويم :

يتم في هذه المرحلة بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة تبعا لطبيعة النشاط وتحديد أساليب الرقابة التي سيتم استخدامها في قياس الأداء وتحديد مدى نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من خلال القيام بالأنشطة التالية:

1.القيام بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين بها أو الاستعانة بخبرات خارجية في هذا المجال.

2.الإعتماد علي التغذية العكسية بممسوحات العملاء بالتركيز علي مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها.

3.تدريب العاملين علي استخدام أساليب الرقابة واستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة وإكتشاف الإنحرافات وتحليلها.

4.إتخاذ الاجراءات التصحيحية لتعديل الإنحرافات.

¹- جودة 2009 ص 215 .

²- جودة 2009 ص 216

5. توفر البساطة وقلة التكلفة وقدرة النظام علي التطبيق وإكتشاف الأخطاء¹.

5- المرحلة المتقدمة:

يتم في هذه المرحلة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة بصورة ممتازة تجعل المنظمة مثلا يحتذي به بين المنظمات الأخرى وذلك من خلال القيام ببعض الأنشطة التالية:

1. قيام المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى لمشاهدة الإنجازات التي تم تحقيقها.
2. إستدعاء المدراء والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في التطبيق وإطلاعهم علي مدى التغيير الإيجابي الناتج من تطبيق منهجية الجودة الشاملة.
3. نشر التجارب والنجاحات التي تحققت بين العملاء والموردين.
4. تبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى والإستفادة منها.
5. الدخول في المسابقات الدولية والمحلية الخاصة بجوائز الجودة الشاملة².

2.2.4 مبادئ الجودة الشاملة :

تقوم الجودة الشاملة علي مجموعة من العناصر والمبادئ الإدارية التي تركز علي تحسين الجودة واذا ما طبقت المؤسسات تلك المبادئ بالفعالية والطريقة الصحيحة ستجرح في تحقيق المستوي المطلوب من التمييز في مجال الجودة ولاكن تتباين رؤي الباحثين في تحديد هذه المبادئ وبشكل أشمل هنالك ستة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة يري الباحث أنه من الضروري التركيز عليها لأنها تجمع معظم ما ورد في الكتابات والأبحاث السابقة وهي ما تم إعتماها من قبل الباحث في إعداد الإستبانة لهذه الدراسة، وهذه المبادئ هي :

1. إلتزام الإدارة العليا : القرارات المتعلقة بالجودة هي من القرارات الإستراتيجية ولذلك يعد إلتزام الإدارة العليا أهم المرتكزات لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة فعلي الإدارة أن تحدد رؤية مستقبلية وواضحة مبنية علي الحقائق مع إعطاء المثل والقُدوة لجميع العاملين والعملاء وتمتد الي فهم حاجات المجتمع والعملاء وإستيعابها والالتزام بتلبيتها حاضرا ومستقبلا³.

¹ - جودة 2009 ص 217 .

² - جودة 2009 ص 218 .

³ - السروي 2014 ص 96 .

2. التركيز علي العملاء : إن معيار النجاح في اي منظمة هو العميل عن المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لذا فرضاء العملاء يعد المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة وهو الحكم الأول علي الجودة لذلك لا بد من فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم والعمل علي تحقيق أكثر من ما هو متوقع¹.

3. التحسين المستمر: التحسين في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلي في قدرة المنظمة علي تصميم وتطبيق نظام إيداعي يحقق باستمرار رضاء تام للمستفيد من خلال السعي المتواصل للوصول ألي الأمثل فالجودة الشاملة تقوم علي أساس التحسين المستمر والذي يعتبر ميزة تنافسية تساعد المنظمات علي البقاء والإستمرارية².

4. مشاركة العاملين : يقصد بالمشاركة تفويض الصلاحيات للعاملين بالمنظمة والإستفادة الفعلية من إمكانياتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية .مع السماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل الأقسام الخاصة بهم³.

5. السياسات والإستراتيجيات : هو وضع خطة شاملة بارزة المعالم محددة بالخطوط العريضة موضحة للرؤية والرسالة والأهداف المستقبلية للمؤسسة المراد الوصول اليها علي المدى البعيد ومحددة لأبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة في المدى البيعيد ومراجعتها وتقويمها علي إعتبار أن الجوده هي المحور الأساسي الذي تثير في ضوئه كافة المستلزمات⁴.

6.النظم الإدارية : حيث أن ضمان الجودة يتحقق من خلال وضع النظام المناسب لذلك بحيث يكون الهدف الأساسي لهذا النظام هو الخدمة والوقاية من الأخطاء قبل حدوثها وحتى يكون هذا النظام الإداري فعالا فلا بد من توفر الأتي :

1. مجموعة من النظم الإدارية والوقائية والتي تعمل علي إكتشاف الأخطاء قبل حدوثها.
2. مجموعة من النظم المتعلقة بتوكيد الجودة والتي تعتمد بشكل أساسي علي إجراءات التحسين المستمر للأنشطة والعمليات والنظم.

¹ - السروي 2014 ص 92 .

² - بوكميش 2011 ص 91 .

³ - بوكميش 2011 ص 86 .

⁴ - جودة 2009 ص 105 .

3. مجموعة الإجراءات المتعلقة بالتنسيق والتكامل بين عمليات الإدارة والبرامج والأنشطة.
4. مجموعة النظم والإجراءات المتعلقة بمتابعة وتقييم العمليات الإنتاجية والخدمية من بداية التعرف علي إحتياجات العميل والتصميم ونهاية بوصول المنتج أو الخدمة للعميل النهائي¹.

2.2.5 خصائص نظام إدارة الجودة الشاملة :

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد إهم الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة المتمثلة في الآتي:

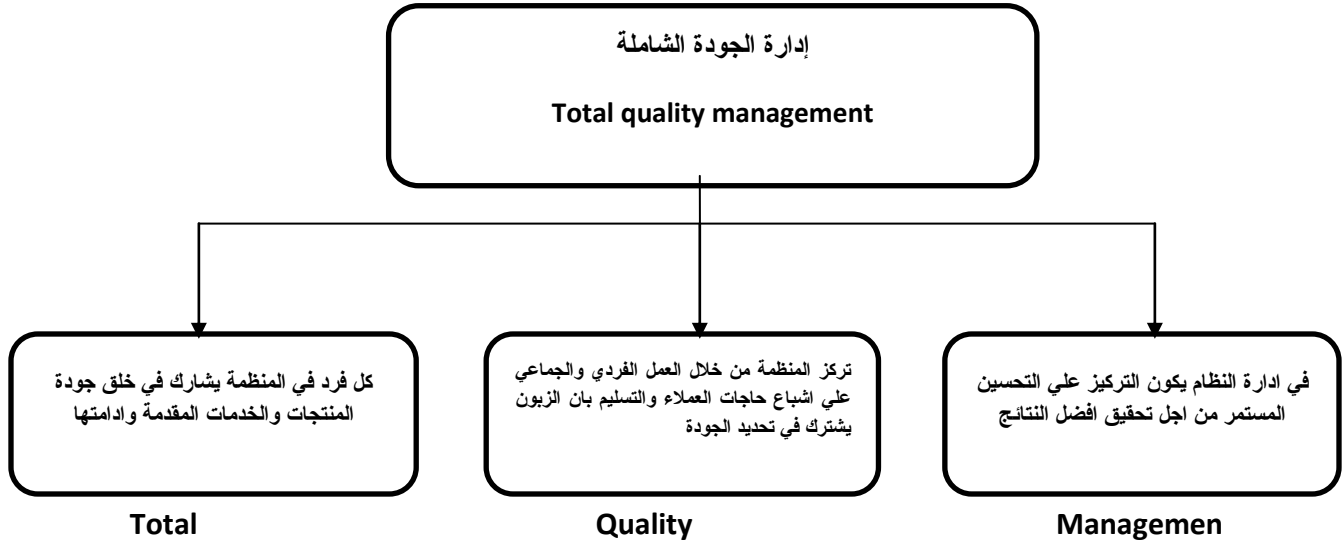
- إنها فلسفة ومبادئ تسعى الي التحسين والتطوير المستمرين.
- تسعى إلي تحقيق الأستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- إنها فلسفة لا تركز علي الجودة النهائية للمنتج فقط وإنما تري ضرورة مراعاة الجودة منذ تحديد إحتياجات الزبون مرورا بتصميم المنتج وحتى تسليمه للعميل².
- إنها فلسفة تعتمد علي إستخدام الطرق العلمية في إتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع أقسام وإدارات المنظمة.
- تنمية الرقابة الذاتية لدي الموظفين والتحفيز الداخلي للإنتقان المبني علي القيم بدلا من الرقابة الخارجية.
- الإعتماد علي العمل المشترك وفرق العمل لا علي العمل الفردي.
- الإهتمام بكل من الأفراد والإنتاج عن طريق تحسين مستويات الأداء³.

¹- جودة 2009 ص 205 .

²- بوكميش 2011 ص 49 .

³- السروي 2014 ص 78 .

ويوضح الشكل (2. 1) : (أهم الإتجاهات التي ينعكس فيها مفهوم إدارة الجودة الشاملة)¹.



2.2.6 أهمية إدارة الجودة الشاملة :

تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة وقابليته للتغيير كما أن التزام المنظمة بالتطبيق يمكنها تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ويرفع من درجة إهتمام الموظفين بالعمل الجماعي وروح الفريق ويزيد من إرتباطهم بالمنظمة وإنتمائهم لها كما يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة في وضع استراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المنظمة ويمكن من دراسة إحتياجات العملاء والعمل علي الوفاء بتلك الإحتياجات خصوصا في ظل العولمة وازدياد وعي العملاء وثقافتهم لأهمية الجودة عند شراء السلعة. أو طلب الخدمة ومن هنا يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:².

1. تحسين وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية كأهداف متكاملة.
2. تمكين الإدارة من دراسة إحتياجات العملاء والوفاء بتلك الإحتياجات.
3. الحصول علي بعض الشهادات الدولية مثل (ISO) وغيرها.
4. المشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.

¹ - احمد السروي_إدارة الجودة الشاملة 2014 ص 79 .

² - فيصل 2009 ص 28 .

5. تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنشأة ككل.
6. التغلب علي العقبات التي تعيق أداء الموظف في تقديم منتجات ذات جودة عالية.
7. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعلي الفريق والإعتماد المتوازن بين الأفراد والشعور بالإنتماء في بيئة العمل.
8. توفير المزيد من الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
9. زيادة إرتباط العملاء بالمنظمة ومنتجاتها وأهدافها.
10. إحرار معدلات أعلي والتفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة¹.

2.2.7 أهداف إدارة الجودة الشاملة :

- تهدف إدارة الجودة الشاملة الي تطوير جودة المنتجات و الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية إحتياجاتهم .وتتلخص أهداف إدارة الجودة الشاملة في الاتي:
- فهم إحتياجات ورغبات العميل الحالية وتوقع رغباته المستقبلية والعمل علي تحقيقها.
 - التخفيض المستمر للتكلفة من خلال تحسين الجودة وتقليل معدل الفاقد والتالف في العمليات.
 - تحقيق مرونة اكبر لمواجهة المتغيرات في إحتياجات العملاء وفرق العمل. والبيئة المحيطة بالمنظمة².
 - تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني والجماعي بهدف الإستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة.

الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة:

- حتي تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود لتشجيع ودعم التحسين المستمر فلا بد لها أن تستعين باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب المهمة لذلك وقد وجد أن كثيرا من المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات تستعمل الأساليب والادوات التالية³:

اولا : أسلوب حل المشكلات :

¹ - عبد المحسن 2001 ص 121 .

² - عقيلي 2009 ص 41 .

³ - محمد نور 2008 ص 100 .

وهو أسلوب يعتمد علي تكوين فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد الإجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية والعمل علي حلها وإيجاد فرص جديدة للتحسين ولهذا الفرق أنواع متعددة وأهم هذه الأنواع"فرق تحسين الجودة"ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام وعدة مستويات إدارية مختلفة ويشترط في أعضاء الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة لحل المشكلات المختلفة.

وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول الي قرارات افضل وخاصة في المشاكل المعقدة ثم إنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها وتزيد من المشاركة والإتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

ثانيا : المقارنة المرجعية :

وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي الي التفوق في أدائها ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما.

وتهدف هذه العملية الي تحديد توقعات وإحتياجات العملاء من المؤسسة وتساعد علي تعلم طرق بديلة في أداء العمل ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

ثالثا : الأنظمة والإقتراحات :

وهو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين فيقدم كل منهم إقراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه.ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها ولا بد من الاخذ بعين الإعتبار توفير الحافز للموظفين وذلك للإلتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة.

رابعا:أنظمة التوقيت المناسب:

وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد المنظمة علي تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب وهو مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للمستهلك ويعطي الادارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد كما ويساعد علي حل المشكلات التي توتجها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

خامسا : رقابة العمليات الإحصائية :

وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف علي التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة لأسباب خاصة وذلك من أجل التخلص من تلك الأسباب والمحافظة علي الثبات في عملية الإنتاج والعمل علي تحسينها وهذه الطريقة ضرورية جدا في تعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين. كما أن استخدام طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد علي تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة وزيادة فرص تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل المشكلة وإتخاذ قرار ما¹.

2.2.8 برامج إدارة الجودة الشاملة :

ويقصد بها كل الجهود المبذولة من أجل تحقيق الجودة في كل جانب من جوانب المنظمة وهي تهدف إلي إيجاد نظام يقدم سلفا خدمات متميزة للعملاء.

وبشكل عام تتضمن برامج إدارة الجودة الشاملة العناصر التالية:

1-مشاركة والتزام الإدارة العليا.

2-مشاركة العاملين.

3-جودة تصميم المنتجات.

4-جودة رقابة عملية الانتاج

5-مشاركة الموارد.

6-الإهتمام بالتوزيع وخدمات العميل.

7-بناء الفريق وتفويض السلطات.

8- المقارنة بأداء الأفضل والتحسين المستمر².

2.2.9 العوامل المساعدة علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

لا شك أن من واجب الإدارة توقع مثل تلك المعوقات سالفه الذكر وعليها تهيئة وتوفير الظروف والعوامل التي تساعد علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومن أبرز هذه الظروف والعوامل ما يلي:

1-وجود إلتزام واضح وصريح من جانب الإدارة العليا.

¹- بشير 2014 ص 94-95 .

²- (www.nelarurat.com)

2- ضرورة تأكيد الإدارة العليا علي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها الكثيرة والمتنوعة وخاصة فيما يتعلق بتحسين الأداء العام للمنظمة وإرضاء الزبائن وزيادة القدرة التنافسية وزيادة حصتها السوقية وغيرها من المنافع والفوائد.

3- ضرورة إلمام المسؤولين بمتطلبات وكيفيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4- الإتساعنة عند الضرورة بالخبرات والإستشارات الخارجية المعروفة والمعترف بها لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5- تدريب وتكوين المديرين علي تقبل التغيير وتشجيعه وتنمية مهارات ومعارف الأفراد والعاملين وتحسن أنماطهم السلوكية مع إيجاد أفضل الأساليب للقضاء علي الصراعات داخل المؤسسة وذلك بإيجاد طرق تعتمد علي الإقناع والقبول بدلا من إستخدام الأساليب البيروقراطية التي تستند إلي الخضوع والإذعان وإستخدام الترهيب للتاثر علي الأفراد¹.

2.2.10 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

في تطبيق أي نظام جديد دائما نجد كثيرا من المعوقات إما بسبب التطبيق الخاطي أو عدم الفهم للمطلوب او عدم وضوح الرؤية أصلا قبل التطبيق ويمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة فيما يلي:

1- عدم وجود الإلتزام من الإدارة العليا بدعم منهجية تطبيق إدارة الجودة : حيث نجد كثيرا من الإدارات العليا لا يهتمها مدي النجاح الفعال في التطبيق وتتلسم النتائج بقدر ما يهتمها النجاح الصوري أمام العملاء والموردين.

2-حادثة ظهور علم إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية : حيث علم إدارة الجودة منذ اكثر من ثلاثين سنة مطبق في اليابان وأمريكا وأوروبا ولم يجد صداه في التطبيق في البلدان النامية سوي في التسعينات ولعدد محدود من المنظمات.

3-عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال وعدم إقبال الشركات علي التطبيق وبالتالي يتم توفير الكفاءات حسب العرض والطلب علي الوظائف.

¹ - الزبون 2015 ص 100.

- 4- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعدم الإقتناع بجدوي تطبيق المنهجية خاصة الشركات التي تحقق ربحية عالية.
- 5- الإعتقاد الخاطي لدي بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلي التدريب والمحافظة علي مقعدهم وعدم المساس به وعدم تحملهم أعباء الدخول في متطلبات وظيفة اخري قد تكون ليست مهمة من وجهة نظره¹.
- 6- إتباع الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم وذلك باعتقادهم أن الموظفين وجدو لتنفيذ الأوامر وليس وضع الأهداف والتعليمات.
- 7- مقاومة التغيير لدي بعض العاملين بسبب طبيعة المقاومة للتغيير أو الخوف من تأثير التغيير عليهم بسبب حداثة التطبيق.
- 8- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية للجودة : حيث ليس من مهام العاملين معرفة الأساليب الإحصائية إلا اذا كان من صميم عملهم الرقابة والقياس.
- 9- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق الجودة الشاملة حيث أن هنالك عجلة من جني المردود من المبالغ والتكاليف التي تم صرفها.
- 10- عدم وجود نظام فعال للإتصالات : بين العاملين داخليا في المنظمة والموردين والعملاء خارجا ما يؤدي الي عدم وضوح الرؤيا وعدم وجود حقائق تبني عليها قرارات التحسين².

¹ - جودة 2009 ص 237 .

² - الزبون 2015 ص 105

المبحث الثالث : الأداء المؤسسي

2.3.1 مفهوم الأداء المؤسسي :

أصبحت عملية قياس وتقييم الأداء محل إهتمام العديد من المتعاملين وأصحاب المصالح مع المنظمات والمؤسسات وإن اختلفت اغراض وأساليب القياس والتقييم لدي كل منهم ومن ناحية اخري أصبح تركيز قياس الأداء بقياس المخرجات الخاصة بالمؤسسة غير مناسب حيث أصبح من الواجب التركيز أيضا علي العمليات والمعالجات ذاتها. وكذلك الإهتمام بالمؤشرات الكمية والرقمية فقط دون الإهتمام بقياس جودة الأداء وبالنظر الي ما تواجهه المنظمات حاليا من ضغوط وتحديات محلية وعالمية حيث أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها هذه المنظمات الآن تختلف عن الماضي فقد أصبح من الضروري النظر الي مؤشرات واليات تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات أصبح ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة وبالتالي أصبح الأداء المؤسسي بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية¹.

2.3.2 الأداء المؤسسي والية تقييمه :

لإعطاء صورة عن مفهوم الأداء لابد من التعرف أولا علي مكونات هذا المفهوم التي تتجسد في المقصود بالأداء المؤسسي والذي يمكن تعريفه بأنه : المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشمل علي ثلاث أبعاد وهي:

1. أداء الافراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للموسسة.

3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

وبالرغم من اشتمال مفهوم الأداء المؤسسي علي هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف عن أي بعد منها إذا اخذ منفردا وفالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي ,وبختلف عن أداء الوحدات التنظيمية إلا أنه في الحقيقة محصلة لكليهما².

يعرفه (P.drucker) علي أنه : قدرة المؤسسة علي الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال³.

¹ - لوفر 1998 ص 45 .

² - مخيمر واخرون 2000 ص 327 .

³ - الداوي 2010 ص 218 .

-ويعرف أيضا بأنه : إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية ، وإستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها¹.

-فقد عرف الأداء علي أنه : علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة ، وهناك من ركزو علي الكفاءة لوحدها حيث عرفها بعضهم علي أنها " الأهداف المتحصل عليها والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهناك من يضيف الطابع الإستراتيجي علي مفهوم الأداء ببعديه الكفاءة و الفعالية حيث يري الأداء المؤسسي أنه " قدرت المؤسسة علي تنفيذ إستراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوة التنافسية ، وعليه فهو يعتبر أن قدرة المؤسسة في الإستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في ان واحد ، الكفاءة والفعالية².

-كما يعرف ريتشارد سوانسون الأداء في اطار المؤسسة أو التنظيم علي أنه : المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام علي شكل سلع أو خدمات³.

-ويعرف كذلك الأداء علي أنه : حث الجهد والنشاطات والسلوكيات نحو تحقيق الجودة ثم الإمتياز.وبذلك يكون الأداء مرتبطا مباشرة بالإلتقان والإنضباط والمسؤولية.

-كما يعرف الأداء علي أنه : قدرة المؤسسة علي تحقيق الأهداف المسطرة ما يضمن لها البقاء والاستمرارية مع الأخذ بعين الإعتبار مختلف متغيرات المحيط الذي تعمل فيه⁴.

2.3.3 مستويات الأداء المؤسسي :

هنالك عدة مستويات للأداء التي يمكن إجازها في ما يلي:

1. الأداء الإستثنائي : هو الذي يبين التفوق في الأداء إلي المدي البعيد الذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة وازدهارها الواضح المالي.

2. الأداء البارز : وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع التي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول علي عقود عمل كبيرة ، وإملاك الكفاءات ، وضع نقدي ومالي متميز.

3. الأداء الجيد جدا : الذي يبين مدي صلابة الأداء وتوفير الدلائل المستقبل والكفاءات ، والتمتع بوضع مالي جيد .

4. الأداء الجيد : الذي يبين التمييز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن معدلات القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وضع مالي غير مستقر.

¹ - الحسيني 2000 ص 231.

² - مزهودة 2001 العدد الاول ص 88 .

³ - عريف 2008 ص 29 .

⁴ - عريف 2008 ص 30.

5. الأداء المعتدل : هو الأداء الذي تتغلب فيه نقاط القوة علي نقاط الضعف في المنتجات وقاعدة عملاء ، وكوادر عاملة.

6. الأداء الضعيف : الذي يمثل الأداء دون المعتدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف والقوة في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة كإستقطاب الكفاءات ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

7. الأداء المتازم : هو الأداء غير الكفاء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة¹.

2.3.4 أنواع الأداء المؤسسي :

تصنيف الأداء كغيره من الظاهر المتعلقة بالظاهر الإقتصادية وي طرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط الي حد بعيد بالأهداف ، فانه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الاخيرة وإستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية ، الأجل والمصدر².
أ_ التصنيف علي حسب معايير الشمولية :

فحسب هذا المجال يقسم الأداء الي أداء كلي وأداء جزئي :

1_ الأداء الكلي :

هو الذي يتجسد بالإجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها الي أي عنصر دون مساهمة في باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدي وكفاءة بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة وإستمرارية الأرباح والنمو.

2_ الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق علي مستوي الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلي عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي : وأداء وظيفة مالية . وأداء وظائف الأفراد ، وأداء وظائف التموين ، وأداء وظائف الإنتاج ، وأداء وظائف التسويق³.

¹ - مخيمر 2000 ص 321

² - مزدهور 2001 ص 80 .

³ - مزدهور 2001 ص 89.

ب_ التصنيف علي حسب معايير الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار الي طويل الأجل ، واداء قصير الأجل.

1. أداء طويل الأجل والذي يشمل فترة تتعدي الخمس سنوات

2. أداء قصير الأجل والذي يشمل فترة لا تتعدي السنة

ج_ التصنيف علي حسب معايير المصدر:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار الي أداء داخلي وأداء خارجي

1_ الأداء الداخلي :

ينتج من تفاعل مختلف أداء المنظمات الفرعية للمؤسسة ، اي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في

الأداء البشري أي الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.

و الأداء التقني الذي يتعلق بجانب الإستثمار ، و الأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية

المستعملة.

2_ الأداء الخارجي :

وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو، ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة

وبالتالي فانه لا يمكن التحكم في هذا الأداء ، حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا تتحصل عليها

المؤسسة علي سبيل المثال : قد يزيد حجم المبيعات في المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الإقتصادية أو

بسبب نتيجة إعانات تحفيزية من الخارج أو من طرف الدولة حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس علي

الأداء إيجابا أو سلبا ، وبالتالي يجب علي المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لانه يشكل تهديدا لها لا

تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي¹.

2.3.5 العوامل المؤثرة علي الأداء المؤسسي :

لتحديد العوام المؤثرة إتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلي مجموعات متجانسة

ويعتمد أكثرهم علي مصدر العوامل فقسموها إلي عوامل خارجية واخري داخلية وتتمثل فيما يلي :

أ_ العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء :

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم وبالتالي فان

أثرها قد يكون في شكل فرص يسمح إستغلالها في تحسين الأداء وقد تكون خطرة تؤثر علي أداء

¹ - مزدهور 2001 ص 91-92 .

المؤسسة ، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها ، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل إقتصادية ، إجتماعية ثقافية ، تكنولوجية ، سياسية ، وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها علي أداء المؤسسة.

ب_العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر علي أدائها ، ويمكن للمدير ان يتحكم فيها ويحدث فيها تغير ، تسمح بزيادة أثارها الإيجابية او التقليل من الأثار السلبية ، وتتميز هذه العوامل بكثرتها ، وبالتالي صعوبة حصرها ، والتداخل فيما بينها ، والتفاوت منها في درجة تأثيرها والتحكم فيها . ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما :

1_العوامل التقنية :

وهي مختلف القوة والتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم ما يلي :

-نوعية المنتج ومدى مناسبة للتغليف.

-نوعية التكنولوجيا سوي المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

-تصميم المؤسسة من حيث المخازن ، الورش أو الآلات.

-التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

2_العوامل البشرية :

وهي مختلف القوي والتغيرات التي تؤثر علي إستخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم علي الخصوص:

-التركيبية البشرية من حيث العمر والسن.

-التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها.

-نظامي المكافآت والحوافز.

-الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

- التكنولوجيا المستخدمو وتقنية المعلومات.

وبصفة عامة يمكن القول بأن أداء المؤسسة كتوفيق بين الفعالية في مدي تحقيق الأهداف وكفاءة إستخدام مواردها تتأثر بعوامل كثيرة منها ما يمكن التحكم فيه ومنها ما يصعب حيث نجد أن بعض العوامل يصعب إدراجها في إي مجموعة¹.

2.3.6 قياس الأداء المؤسسي :

نجاح أي مؤسسة متوقف علي مدي قدرتها في تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة وهي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجي محدد ، والعمل علي توفير وإستغلال كل الإمكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها في ظل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، وتعتبر عملية قياس الأداء في المؤسسات الإقتصادية المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية لأنها تعبر عن النتيجة النهائية خلال فتر معينة وترتبط أساسا بمدي حصر وتحديد الإنجازات وما وصلت اليه المؤسسة في تحقيق الأهداف².

2.3.6.1 مفهوم قياس الأداء المؤسسي :

يعرف قياس الأداء علي أنه : المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ولا سيما جانب تسجيل التقدم نحو تحقيق الغايات الموضوعة.

كما يعرف أيضا بأنه : طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية³.

ويعرف أيضا بأنه " عملية إكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر علي ربحية المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدي تحقيق المؤسسة لأهدافها المحدودة في الوقت الحاضر.

قياس الأداء لا يتم في معظم الحالات إلا بتواجد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديد تطورات المحققة ، إذ يستلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له. ومن خلال التعاريف السابقة يستنتج أن قياس الأداء نستطيع من خلاله الحكم علي فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة⁴.

¹ - مزدهور 2001 ص 93-94 .

² - محسن 2007 ص 487 .

³ - محسن 2007 ص 488 .

⁴ - محمد 2009 ص 193 .

2.3.7 تقييم الأداء المؤسسي :

مها كان متاحا للمؤسسة من موارد مختلفة فلا يمكن إستغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة ، حيث لا يمكن للإدارة معرفة ما حققته من نتائج وما ضيعته من فرص وتحديد الخطط المستقبلية إلا عن طريق تقييم أدائها.

يمكن تعريف تقييم الأداء علي أنه : مجموعة الدراسات التي ترمي إلي التعرف علي مدى قدرة المؤسسة علي إدارة نشاطاتها من مختلف الجوانب الإدارية ، والإنتاجية ، التقنية والتسويقية خلال فترة زمنية محددة . ومدى مهارات المؤسسة في تحويل المدخلات أو الموارد ألي مخرجات نوعية وكمية بالجودة المطلوبة¹.

-كما يعرف تقييم الأداء علي أنه " مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة وكيفية إستخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف.

-ويعرف علي أنه " مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي اقيم من أجلها ومقارنة تلك النتائج مع الأهداف المخطط لها².

2.3.8 مراحل تقييم الأداء المؤسسي :

تمر عملية الأداء بمراحل عديدة نجلها في الاتي :

1_ جمع البيانات والمعلومات الإحصائية :

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة والمعايير المطلوبة عن نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر و المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية ورأس المال عدد العاملين وأجورهم.حيث أن هذه المعلومات تخدم التقييم السنوي خلال السنة المعينة ، بالإضافة إلي المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية :

لوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية في البيانات حيث يتم الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات .

3- إجراء عملية التقييم :

¹ - الكرخي 2007 ص 31 .

² - العيساوي 2008 ص 250 .

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

4_ إتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم :

إذا كان نشاط الوحدة المنفذ ضمن الأهداف المخططة وأن الإنحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول الأزمة لمعالجت هذه الإنحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل .

5_ تحديد المسؤوليات ومتابعه العمليات التصحيحية للإنحراف :

وذلك من خلال تحديد الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تضمنت عملية التقييم وللإستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة¹.

2.3.9 أهمية تقييم الأداء المؤسسي :

تتمثل أهمية الأداء فيما يلي

1- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغاية تحقيق أهداف

2- يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات المسندة على حقائق عملية وموضوعية ، فضلا من أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.

3- أن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي الى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة .

¹ - الكرخي 2007 ص 39-40

4_ يظهر تقييم الأداء على المتطور الذي حققتة المؤسسة فى مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانيا في المؤسسة من مدى إلى الأخرى ومكانيا بالمؤسسات المماثلة .

5_ يساعد تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والمؤسسات المختلفة وهذا بدور يدفع المؤسسة لتحسين مستوي أدائها¹.

2.3.10 أهداف تقييم الأداء المؤسسي :

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات الي تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الأداء المؤسسي ومن أهمها.

1.المساعدة في التحقق من مدي قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها.فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم إنجازه فعليا وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدي المؤسسة .

2.إن عملية تقييم الاداء تسلط الضوء علي مدي الكفاءة في إستغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها.ويتم ذلك من خلال إستثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من هدر الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يوتر علي جودة المنتج والخدمة المقدمة.

3.تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب مع الأهداف الموضوعه،فنماذج التقييم تشتمل علي مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوي الأداء لدي المؤسسة.

4.المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة و معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة².

2.3.11 معوقات تقييم الأداء المؤسسي :

تواجه عمليات تقييم الأداء المؤسسي كثيرا من الصعوبات التي تصعب من عملية التقييم الدقيق إذ أن إعتداد معايير وحدة قياس الأداء المؤسسي تعتبر في غاية الصعوبة وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي :

1_الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.

2_الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقييمه.

¹- ديجي 2013 ص 66 .

²- الشحات 1992 ص 189 .

- 3_ صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المتغيرا الكمية والنوعية وقياس أداء المؤسسة.
- 4_ النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة¹.

2.3.12 الفلسفة التي يقوم عليه الأداء المؤسسي :

1. إن كل مستوي من مستويات الأداء هو جزء من مستوي الأداء الكلي بالمنظمة.
 2. إن قياس الأداء القائم علي الاهتمام بالاجزاء دون إدراك نقاط التلاصق والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد المؤسسة عن المثالية ويقود المؤسسة إلي سلسلة من التعثرات التي تؤدي في النهاية الي الهدم
 3. حدوث تفوق نتيجة للنظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي إلي الإختلافات والتدهور في الأجل الطويل.
 4. إن طبيعة إدراك النظرة الكلية للأداء المؤسسي هو تساعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلي المثالية التكاملية وتجنب القصور الجزئي.
 5. ان النظرة التكاملية للأداء لاتعني عدم الإختلاف بل تعني إدراك وجهات الإختلاف مع الأجزاء وصولا إلي التجانس الإداري والذي يؤدي الي الجماعية في الأداء وتحقيق الإبداع الإداري.
- ولا شك في أن قدرة الإدارة في تحقيق حالة من الكفاءة والفعالية في المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة علي بناء تنظيم مؤسسي يمكن المنظمة من الأداء المتميز الذي يتماثل مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لمهام الإدارة².

2.3.13 علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى:

- هنالك ثلاث مستويات متدرجة للأداء يمكن توضيحها فيما يلي:
- المستوي الأول : تقييم الأداء العام ويهدف الي تقييم الأداء العام للدولة او أي قطاع من القطاعات الإنتاجية أو الخدمية الأخرى ، فتقييم خطط التنمية الإجتماعية والإقتصادية

¹ - عبد الرازق 2008 ص 55 .

² - مخيمر واخرون 2000 ص 203 .

للدولة لمعرفة المطلوب منها وتحديد نقاط الضعف والقوة بها يتعبر مثالا لمستوي الأداء العام.

المستوي الثاني : تقييم الأداء المؤسسي والذي يتضمن تقييم أداء الوزارات والمؤسسات والشركات ، ويتم ذلك من خلال إستحداث مجموعة من معايير الأداء وقياس مستوي الإنجاز الفعلي في ضوء تلك المعايير المعدة للأداء المطلوب.

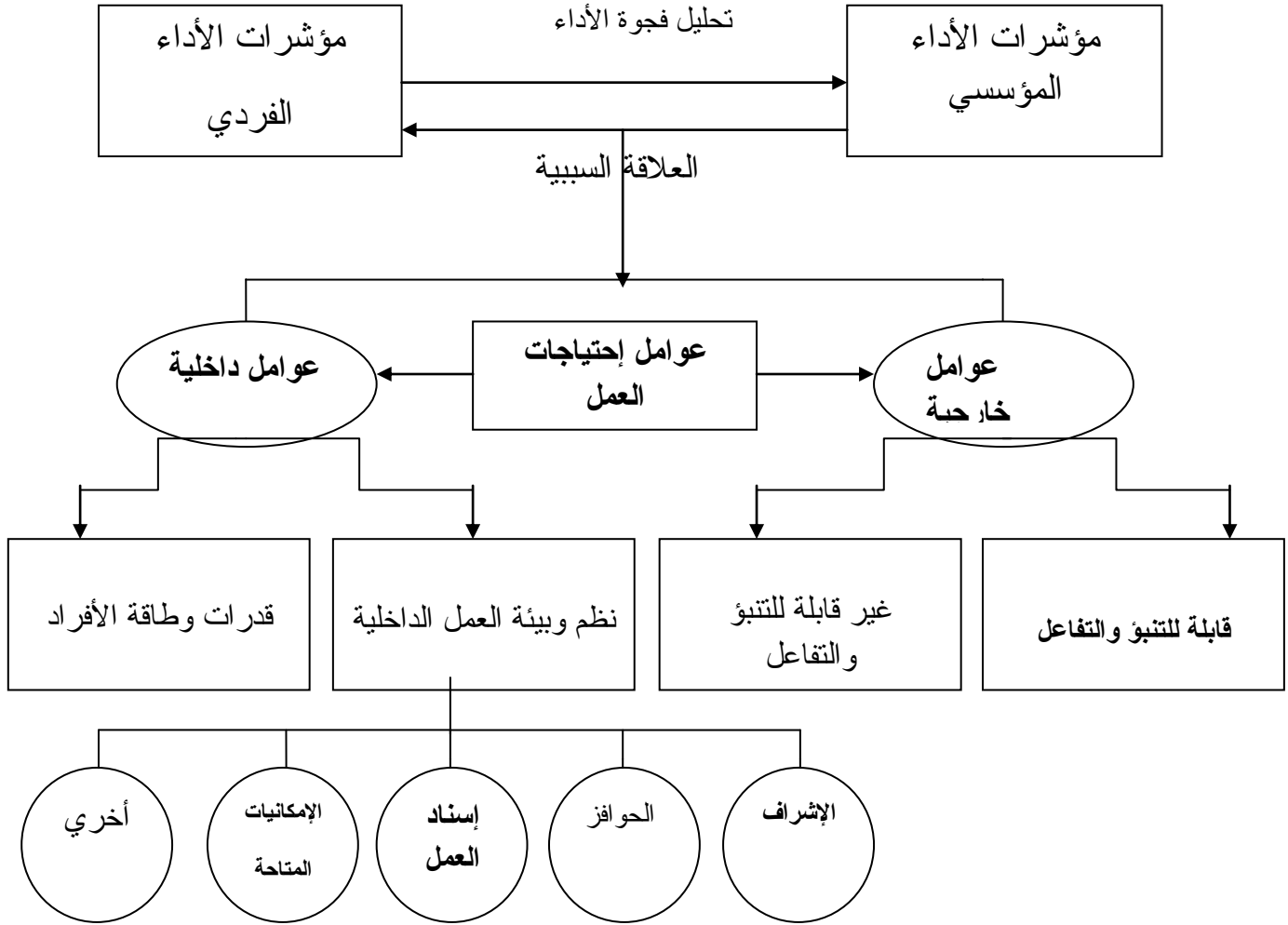
المستوي الثالث : تقييم الأداء الفردي حيث يتضمن ذلك كل فرد من العاملين في أي مؤسسة وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي من تحليل الوظائف التي يقوم بها العاملون ، وهذا التقييم يعتبر بمثابة حجر الأساس لتقييم الأداء ككل.

ونلاحظ من خلال تعريف المستويات الثلاثة السابقة أنها تتأثر وتتوثر فيما بينها فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية تقييم الأداء كمعرفة نقاط القوة والضعف للفرد والمؤسسة والقطاع العام ، كما انها تعتبر عملية متكاملة ، ولان تقييم أداء الدولة يتطلب تقييم لأداء مؤسساتها والأمر الذي يتطلب تقييم أداء الأفراد داخلها.

ويشكل مستوي تقييم الأداء المؤسسي " حلقة الوصل " التي تربط بين أدني مستوي وهو الفرد وأعلي مستوي وهي الدولة . فالأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية علي أداء الافراد المكونين للمنظمة¹.

¹- يونس 1998.

(الشكل رقم (2.2) : يوضح العلاقة بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي)



(يونس 1998 تقييم أداء المؤسسات السياحية في الأردن ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك)

ونظرا لأهمية العلاقة بين مستوي الأداء المؤسسي والفردي يمكن توضيح تلك العلاقة من الشكل رقم

(2.2) والذي يوضح:

1. طبيعة العلاقة بين مستوي الأداء الفردي والمؤسسي.
2. تشخيص الأسباب المؤدية إلي حدوث فجوة بين مستوي الأداء الفردي والأداء المؤسسي.

يتضح من الشكل السابق أن هناك علاقة سببية بين الأداء المؤسسي والأداء الفردي بمعنى أنه في حال توفر الأداء الفعال للأفراد فإن أدائهم العالي ينعكس علي الأداء المؤسسي وأنه في حال وجود فجوة في الأداء فلا بد من تشخيصها بصورة علمية. والتشخيص عادة ما يوضح أثر العوامل التالية علي الأداء:¹.

1.العوامل الخارجية : وهي عوامل خارجية تؤثر علي أداء الأفراد والمؤسسات علي حد سواء.

2.العوامل الداخلية : وهي تلك التي تتعلق بقدرات ورغبات وطاقة الأفراد من جهة وعوامل متعلقة بالتنظيم الداخلي من جهة أخرى.

2.3.14 نماذج تقييم الأداء المؤسسي :

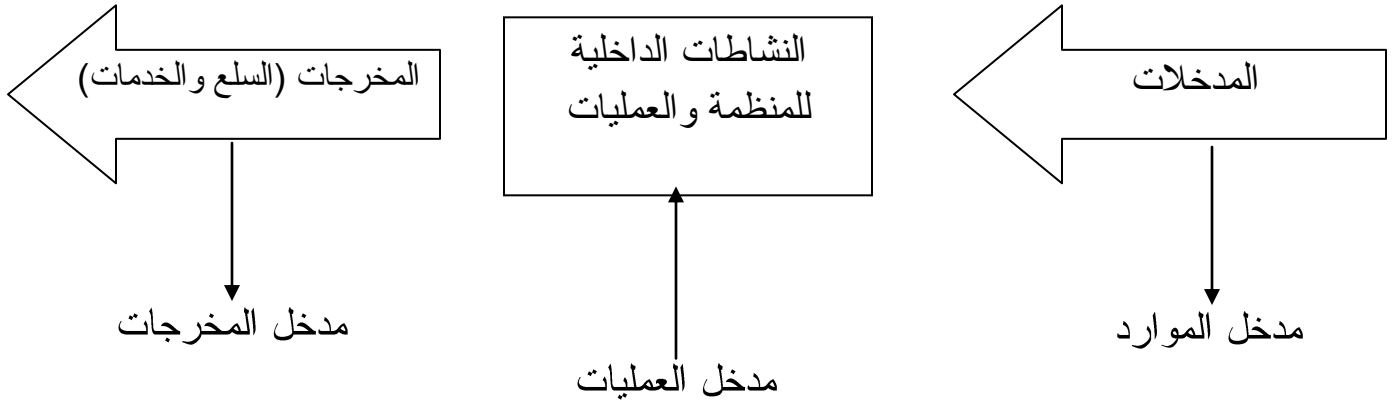
هنالك العديد من النماذج المستخدمة لتقييم الأداء المؤسسي التي تتباين فيما بينها من خلال توجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها ومدى ملائمتها لأنواع المنظمات الربحية منها والخدمية وهنا سنركز علي النماذج الأكثر ملائمة والأسهل تطبيقاً.

1-النموذج التقليدي :

يركز هذا النموذج علي الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المؤسسات أو المنظمات. فمثلا التحصل علي الموارد والمواد الخام من البيئة وتحويل هذه المواد من خلال العمليات والأنشطة الي خدمة أو سلعة تقدم إلي العميل ويمكن توضيح مكونات النموذج التقليدي من خلال الشكل التالي.

¹ - الطعامة 2000 .

(شكل رقم (2.3) يوضح نموذج تقييم الأداء التقليدي)



(الطعامنة 2000 " تقويم الأداء المؤسسي معهد الإدارة العامة، عمان:الأردن ورقة

منشورة)

وبناء علي النموذج السابق يمكن لأي مؤسسة أو منظمة من تقييم أدائها ضمن أي من المدخلات التالية لقياس مستوي الأداء لكل مكون من مكونات النظام التالي:

أ. مدخل الموارد :

ويتمكن المقوم من خلال هذا المدخل من تحديد مدي قدرة المؤسسة علي الحصول علي الموارد وقدرتها علي إدامة وإستمرارية العمليات اليومية.

ب. مدخل العمليات التحويلية :

وهنا يمكن قياس أنشطة داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية ، ويمثل هذا المدخل قدرة المؤسسة علي إستغلال المدخلات من مال و وقت وموارد بشرية ومعدات للحصول علي المنتج أو الخدمات المخرجة.

ج. مدخل المخرجات (الهدف) :

يتم من خلال هذا المدخل تغيير قدرة المؤسسة علي تحقيق أهدافها ونعني بها نجاح هذه المؤسسة وتقديم الخدمات¹.

¹ - مرجع سابق، الطعامنة 2000 .

2 - نموذج تقييم الأداء المتوازن:

هو أحد المداخل الإستراتيجية لقياس وتقييم الأداء والذي طوره كل من (روبرت_كابلن) من جامعة هارفاد و(ديفيد نورتون) ويستهدف هذا النموذج وصف لبعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق "التوازن" فيما بينهما دون التركيز علي جانب واحد فقط. حيث تم إدراج كثير من الإدارات في التركيز علي الأداء المالي دون الإلتفات لباقي الجوانب التنظيمية الأخرى. ويمثل هذا النموذج نظاما إداريا إلي جانب كونه نظاما قياسيا. وهو ما يمكن المؤسسة من تحديد الرؤية المستقبلية والرسالة التنظيمية بوضوح وتحويلها إلي خطة عمل.

ويحقق هذا النموذج نوعا من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية. بما يضمن تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات. كما يحقق هذا النموذج العديد من التوازنات بين المفاهيم والمقاييس التقليدية والحديثة ، وهو لا يعتمد فقط علي المؤشرات التاريخية بل يتعدا ذلك ليتضمن العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة علي تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسية التالية:

- الرؤية والرسالة Vision and mission
- الأداء المالي Financial performance
- العمليات الداخلية Internal process
- التعليم والنمو learning and growth
- المستفيدون " متلقين الخدمة " Clients¹.

2.3.15 فجوة الأداء المؤسسي :

فجوة الأداء تظهر عند مقارنة ما تم الخطيط له في بداية العام مع النتائج المتحصل عليها في نهاية العام. ولعلاج فجوة الأداء المؤسسي لابد من إختيار أهداف محددة للتركيز عليها لتطوير وتحسين أدائها وهذه الأهداف من الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، والجهود المبذولة لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها عندما تكون مدعومة من قبل الإدارة العليا².

¹- زايد 2004 .

²- سالم 1992 ص 198 .

1.15.3.2 خطوات معالجة فجوة الأداء المؤسسي تتمثل فيما يلي:

- ا. **تحليل الأداء** : يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن اولوياتها وقدراتها ، هو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة . ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:
الوضع المرغوب والوضع الحالي أو الفعلي، وينتج عن المفهومين تدارك الفجوة في الأداء لذا فان الهدف من تحليل الأداء هو إغلاق الفجوة أو علي الأقل تقليصها إلي أدني مستوي باستخدام أقل التكاليف وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتق من السياسة الرئيسية الأساسية للمؤسسة وأولياتها. ومن قواعد عمل المنظمة¹.
- ب. **البحث عن المسببات** : هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادا ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلي معالجة الأعراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة. ولاكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فان ذلك سيؤدي إلي نتائج أفضل لذا فان تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.
- ج. **إختيار وسيلة المعالجة** : يمكن إختيار وتصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء. ويمكن أن تكون هنالك عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه ، بل يجب إختيار طريقة واحدة والتركيز عليها وإختبارها ثم تليها ، مع الأخذ بالحسبان الأولوية والأهمية في إختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.
- د. **التطبيق** : بعد إختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، وتصمم نظاما للمتابعة يتضمن مفاهيم التغيير المطلوب في الأعمال اليومية والإهتمام بتأثير الأمر المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- هـ. **مراقبة الأداء وتقييمه** : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب توفير وسائل مراقبة ومتابعة تركز علي قياس التغيير لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل².

¹- مرجع سابق، سالم 1992 ص 203 .

²- نفس المرجع، سالم 1992 ص 204-405 .

2.3.16 المفاهيم العملية لمعايير ومؤشرات الأداء :

يمكن تعريف معايير الأداء performance standard بأنها معدلات قياسية تستطيع إدارة المؤسسة ان تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات. ويمكن تحديد معايير الأداء العامة التي تستخدمها المنظمات والمؤسسات كأساس للتقييم والمراجعة فيما يلي:

1. الكفاءة:

يشير هذا المعيار الي حسن إستخدام الموارد المتاحة أفضل إستخدام.

2. الفاعلية:

يقيس هذا العيار مدي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف التشغيلية لأقسامها الخاصة .

3. الإنتاجية:

يشير هذه المعيار الي قياس العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات المؤسسة.

4. الجودة:

يتضمن هذا المؤشر مقاييس الجودة خلال توقعات العميل " المستفيد " ¹.

¹ - مخيمر واخرون 2000 189.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن مجموعة شركات معاوية البرير

المبحث الثاني: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات

الفصل الثالث

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن مجموعة شركات معاوية البرير

مقدمة:

تميزت مجموعة معاوية البرير منذ مطلع القرن العشرين و أصبحت معلماً مشرقاً في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية في البلاد بمستوى عالي من الكفاءة، والنزاهة، والعمل الجاد تمكن مؤسس المجموعة بهذه القيم من تطويرها حتى أصبحت واحدة من أقوى دعائم مجتمع المال والاعمال في السودان

مجالات عمل مجموعة معاوية البرير:

بأخذ التراث المذكور سابقاً في الاعتبار، إضافةً للتغيرات المستمرة في الأعمال المحلية والدولية، أدي كل ذلك في تشكيل مجموعة شركات معاوية البرير كمؤسسة تجارية حديثة، تعمل في مختلف الصناعات.

تتكون المجموعة حالياً أكثر من 30 شركة تغطي القطاع الصناعي والزراعي والحيواني، والعقارات، والتعدين، والبلاستيك، وأكثر من ذلك.

منذ أن بدء العمل في عام 1984، ركزت مجموعة معاوية البرير على قيم رئيسية دفعت بها للنجاح و تتمثل القيم في شغف التفوق في المجالات التي أختيرت ودفعتها للنمو ومواصلة تطوير قدراتنا. تعد مجموعة معاوية البرير حالياً واحدة من أكبر المجموعات في السودان وشرق وسط أفريقيا، مع أكثر من 7000 موظف وأكثر من 300 منتج وخدمة.

رؤية الشركة :

تتمثل رؤيتنا في إنشاء مجموعة متكاملة من المنتجات الصناعية والزراعية والتجارية لإنتاج سلع وخدمات استهلاكية عالية الجودة.

مهمة الشركة :

توفير منتجات وخدمات عالية الجودة تزيد من جودة حياة عملائنا. (مقابلة شخصية)

وباعتبارنا شركة ذات مكانة رائدة في سوقها الأساسي في السودان، فإننا نفخر بخبرتنا ورؤيتنا العميقة للسوق المحلية، والتي تمكننا من تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات السوق وتدعم الإستمرارية.

بدأً من منتجات الألبان والوجبات الخفيفة الحلوة والمالحة والبسكويت والعصائر والمشروبات الغازية إلي المنظفات والقرطاسية والبلاستيك والتعبئة والتغليف، وأكثر من ذلك بكثير، نفخر بأن يكون لدينا مزيج كبير من الصناعات.

قيم الشركة :

النزاهة

نعمل بصدق و جدية لكسب ثقة العملاء.

العمل بروح الفريق الواحد

نقدر العمل الجماعي لأنه بالعمل كوحدة، نستطيع تحقيق الكثير.

الثقة

أساس قيمنا هي الثقة، فأصبحت في صميم كل ما نقوم به.

التنوع

نحن ملتزمون بالتنوع . فالتنوع جزء رئيسي من تقاليد المجموعة وما نقوم به.

الإستمرارية

نعمل بجد ونسعى في بناء علاقات محترمة وطويلة الأمد. و نهدف إلى وضع الأساس للنجاح

المبحث الثاني : تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

3.2.1 مقدمة:

يحتوي هذا المبحث وصفا للطرق والإجراءات التي إتبعها الباحث في تنفيذ هذه الدراسة ويشمل ذلك وصفا لمجتمع الدراسة وعينته وطريقة إعداد أدوات الدراسة والإجراءات التي أتخذت للتأكد من صدقها وثباتها والطريق التي أتبع لتطبيقها والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات وإستخراج النتائج كما يشمل المبحث تحديدا ووصفا لمنهج الدراسة.

3.2.2 منهجية الدراسة:

يهدف البحث إلي دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي بدراسة حالة متمثلة في مجموعة شركات معاوية البرير الصناعية بولاية الخرطوم ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليل في إجراء الدراسة نظرا لانه أكثر ملائمة ومناسبة مع الظاهرة موضع البحث دون تدخل الباحث في مجرياته.

3.2.3 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة شركات معاوية البرير ولاية الخرطوم حيث تم الحصول علي قائمة مكونة من 15 مؤسسة فرعية ضمن المجموعة وتتميز هذه المؤسسات الفرعية بوجود معرفة لدي العاملين في الإدارة والموظفين والمشرفين بمفهوم الجودة مما ساعد وسهل في ملء الإستبانات وزيادة الدقة في المعلومات.

3.2.4 عينة الدراسة:

تتميز العينة بأنها قصدية حيث تم توزيع الإستبانات علي الإدارة العليا والإدارات الفرعية في المؤسسة التي لها علاقة بموضوع الدراسة متمثلة في المسميات التالية(مدير المؤسسة الإداري- رؤساء الأقسام-المشرفين-الموظفين)

وقد قام الباحث بتوزيع عدد 85 إستبانه علي عدد 12 مؤسسة من أصل 15 مؤسسة تمثل مجتمع الدراسة حيث لم يتمكن الباحث من الوصول إلي ثلاثة مؤسسات من الإجمالي وبالتالي قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر شبة الشامل في توزيع إستبانات الدراسة.

تم إسترداد 74 إستبانة من أصل 85 وخلال التحليل تم إستبعاد 4 إستبانات لعدم جدية الإجابات ووجود فراغات في الإستبانات ليصبح العدد الكلي الذي تمت عليه عملية التحليل 70 إستبانة أي ما يعادل نسبته (82%).

3.2.5 أداة الدراسة :

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضع الدراسة تم إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة علي النحو التالي:

1. إعداد إستبانة أولية لأجل إستخدامها في تحصيل البيانات والمعلومات المطلوبة.
2. عرض الإستبانة الأولية علي مشرف الرسالة لغرض إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب توصيات المشرف .
4. عرض الإستبانة علي مجموعة من المحكمين والذين قامو بدورهم في تقديم النصح والإرشاد حيث تم تعديل وحذف ما يلزم.
5. توزيع الاستبانة علي جميع مجتمع الدراسة.

3.2.6 مصادر جمع المعلومات :

إعتمد الباحث علي العديد من المصادر الأولية والثانوية للمعلومات بهدف الأجابة علي تساؤلات الدراسة وإختبار فرضياتها وتحقيق أهداف الدراسة:

وكانت المصادر الثانوية عبارة عن التالي:

- الكتب والمراجع والمجلات والدورات.
- الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.
- شبكة المعلومات العنكبوتية.

أما المصادر الأولية فكانت عبارة عن إستخدام إستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائيا للحصول علي النتائج.

3.2.7 وصف الإستبانة :

ارفق مع الاستبيان خطاب الي المبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدف وغرض الاستبيان،وقد تم تقسيم الإستبانة إلي ثلاث أقسام رئيسية كالتالي:

القسم الأول : يحتوي هذا القسم علي مجموعة من الاسئلة تتعلق بالسمات الشخصية لأفراد العينة ومجموعة تتعلق بعض المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة.

القسم الثاني : يناقش هذا القسم تطبيق المؤسسة محل الدراسة لفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ويتكون هذا القسم من 6 محاور رئيسية.

- المحور الأول : قياس إلتزام الإدارة العليا ويتكون من 5 فقرات.
- المحور الثاني : قياس مشاركة العاملين ويتكون من 5 فقرات.
- المحور الثالث : قياس الخطط والإستراتيجيات ويتكون من 5 فقرات.
- المحور الرابع : قياس التحسين والتطوير ويتكون من 5 فقرات.
- المحور الخامس : قياس النظم الإدارية ويتكون من 5 فقرات.
- المحور السادس قياس التركيز علي العملاء والذي بدوره يتكون من 6 فقرات (إعداد الدارس).

القسم الثالث : يناقش هذا القسم مقاييس أداء المؤسسة محور الدراسة ويتكون من 4 محاور كالتالي:

- المحور الأول: قياس رضا المؤسسة (في تحقيق أهدافها) ويتكون من 5 محاور.
- المحور الثاني: قياس رضا الزبائن (عن جودة الخدمة المقدمة) ويتكون من 5 محاور.
- المحور الثالث: قياس رضا العاملين (الأمن الوظيفي) ويتكون من 5 محاور.
- المحور الرابع: قياس رضا المجتمع (النظرة المؤسسية) ويتكون من 5 محاور(إعداد الدارس).

3.2.8 ثبات وصدق أداة الدراسة :

اولا:الثبات والصدق الظاهري :

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبيان وصلاحيه عباراته من حيث الصياغة والوضوح ثام الباحث بعرض عبارات الإستبيان علي عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة وبعد إستعادة الإستبيان من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات التي اقترحت عليه.

ثانيا:الثبات والصدق الإحصائي :

يقصد بثبات الإختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضا أنه إذا ما طبق اختبار ما علي مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم ثم اعيد تطبيق الإختبار نفسة علي المجموعة نفسها وتم الحصول علي الدرجات نفسها يكون الإختبار ثابتا تماما.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوث من خلال إجاباته علي مقياس معين ويحسب الصدق بطرق عديدة اسهلها كونه يمثل الجزر التربيعي لمعامل الثبات وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح .والصدق الذاتي للإستبانة هو مقياس الأداء لما وضعت له.

3.2.9 الأساليب الاحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها , تم إستخدام الاساليب الاحصائية الاتية:

* التوزيع التكرارى للاجابات

* الاشكال البيانية

* الوسيط

* اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات

*معامل الفاكرونباخ

للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان ، تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS و الذي يشير اختصارا الى الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences إن كل ما سبق ذكره و حسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الإسمية الى متغيرات كمية ، و بعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق فى اجابات أفراد الدراسة على عبارات فرضية الدراسة.

3.2.10 إختبار صحة فرضية الدراسة :

للاجابة على تساؤلات الدراسة و التحقق من فرضيتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان و التى تبين آراء أفراد الدراسة، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة "وافق بشدة"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة اوافق"، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد " والدرجة (2) كوزن لكل إجابة "لا اوافق"، والدرجة (1) كوزن إجابة " لا اوافق بشدة". ولمعرفة إتجاه الإستجابة فإنه يتم حساب الوسيط .

إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الاحصائى هو تحويل المتغيرات الاسمية الى متغيرات كمية، و بعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق فى اجابات أفراد الدراسة على عبارات فرضية الدراسة.

3.2.11 التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات :

القسم الأول:البيانات الشخصية :

وهي البيانات التي تخص مجتمع الدراسة وهي المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع الدراسة من (موظفي مجموعة شركات معاوية البرير كانموزج) حيث قام الباحث بتوزيع عدد (70) استبانة على المستهدفين.

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شملها على

1-الأفراد من مختلف النوع

2-الأفراد من مختلف العمر

3-الأفراد من مختلف المؤهل العلمي

4-الأفراد من مختلف المسمي الوظيفي

5-الأفراد من مختلف سنوات الخبرة

فيما يلي وصفاً لأفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه خصائص (المبحوثين).

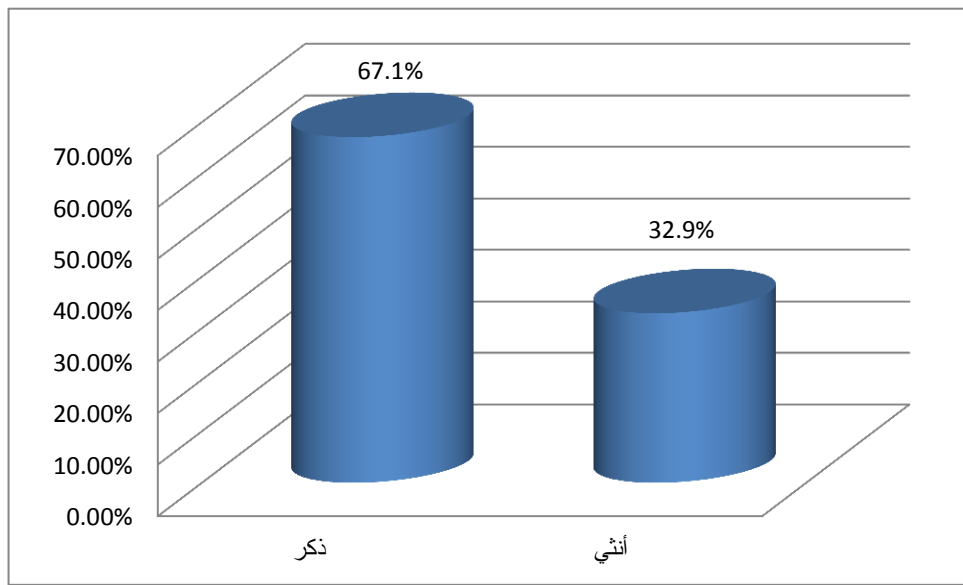
1-النوع :يوضح الجدول رقم (3.1) التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق النوع

الجدول رقم (3.1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	47	67.1
أنثي	23	32.9
المجموع	70	100

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss, 2018م

الشكل (3.2.1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق النوع



المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel, 2018م

يتضح من الجدول رقم (3.1) والشكل رقم (3.1) أن أفراد الدراسة في متغير النوع، الذكور بلغ عددهم (47) وبنسبة (67.1%) بينما نجد الإناث بلغ عددهم (23) وبنسبة (32.9%).

2- العمر:

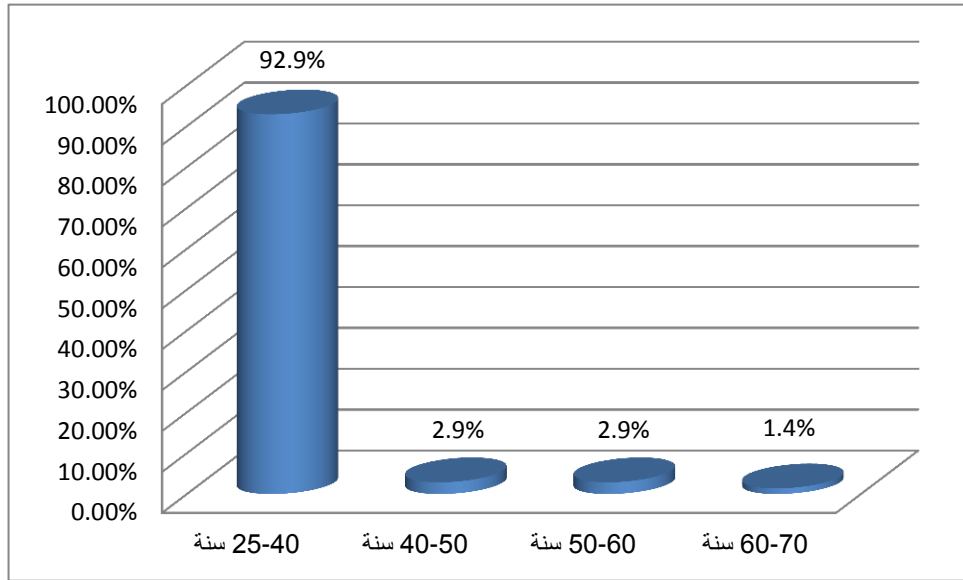
يوضح الجدول رقم (3.2) والشكل رقم (3.2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق العمر

الجدول رقم (3.2) التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
40-25 سنة	65	92.9
50-40 سنة	2	2.9
60-50 سنة	2	2.9
70-60 سنة	1	1.4
المجموع	70	100

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss, 2018م

الشكل (3.2) التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق العمر



المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel, 2018م

يتضح من الجدول رقم (3.2) والشكل رقم (3.2) أن أفراد الدراسة وفق العمر، 40-25 سنة بلغ عددهم (65) وبنسبة (92.9%) بينما نجد الذين أعمارهم تتراوح بين 50-40 سنة بلغ عددهم (2) وبنسبة (2.9%) ونجد الذين أعمارهم تتراوح بين 60-50 سنة بلغ عددهم (2) وبنسبة (2.9%) ونجد الذين أعمارهم تتراوح بين 70-60 سنة بلغ عددهم (1) وبنسبة (1.4%).

3- المؤهل العلمي:

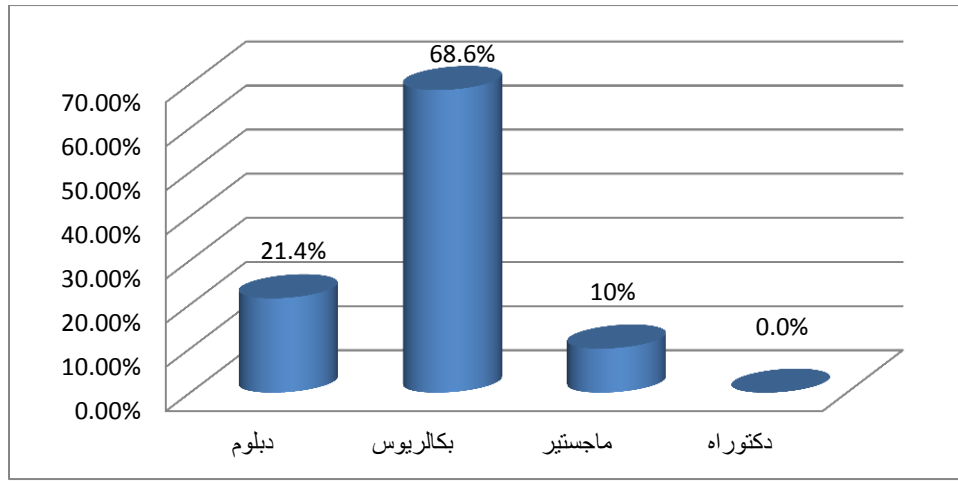
يوضح الجدول رقم (3.3) والشكل رقم (3.3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

الجدول رقم (3.3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم	15	21.4
بكالوريوس	48	68.6
ماجستير	7	10
دكتوراه	0	0.0

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss, 2018م

الشكل (3.3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel, 2018م

يتضح من الجدول رقم (3.3) والشكل رقم (3.3) أن أفراد الدراسة في متغير المؤهل العلمي، دبلوم بلغ عددهم (15) وبنسبة (21.4%) ونجد الذين مؤهلهم بكالوريوس بلغ عددهم (48) وبنسبة (68.6%) أما الذين مؤهلهم ماجستير بلغ عددهم (7) وبنسبة (10%) ونجد الذين مؤهلهم دكتوراه بلغ عددهم (0) وبنسبة (0.0%).

4- المسمي الوظيفي :

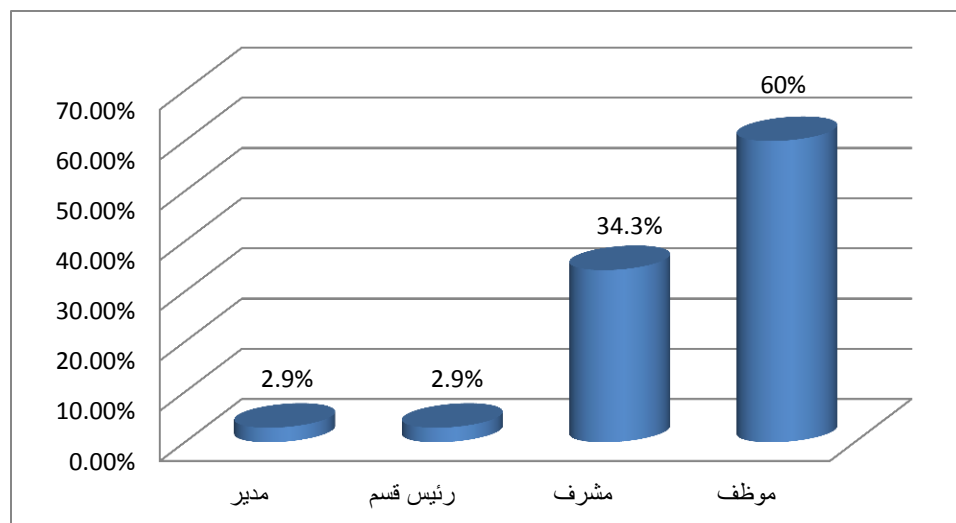
يوضح الجدول رقم (3.4) والشكل رقم (3.4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق نوع المسمي الوظيفي

الجدول رقم (3.4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق نوع المسمي الوظيفي

المسمي	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	2	2.9
رئيس قسم	2	2.9
مشرف	24	34.3
موظف	42	60
المجموع	70	100

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

الشكل (3.4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق نوع المسمي الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج Excel,2018م

يتضح من الجدول رقم (3.4) والشكل رقم (3.4) أن أفراد الدراسة وفق المسمي الوظيفي، مدير بلغ عددهم (2) وبنسبة (2.9%) ونجد الذين وظيفتهم رئيس قسم بلغ عددهم (2) وبنسبة (2.9%) ونجد الذين وظيفتهم مشرف بلغ عددهم (24) وبنسبة (34.3%) ونجد الذين هم موظفين بلغ عددهم (42) وبنسبة (60%).

5- سنوات الخبرة:

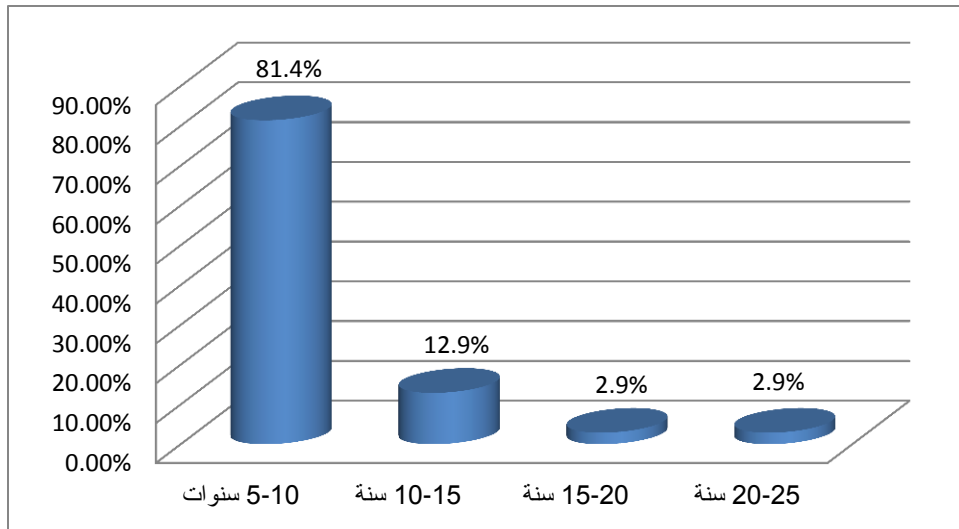
يوضح الجدول رقم (3.5) والشكل رقم (3.5) التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

الجدول رقم (3.5) التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

المدة	التكرارات	النسبة المئوية
10-5 سنوات	57	81.4
15-10 سنة	9	12.9
20-15 سنة	2	2.9
25-20 سنة	2	2.9
المجموع	70	100

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss, 2018م

الشكل (3.5) التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel, 2018م

يتضح من الجدول رقم (3.5) والشكل رقم (3.5) أن أفراد الدراسة وفق سنوات الخبرة، الذين سنوات خبرتهم بين 10-5 سنة بلغ عددهم (57) وبنسبة (81.4%) ونجد 15-10 سنة بلغ عددهم (9) وبنسبة (12.9%) ونجد 20-15 سنة بلغ عددهم (2) وبنسبة (2.9%) ونجد الذين سنوات خبرتهم اكثر من 25-20 سنة بلغ عددهم (2) وبنسبة (2.9%).

وقد قام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ

وكانت النتيجة كما في الجدول (3.6) الآتي:

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الإستبيان لعدد (10) محاور

الجدول (3.6) يوضح الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الإستبيان لعدد (10)

محاور

البيان	عدد العبارات	الثبات	الصدق
الإستبانة	51	0.957	0.978

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2018م

يتضح من نتائج الجدول اعلاه أن معاملي الثبات والصدق لإجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بفرضية الدراسة تدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات (0.957) والصدق (0.978) العالين بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

تحليل محاور الجزء الثاني(مبادئ ادارة الجودة الشاملة)

اولاً: تحليل فقرات المحور الأول (إلتزام الإدارة العليا بالجودة):

يحتوي محور التزام الادارة العليا علي 5 فقرات وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات

التعرف علي مدي الاهتمام ن قبل الادارة العليا في المؤسسة بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة.

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الأول :

الجدول (3.7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	تعمل الإدارة علي توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها	28	26	10	5	1
		%40.0	%37.1	%14.3	%7.1	%1.4
2	تأخذ الإدارة العليا في إعتبارها تحقيق أهداف مجموعة من الملاك والممولين للمؤسسة	23	33	11	2	1
		%32.9	%47.1	%15.7	%2.9	%1.4
3	تسعي الإدارة من خلال نشاطاتها المتعددة إلي تقديم قيمة حقيقية للمجتمع الإنساني	26	23	14	5	2
		%37.1	%32.9	%20.0	%7.1	%2.9
4	تهدف الإدارة إلي التغيير إلي للأفضل وتسعي إلي تقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك	24	27	12	7	0
		%34.3	%38.6	%17.1	%10.0	%0.0
5	تقيم الإدارة مدي فعالية وكفاءة التغيير في المؤسسة من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة	25	25	13	4	3
		%35.7	%35.7	%18.6	%5.7	%4.3

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاوافق، لاأوافق بشدة) للنتائج اعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الأول، الجدول (3.8) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات: (إلتزام الإدارة العليا بالجودة)

الجدول (3.8) يلخص نتائج الاختبار لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تعمل الإدارة علي توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها	43.29	0.000	4	أوافق
2	تأخذ الإدارة العليا في إعتبارها تحقيق أهداف مجموعة من الملاك والممولين للمؤسسة	54.57	0.000	4	أوافق
3	تسعي الإدارة من خلال نشاطاتها المتعددة إلي تقديم قيمة حقيقية للمجتمع الإنساني	32.14	0.000	4	أوافق
4	تهدف الإدارة إلي التغيير إلي للأفضل وتسعي إلي تقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك	15.60	0.000	4	أوافق
5	تقيم الإدارة مدي فعالية وكفاءة التغيير في المؤسسة من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة	33.14	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

* تعمل الإدارة علي توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (43.29) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد علي ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان الادارة تعمل علي توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في انظمتها. بالتالي احتلت الفقرة المرتبة الثانية بين فقرات المجال.

* تأخذ الإدارة العليا في إعتبارها تحقيق أهداف مجموعة من الملاك والممولين للمؤسسة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (54.57) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن

ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد علي ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان الادارة تاخذ في اعتبارها تحقيق اهداف مجموعة الملاك والممولين للمؤسسة،بالتالي احتلت الفقرة المرتبة الأولى بين فقرات المجال.

* تسعى الإدارة من خلال نشاطاتها المتعددة إلي تقديم قيمة حقيقية للمجتمع الإنساني حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (32.14) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد علي ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان الادارة تسعى لتقديم قيمة حقيقية للمجتمع الانساني من خلال نشاطاتها المتعددة وبالتالي احتلت الفقرة المرتبة الرابعة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تهدف الإدارة إلي التغيير إلي للأفضل وتسعي إلي تقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (15.60) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين،مما يؤكد علي ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان الادارة تهدف للتغيير الي الافضل وتسعي لتقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك. وبالتالي احتلت الفقرة المرتبة الخامسة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تقيم الإدارة مدي فعالية وكفاءة التغيير في المؤسسة من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (33.14) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد علي ان هناك موافقة من قبل افراد العينة

ان الادارة تقيم مدي فعالية وكفاءة التغيير في المؤسسة من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة، وبالتالي احتلت الفقرة المرتبة الثالثة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني يزيد عن درجة الحياد 3 كما ان القيمة الإحصائية اقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دالة احصائية عند مستوي دلالة 0.005 وهذا دليل علي ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتم بدرجة عالية عند التزام الادار العليا بالجودة.

ثانياً:تحليل فقرات المحور الثاني (مشاركة العاملين)

يحتوي محور مشاركة العاملين علي 5 فقرات وقد اهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف علي مدي اشراك العاملين في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة موضع الدراسة.

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثاني :

الجدول (3.9) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع سياسات وإستراتيجيات المؤسسة	21 %30.0	24 %34.3	6 %8.6	17 %24.3	2 %2.9
2	الموظفون علي قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعملاء	30 %42.9	26 %37.1	10 %14.3	3 %4.3	1 %1.4
3	التحسين المستمر لأداء الموظفين يعتبر أمراً سهلاً ومعززاً لتحقيق الأهداف	27 %38.6	26 %37.1	13 %18.6	3 %4.3	1 %1.4
4	يتدرب الموظفون بإستمرار علي مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق	23 %32.9	24 %34.3	12 %17.1	8 %11.4	3 %4.3
5	يتم دمج الموظفون في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح المؤسسة، كما يؤخذ باقتراحهم في هذا المجال	18 %25.7	28 %40.0	11 %15.7	10 %14.3	3 %4.3

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاوافق، لاأوافق بشدة) للنتائج اعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الثاني، الجدول (3.10) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات: (مشاركة العاملين).

الجدول (3.10) ملخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الوسيط	التفسير
1	يعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع سياسات وإستراتيجيات المؤسسة	26.14	0.000	4	أوافق
2	الموظفون علي قناعة بأن الجودة من أهم مسئولياتهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعملاء	50.43	0.000	4	أوافق
3	التحسين المستمر لأداء الموظفين يعتبر أمراً سهلاً ومعزراً لتحقيق الأهداف	43.14	0.000	4	أوافق
4	يتدرب الموظفون باستمرار علي مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق	24.43	0.000	4	أوافق
5	يتم دمج الموظفون في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح المؤسسة، كما يؤخذ بإقتراحهم في هذا المجال	25.57	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول اعلاه كالاتي:

* يعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع سياسات وإستراتيجيات المؤسسة حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (26.14) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين،مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان الموظف يعتبر عميل داخلي يشارك في وضع السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة وبالتالي احتلت الفقرة المرتبة الثالثة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* الموظفون علي قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعملاء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبرة الثانية (50.43) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان الموظفون علي قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعملاء، وبالتالي احتلت الفقرة المرتبة الأولى من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* التحسين المستمر لأداء الموظفين يعتبر أمراً سهلاً ومعزراً لتحقيق الأهداف حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبرة الثالثة (43.14) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان التحسين المستمر لأداء الموظفين يعتبر أمراً سهلاً ومعزراً لتحقيق الأهداف، وبالتالي احتلت الفقرة المرتبة الثانية من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* يتدرب الموظفون باستمرار علي مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبرة الرابعة (24.43) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان الموظفون يتدربون باستمرار علي مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق وبالتالي احتلت الفقرة المرتبة الخامسة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* يتم دمج الموظفون في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح المؤسسة، كما يؤخذ بإقتراحهم في هذا المجال حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبرة الخامسة (25.57) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي انه يتم دمج الموظفون في كافة أنشطة الجودة المؤدية

لنجاح المؤسسة، كما يؤخذ بإقتراحهم في هذا المجال وبالتالي احتلت الفقرة المرتبة الرابعة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال الأول يزيد عن درجة الحياد 3 كما ان القيمة الإحتمالية اقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دالة احصائية عند مستوي دلالة 0.005 وهذا دليل علي ان المؤسسات تظهر اهتمام كبير ببعض المبادئ دون الاخرى حيث كان التركيز الاقل من نصيب مشاركة العاملين

المحور الثالث: (الخطط والإستراتيجيات)

يحتوي محور السياسات والاستراتيجيات علي 5 فقرات وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات للتعرف علي السياسات والاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة ومدى توافقها مع مفاهيم الجودة الشاملة.

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثالث

الجدول (3.11) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بوضع الخطط الإستراتيجية بحيث يكون المعيار الأساسي هي الجودة	29	25	10	3	3
		%41.4	%35.7	%14.3	%4.3	%4.3
2	تهتم السياسات و الخطط الإستراتيجية بإحتياجات العملاء وأهداف الممولين	17	33	15	4	1
		%24.3	%47.1	%21.4	%5.7	%1.4
3	يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات المؤسسة	25	32	6	5	2
		%35.7	%45.7	%8.6	%7.1	%2.9
4	يستخدم تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة لمراجعة وتحديث إستراتيجيات العمل	19	34	11	4	2
		%27.1	%48.6	%15.7	%5.7	%2.9
5	تستعمل المؤسسة الموارد المختلفة من تكنولوجيا ونظم معلومات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية	24	26	11	6	3
		%43.3	%37.1	%15.7	%8.6	%4.3

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2018م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاوافق، لأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الثالث، الجدول (3.12) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات: (الخطط والإستراتيجيات)

الجدول (3.12) يلخص نتائج إختبار إجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تقوم المؤسسة بوضع الخطط الإستراتيجية بحيث يكون المعيار الأساسي هي الجودة	43.14	0.000	4	أوافق
2	تهتم السياسات و الخطط الإستراتيجية بإحتياجات العملاء وأهداف الممولين	45.71	0.000	4	أوافق
3	يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات المؤسسة	52.43	0.000	4	أوافق
4	يستخدم تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة لمراجعة وتحديث إستراتيجيات العمل	48.43	0.000	4	أوافق
5	تستعمل المؤسسة الموارد المختلفة من تكنولوجيا ونظم معلومات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية	31.29	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss, 2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

* تقوم المؤسسة بوضع الخطط الإستراتيجية بحيث يكون المعيار الأساسي هي الجودة حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (43.14) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد

ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان المؤسسة تقوم بوضع الخطط الاستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة وبالتالي احتلت الفقرة المرتبة الرابعة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تهتم السياسات و الخطط الإستراتيجية بإحتياجات العملاء وأهداف الممولين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (45.17) وبقية احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان السياسات والخطط الاسراتيجية تهتم باحتياجات العملاء والممولين وبالتالي احتلت الفقرة المرتبة الثالثة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات المؤسسة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (52.43) وبقية احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي انه يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات المؤسسة وبالتالي احتلت الفقرة المرتبة الأولى من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* يستخدم تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة لمراجعة وتحديث إستراتيجيات العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (48.43) وبقية احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان المؤسسة تقوم بتحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة لمراجعة وتحديث إستراتيجيات العمل وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تستعمل المؤسسة الموارد المختلفة من تكنولوجيا ونظم معلومات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (31.29) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان الموارد المختلفة من تكنولوجيا ونظم معلومات يتم تخصيصها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الخامسة من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال الأول يزيد عن درجة الحياد 3 كما ان القيمة الإحتمالية أقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دالة احصائية عند مستوي دلالة 0.005 وهذا دليل علي ان المؤسسات تركز جل اهتمامها بتطبيق الخطط والاستراتيجيات بعيدة المدى من اجل المنافسة والبقاء.

المحور الرابع: (التحسين والتطوير) :

يحتوي محور التحسين والتطوير المستمر علي 5 فقرات وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات علي مدي اهتمام المؤسسة بتحسين وتطوير خدماتها المقدمة لجمهور العملاء. الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الرابع

الجدول (3.13) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الرابع

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تسعي المؤسسة إلي تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة	28 %40.0	26 %37.1	10 %14.3	6 %8.6	0 %0.0
2	يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنظم لهدف إحداث التغيير والتطوير	21 %30.0	35 %50.0	7 %10.0	7 %10.0	0 %0.0
3	تحرص المؤسسة بإستمرار علي تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات	14 %20.0	32 %45.7	14 %20.0	10 %14.3	0 %0.0
4	يتم التوصل بين مختلف أقسام المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة	24 %34.3	30 %42.9	8 %11.4	8 %11.4	0 %0.0
5	توفر المؤسسة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المراد تنفيذها	22 %31.4	23 %32.9	12 %17.1	10 %14.3	3 %4.3

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاوافق، لاأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الرابع،

الجدول (3.14) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات: (التحسين والتطوير).

الجدول (3.14) يلخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الرابع

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تسعي المؤسسة إلي تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة	21.20	0.000	4	أوافق
2	يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنظم لهدف إحداث التغيير والتطوير	30.80	0.000	4	أوافق
3	تحرص المؤسسة بإستمرار علي تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات	16.63	0.000	4	أوافق
4	يتم التوصل بين مختلف أقسام المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة	21.66	0.000	4	أوافق
5	توفر المؤسسة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المراد تنفيذها	20.43	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss, 2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

* تسعي المؤسسة إلي تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (21.20) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان المؤسسة تسعي إلي تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الثالثة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنظم لهدف إحداث التغيير والتطوير حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة

على ما جاء بالعبارة الثانية (30.80) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي انه يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنظم لهدف إحداث التغيير والتطوير وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الأولى من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تحرص المؤسسة بإستمرار علي تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (16.63) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين،مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان المؤسسة تحرص بإستمرار علي تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الخامسة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* يتم التوصل بين مختلف أقسام المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (21.66) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين،مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي انه يتم التوصل بين مختلف أقسام المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة لعملائها وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الثانية من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* توفر المؤسسة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المراد تنفيذها حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (20.43) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان المؤسسة تقوم بتوفير دليل للجودة يتضمن

جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المراد تنفيذها حاضرا او مستقبلا وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الرابعة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال الأول يزيد عن درجة الحياد 3 كما أن القيمة الإحتمالية اقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دالة احصائية عند مستوي دلالة 0.005 وهذا دليل علي أن المؤسسات الفرعية للمؤسسة عينة الدراسة تقوم بتطبيق مبادي الجودة الشاملة بدرجات متفاوتة لتفاوت معدلات التحسين والتطوير.من مؤسسة إلي اخري داخل المجموعة نفسها.

المحور الخامس: (النظم الإدارية)

يحتوي محور النظم الإدارية علي 5 محاور رئيسية إستهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف علي النظم الإدارية المتبعة داخل المؤسسات موضع الدراسة.

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الخامس

الجدول (3.15) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الخامس

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يشارك العاملون في المؤسسة في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط أنظمة الجودة	18 %25.7	32 %45.7	7 %10.0	11 %15.7	2 %2.9
2	توصف المؤسسة بسرعة الإستجابة للمتطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم وأضحة وصريحة	17 %24.3	33 %47.1	10 %14.3	9 %12.9	1 %1.4
3	توجد لدي المؤسسة خطط تدريب لتنمية وتطوير قدرات العاملين علي النظم الحديثة	22 %31.4	24 %34.3	8 %11.4	13 %18.6	3 %4.3
4	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة	35 %50.0	24 %34.3	6 %8.6	5 %7.1	0 %0.0
5	يتم التعامل مع الأنظمة الداخلية بمرونة تساعدها علي التطوير وفقاً للمتغيرات التي قد تحدث	15 %21.4	36 %51.4	13 %18.6	5 %7.1	1 %1.4

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

النتائج أعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاوافق، لأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الخامس، الجدول (3.16) يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات: (النظم الإدارية)

الجدول (3.16) يلخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور الخامس

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	يشارك العاملون في المؤسسة في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط أنظمة الجودة	38.71	0.000	4	أوافق
2	توصف المؤسسة بسرعة الإستجابة للمتطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم وأضحة وصریحة	41.43	0.000	4	أوافق
3	توجد لدي المؤسسة خطط تدريب لتنمية وتطوير قدرات العاملين علي النظم الحديثة	23.00	0.000	4	أوافق
4	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة	36.40	0.000	4	أوافق
5	يتم التعامل مع الأنظمة الداخلية بمرونة تساعد علي التطوير وفقاً للمتغيرات التي قد تحدث	52.57	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

* يشارك العاملون في المؤسسة في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط أنظمة الجودة حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (38.71) وبقیمة احتمالية (0.000) وهی أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد

ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان العاملون في المؤسسة يشاركون في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط أنظمة الجودة وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الثالثة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* توصف المؤسسة بسرعة الإستجابة للمتطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم وأضحة وصريحة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (41.43) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان المؤسسة تتصف بسرعة الإستجابة للمتطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم وأضحة وصريحة وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الثانية من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* توجد لدي المؤسسة خطط تدريب لتنمية وتطوير قدرات العاملين علي النظم الحديثة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (23.00) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي انه توجد لدي المؤسسة خطط تدريبية لتنمية وتطوير قدرات العاملين علي النظم الحديثة وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الخامسة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، قسم خاص بمراقبة أو تأكيد الجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (36.40) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين ، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي انه يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، قسم خاص بمراقبة أو تأكيد الجودة وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الرابعة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* يتم التعامل مع الأنظمة الداخلية بمرونة تساعد علي التطوير وفقاً للمتغيرات التي قد تحدث حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الخامسة (52.57) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي انه يتم التعامل مع الأنظمة الداخلية بمرونة تساعد علي التطوير وفقاً للمتغيرات التي قد تحدث وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الأولى من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال الأول يزيد عن درجة الحياد 3 كما أن القيمة الإحتمالية أقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دالة إحصائية عند مستوي دلالة 0.005 وهذا دليل علي أن المؤسسات موضع الدراسة تقوم بتطبيق النظم الإدارية الحديثة بصورة أقل مقارنة مع بقية متغيرات مبادئ الجودة الشاملة.

المحور السادس: (التركيز علي العملاء):

يحتوي محور التركيز علي جمهور العملاء علي 6 فقرات ، وقد إستهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف علي مدي الإهتمام من قبل المؤسسة موضع الدراسة بالتركيز علي الزبائن وجمهور العملاء.

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور السادس

الجدول (3.17) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور السادس

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تؤمن إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء	30 %42.9	27 %38.6	8 %11.4	4 %5.7	1 %1.4
2	تركز المؤسسة علي تحقيق رضا العملاء من خلال تحقيق إحتياجاتهم	26 %37.1	32 %45.7	7 %10.0	5 %7.1	0 %0.0
3	تقوم المؤسسة بدراسة السوق للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المستمرة	36 %51.4	26 %37.1	6 %8.6	2 %2.9	0 %0.0
4	تقوم المؤسسة بالإستعانة بشكاوي العملاء في إيجاد الحلول وتطوير الخدمة	24 %34.3	28 %40.0	13 %18.6	5 %7.1	0 %0.0
5	تسعي المؤسسة إلي رفع مستوي الإلتزام تجاه عملائها من خلال سياسات تشجيع العملاء علي الولاء	25 %35.7	27 %38.6	13 %18.6	4 %4.3	1 %1.4
6	تقوم المؤسسة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة وذلك لتقييمها ومعرفة مدي رضا العملاء عنها	27 %38.6	25 %35.7	11 %15.7	6 %8.6	1 %1.4

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss, 2018م

النتائج أعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاوافق، لأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور السادس، الجدول (3.18) يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات: (التركيز علي العملاء).

الجدول (3.18) يلخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المحور السادس

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تؤمن إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء	52.14	0.000	4	أوافق
2	تركز المؤسسة علي تحقيق رضا العملاء من خلال تحقيق إحتياجاتهم	31.37	0.000	4	أوافق
3	تقوم المؤسسة بدراسة السوق للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المستمرة	44.97	0.000	5	أوافق بشدة
4	تقوم المؤسسة بالإستعانة بشكاوي العملاء في إيجاد الحلول وتطوير الخدمة	18.80	0.000	4	أوافق
5	تسعي المؤسسة إلي رفع مستوي الإلتزام تجاه عملائها من خلال سياسات تشجيع العملاء علي الولاء	40.00	0.000	4	أوافق
6	تقوم المؤسسة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة وذلك لتقييمها ومعرفة مدي رضا العملاء عنها	38.00	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss, 2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كآلاتي:

* تؤمن إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (52.14) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة بإيمان إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الأولى من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تركز المؤسسة علي تحقيق رضا العملاء من خلال تحقيق إحتياجاتهم حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (31.37)

وبقيمة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين ، مما يؤكد أن هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان المؤسسة تركز علي تحقيق رضا العملاء من خلال تحقيق إحتياجاتهم وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الخامسة من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تقوم المؤسسة بدراسة السوق للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المستمرة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (44.97) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة ، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي قيام المؤسسة بدراسة السوق للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المستمرة وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تقوم المؤسسة بالإستعانة بشكاوي العملاء في إيجاد الحلول وتطوير الخدمة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (18.80) وقيمة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين،مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي ان المؤسسة تقوم بالإستعانة بشكاوي العملاء في إيجاد الحلول وتطوير الخدمة وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة السادسة من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تسعي المؤسسة إلي رفع مستوى الإلتزام تجاه عملائها من خلال سياسات تشجيع العملاء علي الولاء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (40.00) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين،مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي سعي المؤسسة إلي رفع مستوى الإلتزام تجاه عملائها من خلال سياسات تشجيع العملاء علي الولاء وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تقوم المؤسسة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا العملاء عنها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (38.00) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين ، ما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي أن المؤسسة تقوم بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا العملاء عنها وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال الأول يزيد عن درجة الحياد 3 كما أن القيمة الإحتمالية اقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دالة إحصائية عند مستوي دلالة 0.005 وهذا دليل علي أن المؤسسات تركز علي العملاء وجمهور المستفيدين.

الجزء الثالث: الأداء المؤسسي:

هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالأداء المؤسسي نتيجة إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المجال الأول: رضا المؤسسة (تحقيق الأهداف):

يحتوي محور الرضاء المؤسسي علي 5 فقرات إستهدف الباحث من خلالها التعرف علي مدى الرضاء من قبل المؤسسة من خلال تحقيقها للأهداف.

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الأول :

الجدول (3.19) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الأول

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	تسعي المؤسسة للوصول إلي درجة تقديم كل ما هو متميز وفعال من منتجات وخدمات للعملاء	33 %47.1	25 %35.7	8 %11.4	2 %2.9	2 %2.9
2	تهدف المؤسسة إلي الوصول بجودة الخدمة إلي أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان وتلبية الرغبات	26 %37.1	25 %35.7	13 %18.6	5 %7.1	1 %1.4
3	تهدف المؤسسة إلي زيادة مساحة جمهور العملاء والمستفيدين من الخدمات المقدمة	25 %35.7	33 %47.1	7 %10.0	5 %7.1	0 %0.0
4	تحرص المؤسسة علي تقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات بما لا يؤثر علي جودتها	22 %31.4	22 %31.4	15 %21.4	11 %15.7	0 %0.0
5	تعمل المؤسسة علي تقديم خدمة للعملاء بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى	23 %32.9	27 %38.6	13 %18.6	5 %7.1	2 %2.9

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss, 2018م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاوافق، لاأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المجال الأول، الجدول (3.20) يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات: (تحقيق الأهداف).

الجدول (3.20) يلخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الأول

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تسعي المؤسسة للوصول إلي درجة تقديم كل ما هو متميز وفعال من منتجات وخدمات للعملاء	57.57	0.000	4	أوافق
2	تهدف المؤسسة إلي الوصول بجودة الخدمة إلي أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإلتقان وتلبية الرغبات	36.86	0.000	4	أوافق
3	تهدف المؤسسة إلي زيادة مساحة جمهور العملاء والمستفيدين من الخدمات المقدمة	32.17	0.000	4	أوافق
4	تحرص المؤسسة علي التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات بما لا يؤثر علي جودتها	5.086	0.166	-	غير معنوية
5	تعمل المؤسسة علي تقديم خدمة للعملاء بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى	52.74	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

* تسعي المؤسسة للوصول إلي درجة تقديم كل ما هو متميز وفعال من منتجات وخدمات للعملاء حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (57.57) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان تسعي المؤسسة للوصول إلي درجة تقديم كل ما هو متميز وفعال من منتجات وخدمات للعملاء وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الأولى من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تهدف المؤسسة إلي الوصول بجودة الخدمة إلي أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإلتقان وتلبية الرغبات حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة

على ما جاء بالعبارة الثانية (36.86) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين،مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان المؤسسة تهدف للوصول بجودة الخدمة إلي أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان وتلبية الرغبات وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تهدف المؤسسة إلي زيادة مساحة جمهور العملاء والمستفيدين من الخدمات المقدمة حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (32.17) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين،مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان المؤسسة تهدف إلي زيادة مساحة جمهور العملاء والمستفيدين من الخدمات المقدمة وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تحرص المؤسسة علي التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات بما لا يؤثر علي جودتها حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (5.086) وبقيمة احتمالية (0.166) وهى أكبر من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة هذا يعني أن العبارة غير دالة إحصائياً مما يعني عدم أهميتها بالنسبة للمبوحثين،مما يؤكد ان هناك عدم موافقة من قبل افراد العينة علي حرص المؤسسة علي التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات.وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الخامسة من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تعمل المؤسسة علي تقديم خدمة للعملاء بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (52.74) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين،مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان المؤسسة تعمل علي تقديم خدمة للعملاء بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

المجال الثاني:رضاء الزبائن (جودة الخدمة المقدمة):

يحتوي محور رضاء الزبائن علي 5 فقرات إستهدف الباحث من خلالها التعرف علي مدي رضاء الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الثاني :

الجدول (3.21) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الثاني :

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تحرص المؤسسة علي تحقيق الرضا الكامل لزبائنها من خلال الخدمات المقدمة	27	30	10	3	0
		%38.6	%42.9	%14.3	%4.3	%0.0
2	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها	27	26	12	5	0
		%38.6	%37.1	%17.1	%7.1	%0.0
3	تعمل المؤسسة علي التقليل من الشكاوي والنظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء	28	27	9	5	1
		%40.0	%38.6	%12.9	%7.1	%1.4
4	تعمل المؤسسة علي تحسين إدراك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها	17	39	11	3	0
		%24.3	%55.7	%15.7	%4.3	%0.0
5	تعمل المؤسسة إلي الحفاظ علي جمهور عملاءها وزيادة ولائهم للمؤسسة	25	30	9	6	0
		%35.7	%42.9	%12.9	%8.6	%0.0

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاوافق، لأوافق بشدة) للنتائج اعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المجال الثاني، الجدول (3.22) يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات: (جودة الخدمة المقدمة).

الجدول (3.22) يلخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الثاني

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تحرص المؤسسة علي تحقيق الرضا الكامل لزبائنها من خلال الخدمات المقدمة	29.31	0.000	4	أوافق
2	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها	19.94	0.000	4	أوافق
3	تعمل المؤسسة علي التقليل من الشكاوي والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء	45.71	0.000	4	أوافق
4	تعمل المؤسسة علي تحسين إدراك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها	40.86	0.000	4	أوافق
5	تعمل المؤسسة إلي الحفاظ علي جمهور عملاءها وزيادة ولائهم للمؤسسة	23.83	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss, 2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

* تحرص المؤسسة علي تحقيق الرضا الكامل لزبائنها من خلال الخدمات المقدمة حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (29.31) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين ،مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان المؤسسة تحرص علي تحقيق الرضا الكامل لزبائنها من خلال الخدمات المقدمة وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الثالثة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء

بالعبارة الثانية (19.94) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان

المؤسسة تأخذ بعين الإعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الخامسة من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تعمل المؤسسة علي التقليل من الشكاوي والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (45.71) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان

المؤسسة تعمل علي التقليل من الشكاوي والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الأولى من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تعمل المؤسسة علي تحسين إدارك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (40.86) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان المؤسسة تعمل علي تحسين إدارك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تعمل المؤسسة إلي الحفاظ علي جمهور عملاءها وزيادة ولائهم للمؤسسة حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (23.83) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان

المؤسسة تسعى إلي الحفاظ علي جمهور عملاءها وزيادة ولائهم للمؤسسة وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الرابعة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

المجال الثالث: رضاء العاملين (الأمن الوظيفي):

يحتوي مجور رضاء العاملين علي 5 فقرات ، إستهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف علي مدي رضاء العاملين من خلال الأمن الوظيفي الذي يشهرون به في المؤسسة موضع الدراسة.

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الثالث

الجدول (3.23) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الثالث

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	تحرص المؤسسة علي تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها	33 %47.1	19 %27.1	9 %12.9	7 %10.0	2 %2.9
2	تهدف المؤسسة لتحقيق الرضاء المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها	23 %32.9	15 %21.4	10 %14.3	21 %30.0	1 %1.4
3	تهدف المؤسسة إلي العمل علي تقليل دوران الموظفين (الإستقرار الوظيفي)	17 %24.3	31 %44.3	13 %18.6	9 %12.9	0 %0.0
4	تتبنى المؤسسة تحسين قدرة الموظفين علي التفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة	17 %24.3	32 %45.7	18 %25.7	3 %4.3	0 %0.0
5	تعمل المؤسسة علي تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة	27 %38.6	16 %22.9	9 %12.9	18 %25.7	0 %0.0

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاوافق، لاأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم

إستخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المجال الثالث، الجدول (3.24) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات: (الأمن الوظيفي)

الجدول (3.24) يلخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الثالث

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تحرص المؤسسة علي تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعمليين لديها	43.14	0.000	4	أوافق
2	تهدف المؤسسة لتحقيق الرضاء المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها	22.57	0.000	4	أوافق
3	تهدف المؤسسة إلي العمل علي تقليل دوران الموظفين (الإستقرار الوظيفي)	15.71	0.000	4	أوافق
4	تتبنى المؤسسة تحسين قدرة الموظفين علي التفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة	24.06	0.000	4	أوافق
5	تعمل المؤسسة علي تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة	9.43	0.024	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالاتي:

* تحرص المؤسسة علي تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعمليين لديها حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (43.14) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين ، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي حرص المؤسسة علي تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعمليين لديها بالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الأولى من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تهدف المؤسسة لتحقيق الرضاء المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (22.57) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين،مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان المؤسسة تهدف لتحقيق الرضاء المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الثالثة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تهدف المؤسسة إلي العمل علي تقليل دوران الموظفين (الإستقرار الوظيفي) حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (15.71) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين،مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان المؤسسة تهدف إلي العمل علي تقليل دوران الموظفين (الإستقرار الوظيفي) وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الرابعة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تتبني المؤسسة تحسين قدرة الموظفين علي التفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (24.06) وبقيمة احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين،مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي تتبني المؤسسة تحسين قدرة الموظفين علي التفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الثانية من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تعمل المؤسسة علي تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (9.43) وبقيمة احتمالية (0.024) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن

ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي ان المؤسسة تعمل علي تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الخامسة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

المجال الرابع:رضاء المجتمع (النظرة المؤسسية):

يحتوي محور رضاء المجتمع علي 5 فقرات استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات العرف علي رضاء المجتمع عن المؤسسة من خلال ما تقدمه من خدمات ونشاطات.

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الرابع

الجدول (3.25) التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الرابع

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	تحرص المؤسسة علي تحسين صورتها الإجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة	30 %42.9	25 %35.7	9 %12.9	5 %7.1	1 %1.4
2	تهدف المؤسسة إلي تحسين النظرة إليها باعتبارها عضواً مسؤولاً في المجتمع المحلي من خلال (خلق العمالة، المساواة في الحقوق وتنفيذ السياسات، تشجيع الأنشطة التي تعود بالفائدة علي المجتمع)	27 %38.6	22 %31.4	11 %15.7	9 %12.9	1 %1.4
3	تعمل المؤسسة علي إبتكار وتطوير كل ما هو جديد من الخدمات التي تقدمها	26 %37.1	24 %34.3	11 %15.7	9 %12.9	0 %0.0
4	تحرص المؤسسة للحفاظ علي جودة البيئة من خلال المنتجات المقدمة	22 %31.4	34 %48.6	6 %8.6	5 %7.1	3 %4.3
5	تقدم المؤسسة العديد من التبرعات والإسهامات لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني	20 %28.6	20 %28.6	19 %27.1	9 %12.9	2 %2.9

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاوافق، لأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المجال الرابع، الجدول (3.26) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات: (النظرة المؤسسية):

الجدول (3.26) يلخص نتائج الإختبار لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الرابع

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تحرص المؤسسة علي تحسين صورتها الإجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة	46.57	0.000	4	أوافق
2	تهدف المؤسسة إلي تحسين النظرة إليها باعتبارها عضواً مسؤولاً في المجتمع المحلي من خلال (خلق العمالة، المساواة في الحقوق وتنفيذ السياسات، تشجيع الأنشطة التي تعود بالفائدة علي المجتمع)	31.14	0.000	4	أوافق
3	تعمل المؤسسة علي إبتكار وتطوير كل ما هو جديد من الخدمات التي تقدمها	13.09	0.004	4	أوافق
4	تحرص المؤسسة للحفاظ علي جودة البيئة من خلال المنتجات المقدمة	52.14	0.000	4	أوافق
5	تقدم المؤسسة العديد من التبرعات والإسهامات لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني	19.00	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

* تحرص المؤسسة علي تحسين صورتها الإجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (46.57) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن

ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي حرص المؤسسة علي تحسين صورتها الإجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الثانية من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تهدف المؤسسة إلى تحسين النظرة إليها بإعتبارها عضواً مسؤولاً في المجتمع المحلي من خلال (خلق العمالة، المساوة في الحقوق وتنفيذ السياسات، تشجيع الأنشطة التي تعود بالفائدة علي المجتمع) حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (31.14) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي أن المؤسسة تهدف المؤسسة إلي تحسين النظرة إليها بإعتبارها عضواً مسؤولاً في المجتمع المحلي من خلال (خلق العمالة، المساوة في الحقوق وتنفيذ السياسات، تشجيع الأنشطة التي تعود بالفائدة علي المجتمع) وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الثالثة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تعمل المؤسسة علي إبتكار وتطوير كل ما هو جديد من الخدمات التي تقدمها حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (13.09) وبقيمة احتمالية (0.004) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي عمل المؤسسة علي إبتكار وتطوير كل ما هو جديد من الخدمات التي تقدمها وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الخامسة من حيث اهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تحرص المؤسسة للحفاظ علي جودة البيئة من خلال المنتجات المقدمة حيث بلغت قيمة أختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (52.14) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك

موافقة من قبل افراد العينة علي حرص المؤسسة للحفاظ علي جودة البيئة من خلال المنتجات المقدمة بالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الأولى من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

* تقدم المؤسسة العديد من التبرعات والإسهامات لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (19.00) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين، مما يؤكد ان هناك موافقة من قبل افراد العينة علي أن المؤسسة تقدم العديد من التبرعات والإسهامات لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني وبالتالي إحتلت الفقرة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها بين فقرات هذا المجال.

الجدول (3.27) يوضح الارتباطات التقاطعية لمحاور العلاقة بمدي إلتزام المؤسسة بتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة و تطوير الأداء المؤسسي نتيجة إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

العلاقة	رضاء المؤسسة	رضاء الزبائن	رضاء العاملين	رضاء المجتمع
إلتزام الإدارة العليا بالجودة	(0.327) sig=0.008	(-0.040) sig=0.751	(0.318) Sig=0.031	(0.335) Sig=0.006
مشاركة العاملين	(0.473) Sig=0.000	(0.499) Sig=0.000	(0.385) Sig=0.002	(0.416) Sig=0.001
التخطيط والإستراتيجيات	(0.433) Sig=0.000	(0.301) Sig=0.015	(0.485) Sig=0.000	(0.434) Sig=0.000
التحسين والتطوير	(0.103) Sig=0.416	(0.266) Sig=0.033	(0.445) Sig=0.000	(0.333) Sig=0.007
النظم الإدارية	(0.505) Sig=0.000	(0.471) Sig=0.000	(0.489) Sig=0.000	(0.557) Sig=0.000
التركيز علي العملاء	(0.416) Sig=0.001	(392) Sig=0.001	(0.455) Sig=0.000	(436) Sig=0.000

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss, 2018م

- الأرقام بين الأقواس تعني الارتباط أو العلاقة
- Sig تعني القيمة الإحصائية

من جدول الارتباطات التقاطعية أعلاه نلاحظ أن معظم معاملات إرتباطات بيرسون التقاطعية بين محاور الدراسة طردية موجبة حيث نلاحظ أن درجة الارتباط بين (إلتزام الإدارة العليا بالجودة و رضاء المؤسسة) قد بلغت (0.327) وهذه علاقة طردية بقيمة إحصائية (0.008) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني أنها دالة إحصائياً، ودرجة الارتباط بين نتيجتي (إلتزام الإدارة العليا بالجودة و رضاء الزبائن) قد بلغت (-0.040) وهذه علاقة عكسية بقيمة إحصائية (0.751) وهي أكبر من مستوي المعنوية 5% مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية، أما درجة الارتباط بين نتيجتي (إلتزام الإدارة العليا بالجودة و رضاء العاملين) قد بلغت (0.318) أي أنها علاقة طردية بقيمة إحصائية (0.031) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، ونجد درجة الارتباط بين نتيجتي (إلتزام الإدارة العليا بالجودة و رضاء المجتمع) قد بلغت (0.335) أي علاقة طردية بقيمة إحصائية (0.006) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، وخلال مما سبق يتضح جليا وجود علاقات ارتباطية طردية أو عكسية بين إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبقية الأبعاد الأربعة عدا بعد رضاء الزبائن وهذا يؤكد ماتوصلنا اليه في تحليل مربع كاي تربيع وقيمه الإحصائية وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين آراء المبحوثين.

وأيضاً نجد الإرتباط بين نتيجتي (مشاركة العاملين و رضاء المؤسسة) قد بلغت (0.473) وهذه علاقة طردية بقيمة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، أما درجة الارتباط بين نتيجتي (مشاركة العاملين و رضاء الزبائن) قد بلغت (0.499) أي علاقة طردية بقيمة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، ونجد درجة الارتباط بين نتيجتي (مشاركة العاملين و رضاء العاملين) قد بلغت (0.385) أي أنها علاقة طردية بقيمة إحصائية (0.002) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، أما درجة الارتباط بين نتيجتي (مشاركة العاملين و رضاء المجتمع) قد بلغت (0.416) أي علاقة طردية بقيمة إحصائية (0.001) وهي أقل من مستوي المعنوية 5%

مما يعني وجود دلالة إحصائية، ومن خلال ماسبق يتضح جليا وجود علاقات ارتباطيه بين مشاركة العاملين وبقية الأبعاد الأربعة.

وأيضاً نجد الارتباط بين (التخطيط والإستراتيجيات ورضاء المؤسسة) قد بلغت (0.433) وهذه علاقة طردية بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني أنها دالة إحصائياً، ودرجة الارتباط بين نتيجتي (التخطيط والإستراتيجيات ورضاء الزبائن) قد بلغت (0.301) وهذه أيضا علاقة طردية بقيمة إحتتمالية (0.015) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، أما درجة الارتباط بين نتيجتي (التخطيط والإستراتيجيات ورضاء العاملين) قد بلغت (0.485) أي علاقة طردية بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، ونجد درجة الارتباط بين نتيجتي (التخطيط والإستراتيجيات ورضاء المجتمع) قد بلغت (0.434) أي علاقة طردية بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، ومن خلال ماسبق يتضح جليا وجود علاقات ارتباطيه بين التخطيط والإستراتيجيات وبقية الأبعاد الأربعة البقية.

وأيضاً نجد الارتباط بين (التحسين والتطوير ورضاء المؤسسة) قد بلغت (0.103) وهذه علاقة طردية بقيمة إحتتمالية (0.416) وهي اكبر من مستوي المعنوية 5% مما يعني أنها غير دالة إحصائياً، ودرجة الارتباط بين نتيجتي (التحسين والتطوير ورضاء الزبائن) قد بلغت (0.266) وهذه أيضا علاقة طردية بقيمة إحتتمالية (0.033) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، أما درجة الارتباط بين نتيجتي (التحسين والتطوير ورضاء العاملين) قد بلغت (0.445) أي علاقة طردية بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، ونجد درجة الارتباط بين نتيجتي (التحسين والتطوير ورضاء المجتمع) قد بلغت (0.333) أي علاقة طردية بقيمة إحتتمالية (0.007) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، ومن خلال ماسبق يتضح جليا وجود علاقات ارتباطيه بين التحسين والتطوير وبقية الأبعاد الأربعة البقية.

وأيضاً نجد الارتباط بين (النظم الإدارية ورضاء المؤسسة) قد بلغت (0.505) وهذه علاقة طردية بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني أنها دالة إحصائياً،

ودرجة الارتباط بين نتيجتي (النظم الإدارية ورضا الزبائن) قد بلغت (0.471) وهذه علاقة طردية بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، أما درجة الارتباط بين نتيجتي (النظم الإدارية ورضا العاملين) قد بلغت (0.489) أي علاقة طردية بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، ونجد درجة الارتباط بين نتيجتي (النظم الإدارية ورضا المجتمع) قد بلغت (0.557) أي أنها علاقة طردية بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، ومن خلال ماسبق يتضح جليا وجود علاقات ارتباطيه بين النظم الإدارية وبقية الأبعاد الأربعة البقية.

وأيضاً نجد الارتباط بين (التركيز علي العملاء ورضا المؤسسة) قد بلغت (0.416) وهذه علاقة طردية وسط بقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني أنها دالة إحصائياً، ودرجة الارتباط بين نتيجتي (التركيز علي العملاء ورضا الزبائن) قد بلغت (0.392) وهذه أيضا علاقة طردية بقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية ، أما درجة الارتباط بين نتيجتي (التركيز علي العملاء ورضا العاملين) قد بلغت (0.455) أي علاقة طردية وسط بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، ونجد درجة الارتباط بين نتيجتي (التركيز علي العملاء ورضا المجتمع) قد بلغت (0.436) أي علاقة طردية قوية بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية 5% مما يعني وجود دلالة إحصائية، ومن خلال ماسبق يتضح جليا وجود علاقات إرتباطيه بين التركيز علي العملاء وبقية أبعاد الأداء.

جدول رقم(3.28):الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	التزام الادارة العليا	مشاركة العاملين	الخطط و الاستراتيجيات	التحسين والتطوير	النظم الادارية	التركيز علي العملاء	الرضاء المؤسسي	رضاء الزبائن	رضاء العاملين	رضاء المجتمع
إلتزام الادارة العليا	1									
مشاركة العاملين	0.327	1								
الخطط والاستراتيجيات	0.385	0.473	1							
التحسين والتطوير	0.327	0.499	0.433	1						
النظم الادارية	0.416	0.301	0.557	0.103	1					
التركيز علي العملاء	0.433	0.266	0.335	0.473	0.505	1				
الرضاء المؤسسي	0.103	0.471	0.499	0.327	0.557	0.416	1			
رضاء الزبائن	0.318	0.392	0.327	0.333	0.505	0.485	0.327	1		
رضاء العاملين	0.434	0.416	0.103	0.434	0.103	0.385	0.489	-0.040	1	
رضاء المجتمع	0.499	0.385	0.433	0.416	0.433	0.436	0.445	0.455	0.318	1

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

إختبار الفروض:

تتناقش هذه الجزئية نتائج إختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث تناول هذا الجزء إختبار الفرضيات الرئيسية المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات بعد إجراء التحليل العاملي والإعتمادية، تم إستخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد والذي يهدف الي التعرف علي تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة علي المتغيرات التابعة في العلاقة.

الفرضية الأولى:

هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (الرضاء المؤسسي):

جدول رقم (3.29) نتائج العلافية بين إدارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي

المتغيرات	مستوي المعنوية	النتيجة
التزام الادارة العليا	0.02	دعمت
مشاركة العاملين	0.07	دعمت
الخطط والاسراتيجيات	0.05	دعمت
التحسين والتطوير	0.08	دعمت
النظم الادارية	0.03	دعمت
التركيز علي العملاء	0.08	دعمت

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م
النسب الاحصائية:

0.814	R2
53.170	F change

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م
لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد لمعرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي تطور الأداء المؤسسي (الرضاء المؤسسي عن تحقيق أهداف المؤسسة) من خلال تحليل الإنحدار تم التوصل الي أنه توجد هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (رضاء المؤسسة) حيث كانت قيمة مستوي الدلالة أقل من قيمة مستوي الدلالة المعتمدة (0.05) في الدراسة،حيث بلغت قيمة F المحسوبة (53.170) بمستوي دلالة (sig= 0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة المتعمد في هذه الدراسة (0.05) أما القابلية

التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R) فقد بلغت (0.814) مما يشير الي أن 77% من التغيرات في درجة الأداء المؤسسي المتمثل في (رضاء المؤسسة) يفسرها التوجه بالجودة الشاملة أي كلما زاد تطبيق مبادئ الجودة الشاملة زاد تطور الأداء المؤسسي (الرضاء المؤسسي عن تحقيق أهداف المؤسسة).

الفرضية الثانية:

هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (رضاء الزبائن) :

جدول (3.30) يوضح نتائج العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الأداء المؤسسي

المتغيرات	مستوي المعنوية	النتيجة
التزام الادارة العليا	0.751	لم تدعم
مشاركة العاملين	0.01	دعمت
الخطط والاسراتيجيات	0.04	دعمت
التحسين والتطوير	0.01	دعمت
النظم الادارية	.000	دعمت
التركيز علي العملاء	0.02	دعمت

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss, 2018م
النسب الإحصائية:

0.604	R2
42.107	F change

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss, 2018م
لإختبار هذه الفرضية يتم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد لمعرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي تطور الأداء المؤسسي (رضاء الزبائن) من خلال تحليل الإنحدار تم التوصل الي

انه توجد هنالك علاقة ايجابية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي(رضاء الزبائن) حيث كانت قيمة مستوي الدلالة اقل من قيمة مستوي الدلالة المعتمدة (0.05) في الدراسة،حيث بلغت قيمة F المحسوبة (42.107) بمستوي دلالة (sig=0.000) وهي اقل من مستوي الدلالة المتعمد في هذه الدراسة (0.05) اما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R) فقد بلغت (0.504) مما يشير إلي أن 65% من التغيرات في درجة الأداء المؤسسي (رضاء الزبائن) يفسرها التوجه بالجودة الشاملة أي كلما زاد تطبيق مبادئ الجودة الشاملة زاد تطور الأداء المؤسسي(رضاء الزبائن).

إختبار الفرضية الثالثة:

هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي(الرضاء الوظيفي):

جدول (3.31) يوضح نتائج العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعد الأداء المؤسسي

النتيجة	مستوي المعنوية	المتغيرات
دعمت	0.00	التزام الادارة العليا
دعمت	0.04	مشاركة العاملين
دعمت	0.02	الخطط والاسرراتيجية
دعمت	0.01	التحسين والتطوير
دعمت	0.00	النظم الادارية
لم تدعم	0.05	التركيز علي العملاء

المصدر

: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss, 2018م

النسب الاحصائية:

0.501	R2
34.12	F change

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م

لإختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد لمعرفة اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي تطور الأداء المؤسسي (الرضاء الوظيفي) من خلال تحليل الإنحدار تم التوصل الي أنه توجد هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (رضاء الوظيفي) حيث كانت قيمة مستوي الدلالة اقل من قيمة مستوي الدلالة المعتمدة (0.05) في الدراسة ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (34.12) بمستوي دلالة (sig=0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة المتعمد في هذه الدراسة (0.05) أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R) فقد بلغت (0.301) مما يشير الي أن 41% من التغيرات في درجة الأداء المؤسسي (الرضاء الوظيفي) يفسرها التوجه بالجودة الشاملة أي كلما زاد تطبيق مبادئ الجودة الشاملة زاد تطور الأداء المؤسسي (الرضاء الوظيفي).

الفرضية الرابعة:هناك علاقة ايجابية بين ادارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي(رضا المجتمع)
جدول رقم (3.32) يوضح نتائج العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعد الأداء المؤسسي

النتيجة	مستوي المعنوية	المتغيرات
دعمت	0.03	التزام الادارة العليا
دعمت	0.05	مشاركة العاملين
دعمت	0.02	الخطط والاسرراتيجيات
لم تدعم	0.12	التحسين والتطوير
دعمت	.000	النظم الادارية
تدعم	0.04	التركيز علي العملاء

2018,spssالمصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج

النسب الاحصائية:

0.269	R2
29.101	F change

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية ، برنامج spss,2018م
لإختبار هذه الفرضية يتم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد لمعرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي تطور الأداء المؤسسي (رضا المجتمع عن الخدمة المقدمة) من خلال تحليل الإنحدار تم التوصل الي أنه توجد هناك علاقة ايجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (رضا المجتمع)حيث كانت قيمة مستوي الدلالة أقل من قيمة مستوي الدلالة المعتمدة (0.05) في الدراسة ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (101.92) بمستوي دلالة (sig=0.000) وهي أقل من

مستوي الدلالة المتعمد في هذه الدراسة (0.05) أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار والتمثلة في معامل التحديد (R) فقد بلغت (0.303) مما يشير إلي أن 53% من التغيرات في درجة الأداء المؤسسي (رضاء المجتمع) يفسرها التوجه بالجودة الشاملة أي كلما زاد تطبيق مبادئ الجودة الشاملة زاد تطور الأداء المؤسسي (رضاء المجتمع عن الخدمة المقدمة).

الخاتمة

تشتمل علي الاتي:

أولا : النتائج

ثانيا : التوصيات

أولاً: النتائج:

1. أكدت البيانات والتفسيرات وجود إهتمام وتبني كبير من قبل المؤسسة بمبادئ الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز علي العملاء وجمهور المستفيدين وإلتزام الإدارة العليا بمفهوم الجودة ومشاركة العاملين والسياسات والإستراتيجيات والتحسين والتطوير المستمر والنظم الإدارية).
2. أظهرت النتائج وجود إهتمام كبير من قبل الإدارة العليا في المؤسسات بالتركيز علي جمهور العملاء والمستفيدين.
3. فيما أظهرت النتائج بأن أقل مستوي تطبيق كان من نصيب مشاركة العاملين بنسبة حيث كانت أقل نسبة أجابة بالموافقة 30% حيث بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة 24.43 بقيمة احتمالية (0.000) وذلك من خلال وجود نظام حوافز مطبق يعتمد علي تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة.
4. أظهرت النتائج أن أقل نسبة إهتمام من قبل المؤسسات بتطوير أدائها المؤسسي كان من نصيب التركيز علي رضاء العاملين بنسبة 24% حيث بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة 9.43 بثيمة احتمالية (0.000) من خلال توفير الأمن الوظيفي لهم.
5. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي الزبائن كأحد متغيرات مبادئ الجودة الشاملة وأداء المؤسسة موضع الدراسة.
6. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدي إلتزام القيادة بمفهوم الجودة كأحد متغيرات مبادئ الجودة الشاملة وأداء المؤسسة موضع الدراسة.
7. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في المؤسسة كأحد متغيرات مبادئ الجودة الشاملة وأداء المؤسسة موضع الدراسة.
8. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة موضع الدراسة كأحد متغيرات مبادئ الشاملة والأداء المؤسسي الحالي.
9. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر في إجراءات العمل كأحد متغيرات مبادئ إدارة الجودة والأداء المؤسسي للمؤسسة موضع الدراسة.
10. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية المعتمدة لدي المؤسسات كأحد متغيرات مبادئ الجودة الشاملة والمؤسسة موضع الدراسة

11. وأخيرا توصلت نتائج التحليل إلي عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة موضع الدراسة تعزي إلي المسمي الوظيفي والمؤهل العلمي بينما أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزي إلي عدد سنوات العمل بالمؤسسة.

ثانيا:التوصيات:

يوصي الدارس بالاتي:

- 1.توفير موارد كافية لعملية تطوير الأداء المؤسسي وتصميم نظام شامل ومتكامل لتدعيم عملية ضبط الجودة والتحسين المستمر بالمؤسسة.
- 2.ضرورة تعزيز مستوي معرفة جميع العاملين بالمصانع العاملة بولاية الخرطوم بمنهجية إدارة الجودة الشاملة من خلال عقد الدورات التدريبية وتقييم اثرها علي الأداء المؤسسي ككل.
- 3.ضرورة الإهتمام بتعزيز مستوي تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها الإيجابي والهام علي الأداء المؤسسي والتمثل في رضاء العملاء والأمن الوظيفي والرضاء المؤسسي عن المنتجات والخدمات المقدمة.
- 4.تعزيز مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد.
- 5.ضرورة تلبية المؤسسات لرغبات وإحتياجات جمهور المستفيدين والعملاء للخدمات التي تقدمها لهم بالجودة والسرعة التي يتوقعونها .
- 6.العمل علي تقديم المكافآت والحوافز للموظفين والعاملين بالمؤسسة من أجل تشجيعهم وتقديم أفضل ما لديهم وتحقيق الأهداف المطلوبه منهم.
- 7.لابد من قيام المؤسسات باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية من تكنولوجيا وأدوات التحليل المقدمة لها (كتحليل نقاط الضعف والقوة ,وتحليل التغذية الراجعة)وذلك بالعمل علي مراجعة وتعديل وتحديث إستراتيجيات العمل الخاص بها.
- 8.ضرورة أن تسعى المؤسسات للعمل علي تطوير مستوي أداء ها المؤسسي كهدف إستراتيجي وتقديم كل ما هو أفضل وأجود لجمهور عملائها والمستفيدين منها.

9. ضرورة إعادة هندسة بعض العمليات الإدارية داخل المؤسسة بحيث تعمل علي تقليص العديد من الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات ومراحل تقديم الخدمة للجمهور.

10. زيادة إهتمام المؤسسات بالكادر الوظيفي العامل لديها من خلال العمل علي تنفيذ برامج تدريبية متنوعة ومتطورة بناء علي أسس ومعايير واضحة.

11. يتوجب علي إدارة المؤسسات القيام بعمل العديد من اللقاءات والإجتماعات الدورية مع الموظفين والعاملين لديها لتوعيتهم وتثقيفهم بجودة الخدمة وضرورة تطويرها وتحسينها وما يعود علي الجميع بالمنفعة من خلال ذلك.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم

اولا:المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. الطائي واخرون " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2009 م).
2. السروي أحمد " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات (دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة : مصر 2014 م).
3. الميحاوي علوان " إدارة الجودة في الخدمات (دار الشروق للنشر ، عمان الأردن : 2005م).
4. النعيمي واخرون " إدارة الجودة المعاصرة _ مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات (دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان : الاردن 2009م).
5. الكرخي مجيد " تقويم الأداء باستخدام النسب المالية " دار المناهج للنشر والتوزيع (عمان ، الاردن ، الطبعة الأولى 2007م).
6. العيساوي كاظم جاسم " الإقتصاد الإداري " الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع (عمان : الاردن 2008 م).
7. الحسيني فلاح " الإدارة الإستراتيجية " (دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الاولي 2000م).
- 8.أروي عبد المجيد محمد " إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأدوات والوسائل " (الخرطوم : السودان 2008 م).
- 9.الزبون عطا الله علي " إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات " (دار الشروق للنشر والتوزيع عمان :الاردن 2015 م).
10. بوكميش لعللي " إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 (دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن 2011 م).
11. توفيق محمد عبد المحسن " تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد (دار النهضة العربية ، القاهرة : مصر 1997م).

12. توفيق محمد عبد المحسن "مدخل إدارة الجودة الشاملة والأيزو(القاهرة : دار الفكر 2000م) .
13. سالم منير " تقييم أداء شركات قطاع الأعمال (الهيئة العامة لشؤون المطابع ، مصر : القاهرة 1992م) .
14. جودة محفوظ احمد " إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان : الاردن 2009م) .
15. حميد عبد النبي الطائي " رضاء صاحب ال علي ، سنان كاظم الموسري ، إدارة الجودة
16. سونيا محمد البكري " إدارة الجودة الكلية (الدار الجامعية ، مصر : القاهرة ، الطبعة الأولى 2004م) .
17. سرحان فتحي " إدارة الجودة الشاملة والإتجاهات العالمية الإدارية الحديثة (مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع ، القاهرة : مصر 2012م) .
18. عبد الرحمن توفيق " الجودة الشاملة الدليل المتكامل (مركز الخبرات المهنية بميك، مصر 2005م) .
19. عبد المحسن " توفيق مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 (دار الفكر العربي ، 2001م) .
20. عقيلي عمر وصفي " مدخل إلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان:الأردن 2009م) .
21. عبد الرحمن توفيق " الجودة الشاملة.الدليل المتكامل للمفاهيم والادوات (إصدارات مركز الخبرات المهنية للادارة بمك : 2011م) .
22. عبد القادر سلامة محمود " الضبط المتكامل لجودة الإنتاج " (الكويت : وكالة مطبوعات فهد سالم ، 2002م) .
23. كلير كلاوفورد " إدارة الجودة - التقديم والحكم وفلسفة ديمينج (ترجمة حسن عبد الواحد ، الجمعية المصرية للنشر 1997م) .
24. مخيمر واخرون " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية (المنظمة العربية للتنمية الإدارية : القاهرة ، الطبعة الأولى 2000م) .

25. مصطفى محمد " التسويق الإستراتيجي للخدمات (الأردن ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة 2003م).
26. مصطفى أحمد " إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 (مصر:القاهرة 2000 م).
27. محمد علي ومحمد نور " إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والأساسيات والأدوات والوسائل (هيئة الخرطوم للصحافة والنشر ، الخرطوم 2008 م).
28. محمد نور " إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والأساسيات والأدوات والوسائل ايزو 9000 وايزو 14000 (شركة مطابع السودان للعملة ، الخرطوم 2008 م).
29. محسن طاهر منصور الغالبي " الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل (دار وائل للنشر والتوزيع : الاردن ، الطبعة الأولى 2007م).
30. مأمون سليمان الدراكة" إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء (عمان:دار الصفاء،2006م).
- الشاملة TQM والايزو ISO (عمان : مؤسسة الوراق ،2003م).
- الرسائل والأبحاث السابقة:
1. الطيب سيد احمد ، تطبيقات نظم الجودة في السودان ودور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء (دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان 2007 م).
 2. الباقر بابكر الحاج ، تطوير الاداء في المنظمات التطوعية السودانية (رسالة ماجستير ، جامعة السودان . 2010 م).
 3. الطيب ابراهيم علي ، اثر تطبيق الجودة الشاملة والامتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية ، (شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه ، 2012م).
 4. الدجني محمد علي ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعة النظامية الفلسطينية ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية ، دمشق .
 5. معالي عباس الشريف عبدالرحمن ، ادارة الجودة الشاملة الموجهة واثرها علي الاداء المؤسسي. الدور المعدل للثقافة التنظيمية (دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2018 م).

6. يونس احمد تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة (رسالة ماجستير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن_1998م).
7. زايد عادل تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي (ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي _ مارس 2004 م).
8. حسن الطيب فلسفة التطوير الإداري ودور القيادة الإدارية في تحقيق فعاليته (المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المجلد 19 العدد الاول : 1999 م).
9. الطعمانة محمد تقويم الاداء الموسسي مفهوم واساليب ومعايير تطوير معايير الاداء (معهد الادارة العامة ، عمان : الاردن ورقة غير منشورة 2000 م).
10. مازن شريف إدارة الأداء ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء (المنظمة العربية للتنمية الإدارية : مارس 2004 م).
11. بشير محمد " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إجراءات الشراء والتخزين في القطاع الحكومي (ولاية الخرطوم ، دكتوراه جامعة النيلين ، السودان 2014 م).
12. عريف عبد الرازق " أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية " (رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة 2008م).

المراجع الانجليزية:

- 1.D.hanna, **Designing Organization For High Performance**, English addition-(Wesley publishing company:1988).
- 2.Juna Jose. **componanet of successful total quality:2005**
3. **ISO:9001:2008 QMS REQUIERMENT.**
4. **the TQM magazine-management.vol17(No-2 2005).**

المجلات والمواقع الإلكترونية:

1. د.بديسي و فهيمة مجلة العلوم الانسانية ، دار الهدي للطباعة والنشر " ادارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق " مجلة العلوم الانسانية ، العدد 21.
2. د.عبد الرحمن توفيق " قمة الاداء، كيف تجعل 1% من القرار يصل ببك الي قمة الاداء" عالم جديد من المنشآت الناجحة ، مركز الخبرات المهنية ، بوابة الأفق للملومات.

3. د. عصمت المصطفى عصمت " سبيل علاج فجوة الأداء المؤسسي " .
4. الشيخ الداوي " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " مجلة الباحث ، عدد 77 جامعة الجزائر 2009
5. بريش السعيد " أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها " مجلة أداء المؤسسات الجزائرية عدد 1 ، 2012.
6. مزدهور عبد المليك " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم " مجلة العلوم الإنسانية ، كلية الحقوق جامعة بسكرة ، العدد الأول نوفمبر 2001.
7. لوفر الكي " ادخال اليات القطاع الخاص في ادارة الاجهزة الحكومية (ندوة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة اكتوبر 1998م).

المواقع:

news <https://www.smartideas.org>

www.daralnahda.com

www.arado.org/aja

www.neelwafurat.com

www.ISO.org

الملاحق



ملحق رقم (1)

خطاب المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة



الدكتور/..... المحترم ،،

تحية وإحترام.....

يقوم الباحث بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز:

"أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي"

وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز ولقد أعد الباحث إستبانة أولية تتكون من ثلاث محاور، ولايماننا الخالص بأنكم أكثر معرفة وتخصصية في هذا المجال يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة لإبدا آرائكم متضمنا ملاحظاتكم ومقترحاتكم حولها.

مع فائق ألتقدير والإحترام

الباحث:

الأمين الجيلاني السيد



ملحق رقم (2)

خطاب المؤسسة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة

تحية وإحترام.....

يقوم الباحث بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز بعنوان:

"أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي"

يمثل هذا الإستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث , ويهدف إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي وأرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحث بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (✓) على الإجابة التي ترونها ملائمة . كما يأمل الباحث أن تغني إجاباتكم وترفع من مستوى البحث العلمي لهذا الرسالة. مع العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الإستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن إستجابتكم....

الباحث:

الأمين الجيلاني السيد

ملحق رقم (3)

الاستبيان:

الجزء الأول: من الإستبيان يحتوي علي المعلومات الشخصية والتي سيتم التعامل معها بسرية تامة وتستعمل فقط لأغراض البحث.

الجزء الثاني من الإستبيان: يحتوي علي أسئلة عامة متعلقة بموضوع الدراسة، أرجو أن تكون إجابتك بصورة عامة متضمنة لما يحدث في المؤسسة التي تتعامل معها خاصة إذا كنت ممن يعمل في مجال الجودة الشاملة .

أولاً: البيانات الأولية (الشخصية):

1/إسم المؤسسة التي تعمل بها.....

2/الجنس : ذكر أنثي

3/العمر:

50-40 40-25

70-60 60-50

المؤهل العلمي:

بكالوريوس دبلوم

دكتورة ماجستير

4/المسمي الوظيفي:

مدير رئيس قسم

مشرف جودة موظف

5/عدد سنوات الخبرة:

15-10 10- 5

25-20 20- 15

الجزء الثاني من الإستبيان:

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمدى إلتزام المؤسسة بتطبيق مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة. ضع علامة (√) امام العبارة التي تتناسب مع وجهة نظرك في الفقرات المذكورة:

المحور الأول: إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة

س.ن	الفقرة	وافق بشد	وافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل الإدارة على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها.					
2	تأخذ الإدارة العليا في إعتبارها تحقيق أهداف مجموعة الملاك والممولين للمؤسسة.					
3	تسعى الإدارة من خلال نشاطاتها المتعددة إلى تقديم قيمة حقيقية للمجتمع الإنساني.					
4	تهدف الإدارة إلى التغيير للأفضل وتسعى إلى تقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك.					
5	تقيم الإدارة مدى فعالية وكفاءة التغيير في المؤسسة من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة.					

المحور الثاني: مشاركة العاملين

س.	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع سياسات وإستراتيجيات المؤسسة.					
2	الموظفون على قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف والمؤسسة العملاء.					
3	التحسين المستمر لأداء الموظفين يعتبر أمراً سهلاً ومعزراً لتحقيق الأهداف.					
4	يتدرب الموظفون باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق.					
5	يتم دمج الموظفون في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح المؤسسة، كما يؤخذ بإقتراحهم في هذا المجال.					

المحور الثالث: الخطط والاستراتيجيات

س	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
1	تقوم المؤسسة بوضع الخطط الإستراتيجية بحيث يكون المعيار الأساسي هي الجودة.					
2	تهتم السياسات والخطط الإستراتيجية باحتياجات العملاء وأهداف الممولين.					
3	يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات المؤسسة.					
4	يستخدم تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل.					
5	تستغل المؤسسة الموارد المختلفة من تكنولوجيا ونظم معلومات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.					

المحور الرابع: التحسين والتطوير:

س.م	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
1	تسعى المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.					
2	يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنتظمة لهدف إحداث التغيير والتطوير.					
3	تحرص المؤسسة بإستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات.					
4	يتم التواصل بين مختلف اقسام المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة.					
5	توفر المؤسسة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المراد تنفيذها.					

المحور الخامس:النظم الادارية:

س.	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير بشده موافق
1	يشارك العاملون في المؤسسة في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط انظمة الجودة.					
2	توصف المؤسسة بسرعة الإستجابة للمتطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصریحة.					
3	توجد لدى المؤسسة خطط تدريب لتنمية وتطوير قدرات العاملين علي النظم الحديثة.					
4	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة.					
5	يتم التعامل مع الأنظمة الداخلية بمرونة تساعد على التطوير وفقاً للتغيرات التي قد تحدث.					

المحور السادس: التركيز علي العملاء:

س	الفقرة	اوافق بشد	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تؤمن ادارة المؤسسة ان الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء.					
2	تركز المؤسسة علي تحقيق رضاء العملاء من خلال تحقيق إحتياجاتهم.					
3	تقوم المؤسسة بدراسة السوق للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء المستمرة.					
4	تقوم المؤسسة بالاستعانة بشكاوي العملاء في إيجاد الحلول وتطوير الخدمة.					
5	تسعي المؤسسة الي رفع مستوي اللاتزام تجاه عملائها من خلال سياسات تشجع العملاء علي الولاء.					
6	تقوم المؤسسة بمتابعة مابعد تقديم الخدمة وذلك لتقييمها ومعرفة مدي رضاء العملاء عنها.					

الجزء الثالث من الاستبيان: الأداء المؤسسي:

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة الخاص بتطور الأداء المؤسسي نتيجة إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المحور الأول: رضاء المؤسسة (تحقيق الأهداف):

س	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشده	غير موافق بشدة
1	تسعى المؤسسة للوصول لدرجة تقديم كل ما هو متميز وفعال من منتجات وخدمات للعملاء.					
2	تهدف المؤسسة الى الوصول بجودة الخدمة الى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان وتلبية الرغبات					
3	تهدف المؤسسة الى زيادة مساحة جمهور العملاء والمستفيدين من الخدمات المقدمة					
4	تحرص المؤسسة على التقليل من تكاليف واجراءات الخدمات بما لا يؤثر على جودتها.					
5	تعمل المؤسسة على تقديم خدمة للعملاء بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى.					

المحور الثاني:رضاء الزبائن(جودة الخدمة المقدمة):

س.	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكامل لزيائنها من خلال الخدمات المقدمة.					
2	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها.					
3	تعمل المؤسسة على التقليل من الشكاوي والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء.					
4	تعمل المؤسسة على تحسين إدراك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها.					
5	تعمل المؤسسة الى الحفاظ على جمهور عملاءها وزيادة ولائهم للمؤسسة.					

المحور الثالث:رضاء العاملين:(الأمن الوظيفي):

س	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص المؤسسة على تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها.					
2	تهدف المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها					
3	تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الإستقرار الوظيفي).					
4	تتبنى المؤسسة تحسين قدرة الموظفين على التفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة					
5	تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة.					

المحور الرابع:رضاء المجتمع(النظرة المؤسسية):

س	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص المؤسسة على تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة.					
2	تهدف المؤسسة إلى تحسين النظرة إليها باعتبارها عضواً مسئولاً في المجتمع المحلي من خلال(خلق العمالة، المساواة في الحقوق وتنفيذ السياسات، تشجيع الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع).					
3	تعمل المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات التي تقدمها.					
4	تحرص المؤسسة على الحفاظ على جودة البيئة من خلال الخدمات التي تقدمها.					
5	تقدم المؤسسة العديد من التبرعات والإسهامات لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني.					

ملحق رقم (4)

محكمو الإستبانة

الاسم	الدرجة	الجامعة
د. أمينة علي	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. ميسون علي	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. وجدان مهدي	أ. مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا