

الباب الأول
الإطار العام

الإطار العام

1.1 مقدمة:

أصبحت الجودة الشاملة محور اهتمام معظم دول العالم باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح لها مواكبة التطورات العالمية فإدارة الجودة الشاملة تعتمد علي تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف إلي التحسين والتطوير المستمر ، وتعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت على روح التنافس بين الشركات والمصانع وذلك لوعي المستهلك في إختيار السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب ، وأدى ذلك إلى محاولة الإدارة في المؤسسات المختلفة لتبني هذه المفاهيم لتحقيق أفضل النتائج الممكنة ولتلبية متطلبات العمل وبذلك بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى بإهتمام الباحثين ، حيث وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له إنعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف ، تحسين الأداء الحالي وتحسين العلاقات بين الموظفين ، إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي ، وبوجود المؤشرات التي تبين مزايا إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها وازدادت سرعة انتشارها .

ولتحقيق ذلك أدركت المنظمات أن نجاحها أو فشلها مرهون بعنصر مهم هو العنصر البشري ، وهو القادر على حسن استغلال الموارد المادية ، لذا ركزت المنظمة على وظيفة التدريب باعتبارها وظيفة ضرورية لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين كفاءتهم ، فالتدريب إستثمار في الافراد من خلال تنميتهم وتطويرهم للمشاركة بشكل أكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة .

ف نجد الكثير من الباحثين والكتاب قد اختلفوا في إظهار تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة، كما إن مصطلح الجودة يحمل أكثر من مفهوم وكل مفهوم يختلف عن الآخر ومن حالة إلي حالة ومن شخص إلى آخر ، إلا إن الباحثين اتفقوا علي إبراز الكثير من المحددات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء". علماً بأن هناك توجهات فكرية تبناها مفكرون أمثال (كرسوبي ، جابلون سكي) تركز علي النتائج النهائية التي يمكن أن تحققها من خلال إدارة الجودة الشاملة ، والتي يمكن تلخيصها علي أنها الفلسفة

الإدارية وممارسات المنظمة العلمية التي تسعى لأن تضع كل مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لان تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة .

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ، حيث تتوقف كفاءة الأداء على كفاءة مواردها البشرية ، والتي تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فعالية وتدريب مستمر ، وتقيم أداء العاملين بها يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها الإدارة من أجل التنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى ، والهدف من هذا كله هو تحقيق الرضا التام . ومن هنا فإنه يجب التركيز على البحث والتطبيق على محاولة التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه حتى يمكن معرفة الخلل والسعي إلى تصحيحه ، مما يساعد على تحقيق مستويات الأداء المطلوب .

عليه ومن أجل الفهم الجيد لهذا الموضوع رأينا أن يكون محور دراستنا حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بالمنظمة من أجل خلق أداء متميز يمكّنها من المنافسة على جميع المستويات .

2.1 مشكلة الدراسة

إن المفهوم السائد لإدارة الجودة الشاملة ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع مفهوم الأداء للعاملين ويتضح ذلك جلياً في معظم الكتابات والبحوث التي تطرقت لعلاقة الجودة الشاملة وأداء العاملين. لكنه ومن خلال إطلاع الباحثة علي دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لقد لاحظت أنه لم تتعرض الدراسات السابقة بالسودان لهذا المفهوم والتطبيق علي المستويات المؤسسية السودانية. عليه من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق يمكن صياغة أسئلة الدراسة على النحو التالي :

- ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة؟
- ما هي مستويات تحسين الأداء على مستوى العاملين في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟
- هل الجهود التي تبذلها الإدارة العليا في تحسين أداء العاملين كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- على أي أسس تتم المقارنات وقياس درجة الإنحراف ؟

3.1 أهداف الدراسة :

- الهدف الأساسي من الدراسة يكمن في بيان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال:
- أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.
 - توضيح دور إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى أداء العاملين بالشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول .
 - معرفة مدى إلتزام الإدارة العليا بدورهم في تعزيز مفهوم الجودة الشاملة في الشركة .
 - التعرف على طريقة قياس أداء العاملين والتوصل إلى نتائج تطبيقية تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين في الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة.

4.1 فرضيات الدراسة :

- في ضوء العرض والدراسات البحثية السابقة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي إطلعت عليها الباحثة والإعتبرات المستنتجة من لقاءات قيادة الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة يمكننا صياغة الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتطوير أداء العاملين.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إلتزام الإدارة بمفهوم مبادئ الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين .
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لطريقة قياس الأداء على أداء العاملين .

5.1 أهمية الدراسة :

- تتبع أهمية هذه الدراسة في إنها محاولة بحثية تركز على دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين أداء العاملين من حيث التركيز على التحسين المستمر للعاملين ، وإلتزام الإدارة العليا بمفهوم مبادئ الجودة الشاملة ، وقياس أداء العاملين ،ومعرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة كإسلوب حديث .

6.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة .
- حدود زمانية : العام 2018 - 2019م .
- حدود مكانية : الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة .
- حدود بشرية : العاملون في الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة .

7.1 منهج ووسائل الدراسة:

فرضت علينا طبيعة الموضوع إستخدام المناهج التالية

- إستخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي وذلك لشرح ومحاولة تحليل بعض الأفكار ، وتأثير التحسين على مستويات الأداء في المنظمة .
- أما الجانب التطبيقي فقد إعتدنا على منهج دراسة الحالة ، من أجل تقريب وإسقاط الجانب النظري على واقع الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة وإعتدنا في ذلك على مجموعة من الوسائل تتمثل في .
- أ. في الجانب النظري تم الاعتماد على :
 - المسح المكتبي لكل من الكتب والمجلات والمذكرات والرسائل الجامعية ومختلف المصادر والوثائق التي لها صلة بالموضوع .
 - الإنترنت باعتبارها أهم وسيلة في الحصول على المعلومات .
- ب. في الجانب التطبيقي تم الإعتداد على :
 - الملاحظات الشخصية .
 - المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين والمسؤولين ، وذلك بطرح أسئلة عليهم والذي لا يمكن معرفته إلا من خلال الحديث مع الفرد عن قرب .
 - الاستبيانات التي تم من خلالها تقديم جملة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة ومن ثم تحليلها .
 - الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة .

الباب الثاني

أدبيات البحث والدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية الجودة

المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الأول

ماهية الجودة

إذا راجعنا البحث في الحضارات السابقة، فإن التاريخ يحدثنا عن المختصين في الجودة آنذاك ، فالمراقبون وقبل الشروع في العمل يحددون خصائص العمل وكيفية أدائه ، بما يسمح لهم بقبول أو رفض العمل المنجز ، فالاهتمام بالجودة لم يكن وليد الستينيات أو الثمانينيات ، بل كان الاهتمام منذ بداية تاريخ البشرية، ففي 2150 قبل الميلاد كان الاهتمام بجودة البناء فقد أصدر آنذاك (حمورابي) قانوناً نصت أحد موادها على إعدام من يقوم ببناء منزل لا تتوفر فيه مواصفات البناء المحددة ، والفينيقيون هم أيضاً كانت لهم طريقتهم الخاصة في منح الوحدات المعينة و في حالة عدم احترام المعايير المحددة لضبط المواصفات والقياسات المتعلقة بالعمل المنجز يحول للمراقب حق قطع يد المتسبب في إنتاج وحدات غير مطابقة للمعايير الموضوعية ،....، وغيرهم . في السنوات الأخيرة قد تلاحظ زيادة اهتمام المؤسسات بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة (أنظر الجدول(1:1:2)) إذ سعت المؤسسات والشركات الكبرى إلي ترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة في جميع عملياتها في مجال الإنتاج والصناعة والخدمات وهذا من أجل مواجهة التحديات الجديدة المتعلقة بحدة المنافسة علي المستويين المحلي والدولي ، وكذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الجودة في إنتاج سلعها والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات .

جدول (1:1:2) مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة (جودة ، 2010م ، ص 27)

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1/ الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
2/ العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
3/ التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
4/ مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
5/ التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
6/ جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
7/ حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
8/ التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
9/ النظر للموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين في إدارة الجودة الشاملة
10/ العميل الخارجي	العميل الداخلي والخارجي
11/ الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

1.2 تعريف الجودة الشاملة ومراحل تطورها:

تعريف الجودة:

لقد اطع الدارس على العديد من التعريفات وذلك للوصول إلى التعريف الاصطلاحي للجودة ، سنورد منها ما يفي بغرض إيصال المفهوم وربطه بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في ميدان المنظمات.

أولى التعريفات هي المقدره على إنتاج سلعة أو خدمة تلبي حاجات المستهلك وهي متغير تابع للقياس حسب المواصفات الموضوعه والمحددة مسبقاً من قبل المختصين ، والجودة كما في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة (فيلد ، 2007 ، ص 80).

ويعرف جوران (Juran) الجودة بأنها " الملائمة للاستخدام أي كلما كانت السلعة أو الخدمة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة " (عبد الباقي 2000 ، ص 54)

ويعرفها كروسبي (Crosby) بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة :

1. الوفاء بالمتطلبات

2. انعدام العيوب

3. تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة

ويعرفها ديمينج (Deming) بتعريف مختصر إذ يقول " إن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً " . (ماهوني وثور ، 2000 ، ص94).

مراحل تطور الجودة:

لقد مر مفهوم الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة (جدول (2.1.2) ذلك نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعقيدها ، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل (عقيلي ، 2001 ، ص 22) :

المرحلة الأولى : ما قبل الثورة الصناعية

قبل الثورة الصناعية لم يكن هنالك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها صاحب العمل أو الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته وما على صاحب الورشة إلى أن يلبي رغبة زبونه وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفرداً مع تدقيق نهائي مع صاحب الورشة.

المرحلة الثانية : بعد الثورة الصناعية

يقصد بها الفترة الزمنية التي امتدت من منتصف القرن الثاني عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر حيث أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة منها (التميمي ، 2008 ، ص 25) :

1. ظهور المصنع ليحل محل الورشة .

2. ازدياد حجم العمل .

3. ازدياد أعداد العاملين .

4. ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لاستخدام الآلة في العمل .

وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة .

المرحلة الثالثة : مرحلة الإدارة العلمية

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك تايلور وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي الذي كان سائداً آنذاك وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة التي سحبت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة . (العزاوي ، 2005 ، ص 19) .

فعملية التحقق من الجودة تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المنجز وتضمن عملية الفحص تحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها للعميل أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل (جودة ، 2009 ، ص 25) . إن عملية الفحص كانت تركز فقط على إكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها ، فالخطأ أو العيب قد حصل فعلاً وعملية الفحص إكتشفت الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه .

المرحلة الرابعة : الرقابة الإحصائية على الجودة

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931م الذي صاحبه أنذاك مفهوم ترميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للتقليل من أخطاء تصنيع السلعة وشهدت هذه المرحلة استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة حيث أن نشاط الفحص أصبح غير كافي وهذا ما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات ويعد العالم والتر شيوارت من مؤسسي نظرية ضبط الجودة إحصائياً (السامرائي ، 2007 ، ص 46) . كما يعد ادوارد ديمينج رائد الجودة أبرز من أستخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة .

المرحلة الخامسة : تأكيد الجودة

ظهر مفهوم تأكيد الجودة ما بين 1960 _ 1970م وقد شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم تؤكد على ضمان الجودة لتحسين المنتجات لتعزيز مكانة الشركات (العزاوي ، 2005 ، ص 19) .

ركزت هذه المرحلة على التخطيط وكيفية إدارة الجودة والهدف منه وجود منظومة عمل تحدد الأساليب لمنع وقوع الأخطاء وتكشف الخطأ مبكراً وتصححه وتمنع تكراره ويتطلب هذا العمل رقابة شاملة على العمليات كافة بدءاً من مرحلة تصميم المنتج والتصنيع حتى وصول المنتج إلى المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل . لقد أتسمت هذه المرحلة بالاتي (العنبي ، 2007 ، ص 14) :

1. التأكيد للمستهلك بأن المنتج مطابق .

2. إعطاء تحذيرات مبكرة للإدارة عن احتمال وقوع الخطأ .

كما إن تحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة باستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة (الطائي ، 2009 ، ص 67)

1. الرقابة الوقائية : وهي الرقابة التي تعني بتنفيذ العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه .

2. الرقابة المرحلية : وتعني بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته .

3. الرقابة البعدية : وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون وذلك ضماناً لخلوه من الأخطاء أو العيوب .

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة (TQM)

لقد تميزت هذه المرحلة عن باقي المراحل في اعتمادها على مفهوم شامل لجودة أداء المنظمة ككل وتميزها وكانت تهدف إلى ضمان جودة متميزة للمنتج ، بشرط أن يكون الاهتمام بالزبون وتحقيق رغباته هو المحور الأساسي ، حيث أصبح ينظر إلي كل من الزبون الداخلي والخارجي على السواء وطبقاً لهذا المفهوم فقد يكون الزبون أحد الأفراد من قسم آخر داخل المنظمة ، كما قد يكون الزبون مؤسسة خارجية تتعامل مع المنظمة ، أي أن مفهوم الزبون لم يعد مقتصر على الزبون المشتري والمستخدم للمنتج (الزبون الخارجي) بل أمتد ليشمل أيضاً كل قسم داخل المنظمة يقدم خدمة لقسم آخر (الزبون الداخلي) فكل مرحلة هي زبون للمرحلة السابقة لها.

إن كل مرحلة من المراحل السابقة لم تكن منفصلة عن سابقتها ، فالرقابة الإحصائية مثلاً تتضمن العينة ، وتوكيد الجودة يتضمن الرقابة الإحصائية للجودة ، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن توكيد الجودة . (صلاح ، 2008 ، ص 18) .

جدول (2:1:2) : أبرز مراحل إدارة الجودة الشاملة (موزاوي ، 2003 ، ص 47) :

المراحل الخصائص	الإدارة العلمية	الرقابة الإحصائية على الجودة	تأكيد الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الاهتمامات	تحديد الانحراف أو الخطأ (كشف الخطأ)	مراقبة جودة المنتج النهائي	التأكد من الجودة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها	التيسير الشامل لجودة المدخلات ،والعمليات والمخرجات في المنظمة
الفترة الزمنية لانطلاق المرحلة	بداية القرن العشرين	مطلع الثلاثينات	سنوات الخمسينات	بداية الثمانينات
النماذج والتقنيات الأساسية	فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج المنجز والمعايير المحددة مسبقاً	الاحتمالات والإحصاء	الإجراءات التنظيمية والتقنية	تكوين وتحفيز العنصر البشري
الجهات المختصة مباشرةً	مفتشين مختصين بمراقبة الجودة	مهندسي الجودة	مسؤولي وظيفة الإنتاج ووظيفة تأكيد الجودة	جميع أعضاء المنظمة ومحيطها
الرواد الممهدين للاطلاقه	فريدريك تايلور	إدوارد ديمينج	جوزيف جوران	مهد لظهور هذا المفهوم كل من ديمينج وجوران ، كورسبي و فيجينوم

2.1.2 أبرز رواد الجودة :

أولاً: والتر شيوارت (walter shewhart)

يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة وله كتاب عن الجودة نشره عام 1931م بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة " يرى شيوارت أن التطور المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة وقد وضع تصميماً يتماثل مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة (الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ) (PDCA) (السامرائي ، 2007 ، ص81)

1. الخطة (Plan) : وفيها يتم اختيار وتحديد العناوين التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة ؟ وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات ؟ ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة ثم يلي ذلك إقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير .

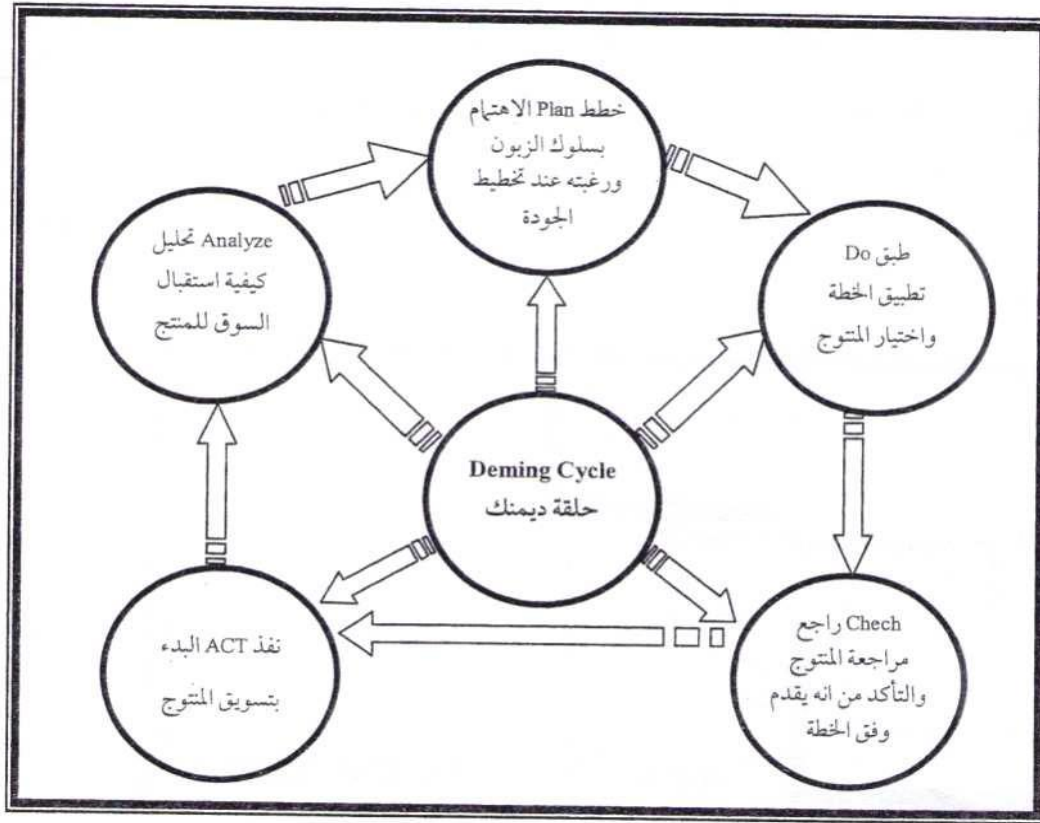
2. العمل (Do): ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها .

3. المراجعة (Check): وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا .

4. التنفيذ (Act): وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري .

ثانياً: إدوارد ديمينج (Edward Deming): هو إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولاً لدى المنظمات وأعطى اهتماماً كبيراً لتحسين جودة المنتجات اليابانية من أبرز إسهاماته الآتي (الطائي ، 2009 ، ص 219) :

1- حلقة ديمينج (Deming) في تحسين الجودة : لقد صممت هذه الحلقة (أنظر الشكل (1/1/1)) لربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة (البحوث ، التصميم ، الإنتاج ، التسويق) وبجهود متداخلة للتلاقي مع تلك الحاجات .



الشكل (1:1:2) يبين حلقة ديمينج لتحسين الجودة (الطائي ، 2009، ص220) .

2- النقاط الأربعة عشرة لإدارة الجودة الشاملة : لقد وضع ديمينج أربعة عشرة نقطة اعتبرها

بمثابة مبادئ أساسية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وهي:

(1) الثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي يراد تقديمها وتحميل مسؤوليتها للإدارة .

(2) تبني الإدارة العليا فلسفة جديدة .

(3) التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة وبناء الجودة الجيدة للمنتج منذ البداية.

(4) التوقف عن اختيار الموردين على أساس السعر الأقل بل اعتماد الجودة العالية.

(5) تقليل الكلفة من خلال التحسين المستمر لنظام الإنتاج وذلك لأجل تحسين الجودة والإنتاجية.

(6) إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل.

(7) تحسين القدرة القيادية للمشرفين.

- 8) إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما للعمل بكفاءة.
 - 9) رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية.
 - 10) التوقف عن الشعارات والتحذيرات والأهداف الرقمية غير القادرة على تحقيق الأهداف.
 - 11) استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على الدعم والمساعدة و التحسين.
 - 12) إزالة الحواجز التي تقف حجرة أمام العاملين فيما يتعلق بحقهم بالاعتزاز بالنفس والكبرياء.
 - 13) تطوير برنامج فاعل للتعليم والتدريب على إجراء التحسينات.
 - 14) وضع كل شخص في المنظمة بمكان العمل المناسب له لإجراء عملية التحويل.
- 3- الأمراض السبعة المميتة لديمينج : في أثناء هذا التحول نحو إدارة الجودة الشاملة تواجه المنظمة وإدارتها مجموعة نقاط عدها ديمينج (أمراضا (مميتة) تثبط من همة هذا التحول وأنه بالإمكان تجاوز قسم منها من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهذه النقاط هي:
1. التركيز على الأرباح قصيرة المدى ومستوى التفكير قصير المدى.
 2. عدم كفاءة أنظمة تقويم أداء العاملين و الأساليب والأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة.
 3. الطوق الذي يفرضه المدراء على العمل.
 4. إدارة المنظمة على أساس البيانات والمعلومات المرئية وحدها أي أن عملية اتخاذ القرارات تكون في ضوء هذه المعلومات مع اهتمام قليل أو معدوم لما هو غير معروف أو صعب المعرفة.
 5. كلفة المعالجة تكون مرتفعة بسبب بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى أي العمل بمبدأ (الوقاية خير من العلاج).
 6. ضعف مطابقة الغرض في تخطيط المنتجات التي تملك أسواقا كافية تمكن المنظمة من البقاء في العمل.
 7. الكلفة المتزايدة والخاصة بتكاليف الضمان والإستشارات القانونية والتي تكون عبئا على المنظمة.

ثالثاً : جوزيف م. جوران (Joseph M.Juran) :

يعتبر من القادة الأوائل في حقل الجودة وأسهم في بناء أسس مفاهيمية لإدارة الجودة ، عرف "Juran" الجودة على أنها" المواءمة للاستخدام" ، سلط "Juran" الضوء على مسؤولية الإدارة عن الجودة وأكد على أن الجودة يمكن أن تتجز من خلال الأفراد العاملين ، لقد ركز على الإدارة والجوانب التقنية لإدارة الجودة . أظهرت أبحاث "Juran" بأن أكثر من 80% من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من لدن الإدارة وكان كتابه " الإبداع الإداري " الذي أصدره عام 1964 دليلاً مهماً لحل مشكلات الجودة المتكررة باستمرار (عادة ، 2011 ، ص30).

• خطوات جوران العشرة لتحسين الجودة : تتمثل فيما يلي (الحداد ، 2009 ، ص39):

1- خلق شعور بالحاجة و التنبه إلى التحسن.

2- وضع أهداف التحسين.

3- التنظيم لبلوغ الأهداف.

4- توفير التدريب.

5- الاضطلاع بالمشاريع لحل المشكلات.

6- إثبات التقدم.

7- إعطاء تقديرات.

8- إيصال النتائج.

9- الحفاظ على النقاط المحققة.

10- الحفاظ على القوى الدافعة عن طريق إجراء التحسينات الدورية.

• ثلاثية جوران لإدارة الجودة: وضع (Juran) خطوات ثلاثة لتحسين الجودة عرفت ب

(ثالوث الجودة) (انظر الجدول(3.1.2))

جدول (3:1:2) يوضح ثلاثية جوران للجودة (حداد ، 2009م ، ص 41)

إدارة الجودة		
تخطيط الجودة	ضبط الجودة	تحسين الجودة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد زبائن المنظمة الداخليين و الخارجيين . - تحديد حاجات الزبائن. - تطوير خصائص المنتج بما يلبي احتياجات الزبائن. - تطوير عمليات قادرة على إنتاج خصائص المنتج. - إيصال الخطط لجميع العاملين في المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم أداء المنتج الفعلي. - مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج. - معالجة الفروقات 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع البني الإرتكازية. - تحديد مشاريع التحسين. - تحديد فرق العمل لتلك المشاريع. - تزويد فرق العمل بالموارد و التدريب والحوافز

رابعاً : كاورو إيشكاوا (kaoru Ishikawa):

يعتبر كاورو إيشكاوا المرجع الأول للجودة في اليابان والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة وقد ظهر تأثيره المعرفي بأفكار كلا من (ديمينج) و (جوران) ومع ذلك كانت له مساهماته الخاصة في مجال تطوير الجودة فهو المسؤول عن نشر مفاهيم "حلقات ضبط الجودة" والتي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تنفذ الخطط وتحمل على عاتقها مسؤولية تغيير العملية من أجل تحسين الجودة ، الإنتاجية ، و بيئة العمل.

طور إيشكاوا مخطط "السبب - الأثر" "Cause-Effect" والذي عرف أيضاً بمخطط "عظمة السمكة" و الذي اعتمده لحل مشكلات الجودة وأحد اهتماماته الرئيسة أيضاً كانت جمع البيانات المتعلقة بالجودة واستخدامها من لدى العاملين (الحداد ، 2009م ، ص47) ، كما أكد على الإدارة الفاعلة للجودة من خلال :

1- وظيفة الجودة مسؤولية جميع الأقسام.

2- تدريب العاملين على حل المشكلات و تحليل البيانات والأساليب الإحصائية.

- 3- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة في جميع المستويات.
 - 4- مشاركة العاملين في حل مشكلات الجودة.
- اقترح إيشكاوا ثلاثة خطوات كأساس في تخطيط الجودة و أساليب نشر وظيفة الجودة وهي:
- 1- فهم مواصفات الجودة الصحيحة.
 - 2- تحديد طرائق قياس و اختيار مواصفات الجودة الصحيحة.
 - 3- اكتشاف مواصفات الجودة البديلة والفهم الصحيح للعلاقة بين مواصفات الجودة الصحيحة و مواصفات الجودة البديلة.
- كما تضمن مفهوم إيشكاوا للضبط الشامل للجودة ستة مبادئ أساسية هي:
- 1- الجودة أولاً وليس الأرباح قصيرة الأجل.
 - 2- التوجه نحو الزبون و ليس التوجه نحو المنتج.
 - 3- العملية التالية هي الزبون - تحطيم التعصب الإقليمي.
 - 4- استخدام الوقائع والبيانات لتقديم العروض - استخدام الأساليب الإحصائية.
 - 5- احترام الإنسانية كفلسفة إدارية , المشاركة الكاملة للإدارة.
 - 6- الإدارة من خلال الإعتماد المتبادل للوظائف.

3.1.2 أهمية الجودة :

تظهر أهمية الجودة من خلال:

1. المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة ونذكر منها(مصطفى ، 1998م ، ص 7) :
 - زيادة شكاوي الزبائن والمستهلكين ، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم و رغباتهم.
 - تأثر سمعة المؤسسة في السوق .
 - تراجع حجم الطلب علي منتجاتها.
 - زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة ، والانحرافات ، والإصلاحات ، والتعويضات الناتجة عنها.
 - تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق
2. المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جراء اهتمامها وتحقيقها للجودة ونذكر منها (الدرادكة وآخرون ، 2001 ، ص 53- 54):

- تحسين سمعة المؤسسة في السوق
- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة
- القدرة علي رفع الأسعار

مما سبق فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها ، ستكون سبباً في سعيها للاهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر ، وللاستفادة من مجموع المزايا والفوائد - السابق ذكرها- التي قد تستفيد منها نتيجة هذا الاهتمام ، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك علي حد سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم ومصدراً لتمييز المؤسسة وضمان بقائها وإستمراريتها في السوق.

المبحث الثاني

إدارة الجودة الشاملة

1.2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality management concept

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الإستجابة لمتطلبات العميل وتقوم إدارة الجودة الشاملة علي مجموعة من الأفكار التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها ، لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن ، وتحسين الإنتاجية و زيادة الأرباح ولذلك أصبح لزاماً عليها العمل علي استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً ، واختلف الكثير من الباحثين والكتّاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ، إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلي حالة ومن شخص لأخر (الدرادكة ، الشبلي ، 2005م ، ص55) .

وعرفت أيضا على أنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء علي المدى الطويل من خلال التركيز علي متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين" (كروسبي ، 2006 ، ص64) .

فلسفة إدارية حديثة ، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل ، قائم علي أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل التغييرات (الفكر ، السلوك ، القيم ، نظم إجراءات العمل ، الأداء) وذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلي اعلي جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) و بأقل تكلفة بهدف تحقيق اعلي درجة من الرضا الوظيفي لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه ، بل وتخطي هذا التوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هو البقاء والتميز .

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرف إدارة الجودة الشاملة أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية ، لتحسين الخدمات والمواد التي توفيرها للمنظمة ، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي تتم فيها تلبية حاجات العميل في

الوقت الحاضر والمستقبل ، إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين (الشمري ، 2004م ، ص64) :

الأول: توفير الاستقرار في الخدمة التي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماتها بدرجة عالية من الدقة . **الثاني:** إدخال تغييرات علي العمليات داخل المنظمة عامة ، والإنتاج بشكل خاص ، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر .
و كأى موجه إدارية تظهر وتطبق وتحظى بالاهتمام والانتشار فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات ايجابية علي أداء المنظمة التي تطبقها .

2.2.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة ، حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي (علوان ، 2009 ، ص94):

1. التركيز على العملاء :

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع .
تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات ، كما تسعى لبلوغ رضاهم و ذلك من خلال توفير الشروط التالية : الجودة ، الحجم ، الوقت ، المكان والتكلفة .

يقصد بالعميل ليس هو العميل الخارجي للشركة فقط وإنما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية و العاملين داخل الشركة ، فلذلك ينظر للأقسام و الإدارات داخل الشركة من جانبين مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده ، فكلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته .

يركز هذا المبدأ على تحسين الإنتاج وذلك من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة سواء كان العميل خارج المنظمة أو داخلها(الشمراي ، 2008م ، ص94).

2. التحسين المستمر:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء ، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري (التميمي ، 2008م ، ص29).

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة و في ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها. وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي (حمود ، 2000 ، ص101):

1- تنميط وتوثيق الإجراءات .

2- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين .

3- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل .

4- استخدام دائرة : خطط - طبق - افحص - نفذ .

3. مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية ، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه اتجاه المؤسسة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع والابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي ، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء و بالتالي تحقيق الجودة ، إلى جانب تكوين فرق العمل و تفعيل دورها داخل المؤسسة.

4. دعم وتأيد الإدارة العليا:

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأيد الإدارة العليا لها (زين الدين ، 1996م ، ص46) والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا ، يتم

اتخاذ من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها وأستراتيجياتها وأهدافها .

5. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات ، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الإنتاج.

6. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

يتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات و موارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة (العزاوي ، 2005 ، ص96).

7. معلومات التغذية العكسية:

يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في مقدمة وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة (علوان ، 2009 ، ص96) ، كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة .

3.2.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

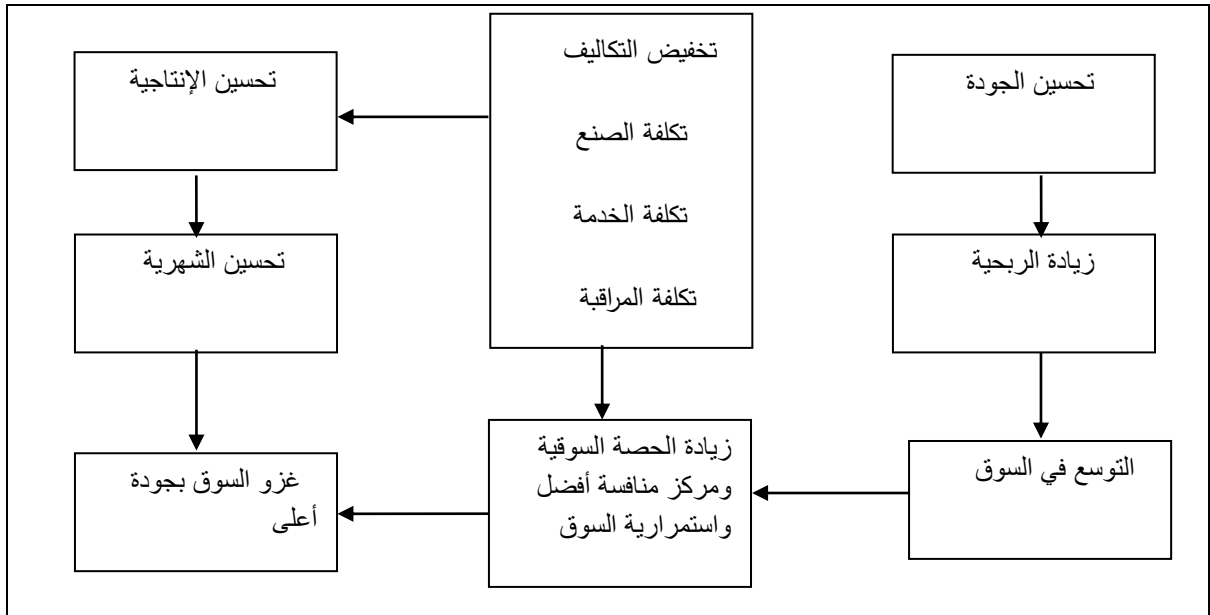
تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من الخصائص التي يتسم بها والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها وقد أشار (أبو الوفا ، حسين ، 2000 ، ص168) إلى الخصائص المرتبطة بالجودة الشاملة (أنظر الشكل (2.1.2)) وهي :

- 1) الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية
- 2) خفض التكلفة من اجل رفع الطلب وزيادته
- 3) أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى
- 4) تقديم الخدمة بصورة تلبية حاجات المستفيدين
- 5) وضع معايير لقياس الأداء

6) رفع مستوى الثقة والمعنويات للعاملين

وهنا يمكن تلخيص مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات في ضوء هذه الخصائص (أبو الوفا ، حسين ، 2000، ص168) :

- 1) تحسين نوعية الخدمات ورفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة
- 2) علاقات عمل جيدة ومناخ تنظيمي ايجابي
- 3) توظيف أفضل للموارد البشرية وعمل تعاوني مثمر
- 4) توحيد أهداف الجودة
- 5) استمرارية التحسين والابتكار
- 6) تحسين خطوط الاتصال والتواصل
- 7) تقليل الأخطاء وتخفيف الهدر والفاقد
- 8) وضوح الرؤيا المستقبلية للعاملين
- 9) التركيز علي تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات



الشكل (2:2:1) : أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والكلفة (عقيلي ، 2009 م ، ص96).

4.2.2 متطلبات ومراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1.4.2.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق بالشكل الذي يتناسب معه هذا المفهوم ، وحتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من أمرين أساسيين:

- 1- لابد من وجود معرفة عملية بالشركة .
 - 2- أن يتوفر لدى الأفراد الوعي الكامل بإدارة الجودة الشاملة .
- كما يحتاج تطبيقها إلي توافر المتطلبات التالية والتي تعتبر العوامل الأساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي :
- 1- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ، فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين المستمر والتطوير الذي يترجم في صورة خطط قابلة للتنفيذ العملي .
 - 2- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأساس في إدارة الجودة الشاملة .
 - 3- يجب أن تكون هذه الأهداف موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير فضلاً على ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل.
 - 4- التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنشأة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى في هذه الوظيفة أكثر من أي وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق في الجهود .
 - 5- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج .
 - 6- ضرورة استناد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة .
 - 7- إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المفوض إليهم .
 - 8- الابتعاد عن سياسة تخويف وترهيب العاملين .
 - 9- التدريب المستمر .

10- النظر إلي عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمد الذي يتطلب وجود فرق عمل مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات .

2.4.2.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هنالك خمس مراحل لتنفيذ ناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات ، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشارا بالرغم من أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب (موقع إلكتروني ، 2014) .

1- المرحلة الصفرية (الأعداد) : يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب أساساً القائم بما يلي :- عقب اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعياً منها تحقيق مجمل الفوائد والمزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى ، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه كما يلي :

- تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسئولين من مستوى عالي حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير .
- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين .
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق أهداف مشتركة.
- ضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة .
- قياس آراء وتطلعات العمال حول منتجات المؤسسة .

2- مرحلة التخطيط : يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية ، كما يتم تحديد

هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي :

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذلك التهديدات المحتملة ، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف .

- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع .
 - التحديد المفصل للأهداف الإستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة المؤسسة ، وكذلك الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف .
 - اختيار منسق للجودة الذي غالباً ما يتم اختياره من المؤسسات الإدارية العليا و يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة ويعمل كهزمة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة .
 - تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين .
 - إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق .
 - مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها .
- 3- مرحلة التقييم :** تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد ، والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد ، من خلال عملية المسح داخل المؤسسة الخارجية وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :
- التقييم الذاتي : والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
 - تقييم آراء العملاء : والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حالياً ومستقبلياً .
 - تقييم تكاليف الجودة : ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي .
- 4- مرحلة التنفيذ :** من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي تم تحديدها سابقاً والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية :
- تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة ، ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد ليطلق عليهم اسم (المستهلكين) كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد .
 - تدريب المديرين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق والاتصال وحل المشاكل ... إلخ .

- تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجانب التعاون والتخلي بروح الفريق .
- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة .

5-مرحلة تبادل الخبرات :

في هذه المرحلة تتولى إدارة المؤسسة دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين من مالكيين وعاملين وعملاء وموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه ، كما يكون في وسع المؤسسة دعوة المؤسسات الأخرى للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال .

3.4.2.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في الواقع أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تختلف بشكل كبير عن معوقات إقامة نظام الجودة في المنظمة بشكل عام ، لذلك حاولنا قدر المستطاع حصر أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة بشكل عام وإدارة الجودة الشاملة بشكل خاص ومن أبرز هذا المعوقات ما يلي(السلمي ، 1979م ، ص 29) :

1. مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال ، وهذا يرجع إلى غياب ثقافة الجودة بالإضافة إلى غياب أو عدم وجود عزيمة قوية للتغيير .
2. قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تنتج عنها ، وذلك بسبب غياب النظرة الإستراتيجية لدى هؤلاء المسؤولين حول هذه الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية وكسب حصة سوقية إضافية وغير ذلك من المزايا والمنافع .
3. تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
4. الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإغفال الأهداف طويلة المدى .
5. الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلي تحسين الجودة .
6. وجود بعض التشكيلات التنظيمية مثل الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لإحتياجات العمل وتحقيق الأهداف ، وكذلك التركيز على المبادئ التنظيمية كخطوط السلطة ، وكذلك غموض الأهداف وعدم تحديدها بل وتناقضها في بعض الأحيان بالإضافة إلى سيادة البيروقراطية وعدم المرونة في العمل .

7. ومما يزيد حدة هذه المشكلة في الدول العربية حسب إحدى الدراسات هو تدخل الحكومة أو السلطة في نشاط المؤسسة وفي تغير القيادات الإدارية ، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار بها .
8. تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها إلى التعقيد ، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد ومن ثم انخفاض الأداء ، هذا بالإضافة إلى كثرة النصوص القانونية وكثرة التعديل عليها الأمر الذي يؤدي إلى كثرة النصوص الإجرائية المعقدة التي تعيق التنفيذ إلى حد كبير .
9. ضعف مستوى الاهتمام بالبحث والتطوير، حيث أن الاهتمام بالبحث والتطوير له دور كبير في تطوير المنتجات واختراع منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل ، ويرجع السبب لضعف اهتمام المؤسسات العربية بالبحث والتطوير حسب بعض البحوث إلى ضعف الميزانية المخصصة له هذا إلى جانب العراقيل الإدارية والقيود القانونية .
10. ضعف النظام المالي والمعلوماتي وبشكل خاص في القطاع الحكومي.
11. الشعور بأن الآلات الجديدة والحديثة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدي إلى تحسين الجودة .
12. المواقف السلبية لبعض العاملين في المؤسسات الاقتصادية .

خلاصة الباب :

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

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

قام الدارس بالاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية ، سواء كانت علاقة مباشرة أو غير مباشرة حيث ركز الدارس على : اسم الدارس ، عنوان الدارس ، تاريخ الدراسة ، أهداف الدراسة ، مشكلة الدراسة ، منهج الدراسة ، أهم النتائج والتوصيات .

1-دراسة (عبدالله، 2016 م):

تناولت الدراسة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين بالشركة للهاتف السيار (زين)، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي (ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) ، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المدروسة من خلال جمع المعلومات و تصنيفها و توصلت الدراسة إلى عدم معرفة الموظفين باجتهادات وتوجيهات إدارة الجودة بالشركة وذلك لعدم وجود محاضرات و ورش عمل للإدارة وعدم الشفافية في وضع الميزانيات لتدريب وتطوير أداء العاملين ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة ومبادئها بين العاملين ، ودعم الإدارة العليا من خلال الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وموجهاتها وربط قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز .

2-دراسة (شطة ، 2015م):

تناولت الدراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء في المصارف ، وهدفت إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي قد تؤثر في مستوى الأداء ، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن كثير من المنظمات لا تهتم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يفقدها تميزها وحصتها السوقية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت إلى أن التزام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة يحسن الأداء ويحقق الميزة التنافسية ، وإن التحسين المستمر يعمل على زيادة الإنتاج والأرباح المحققة مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية ، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق أثراً إيجابياً على رضا العاملين . أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام و التزام إدارة المصارف ببرامج الجودة المحددة سلفاً واهتمام رؤساء الأقسام فيها بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وحث الموظفين على الالتزام به

لما له علاقة وطيدة بتحسين الأداء ، وأيضاً على إدارة المصارف السعي للتطوير والتحسين في العمليات المصرفية وتحسين القيمة المقدمة لعملائها ، والتركيز على العاملين وتدريبهم وتطويرهم وإشعارهم بأنهم ثروة لا يستهان بها وأنهم شركاء في المنظمة ، وعلى الإدارة العليا أيضاً تقديم الدعم والمساندة حتى تطبق الأبعاد المختلفة للجودة سعياً منها لتحسين الأداء .

3-دراسة (البراو ، 2014 - 2015):

تناولت الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهدفت للتعرف على إدارة الجودة الشاملة ، وتأثيرها في تحسين أداء العاملين في المنظمات ، وبيان الإنعكاسات الإيجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر ، وإعتماد الإدارة على المعلومات عند إتخاذ القرارات ، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن) ، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي (ما علاقة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى أداء العاملين ؟) ، و استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي و توصلت الدراسة إلى إن التغيير في المؤسسة ضروري لمواجهة تغيرات المحيط ، وثبتت صحتها لان التحول في القناعات والممارسات مبنى على أساس تغيرات المحيط الذي يستدعى تهيئة المؤسسة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، و لكي يتحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر جملة من المتطلبات من بينها ما يتعلق بأداء العاملين وبرامج تحسينه . أيضاً ثبتت صحتها لأن إدارة الجودة الشاملة في بدايتها تعتمد على دعم الإدارة العليا من جهة التحسين المستمر فتظهر مستويات دعم الإدارة العليا من خلال إعادة النظر في فلسفة اتخاذ القرار و من خلال محاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرار ، وتبني هيكل تنظيمي يتماشى مع ذلك ، كما أن المخصصات المالية التي رصدها لتحسين أداء العاملين تعبر عن مظهر إنعكاس تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين ، وتوصلت أيضاً إلى أن المجهودات المبذولة من طرف مؤسسة بريد الجزائر في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة كافية لتحسين أداء العاملين ، حيث ثبت عدم صحتها وهذا راجع إلى غياب تحقق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية و المتمثلة في مستوى اشتراك العاملين في اتخاذ القرار ، معالجة الشكاوى ، عدم اهتمام الإدارة العليا بالتدريب على الجودة لمختلف مستويات الإدارة ، عدم شمولية برامج التدريب لمختلف المستويات الإدارية ، وجود فوارق كبيرة بين اتجاهات مختلف المستويات الإدارية لنظرة

عمال المؤسسة كفريق عمل واحد مما يؤدي إلى إعاقة تحسين الأداء وصعوبة تحديد مواطن الاختلال به وغياب كلي لصناعة القرارات الجماعية بالمؤسسة ، توصي الدراسة بأن تكون على الإدارة العليا للمؤسسة أن تدرك أهمية آراء العاملين التي من شأنها أن تنعكس بشكل مباشر على مستوى أداء كل عامل في منصبه، وخلق آلية للقياس المستمر لأداء العاملين هدفه الوقوف الحيني عن مواطن التقصير في الأداء وإيجاد الحل المناسب لذلك ، وأن تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار الشكاوى و الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين ،وتتبنى الإدارة العليا برامج تدريبية دورية لكافة المستويات الإدارية ،حيث تركز هذه البرامج على خلق روح الفريق بين العاملين ، ومحاولة الإدارة العليا تطبيق حلقات الجودة .

4-دراسة (المعمر ، 2014م):

تناولت الدراسة علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية لقطاع غزة ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، الإستبانة باعتبارها أداة لجمع البيانات وكانت مجالات محور الجودة الشاملة مكونة من (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين ،تطبيق مفهوم النظام ، عمليات التحسين المستمر) ، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي (ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعه (68.8%) ومستوى الأداء الوظيفي إيجابي ومرتفع بنسبة (68.27%) ، وأنه توجد علاقة طردية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة منفردة ومجتمع مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير اسم الجامعة ولصالح كل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية على حساب جامعة الأقصى ، وأوصت الدراسة بالعمل على توحيد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في الجامعات الفلسطينية ، أهدافها وكيفية تنفيذها من جانب العاملين ، وعقد المؤتمرات الدولية لمناقشة واقع تطبيق الجودة الشاملة على مستوى الجامعات الفلسطينية ونتائج تطبيقها ،وتعديل الكادر الإداري والمالي للإداريين العاملين في جامعة الأقصى أسوة بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر مما سيؤثر إيجابياً على ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

5-دراسة (أبو عاقلة ، 2012م):

تناولت الدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين ، لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين ، و دراسة شركة السكر كنظام إداري للشركة و اكتشاف مساهمتها في تطوير العملية (TQM) السودانية من أجل التعرف على مدى تطبيق الإنتاجية في مواكبة التطور في مجال صناعة السكر . لقد أعتمد الباحث المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة كما استخدمت أداة الإستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها ، توصلت الدراسة إلى أن رضا الفرد العامل يساهم في تقديم خدمة ترضي الزبون أولاً ورفع كفاءة أدائه ثانياً بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، وإن إدارة الشركة تعمل على تشجيع جميع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد وتقوض لهم الصلاحيات عند وجود مشكلة ما و تحفزهم مادياً ومعنوياً ، كما أن إدارة الشركة تهتم بالتركيز على العميل والمحافظة عليه وجذب عملاء جدد و الاهتمام بمتابعة شكاويهم وتقديم الحلول المناسبة ،وتؤثر خصائص العاملين على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي للعاملين ، وأوصت الدراسة بالعمل على توحيد مفاهيم كافة الأطراف في الشركة نحو الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية ، وعلى إدارة شركة السكر أن تنشئ قسم خاص بالجودة الشاملة من أجل متابعة التطور بأسس (TQM) ، وأوصت أيضاً بأن إدارة الجودة الشاملة مسئولية تقع على عاتق الجميع لذلك لا بد من التضامن وتوحيد الرأي والعمل بروح الفريق الواحد.

6-دراسة (داؤود ، 2010م):

تناولت الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء ،وتهدف الدراسة إلى تحليل محاور مهمة وأساسية من إدارة الجودة الشاملة للاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في المؤسسات العامة أو الخاصة ،ويتضمن ذلك تحليل نماذج إدارة الجودة الشاملة ،تحليل عناصر إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ، وتحليل المعوقات والصعوبات التي تحول دون نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة ، وتتمثل مشكلة الدراسة في أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) ، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى التحسين المستمر في المؤسسات الإنتاجية السودانية يؤدي إلى تطوير الأداء ، ووجود العمليات التي تمكنها من المنافسة في المستوى المحلي والعالمي ، و تفهم العاملين لثقافة الجودة الشاملة يؤدي إلى نجاح فلسفة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية

السودانية ، وتوصلت أيضاً إلى أن معيار الأيزو يعتبر مقياساً للأداء في المؤسسات الإنتاجية ، ويؤكد مدى جودة الإنتاجية بها ، والتحفيز المادي والمهني للعاملين يرفع من مستوى الأداء بالمؤسسات الإنتاجية ، والقيادة الفاعلة تساعد على تطبيق نظام الجودة الشاملة وتطوير الأداء ، والتدريب ضروري لرفع مستوى الأداء للعاملين ويساعد على تطوير متطلبات الجودة الشاملة وتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع الذي يؤدي إلى استمرار نجاح المؤسسة في كل الظروف .

وأوصت الدراسة باستخدام إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات السودانية ، ونشر ثقافة الجودة الشاملة وسط العاملين في المؤسسات السودانية ، وإتباع أسلوب التحفيز المادي والمعنوي للعاملين بالمؤسسات الإنتاجية السودانية ، والتدريب المتطور والمواكب في المؤسسات السودانية ، وتحسين بيئة العمل حتى تواكب عصر التقدم والتكنولوجيا .

7-دراسة (عبد الوهاب ، 2010م):

تناولت الدراسة أثر قسم الجودة على كفاءة الموارد البشرية بالمنظمات، تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية لأنشطة الموارد البشرية في المصارف التجارية السودانية ووضع نموذج لتطوير الأداء بقطاع الموارد البشرية بعد الدراسة والتحليل لمشاكلها ومعوقاتها ، وتمكن مشكلة البحث في إهمال وعدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء ، واعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار لمتطلبات المستقبل والاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الحديثة مثل تقنية المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية ، مما أثر في أداء إدارة الموارد البشرية بالمصارف، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الإستبانة باعتبارها أداء لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى انخفاض كفاءة إدارة الموارد البشرية يرجع إلى عدم الاهتمام بقسم الجودة على وجه العموم ، قلة الدراسات للبتتين الداخلية والخارجية لمعرفة الموقف الحالي لبيئة العمل الداخلية وما هي آخر التطورات في سوق العمل المصرفية من ناحية العمالة والتقنية ، وأوصت الدراسة بتحديد أهداف إستراتيجية واضحة وفق رؤية ورسالة معلومة لكل العاملين ، عمل تحليل ودراسة لبيئة العمل الخارجية للمصرف .

8-دراسة (الدعاس ، 2010م):

تناولت الدراسة إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي ، تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية وأثر ذلك في تحسين الأداء المالي في هذه المصارف ، قام الباحث بتطوير إستبانة وتوزيعها على عينة من العاملين بالمصارف التجارية الأردنية وتوصلت إلى اعتراف العاملين بالمصارف التجارية الأردنية بأهمية كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي ، ووجود علاقات ارتباطية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية ، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، خاصةً وإن الدراسة كشفت عن وجود ميل كبير لدى العاملين بصرف النظر عن جنسهم وأعمارهم ومستوياتهم التعليمية وخبراتهم نحو أهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة .

9-دراسة (بدر ، 2009م):

تناولت الدراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في غزة ، وتهدف إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، كذلك تسعى هذه الرسالة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات . وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي (ما هي العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي للمنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة؟) ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة محل الدراسة بمبادئ الجودة الشاملة .

لاحظ الباحث وجود اهتمام من قبل المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع .

وأيضاً أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية ، وقد استخلصت الرسالة عدة توصيات كان من أهمها ضرورة زيادة اهتمام والتزام إدارة المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك على تطوير الأداء

المؤسسي الخاص بها ، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة مع ضرورة العمل على تحسين وإعادة هندسة العمليات الإدارية بهدف تقديم الخدمة بجودة أفضل للزبائن، كذلك استخلصت الرسالة ضرورة وجود النظم الإدارية المرنة التي تسهل من تقديم الخدمات بالجودة والسرعة المطلوبتين، وكذلك زيادة الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي لها .

10-دراسة (فضل الله ، 2007_2008م):

تناولت الدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، وهدفت إلى التعرف على أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة بالهيئة والوصول التي تصور شامل لإستراتيجية تطبيقها ، ودراسة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بالهيئة القومية للكهرباء، وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدمية وبالتالي لا تستطيع المؤسسات الخدمية اختيار الإستراتيجية المناسبة لإنتاج خدماتها مما يؤدي إلى ضعف الأداء فيها ، وكذلك معرفة أثر التحسين المستمر للعمليات داخل المؤسسات على مستوى الأداء ، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي . توصلت الدراسة إلى: إن اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي لإدارة الجودة الشاملة بالهيئة يساعد على نجاح تطبيقها، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤدي إلى توليد روح الانتماء والولاء لدى جميع العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم، توفر البيئة الداخلية الجيدة والمريحة تجعل العاملين يؤدون مهامهم بصورة طيبة ورضا تام وبالتالي ينعكس على جودة أدائهم ، التعامل مع مقترحات وشكاوى العملاء بالشفافية التامة و استقبالهم بروح عالية يمكن من تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، وأوصت الدراسة بتحسين علاقات العمل بين العاملين والمؤسسة من خلال وضوح المسؤوليات والصلاحيات ، العمل بروح الفريق الواحد للوصول إلى مستوى عالي من الجودة مما يتطلب فتح قنوات اتصال أكثر بين الرئيس و المرؤوس لتحقيق أهداف المؤسسة ، ضرورة تعميق مفهوم تطوير الأداء الوظيفي وجعله من الإستراتيجيات الأساسية للإدارة ، تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد الهيكل والوصف الوظيفي والتوثيق الدائم والتدقيق والمراجعة ، التعرف على دوافع ورغبات العاملين بالهيئة للاستفادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية .

11-دراسة (الزين ، 2006م):

تناولت الدراسة إدارة الجودة الشاملة كأحد المناهج الإدارية التي يساعد تطبيقها في تحسين الأداء الشامل لمنظمات التشييد الوطنية ، وهدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقياس تأثيرها على الأداء لمنظمات التشييد السودانية ، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي (ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير أداء منظمات التشييد السودانية ؟) ، إتبعت الدراسة منهج المقابلة والملاحظة ودراسة الحالة ، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق أثراً إيجابياً على رضا العاملين وجودة المنتج ورضا العملاء والأداء الإستراتيجي ، وتوصي الرسالة بالتركيز على العاملين وتدريبهم وتطويرهم ، بناء فرق العمل الفردية المتداخلة للمساعدة في حل مشكلات الجودة الموكلة إليهم مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم وتحسين الأداء .

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة:

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

إستفادات الدراسة من هذه الدراسات السابقة ما يأتي :

- 1- بيان أهمية إدارة الجودة الشاملة لأنها تعتبر الحل الأمثل لمشكلات المنظمات .
- 2- الوصول إلى تحديد مفاهيم ومبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة في المنظمات .
- 3- بناء أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة وهي إستبانة .

الباب الثالث

الإطار المفاهيمي لأداء العاملين والتحسين المستمر

المبحث الأول : ماهية الأداء

المبحث الثاني : تقييم الأداء في المؤسسة

المبحث الثالث : التحسين المستمر

المبحث الأول

ماهية الأداء

إن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم يعد أمراً اختيارياً ، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان البقاء والإستمرارية وعدم الإندثار ، لذا أصبح هناك إهتمام كبير بالأداء يستهدف بالأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية ، وأصبح مفهوم الأداء يندرج ضمن التفكير الإستراتيجي ، وأصبحت المؤسسة الاقتصادية تهدف إلى تحقيق أحسن أداء .

1.1.3 مفهوم الأداء :

رغم شيوع إستخدام مصطلح الأداء بين الكتاب والباحثين (مزهودة ، 2001 ، ص 87) سواء في مجال الإدارة أو مجالات أخرى إلا أنه لم يتم التوصل إلى توحيد إجمالي لمفهوم هذا المصطلح . وبالتالي فهناك العديد من التعريفات لمفهوم الأداء حيث عرف هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الشحري ، 2013 ، ص 34) . ويعرف الأداء أيضاً : أنه أنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (عاشور ، 2002 ، ص 17) .

وهناك من ينظر إلى الأداء على أساس النتائج المحققة أو باعتباره النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للتوصل إليه (بوخمخ ، و هروم ، 2010 ، ص 57) وبعبارة أخرى هنالك من يحصر الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفاً للكفاءة أو الفعالية ، فمنهم من يرى أن مفهوم الإنتاجية (فالفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل ، وعلى هذا الأساس قد عرف على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة ، وعلى عكس الذين ركزوا على الفعالية فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة حيث عرفه على أنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها (مزهودة ، 2011 ، ص 87) .

وكما أشار توماس جلبرت : لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج أو التفتيش ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ،

أي أنه مخرج أو نتائج ، كتنقديم خدمة المحددة ، أو سلعة ما ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنة مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (يحياوي ، 2007 ، ص 4).

من خلال التعاريف السابقة للأداء يتضح لنا تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت نظرية أم ميدانية ، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا إن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي (درة ، 2003 ، ص 15):

- أ. الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع .
- ب. الوظيفية : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل .
- ت. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

2.1.3 عناصر الأداء :

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن مستوى وجود أداء فعال ، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ، وقد إتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي للعاملين ، ومن هذه المساهمات ما ذكروا في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية :

أولاً : أنشطة العمل والجوانب المتغيرة والثابتة فيها :

إن عملية تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ، وأهميتها من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل . وقد حاولت دراسات كثيرة العمل على تحديد المكونات المستقرة (غير المتغيرة) نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي به العمل أو الأفراد الذين يقومون به أو الظروف المحيطة به وذلك على النحو التالي : (الجعيري ، 2009 ، ص 39-40).

1- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن : وهي الأنشطة التي تتسم بتغيرها مع مرور الزمن وذلك بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي به العمل مثل تغير مهام الموظف نتيجة زيادة خبرة الموظف من ممارسته للعمل .

2- الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يقومون بالعمل : وهذا يحدث نتيجة تفاوت الطريقة التي يؤدي بها الموظف العمل عن الموظف الآخر من خلال ما يمتلكه من خصائص وخبرات خاصة في أدائه تميزه عن غيره من الموظفين ، وهذا الاختلاف في الأداء نابع من افتراض أن الكثير من الأعمال لها أكثر من طريقه أو أسلوب لإنجازها والوصول إلى أهدافه ، إضافة إلى الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم لها . فهناك أعمال تتيح للفرد الحرية في اختيار الطريقة الملائمة لأدائها بما يتناسب مع خصائص الفرد مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة وهناك أعمال أخرى لا تتيح للفرد هذه الحرية بحكم طبيعتها مثل الأعمال المحاسبية .

3- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء : وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة التي تؤدي فيها الأعمال ، حيث إن هذه البيئة لها أثرها الواضح على الأنشطة والأعمال المختلفة مثل التوقف المفاجئ لإحدى آلات الإنتاج مما يتطلب توقف العاملين عن عملية الإنتاج لحين الانتهاء من أعمال الصيانة الخاصة بتلك الآلة ، وما يواجهه المدير من أزمات العمل اليومية التي تجله يضطر إلى التحول من عمله في التخطيط ورسم السياسات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها ، وهناك عوامل متعددة لهذه الظروف والمواقف التي تسهم في تغير الأداء منها : متغيرات تتعلق بالبيئة المادية مثل الإضاءة والتهوية للعمل ، مثل المشرفين والعمال وجماعات العمل من خلال خصائص هؤلاء العمال أو المشرفين واتجاهاتهم وثقافتهم ونمط علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ، ومتغيرات تاريخية مثل تلك المتغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي وحالات النجاح والفشل السابقة في الأداء ، ومتغيرات كيفية والتي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة ، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي تكشف الأداء .

ثانياً : العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل :

إن أنشطة العمل تتم من خلال تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال بحيث تكون على أساس التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما يترتب على ذلك إعادة تصميم الأنشطة أو حتى العمل أحياناً وإمكانية إعادة تصميم التنظيم ككل .

ثالثاً : المواصفات والخصائص المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

يعتبر هذا العنصر الأساسي في عملية الربط بين تحديد الأداء ومكوناته واختباره فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات التي يجب توافرها في الفرد القائم بأداء هذه الأنشطة . و هذه المواصفات تعتبر أساس الاختيار والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء والمواصفات الفردية للعاملين (رزق ، و رحمانى ، 2012م ، ص 134-135) .

3.1.3 سبل تحسين الأداء :

قد يكون من المناسب هنا أن نتعرض لسبل الارتقاء بالأداء بصفة عامة ، وهذا الصدد تجدر الإشارة إلى الوسائل التي تستخدمها الإدارة الحديثة رفع معدلات الأداء ومن هذه الوسائل ما يلي (يخلف ، 2007م ، ص 16) :

- **التدريب** : فنقص المهارات ، المعرفة ، السلوك السلبي لدى الموظف يمثل حاجة تدريبية ، تتطلب توفر التدريب المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو تعديل السلوك .
- **استخدام الآلات المعاونة** : إن استخدام الآلات يرفع عن الموظف أعباء كثيرة ، كما أنها تقلل من نسبة الأخطاء وفضلاً عن ذلك فإن استخدام الآلات يوفر الوقت والجهد ويؤدي إلى السرعة اللازمة لإنجاز الأعمال ، وبطبيعة الحال فإن الآلات المعاونة تختلف باختلاف العمل.
- **التنظيم الفني** : يحتاج التنظيم الفني إلى أن يكون متقناً ومبيناً على دراسات عملية حتى تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين ، لأنه في هذه الحالة سوف يؤدي إلى تلافي الكثير من الأخطاء والإجراءات التي لا داعي لها وذلك على خلاف ما يحدث من التنظيمات البدائية غير المدروسة ، والتي تسير فيها العمليات بصورة متداخلة ومتقابلة تؤدي إلى الإضراب والتأخير والأخطاء وستنفذ في العاملين جهوداً مضاعفة لتأديتها .
- **التنظيم الإداري** : إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتقسيم الأعمال بصورة منطقية ، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين .
- **الحوافز** : تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية أو مختلفة تقوم على مزيج بين التقدير المعنوي والمادي ، هذه الحوافز لا يقتصر أثرها على

الشخص المقصود بها وحده بل إنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدون به من أجل الحصول على هذه الحوافز .

- **وضع الشخص المناسب في المكان المناسب** : فليس من الشك إن الناس يختلفون في قدراتهم وميولاتهم وإمكانياتهم وكذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلى قدرات وإمكانيات معينة ، لذلك من اللازم أن يوضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانيته ، قدراته ، ميوله ، ومواهبه ، وبمقدار نجاح الإدارة في تطبيق هذا المبدأ يكون نجاحها في الحصول على أكبر عائد ممكن من العاملين لديها ، ويكون تحقيقها لأعلى معدلات الأداء الممكنة (يخلف ، 2007 ، ص 16) .

- **البعثات الداخلية والخارجية** : تمثل وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء لدى العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة أو إثراء المعرفة في العمل ، حيث أن هذه البعثات بنوعها تؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات وكل ذلك ينعكس على الأداء .

- **الإرشاد لتحسين الأداء** : يقصد بالإرشاد هنا العمل على حل مشكلات الموظف بشتى الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد والتوجيه ، وذلك بأن هذه المشكلات تؤثر على أداء العامل إما في الآجل القريب أو البعيد .

المبحث الثاني

تقييم الأداء في المؤسسة

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء ، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية ، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر ، وهذا ما توضحه مجموعة من التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم .

1.2.3 مفهوم تقييم أداء العاملين :

هنالك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين ، نذكر منها :

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

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

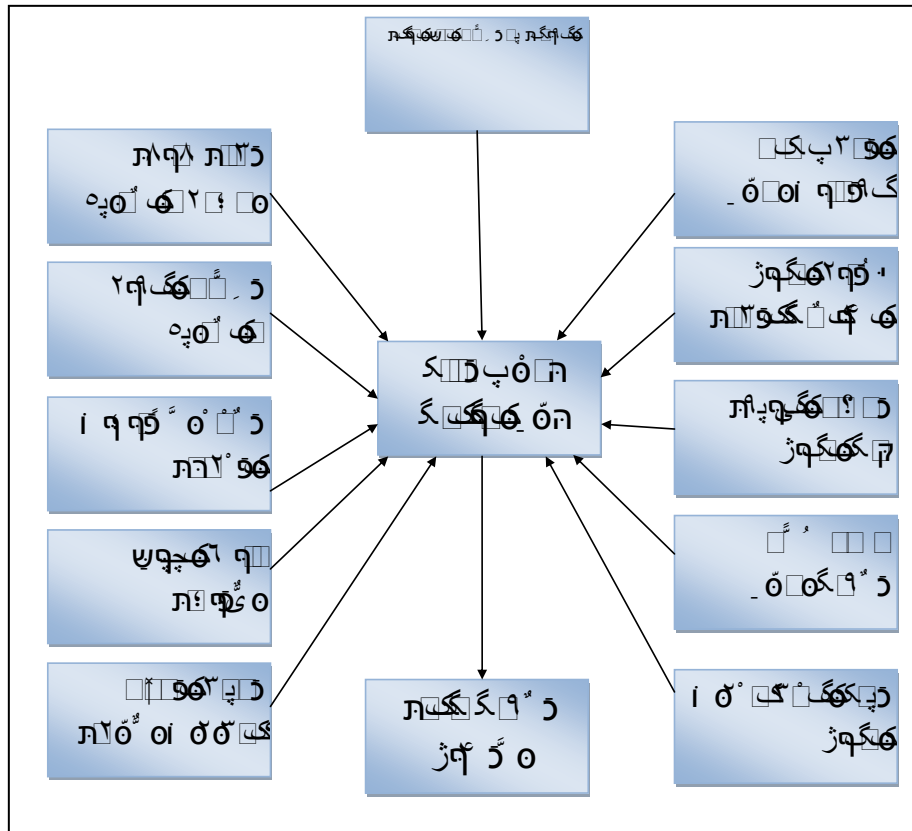
3. "تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدرته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى " (عمار ، 2005-2006 ، ص 4).
من خلال التعاريف السابقة لتقييم الأداء نستنتج بأنه تلك العملية التي يمكن من خلالها التعرف على مستوى أداء العاملين من خلال معرفة نقاط القوة والضعف ومن ثم تحليل نتائج عملية تقييم واتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده لتحقيق أهداف المؤسسة .

2.2.3 أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

1.2.2.3 أهمية تقييم أداء العاملين

لتقييم أداء العاملين الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة ، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ولعل أبرز فوائد ومزايا تقييم الأداء (زويلف ، 1998م ، ص 241) :

1. رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف ،فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.
 2. إشعار العاملين بمسئولياتهم ، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته ،وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي ،فأنه يبذل قصارى جهده في العمل .
 3. تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل ، وهنا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين .
 4. تقييم سياسات الاختيار والتدريب ، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد التغيرات والعمل على إتلافها .
- 2.2.2.3 أهداف تقييم أداء العاملين:**
- إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات وهي المنظمة والمدير والفرد العامل والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (1:2:3) : يبين أهداف تقييم أداء العاملين (يخلف ، 2007 ، ص 38)

1. على مستوى المنظمة : (الهييتي ، 2005م ، ص 200-201)

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

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

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم . فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يهدف المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم ، فهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم .

3. على مستوى الفرد العامل : (سالم ، و صالح ، 2009م ، ص 105)

- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة هي تحت عملية التقييم ، مما يحفزها لنيل المكافآت وتجنب العقوبات .
- تساهم عملية تقييم أداء العاملين في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية.
- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وإن مفهوم المهارات اليوم أصبح جوهر إشكالية

خلق القيمة في المنظمات ، مما يجعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها .

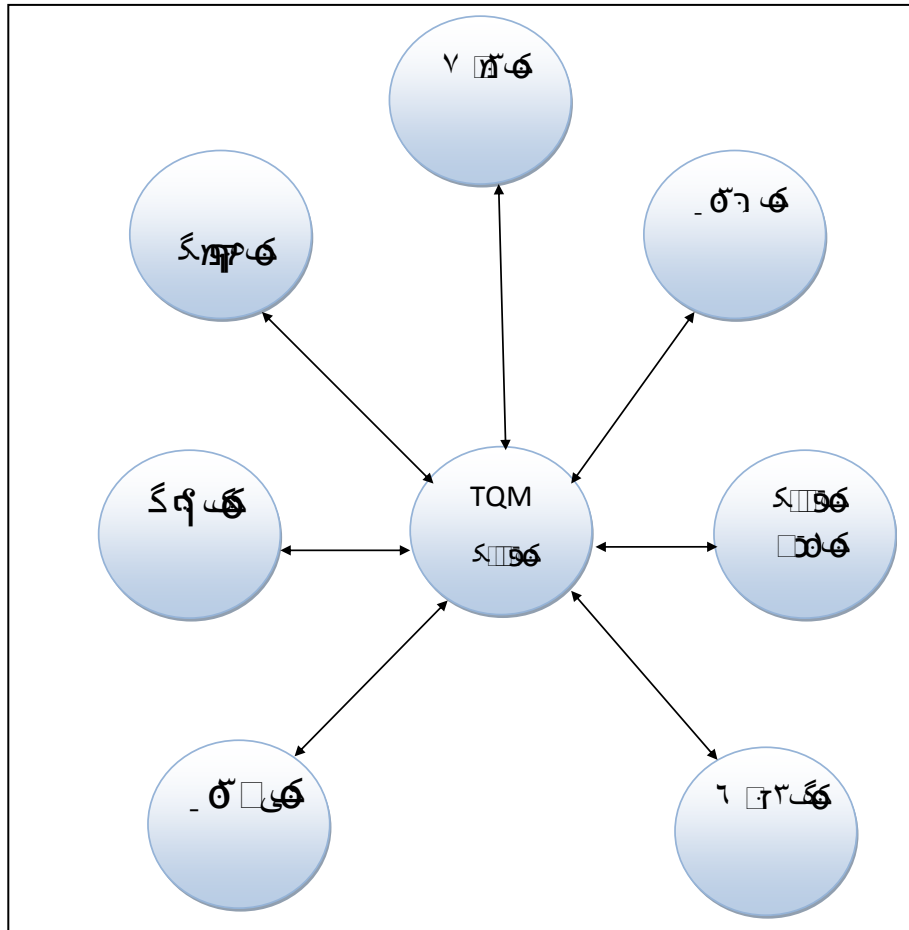
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار .

3.2.3 خطوات تقييم أداء العاملين:

إن أهمية عملية تقييم أداء العاملين والنتائج المترتبة عليها ، تبرر الوقت والجهد الذي ينفق في الإعداد لها وضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه ، وعادةً تشمل خطط التقييم على العناصر التالية :

أولاً: تحديد المسؤولية عن تقييم الأداء :

ويقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسئول عن تقييم العاملين ويمكن أن يتم تقييم الأداء بأي طرف من الأطراف التالية (أنظر الشكل)



الشكل (2:2:3) : يبين مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي (إعداد الدراسة)

1- **الرئيس المباشر** : يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه ذلك لعدة اعتبارات منها : أن الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف إدارته أو قسمه وهو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات ، يوجه المرؤوسين ، وأخيراً مراقبة التنفيذ لأعماله ، كذلك يكون الرئيس المباشر على صلة مستمرة متواجد معظم الوقت مع مرؤوسيه وبالتالي يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة والضعف فيهم ، ويكون أقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي (عبدالباقي ، 2002م ، ص 372) .

2- **التقييم الذاتي** : يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم طرق عمله ونتائجه وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداء لتطور الشخص والتحفيز وتحمل المسؤوليات ويقلل المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل لموضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة . ولكن هذه الطريقة غير عملية لأن الأفراد دائماً يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون (نوري ، 2011 ، ص 166)

3- **النظراء في العمل** : يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل معهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه ، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد ، نتيجة احتكاكهم المستمر به ، إلا إنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم ، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية ، لذلك ينصح إلى أن يكون رأي النظراء إرشادياً ، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه (عبدالباقي ، 2002م ، ص 372) .

4- **المرؤوسون** : المقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه ، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل ، وذلك نتيجة للاحتكاك اليومي والمستمر بينهما ، ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته أو إنجازاته في العمل ، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب ، وذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية ، وفي المقابل تفيد نتائج المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه ورأي مرؤوسه فيه (شاويش ، 2007م ، ص 104-105)

5- **تقييم اللجان** : قد تشكل لجنة خاصة مكونة من رؤساء أقسام لهم صلة ومعرفة مسبقة بالعمال قبل فترة التقييم ، حيث تقوم اللجنة بدراسة التقرير الذي يقدمه الرئيس المباشر ومن ثم يتم إقراره أو تعديله أو إجراء مقابلة مع الشخص المطلوب تقييمه ، والهدف من اعتماد هذا الأسلوب هو تجنب التحيز والابتعاد عن التسلط والحكم الشخصي غير الموضوعي (سعيد ، 1994م ، ص 384)

6- **التقييم من قبل الخبراء** : في بعض الأحيان يتم الاستعانة بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة من أجل مساعدة القائمين على التقييم ، لكن يشترط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوبة لتقييم الإنجاز القائم عليه (ثابت ، 2001م ، ص 92) .

7- **التقييم من قبل الزبائن** : تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها ، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم (شامي ، 2010م ، ص 92) .

ثانياً : طرق تقييم الأداء :

رغم تعدد وتباين طرق تقييم الأداء إلا أن مختلف الدراسات تجمل إلى أن هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة وسنوضح ذلك كما يلي :

1- **الطرق التقليدية** : تعتمد الطرق التقليدية بعملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها :

أ. **طريقة التدرج البياني** : وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وتقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصادقية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءاً من (غير مرضية وغير فائقة) ، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية ، ثم تجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في جميع الخصائص (ديستلر ، 2007 ، ص 324) .

ب. **طريقة الترتيب** : يكون الرئيس فكرة عامة عن أفرادها ، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً ، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم ، كما تمتاز بالسهولة والبساطة ، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج

دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي ، كما إنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص (حجازي ، 2004م ، ص 280)

ت. **طريقة المقارنة المزدوجة** : في هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم . وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية :

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \left[\frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right]$$

وتتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ، ففي الغالب سيصلون إلى نفس النتائج تقريباً كما لو أتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم ، ومن عيوبها البساطة والسهولة كما يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد كبير حيث يكون عدد المقارنات كبيرة ، ولا تصلح لأغراض التدريب والترقية والغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسين (عمار ، 2006م ، ص 26-27)

2- **الطرق الحديثة** : لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية ، لإعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلاً من إعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء . كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء وبالتالي بدأ التفكير في تطوير الطرق التقليدية ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:

- أ. **طريقة الوقائع الحرجة** : تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف ، ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أياً من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات ووظائفهم . وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف ، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه (أبو ماضي ، 2007 ، ص 23).
- ب. **طريقة الاختيار الإجباري** : تقوم هذه الطريقة على تحديد العوامل المختلفة المتعلقة بالعمل نفسه و ليس التركيز علي السمات الشخصية لشاغل الوظيفة ، وتطبيقها يستلزم وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء الفرد في شكل ثنائيات (واحد تعبر عن

الصفات المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفات غير المرغوبة في أدائه) ، وعلى القائم بالتقييم أن يختار من كل زوج من العبارات تلك العبارات الأكثر انطباقاً على أداء الفرد محل التقييم ، ثم ترجمة هذه العبارات إلى أوزان كمية أو شفرة سرية ليس بمعرفة القائم بالتقييم (الخطيب ، 2002م ، ص 417) .

ت. **طريقة التوزيع الإيجابي** : يطلب من المقيم بموجب هذا الأسلوب إجراء تقييم للعاملين و من ثم توزيعهم وفق نسب مئوية في مستويات أداء محددة مختلفة على شكل التوزيع الطبيعي حيث يقسم العاملين إلى مجموعات على سبيل يطلب من المقيم أن يقيم ما نسبته 40% من العاملين بدرجة متوسط ، 10% منهم كمتميزين ، 20% بمستوى جيد ، 20% بمستوى أقل من المتوسط ، 10% غير مقبول أي ضعيف (حنا ، 2009م ، ص 186).

ث. **طريقة الإدارة بالأهداف** : تعتمد هذه الطريقة على اشتراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس وفي نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من أهداف ، ويمتاز هذا الأسلوب بأنه أسلوب عادل في تقييم الأداء ويهيئ الفرصة للمشاركة الإيجابية للعاملين وتحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوس ، ويعاب على هذه الطريقة أنها يصعب تطبيقها على جميع أنواع الوظائف وتتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في تطبيقها (عبد النبي ، 2010م ، ص 211-212) .

4.2.3 صعوبات تقييم الأداء

إذا كان من الممكن تقييم جهود الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأمكن تجنب تلك العيوب المصاحبة لعملية تقييم الأداء ، إذ أن هذه العملية تتم على أساس التقديرات الشخصية ، مما ينتج عنها الكثير من الأخطاء والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية (مرسي ، 2003م ، ص 415) :

• التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين :

تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم ، مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها ، فقد تظهر النتائج إيجابية

في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي ، وفي كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة.

- **التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم :**

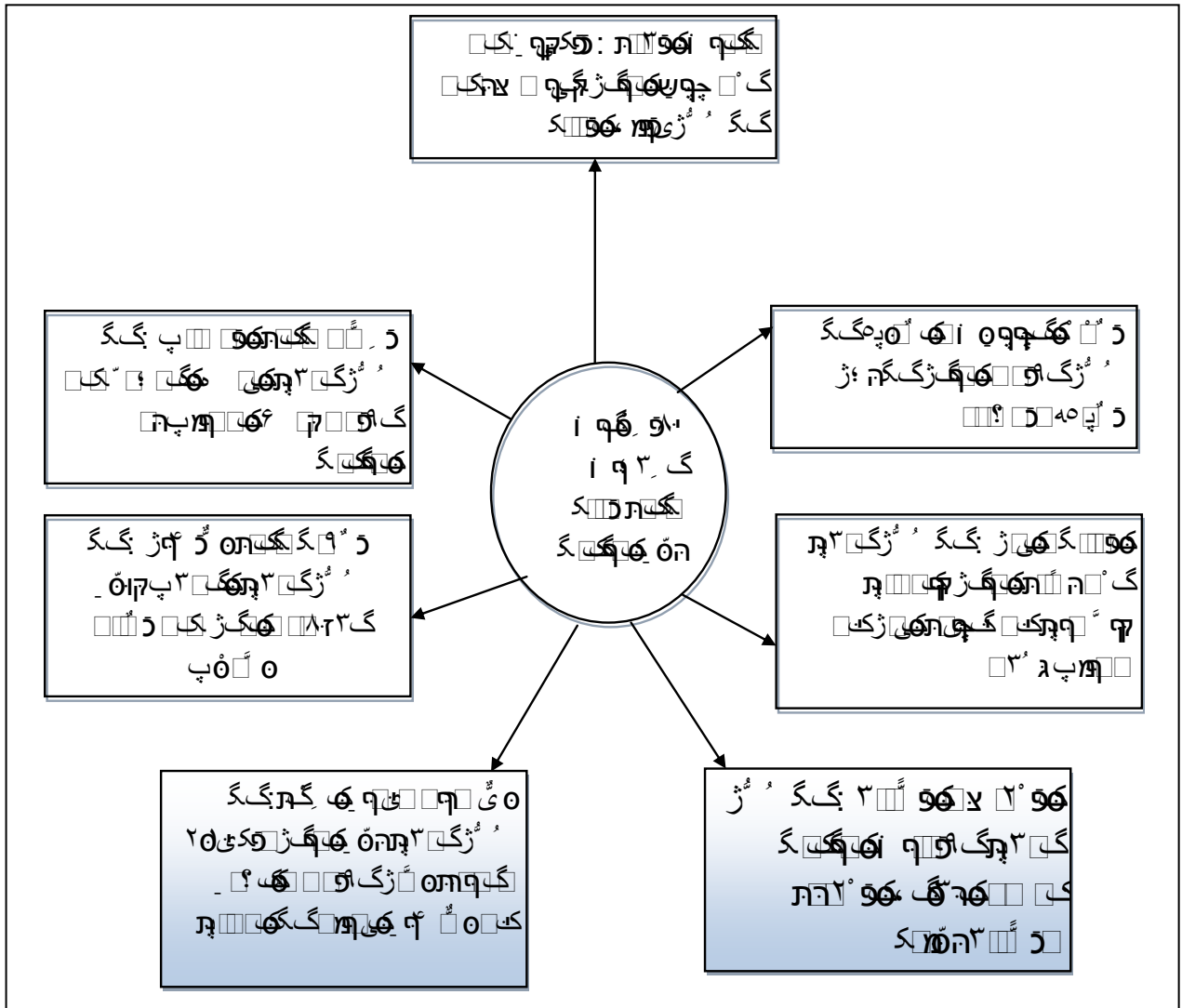
يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم ، فلو كان هذا الأخير حديث الخبرة في مجال العمل الإداري ، قد يميل إلى القسوة والصرامة على عكس الآخر ذو الخبرة الإدارية والإدراك العالي ، من جهة أخرى نجد بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبي على النتائج ، ولن يتحقق الهدف الأساسي من عملية التقييم .

- **إصدار أحكام عامة ومتوسطة تجاه المقيمين :**

تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم دون التمييز بين أداء العاملين ، مما يؤدي إلى الخروج بنتائج سلبية عند تحديد نقاط قوة وضعف الأداء ، حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقي للأداء .

5.2.3 مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء :

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء (أنظر الشكل(3:2:5)) لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهميته بالرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورة وعدم إمكانية الاستغناء عنه .



الشكل (3:2:3) : يبين استخدامات عملية تقييم الأداء (نجم، 2011، ص 18)

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

1- الترقية :

قد أصبح من المؤلف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين في الداخل " الترقية " لتشغيل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة ، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى ، لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياس موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى .

2- تخطيط الموارد البشرية :

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد ، وبالتالي مساعدتهم في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

أ- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن العبء المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى ، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل .

ب- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم ووجوب الاستعانة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها وهنا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

بالإضافة إلى مجالات استخدامات النتائج ما يلي (زويلف ، 2013 ، ص 242) :

3- التعيين والنقل :

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة إختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلائم مع كفاءته وقدرته ، كما تتمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تلاءم قدراتهم .

4- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات :

عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الأحسن كنوع من أنواع الحوافز .

5- الانضباط والمعاقبة :

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك ، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة ، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالصعوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة ، بالإضافة إلى إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون الشكوى صحيحة . وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته

بتجميد ترقبته أو تنزبل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها . فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسماً كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتياديا ومتكرراً ، وأيضاً لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات بالاستفادة منه في مواقع أخرى .

6- تحديد الاحتياجات التدريبية :

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ، ومن يشارك في كل منها ، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية ، وهذه خطوات أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريب سليم ، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين خاصة إذا كان عدد العاملين كبير(برنوطي ، 2001 ، ص 380) .

المبحث الثالث

التحسين المستمر

1.3.3 مفهوم التحسين المستمر :

ويعرف التحسين المستمر بأنه تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه المؤسسة والهدف منه بلوغ الكمال الذي لا يدرك فيستمر ويدوم السعي إليه (الطائي ، و قدارة ، 2008م ، ص194) و هناك خمس طرق مختلفة لتعريف التحسين المستمر هي(البكري ، 2002م ، ص238):

- 1- **تخفيض الموارد المستخدمة** : حيث أن العمليات التي تستخدم موارد أكثر مما هو مخطط له يعتبر إسرافاً، فمثلاً التقارير التي يتم توزيعها على أفراد لن يقوموا باستخدامها يعتبر إسرافاً في النسخ المستخدمة وإسرافاً في وقت التوزيع ووقت الأفراد الذين يقومون بقراءتها .
- 2- **تخفيض الأخطاء** : في كثير من الأحيان تعتبر الأخطاء ناتجة عن العمالة الرديئة فمثلاً الأخطاء المطبعية التي يتم اكتشافها في المخرجات من التقارير من الحاسب الآلي تستدعي فتح الملفات ثانياً والقيام بالتصحيح ثم طبع مستندات جديدة .
- 3- **تحقيق أو التفوق على توقعات المستهلكين**: عن طريق تحقيق توقعات المستهلكين أو التفوق على توقعاتهم يمكن تحسين العمليات.
- 4- **جعل العمليات أكثر أمناً** : أن مكان العمل الآمن أكثر إنتاجية و فعالية حيث يتم الإنتاج بمعدلات أقل من الحوادث وأقل من تعويضات ومطالبات من قبل العاملين.
- 5- **زيادة رضا القائمين بالعمليات** : يعتبر تحقيق رضا القائمين بالعمليات أمراً ضرورياً بالرغم من صعوبة تحديد من هو العامل الراضي والسعيد ، ولكن تبين الكثير من الأبحاث أن العامل السعيد الراضي يكون أكثر إنتاجية من غيره و يكون اتجاهه نحو العمل أكثر ايجابية.

2.3.3 أنواع ومتطلبات التحسين المستمر

1.2.3.3 متطلبات التحسين المستمر:

يجب أن ينال نظام التحسين المستمر تدعيم الإدارة على جميع المستويات التنظيمية ، فأولا يتطلب التحسين المستمر تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية لتدعيم الجهود طويلة الأجل

للتحسين ، أن مسؤولية الإدارة هي تشجيع وتبني عملية تغيير ثقافة التنظيم وهذا يتطلب ما يلي (الطائي ، و قدارة ، 2008 م ، ص 201) :

- 1- تطوير رؤية إستراتيجية وتكتيكية للمؤسسة بمشاركة العاملين المساعدين.
- 2- تطوير أنماط إدارية تشجع الثقة والتعاون .
- 3- المحافظة على الهدف خصوصا خلال الأوقات الصعبة .
- 4- صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة.
- 5- تطوير نظام الحوافز التي تشجع التعاون.
- 6- تبني وجهة نظر متوازنة بين الأجل الطويل والأجل القصير.
- 7- وضع برامج تدريب مستمرة.
- 8- الاعتراف بالإنجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية و الجهود الفردية.

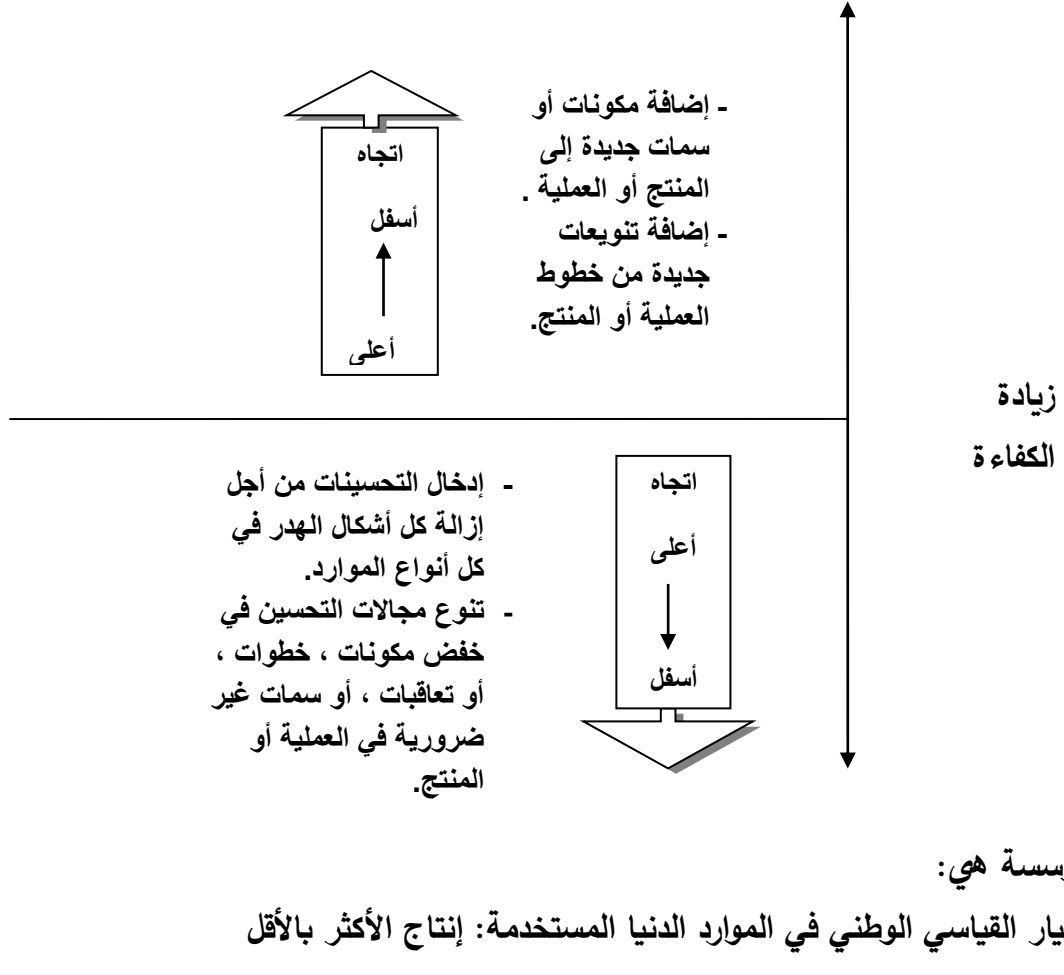
2.2.3.3. أنواع التحسين المستمر (أنظر الشكل (1:2:4)) :

أ) **عملية التحسين موجه من أعلى إلى أسف:** (نجم ، 2007، ص 166) : وهو يتمثل في إزالة كل أشكال الهدر في العملية الحالية أو المنتج الحالي ، فإزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يدخل ضمن هذا الاتجاه ، و في هذا الصدد نذكر مثلا شركة تويوتا حيث أشارت دراسة ضمن هذا النوع أو التوجه ، أن مصنع هيكل سيارات تويوتا في كاليفورنيا أستهلك في عام 1991 ما يقارب 2.5 مليون كيلوات/ساعة من الكهرباء وفي عام 1996 ضاعفت الإنتاج وربحت جوائز للجودة ومع ذلك أنخفض استهلاك الكهرباء إلى 1.7 مليون كيلوات/ساعة ، وتحققت هذه النتائج الجيدة مع مجموعة واسعة من التحسينات في المحرك ، الإضاءة ، مغير السرعة وضغطات الهواء...إلخ .

ب) **عملية التحسين من الأسفل إلى الأعلى :** وهو يتمثل في إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، فإضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسين درجة الثقة في مخرجاتها ، إضافة سمة جديدة أو أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه ، مستوى جودته ، سهولة استخدامه ، مدى ملاءمته للغرض أو استعماله من قبل الزبون كلها ضمن هذا التوجه (النوع) .

المؤسسة هي :

المعيار القياسي الوطني أو الدولي في التميز: إنتاج الأسرع والأفضل بالأقل



الشكل(3:3:1) : يوضح كلا الاتجاهين (نجم ، 2007 ، ص 166) .

3.3.3 أهمية التحسين المستمر :

يمكن إيجاز أهمية التحسين المستمر بالنقاط الآتية (الجبوري ، 2008 م ، ص266) :

- 1- التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لإعلاء الحصة السوقية ، لذا فهو من المرتكزات الأساسية في نجاح الشركة وإستمرارها في السوق.
- 2- التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لان هناك مجالات للتحسين لأرجاء الشركة كاهه.
- 3- يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا (What) وكيف (How) وليس على منهجية من (Who) .
- 4- التحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ عمله صحيحاً منذ البدء .
- 5- التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة .

4.3.3 هدف وآلية عمل التحسين المستمر:

أن الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية للشركة أو الخدمة ولاسيما وأن الصعوبة في تحقيق هذا الهدف يستلزم إتباع الآتي (الركابي ، 2004 م ، ص 97) :

- 1- استخدام تقنية المقارنة المرجعية والتي يمكن من خلالها البحث عن أفضل التطبيقات والممارسات في مجال الصناعة ما بين الشركات المتنافسة بالشكل الذي ينعكس على تحقيق الأداء الأفضل والذي يعد جوهر عملية التحسين المستمر .
- 2- الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام بعض المقاييس مثل تخفيض نسبة التلف وتخفيض وقت دوران المنتج فضلاً عن استخدام خرائط السيطرة .
- 3- تحسين العمليات بكفاءة وفاعلية والقابلية للتعديل فضلاً عن القدرة على البحث عن مصادر المشكلات والتي تعوق هذه العمليات .

4- الفحص المستمر للأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة بهدف تقليلها أو التخلص منها .

5- توقع احتياجات الزبون لإجراء التحسينات بشكل تدريجي للوصول إلى تحقيق رضاه .

5.3.3 عناصر التحسين المستمر :

إن التحسين المستمر يتطلب الالتزام بإجراء تغييرات تدريجياً نحو الأحسن وبشكل متواصل وذلك يعتمد على عناصر أساسية متمثلة بالمحافظة على إجراءات معينة وتتلخص هذه العناصر لما يسمى (5S) وتعني خمس كلمات يابانية تبدأ بالحرف (S) وإذا قرأت باللغة الإنكليزية تعني نشاطات التحسين المستمر اليومية على كافة الأصعدة ويمكن تلخيص هذه العناصر بالاتي (قدار ، 1997م ، ص 211) :

أولاً : التصفية s1 straighten : وهو العنصر الأول الذي يركز على حدث الأنشطة غير الضرورية وذلك عن طريق عملية تدعى البطاقة الحمراء وهي تمثل نقطة البداية لتشخيص المشاكل الخفية وتوفير المسائلة في موقع العمل .

ثانياً : التنظيم s2 (الترتيب) Set in order : ويركز على كفاءة وفعالية عمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات عن طريق إتباع إستراتيجية مناسبة تضمن عملية تنظيم وإدارة العمل ومن فوائده الوصول بسهولة إلى العناصر الضرورية في العمل وتقليل الوقت الضائع في البحث عن الأشياء.

ثالثاً : التنظيف s3 (shine) : وتعني الفحص والتنظيف المستمر لموقع العمل ومن فوائده تجنب عطل المكين والحفاظ على جازيتها ودقتها .

رابعاً :- التقييم s4 (seiketsu) : ويعني ضرورة وضع معايير للأداء ويمكن الرجوع إليها لتحديد الأخطاء والانحرافات وهذه المعايير يجب أن يشارك العاملين في وضعها لأنهم أقرب إلى موقع العمل فضلاً عن كونه يولد حافزا لديهم للعمل على تحقيقها ومن فوائده مساعدة الأفراد العاملين ما يجب عمله عندما يقومون بتنفيذ شيء بطريقة خاطئة .

خامساً : التدريب والانضباط s5 (sustain) : ويعتبر هذا العنصر من أهم وأصعب العناصر في التحقيق لأنه مرتبط بتدريب القوة العاملة على تحقيق العناصر السابقة وجعلها جزء من سلوكها ومن فوائده المحافظة على قدرة العمل بكفاءة ورفع مستوى المهارات والمحافظة على الجودة .

ويلاحظ أن عمل هذه العناصر الخمسة يتم بشكل مترابط ومتكامل وتهدف هذه العناصر إلى إجراء تغييرات نحو الأحسن وبشكل مستمر وزيادة كفاءة العمل ورفع مستوى الجودة الأمر الذي يمثل أهمية وحيوية ما يقدمه التحسين المستمر لتحسين الحالة التنافسية للمنظمة وتحقيق أهدافها في السوق .

6.3.3 طرق التحسين المستمر :

1/ الطريقة العملية (مراحل حل المشاكل بواسطة التحسين المستمر)

إن تحسين العمليات يحقق أفضل النتائج عندما تتم بأسلوب حل المشاكل من خلال مراحل حل المشاكل وهي مراحل مندمجة ومتكاملة وهي كالاتي (البكري ، 2004 ، 266-279) :

المرحلة الأولى تحديد الفرص : إن الهدف من هذه المرحلة هو تحديد الفرص المتاحة للتحسين ويتكون من تحديد المشاكل وتكوين فريق العمل ويجب إن تتوفر الشروط الآتية في المشاكلات :

- 1- اختلاف الأداء عن المعايير الموضوعية .

- 2- الاختلافات في الإدراك والحقائق .

- 3- عدم معرفة السبب .

فيكون هذا الفعل قد أحاط بكل المعلومات اللازمة للمشكلة ، وإما إذا كانت المشكلة متعددة الوظائف في طبيعتها فيجب اختيار فريق العمل من الوظائف المختلفة وتحديد الهدف والوقت الذي يجب لتقديم الحل للمنظمة (أنظر الشكل(2:3:3)) الذي يمثل مراحل حل المشاكل للتحسين المستمر.

المرحلة الثانية تحديد النطاق : أن الفشل في حل المشكلة عادة ما يكون راجع إلى التشخيص غير السليم للمشكلة وكثير مما يقال إن التشخيص الدقيق للمشكلة يمثل نصف الحل ويمكن الاعتماد علي العوامل التالية للتحديد السليم للمشكلة :

1. وصف المشكلة بوضوح وتكون سهلة الفهم.

2. وصف التأثير ما هو الخطأ، متى يحدث ، وأين يحدث ومن هو المسئول.

3. التركيز على ما هو معروف وما هو غير معروف وماذا نحتاج أن نعرف .

4. التركيز والاعتماد على توضيح التأثير على المستهلك.

ولذلك فإن هذه المرحلة تتطلب وضع قواعد واضحة لطريقة حل المشكلة.

المرحلة الثالثة تحليل العمليات الحالية : ويتم فيها فهم تفاصيل العمليات التي تقوم بها المنظمة

وكيفية الأداء ومستواه والأنشطة الهامة ووضع المقاييس المطلوبة لتحليل العمليات وجمع البيانات وتحديد المستهلكين ، المدخلات والموردين للمنظمة إضافة لتحديد الأسباب الرئيسية والتفصيلية لمستوى رضا المستهلكين (الزبائن). وفي ضوء ذلك يتم رسم خريطة تدفق تترجم الأعمال بطريقة تمكن من فهمها عن طريق الرسم ويقوم فريق العمل باتخاذ الخطوات الآتية:

1- تحديد مقاييس الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبائن .

2- تحديد البيانات المطلوبة لأداء العمليات .

3- إنشاء معلومات التغذية العكسية مع الزبائن والموردين.

4- إنشاء مقاييس للجودة والكلفة والوقت بالنسبة للمدخلات والمخرجات .

المرحلة الرابعة تحديد العمليات المستقبلية : إن الهدف من هذه المرحلة هو وضع الحلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات ، ونلاحظ انه بمجرد جمع المعلومات كلها وتكون متاحة لفريق العمل فان الجهود تبذل لتحديد الحلول الممكنة ، وتتم الحلول بإحدى الطرق الآتية:

1. اقتراح عمليات جديدة : ويعتبر ابتكاراً أو تجديدًا شاملاً .

2. دمج مجموعة من العمليات معاً: ويتم من خلال دمج عمليتين أو أكثر لخلق عملية تحسين أفضل للمنظمة .

3. تعديل الطريقة الحالية : ويعتمد على أداء العمليات والوظائف الحالية بطريقة أحسن .

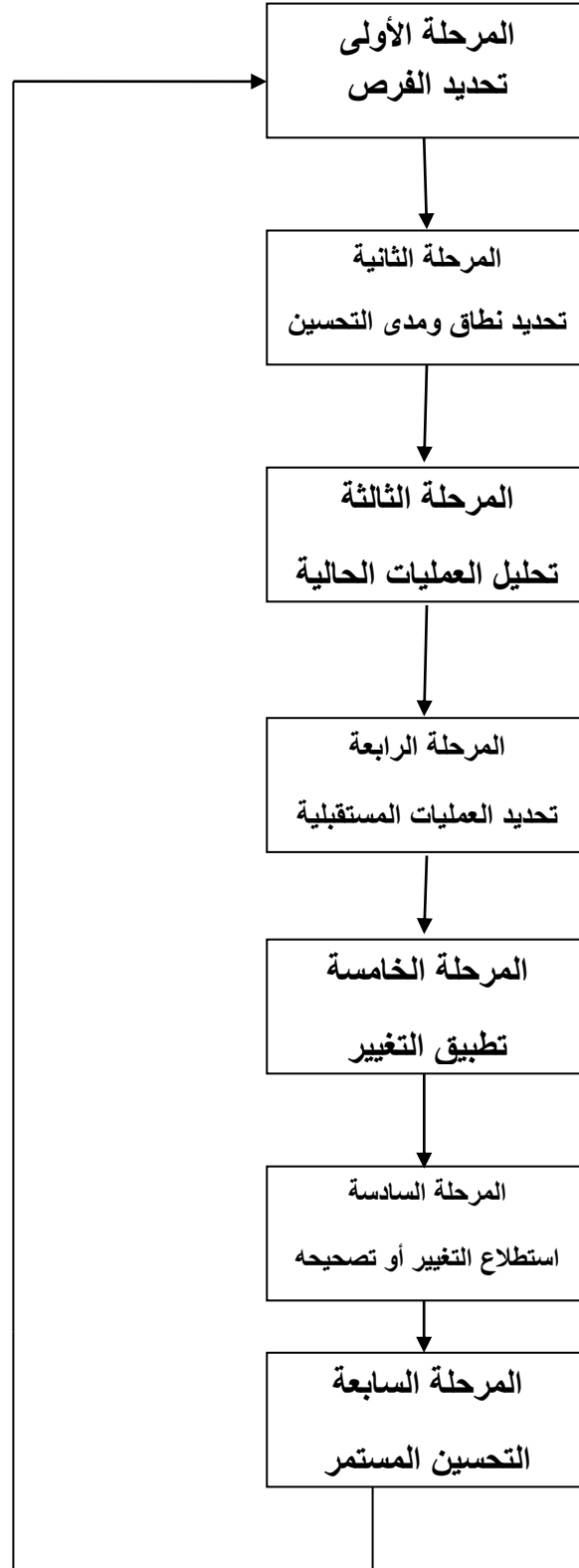
المرحلة الخامسة تطبيق التغيير : وبمجرد أن يتم اختيار الحل الأمثل يتم تطبيقه والهدف من هذه المرحلة هي إعداد خطة التطبيق والحصول على الموافقة على التطبيق الفعلي لعمليات التحسين ، وبالرغم من أن فريق العمل لديه السلطة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية ولكن من الأفضل الحصول على موافقة السلطة الإدارية المسئولة سواء عن طريق الموافقة الشفهية أو الكتابية ومن ثم الحصول على نصائح الإدارات المختلفة والأفراد العاملين الذين يتأثرون بالتغيير، وهذا يساعد في الحصول على دعمهم للتغيير وكذلك يمكن من الحصول على تغذية عكسية تساعد في تقديم اقتراحات التحسين.

المرحلة السادسة استطلاع التغيير وتصحيحه :

أن الهدف من هذه المرحلة هو متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فاعلية جهود التحسين من خلال جمع البيانات ومراجعة التقدم ، ومن المهم بدرجة كبيرة تشجيع القياس المستمر لتقييم

التغير واستمرار جهود التقييم للوصول إلى التحسين المستمر ، وفي بعض الأحيان يتم إحداث التغيير بصفة مبدئية على نطاق محدود وعندما يثبت نجاحه يتم تطبيقه في جميع الإدارات ، والعنصر المهم في خطة التطبيق هي أنشطة المتابعة التي تستخدم أدوات مختلفة مثل خرائط المراقبة أو قوائم الاختبار وغيرها لمعرفة جدوى التغير ، ويجب أن يتم اجتماع فريق العمل بصفة دورية خلال هذه المرحلة لتقييم النتائج ومعرفة ما إذا كانت هذه المشاكل قد تم حلها إما هناك تحسين مازال مطلوب للحلول المقترحة.

المرحلة السابعة التحسين المستمر : الهدف من هذه المرحلة هو الوصول إلى مستوى التحسين المطلوب في أداء العمليات في المنظمة وبغض النظر عن مدى جهود التحسين فأن عمليات التحسين لا بد أن تستمر فكل فرد في المنظمة مشترك ومسئول في الاستمرار في جهود التحسين والاستجابة لمتطلبات الزبائن ، وان من أهم الأنشطة في هذه المرحلة هو المراجعة المجدولة لمدى التقدم الذي يتم الوصول إليه من قبل فريق العمل في المنظمة للمساهمة بشكل فعال في تحديد التحسين المستقبلي ويتابع الأداء بالنسبة لمتطلبات الزبائن .



الشكل (2:3:3) : يبين مراحل حل المشاكل للتحسين المستمر (البكري ، 2004م ، ص266-279).

2/ الكايزن

الكايزن (Kaizen) هو مصطلح ياباني يقصد به التحسين المستمر خلال الإنتاج ، إذ أن كلمة Kai تعني التغيير و Zen تعني جيد وذلك باللغة اليابانية لذلك فان Kaizen تعني إجراءات للأفضل بشكل مستمر من دون توقف . إن ناحية التحسين في مصطلح الكايزن تشير إلى كلا الأشخاص والعمليات إن عملية التحسين لوحدها لا تكفي للإبقاء على نجاح المنشآت ، لذلك لا بد أن يكون هناك تتابع في التحسين لكي تعبر عن فاعلية هذا الأسلوب ، ويتم ذلك من خلال الاستمرار بالتحسين (البكري ، 2000 ، ص 391) . وهناك العديد من التعاريف التي تضمنتها كتب الباحثين في مجال الكايزن منها : يعرف الكايزن على انه فلسفة للتحسين المستمر يلتزم بها جميع العاملين بحيث يؤدون أعمالهم في كل يوم بشكل أفضل من السابق . أنها مرحلة لا تنتهي ضمن مفهوم أن هناك مجالاً للتحسين الدائم (مركز البحوث المالية والمصرفية ، 2001، ص 42) .

7.3.3 أدوات التحسين المستمر

إن شرح أساليب التحسين المستمر يحتاج إلى مجالاً واسعاً نتيجة التزايد المستمر و المتسارع في هذه الأساليب بسبب التطورات التاريخية الحاصلة في بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة الشديدة و عدم الثبات و في ما يلي سنستعرض بعض الأساليب المقدمة في هذا المجال وهناك أساليب أخرى توجد في العديد من المراجع :

أولاً : قوائم الاختبار : تعتبر قوائم الاختبار إحدى التقنيات التي تسمح بجمع وتسجيل البيانات عن العملية بطريقة مبسطة وفعالة . ومن خلال تنظيم هذه البيانات يمكن تحليل هذه البيانات بسهولة و يسر مما يساعد في حل مشاكل العملية وإجراء التحسينات على المنتج أو الخدمة (حافظ ، و عباس ، 2014م ، ص 17) .

ثانياً: خرائط التدفق : هي عبارة عن مخطط يصف طبيعة مسار العملية والخطوات التي يمر بها المنتج أو الخدمة ، إذ يتم وصف العمليات الحالية وتتابعها وهذا ما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج منتج ما أو تقديم خدمة معينة ويمكن من خلالها اقتراح التعديلات والمراجعات الضرورية في العمليات الإنتاجية والأنشطة الخدمية ، إذا فخرائط التدفق عبارة عن مخطط لتمثيل خطوات العملية وتحديد نقاط اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة عليها(الطائي ، و قداد ، 2008 ، ص294).

ثالثا: مخطط السبب و النتيجة (تحليل السبب و التأثير) : بعد جمع البيانات عن العملية أو المشكلة التي نود دراستها عن طريق قائمة الاختبار، وتحليل هذه البيانات عن طريق مخطط باريتو أو التوزيع التكراري يكون قد حان الوقت لدراسة أسباب الاختلافات والتغيرات التي نلاحظها في العملية وكذلك تحديد الأسباب المؤدية إلى ظهور تلك العيوب في المنتج أو الخدمة (محسن ، و النجار ، 2009م ، ص 507) .

رابعا: مخطط الترابط (مخطط الانتشار) : يعتبر من أدوات تحسين الجودة المتوفرة لدى فرق تحسين العمليات، فهو يستعمل لتحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين. فمن خلالها يمكن البحث والكشف عن علاقة السبب والنتيجة بين متغيرين اثنين وتوضيح نوع العلاقة بين المتغيرين ومعرفة قوة الارتباط بينهما (محسن ، و النجار ، 2009م ، ص 509).

خامسا: التوزيع التكراري : هو عبارة عن تمثيل بياني يسمح بطريقة مبسطة تحليل البيانات التي تم جمعها من العمليات الإنتاجية والخدمية بهدف دراسة جودة مخرجاتها أو إكتشاف عيوبها وتستعمل هذه الأداة لإستخلاص معلومات ومؤشرات هامة عن جودة المنتج أو الخدمة وفهم الاختلافات الموجودة في العملية وتحديد القيمة المتوسطة للبيانات ومقدار الاختلافات في البيانات وتشتتها وكذلك الحكم على جودة المخرجات (محسن ، و النجار ، 2009م ، ص 500).

سادسا: تحليل باريتو: عبارة عن تمثيل بياني للمشاكل الموجودة في العملية الإنتاجية أو الخدمية ومن خلال هذه التقنية يمكن ترتيب المشاكل تنازليا من الأكثر حدوثا إلى الأقل ، أي حسب أهميتها وتكرار حدوثها وبالتالي تحديد أهم المشاكل وأبلغها أثرا على الجودة والتركيز على حلها أولا (الطائي ، و قdade ، 2008م ، ص 283) .

سابعا: خرائط المراقبة : عبارة عن رسم بياني يبين التغيرات والانحرافات التي تحدث في خصائص الجودة مع الزمن وتعتبر خرائط المراقبة العمود الفقري والأساس للمراقبة الإحصائية للعمليات . إذ يتم من خلالها إجراء تحليل إحصائي مستمر للتغيرات في العملية بهدف مراقبة وضبط جودة المنتج أو الخدمة وتحسين أداء العملية (محسن ، و النجار ، 2009م ، ص 512).

خلاصة الباب :

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

أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كما يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية والكامنة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية وأيضاً تم استعراض التحسين المستمر الذي يكون بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية للإستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية ، ويكون التحسين المستمر مستمراً وبمشاركة جميع العاملين ولا يتطلب استثمارات كبيرة .

الباب الرابع
منهج وإجراءات الدراسة
حالة الدراسة
الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة

حالة الدراسة (الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة)

تعيش المؤسسات والشركات التجارية اليوم منافسات قوية ، مما فرض عليها إتباع أساليب إدارية حديثة تسمح لها في البقاء ضمن المجال التنافسي و ذلك من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى التركيز على أداء العاملين وتحسينه داخل الشركة . ومن أجل تطبيق ما تم عرضه في الجزء النظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين نأخذ الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة كميدان للدراسة .

1.4 نبذة عامة عن الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة:

1.1.4 تاريخ الشركة:

الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة رائدة خطوط أنابيب نقل المواد النفطية وهي شركة تتبع لوزارة النفط والغاز إحدى أهم دعائم صناعة النفط في السودان. في أوائل السبعينات كان يتم نقل المنتجات البترولية بكل مشتقاتها من ميناء بور تسودان الذي يستقبلها من خارج البلاد إلى داخل القطر بواسطة السكة حديد بوصفها الوسيلة الوحيدة المتاحة آنذاك . ونتيجة لارتفاع معدلات الاستهلاك المتزايدة للمنتجات البترول نتيجة لزيادة مشاريع التنمية التي غطت كافة القطاعات في البلاد والجهد الضخم الذي تبذله السكة حديد في ذلك . اقتضت الحاجة في التفكير في إنشاء خط ناقل للمنتجات البترولية من بور تسودان إلى الخرطوم بوصفه الحل المنطقي لمقابلة هذه الاحتجاجات.

2.1.4 الرؤية :

الريادة والتميز في نقل النفط ومشتقاته وتقديم الخدمات الهندسية والفنية للصناعة النفطية والصناعات الشبيهة محلياً وإقليمياً .

3.1.4 الرسالة :

إنشاء وتشغيل وإدارة وتطوير شبكات خطوط الأنابيب والمستودعات وتقديم الخدمات الهندسية والفنية بأعلى مستويات الجودة والسلامة والمحافظة على البيئة ، اعتماداً على أفضل التقنيات العلمية والتزاماً برعاية وتطوير القدرات البشرية والمساهمة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية .

4.1.4 القيم :

الشفافية ، العمل بروح الفريق ، الريادة الصناعية ، الإحترافية ، رضا العملاء والمسئولية الاجتماعية .

5.1.4 الأهداف الإستراتيجية :

- توسعة شبكة خطوط الأنابيب للمواد النفطية وبناء المستودعات .
- تطوير وتنويع أنشطة الشركة في مجالات النقل والخدمات النفطية .
- نقل التكنولوجيا المتعلقة بمجالات وأنشطة الشركة .
- المساهمة في تطوير خدمات المجتمعات المحلية على مسار الخطوط والمشروعات .

6.1.4 محطات الضخ:

تم إنشاء أربعة محطات لضخ ودفع المنتجات البترولية داخل الأنبوب في كل من بورتسودان ، أركويت ، الروجل و عطبرة بالإضافة إلى محطة الإستقبال النهائية في الخرطوم (منطقة الشجرة) .

أ- محطة بورتسودان : تقع المحطة الرئيسية متصلة بمستودعات التخزين الإستراتيجي بالمؤسسة السودانية للنفط ومعدات السلامة و بلوفة التحكم .

ب-محطة اركويت : تقع هذه المحطة على بعد 94,3 كيلومتر جنوب غرب بورتسودان .

ت-محطة الروجل : تبعد هذه المحطة حوالي 321,6 كيلومتراً من بورتسودان والتي تقع جوار محطة سكة حديد الروجل . هذه المحطة تشبه تماماً محطة أركويت فيما عدا المضخات الرئيسية وعددها إثنين بدلا عن الثلاثة .

ث-محطة عطبرة : تبعد هذه المحطة حوالي 321,6 كيلومتراً من بورتسودان والتي تقع جوار محطة سكة حديد عطبرة .

ج-محطة الشجرة : تقع هذه المحطة على بعد 815 كيلومتر من محطة بورتسودان ليس بها مضخات ولكن بها مستودعات تخزين وغرف كبيرة للطلبات للتوزيع للشركات .

7.1.4 الشركة لها أسهم في الشركات التالية وهي :

شركة بتروناس : وهي شراكة بين الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة وشركة النيل للبترول والمؤسسة السودانية للنفط ومصفاة الأبيض وذلك لنقل المواد البترولية ومشتقاتها .

S.P.J.V : وهي شراكة مع هيئة الموانئ البحرية وتعمل في خدمات شحن وتحميل السفن بخام النفط في موانئ التصدير ببور تسودان لشركتي بترودار و بترولائيز لخام النفط حيث تقدم الشراكة الخدمات التالية:

- تشغيل وصيانة منصات صادر الخام بالبحر الأحمر .
 - أعمال الفحص والصيانة تحت الماء حيث تمتلك الشركة معدات متطورة لذلك .
 - خدمات مكافحة التلوث النفطي .
 - خدمات إرساء وشحن ناقلات النفط بخام البترول السوداني .
- تمت سودة هذا النشاط الاستراتيجي بحيث تقوم الكوادر السودانية بتقديم هذه الخدمات. وتمت عمليات شحن أكثر من 200 ناقلة نفط في الفترة من العام 2014 حتى الآن بكفاءة .
- شركة كورال** : تقدم كورال خدمات التزويد بالوقود والزيوت والإمداد بالمياه والطعام وخدمات النظافة من داخل الميناء وخارجه وتصليح وصيانة السفن ذلك عبر كوادر وطنية مؤهلة .

8.1.4 الجودة :

- حصل معمل الشركة في العام 2009م على شهادة اعتماد المعامل 17025/2005 IEC / ISO في مجال الاختبارات كأول معمل في السودان وأول معمل بترولي في أفريقيا .
 - كما حصلت الشركة في العام 2011م على شهادة المطابقة في النظام المتكامل I.M.S الأيزو ISO 9001 /2015 الخاص بنظام إدارة الجودة .
 - الأيزو ISO 14001/2015 الخاص بنظام إدارة البيئة .
 - المواصفة 18001 /2007 في مجال إدارة السلامة والصحة المهنية .
- ويمكن التحقق من ذلك من خلال الصفحة التالية (www.tuvaustriahellas.gr).

9.1.4 تقدم الشركة خدماتها في كل من :

1. نقل المنتجات البترولية .
2. إنشاء وصيانة أنابيب البترول .
3. إنشاء وصيانة مستودعات تخزين المواد البترولية .
4. تموين السفن والخدمات البحرية .
5. تصنيع معدات صيانة أنابيب البترول .

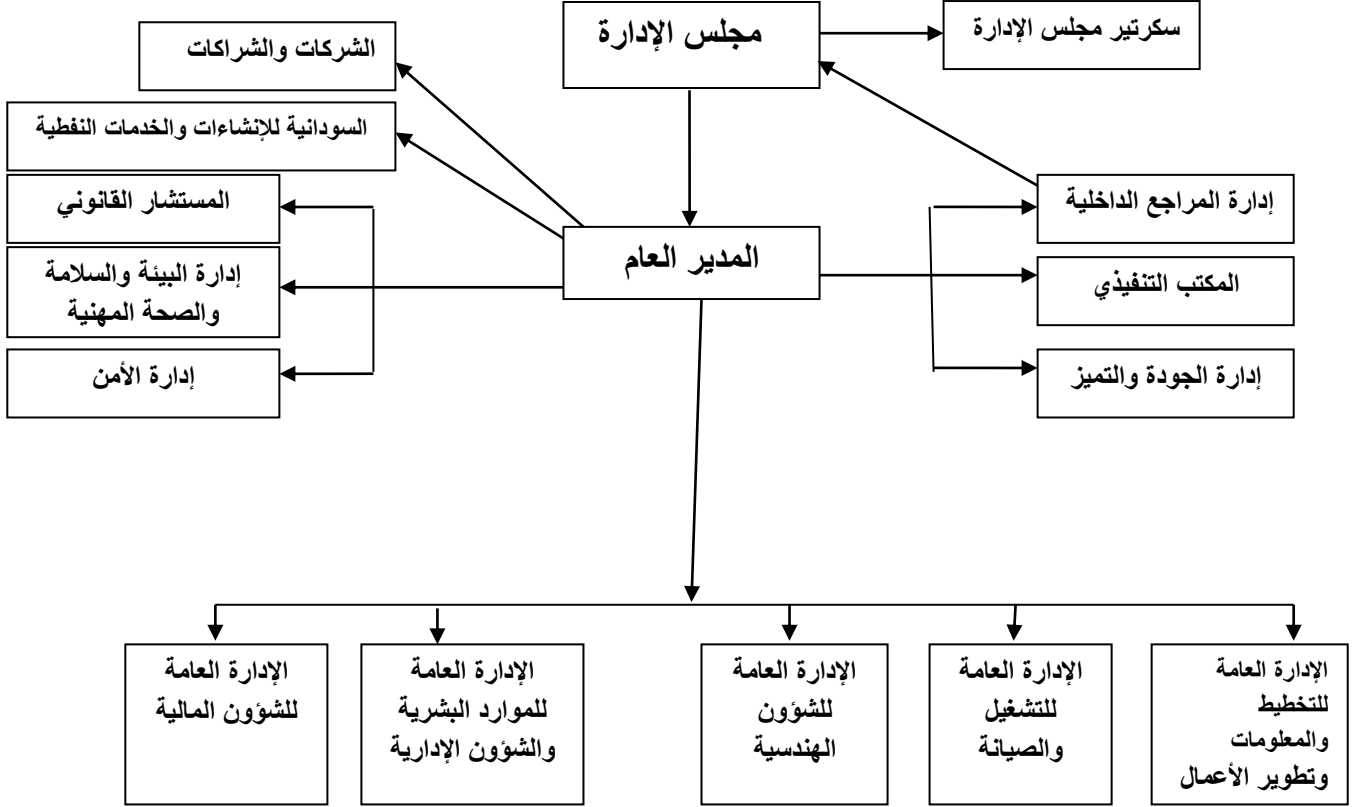
6. صيانة البلوفة .

7. المسؤولية الاجتماعية :

- ترعى الشركة سنوياً تدريب أكثر من 400 من طلاب الجامعات ومعاهد التعليم التقني وهي الراعي لكلية شندي التقنية .
- تساهم الشركة بصورة كبيرة في تنمية المجتمعات المحلية المجاورة لخطوط أنابيب البترول ومشروعاتها وتخصص نسبة 1% من عائداتها على خدمات المياه والصحة والتعليم ومن أبرزها:
 - إنشاء مدرسة سراج النور بمنطقة وادي الدان في العام 2010م .
 - برنامج السقيا للمناطق كالانايب جنوب سواكن حتى دهنت لمسافة (40 كلم) .
 - تأسيس مدرسة دهنت الأساس في العام 1980م .
 - مشروع حفر بئر في منطقة دهنت في العام 2004م – وشفخانة في العام 2008م ومسجد في العام 2009م .
 - تشييد مدرسة الشيوخاب بولاية الجزيرة في العام 2016م .
 - دعم جامعة الجزيرة بأجهزة حاسوب .
 - تشييد قاعة للمؤتمرات بمستشفى إبراهيم مالك بولاية الخرطوم .
 - تأهيل مستشفى الدايات بأمر درمان ودعم إتحاد التاكندو .
 - دعم وإنشاء روضة الرضوان بدار المايقوما .

2.4 الهيكل الإداري:

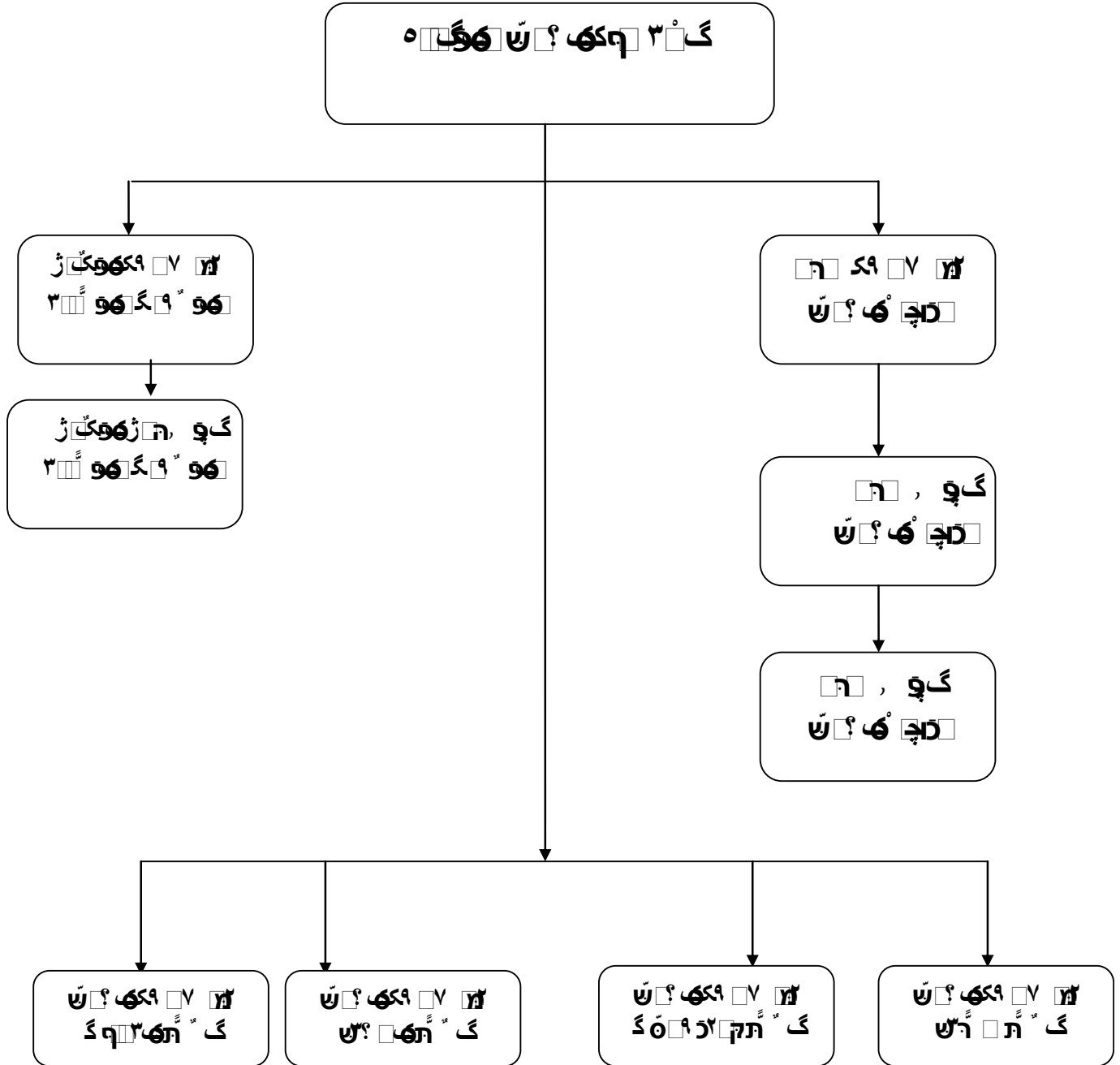
الشكل (1:4) يوضح الهيكل الإداري العام للشركة السودانية لخطوط الأنابيب ، لاحظ موقع إدارة الجودة والتميز .



الشكل (1:4) : يوضح الهيكل الإداري .

3.4 هيكل الجودة

الشكل (2:4) يوضح الهيكل الإداري العام لإدارة الجودة والتميز للشركة السودانية لخطوط الأنابيب ، لاحظ هنالك قسم تحليل وتحسين وتطوير واحتواء التدريب .



الشكل (2:4) : يوضح هيكل إدارة الجودة .

4.4 التدريب والتأهيل والتحسين المستمر :

عمليات التطوير والتحسين تبدأ بعد استيعاب الموظف وظيفته وشرح طريقة الأداء والعمل له ، وبعد أن يستوعب هذه الطريقة ويقضي الفترة الخاصة بالتجربة تبدأ عملية إبتعائه لمراكز التدريب للداخل والخارج . يتم الترشيح للتدريب بعد مضي فترة التجربة والتي تتراوح من ثلاثة أشهر كحد أدنى ولمدة عامين كحد أقصى وتكون محاور التطوير في الدورة التدريبية زيادة معلومات ومفاهيم جديدة في الوظيفة وفق الوصف الوظيفي الخاص بالوظيفة . وبعد مضي مدة ثلاثة أشهر على فترة التدريب يتم تقييم أداء الموظف لقياس معدل التطوير والتحسين والتغير الذي طرأ على سلوكه الوظيفي وأداءه المهني ونوع المبادرات والأفكار الجديدة التي أكتسبها بعد التدريب والتي سوف تكون سبب في تقدمه الوظيفي .

5.4 المقارنة والمضاهاة : يعتمد نظام الإدارة المتكامل المكون من نظام إدارة الجودة العالمية ISO 9001/2015، ونظام إدارة البيئة ISO 14001 /2015 ونظام السلامة والصحة المهنية ISO 18001/2007 وقد تم تحديد الصلاحية .

6.4 تحليل الوضع الراهن : لنظام التحسين المستمر فقد استخدم الباحث نظام **SWOT** للتطوير والتحسين المستمر وفيه تم مراجعة نقاط القوة والضعف والمهددات والفرص مقارنة بالإستراتيجية الموضوعية من قبل الشركة . عليه فأن الباحث في دراسته لحالة الشركة من حيث التدريب والتأهيل والتحسين المستمر .

إن نقاط القوة تمثلت في :

- 1) وجود خبرات متراكمة لأكثر من 40 عاماً في تشغيل وصيانة وإدارة خطوط الأنابيب .
- 2) النقل عبر خطوط أنابيب البترول الأعلى سرعة وأكثر أمناً وأقل تكلفة .
- 3) تشغيل خطوط الأنابيب منذ العام 1976م دون تسجيل أي حوادث تذكر .
- 4) المركز المالي للشركة .
- 5) توفير بنية تحتية لأنظمة التحكم والرقابة والسيطرة على خطوط الأنابيب وملحقاتها .
- 6) طاقة تشغيلية متاحة للخط 12 بواقع 1,080 ألف طن متري في العام ، وطاقة تشغيلية متاحة للخط 8 بواقع 640 ألف طن متري في العام .
- 7) امتلاك أول مركز بالسودان لصيانة جميع أنواع وأحجام البلوفة .

8) وجود دراسات جدوى إقتصادية مكتملة لمد شبكة خطوط أنابيب داخل القطر ولدولة جنوب السودان ودول الجوار .

9) توفير البنية التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات فيما يساعد في سرعة تداول المعلومات ما بين المركز والمناطق على طول الخط .

إن نقاط الضعف تمثلت في :

1. عدم إعداد دراسات الجدوى الإقتصادية والفنية مما أدى إلى تعسر العديد من الخطط .
2. عدم وضوح الرؤى والسياسات .
3. ضعف التنسيق والتكاملية بين الوحدات المختلفة داخل قطاع النفط .
4. قصور قاعدة معلومات الشركة عن الإيفاء بمتطلبات التخطيط .

وإن الفرص تمثلت في :

1. حجم ثروات النفط والغاز في السودان تبشر بمخزون ضخم .
2. احتياج دول الجوار للمشتقات البترولية المنتجة داخل السودان .
3. تنامي استهلاك المواد البترولية داخل القطر .
4. أيلولة للمنشآت النفطية لدولة خطوط أنابيب الخام (هجليج ، بترودار) يبنى بمشاركة واسعة في الخدمات الفنية في ظل سعي الدولة إلى سودنة العمليات .
5. إنشاء البنية التحتية اللازمة لجمع ، نقل ، معالجة ، تخزين الغاز وسبل الإمداد للمستهلك أو نقاط البيع والتسويق .
6. تطوير الكفاءة والمقدرة التنافسية للشركات والجهات المملوكة للوزارة ووحداتها فيما يتعلق بالخدمات النفطية والأعمال والتوريد لتتمكن من تقديمها بالجهد والنوعية والأسعار والمواعيد المطلوبة لمشروعات البترول .
7. توسعة وتطوير مصفاتي الخرطوم والأبيض والترويج لإنشاء مصفاة بورتسودان الجديدة وتنويع صناعة البتروكيماويات .
8. تطوير نظم الاتصالات والخدمات المتصلة بها .

وأن المهددات تمثلت في :

- 1) الحصار الاقتصادي المفروض على البلاد أثر في تذبذب أسعار سعر الصرف وتوفير قطع الغيار من المنشأ .

- (2) انخفاض أسعار النفط العالمي .
- (3) تداخل الاختصاصات بين الشركات التابعة لوزارة النفط فيما يتعلق بتقديم الخدمات الفنية في مجال النفط .
- (4) قصور الطاقات التخزينية الإستراتيجية لبعض المنتجات النفطية .
- (5) عدم الاستغلال الأمثل للطاقات القصوى لخطوط الأنابيب رغم الجاهزية بسبب عدم توفر المنتج.
- (6) الاتجاه إلى تحويل الشركات الحكومية إلى شركات مساهمة عامة ذات طبيعة ربحية
- (7) مرور خطوط الأنابيب الحالية والمتوقعة بمناطق غير آمنة .

خلاصة الباب:

في هذا الباب تم استعراض نبذة عامة عن الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة ، وشكل يوضح الهيكل العام الإداري للشركة ، وهيكل الجودة ، وأيضاً تم استعراض الإستراتيجية الرباعية .

الباب الخامس

النتائج والمناقشة

المبحث الأول: التحليل الوصفي

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول

التحليل الوصفي

من خلال الزيارات العديدة للشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة لاحظ الباحث الموقع الجغرافي المناسب للشركة ووجود موظفين إستقبال بمواصفات جيدة من حيث المظهر وطريقة التعامل وغيرها وأيضاً الشكل الخارجي للشركة ممتاز والداخلي كذلك والمكاتب بحالة جيدة جداً وتوجد أجهزة إلكترونية حديثة ، والخطوط التلفونية الداخلية فعالة وحفظ المعلومات إما هارد أو صوفت وتوجد إدارات كثيرة منها إدارة التدريب ، وإدارة الجودة والتميز وغيرها من الإدارات في الشركة تعاملت بشكل ممتاز من كل الموظفين من إستقبال ربح والضيافة والإفادة بكل المعلومات اللازمة للدراسة .

تعديل SWOT :

بعد إطلاعنا على الخطة الإستراتيجية والتشغيلية للشركة توصلنا إلى أنها ضعيفة ولتقوية الخطة الإستراتيجية الرباعية تم التلخيص معتمداً النقاط التالية كما موضح في الجدول (1:1:5) و ثم بعد ذلك تم وضع ميزان جدول (2:1:5) معين لكل معيار من نقاط القوة ، ونقاط الضعف ، والفرص والمهددات على المحاور الأساسية المعتمدة للجودة والجودة الشاملة تضم في محاورها التزام الإدارة والقيادة ، والموارد البشرية ، والعملاء ، والمسؤولية المجتمعية ، والتحسين المستمر والتدريب والتأهيل .

الجدول (1:1:5) : يوضح تحليل SWOT (تعديل الدراسة)

أمور معطلة لتحقيق الأهداف	أمور مساعدة لتحقيق الأهداف	تحليل SWOT
<u>نقاط ضعف</u> سماتنا نحن التي تعوقنا عن تحقيق الهدف 1. عدم وضوح الرؤى والسياسات . 2. ضعف التنسيق والتكاملية	<u>نقاط قوة</u> سماتنا نحن ، التي تساعد في تحقيق الأهداف 1. وجود خبرات متراكمة لأكثر من 40 عاماً في تشغيل وصيانة وإدارة خطوط الأنابيب	داخلية تتعلق بنا نحن

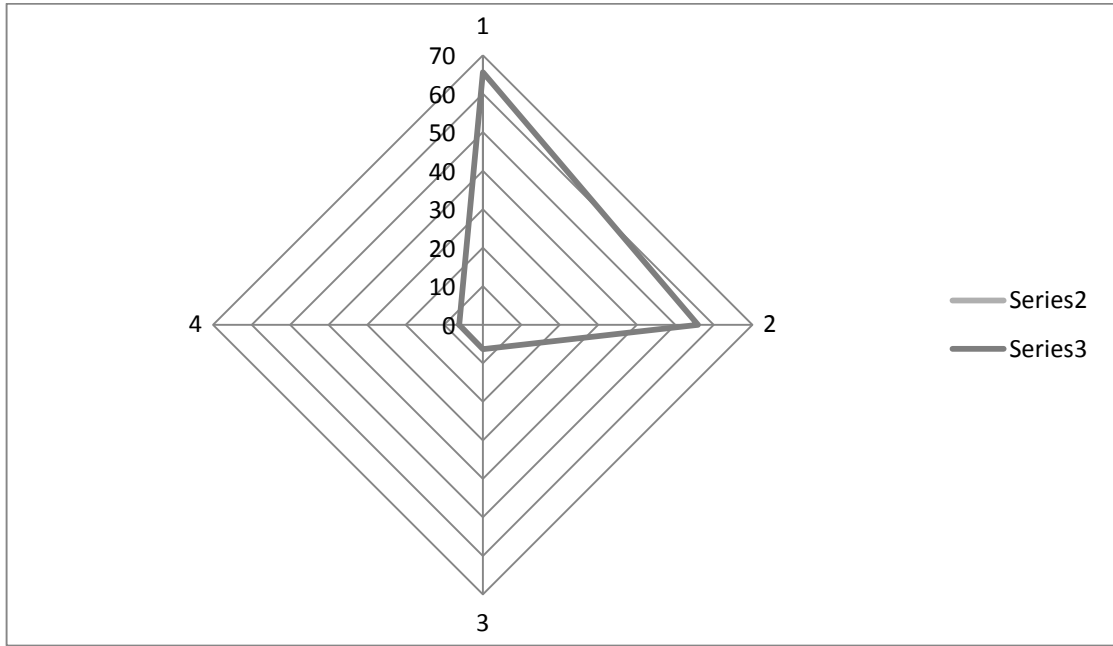
<p>بين الوحدات المختلفة داخل الشركة .</p> <p>3. قصور قاعدة معلومات الشركة عن الإيفاء بمتطلبات التخطيط .</p> <p>4. عدم وجود المؤهلات والجدارات والمهارات .</p> <p>5. إحتكار الخدمة</p>	<p>دون تسجيل أي حوادث تذكر .</p> <p>2. النقل عبر خطوط أنابيب البترول الأعلى سرعة وأكثر أمناً وأقل تكلفة بطاقة تشغيلية متاحة للخط 12" بواقع 1,080 ألف طن متري في العام، وللخط 8" بواقع 640 ألف طن متري في العام.</p> <p>3. المركز المالي للشركة عالي .</p> <p>4. توفير بنية تحتية لأنظمة التحكم والرقابة والسيطرة على خطوط الأنابيب وملحقاتها و لتقانة المعلومات والاتصالات فيما يساعد في سرعة تداول المعلومات ما بين المركز والمناطق على طول الخط.</p> <p>5. إمتلاك أول مركز بالسودان لصيانة جميع أنواع وأحجام البلوفة .</p> <p>6. وجود دراسات جدوى إقتصادية مكتملة لمد شبكة خطوط أنابيب داخل القطر ولدولة جنوب السودان ودول الجوار .</p>	
<p>مهددات</p> <p>ظروف خارجية يمكن أن تضر وتعيق تحقيق الهدف</p> <p>1. الحصار الإقتصادي المفروض علي البلاد أثر في تذبذب أسعار النفط</p>	<p>فرص</p> <p>ظروف خارجية يمكن إستثمارها لتحقيق الهدف</p> <p>1. حجم ثروات النفط والغاز في السودان تبشر بمخزون ضخم .</p> <p>2. تنامي إستهلاك المواد البترولية</p>	<p>خارجية</p> <p>تتعلق بالبيئة الخارجية</p>

<p>العالمي إنخفاضاً وارتفاعاً وفي سعر الصرف وتوفير قطع الغيار من المنشأ .</p> <p>2. تداخل الإختصاصات بين الشركات التابعة لوزارة النفط فيما يتعلق بتقديم الخدمات الفنية في مجال النفط.</p> <p>3. قصور الطاقات التخزينية الإستراتيجية و القصوى لخطوط الأنابيب في ظل الإستهلاك المتعاظم للمواد النفطية .</p> <p>4. الإتجاه إلى تحويل الشركات الحكومية إلى شركات مساهمة عامة ذات طبيعة ربحية.</p> <p>5. مرور خطوط الأنابيب الحالية والمتوقعة بمناطق غير آمنة.</p> <p>6. عدم تعظيم الصورة الذهنية للشركة لكسب رضا وثقة العملاء .</p>	<p>و إحتياج دول الجوار للمشتقات البترولية المنتجة داخل السودان .</p> <p>3. إنشاء البنية التحتية اللازمة لجمع ، نقل ، معالجة ، تخزين الغاز وسبل الإمداد للمستهلك أو نقاط البيع والتسويق وتطوير نظم الإتصالات والخدمات المتصلة بها لأجل أيلولة للمنشآت النفطية لدولة خطوط أنابيب الخام (هجليج ، بترودار)والذي ينبئ بمشاركة واسعة في الخدمات الفنية في ظل سعي الدولة إلى سودنة العمليات .</p> <p>4. تطوير الكفاءة والمقدرة التنافسية للشركات والجهات المملوكة للوزارة ووحداتها وتوسعة مصفاةي الخرطوم والابيض والترويج لإنشاء مصفاة بور تسودان الجديدة فيما يتعلق بالخدمات النفطية والأعمال والتوريد لتتمكن من تقديمها بالجودة والنوعية والأسعار والمواعيد المطلوبة لمشروعات البترول .</p> <p>5. الإلزام بالمسئولية المجتمعية ونقاطها الثلاث (المجتمعية ، العملاء ، البيئة) .</p>	
---	--	--

الجدول (2:1:5) يوضح تحليل SWOT

النقاط	الوزن	المعيار	المجموع
نقاط القوة	25+	4928	426550
نقاط الضعف	25-	492	39825
الفرص	25+	4928	363210
المهددات	25-	492	40800

مما سبق فالباحث قد وجد أن الناتج الكلي ممثلاً (للمعيار × الوزن) يساوي 91% ويقع في الربع الأول والذي مخرجه هو أن يجب على الشركة استخدام إستراتيجيات التقدم للأسواق والاقترام . ويظهر ذلك جلياً في الشكل أدناه (شكل (1:1:5)).



الشكل (1:1:5) : يوضح تحليل SWOT

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة التطبيقية من تحديد مجتمع الدراسة الميدانية ، وإختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها. مع بيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها ، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة. كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي استخدمت لدراسة وتحليل البيانات وإختبار فروض الدراسة ؛ وذلك على النحو التالي:

1.2.5 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين بالشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة . وتمَّ إختيار مفردات عينة البحث بطريقة عينة عشوائية بسيطة للحصول على بيانات الدراسة فطبيعة مشكلة وفرضيات هذا البحث يوجد لها اهتماماً مقدراً وسط مجتمع البحث ، وتم توزيع عدد (100) استبيان على أن يشمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث وتم استرجاع (91) إستبيان سليمة تم استخدامها في التحليل بيانها كآآتي:

جدول (1:2:5) : الإستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها

النسبة %	العدد	البيان
91%	91	استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
9%	9	استبيانات غير صالحة للتحليل
100%	100	إجمالي الاستبيانات الموزعة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2019م

من الجدول أعلاه يتضح أن معدل الإستجابة بلغ 91% من الاستبيانات الموزعة.

2.2.5 تصميم أداة الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين تحوي المصادر الأساسية المعتمدة للجودة والجودة الشاملة تضم ستة محاور كالاتي :

المحور الأول : يناقش التزام الإدارة والقيادة بمبادئ الجودة .

المحور الثاني: يناقش رضا وتحفيز ومشاركة العاملين .

المحور الثالث : يناقش التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين .

المحور الرابع: يناقش المسؤولية المجتمعية : 5 فقرات للمسؤولية المجتمعية ، 5 فقرات للعملاء ، 5 فقرات للبيئة .

المحور الخامس : يناقش التحسين المستمر .

المحور السادس : يناقش التدريب والتأهيل .

والإستبيان هو من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية ويتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة .
ولقد اتبعت الباحثة خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

1. الإطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة دور إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بالإضافة إلى الإطلاع على الدراسات السابقة ، وذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.

2. إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: اشتمل على خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها.

القسم الثاني : وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة : وهي وشملت البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1. النوع.

2. المؤهل العلمي.

3. سنوات الخبرة.

4. الدورات التدريبية في مجال الجودة.

5. الدورات التدريبية في المجال الفني والتقني.
6. الدورات التدريبية في المجال الإداري والقيادي.

القسم الثالث: وشمل متغيرات الدراسة الأساسية (بيانات الدراسة): وهي التي من خلالها يتم التعرف على محاور البحث . ويشتمل هذا القسم على عدد (65) عبارة تمثل محاور الدراسة. ثم عرض الإستبانة للتحكيم (ملحق رقم 2) بواسطة كل من :

1. د. محمد الأمين عيسى قرشي .
2. د. أحمد محمد رشيد النقشبندى .
3. أ. الطيب عمر أحمد محمد .

وقد تناولها المحكمين بالنظر ومعاينة الإستبانة من حيث المدخلات والمخرجات والنظرة التحليلية والإحصائية مقارنة بعوامل الجودة والإستراتيجية لتخرج الإستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق (1) .

وقد اعتمدت الباحثة في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي . حيث تم إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالاتي: أوافق بشدة (5) ، أوافق (4) ، محايد (3) ، لا أوافق (2) ، لا أوافق بشدة (1) .

$$- \text{الوسط الفرضي} = \text{مجموع الأوزان} \div \text{عدد الأوزان} = \frac{15}{5} = 3$$

- الوسط الفعلي = مجموع إجابات المبحوثين عن عبارة الفرضية على عدد المبحوثين .

فإن زادت قيمة الوسط الفعلي عن قيمة الوسط الفرضي دلّ ذلك على الاتجاه الإيجابي لإجابات المفحوصين والعكس .

3.2.5 أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة :

قامت الباحثة بترميز أسئلة الاستبيان ومن ثمّ تفرغ البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيانات وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical "Package for Social Sciences" ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث وإختبار فروض الدراسة ، ولقد تمّ إستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لعبارات الاستبيان المكونة من جميع البيانات باستخدام " معامل الفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha). وتم إستخدامه للتحقق من صدق الأداء .

2- أساليب الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات الدراسة ؛ للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة المئوية لكل متغير على حدا ، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي. كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إتجاه آراء المبحوثين .

3- تم إستخدام إختبار مربع كاي (χ^2) لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين وتم حسابه وفقاً للمعادلة الآتية :

$$\chi^2 = \sum \{ O_i - E_i \}^2 / E_i$$

حيث χ^2 = كاي تربيع

= \sum المجموع

O_i = التكرارات المشاهدة

E_i = التكرارات المتوقعة

4- معامل الإرتباط لتحديد نوعية العلاقة بين المتغير (المتغيرات) المستقلة والمتغير التابع.

5- تحليل الإنحدار الخطي البسيط و الإنحدار المتعدد لإختبار فرضيات الدراسة.

6- معامل التحديد لتحديد مقدار مساهمة المتغير (المتغيرات) المستقلة على المتغير التابع.

4.2.5 تقييم أداة الدراسة:

ويتم تقييم واختبار أداة الدراسة من خلال المقاييس التالية:

(1). ثبات وصدق الأداة (الاستبيان):

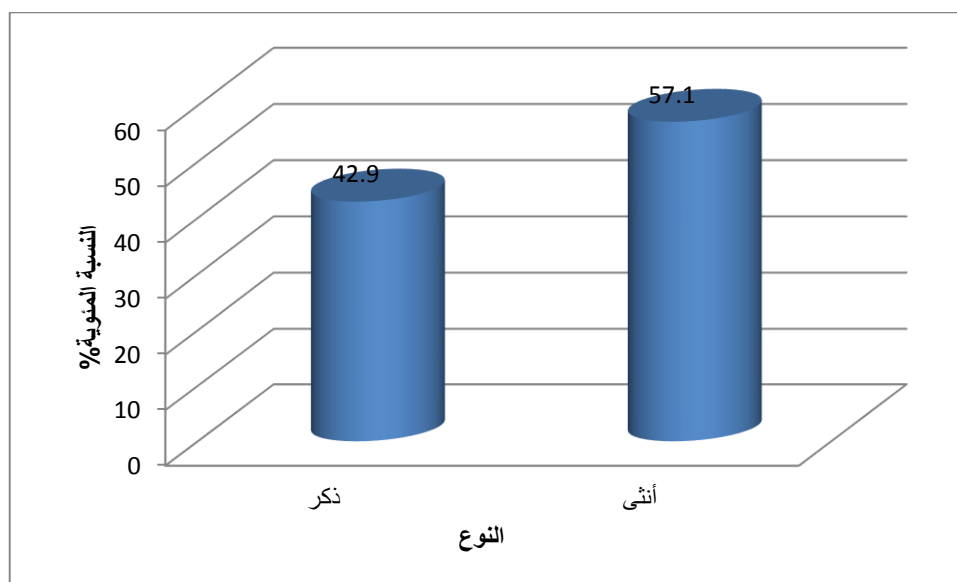
يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه في نفس الظروف) (عبدالفتاح ، ص 560). ويستخدم لقياس الثبات " معامل ألفا كرونباخ " (Cronbach,s Alpha) ، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر ، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح . أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة ، والصدق هو الجزر التريبي لمعامل الثبات .

جدول (2:2:5) معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

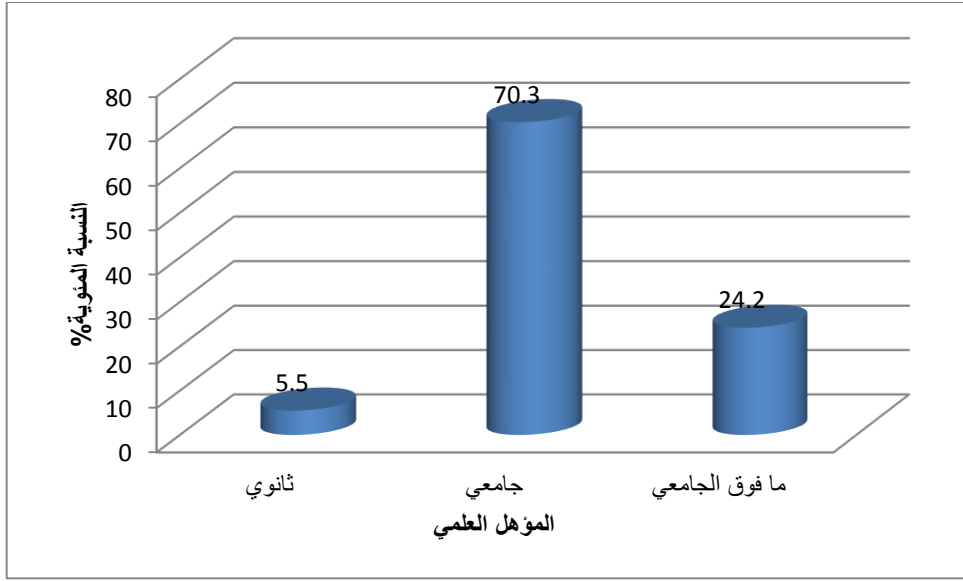
عدد العبارات	معامل الصدق	معامل الثبات	المحور
10	0.92	0.85	الأول
10	0.94	0.89	الثاني
10	0.93	0.87	الثالث
15	0.93	0.86	الرابع
10	0.94	0.89	الخامس
10	0.94	0.89	السادس
65	0.97	0.95	الاستبيان ككل

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2019م

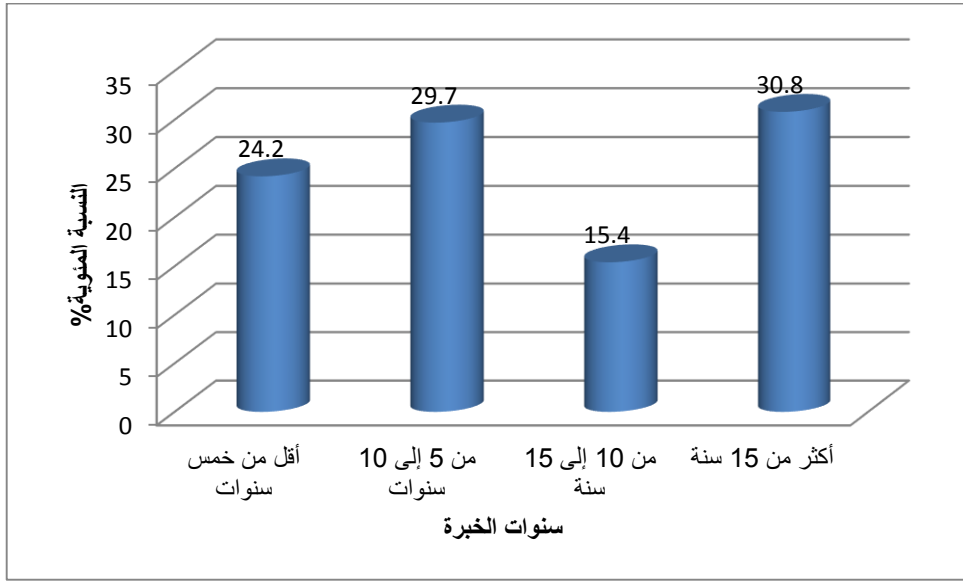
نجد أن قيمة معامل الثبات لمحاور الاستبيان تراوحت بين (89%-85%) ومعامل الصدق تراوحت بين (94%-92%) أي أن محاور الاستبيان تتمتع بثبات عالي وصدق عالي. فنجد أن قيمة معامل الثبات الكلية للاستبيان هي 95% وهي درجة عالية و قيمة معامل الصدق هي 97% وهي درجة عالية من الصدق، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق. بتحليل البيانات الأساسية أنظر الشكل (1:2:5) إلى الشكل (6:2:5).



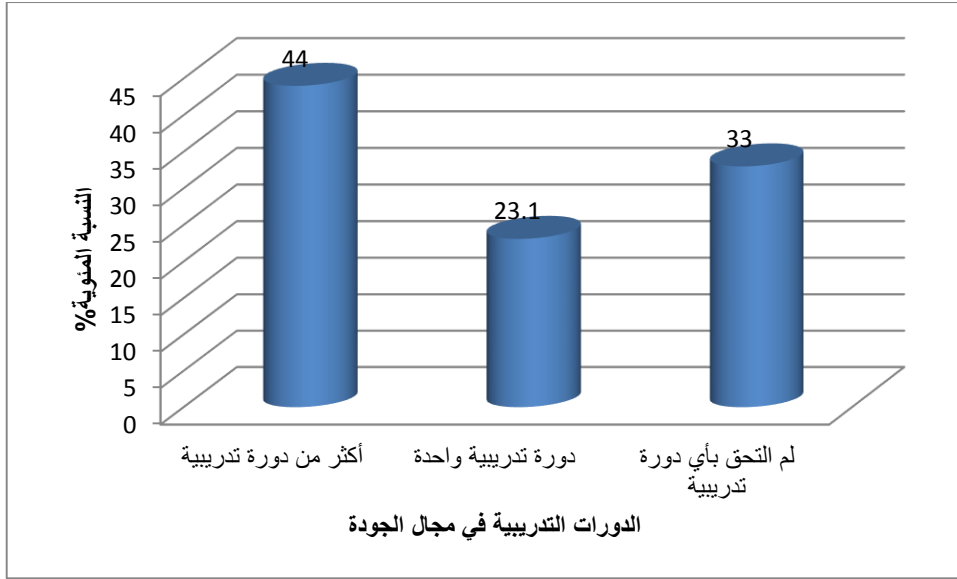
شكل (1:2:5) : التوزيع التكراري للعينة وفقاً للنوع.



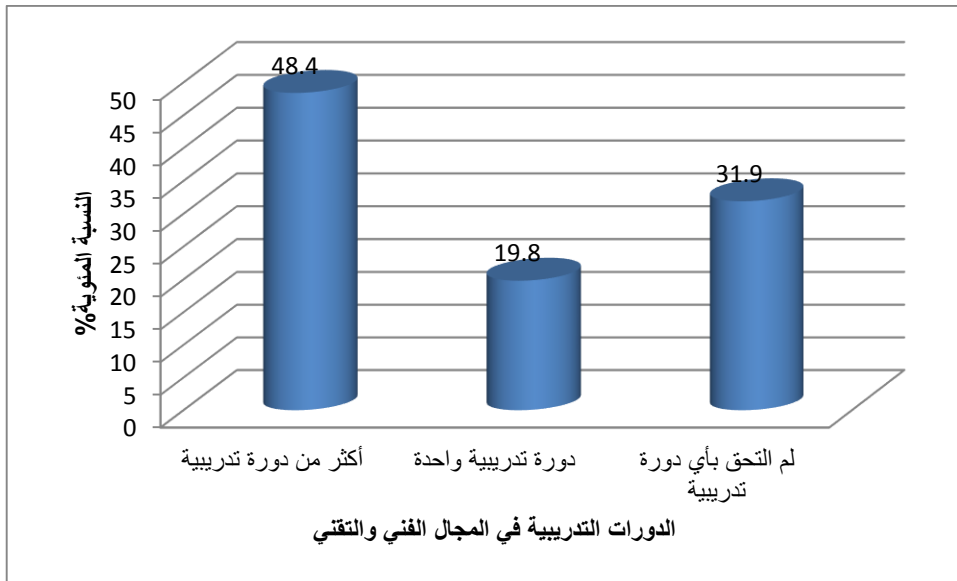
شكل (2:2:5): التوزيع التكراري للعينة وفقاً للمؤهل العلمي



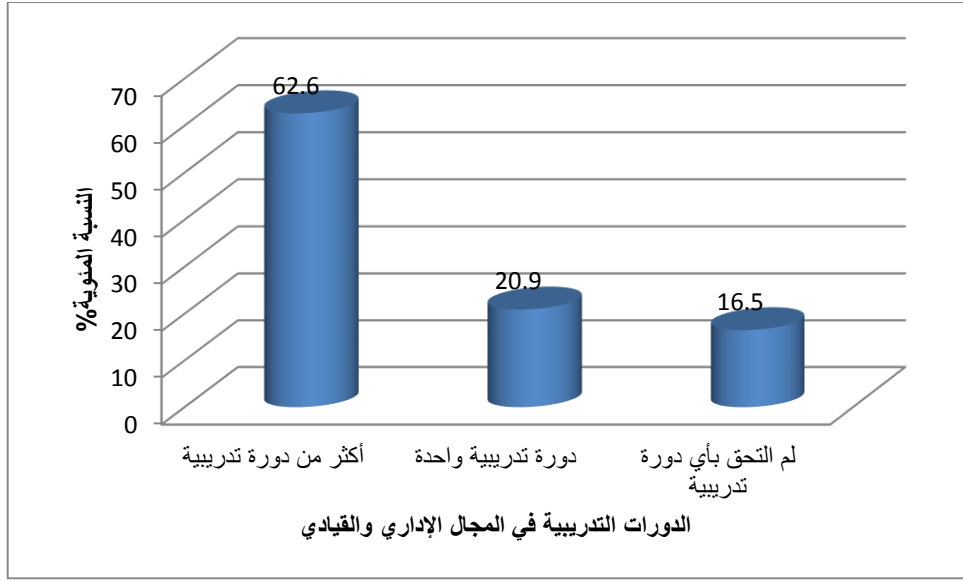
شكل (3:2:5): التوزيع التكراري للعينة وفقاً لسنوات الخبرة



شكل (4:2:5): التوزيع التكراري للعينة وفقاً للدورات التدريبية في مجال الجودة



شكل (5:2:5) : التوزيع التكراري للعينة وفقاً للدورات التدريبية في المجال الفني والتقني .



شكل (5:2:6): التوزيع التكراري للعينة وفقاً للدورات التدريبية في المجال الإداري والقيادي .
عليه نلاحظ :

1. 42.9% ذكور و 57.1% هن إناث .
2. 5.5 من ذوي مؤهل علمي ثانوي و 70.3% جامعي و 24.2% فوق الجامعي .
3. 24.2% خبرة أقل من خمس سنوات و 29.7% بين خمس إلى عشر سنوات و 30.8% أكثر من خمسة عشر سنة خبرة .
4. 44% التحقوا بأكثر من دورة في مجال الجودة و 23.1% تلقوا دورة تدريبية واحدة و 33% لم يلتحقوا ولم يتلقوا أي دورة تدريبية في الجودة .
5. 48.4% التحقوا بأكثر من دورة تدريبية مهنية فنية و 19.8% فقط تلقوا دورة تدريبية واحدة و 31.9% أبداً لم يتلقوا دورة تدريبية مهنية فنية.
6. 62.6% تلقوا أكثر من دورة إدارية وقيادية و 20.9% تلقوا دورة تدريبية واحدة فقط و 16.5% لم يتلقوا دورة الإدارة والقيادة .

لقد تم حساب النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل المحاور وقد تم تدوينها كما في الجداول (3:2:5) إلى (8:2:5) والشكل (7:2:5) .

الجدول (3:2:5) : النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور إلتزام الإدارة والقيادة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
0	1	7	33	50	1. تلتزم إدارة وقيادة الشركة بأخلاقيات العمل.
0	1.1	7.7	36.3	54.9	
2	8	14	49	18	2. تلتزم الإدارة والقيادة بالتحفيز والإبداع.
2.2	8.8	15.4	53.8	19.8	
0	0	8	49	32	3. تلتزم إدارة وقيادة الشركة بإيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين فيها.
0	0	8.8	53.8	35.2	
0	2	23	43	23	4. تلتزم الإدارة والقيادة بتفويض الصلاحيات للعاملين بالشركة كل حسب تخصصه.
0	2.2	25.3	47.3	25.3	
2	4	14	44	27	5. تلتزم إدارة وقيادة الشركة بتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.
2.2	4.4	15.4	48.4	29.7	
4	14	27	32	14	6. تلتزم الإدارة والقيادة بتنظيم لقاءات واجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين العاملين.
4.4	15.4	29.7	35.2	15.4	
2	13	27	35	14	7. تلتزم إدارة وقيادة الشركة بفاعلية إدارة الوقت.
2.2	14.3	29.7	38.5	15.4	
2	6	21	43	19	8. تشجع إدارة وقيادة الشركة مشاركة العاملين في وضع السياسات وخطط العمل.
2.2	6.6	23.1	47.3	20.9	
1	7	18	47	18	9. تلتزم إدارة وقيادة الشركة بإبتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين الجودة.
1.1	7.7	19.8	51.6	19.8	
0	6	12	43	30	10. تلتزم إدارة وقيادة الشركة بالتدريب والتحسين المستمر.
0	6.6	13.2	47.3	33.0	
13	63	171	418	245	على المحور الأول ككل
1.4	6.9	18.8	45.9	26.9	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

الجدول(4:2:5) : النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور الموارد البشرية .

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
2	9	14	43	23	1. تعزز الإدارة العليا بالشركة الأداء من خلال تمكين العاملين وفقاً للخطط والبرامج.
2.2	9.9	15.4	47.3	25.3	
3	5	10	46	27	2. تعمل الشركة على تحفيز العاملين .
3.3	5.5	11.0	50.5	29.7	
5	7	14	36	29	3 منظومة الحوافز المعنوية والمادية فعالة وتعمل على تحسين الأداء.
5.5	7.7	15.4	39.6	31.9	
3	5	18	42	23	4. تدريب العاملين على الجودة والتحسين المستمر
3.3	5.5	19.8	46.2	25.3	فعال وبصورة دورية .
5	8	24	34	20	5. يشارك العاملون في الشركة بحل المشاكل التي تؤثر على جودة الأداء.
5.5	8.8	26.4	37.4	22.0	
6	22	31	18	14	6.تعمل الشركة على إدارة المواهب .
6.6	24.2	34.1	19.8	15.4	
2	3	15	39	32	7. ساعدت تكنولوجيا المعلومات في زيادة إنتاجية وفعالية العاملين .
2.2	3.3	16.5	42.9	35.2	
3	21	35	17	15	8. التوظيف يتم حسب المؤهلات والجدارات المطلوبة للوظيفة .
3.3	23.1	38.5	18.7	16.5	
1	4	21	44	21	9. لدى العاملين المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملهم على أكمل وجه.
1.1	4.4	23.1	48.4	23.1	
0	8	16	43	24	10.الإتصال والتواصل بين العاملين فعال .
0	8.8	17.6	47.3	26.4	
30	92	198	362	228	المحور ككل
3.3	10.1	21.8	39.8	25.1	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

الجدول (5:2:5) : النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور العملاء .

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
3	14	24	35	15	1. للشركة نظام لسماع شكاوى العاملين .
3.3	15.4	26.4	38.5	16.5	
3	11	24	36	17	2. يتم مراجعة آراء واقتراحات العميل تجاه الخدمات المقدمة وتحديد نقاط الضعف وتصحيح الأخطاء .
3.3	12.1	26.4	39.6	18.7	
1	6	24	34	26	3. تعمل الشركة علي إشباع حاجات ورغبات العملاء من خلال تقديم الخدمات المتوافقة مع حاجاتهم ورغباتهم.
1.1	6.6	26.4	37.4	28.6	
0	8	19	39	25	4. الشركة تقوم بتطوير إستراتيجيات وخطط طويلة الأجل طبقاً لاحتياجات العملاء .
0	8.8	20.9	42.9	27.5	
1	10	23	43	14	5. تتعرف الشركة علي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل من خلال الدراسات والبحوث التسويقية.
1.1	11.0	25.3	47.3	15.4	
1	10	24	37	19	6. تسعى الشركة باستمرار بمتابعة ما بعد الخدمة ومدى رضا العملاء
1.1	11.0	26.4	40.7	20.9	
0	7	29	35	20	7. يتم تطوير الخدمة بناء على أسس علمية حديثة لخدمة العملاء .
0	7.7	31.9	38.5	22.0	
0	5	16	50	20	8. تأخذ الشركة بعين الإعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها.
0	5.5	17.6	54.9	22.0	
0	4	22	50	15	9. تسعى الإدارة العليا بشكل كامل نحو تلبية حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم.
0	4.4	24.2	54.9	16.5	
0	3	18	49	21	10. / تسعى الشركة إلي كسب رضا العميل من خلال تقديم الخدمات بالجودة المناسبة لهم.
0	3.3	19.8	53.8	23.1	
9	78	223	408	192	المحور ككل
1.0	8.6	24.5	44.8	21.1	

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م.

الجدول (5:2:6) : النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور المسؤولية المجتمعية .

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
4	6	11	43	27	أولاً : المجتمعية 1. تساهم الشركة في معالجة المشاكل المجتمعية (بطالة ، أمية ، ...).
4.4	6.6	12.1	47.3	29.7	
1	5	10	40	35	2. تساهم الشركة في انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من بناء مستشفيات وتشيد طرق وغيرها.
1.1	5.5	11.0	44.0	38.5	
1	8	19	42	21	3. تقوم الشركة برعاية دور الأيتام والمسنين.
1.1	8.8	20.9	46.2	23.1	
0	2	6	40	43	4. تساهم الشركة في تخفيف الأعباء المعيشية والصحية والاقتصادية لمنسوبيها .
0	2.2	6.6	44.0	47.3	
2	11	19	37	22	5. تقوم الشركة برعاية الحملات الإرشادية والتوعية للمجتمع.
2.2	12.1	20.9	40.7	24.2	
0	3	16	47	25	ثانياً : العملاء
0	3.3	17.6	51.6	27.5	6. تقوم الشركة بالتعامل الجاد مع شكاوي العملاء والعمل علي حلها بصورة عاجلة.
0	3	12	49	27	7. تقوم الشركة بالوفاء بالتزاماتها التسويقية.
0	3.3	13.2	53.8	29.7	
0	6	21	45	19	8. تهتم الشركة بأخذ آراء العملاء في تطوير الخدمات وأساليب التواصل .
0	6.6	23.1	49.5	20.9	
0	2	7	50	32	9. للشركة علاقات طيبة مع عملائها.
0	2.2	7.7	54.9	35.2	
0	3	14	45	29	10. تقوم الشركة بتحقيق رغبات وتوقع العملاء .
0	3.3	15.4	49.5	31.9	
2	3	12	55	19	ثالثاً : البيئة 11. تتبع الشركة طريقة حديثة في فصل المنتجات بطريقة تكفل تقليل الإضرار البيئية
0	2	10	58	21	12. تساهم الشركة مع الجهات ذات الصلة في المحافظة علي البيئة.
0	2.2	11.0	63.7	23.1	

0	8	26	45	12	13. تقوم الشركة بحملات إرشادية للمحاطة علي حماية البيئة.
0	8.8	28.6	49.5	13.2	
0	4	17	50	20	14. تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة الشركة بشكل عام.
0	4.4	18.7	54.9	22.0	
0	8	14	53	16	15. تستخدم الشركة تقنيات لتجنب مسببات تلوث الهواء والماء والتربة.
0	8.8	15.4	58.2	17.6	
10	74	214	699	368	المحور ككل
0.7	5.4	15.7	51.2	27.0	

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

جدول (7:2:5) : النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحور التحسين المستمر.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
2	5	17	42	25	1. تعمل الشركة علي تقييم الاداء الفعلي و مقارنته مع الاداء المخطط لمعرفة نقاط الضعف والتهديدات في الخدمات المقدمة وإجراء التحسينات فيها.
2.2	5.5	18.7	46.2	27.5	
0	6	10	43	32	2. حرص ودفع إدارة الشركة علي التدريب ومواكبة تحسين الأداء.
0	6.6	11.0	47.3	35.2	
1	6	15	52	17	3. تحرص الشركة على تبادل المعلومات حول المشكلات والموارد المجتمعية (داخلياً وخارجياً) من أجل التحسين والتطوير.
1.1	6.6	16.5	57.1	18.7	
1	3	22	48	17	4. يتم إنجاز الأعمال المطلوبة وفي الوقت المحدد وبأقل الأخطاء .
1.1	3.3	24.2	52.7	18.7	
2	3	24	41	21	5. يتم إعتبار كل فرد له علاقة بالشركة عميل وتعمل الشركة على تحفيزه وإرضائه .
2.2	3.3	26.4	45.1	23.1	
3	1	22	40	25	6. تدرك الإدارة ضرورة الإهتمام بأراء وشكاوى وأقتراحات كافة العملاء .
3.3	1.1	24.2	44.0	27.5	
0	3	10	53	25	7. تحرص الشركة علي إدخال تحسينات مستمرة في عملياتها وأنشطتها على أسس علمية.
0	3.3	11.0	58.2	27.5	
0	2	14	46	29	8. تحرص الشركة على تحسين صورتها وتحمل
0	2.2	15.4	50.5	31.9	

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					مسئولياتها من خلال التحسين والتطوير المستمر .
0	1	15	49	26	9. تهتم الشركة بالأداء والتحسين المستمر لتقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة المطلوبة .
0	1.1	16.5	53.8	28.6	10. تسعى الشركة الي إيجاد مركز تنافسي ملائم في السوق من خلال متابعة التغيرات الحاصلة في الخدمات المقدمة من قبل المنافسين في السوق .
3	4	19	39	26	
3.3	4.4	20.9	42.9	28.6	
12	34	168	453	243	المحور ككل
1.3	3.7	18.5	49.8	26.7	

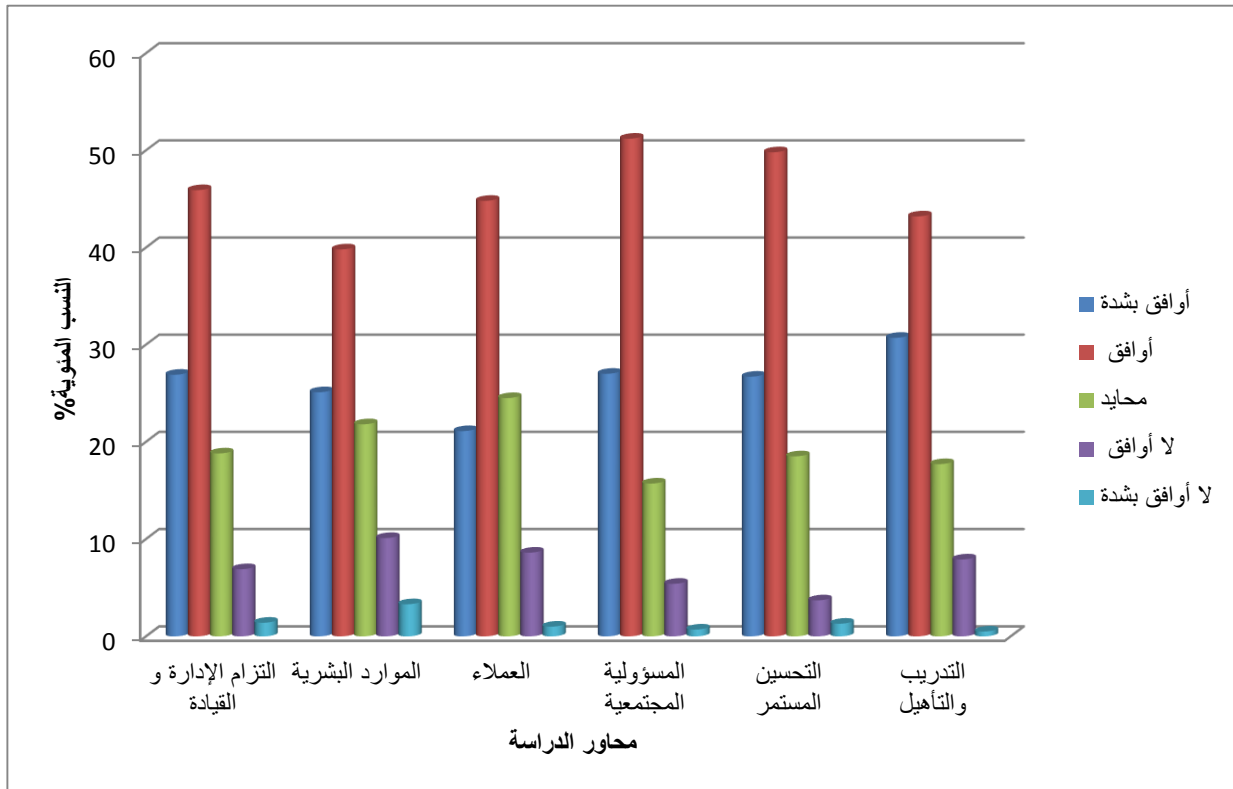
المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م.

جدول (8:2:5) : النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور التدريب والتأهيل

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
0	0	1	41	49	1. لدى الشركة قسم خاص لتدريب العاملين وذلك من أجل التأهيل وتحسين الأداء .
0	0	1.1	45.1	53.8	
0	1	5	38	47	2. تهدف الشركة من خلال التدريب لإكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة.
0	1.1	5.5	41.8	51.6	
1	7	15	40	28	3. المعارف والتأهيل والتدريب والدورات التي يتلقاها العاملين مناسبة وملائمة مع الوضع الوظيفي .
1.1	7.7	16.5	44.0	30.8	
0	14	18	33	26	4. التدريب يتم وفق الإحتياجات التدريبية بناءً على معلومات تقييم الأداء وذلك لرفع كفاءة وجودة العمليات .
0	15.4	19.8	36.3	28.6	
0	10	20	38	23	5. إن التدريب المتعلق بالجودة يركز على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر وأخلاقيات العمل والمهنة .
0	11.0	22.0	41.8	25.3	
0	8	17	42	24	6. تقوم الشركة بوضع برامج تدريبية تساعد العاملين على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة نظرياً وميدانياً .
0	8.8	18.7	46.2	26.4	
2	9	22	38	20	7. يهتم قسم التدريب بنقل الممارسات الأفضل من قسم

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
لآخر .	22.0	41.8	24.2	9.9
8. يتم تقييم البرامج التدريبية من حيث المدرب والوقت والمحتوى والطريقة والمكان.	23	41	16	9
	25.3	45.1	17.6	9.9
9. تهتم الشركة بنقل وتوطين التجارب والمعرفة.	19	42	22	8
	20.9	46.2	24.2	8.8
10. تستثمر الشركة مصادرها المادية والبشرية.	20	40	25	6
	22.0	44.0	27.5	6.6
المحور ككل	279	393	161	72
	30.7	43.2	17.7	7.9

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م.



الشكل (5:2:7) : محاور الدراسة (إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م).

أيضاً تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل المحاور كما في الجداول (9:2:5) إلى (14:2:5) و الشكل (8:2:5) .

جدول رقم (9:2:5) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التزام الإدارة والقيادة

رقم العبارة	الفرضية	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج
1	تلتزم إدارة وقيادة الشركة بأخلاقيات العمل.	68.96	3	0.00	4.45	.687	5.00	دالة
2	تلتزم الإدارة والقيادة بالتحفيز والإبداع.	73.23	4	0.00	3.80	.934	4.00	دالة
3	تلتزم إدارة وقيادة الشركة بإيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين فيها.	62.54	3	0.00	4.22	.696	4.00	دالة
4	تلتزم الإدارة والقيادة بتفويض الصلاحيات للعاملين بالشركة كل حسب تخصصه.	36.96	3	0.00	3.96	.773	4.00	دالة
5	تلتزم إدارة وقيادة الشركة بتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.	67.3	4	0.00	3.99	.913	4.00	دالة
6	تلتزم الإدارة والقيادة بتنظيم لقاءات واجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين العاملين.	27.74	4	0.00	3.42	1.065	4.00	دالة
7	تلتزم إدارة وقيادة الشركة بفاعلية إدارة الوقت	36.64	4	0.00	3.51	.993	4.00	دالة
8	تشجع إدارة وقيادة الشركة مشاركة العاملين في وضع السياسات وخطط العمل.	56.86	4	0.00	3.78	.929	4.00	دالة
9	تلتزم إدارة وقيادة الشركة بابتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين الجودة.	68.72	4	0.00	3.81	.881	4.00	دالة
10	تلتزم إدارة وقيادة الشركة بالتدريب والتحسين المستمر.	37.75	3	0.00	4.07	.854	4.00	دالة
	المحور ككل	563.23	4	0.00	3.90	0.924	4.00	دالة

المصدر: إعداد الباحثة من استبيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

جدول رقم (5:2:10) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الموارد البشرية .

رقم العبارة	الفرضية	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج
1	تعزز الإدارة العليا بالشركة الأداء من خلال تمكين العاملين وفقاً للخطط والبرامج.	55.1	4	0.00	3.84	.992	4.00	دالة
2	تعمل الشركة على تحفيز العاملين .	72.68	4	0.00	3.98	.966	4.00	دالة
3	منظومة الحوافز المعنوية والمادية فعالة وتعمل على تحسين الأداء.	41.25	4	0.00	3.85	1.125	4.00	دالة
4	تدريب العاملين على الجودة والتحسين المستمر فعال وبصورة دورية .	54.66	4	0.00	3.85	.977	4.00	دالة
5	يشارك العاملون في الشركة بحل المشاكل التي تؤثر على جودة الأداء.	31.03	4	0.00	3.62	1.093	4.00	دالة
6	تعمل الشركة على إدارة المواهب.	18.95	4	0.00	3.13	1.147	3.00	دالة
7	ساعدت تكنولوجيا المعلومات في زيادة إنتاجية وفعالية العاملين .	61.91	4	0.00	4.05	.923	4.00	دالة
8	التوظيف يتم حسب المؤهلات والجدارات المطلوبة للتوظيفة .	29.28	4	0.00	3.22	1.083	3.00	دالة
9	لدى العاملين المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملهم على أكمل وجه.	64.77	4	0.00	3.88	.854	4.00	دالة
10	الإتصال والتواصل بين العاملين فعال	29.66	3	0.00	3.91	.890	4.00	دالة
	المحور الثاني ككل	362.50	4	0.00	3.73	1.048	4.00	دالة

المصدر: إعداد الباحثة من استبيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

جدول رقم (5:2:11) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور العملاء .

رقم العبارة	الفرضية	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج
1	للشركة نظام لسماع شكاوى العاملين .	31.58	4	0.00	3.49	1.047	4.00	دالة
2	يتم مراجعة آراء واقتراحات العميل تجاه الخدمات المقدمة وتحديد نقاط الضعف وتصحيح الأخطاء .	34.88	4	0.00	3.58	1.034	4.00	دالة
3	تعمل الشركة علي إشباع حاجات ورغبات العملاء من خلال تقديم الخدمات المتوافقة مع حاجاتهم ورغباتهم.	43.34	4	0.00	3.86	.950	4.00	دالة
4	الشركة تقوم بتطوير إستراتيجيات وخطط طويلة الأجل طبقاً لاحتياجات العملاء .	22.01	3	0.00	3.89	.912	4.00	دالة
5	تتعرف الشركة علي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل من خلال الدراسات والبحوث التسويقية.	55.98	4	0.00	3.65	.911	4.00	دالة
6	تسعى الشركة باستمرار بمتابعة ما بعد الخدمة ومدى رضا العملاء	41.25	4	0.00	3.69	.963	4.00	دالة
7	يتم تطوير الخدمة بناء على أسس علمية حديثة لخدمة العملاء .	19.55	3	0.00	3.75	.889	4.00	دالة
8	تأخذ الشركة بعين الإعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها.	48.82	3	0.00	3.93	.786	4.00	دالة
9	تسعى الإدارة العليا بشكل كامل نحو تلبية حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم.	50.76	3	0.00	3.84	.749	4.00	دالة
10	تسعي الشركة إلي كسب رضا العميل من خلال تقديم الخدمات بالجودة المناسبة لهم.	48.56	3	0.00	3.97	.752	4.00	دالة
	المحور ككل	514.29	4	0.00	3.76	.913	4.00	دالة

المصدر: إعداد الباحثة من استبيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

جدول رقم (5:2:12) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المسؤولية المجتمعية

رقم العبارة	الفرضية	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج
1	أولاً : المجتمعية : تساهم الشركة في معالجة المشاكل المجتمعية (بطالة ، أمية ، ...) .	60.15	4	0.00	3.91	1.040	4.00	دالة
2	تساهم الشركة في انجاز المشاريع الاساسية للمجتمع من بناء مستشفيات وتشيد طرق وغيرها.	71.14	4	0.00	4.13	.897	4.00	دالة
3	تقوم الشركة برعاية دور الأيتام والمسنين.	53.56	4	0.00	3.81	.930	4.00	دالة
4	تساهم الشركة في تخفيف الأعباء المعيشية والصحية والاقتصادية لمنسوبيها .	62.36	3	0.00	4.36	.707	4.00	دالة
5	تقوم الشركة برعاية الحملات الارشادية والتوعية للمجتمع.	37.52	4	0.00	3.73	1.034	4.00	دالة
6	ثانياً : العملاء تقوم الشركة بالتعامل الجاد مع شكاوي العملاء والعمل علي حلها بصورة عاجلة	45.22	3	0.00	4.03	.767	4.00	دالة
7	تقوم الشركة بالوفاء بالتزاماتها التسويقية.	53.31	3	0.00	4.10	.746	4.00	دالة
8	تهتم الشركة باخذ آراء العملاء في تطوير الخدمات وأساليب التواصل .	34.85	3	0.00	3.85	.829	4.00	دالة

دالة	4.00	.684	4.23	0.00	3	66.23	للشركة علاقات طيبة مع عملائها.	9
دالة	4.00	.775	4.10	0.00	3	43.99	تقوم الشركة بتحقيق رغبات وتوقعات العملاء.	10
دالة	4.00	.821	3.95	0.00	4	103.67	ثالثاً : البيئة تتبع الشركة طريقة حديثة في فصل المنتجات بطريقة تكفل تقليل الاضرار البيئية.	11
دالة	4.00	.654	4.08	0.00	3	80.82	تساهم الشركة مع الجهات ذات الصلة في المحافظة علي البيئة.	12
دالة	4.00	.817	3.67	0.00	3	36.87	تقوم الشركة بحملات ارشادية للمحافظة علي حماية البيئة.	13
دالة	4.00	.765	3.95	0.00	3	49.88	تعد حماية البيئة من اهم مرتكزات قيم الادارة وثقافة الشركة بشكل عام.	14
دالة	4.00	.815	3.85	0.00	3	55.15	تستخدم الشركة تقنيات لتجنب مسببات تلوث الهواء والماء والتربة.	15
دالة	4.00	.842	3.98	0.00	4	1108.98	المحور ككل	

المصدر: إعداد الباحثة من استبيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

جدول رقم (5:2:13) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحسين المستمر.

رقم العبارة	الفرضية	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج
1	تعمل الشركة علي تقييم الأداء الفعلي و مقارنته مع الأداء المخطط لمعرفة نقاط الضعف والتهديدات في الخدمات المقدمة وإجراء التحسينات فيها.	57.74	4	0.00	3.91	.939	4.00	دالة
2	حرص ودفع إدارة الشركة علي التدريب ومواكبة تحسين الأداء.	41.26	3	0.00	4.11	.849	4.00	دالة
3	تحرص الشركة على تبادل المعلومات حول المشكلات والموارد المجتمعية (داخلياً وخارجياً) من أجل التحسين والتطوير.	87.85	4	0.00	3.86	.838	4.00	دالة
4	يتم إنجاز الأعمال المطلوبة وفي الوقت المحدد وبأقل الأخطاء .	78.61	4	0.00	3.85	.802	4.00	دالة
5	يتم اعتبار كل فرد له علاقة بالشركة عميل وتعمل الشركة على تحفيزه وإرضائه .	57.96	4	0.00	3.84	.898	4.00	دالة
6	تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بآراء وشكاوى واقتراحات كافة العملاء .	58.4	4	0.00	3.91	.927	4.00	دالة
7	تحرص الشركة على إدخال تحسينات مستمرة في عملياتها وأنشطتها على أسس علمية .	64.74	3	0.00	4.10	.716	4.00	دالة
8	تحرص الشركة على تحسين صورتها وتحمل مسؤولياتها من خلال التحسين والتطوير المستمر	47.77	3	0.00	4.12	.743	4.00	دالة

دالة	4.00	.700	4.10	0.00	3	54.19	تهتم الشركة بالأداء والتحسين المستمر لتقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة المطلوبة .	9
دالة	4.00	.983	3.89	0.00	4	50.92	تسعى الشركة الي إيجاد مركز تنافسي ملائم في السوق من خلال متابعة التغيرات الحاصلة في الخدمات المقدمة من قبل المنافسين في السوق	10
دالة	4.00	.848	3.97	0.00	4	704.18	المحور ككل	

المصدر: إعداد الباحثة من استبيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

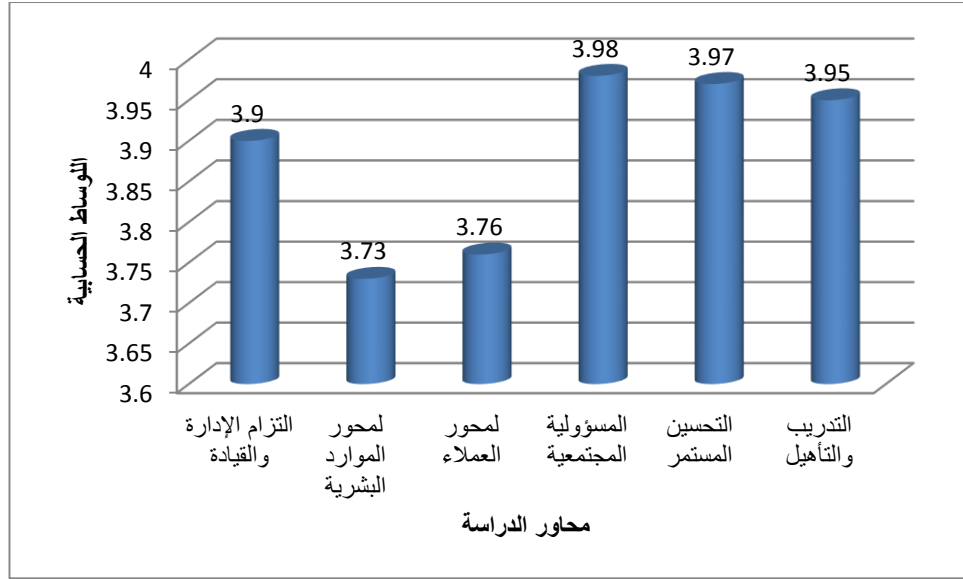
جدول رقم (5:2:14) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدريب والتأهيل .

رقم العبارة	الفرضية	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج
1	لدى الشركة قسم خاص لتدريب العاملين وذلك من أجل التأهيل وتحسين الأداء .	43.6	2	0.00	4.53	0.524	5.00	دالة
2	تهدف الشركة من خلال التدريب لإكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة.	70.71	3	0.00	4.44	0.653	5.00	دالة
3	المعارف والتأهيل والتدريب والدورات التي يتلقاها العاملين مناسبة وملائمة مع الوضع الوظيفي .	55.1	4	0.00	3.96	0.942	4.00	دالة
4	التدريب يتم وفق الإحتياجات التدريبية بناءً على معلومات تقييم الأداء وذلك لرفع كفاءة وجودة العمليات .	9.44	3	0.02	3.78	1.031	4.00	غير دالة

دالة	4.00	0.942	3.81	0.00	3	17.7	إن التدريب المتعلق بالجودة يركز على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر وأخلاقيات العمل والمهنة.	5
دالة	4.00	0.895	3.90	0.00	3	27.37	تقوم الشركة بوضع برامج تدريبية تساعد العاملين على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة نظرياً وميدانياً .	6
دالة	4.00	0.992	3.71	0.00	4	41.58	يهتم قسم التدريب بنقل الممارسات الأفضل من قسم لآخر.	7
دالة	4.00	0.999	3.81	0.00	4	49.17	يتم تقييم البرامج التدريبية من حيث المدرب والوقت والمحتوى والطريقة والمكان.	8
دالة	4.00	0.876	3.79	0.00	3	26.5	تهتم الشركة بنقل وتوطين التجارب والمعرفة.	9
دالة	4.00	0.855	3.81	0.00	3	25.97	تستثمر الشركة مصادرها المادية والبشرية.	10
دالة	4.00	0.921	3.95	0.00	4	354.91	المحور ككل	

المصدر: إعداد الباحثة من استبيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

بالنظر إلى الجداول (9:2:5) إلى (14:2:5) والشكل (8:2:5) نجد أن جميع القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي لعبارات هي أقل من 0.05 وهي ذات دلالة إحصائية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين ؛ وبالنظر لقيم الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) ، عليه أخذت آراء المبحوثين القبول عموماً .



الشكل (8:2:5) : الأوساط الحسابية لمحاور الدراسة (إعداد الباحثة من استبيانات الدراسة الميدانية، 2019م) .

المبحث الثالث

عرض ومناقشة النتائج

عرض ومناقشة النتائج كان لابد من مناقشة وعرض كل فرضية على حدا فيما يلي:

1.3.5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إلتزام الإدارة بمفهوم مبادئ الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين ". وللتأكد من صحة الفرضية تم إستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن إلتزام الإدارة والقيادة كمتغير مستقل ممثل بـ (x) والموارد البشرية (أداء العاملين) كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجداول (1:3:5) الآتي:

جدول رقم (1:3:5) : نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإلتزام الإدارة والقيادة والموارد البشرية (أداء العاملين)

المعاملات	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
\hat{B}_0	10.478	2.461	0.02	معنوية
\hat{B}_1	0.688	6.375	0.00	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.56			
معامل التحديد (R^2)	0.31			
اختيار (F)	40.640			
القيمة الاحتمالية لاختيار (F)	0.00	النموذج معنوي		
$\hat{y} = 10.478 + 0.688x$				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح من جدول (1:3:5) :

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي متوسط بين التزام الإدارة والقيادة كمتغير مستقلة و الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (56%) .
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (31%)، هذه القيمة تدل على أن التزام الإدارة والقيادة كمتغير مستقل يساهم بـ 31% في أداء الموارد البشرية (المتغير التابع) و 69% من المساهمات ترجع لعوامل أخرى .
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (40.640) وهي دالة عن قياس مستوى دلالة (0.00) .
 4. 10.478: هي متوسط الموارد البشرية عندما المتغير المستقل يساوي صفر (التزام الإدارة) .
 5. 0.688: وهي تعني التغير في المتغير المستقل (التزام الإدارة والقيادة) يتبعه تغير في المتغير التابع (الموارد البشرية) بمقدار 0.688 .
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي تنص علي أن " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إلتزام الإدارة بمفهوم مبادئ الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين " قد تحققت.

2.3.5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتطوير أداء العاملين ". لتأكد من صحة الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن التحسين المستمر كمتغير مستقل ممثل بـ (x) وتطوير أداء العاملين كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (2:3:5) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحسين المستمر وتطوير أداء العاملين.

المعاملات	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
\hat{B}_0	17.379	4.792	0.000	معنوية
\hat{B}_1	0.572	6.217	0.000	معنوية

0.55	معامل الارتباط (R)	
0.30	معامل التحديد (R ²)	
38.656	اختيار (F)	
النموذج معنوي	0.00	القيمة الاحتمالية لاختيار (F)
$\hat{y} = 17.379 + 0.572 x$		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح من جدول (2:3:5) :

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي متوسط بين التحسين المستمر كمتغير مستقل وتطوير أداء العاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (55%) .
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (30%)، هذه القيمة تدل على أن التحسين المستمر كمتغير مستقل يساهم بـ 30% في تطوير أداء العاملين (المتغير التابع) و 70% من المساهمات ترجع لعوامل أخرى .
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (38.656) وهي دالة عن قياس مستوى دلالة (0.00).
 4. 17.379: هي متوسط أداء العاملين عندما المتغير المستقل يساوي صفر (التحسين المستمر).
 5. 0.572: وهي تعني التغير في المتغير المستقل (التحسين المستمر) يتبعه تغير في المتغير التابع (أداء العاملين) بمقدار 0.572.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتطوير أداء العاملين " قد تحققت.

4.3.5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين ". وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن العملاء (أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل ممثل بـ (x) و الموارد البشرية (أداء العاملين) كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4:3:5) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين

معاملات	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
---------	------------------	------------	-------------------------	---------

معنوية	0.001	3.396	13.346	\hat{B}_0
معنوية	0.000	6.181	0.637	\hat{B}_1
0.55				معامل الارتباط (R)
0.30				معامل التحديد (R ²)
38.204				اختيار (F)
النموذج معنوي		0.00	القيمة الاحتمالية لاختيار (F)	
$\hat{y} = 13.346 + 0.637 x$				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح جدول أعلاه (4:3:5):

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي متوسط بين العملاء كمتغير مستقلة و الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (55%) .
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (30%)، هذه القيمة تدل على أن العملاء كمتغير مستقل يساهم بـ 30% في الموارد البشرية (المتغير التابع) و 70% من المساهمات ترجع لعوامل أخرى .
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (38.204) وهي دالة عن قياس مستوى دلالة (0.00).
 4. : 13.346 هي متوسط الموارد البشرية عندما المتغير المستقل يساوي صفر (العملاء).
 5. 0.637. وهي تعني التغير في المتغير المستقل (العملاء) يتبعه تغير في المتغير التابع (الموارد البشرية) بمقدار 0.637.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين " قد تحققت.

7.3.5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لطريقة قياس الأداء علي أداء العاملين ". لتأكد من صحة الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن المسؤولية المجتمعية ممثل بـ (X) كمتغير مستقل مشتملاً لمحاوور ثانوية هي (المسؤولية المجتمعية والعملاء والبيئة) تعبر عن قياس أداء ورضاء العاملين مع التحرر الإنحرافي للسلوكيات المعارضة والموارد البشرية (أداء العاملين) كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (7:3:5) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط قياس الأداء وأداء العاملين

المعاملات	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
\hat{B}_0	14.917	2.536	0.01	معنوية
\hat{B}_1	0.375	3.836	0.00	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.38			
معامل التحديد (R ²)	0.14			
اختبار (F)	14.717			
القيمة الاحتمالية لاختبار (F)	0.00	النموذج معنوي		
$\hat{y} = 14.917 + 0.375x$				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح من الجدول (7:3:5):

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي ضعيف بين المسؤولية المجتمعية كمتغير مستقلة والموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (38%) .
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (14%)، هذه القيمة تدل على أن المسؤولية المجتمعية كمتغير مستقل يساهم بـ 14% في الموارد البشرية (المتغير التابع) و 86% من المساهمات ترجع لعوامل أخرى .
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (14.717) وهي دالة عن قياس مستوى دلالة (0.00).
 4. 14.917: هي متوسط الموارد البشرية عندما المتغير المستقل يساوي صفر (المسؤولية المجتمعية).
 5. 0.375: وهي تعني التغير في المتغير المستقل (المسؤولية المجتمعية) يتبعه تغير في المتغير التابع (الموارد البشرية) بمقدار 0.375 .
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لطريقة قياس الأداء علي أداء العاملين " قد تحققت.

الباب السادس

الخلاصة والتوصيات

1.6 الخلاصة

- تتميز الشركة بالمقر الجغرافي بالنسبة لمكاتب الرئاسة والفرعيات أيضاً البنية التحتية جيدة تماماً .

- أنظمة العمل المستخدم في الشركة هو النظام المتكامل الأيزو 2015/9001 الخاص بنظام إدارة الجودة ، الأيزو 2015/14001 الخاص بنظام إدارة البيئة والمواصفة 2007/18001 في مجال إدارة السلامة والصحة المهنية . وإستخدامها للنظام المتكامل هو ما يميزها عن غيرها من الشركات الأخرى .
- تم مراجعة الإستراتيجية للشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة وخصوصاً نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات وتنقيحها وتصحيحها ووجد أنها تتميز بوقوعها في الربع الأول الذي يمثل المبادرة والاقتحام للأسواق.
- تم مراجعة الأنظمة العالمية التي تعمل بها الشركة المعنية وكذلك مراجعة التدقيقات والمراجعات السنوية ووجد ان الشركة تتبع البروتوكولات العالمية .
- الدراسة لديها أربعة فرضيات تم تحليلها وأثبتت تحققها.
- بتحليل الدراسة الميدانية ومخرجات الإستبيان نجد أن :
 - قيمة الثبات 95% ومعامل الصدق 97%.
 - عدد الإناث أكثر من الذكور .
 - معظم أفراد الدراسة لديهم مؤهل جامعي وخبرة أكثر من خمسة عشر سنة كما انه تلقوا أكثر من دورة تدريبية في مجال الجودة والمجالات الفنية والتقنية وأيضاً في المجال الإداري والقيادي.
 - من خلال حساب النسب المئوية للمحاور الست مجتمعة نجد أن النتيجة تتجه بنحو عام للموافقة .
 - من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الست يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكن تتجه نحو القبول العام.
- فرضيات الدراسة جميعاً قد تحققت مع عموم تأثيرها المتداخل.
- أن التأهيل والتدريب كمبدأ اساسي في تحسين وتطوير الأداء وأيضاً كمتلازمة تناقضية للمحاور المختلفة قد تم تحليله متداخلاً مع الأساسيات المبدئية لإدارة الجودة الشاملة مقرونة بأداء العاملين وقد اثبتت أن الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة لديها القسم المعني للتدريب والتأهيل كما أن الإستراتيجية للقسم تشمل التدريب والتأهيل الداخلي والخارجي وتحديد الإحتياج التدريبي المؤسسي.

- إدارة الجودة الشاملة لها دور فاعل في رفع مستوى العاملين في الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة.

2.6 التوصيات

على ضوء النتائج توصل الباحث إلى العديد من التوصيات نوجزها في الآتي:

1. ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة لما له من إنعكاس كبير على الأداء .
2. ضرورة ربط عملية قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز لدى الموظفين .
3. التنسيق الجيد بين الإدارات العليا وإدارة الموارد البشرية لينعكس على الأداء . كما أن على الإدارة العليا الدعم والمساندة حتى تطبق الأبعاد المختلفة للشركة سعياً منها لتحسين الأداء .
4. لابد من الشفافية في توضيح مجهودات وميزانيات الشركة الموجه لتحسين الأداء عموماً وخصوصاً أداء العاملين .

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: الكتب

1. باسيلي ، مكرم عبد المسيح (2001م) ، المحاسبة الإدارية ، المكتبة العصرية ، الإسكندرية- مصر ، ط3 .
2. برونوطي، سعاد نايف (2001م) ،إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
3. فيلد ،بستر، (2007) ، الرقابة على الجودة ،ترجمة سرور علي ، المكتبة الاكاديمية ، القاهرة - مصر .
4. البكري ، سونيا محمد ، (2000م) ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر .
5. البكري ، سونيا محمد ، (2002م) ، إدارة الجودة الكلية ، دار نشر الثقافة ، الإسكندرية - مصر .
6. البكري ، سونيا محمد ، (2004م) ، إدارة الجودة الكلية ، دار الجامعة للنشر ، الإسكندرية - مصر . ط1 .
7. التميمي ، فواز (2008م) ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001) ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، عمان .
8. الجبوري ، ميسر إبراهيم أحمد (2008م) ، نظم إدارة الجودة ، بغداد- العراق ، ط1
9. جودة ، محفوظ أحمد (2009م) ، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، ط 4 .
10. جودة ، محفوظ أحمد (2010م) ، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، ط 5 .

11. حافظ ، د. عبدالناصر علك ؛ عباس ، حسين وليد حسين (2014م) ، التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 .
12. حجازي ، محمد حافظ (2004م) ، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 2.
13. حنا ، نصر الدين (2009م) ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1.
14. الخطيب ، محمود أحمد (2002م) ، إدارة الموارد البشرية : إدارة البشر في عصر الإقتصاد الإلكتروني ، مكتبة عين شمس ، مصر ، ط 1
15. د. الطائي ، رعد عبدالله ؛ قداة ، د. عيسى (2008م) ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
16. الدرداكة ، حامون الدرداكة؛ الشبلي، طارق الشبلي وآخرون (2001م) ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للطباعة والنشر ، عمان ، ط 1.
17. ديستلر ، جاري (2007م) ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض .
18. الركابي ، كاظم نزار (2004م) ، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
19. زهير ، ثابت (2001م) ، كيفية تقييم أداء العاملين والشركات والعاملين ، دار قباء للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر .
20. زويلف ، مهدي حسن (1998م) ، إدارة الأفراد ، دار مجدلاوي ، عمان ، ط 3 .
21. زويلف ، مهدي حسين (2013م) ، إدارة الأفراد ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن .
22. سالم ، مؤيد سعيد ؛ صالح ، عادل حرحوش (2009م) ، إدارة الموارد البشرية ، جدار للكتاب العالمي ، الأردن .
23. السامرائي ، مهدي صالح (2007م) ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 .
24. سعيد ، صالح عودة (1994م) ، إدارة الأفراد ، طرابلس ، الجامعة المفتوحة .

25. شاويش ، مصطفى نجيب (2007م) ، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 .
26. شممت ، وارين ؛ فانجا ، جيروم (1997م) ، مدير الجودة الشاملة ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي ، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام ، الرياض ، ط 1 .
27. الصيرفي، محمد (2008م) ، قياس وتقييم أداء العاملين، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية ، ط 1 .
28. الطائي ، يوسف حجيم وآخرون (2009م) ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
29. عاشور، أحمد صقر (2002 م) ، إدارة القوة العاملة ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، بيروت - لبنان ، ط 2 .
30. عباسي ، مجدي جلال (1997م) ، الآيزو 9000 أداة للتطوير المستمر ، بدون ناشر .
31. عبد الفتاح ، د.عز ، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS .
32. عبدالباقي ، صلاح الدين محمد (2002م) ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية - مصر .
33. عبدالباقي ، صلاح محمد (2000) ، التدريب مفهومه وفعاليتيه ، بناء البرامج التدريبية وتقويمها ، عمان : دار الشروق .
34. عبدالنبي ، محمد أحمد (2010م) ، إدارة الموارد البشرية ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، ط 1 .
35. العتيبي ، محسن بن نايف (2007م) ، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم ، ط 1 .
36. العزاوي ، محمد عبدالوهاب (2005م) ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .
37. عقيلي ، عمر وصفي (2001 م) ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، ط 1 .
38. عقيلي ، عمر وصفي (2005م) ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .

39. الفضل ، مؤيد محمد ؛ النور ، عبد الناصر إبراهيم (2002م) ، المحاسبة الإدارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط 1 .
40. فليز ، الزغبى(2001م) ، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال " طرق وأساليب سياسات إستراتيجيه " ، دار الهدى ، عمان .
41. كروسبي ، فيليب (2006م) ، الجودة بلا معاناة ، ترجمة أ/ محسن إبراهيم الدسوقي ، مركز البحوث معهد الادارة العليا للترجمة ، الرياض - السعودية .
42. قدار ، الطاهر رجب (1997م) ، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9001 ، دار الحصار للنشر ، دمشق - سوريا .
43. ماهوني ، فرانسيس وثور ، كارل جي (2000) ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة : عبدالحكيم أحمد ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر ، ط 2 .
44. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001م) ، المحاسبة الإدارية للمفاهيم الأساسية ، مطابع الشمس ، عمان ، ج10 .
45. محسن ، د. عبد الكريم ؛ النجار ، صباح مجيد (2009م) ، إدارة الإنتاج والعمليات ، مكتبة الذاكرة ، بغداد - العراق ، ط 3 .
46. مرسي ، جمال الدين محمد (2003م) ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين) ، الدار الجامعية للنشر ، مصر .
47. مصطفى ، أحمد سيد (1998) ، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، مطابع الدار الهندسية ، مصر .
48. نجم ، عبود نجم (2007م) ، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن .
49. نوري ، منير (2011م) ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون العام للوظيفة العمومية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر .
50. هورنجرن ، تشارلز ؛ وآخرون (1996م) ، محاسبة التكاليف مدخل إداري ، ترجمة د.أحمد حامد حجاج ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ط 2 .
51. الهيبتي ، خالد عبدالرحمن (2005م) ، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط 2 .

52. علوان ، قاسم نايف (2009م) ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001/2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 2 .
53. حمود ، خضير كاظم (2000م) ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 .
54. زين الدين ، فريد عبدالفتاح(1996م) ، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب للنشر ، القاهرة - مصر

ثانياً : الرسائل العلمية والبحوث

- 1- أبو عاقلة(2012م) ، بعنوان (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين)، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم - السودان .
- 2- أبوماضي ، خالد ماضي (2007م) ، بعنوان (معوقات تقييم أداء العاملين وسبل علاجها)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة - فلسطين.
- 3- بو مريم يوسف "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز "ومجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد الخامس ، 2007.
- 4- بدر، رشاد محمود (2009م) ، بعنوان (أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في غزة) رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة - فلسطين .
- 5- الجزراوي ، رغد يوسف كبرو (2000م) ، بعنوان (إعادة هندسة العمليات كمدخل للتحسين المستمر) ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة بغداد ، بغداد - العراق.
- 6- الجعبري ،عدنان(2009م) ، بعنوان (دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، فلسطين .
- 7- الحشري ، أمنية (2013م) ، بعنوان (الامن النفسي وعلاقته بكفاءة الأداء) ، رسالة ماجستير في التربية ، جامعة نزوي ، فلسطين .
- 8- داؤود ، أحمد محمد موسى (2010م) ، بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الاداء) ، رسالة ماجستير .
- 9- الدعاس ، عبد الله أحمد عبد الله (2010م) ، بعنوان (إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي) ، ورقة علمية .

- 10- رزيق ، فاطمة الزهراء ؛ الرحماني ، فاطمة الزهراء (2012م) ، بعنوان (دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة) ، رسالة ماجستير ، جامعة البويرة .
- 11- الزين ، محمد إبراهيم يوسف (2006م) ، بعنوان (إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تطوير أداء منظمات التشييد الوطنية) رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم - السودان .
- 12- شاكوت ، عفاف عمر فضل الله(2015م) ، بعنوان (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية) ، رسالة ماجستير ، جامعة شندي ، شندي - السودان.
- 13- شامي ، صليحة (2010م) ، بعنوان (المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين) ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس .
- 14- شطة ، سيدة إسحق تريبو(2015م) ، بعنوان (دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء في المصارف ببنك فيصل) ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الرباط الوطني ، الخرطوم - السودان.
- 15- صلاح ، مشتهى أحمد على (2008م) ، بعنوان (درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية فلسطين ، فلسطين.
- 16- عبدالله ، نادية صديق(2016م) ، بعنوان (أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين) ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 17- عبدالوهاب ، حسن (2010م) ، بعنوان (أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، الخرطوم - السودان .
- 18- عمار ، ابن عيشي(2005- 2006م) ، بعنوان (دور تقييم الأداء من تحديد إحتياجات التدريب)،رسالة ماجستير (منشورة) ، قسم التجارة ، جامعة المسيلة.
- 19- لبراو ، قدور (2014-2015م)، بعنوان (دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) ، رسالة ماجستير ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، الجزائر .
- 20- المعمر ، وسام سليمان (2014م) ، بعنوان (علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية)رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة - فلسطين.

21- موزاوي ، سامية (2003م) ، بعنوان (مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر .

22- يخلف ، رابح (2007م) ، بعنوان (نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية) ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس .

23- الشمراني ، حامد محمد علي (2008م) ، بعنوان (معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير للتدرج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في المملكة) ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة أم القرى .

ثالثاً : المواقع الإلكترونية

إدارة الجودة الشاملة على الفيسبوك ، (2014م) [<https://m.facebook.com>posts>] [2019/1/3م]

رابعاً: الدوريات و المجلات و المؤتمرات

1) مجلة الإقتصاد والمجتمع ، عبد الفتاح بوخمخ ، عزالدين هروم ، (2010م) ، تسيير الأداء الوظيفي المورد البشري المؤسسة الإقتصادية ، العدد 6 ، ص 57 .

2) مجلة تنمية الرافدين ، أحمد ، ميسر إبراهيم ؛ النعمة عادل ذاكر ، (2001م) ، تحسين نوعية البطاريات السائلة باعتماد مواصفات Iso9004 ، العدد 662 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ، الموصل - العراق .

3) الدراسات المالية والمصرفية ، مركز البحوث المالية والمصرفية ، (2001م) ، إدارة الجودة الشاملة في المصارف ، العدد 2 ، المجلد 9 ، الأكاديمية المالية والمصرفية ، الأردن .

4) دره ، عبد البارئ إبراهيم ، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص15 ، القاهرة - مصر .

5) مجلة العلوم الإنسانية ، عبد الملك مزهودة ، (2011م) ، الأداء بين الكفاءة والفاعلية : مفهوم وتقييم ، العدد 1 ، ص 87.

6) يحيوي ، إلهام (2007) ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مقال منشور ، ص 4 .

الملاحق

ملحق رقم (1)

الإستبانة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الجودة الشاملة والإمتياز

التاريخ: 2019/3/4

السيد :المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع: استبانة بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إداره الجودة

الشاملة والإمتياز

تجري الباحثة دراسة بعنوان : (دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين) ، دراسة حالة (الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة) ، وتتطلب إجراءات الدراسة تقديم إستبانة للتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة وأهميتها في دفع عجلة التحسين المستمر لأداء العاملين وبالتالي تطوير الخدمات . ونظراً لأنكم معنيين بهذه الدراسة ، فأرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الإستبانة بموضوعية ومصداقية تامة ، ذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل رأيكم ، علماً بأن جميع البيانات التي سنحصل عليها تستعمل لأغراض الدراسة العلمية فقط وبسرية تامة .والباحثة إذ تشكركم سلفاً ، وتقدر لكم هذا الجهد ، وتسال الله أن يجعله في ميزان حسناتكم .

مع خالص شكري وتقديري

نهى فاروق على - طالبة دراسات عليا

القسم الأول : البيانات الشخصية

1. النوع

ذكر أنثى

2. المؤهل العلمي

متوسط ثانوي جامعي ما فوق الجامعي

3. سنوات الخبرة

أقل من خمس سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

4. الدورات التدريبية في مجال الجودة

أكثر من دورة تدريبية دورة تدريبية واحدة لم ألتحق بأي دورة تدريبية

5. الدورات التدريبية في المجال الفني والتقني

أكثر من دورة تدريبية دورة تدريبية واحدة لم ألتحق بأي دورة تدريبية

6. الدورات التدريبية في المجال الإداري والقيادي

أكثر من دورة تدريبية دورة تدريبية واحدة لم ألتحق بأي دورة تدريبية

القسم الثاني : أسئلة الإستبانة:

يرجى التكرم بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة

المحور الأول: التزام الإدارة والقيادة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1. تلتزم إدارة وقيادة الشركة بأخلاقيات العمل.
					2. تلتزم الإدارة والقيادة بالتحفيز والإبداع
					3. تلتزم إدارة وقيادة الشركة بإيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين فيها.
					4. تلتزم الإدارة والقيادة بالإجراءات ودلائلها مع تفويض الصلاحيات للعاملين بالشركة كل حسب تخصصه.
					5. تلتزم إدارة وقيادة الشركة بتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.
					6. تلتزم الإدارة والقيادة بتنظيم لقاءات واجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين العاملين.
					7. تلتزم إدارة وقيادة الشركة بفاعلية إدارة الوقت.
					8. تشجع إدارة وقيادة الشركة مشاركة العاملين في وضع السياسات وخطط العمل.
					9. تلتزم إدارة وقيادة الشركة بالجودة مع ابتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في التحسين .
					10. تلتزم إدارة وقيادة الشركة بالتدريب والتحسين المستمر.

المحور الثاني: الموارد البشرية (أداء العاملين)

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1. تعزز الإدارة العليا بالشركة الأداء من خلال تمكين العاملين وفقاً للخطط والبرامج .
					2. تعمل الشركة على تحفيز العاملين .
					3. منظومة الحوافز المعنوية والمادية فعالة وتعمل على تحسين الأداء .
					4. تدريب العاملين على الجودة والتحسين المستمر فعال وبصورة دورية .
					5. يشارك العاملون في الشركة بحل المشاكل التي تؤثر على جودة الأداء .
					6. تعمل الشركة على إدارة المواهب .
					7. ساعدت تكنولوجيا المعلومات في زيادة إنتاجية وفاعلية العاملين .
					8. التوظيف يتم حسب المؤهلات والجدارات المطلوبة للوظيفة
					9. لدى العاملين المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملهم على أكمل وجه.
					10. الاتصال والتواصل بين العاملين فعال.

التعليقات:

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث : العملاء

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
					1. للشركة نظام لسماع شكاوى العاملين .
					2. يتم مراجعة آراء واقتراحات العميل تجاه الخدمات المقدمة وتحديد نقاط الضعف وتصحيح الأخطاء.
					3. تعمل الشركة علي إشباع حاجات ورغبات العملاء من خلال تقديم الخدمات المتوافقة مع حاجاتهم ورغباتهم.
					4. الشركة تقوم بتطوير إستراتيجيات وخطط طويلة الأجل طبقاً لاحتياجات العملاء .
					5. تتعرف الشركة علي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل من خلال الدراسات والبحوث التسويقية.
					6. تسعى الشركة باستمرار بمتابعة ما بعد الخدمة ومدى رضا العملاء
					7. يتم تطوير الخدمة بناء على أسس علمية حديثة لخدمة العملاء.
					8. تأخذ الشركة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها.
					9. تسعى الإدارة العليا بشكل كامل نحو تلبية حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم.
					10. تسعى الشركة إلي كسب رضا العميل من خلال تقديم الخدمات بالجودة المناسبة لهم.

المحور الرابع : المسؤولية المجتمعية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
أولاً: المجتمعية					
					1. تساهم الشركة في معالجة المشاكل المجتمعية (بطالة ، أمية ، ...).
					2. تساهم الشركة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من بناء مستشفيات وتشيد طرق وغيرها.
					3. تقوم الشركة برعاية دور الأيتام والمسنين وتقديم العون اللازم .
					4. تساهم الشركة في تخفيف الأعباء المعيشية والصحية والاقتصادية لمنسوبيها .
					5. تقوم الشركة برعاية الحملات الإرشادية والتوعية للمجتمع.
ثانياً: العملاء					
					1. تقوم الشركة بالتعامل الجاد مع شكاوي العملاء والعمل علي حلها بصورة عاجلة
					2. تقوم الشركة بالوفاء بالتزاماتها التسويقية .
					3. تهتم الشركة بأخذ آراء العملاء في تطوير الخدمات وأساليب التواصل .
					4. للشركة علاقات طيبة مع عملائها.
					5. تقوم الشركة بتحقيق رغبات وتوقعات العملاء .

ثالثا: البيئية				
				1. تتبع الشركة طريقة حديثة في فصل المنتجات بطريقة تكفل تقليل الأضرار البيئية.
				2. تساهم الشركة مع الجهات ذات الصلة في المحافظة علي البيئة.
				3. تقوم الشركة بحملات إرشادية للمحافظة علي حماية البيئة.
				4. تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة الشركة بشكل عام.
				5. تستخدم الشركة تقنيات لتجنب مسببات تلوث الهواء والماء والتربة.

التعليقات:

.....

.....

.....

.....

المحور الخامس: التحسين المستمر

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
					1. تعمل الشركة علي تقييم الأداء الفعلي و مقارنته مع الأداء المخطط لمعرفة نقاط الضعف والتهديدات في الخدمات المقدمة وإجراء التحسينات فيها.
					2. حرص ودفع إدارة الشركة علي التدريب ومواكبة تحسين الأداء.
					3. تحرص الشركة على تبادل المعلومات حول المشكلات والموارد المجتمعية (داخلياً وخارجياً) من أجل التحسين والتطوير.
					4. يتم إنجاز الأعمال المطلوبة بأقل الأخطاء .
					5. يتم اعتبار كل فرد له علاقة بالشركة عميل وتعمل الشركة على تحفيزه وإرضائه .
					6. تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بآراء وشكاوى واقتراحات كافة العملاء .
					7. تحرص الشركة علي إدخال تحسينات مستمرة في عملياتها وأنشطتها على أسس علمية تعمل على تطوير الشركة .
					8. تحرص الشركة على تحسين صورتها وتحمل مسؤولياتها من خلال التحسين والتطوير المستمر
					9. تهتم الشركة بالأداء والتحسين المستمر لتقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة المطلوبة .
					10. تسعى الشركة إلي إيجاد مركز تنافسي ملائم في السوق من خلال متابعة التغيرات الحاصلة في الخدمات المقدمة من قبل المنافسين في السوق .

المحور السادس: التدريب والتأهيل

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
					1. لدى الشركة قسم خاص لتدريب العاملين وذلك من أجل التأهيل وتحسين الأداء.
					2. تهدف الشركة من خلال التدريب إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة.
					3. المعارف والتأهيل والتدريب والدورات التي يتلقاها العاملون مناسبة وملائمة مع الوضع الوظيفي .
					4. التدريب يتم وفق الاحتياجات التدريبية بناءً على معلومات تقييم الأداء وذلك لرفع كفاءة وجودة العمليات .
					5. التدريب المتعلق بالجودة يركز على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر وأخلاقيات العمل والمهنة
					6. تقوم الشركة بوضع برامج تدريبية تساعد العاملين على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة نظرياً وميدانياً
					7. يهتم قسم التدريب بنقل الممارسات الأفضل من قسم لآخر.
					8. يتم تقييم البرامج التدريبية من حيث المحتوى المساعد في تحسين الوظيفة .
					9. تهتم الشركة بنقل وتوطين التجارب والمعرفة.
					10. تستثمر الشركة مصادرها المادية والبشرية.

التعليقات:

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (2)
محكمي الإستبانة

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	د. محمد الأمين عيسى	كلية العلوم / قسم الإحصاء	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	د. أحمد النقشبندي	استشاري الجودة	New life for Training and Conditioning
3	الطيب عمر أحمد محمد	إحصاء	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ملحق رقم (3)

الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة



التاريخ: 2018/11/17م

السيد /

السلام عليكم ورحمة الله

التقرير النهائي للتدقيق الداخلي الحادي والعشرون

إشارة للموضوع أعلاه والخاص بالتقرير النهائي لعملية التدقيق الداخلي الحادي والعشرون خلال الفترة من يوم 2018/10/14م الي يوم 2018/11/7 م حسب الخطة و البرنامج

تم التدقيق الداخلي من المراجعين الداخليين لنظام إدارة الجودة بقيادة مدير إدارة الجودة وهم :

ولقد شملت عمليات التدقيق الداخلي :

المجال : المواصفة ISO 9001/2015 - ISO 14001/2015 - OHSAS 18001/2007 المواصفة للمواصفة 9001/2015. ونموذج التميز الأروبي لكل المحطات .

كل الانشطة والعمليات بالشركة حسب الأقسام التالية :

• إدارة الشؤون الإدارية :

1. الرئاسة .
2. المنطقة الجنوبية
3. الرويان
4. المنطقة الشمالية
5. المنطقة الشرقية

• إدارة الخدمات :

1. الرئاسة .
2. المنطقة الجنوبية
3. الرويان
4. المنطقة الشمالية
5. المنطقة الشرقية

● إدارة التشغيل :

1. الرئاسة .
2. المنطقة الجنوبية
3. الرويان
4. المنطقة الشمالية
5. المنطقة الشرقية

● إدارة الامدادات - المشتريات والمخازن:

1. الرئاسة .
2. المنطقة الجنوبية
3. الرويان
4. المنطقة الشمالية
5. المنطقة الشرقية

● الإدارة المالية :

1. الرئاسة .
2. المنطقة الجنوبية
3. الرويان
4. المنطقة الشمالية
5. المنطقة الشرقية

● إدارة الميكانيكا - :

1. الرئاسة .
2. المنطقة الجنوبية
3. الرويان
4. المنطقة الشمالية
5. المنطقة الشرقية

● إدارة الكهرباء :

1. الرئاسة .
2. المنطقة الجنوبية
3. الرويان
4. المنطقة الشمالية
5. المنطقة الشرقية

● إدارة الامن:

1. الرئاسة .

2. الرويان
3. المنطقة الجنوبية
4. المنطقة الشمالية
5. المنطقة الشرقية

• إدارة البيئة والسلامة والصحة المهنية:

1. الرناسة .
 2. الرويان
 3. المنطقة الجنوبية
 4. المنطقة الشمالية
 5. المنطقة الشرقية
- إدارة الجودة :
 - إدارة المعلومات
 - إدارة المشروعات
 - إدارة العلاقات العامة
 - إدارة التخطيط

الهدف :

ولقد كان حاصل نتيجة عمليات التدقيق عدد ____ حالة عدم مطابقة.

- اجمالي عدد حالات عدم المطابقة ____
- اجمالي عدد حالات عدم المطابقة الجسيمة ____ .
- الادارات / الاقسام التي وجد بها حالات عدم مطابقة :-
تقييم التوافق نجد ان هنالك توافق مع متطلبات المواصفة حسب الدليل .
- تقييم التطبيق - يتم التطبيق بنسبة عالية ولقد وجدت بعض حالات عدم مطابقة وتم عمل اجراءات تصحيحية لها .
- تقييم الفعالية : نري ان نظام إدارة الجودة المطبق بالشركة فعال
- تم فتح عدد طلب اجراء عمل تصحيحي والجدول ادناة يوضح طلبات اجراء الاعمال التصحيحية بكل قسم وموقف طلبات الاعمال التصحيحية :

الرقم	الادارة/ القسم	العمليات	عدد طلبات الاعمال التصحيحية	حالة الاعمال التصحيحية
1				

ولقد تمت عملية التدقيق الحادي والعشرون عشر حسب الخطة الموضوعية والبرنامج المعد خلال الفترة المحددة

والله الموفق