



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة الجودة والتطوير



دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة "شركة التأمين الإسلامية"

The Role Of Total Quality Management in Improving
Employees Performance

(A case Study of the Islamic insurance Company)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والإمتياز

إعداد :

علم الدين محمد أبكر يوسف

إشراف :

د. عبد المنعم بشير أحمد

1441هـ / 2019م

الاستهلال

قال تعالى:

[سُنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْآفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّه
الْحَقُّ أَوْ لَمْ يَكْفِ بِرَبِّكَ أَنَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ]

صدق الله العظيم

سورة فصلت الآية (53)

الإهداء

إلي وطني... ولاءً وانتماءً..

إلي والدي... طاعةً وإحساناً..

إلي والدي... محبةً ووفاءً..

إلي زوجتي .. مودةً ورحمةً..

إلي بناتي..

إباء – إيثار - أسيل ..

إلي أشقائي وشقيقاتي... تقديراً واحتراماً..

إلي أهلي إلي أصدقائي وإلي كل من علمني..

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أفضل خلقه سيدنا محمد صلي الله عليه وسلم الذي بعث بالهداية والنور لإخراج الناس من الظلمات إلي النور.

قال صلي الله عليه وسلم : (لا يشكر الله من لا يشكر الناس).

وقال تعالى: (ولئن شكرتم لأزيدنكم) صدق الله العظيم.

الشكر كل الشكر إلي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ذلك الصرح العظيم الذي نهلنا منه ما يفيدنا في حياتنا ..

الشكر إلي أستاذي مشرفي /د. عبد المنعم بشير الذي تكبد مشاق الإشراف على هذا البحث ولم يبخل علي بالوقت والجهد جعله الله ذخراً لنا.

والشكر أيضاً إلي د/ أحمد موسي ود/ أشرف حسن ود/ الطيب إبراهيم لجهودهم في تحكيم الاستبانة.

الشكر إلي مكتبة مركز الجودة الشاملة وشركة التأمين الإسلامية على تعاونهم اللا محدود.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس الحجم الحقيقي إلى الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بالمؤسسات السودانية بالتركيز على شركة التأمين الإسلامية كدراسة حالة وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي وتم توزيع عدد (110) استبانة للعاملين بصورة عشوائية وبعد تحليلها تم التوصل إلى الآتي:

إن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إلتزام القيادة وتحسين أداء العاملين وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين الأداء كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المنظمة وتحسين أداء العاملين وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على رضا العملاء وتحسين أداء العاملين. بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحسين أداء العاملين بشركة التأمين الإسلامية.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها إعتقاد الشركة على موظفين مؤهلين علمياً وعملياً مما يسهم في تحسين وتطوير الأداء كما أن للقيادة إلتزام واضح بالخطط والأهداف المحددة أيضاً ساهم تطبيق الإستراتيجية المتعلقة بالجودة إلى إلتزام العاملين بتوجيهات الإدارة العليا الأمر الذي انعكس على رضا العملاء.

وأوصت الدراسة بأنه على الإدارة العليا تعزيز البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية لدورها الواضح والذي يتجلي في روح الفريق بين العاملين بالشركة. و على الإدارة العليا تشجيع العاملين على البحث والتطوير للاستفادة من مقدرات الموظفين الذين يمتازوا بالتأهيل العلمي والعملية للمزيد من التحسين المستمر بالشركة.

Abstract

The study aimed to measure the impact of an application total quality management to improve the performance of employee in Sudanese institution, focusing on Islamic insurance company as case study . the study took the descriptive and analytical method and the flowing hypotheses are proven . There is statistically significant relationship between the leadership commitment ,employee participant , organization strategy ,focus on customer and continuous improvement and improving employee performance in the Islamic insurance company .

The study used the descriptive analytical and statistical approach to the case study and (110) questioner were randomly distributed and analyzed and the study concluded to some result as the company has employee who are distinguished with practical and scientific skills which helps in improving and development performance ,the senior management also has clear plan and strategies and provide opinion and suggestion also the team work with in the company and interested in feed back with the application of total quality management strategy and focus on customer and work to satisfy them. The commitment to leadership has led to customer satisfaction and improved the employee performance .

The study recommended strengthening , Training programs for all levels have a clear impact on the team approach within the company also, encourage research and studies to take advantage of the employees capabilities in continuous development and improvement .

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ذ	فهرس الأشكال
1	المقدمة
2	مشكلة البحث
2	أهمية البحث
2	أهداف البحث
3	فرضيات البحث
3	منهج البحث
3	مصادر البحث
4	حدود البحث
4	نموذج البحث
5	هيكل البحث
6	الدراسات السابقة
	الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة
12	المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم الجودة
23	المبحث الثاني: نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
29	المبحث الثالث: إسهامات رواد الجودة الشاملة
	الفصل الثاني: أداء العاملين
36	المبحث الأول: مفهوم الأداء،
43	المبحث الثاني: مفهوم قياس الأداء
57	المبحث الثالث: مفهوم تحسين الأداء.
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
65	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن شركة التأمين الإسلامية
72	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
79	المبحث الثالث: مناقشة الفروض
	الخاتمة
101	أولاً: النتائج
103	ثانياً: التوصيات

104	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
72	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع	1/2/3
73	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر	2/2/3
74	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي	3/2/3
75	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الوظيفة	4/2/3
76	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة	5/2/3
79	المقاييس الإحصائية لمحور إلتزام القيادة	7/4
81	التوزيع التكراري والنسبي لمحور مشاركة العاملين	8/4
82	المقاييس الإحصائية لمحور مشاركة العاملين	9/4
84	التوزيع التكراري والنسبي لمحور إستراتيجية المنظمة	10/4
86	المقاييس الإحصائية لمحور إستراتيجية المنظمة	11/4
88	التوزيع التكراري والنسبي لمحور رضا العملاء	12/4
90	المقاييس الإحصائية لمحور رضا العملاء	13/4
92	التوزيع التكراري والنسبي لمحور تحسين الأداء	14/4
94	المقاييس الإحصائية لمحور تحسين الأداء	15/4
96	نتيجة إختبار الفرضية الأولى	16/5
98	نتيجة إختبار الفرضية الثانية	17/5
98	نتيجة إختبار الفرضية الثالثة	18/5
99	نتيجة إختبار الفرضية الرابعة	19/5
99	نتيجة إختبار الفرضية الخامسة	20/5

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	موضوع الشكل	رقم الشكل
72	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع	2/1/3
73	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر	3/2/3
74	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي	3/2/3
75	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الوظيفة	4/2/3
76	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة	5/2/3

الأطار المنهجي للدراسة

ولاً : مقدمة

يشهد العالم اليوم إهتماماً بالغاً بالجودة، وبتوفير المستلزمات والمواصفات التي تجعل الجودة في أعلى مستوياتها، وأصبح مفهوم الجودة أحد الركائز الرئيسية لنجاح العمل في المنظمات الإنتاجية والخدمية، نتيجة حدة المنافسة وظهور المفاضلة بين المنتجات، والجودة بمعناها العام هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمتطلبات وخصائص تكون قادرة من خلالها على الوفاء بحاجات وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ومن أجل تجسيد هذا المفهوم اعتمدت المنظمات ورغبات زبائنها، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ومن أجل تجسيد هذا المفهوم اعتمدت المنظمات الاقتصادية على تبني أساليب إدارية حديثة، لعل أكثرها شيوعاً وتطبيقاً في العالم أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي حققت على مدى العقدين الماضيين نجاحات باهرة في العديد من الشركات الأمريكية واليابانية والأوروبية، وقد أضحت إدارة الجودة الشاملة حالياً حديث الساعة في أوساط الأعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي والشركات العالمية على اختلاف إحصائها في كافة أنحاء العالم وحتى الأجهزة الحكومية أيضاً، مما جعلها سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وأحد أهم المظاهر في قطاع الأعمال.

تمثل جودة السلع والخدمات في الوقت الحاضر العنصر الرئيس في التنافسية بين منظمات الأعمال في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية حيث تسعى منظمات الأعمال اليوم إلي تحسين وتطوير منتجاتها لتقوية مركزها التنافسي في الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية. فكثير من المنتجين على المستوى المحلي يعتبرون أن الجودة هي ذات أبعاد وخصائص فنية فقط ولكن بالطبع هذا الاعتقاد خاطئ لأن للجودة أبعاداً إدارية عديدة مكملة للأبعاد الفنية.

مشكلة البحث:

من خلال التطرق للدراسات السابقة تلاحظ وجود فجوة بحثية في أداء العاملين بالمؤسسات السودانية لذلك يمكن أن نصوغ مشكلة البحث في السؤال الرئيسي:

ما مدي أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين؟

وينتفع هذا السؤال عدة تساؤلات جزئية تتمثل في الآتي:

ما مدي تأثير إلتزام القيادة على تحسين أداء العاملين؟ وما هو دور إستراتيجية المنظمة على تحسين أداء العاملين؟ وما هو أثر مشاركة العاملين على تحسين أداء العاملين؟ وما

هو أثر التركيز على العملاء على تحسين أداء العاملين؟ وما هو أثر التحسين المستمر على أداء العاملين بالمؤسسات السودانية؟.

اهمية البحث:

تبدو اهمية تطبيق معايير الجوده الشامله في المؤسسات السودانيه كضروره لمعالجة ما شاب الاستراتيجيه القوميـه الشامله من ضعف الاداء الاداري العام. وتعتبر نقلة نوعية تستهدف الاستيعاب الواعي لتطوير الفكر الاداري وممارساته العملية والعلمية .

وتبرز اهمية موضوع البحث في تناول دور ادارة الجودة الشاملة في ترقية اداء العاملين بالمؤسسات السودانيه، حيث لم يحظ الجانب الاداري الخاص بادارة الجوده الشامله بالدراسه الكافيه ' لذلك فان اهميه هذا البحث انه قد يكون من المحاولات القليله التي تتناول بالدراسه والتحليل دور ادارة الجوده الشامله في ترقية اداء العاملين بالمؤسسات السودانية بصوره عامه وشركات التامين السودانيه خاصة.

اهداف البحث

يهدف البحث التعرف على دراسة منهجية تقيس الحجم الحقيقي للاهتمام باثر ادارة الجوده الشامله في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسات السودانيه بالتركيز على شركة التامين الاسلاميه كدراسة حالة ومعرفة الدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة المتمثلة في التزام القيادة وإستراتيجية المنظمة ومشاركة العاملين بالإضافة إلي التحسين المستمر والتركيز على العملاء في تحسين أداء العاملين .

فروض البحث: الفرضيه الرئيسيـه هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين بشركة التامين الإسلامية.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1/ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إلتزام القيادة وتحسين أداء العاملين بشركة التامين الاسلاميه.

2/ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين وتحسين أداء العاملين بشركة التامين الاسلاميه.

3/ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إستراتيجية المنظمة وتحسين أداء العاملين بشركة التامين الاسلاميه.

4/ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين رضا العملاء وتحسين أداء العاملين بشركة التامين الاسلاميه.

5/ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وتحسين أداء العاملين بشركة التأمين الاسلامية.

منهج البحث:

يتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي لدراسه حاله.

مصادر جمع المعلومات:

- 1- مصادر أولية : عبارة عن معلومات أساسية تم اخذها بواسطة الاستبانة.
- 2- مصادر ثانوية: الكتب والمراجع والتقارير والرسائل الجامعية والمجلات والشبكة الدولية للمعلومات.

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين بشركة التأمين الاسلامية وتم أخذ 110 عينة عشوائية.

حدود البحث:

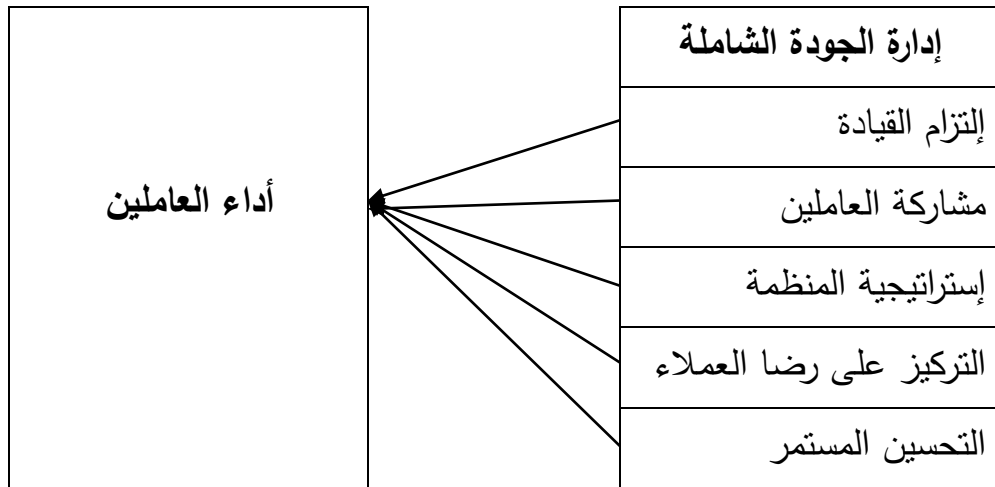
الحدود المكانية : يتناول البحث بالدراسة والتحليل شركة التأمين الاسلامية (الرئاسة)

الحدود الزمانية : يغطي البحث الفترة من 2014 -2017م

نموذج الدراسة:

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: إعداد الباحث 2019م

هيكل الدراسة:

يتكون البحث من الإطار المنهجي والدراسات السابقة أربعة فصول وخاتمة والفصل الأول يتناول إدارة الجودة الشاملة ، ويتكون من ثلاثة مباحث ، المبحث الأول : نشأة وتطور مفهوم الجودة وتطورها ، المبحث الثاني: إسهامات رواد إدارة الجود الشاملة ، المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة و الفصل الثاني: أداء العاملين ويتكون من ثلاثة، المبحث الأول: مفهوم الأداء، المبحث الثاني: قياس الأداء، المبحث الثالث، مفهوم تحسين الأداء. والفصل الثالث: الدراسة الميدانية ويتكون من ثلاثة مباحث، المبحث الأول: نبذة عن شركة التأمين الإسلامية والمبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية والمبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات و الخاتمة وتتكون من النتائج والتوصيات وقائمة المصادر والمراجع. وأخيراً الملاحق.

الدراسات السابقة :

1/ دراسة عبد الرحيم دانيال 2014 :

تعاني بعض المؤسسات الخدمية الكثير من المشكلات المتعلقة بالجودة والتميز في تقديم خدماتها إذ نجد أنه لا توجد أنظمة واضحة لتحسين الجودة والامتياز، لذلك تتمثل مشكلة هذا البحث في دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمؤسسات الخدمية السودانية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين بشركات الكهرباء السودانية من عينة تتكون من (125) فرد.

كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين ويساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على زيادة القدرة التنافسية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تقديم مستوى متميز من الخدمة للعملاء و أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تخفيض تكاليف تقديم الخدمات .

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:

العمل على تعزيز معرفة العاملين بالجودة الشاملة وأنظمتها و ضرورة ان تكون هناك إدارة فى الشركة مسؤولة عن الجودة وتطبيقها ومتابعتها وضرورة التركيز على احتياجات العملاء ومعرفة مشكلاتهم، كما قدمت الدراسة توصيات بالنسبة للدراسات المستقبلية منها أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بالشركات الخدمية.

2/ دراسة مبارك داؤود سليمان 2015 :

هدفت هذه الدراسة إلى تناول أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية، بالمنظمات الإنتاجية ، من خلال دراسة ميدانية لمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا- كابو). باستخدام المنهج الوصفي التحليلي .

وتم صياغة مجتمع البحث بناءً على الدراسات السابقة. ولطبيعة الدراسة تم الاعتماد على العينة العشوائية. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات . حيث تم اختيار عينة البحث من جميع العاملين بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) . تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتكرارات ، النسب المئوية المتوسطات الحسابية، الانحرافات،

اختبار (F)، تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الإنحدار المتعدد والتدرجي. تم توزيع عدد (100) استبانة للعاملين بمختلف المستويات الإدارية وتم استرجاع عدد (86) استبانة صالحة للتحليل حيث تم تحليلها لاختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية والتحقق من صحتها. وقد أوضحت نتائج الدراسة :

أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية و يعزى وجود فروق في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير مؤشرات قياس مقدرات المنظمات للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب).

ومن أهم توصيات الدراسة :

ضرورة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية لضمان تدريب وتنمية الموارد البشرية . وضرورة قيام المنظمات الإنتاجية السودانية بتبني تطبيق فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة بأبعادها.

3/دراسة موسى محمد أبو حطاب 2014م:

هدفت الدراسة الى التعرف على فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وذلك للتحقق من مدى فاعلية نظام الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة في عملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين .

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة واستخدام برنامج (spss) لتحليل بيانات الدولة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: منها هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية النظام و كل من التحليل الوظيفي والمعايير المستخدمة وأساليب التقييم والتغذية المرتدة ومهنية نظام التقييم ومستوى الأداء وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينه الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس والعمر ومستندات الخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والدرجة الوظيفية أوصت الدراسة بالعمل على مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر وضرورة أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية و المعنوية وربطها بعملية تقييم الأداء .

4 /دراسة بلالي عبد المالك 2016م:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذلك تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة . ومحاولة تعريف المؤسسات الاستشفائية بأهمية إدارة الجودة الشاملة في دعم الخدمات لكي تحظى برضا الزبون.

كانت مشكلة الدراسة فيما يتمثل دور إدارة الشاملة في المؤسسات الصحية؟ وكيف تعمل على تحسينها؟ وما مدى وعي واهتمام المؤسسات الصحية العمومية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة؟.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج وهي:

ضعف التزام الإدارة العليا بالمستشفى لدعم جهود وتحسين العمل، غياب روح الفريق وعدم وضوح العمل الجماعي والتركيز على العمل الفردي ونقص تحفيز العاملين بالمستشفى يؤدي إلى الشك في العمل المنجز من طرف العامل المكلف بتلك الوظيفة، وعدم وجود مقاييس موضوعية لمعرفة مستوى رضا الزبون (المريض) عن الخدمة المقدمة، ولا يوجد بالمؤسسة برنامج تدريبي في مجال تحسين العمل وغياب الإحتكاك بالخبراء المتخصصين في مجال الجودة الشاملة.

وأوصت الدراسة بالآتي:

العمل أكثر على نشر وغرس ثقافة تنظيمية في مجال إدارة الجودة الشاملة لتسهيل عملية التطبيق داخل المستشفى ومن الضروري وجود قسم خاص بإدارة الجودة مع الذي سيتولى هذا الدور، التخطيط الجيد والمسبق لعملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستعانة بالخبراء والمتخصصين في هذا المجال، وضع نظام معلومات كفاء يتوفر على قاعدة بيانات سليمة بهدف اتخاذ القرارات والإجراءات في الوقت المناسب، والتنسيق المتبادل والمستمر بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى بهدف تبادل الأفكار والمعلومات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

5/دراسة بوخلوة باديس 2016م:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدي الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (الالتزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، أنماط القيادة الإدارية، تمكين العاملين، التحسين المستمر، ثقافة الجودة) في مؤسسة سوناطراك- قسم التكرير.

تكمن مشكلة الدراسة في إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية في مؤسسة سوناطراك- قسم التكرير بالجزائر؟ وما هي درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يتسم بالمرونة في العمل و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لما لها من أثر إيجابي على تحسين جودة المنتجات النفطية. وتعميم نظام إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات الإدارية المختلفة واعتماد فروق متخصصة في تحديد سياسات الجودة وعدم الاكتفاء بخلية مكلفة بإدارة الجودة في كل مصفاة من مصافي تكرير النفط.

أوصت الدراسة بالآتي:

ضرورة زيادة الاهتمام بثقافة الجودة، حيث ينبغي على المؤسسة الالتزام بتطبيق نظام محكم يتصف بالنزاهة خاص بالترقيات ومنح المكافآت وكذا الاعتماد على نظام اتصال مفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا ما يؤدي إلى تطوير ثقافة التحسين المستمر في مختلف مجالات العمل، ويشجع العاملين على الابتكار، مما يخلق جواً تسود فيه روح الاحترام بين جميع أفراد المؤسسة. أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المتغيرين الديمغرافيين لموظفيها المتمثلين في التحصيل العلمي والموقع الوظيفي من أجل التعرف على العوامل التي تخلق الفارق في تصورهم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

6/دراسة دفع الله محمد أحمد إبراهيم 2017م:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأساليب الملائمة لقياس مستوى جودة الخدمات الصحية في مستشفى كوستي وربك وتحديد مستوى الجودة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:

سرعة الإنجاز ومستوى الاستجابة المقدمة للمستفيد من قبل مقدم الخدمة في مستشفى ربك جيد لبعد الاستجابة، كياسة القائمين على تقديم الخدمة وقدرتهم على بث الثقة والطمأنينة لدى المرضى في مستشفى ربك ممتاز لبعد الضمان وبدرجة متوسطة في مستشفى كوستي، العناصر المادية لبعد الملموسية "المباني، الأجهزة والمعدات، والمرافق الصحية ومظهر العاملين "في مستشفى كوستي وربك ضعيفة وجاءت أقل من توقعات ومستوى طموح المستفيدين من الخدمة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:

تحديث العناصر المادية الملموسة "المباني، الأجهزة والمعدات، والمرافق الصحية ومظهر العاملين".

على إدارة المنشأة الصحية أن تعمل على رفع مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى بتقديم الخدمات في الوقت المحدد وبشكل سريع ودقيق.

الاستجابة وتقديم الخدمة الفورية للمرضى و إخبارهم عن أوقات تقديم الخدمات لهم من قبل الإدارة له الأثر البالغ على مستوى الجودة المقدمة.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

هدفت التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي بالمؤسسات السودانية الخاصة واختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمات. ودراسة وأساليب تحسين وتطوير إدارة الجودة الشاملة ودراسة الصعوبات التي تواجه شركات التأمين عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدي تبني الإدارة العليا لشركات التأمين الخاصة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تعرف من مستوي الكفاءة والفاعلية بالشركة.

ونري من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تتفق مع الدراسة الحالية في أنها تبحث عن تطبيق مفاهيم ومبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تعتبر سر نجاح المؤسسات، وكذلك العمل على إزالة الصعوبات التي تواجهها ، وهي بمثابة امتداد الدراسات السابقة إلا أن ما يميزها:

أنها تجري في بيئة مختلفة تماماً عن السابقة (في مؤسسة خدمية متخصصة تهتم بمجال التأمين).

الفصل الأول

1-1 نشأة وتطور مفهوم الجودة

1-1-1 مفاهيم أساسية حول الجودة :

1-1-1-1 المفهوم التقليدي للجودة:

يعرف المفهوم التقليدي للجودة على أنه: "مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقاً وفي معظم الأحيان فإن هذه الخصائص والصفات تتحدد من قبل المنتج ووفقاً لظروفه وموارده واعتباره الإنتاجية" (الصيرفي ، 2005م، ص 18).

1-1-1-2 المفهوم الحديث للجودة:

أما المفهوم الحديث للجودة فهو: "مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك" والجودة بهذا المفهوم ينظر إليها من أحد الجوانب الثلاثة الآتية:

أ/ جودة التصميم:

ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.

ب/ جودة الإنتاج:

ويقصد بها جودة ظروف الإنتاج وجودة العمليات الإنتاجية ويطلق على جودة الإنتاج أحياناً جودة المطابقة ويقصد بها مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف وعمليات الإنتاج في المنظمة، هذا التطابق يكون له نتائج إيجابية على الجودة الكلية فتحدد كل من جودة التصميم وجودة الأداء يضمن توازناً بين ما يريده المستهلك من جهة وبين ظروف وإمكانات المنظمة في المجال الإنتاجي من جهة أخرى.

1-1-2 حلقات ضبط الجودة

تعد حلقات ضبط الجودة هي التطبيق العملي الفعّال لمبدأ الجودة مسئولية الجميع، كونها الأداة الفعّالة لتحفيز ومشاركة العاملين على مستوى المنظمة من أجل بث الأفكار التي تساهم في تحسين مستوى الجودة، نشأت هذه الفكرة في اليابان في مطلع الستينات وتتكون الدائرة أو الحلقة من عدة أشخاص لمناقشة ومعالجة مشاكل الجودة في منظماتهم

وتكون العضوية في هذه الحلقات اختيارية وهي تفسح المجال الواسع لمشاركة الجميع وبذلك ساهمت في تحويل ثقافة المنظمة القائمة على أساس الربح والخسارة أي ربح طرف (العاملين مثلاً) وخسارة الطرف الآخر (الإدارة) إلى ثقافة تعاون على أساس الربح/ الربح.

لذلك نجد أن الباب مفتوح أمام حلقات ضبط الجودة لتقديم عطائها في جميع مجالات العمل داخل المنظمة وتحسين كفاءة الأداء الإنتاجي والخدمي في المنظمات وهي وضع الخطة والعمل وفقاً للخطة، ومراقبة النتائج ومقارنتها مع الخطة، ومعالجة الانحرافات الحاصلة في العملية الإنتاجية وتعد هذه الخطوات من الأمور المهمة التي يتم تنفيذها عملياً في كافة الميادين الإنتاجية والخدمية في اليابان والتي حققت من خلالها كفاءة عالية في الأداء .

إن الأساليب العلمية التي تتسم بها حلقات ضبط الجودة تشغل الآن اهتمام كافة المعنيين والمتخصصين في حقول الإنتاج والإنتاجية بل أصبحت الآن وسيلة هادفة لتطوير وتنمية الاقتصاد الوطني للعديد من البلدان الأوروبية.

1-2-1-1 مفهوم ومبادئ حلقات ضبط الجودة:

هناك مجموعة من المفاهيم التي تناولت حلقات ضبط الجودة فقد عرفت بأنها:

مجموعة صغيرة من الأشخاص يقومون بنفس العمل أو أعمال مشابهة تجتمع طوعياً وبشكل دوري خلال وقت الدوام أو خارج أوقات الدوام بقيادة المشرف على الحلقة أو نائبه أو أحد أفراد الحلقة، وهي مدربة لتحديد وتحليل وحل مشاكل العمل وتقديم الحلول إلى الإدارة ثم تطبيق هذه الحلول حينما يكون ذلك ممكن (الطائي، 2009، ص 170).

ويتضح من هذا المفهوم أن هناك مجموعة من المبادئ يجب أن تتوفر في حلقات ضبط الجودة هي:

1- يجب أن ينتمي أفراد الحلقة إلى مكان عمل واحد وتكون لهم نفس لغة العمل ونفس الخلفية العلمية.

2- أن يكون الاشتراك فيها طوعياً لأن العامل إذا خطط ونفذ بنفسه أفضل من أن يؤدي هذا بناءً على أوامر وتعليمات صادرة إليه.

3- يمكن لأي عضو في الحلقة أن يرأس الحلقة ولا يعد شخص ما ذو أهمية أكبر أو أقل من الآخرين لأي سبب من الأسباب، أما قائد الحلقة المباشر يجب أن يتلقى تدريباً لإدارة الحلقة ويكون مسئولاً عن نجاحها وتطور مقدرتها أعضائها.

4- يقوم أعضاء الحلقة بعرض إنجازاتهم واقتراحاتهم على الإدارة، والإدارة ليست ملزمة لقبول أفكار ومقترحات الحلقة لكن هذه الأفكار يجب أن تعطى الأهمية اللازمة وإذا رفض أحدهم فإنه يجب على الإدارة أن تشرح للحلقة وبالتفصيل سبب رفض الافتراض.

5- يمكن للحلقة أن تقوم بتطبيق الحلول في قسمها وخاصة فيما يتعلق بمشاكل العمل وهدر الموارد وتوفير الطاقة والوقت وغيرها.

6- يفضل عقد اجتماعات الحلقة مرتين شهرياً وخلال الدوام الرسمي وأن لا يتجاوز زمن الاجتماع ساعة، وهذا ينطبق على أكثر من 50% من الشركات التي طبقت حلقات ضبط الجودة. أن يكون نشاط الحلقة مستمراً لأنه يختص بالتطوير والتغلب على المشكلات داخل مكان العمل ولأن عنصر العمل مستمر لذا فإن المشاكل التي تواجهه مستمرة لذا ينبغي أن يكون نشاط الحلقة مستمراً أيضاً.

1-1-2 أهمية حلقات ضبط الجودة وأهدافها:

يركز الإداريون حالياً على الجودة وعلى التحسين المستمر في تقديم منتجات أو خدمات متميزة تنال رضا العملاء، لذلك اتجهوا إلى تكوين وتطوير أنظمة للجودة وتحديد معايير لقياس الأداء وتطويره، ومن أهم هذه البرامج برنامج حلقات الجودة ويمكن إظهار أهمية حلقات الجودة من خلال الأوجه المختلفة التالية:

1- مساهمة حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة باعتبارها أعظم أصولها.

2- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وأهدافها.

3- تنمية الشعور بوحدة المجموعة، وعمل الفريق، وتشجيع العمال على حل مشاكلهم ذاتياً وبطريقة منظمة.

4- تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، التشويق والتنوع في المهام المنسوبة إليهم.

5- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمات القيادية لهم (زديرة، 2017م، ص 7).

3-1-1 محددات الجودة:

هناك أربعة محددات أساسية للجودة، تساعد المنتجات أو الخدمات على تحقيق الغرض المقصود منها بنجاح وهي:

1-3-1-1 جودة التصميم:

وتشير إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص، أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، إن قرار التصميم يجب أن يأخذ في الاعتبار متطلبات العميل بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية، واعتبارات التكاليف والأمان والاعتمادية.

1-3-1-2 جودة التطابق:

وتشير إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة، مع الغرض من تصميمها، وتتأثر درجة التطابق بمجموعة من العوامل مثل: القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة، قدرة الآلات والمعدات، مهارات العاملين، تدريب العاملين، الحوافز الربط بين عملية التصميم وعملية الإنتاج، متابعة تقييم المطابقة، اتخاذ الإجراء التصحيحي كلما كان ذلك ضرورياً.

1-3-1-3 سهولة الاستخدام:

تؤدي سهولة الاستخدام وتوافر التعليمات والإرشادات اللازمة للعميل، عن كيفية استخدام المنتج لها، إلى زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وأمنة وفقاً لما هو مصمم لها.

1-3-1-4 خدمات ما بعد البيع:

تؤدي مثل هذه الخدمات (الصيانة والإصلاح)، إلى المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.

1-1-4 التطور التاريخي للجودة:

نسب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية إبان حكم أول ملوكها حمورابي، إذ ضمت قوانينه قانوناً بينها يخص التجارة أوجب على من يقدم ما هو غير جيد أو ناقص القيمة في السلعة أو الخدمة التي يتاجر بها، القيام بإصلاح العيب.

وتشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلى تأكيد قدماء المصريين على الجودة في بناء ودهان جدران المعابد المصرية القديمة واشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات.

في عصر صدر الإسلام ومنذ بزوغ فجره على البشرية زاد التأكيد على الجودة، حيث كان الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم يحث على الاهتمام بجودة الأداء والذي تؤكد الأحاديث النبوية الشريفة ومنها قوله: "من عمل منكم عملاً فليتنه".

وفي القرن الثامن عشر بعد الميلاد وبظهور الثورة الصناعية التي عدت حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديثة، وإلى نتائجها ينسب جانب من التطور في مفاهيم الجودة وصيغ التعامل معها.

1-1-4-1 مرحلة مسئولية الحرفي عن ضبط الجودة (ما قبل القرن العشرين):

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر باعتماده على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، بتولي الفرد أو المجموعة الصغيرة جداً إنتاج المنتج بكميات صغيرة، كما يكون الحرفي الواحد مسئولاً عن صنع المنتج ككل، لذا تقع مسئولية ضبط الجودة على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معايير الجودة أو مطابقتها للإنتاج لتلك المعايير.

في هذه المرحلة كان الإحساس بالإنتاج موجوداً لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي، فالحرفي يستخدم براعته اليدوية في إنتاج المنتج وإتقان العمل والجودة المميزة التي يخلقها تكون مدعاة للفخر وهو ما كان يشكل حافزاً للعمل.

ولأن الصناعة الحرفية تركز على المنتج وأدائه نسبة إلى متطلبات الزبون، لذا ينبغي أن يكون هناك إتصال مباشر بين الزبون والحرفي، إذ يصنع المنتج بالضبط بناءً على حاجات الزبائن ورغبتهم ويمكن استخدام الصناعة الحرفية في الخدمات مثل البناء والإنشاءات، القروض المصرفية، تفصيل الملابس، صالونات الحلاقة، لذا تتميز

المنتجات التي تنتج بالإيصال بأنها باهظة الثمن وقد تتطلب فترات انتظار طويلة لتسليمها للزبون.

هذا يعني بأن الصناعة الحرفية ليست مرحلة منتهية بل لا زالت موجودة حتى الوقت الحاضر علما بأنها بدأت ما قبل القرن العشرين (الحداد، 2009م، ص56).

1-1-4-2 مرحلة مسئولية رئيس العمال عن ضبط الجودة (1900-1918):

تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن الحالي حتى أواخر العقد الثاني منه، وهي إفراز نتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت مفاهيم جديدة مثل التخصص في العمل وتقسيم العمل، وعليه لم يعد العامل مسئولاً عن إنتاج المنتج بأكمله بل جزءاً من عمليات صنعه، وأصبح العاملون يخضعون لإشراف رئيس العمال، وعليه أصبح رئيس العمال أو المشرف مسئولاً عن جودة المنتج.

في هذه المرحلة لا نجد اتصالاً مباشراً بين الزبون والمنتج، لذا ربما يكون أداء المنتج ضعيفاً نسبياً، تكلفة إنتاجه واطئة نسبياً، ووقت التسليم قصير عادة، مثل المنتجات الزراعية، الأجهزة الإلكترونية وغيرها.

رافقت هذه المرحلة تكنولوجيا الإنتاج الواسع بخاصة المكننة، أما اليوم فإن الأسواق الواسعة والفحص المؤقت وتقنيات الفحص والاختبار هي التي تقود هذه العمليات بينما كانت الأسواق الواسعة، سلطة المصنع، والفحص من قبل العاملين هي التي تقود هذه العمليات.

1-1-4-3 مرحلة ضبط الجودة عن طريق الفحص (1919-1945م):

شهدت الفترة ما بين 1919-1945 تطوراً جديداً في مجال ضبط الجودة، إذ أصبحت المنتجات والعمليات أكثر تعقيداً وازداد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل لذا استخدمت وظيفة المفتش الذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء عملية معينة عليها حيث يقوم بعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير، وأولى الشركات التي أنشأت قسماً خاصاً بالفحص هي شركة وسترن إلكترونيك التي حولت العاملين في ذلك القسم إلى مخبر لفحص أجهزة الهاتف.

1-1-4-4 مرحلة الضبط الإحصائي للجودة:

ظهرت خلال هذه المرحلة تطبيقات جديدة لضبط الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية بالعينات، فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت وتائر الإنتاج ولم يعد الفحص 100% مناسباً، لذا بدأ انتشار ضبط الجودة باستخدام العينات.

ومن الجدير بالذكر أن تطوير أساليب الضبط الإحصائي للجودة بدأ خلال المرحلة السابقة فقد قدم Stewart عام 1924 خرائط الضبط الإحصائي لضبط المتغيرات والتي عرفت بـ (خرائط الضبط Control Quality) والتي لعبت دوراً أساسياً في ضبط العملية الإنتاجية.

ضبط الجودة مفهوم يشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما يشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين وعدم ترك مسؤوليتها إلى قسم الفحص أو قسم ضبط الجودة فقط.

وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق مستوى عالٍ للجودة للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، في تحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخالٍ من العيوب هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات، أن مبدأ التالف الصفري الذي أطلقه واستخدمه بشكل أوسع رائد الجودة "Crosby" دفع المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمديرين لحل المشكلات وإجراء التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض فضلاً عن جعل هدف كل فرد عامل في المنظمة تحقيق التالف الصفري من خلال منحهم صلاحيات وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز وبما يدعم عمل الأفراد داخل المنظمة من جهة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى.

تختلف هذه المرحلة عن المراحل السابقة بتركيزها واهتمامها بعمليات الإنتاج حيث يتم فحص عينات من الإنتاج لكل دفعة إنتاج والذي ينتج عنه هدر أقل في الموارد ويقال العمل للأجزاء غير المطابقة فضلاً عن تخفيض تكاليف الإنتاج، بعبارة أخرى عندما تتحقق المعرفة بالعملية تتحقق عملية التحسين.

1-1-4-5 مرحلة ضمان الجودة:

في هذه المرحلة أصبحت الجودة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، تتطلب هذه المرحلة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يمكن المنظمة من إحراز التقدم وتحقيق التميز سواء لمنتجاتها أو لعملياتها.

كانت هذه المرحلة انعكاساً للضبط الشامل للجودة الذي عُرف على أنه: " نظام فعال لتحقيق تكامل الجودة من خلال جهود مختلف المجاميع في المنظمة لتطوير الجودة

(التخطيط)، إدامتها (الضبط)، وتحسين الجودة لأجل إنتاج السلع والخدمات بالمستوى الأكثر اقتصادية الذي يتيح الإشباع الكامل للزبائن، فضلاً عن المفاهيم الأخرى التي أشير إليها في المرحلة السابقة مثل المعيب الصفري وظهور مفهوم "حلقات ضبط الجودة" في اليابان التي تنطلق من مدخل المشاركة في الإدارة كأساس في تحسين الجودة والإنتاجية حيث يجري الحوار والنقاش في مجموعات صغيرة غير رسمية، طوعية، تبحث عن إيجاد حلول لمشكلات الجودة. يشير مفهوم "ضمان الجودة" إلى جميع الإجراءات المخططة والمنتهجة اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة أو العملية المؤداة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة.

مع مطلع السبعينات ظهر مفهوم " الضبط الشامل للجودة في عموم المنظمة" أو " الضبط الشامل للجودة في عموم الشركة" الذي يشير إلى مشاركة كل فرد في الشركة في عمليات ضبط الجودة بدءاً بالعامل والمشرف في الخط الأول وانتهاءً بالمدير الأعلى(زديرة2017، ص10).

1-1-4-5 مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985-2010م):

ادارة الجودة الشاملة مدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد مساهمة جميع العاملين في المنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع العاملين فيها وللمجتمع.

من أهم خصائص هذه المرحلة هو التركيز العالي على العملية، تستخدم الشركات التي تعتمد هذا المدخل أو هذه الفلسفة تعريف الزبون للمنتج وتقييمه له كمدخل أساسي في تطوير أداء المنتج، إذ يسهم إشراك الزبون في إجراء تحسينات على المنتج وتطوير أداء المنتج، إذ يسهم إشراك الزبون في إجراء تحسينات على المنتج وتطوير مواصفاته وبما يلبي حاجات الزبائن وتوقعاتهم ويحقق مستوى رضا عالي للزبائن الحاليين والمرتبين، أما مساهمة أو مشاركة المورد في إدارة الجودة الشاملة فإنه يساعد في تقليل الهدر والضياعات وتحسين القدرة الإنتاجية للمنتجات هذا المدخل يؤكد على أهمية المورد ومشاركة المورد، وفي هذه المرحلة نجد مستوى أداء عال للمنتج، تكاليف أقل، تسليم أسرع، فضلاً عن تركيز هذا المدخل على مشاركة العاملين كأساس في عمليات التحسين المستمر للجودة.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن هذه المرحلة قد شهدت تطور المواصفات العالمية وبما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون الأمر الذي جعل المنظمة الدولية للمقاييس "ISO" تعمل على توحيد المواصفات الوطنية كافة في

مواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية (ISO 9000) اعتمدت كأساس في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.

ويمكن القول بأن المواصفة (ISO 9001) إصدار 2000 تعد حجر الارتكاز لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

1-1-4-7 مرحلة رفاهية الزبون (ابتداءً من 2010م):

توقع أن يشهد العقد القادم تطوراً كبيراً في أساليب ضبط الجودة لكي تحقق المنظمة مستوى الجودة المطلوبة عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، إذ سيعتمد التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدءاً من التخطيط للأنشطة والفعاليات اللازمة لضبط الجودة وإدارتها وصولاً إلى المخرجات النهائية، أي بعبارة أخرى سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون، والذي يتطلب مكافأة العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق تلك القيمة وتحقيق رضا الزبون.

1-2 نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

إن التحديات التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيس في هذا الاتجاه، وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة (TQM) حيث إن هذا المفهوم يؤشر ثلاثة مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي:

1- تحقيق رضا المستهلك.

2- مساهمة العاملين في المنظمة.

3- استمرار التحسن والتطوير في الجودة.

1-2-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة :

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) يحمل معاني كثيرة بالنسبة للباحثين حيث إن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات. (عباس، 1995م، ص10).

ويمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تمثل بصفة عامة فلسفة إدارة مبنية على أساس رضا المستهلك، وهي بذلك تضمن التصميم المتفق للمنتجات المقدمة من المؤسسة، وتحل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستويات المنظمة، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل تواصل ولا بد من تضافر جهود أفراد المؤسسة للوصول إلى الجودة الشاملة المرجوة.

وقد تعددت وتباينت رؤى الباحثين والمختصين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة حيث إن لكل باحث مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم فمنهم من فصل بين مكونات الجودة الشاملة، حيث يرى أن: الإدارة تعني التطور والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين مستمر للجودة.

أما الجودة فتعني تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد، بل وتجاوزها، وهي تلافى العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد.

وأما كلمة الشاملة فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من حاجات المستهلك أو المستفيد، وانتهاءً بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة له (الترتوري، 2005م، ص 51).

كما عرّفها المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة على أنها: تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسين في الأداء (سعيد، 1993م، ص 17)..

ويمكن تعريفها على أنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم على اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل، وذلك ضمن تكلفة تنافسية معقولة (عباس، ص 12).

ومنهم من يعتبرها صيغة من صيغ العمل التعاوني فقد عرّفها جابلونسكي بأنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة أو العاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (جوزيف، 2000م، ص 51).

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

وقد ينظر البعض إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضا المستفيد، أي أنها التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات والتأكيد من استمرار هذا المنتج. (زديرة، ص 14).

في حين تعرف إدارة الجودة الشاملة عند البعض على أنها فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجاباتها، ومرنة في تعاملها، ومركزة على الزبون، يشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر ولمواجهة احتياجات الزبائن.

أما الذين نظروا إلى إدارة الجودة الشاملة على اعتبار أنها ثقافة تنظيمية، فإنهم اشترطوا وجود بيئة معينة تستجيب للتغيير، وبدون وجود مثل تلك البيئة فإن إدارة الجودة الشاملة لن تنجح.

أما من ركز على إدارة الجودة الشاملة على أنها ثقافة متميزة في الأداء فإنه يشير إلى الأسلوب الذي يجري فيه الأداء وتظافر الجهود من أجل تحقيق الجودة بأقل تكلفة وأسرع وقت، دون أن يأخذ بعين الاعتبار عناصر أساسية أخرى مثل: طبيعة العلاقة مع المجهز، والبيئة المحيطة بالمنظمة كونها محدداً لتظافر الجهود في أحيان مختلفة (ياسر ، 1997م، ص 8).

2-2-1 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

سعت إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة تركز على تظافر جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة وجهد ووقت، فهي فلسفة جديدة لإدارة منظمات الأعمال حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج، وزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة وخلق ميزة تنافسية وبالتالي بقاءها واستمرارها، وهذا يشير بوضوح إلى أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت ذات أهمية واسعة للمنظمات يمكن إجمالها في النقاط التالية: (الخلف، ص 146).

- 1- يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- 2- تؤدي الجودة إلى رضا المستهلك.
- 3- يحقق نظام إدارة الجودة ميزة تنافسية وعائداً مرتفعاً.
- 4- أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة.
- 5- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- 6- إعطاء السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء الخارجيين.

هذا وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق عدة فوائد إيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ومنها إنخفاض نسبة التسرب الوظيفي، والغياب عن العمل وانخفاض نسبة الإجازات المرضية وإصابات العمل.

كما أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة وبشكل إجراءات وقرارات، حيث إن الالتزام بها من قبل أي منظمة يعني إقبالها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه، وذلك يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تولف الجودة المحصلة النهائية المجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين والمنتجين فحسب، بل تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، تنمية روح الفريق، والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المؤسسة (العزازي، 2005م، ص 55).

1-2-3 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يعمل نظام الجودة الشاملة على تحقيق جملة من الأهداف للمنظمة والمتمثلة في الآتي(النجار 1997م، ص 398):

- 1-زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وزيادة كفاءة المنظمة في إرضاء الزبائن والتميز على المنافسين.
- 2-زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة ورفع مستوى الأداء .
- 3-زيادة ولاء العاملين بالمنظمة.
- 4-زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
- 5-تنمية وتطوير ومهارات وقدرات الثروة البشرية في المنظمة.

كذلك تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القيمة المضافة بتجنب الأخطاء واكتشافها والقضاء عليها في الحقيقة لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة إلا من يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، حيث تحظى تلك المتطلبات والرغبات بالقبول، وبشكل مستمر ودائم ولكي نستطيع تحقيق المقولة السابقة لا بد من خلق استراتيجية متكاملة، لتحقيق متطلبات ورضا العميل وتخطيها، وذلك عن طريق

الكفاءة والفعالية التنظيمية لضمان البقاء والاستمرارية والتطور في ظل المنافسة الشديدة لذلك تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي: (النجار 1997م، ص 399).

- 1- العمل على إرضاء الزبون، من خلال تلبية متطلباته وحاجاته المتجددة وتحقيقها.
- 2- توفير السلعة أو الخدمة وفقاً لاحتياجات ورغبات العميل، والعمل على إشباعها من حيث الجودة، السعر، الوقت والاستمرارية في تلبية تلك الحاجات.
- 3- التكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة، (تقنية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية) وذلك وفق متطلبات الجودة الشاملة.
- 4- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وبشكل مستمر، وهذا يتطلب من الجهات المختصة لأي منظمة جمع هذه المعلومات، من خلال دراسة الأسواق والعوامل المؤثرة عليها وتحديد مدى تأثيرها على تلك الحاجات والرغبات، وهذا يتطلب برامج تسويقية فاعلة.
- 5- التميز بالأداء والخدمة وذلك بإجراء التغييرات الملائمة على المنتج أو الخدمة من خلال التحسين والتطوير المستمرين، لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية والعمل على ترشيد النفقات التشغيلية.

3-1-3 مساهمات الرواد لإدارة الجودة الشاملة

1-3-1 مقدمة:

تعود بدايات نجاح اليابان في مجال تحسين الجودة بالأساس إلى كل من الباحثين إدوارد ديمينغ وجوزيف جوران ذوي الأصل الأمريكي، ومن بعدها المفكرون الرواد اليابانيون الذين ساهموا كثيرا في إظهار عمليات تحسين الجودة على ما هي عليه في الوقت الحاضر، ومن بين هؤلاء الرواد برز كل من إشيكاوا وطاقيشي، أما في الولايات المتحدة فقد برز الكثير من الباحثين في مجال إدارة الجودة ومن أبرزهم فيليب ك روسبي وأرموند فيجنوبوم اللذين قدما الكثير من الأعمال في المراحل المبكرة لظهور نظام إدارة الجودة الشاملة، وستتناول في هذا المطلب المداخل الفلسفية التي إعتدها كل من هؤلاء الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة.

2-3-1 مساهمات ديمينغ:

قام ديمينغ من خلال سنوات عمله في اليابان بتأسيس فلسفة حول الجودة وحددها في أربعة عشر نقطة التي أصبحت فيما بعد المفدرات التي إعتمدت عليها الإدارة العليا في اليابان وفي معظم البلدان الصناعية، كما حدد ديمينغ كذلك الأمراض السبعة القتالة التي تحول دون التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة.

1-2-3-1 المبادئ الأربعة عشر لديمينغ (العلي، 2008م، ص 64):

- أ- توليد الولاء والإستقرار لغرض تحقيق التحسينات اللاحقة لمنتج أو الخدمة،
- ب- تعلم الفلسفة الجديدة.
- ت- التوقف عن الإعتتماد فقط على إجراءات فحص المنتج للتحقق من الجودة وإنما يتطلب الأمر السيطرة على إبراز الأجزاء الحرجة.
- ث- شراء المواد التي تحظى بالجودة فقط والتخلي عن التوريد الذي يستند فقط على عامل السعر.
- ج- استخدام الطرق الإحصائية لغرض تحديد النقاط المثيرة للمتعاب.
- ح- الإعتتماد على الأساليب الحديثة لعملية التدريب في موقع العمل.
- خ- تأسيس طرق جديدة للإشراف.
- د- القضاء على حالة الخوف لدى العاملين.
- ذ- رفع الحواجز ما بين أقسام العمل المختلفة.
- ر- اختزال الأهداف المتعددة.
- ز- مراجعة معايير العمل المستخدمة في حساب الجودة.
- س- رفع الحواجز التي تقيد الأفراد من تحقيق مهارة عالية.
- ش- تأسيس برنامج ناجع لتدريب العاملين على اكتساب المهارات الجديدة.

ص- بناء الهيكل التنظيمي في الإدارة العليا الذي سوف يدعم النقاط الثلاثة عشر أعلاه يومياً.

وتأسيساً على ما جاء في المبادئ السابقة يمكن تركيز النقاط أعلاه ل ديمينغ في حدود ثلاثة فئات فلسفية هي:

1- تحقيق هدف الولاء والإستقرار.

2- التحسين المستمر.

3- التعاون ما بين الوظائف.

1-2-3-2 أمراض ديمينغ القاتلة:

استخلص ديمينغ سبع أمراض خطيرة ومميتة تؤثر سلباً على مستقبل المؤسسة سماها بالأمراض السبعة القاتلة وهي:

أ- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من أجل تحسين الجودة.

ب- التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.

ت- إعتداد تقييم الأداء السنوي على الأرقام وتهديد الأفراد بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأرقام.

ث- التغيير المستمر في القيادة الإدارية والتنقل المستمر بين الوظائف.

ج- إدارة وتوجيه المؤسسة على أساس تحقيق الأرقام فقط دون الاهتمام بما هو مطلوب من أجل تحسين العملية.

ح- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات أو الخدمات من أول خطوة.

خ- الارتفاع المستمر في التكاليف.

1-3-3 إسهامات جوران

يعتبر جوران واحداً من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء ثورة الجودة باليابان، فقد وصل إلى اليابان بعد مضي أربعة أعوام من وصول ديمينغ إليها، وعرض جوران فلسفته فيما يخص الجودة على شكل ما يسمى بثلاثية

الجودة، حيث أكد على أن إدارة الجودة تشتمل على ثلاثة مراحل أو عمليات وهي: تخطيط الجودة، السيطرة على

الجودة، تحسين الجودة.

1-3-3-1 المبادئ العشر لجوران:

قام جوران بتلخيص أفكاره عن الجودة في عشر نقاط هي:

أ- زيادة درجة الوعي لدى العاملين بأهمية فرص عملية التحسين وتحديد إحتياجات.

- ب- تحديد أهداف خاصة بعملية التحسين.
- ت- الاهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- ث- الاهتمام بعملية التدريب.
- ج- الاهتمام بتنفيذ مشاريع تساعد المؤسسة في حل مشاكلها.
- ح- الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المؤسسة.
- خ- تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء وذلك من خلال الاعتراف بما يقدمونه من خدمات متميزة.
- د- الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المؤسسة والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية.
- ذ- الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها على شكل بياني.
- ر- الاهتمام بعملية التوسع وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزءاً لا يتجزأ من نظم المؤسسة وعملياتها المختلفة.

1-3-3-2 الأفكار الأساسية للعالم جوران في مجال الملائمة للاستخدام:

ويقصد جوران بالملائمة للاستخدام أن تكون السلعة أو الخدمة قادرة على تقديم الشيء الذي يريده العميل منها، وقد بين جوران أن الملائمة للاستخدام تتكون من خمسة أبعاد رئيسية هي:

- أ- جودة التصميم : وهي الجودة في المواصفات والخصائص التي يتم وضعها قبل بدء العملية الإنتاجية، بحيث يراعى تحقيقها أثناء هذه العملية لتصل إلى أيدي المستهلكين على شكل سلع ذات مواصفات محددة وفقاً لرغبات المستهلكين.
- ب- جودة مطابقة المواصفات : أي أن تكون السلع المنتجة مطابقة للمواصفات المحددة مسبقاً.
- ت- أن تكون السلعة متاحة.
- ث- أن يتوفر فيها الأمان في الاستخدام.
- ج- الأداء عند الاستخدام : أي أن تكون السلعة قادرة على تقديم الفائدة للعميل عند الاستخدام.

1-3-4 كروسبي:

تتضمن فلسفة كروسبي لإدارة الجودة الشاملة مبادئ كثيرة ومهمة، من أبرزها اعتبار الإدارة العليا مسؤولة عن الجودة أولاً وعلى مكافأة العاملين وتعليمهم، بالإضافة إلى وجوب خفض تكلفة الجودة، ثم تأكيده على الحماية بدلاً من

أسلوب التفقيش، ولكن هذا لا يعني أن المسؤولية تقع على عاتق الإدارات العليا، بل هي مسؤولية الجميع، ويرى كروسي وجوب توفير نظام خاص بكل عملية أو ممارسة بصورة تتكامل مع بعضها البعض كشرط لتحقيق الجودة، ثم لابد من توفير وسيلتين للاتصال، أولها الاتصال بالعملاء للتأكد من مقترحاتهم واحتياجاتهم، وثانيها الإتصال بالعملاء في داخل المنظمة لتبادل المعلومات والخبرات وإتاحة الفرصة لهم باستمرار للتعبير عما لديهم من مقترحات ومعلومات، التي لابد أن تكون نافعة بحكم تجربتهم ومعايشتهم لأجواء العمل.

وهو أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب في المنتج من خلال المفاهيم الآتية:

أ- الجودة لا تعني الأفضل والممتاز بالضرورة، ولكنها تعني مطابقتها لمتطلبات الزبون وضرورة تحسينها لهذا الغرض.

ب- الجودة تتحقق بالوقاية وتفادي الأخطاء وليس بتقييم الأداء.

ت- معيار الأداء للجودة يجب أن يكون منتج بلا عيوب دائماً وبدرجة الصفر.

1-4-3-1 المبادئ الأربعة عشر لكروسي (الصرن، 2001، ص 74):

أ- إيمان وقناعة الإدارة العليا بأهمية الجودة والالتزام

ب- تشكيل فرق عمل ممثلة لأقسام المؤسسة كافة.

ت- ضرورة قياس الجودة وعرض خرائط مرئية من أجل خلق برنامج تحسين الجودة.

ث- توفير مقياس لأداء الإدارة من خلال تحديد تكاليف الجودة وتحسين النوعية الذي يحقق وفورات للمؤسسة.

ج- تكاليف الجودة السيئة لابد أن يستوعبها جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء.

ح- تهيئة بيئة مناسبة لتشخيص المشاكل وتحليلها.

خ- فهم منتسبي المؤسسة ضرورة تحقيق الإنتاج الخالي من العيوب.

د- ضرورة تدريب مستويات الإدارة كافة لإدراك أهمية تحسين الجودة.

ذ- تغذية الإدارة لثقافة يوم الإنتاج الخالي من العيوب في المؤسسة.

ر- وضع أهداف لكل فرد لقياسها خلال مدة تتراوح بين 30 و 90 يوماً لخلق موقف موحد للأفراد لتحقيق الأهداف المنوطة بهم.

ز- تشخيص المشاكل والاقتراحات لإزالة تلك المشاكل بأسرع وقت ممكن.

س- تشجيع مشاركة كل فرد في برنامج الجودة من خلال نظام تحفيز العاملين.

ش-انتظام اجتماعات القيادة الإدارية لتهيئة أفكار جديدة لمزيد من التحسينات للجودة.

ص- استمرارية إعادة عملية تحسين الجودة.

1-3-4-2 الأفكار الأساسية للعام كروسبي:

استخدم كروسبي المدخل الضيق للجودة من خلال تركيزه فقط على أن تكون السلعة المنتجة مطابقة للمواصفات، إلا أن فكرة الشمولية في إدارة الجودة أدت إلى توسيع المفهوم الخاص بالعملاء ليشمل:

عملاء الداخل : وهم العاملون من جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال والنشاطات التي تسهم في إنجاز السلع والخدمات، فقد يكون العميل هو أحد الأفراد من قسم داخل المؤسسة يتعامل مع قسم آخر لإنجاز مهام معينة، لذلك فالعملاء الداخليون هم الذين يساهمون في إنجاز المنتجات التي تشبع رغبات العملاء.

عملاء الخارج : وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو منظمات بأكملها، وقد يكون العميل هو المورد الذي يتم الشراء منه، كما قد يكون العميل هو مؤسسة حكومية تتعامل مع المنظمة.

1-3-5 فيجنوم:

التحق أرموند بعمله في شركة جنرال إلكتريك (GE) بمدينة نيويورك في العام 1944م، وبينما كان يعمل على صنع المحركات النفاذة اكتشف بأن الأساليب الإحصائية قد ساعدته كثيراً في عملية تحسين أداء هذه المحركات، وكننتيجة لذلك فقد قررت الشركة تنصيبه مسؤولاً عن برنامجه لتحسين الجودة، وبعد ذلك فقد استطاع من خلال عمله في جامعة ماساشوتس التكنولوجية من تطوير مفهوم السيطرة التامة على الجودة. لقد عرف فيجنوم الجودة بأنها قدرة المنتج على تحقيق الغرض المنشود منه بأقل تكلفة ممكنة، وعلى هذا الأساس يعتبر فيجنوم هو صاحب الفكرة المعروفة باسم تكلفة الجودة كوسيلة لتحديد الفوائد العائدة من تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة وكذلك التركيز على أهمية العلاقة الممكنة التي تربط بين الجودة والتكلفة (العلي ، 2005، ص72).

وخلص فيجنوم إلي وضع عشر نقاط تمثل فلسفته الخاصة برفع مستوي الجودة وهي(أبو النصر، 2009م، ص 138):

- 1- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة.
- 2- أن تكون الجودة والتكلفة كلا متكاملًا لا يوجد بينهما تضارب.
- 3- أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله المستفيد.
- 4- توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
- 5- أن تصبح الجودة أسلوباً للإدارة.
- 6- أن تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الآخر.
- 7- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.
- 8- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.

9- أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال، وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.

10- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالمستفيدين والموردين.

6-3-1 ايشيكاوا:

وهو مهندس ياباني يعد من أبرز الرواد في اليابان في حقل إدارة الجودة الشاملة، ومن المساهمين في تطوير مفاهيمها، ويطلق عليه أبو حلقات الجودة، التي تمثل إحدى أدوات الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، وكان يرى أن اليابان يجري فيها التأكيد على السيطرة الإحصائية للجودة، لذلك فقد كره العاملون هذا الأسلوب لاستخدامه وسائل معقدة وصعبة دون الاهتمام بتوجيه العاملين لاستخدام الأساليب البسيطة.

وتتلجى إسهامته في كتابه الموسوم بـ " ما هي رقابة الجودة الشاملة؟" حيث أشار فيه أن هناك سبع أدوات للرقابة على الجود نذكرها باختصار وهي:

خريطة باريتو ، قوائم المراجعة أو الفحص، المدرجات التكرارية، مخططات النشنت والإنتشار، خرائط التدفق، خرائط الرقابة، مخطط السبب/ النتيجة (يسمى مخطط عظم السمكة) الذي يستخدم لتتبع شكاوى الزبائن عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ أو القصور.

7-3-1 طاقيشي:

عمل طاقيشي مستشاراً لعدد من الشركات الكبيرة مثل فورد (IBM) لمساعدتهم على تطوير السيطرة الإحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية ويرى طاقيشي أن الضبط المستمر للألات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج ليس كافياً وأنه بدلاً من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كاف ومحملة لأداء شاق برغم التباينات على خط الإنتاج أو في مواضع الأداء بشكل عام (العلي ، 2005، ص75).

الفصل الثاني

أداء العاملين

1-2 مقدمة:

إن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم يعد أمراً اختياريًا، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار، لذا أصبح هناك اهتمام كبير بالأداء يستهدف بالأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية، فأصبح مفهوم الأداء يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي، وأصبحت المؤسسة الاقتصادية تهدف إلى تحقيق أحسن أداء.

1-1-2 مفهوم الأداء

إن أداء الأفراد وإن كان هو المحدد الأساسي لأداء المنظمة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يمكن أن يتحقق دون إدراج أداء الموارد الأخرى، فأداء المنظمة كما هو معروف يتحقق

من خلال تفاعل مختلف مواردها سواء. كانت المادية أو المالية أو التنظيمية (مزهودة، 2001، 87).

رغم شيوع استخدام مصطلح الأداء بين الكتاب والباحثين سواء في مجال الإدارة أو مجالات أخرى إلا أنه لم يتم التوصل إلى الآن إلى توحيد لمفهوم هذا المصطلح، وباعتبار المورد البشري أهم الموارد التي تؤثر على أداء المنظمة، فقد ذهب بعض الباحثين إلى حصر أداء المنظمة في أداء المورد البشري فقط، وتم تعريفه من هذا المنطلق على أنه "القدرة على إنجاز المهام".

وللتفصيل أكثر في مفهوم الأداء، فإنه يتعين علينا التطرق إلى مفهومين لهما علاقة مباشرة بالأداء ألا وهما الفعالية والكفاءة.

فالفعالية: تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط (لبراو، 2015، 27).

أما الكفاءة: فيقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية الكفاءة هي العملية الأقل تكلفة.

ويعبر الأداء عن: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2003، 219).

ويعرف الأداء: أنه انجاز 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، 17).

كما يعرف الأداء: بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (الصغير، 2011، 111).

تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: فقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد (يحيوي، 2007، 4).

تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة.

كما 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 الأضرار عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (على ، 1995، 213).

2-1-2 عناصر الأداء:

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي "المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة".

من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للألات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة، مكونات الاداء هي (المصري، 2004، 117):

2-1-1-1-2 المقدره على العمل

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدره على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

1/حسن اختيار العاملين: تكمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء،

المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

2/ التدريب والتكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال " أنه لن يكون التدريب مجدياً، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة " .

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، كما أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلاً عن إمتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف".

كما أن هذه الاستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: الرغبة في العمل

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضروريا لرفع الكفاءة.

هذا، وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي(المصري، 2004، 117):

1- بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري، ظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، وغيرها، أما المحيط الخارجي متشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

2- حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزاً ومستقبلاً .

3- التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون مادياً متمثلاً في الرواتب العلاوات، أو معنوياً، مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات، وترك الحوافز آثاراً إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

2-1-2 سبل تحسين الأداء:

قد يكون من المناسب هنا ان نتعرض لسبل الارتقاء بالأداء بصفة عامة، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة الى الوسائل التي تستخدمها الإدارة الحديثة لرفع معدلات الأداء ومن هذه الوسائل ما يلي (يخلف، 2007، 16):

1-2-1-2 التدريب:

فنقص المهارات، المعرفة، السلوك السلبي لدى الموظف يمثل حاجة تدريبية، تتطلب توفر التدريب المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو تعديل السلوك.

2-2-1-2 استخدام الآلات المعاونة:

إن استخدام الآلات يرفع عن الموظف أعباء كثيرة، كما إنها تقلل من نسبة الأخطاء فضلاً عن ذلك فان استخدام الآلات يوفر الوقت والجهد ويؤدي إلى السرعة اللازمة لإنجاز الأعمال، وبطبيعة الحال فان الآلات المعاونة تختلف باختلاف العمل.

3-2-1-2 التنظيم الفني:

يحتاج التنظيم الفني إلى أن يكون متقناً ومبنياً على دراسات علمية حتى تؤدي الى 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 الاضطراب والتأخير والأخطاء وستنفذ من العاملين جهوداً ما.

4-2-1-2 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.

5-2-1-2 الحوافز:

تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز مادية، 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.

6-2-1-2 وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:

فليس من الشك إن الناس يختلفون في قدراتهم وميولاتهم وإمكانياتهم وكذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلى قدرات وإمكانات معينة، لذلك من اللازم أن يوضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانيته، وقدراته، 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.

7-2-1-2 البعثات الداخلية والخارجية: تمثل وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء لدى العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة أو إثراء المعرفة في مجال العمل، حيث إن هذه البعثات بنوعها تؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات وكل ذلك ينعكس على الأداء، فإذا ما اقترنت البعثات بحسن الاختيار وأسلوب متابعة جيد، كأن يلتزم المتدرب بوضع تقرير عن بعثته ومن استفاد منها وما يراه من اقتراحات لتحسين العمل في مجال تخصصه، فإن ذلك من شأنه أن يجعل أسلوب البعثات عاملاً من العوامل الأساسية في رفع كفاءة الأداء.

8-2-1-2 الإرشاد لتحسين الأداء:

يقصد بالإرشاد هنا العمل على حل مشكلات الموظف بشتى الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد والتوجيه، وذلك إن هذه المشكلات تؤثر على أداء العامل إما في الأجل القريب أو البعيد .

2-2 مفهوم قياس أداء العاملين

1-2-2 مفهوم وتعريف قياس الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة التي تؤدي دورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها، فعملية تقييم أداء الأفراد قديمة تاريخياً ونحن نمارسها في حياتنا اليومية بصفة مستمرة، دون أن ندري أننا نقوم بتقييم الأشخاص الذين يتعاملون معنا فقد يبدو الشخص أمامنا لبقاً ومتحدثاً كذباً فيكون الحكم عليه بأنه إجتماعي وقد يبدو شخص آخر لا يتحدث كثيراً منطوياً على نفسه، فنحكم عليه بأنه إنطوائي وبذلك نكون قد قيمنا الشخصين دون أن ندري إننا نقوم بعملية تقييم لهما. (أبو لبة، 2003م، ص 94).

وإذا أنقلنا من مرحلة تقييم الأشخاص إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة تقييم المجموعات، حيث تزداد تفصيلاً وفهماً لأعمق الأمور، فيتم تقسيم الأشخاص إلى مجموعات مختلفة وفقاً لمقاييس معينة أو معايير محددة، ثم نقوم بعد ذلك بعملية ترتيب للمجموعات والأشخاص طبقاً لقدراتهم وإمكاناتهم ثم يزداد الإهتمام بهذه العملية في منظمات الأعمال وتصبح وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون في وقتنا الحاضر في عدد كبير من الشركات والمؤسسات. من ناحية أخرى، فإن التقييم السليم للأداء يعتمد أيضاً على كثير من البيانات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء الموظفين هو حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية. (أبو لبة، 2003م، ص 95).

هنالك إصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين فقد أطلق كتاب الإدارة عدة تسميات على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء وسميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة. (زويلف، 2003، ص 187).

تقدير الكفاءة: والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسؤوليات وإمكانيات ووظائف ذات مستويات أعلى. (شاويش، 2005م، ص 86).

كما يستخدم البعض اصطلاح كفاية العامل " ليعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيراً على معاملة زملائهم ومرووسيتهم وهذا يعني أن الهدف من قياس كفاية العامل هو تقييم عمله الذي أنجزه خلال فترة زمنية محددة وتصرفاته مع من يعمل معه. (شاويش، 2005م، ص 86)

كما عرف أيضاً بأنه هو " التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع وكذلك إدارة شؤون الأفراد". (الشرنوبي، 1983م، ص 183).

من خلال التعاريف السابقة نجد أن عملية قياس الأداء تمتاز بمايلي:

1- إن عملية قياس الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة

لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل.

2- إن عملية قياس الأداء تهتم بمعرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد، والهدف المنشود من خلال ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة الموجودة لدى الفرد.

3- إن عملية قياس الأداء تهتم بقياس كفاءة العاملين، والتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية والمستقبلية.

4- عملية قياس الأداء عملي دورية مستمرة ومنظمة يقوم بممارستها العاملين من الفئات المختلفة هدفها تحسين أداء العاملين.

5- نتائج عملية قياس الأداء يبني عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمؤسسة ومرتبطة بوظائف تنمية الموارد البشرية.

2-2-2 أنواع معايير قياس الأداء:

يتم قياس أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداؤهم الفعلي والمعايير نوعان هما معايير الصفات ومعايير الأداء (شاويش، 2005م، ص 101).

2-2-2-1 معايير الصفات:

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل والأمانة والتعاون والمواظبة...إلخ وللصفات نوعان هما:

أ/ صفات وسمات ظاهرة، وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.

ب/ صفات وسمات غير ظاهرة وهي صفات غير ملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن الأمثلة على هذه الصفات، الأمانة، والذكاء والتعاون والشخصية...إلخ.

2-2-2-2 معايير الأداء:

وهي تمثل المعيار الذي يتم به معرفة مدى كفاء العاملين في العمل ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعاملين مع المعدل المحدد وتصنف معايير الأداء إلي ثلاثة أنواع:

أ- معايير كمية: بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

ب- معايير نوعية: وهي أن يصل إنتاج الفرد إلي مستوي معين من الجودة والدقة والإتقان وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب بحيث لا يتجاوزها ويسمي هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

ج- معايير كمية ونوعية: وهذا النوع هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلي عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوي معين من الجودة والإتقان.

3-2-2-2 طرق قياس أداء العنصر البشري:

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلي طرق تقليدية وطرق حديثة كما يأتي: (شاويش، 2005م، ث 89).

2-2-2-4 طرق تقليدية ولها عدة أنواع منها:

2-2-2-4-1 طريقة التدرج البياني:

هذه الطريقة تقوم على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقييمات ضعيف، متوسط، جيد جداً، ممتاز وذلك حسب توفر كل من هذه الخصائص فيه التي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقييمات، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوي الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم، إلا أن لهذه الطريقة عيوب منها: (شاويش، 2005م، ص 89).

أ-إحتمال أن يحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره، بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة وبالتالي إعطائه تقدير مرتفع، وقد يكون الشخص ضعيف في ناحية معينة وبالتالي إعطائه تقدير ضعيف.

ب- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره وإتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقييمات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهل، أو أن يعطي تقييمات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدداً في تقييمه.

ج- هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الأداء ذات موضوع ومنها على سبيل المثال مركز الشخص موضع التقييم، إذ قد نجد أن هناك إتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون، ومن هذه المؤثرات أيضاً نوع العمل الذي يقوم به الشخص والإدارة أو القسم الذي يعمل فيه وكذلك علاقة هذا الشخص بالرؤساء.

ومن أجل التغلب على هذه العيوب قد تلجأ الإدارة إلى التالي: (شاويش، 2005م، ص 91)

- 1) أن يكلف أكثر من شخص بعملية قياس الأداء كل على حدا.
- 2) أن تقوم الإدارة بتعديل التقييمات التي يضعها كل مشرف كإعطاء تقييمات أعلى من الواقع أو تقييمات أقل من الواقع.

2-2-2-4-2 طريقة الترتيب:

وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً يبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء والأساسية في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل، ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وسهولة الاستخدام أما عيوبه فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ويمكن معالجة هذا بالإعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز. (رباعية، 2003م، ص 90).

وقد تكون هذه الطريقة مناسبة لمواجهة تأثير الهالة والمشكلات النفسية في التقييم كالتأثير بالحدث الأخير، ويفضل أن يتم التقييم عن طريق اثنين أو أكثر من المقيمين ثم الحصول على المتوسط وذلك لتقليل وتحجيم حالات التحيز. (المغربي، 2007، ص 175).

2-2-2-4-3 طرق التوزيع الإجباري:

تأخذ طريقة التوزيع الإجبارية شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق ولكن الترتيب هنا يتم للعاملين كمجموعات إذ تتطلب هذه الطريقة من المدير أن يضع العاملين لديه تحت المنحني الطبيعي وعادة ما يتم توزيع العاملين بصورة تقريبية.

وأحد الطرق لتطبيق ذلك هو أن تكتب اسم كل موظف في بطاقة مفهومة مستقلة بعد ذلك بالنسبة لكل خاصية يتم تقييمها (جودة العمل، الإنتاجية... الخ) تضع ببساطة الموظف في إحدى التطبيقات الملائمة. (ديسلر 1991، ص 406).

ولاستخدام هذه الطريقة يتطلب أن يكون هناك عدد كبير من المرؤوسين أفضل من وجود عدد قليل من المرؤوسين (عبد الباقي، 2000م، ص 303).

2-2-2-4 طريقة القوائم:

تقسم هذه الطريقة إلى نوعين أساسيين وهما طريقة موازنة العناصر وطريقة الاختيار الاجباري، وتتمثل هاتان الطريقتان في قيادة المقيم بوضع علاقة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته أو أدائه للعمل، وهذا يعني أن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض ليستخدماها المقيم وفي العادة يعطي لكل عبارة أو جملة قيمة محددة على شكل أرقام لاستخدامها في حساب أو قياس أداء العامل واستخراج درجته النهائية أو ترتيبه النهائي، وتتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طرق التقييم طبقاً للقوائم المعدة مسبقاً في استخدام قائمة يكتب على جانب منها عبارات وصفية وأما كل عبارة خيارين (نعم أو لا) وعند استخدام هذه القائمة يقوم المقيم بالتأشير على أي من هذين الخيارين بما يتفق ووجه نظره نحو سلوك العاملين الذي يقوم بقياس أدائه وتصرفاته ودرجة قيامه بالعمل المكلف به، بعد الانتهاء من التأشير في القائمة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء العاملين واستخراج الترتيب النهائي لأداء العاملين وجدير بالذكر أن الرئيس لا يلعب دور المقيم لأداء العاملين أو صفاتهم الشخصية كما لا يكون له دور في تحديد درجة أداء العاملين وحساب قيمة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (شاويش، 2005م، ص 95).

2-2-2-5 طريقة التعبير بحرية التقييم:

هذه الطريقة تتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق. إن ملاحظات المقيم إذا رغبت المؤسسة يمكن أن ترتبها في مجموعها تحت عناوين مثل طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية وإجراء تقييم سليم بموجب هذه الطريقة فإن على المشرف الذي يقوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفكر في الإجراء أو الإجراءات التي سيتبعها وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيب في نفس الوقت لهذه الطريقة فمن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقت أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن للمشرف أن يقضيه في عملية التقييم كما أن هنالك حقيقة أخرى وهي أن نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة يعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم أكثر من اعتماده على التقييم الفعلي للعاملين، حيث أن بعض المشرفين هم كتاب ضعفاء في الكتابة مع أن هذا لا يعني أن مرؤوسيهام عاملون ضعفاء، وإذا ما قام مدير الأفراد بمراجعة السجلات والملفات الشخصية لهؤلاء العاملين يمكن أن يتوصل إلى هذا الانطباع (شاويش ، 2005م، ص 99).

2-2-2-6 المقارنة الزوجية (بين عاملين) أو أسلوب التدرج:

حيث يتم من خلال مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد. (رشيد، 2001، ص 96).

2-2-2-5 الطرق الحديثة:

2-2-2-5-1 طريقة الأحداث الحرجة:

تتضمن هذه الطريقة قياس الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الايجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله بناء على قائمة محددة مسبقاً خلال فترة التقييم، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير فعال، ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقت كبير كما أن مفهوم "الحدث الحرج" قد لا يكون متجانساً بين كل المقيمين، كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفاً أيضاً. (برير، 1997م، ص 133).

كما تم الإشارة أن هذه الطريقة تعتمد على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتي وأين ولماذا أحدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، وهنا لا بد أن نشير إلي أن الأحداث الجوهرية هي عبارة عن وقائع ثابتة وليس مجرد آراء مستندة على حقيقة مؤكدة، هي تعتبر أعمال فعلية يقوم بها العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو ايجابي (الصيرفي 2003م، ص437).

2-2-2-5-2 التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييمي أدائه، وتنمي هذه الطريقة نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالسلوك الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة، وقد دلت التجارب على نجاح هذه الطريقة وأحرزت نتائج مثمرة .

2-2-2-5-3 أسلوب الإدارة بالأهداف:

عند استخدام هذا الأسلوب لقياس أداء العاملين فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحقيق الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها أو حتي قد يطلب من العاملني وضع هذ الأهداف والتي تعبر عن معايير الإنجاز لدرجة أنه أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة لدرجة أنه أصبح ينظر إليه في بعض المنشأة باعتباره بدعة حيث لم يكن من القبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا أصبح يطلب من العاملين وبشكل إجباري القيام . (شالويش 2005م، ص 100).

2-2-2-5-4 المقياس السلوكي المتدرج:

تبني طريقة المقياس السلوكي المتدرج على نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث صمم لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه اعتماداً على مواكبة سلوك المرؤوسين، ومحاولة تدريجية في شكل يسهم في تقييم أداء العاملين، ولتنمية هذه الطريقة يجب أولاً أن يكون لدي المقيم عدداً كبيراً من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص ثم من خلال الخبرة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص، ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول وذلك المرفوض، وتأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة أداء المرؤوس وسلوكه لكل بعد من الأبعاد، وتحديد أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحدد مسبقاً، وتمتاز طريقة المقياس السلوكي المتدرج بأنها تمكن من زيادة عامل الثبات لدي المقيم، وذلك اعتماداً على التحديد الواضح الخاص بأبعاد وسلوك الأداء التي يتم قياسها وأما من عيوبها فإنه قد يشوب نتائجها التحيز عند استخراج المعلومات عن المرؤوس. (المغربي، 2007، ص 180).

2-2-2-5-5 تنفيذ التقييم:

من أجل أن تكون عملية التقييم عملية تهدف إلى رفع مستوي العاملين والمؤسسة يجب أن تكون العملية مستمرة ومنتظمة ودورية وبذلك يكون هناك مراجعة دورية ومستمرة لعملية تقييم الأداء وهناك بعض المؤسسات تقوم بهذه العملية أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم وهناك بعض المؤسسات تقوم بعملية التقييم مرة واحدة سنوياً ويعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة، ومن هذا يكون التقييم غير موضوعي، ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدي الرئيس (عبد الباقي، 2005م، ص 379).

2-2-2-6-5 التغذية الراجعة:

التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، بل يتعدى بعض الباحثين ليؤكد أن التغذية الراجعة لا تقتصر على إعلام المتعلم بنتيجة تعلمه بل على المقيم أن يبين للموظف مدى الصحة في أدائه ومدى الخطأ إلى أي حد كان أدائه صحيحاً أو خاطئاً وبمعنى آخر إلى أي مستوى كان أدائه دقيقاً وصحيحاً ولماذا كان ذلك. وتعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم، حيث يتم من خلالها تزويد الموظف بمعلومات تفصيلية عن طبيعة أدائه.

الصعوبات والمشاكل في أساليب قياس الأداء :

1/ مشاكل تتعلق بتصميم النظام.

2/ مشاكل سلوكية تتعلق بالمشرف المقيم.

3/ مشاكل تتعلق بإدارة النظام.

4/ مشاكل سلوكية تتعلق بالمرؤوسين الذي يتم قياس أدائه.

أ/ المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام (عبد الباقي، 2005م، ص 402):

1) عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: من أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوسين وأن يشارك المرؤوسين في إعدادها.

2) استخدام طريقة لتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: غالباً ما تستخدم بعض المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة ومستوي الوظائف ، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.

3) عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج تقييم الأداء دوراً فعالاً في نجاح عملية التقييم فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع المقيم على تعبئته في وقته وبتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلي تهرب المقيم من إعداده أو عدم الإهتمام عند التعبئة وغالباً ما تكون عدم كفاءة النماذج بسبب استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة أو عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية للمقيم.

4) إتجاه بعض المؤسسات إلي السرية في التقارير: هناك بعض المؤسسات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير والتي تنص على عدم إخطار أي موظف بنتيجة تقييمه، حيث أن السرية المطلقة قد لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف.

12/ المشاكل التي تتعلق بالمقيم :

أ/ أثر الهالة: يحصل هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه مما يؤثر على تقديره العامل لذلك الأداء. كأن يتم تقييم أداء العامل، بأنه مرتفع أو منخفض بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يحبها المقيم أو لا يحبها. (شاويش، 2005م، ص 109).

ب/ الميل نحو الوسط في التقييم: يحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلي تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة سلوك الأشخاص الذي يقوم المقيم بتقييمهم.

ج/ الميل إلي اللين أو التشدد في التقييم.

د/ خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية.

هـ/ الميل إلي التقييم العشوائي.

و/ أن هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين.

3/ المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام :

- أ- نقص النشرات الدورية.
- ب- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين.
- ت- قلة المتابعة.

4/ المشكلات التي تتعلق بالمرؤوسين الذي يتم قياسه فمنها:

- أ/ عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.
- ب/ عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.
- ج/ عدم فهم العامل لنظام التقييم.
- د/ شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان.
- هـ/ ميل العامل للكسل وعدم إهتمامه بنتائج التقييم.

3-2 مفهوم تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في " الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة ، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل (الخزامي، 1999م ، 11).

1-3-2 عناصر إدارة تحسين الأداء :

ويقسم الخزامي حسب رأي علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يلي:-

1. التوجيه : وهو يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي

تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المؤسسة.

2. المفاهيم الأساسية :وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

3. عمليات التسليم : وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية ، وتزيد من قدرتها على التكيف ، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

4. التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

5. المكافآت والاعتراف بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

1. أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
2. أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
3. أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا في وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
4. أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
5. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

2-3-1 عوامل الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا إلي عدة عوامل وهي:

2-1-3-2 العوامل الخاصة بالفرد:

1. حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.
2. اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.
3. الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.
4. خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

2-1-3-2 محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

2-3-2 عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية:

1. ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.
2. إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

2-3-2-1 مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد :

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

العوامل التنظيمية :

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي :

- 1- كفاءة الإشراف المباشر.
- 2- الرضا عن العمل نفسه.
- 3- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- 4- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.

5- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية :

1- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

2- الرضا عن الأجر وملحقاته.

3- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).

4- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

5- الرضا عن بيئة العمل المادية.

6- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقيات).

7- الرضا عن طرق التحفيز وأسسهوم ومعاييرهم.

8- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

9- وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل بالعوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي :

أ-العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

كفاءة الإشراف المباشر: فالإشراف له أهميته لأنه " نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية .

ب- الرضا عن العمل نفسه:أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

الاندماج مع الزملاء في العمل : يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه

الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين ، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه .

من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد:

1-الاستقرار في العمل.

2- ظروف العمل

3- تقدير العمل المنجز.

4- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

2-3-3 العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول : هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث (اهوثرن) في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكاوهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية و تم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الاتجاه الثاني : فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجاً كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

الاتجاه الثالث : يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية(حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسما من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق بيانه من تأثير نظم الحوافز على الرضا الوظيفي، ولما للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة ، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ، فضلا عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للدائرة والعاملين.

كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في مجال عمل الدائرة الذي يتطلب رضا الموظف وقناعاته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

وعلى ضوء ذلك، يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

1-3 إجراءات الدراسة الميدانية

1-1-3 نبذة تعريفية عن شركة التأمين الإسلامية المحدودة – السودان

في العام 1979م وضعت شركة التأمين الإسلامية المحدودة (السودان) اللبنة الأولى لفكرة التأمين التكافلي الإسلامي كتجربة رائدة وأصيلة استقت من نبع الشريعة الإسلامية الغراء وعلوم العصر وأدواته، فجمعت بين الفكر والعمل والأصالة والمعاصرة، فكانت الفكرة الوليدة لنظام التأمين التكافلي "البديل الإسلامي للتأمين على الحياة" فأصبحت شركة التأمين الإسلامية (السودان) أول شركة تأمين إسلامية في العالم. ومنها نقلت صيغة التأمين التعاوني الإسلامي من الإطار النظري إلي الواقع العملي وقدمت بذلك نموذجاً فريداً كما ساهمت بفاعلية في أسلمة الاقتصاد الإسلامي عموماً وقطاع التأمين على وجه الخصوص.

2-1-3 النشأة والتطور:

تأسست شركة التأمين الإسلامية في 21 يناير 1979م كشركة خاصة ذات مسؤوليات محدودة.

3-1-3 المؤسسون:

1. بنك فيصل الإسلامي السوداني.
2. الأستاذ/ محمد يوسف محمد.
3. الأستاذ/ يوسف عبد الرحمن

4-1-3 رسالة شركة التأمين الإسلامية:

تقديم أفضل الخدمات التأمينية تلبية لحاجة العملاء والمجتمع من خلال إدارة ملهمة وكوادر مؤهلة ونظم مبتكرة.

الهيكل التنظيمي لشركة التأمين الإسلامية

مجلس الإدارة

↓
المدير العام

↓
نائب المدير العام

مدرء الفروع

مدرء الإدارات

مساعد المدير العام

المصدر: مكتب الدراسات والبحوث شركة التأمين الإسلامية

5-1-3 رؤية شركة التأمين الإسلامية:

التفرد في القمة بإمتياز في مجال صناعة التأمين التكافلي.

6-1-3 الأسس والمبادئ التي قامت عليها الشركة:

1/ أن يكون التأمين تعاونياً بين المشتركين الغاية منه نفع المشتركين.

2/ أن يكون ما يدفعه المشترك قسطاً مقدماً ومحددأ بنية التبرع به كله أو بعضه، لمن تحل به مصيبة من المشتركين وهو واحداً منهم، فالتأمين التعاوني عقد تبرع في حقيقته وإن كان المتبرع قد يحصل على عوض نظير تبرعه، ولكونه عقد تبرع لم يؤثر فيه الغرر عملاً بمذهب المالكية.

3/ أن تستثمر الشركة ما يمكن استثماره من أموال المشتركين لصالحهم ولا مانع من أن تأخذ الشركة – المؤسسين – نسبة محددة من ربح الاستثمار نظير الإدارة.

7-1-3 الخدمات التأمينية المتميزة:

ظلت شركة التأمين الإسلامية تعمل على تجويد كافة خدماتها التأمينية بصورة ممتازة وعملت على تطوير خدماتها بدرجة عالية من الدقة والجودة، وضوابط إدارية مصممة لجعلها أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله مجهودات كافة العاملين لكسب ثقة عملائها عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ والرقابة في الأداء وذلك من خلال:

1. الإهتمام بالزبون أولاً وأخيراً والتعامل الصادق معه وذلك بالسعي لتحقيق تطلعاته

ورغباته الحالية والمستقبلية للوصول إلي الرضا التام.

2. الإهتمام بالعاملين وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب والتأهيل المستمر.

3. الإهتمام بتوفير بيئة عمل صالحة.

4. السعي الجاد والصادق لتحقيق رغباته وتطلعات المساهمين.

5. الإلتزام التام بالمحافظة على أخلاقيات العمل.

6. التفاعل التام مع المجتمع.

بالتالي أصبح للشركة أساس متين في سوق التأمين السوداني للقطاع الخاص ونصيب مقدر من حصة سوق التأمين السوداني، جعلها تحافظ على وضعها الرائد في سوق التأمين الإسلامي بالسودان.

8-1-3 أنواع التأمين التي تقدمها الشركة:

تقدم الشركة خدمة تأمينية شاملة:

1-8-1-3 التأمين العام

1. تأمين نقل البضائع (بحري – جوي – بري).

2. تأمين الحريق والسرقة.
3. تأمين السيارات (إجباري - شامل).
4. تأمين هندسي ويشمل: أخطار المقاولين - أخطار التركيب - إنفجار الغلايات - الكسر الآلي - المعدات الإلكترونية).
5. تأمين الحوادث المتنوعة ويشمل: إصابات العمل - إصابات شخصية - خيانة الأمانة - النقدية - المسؤولية.
6. تأمين الثروة الحيوانية.
7. تأمين أجسام السفن والطائرات.
8. تأمين السفر.
9. التأمين الطبي.
10. تأمين الطاقة.
11. تأمين التمويل الأصغر.
12. تأمين حصيلة الصادر.

2-8-1-3 تأمين التكافل:

1. وثيقة التكافل الجماعية.
2. وثيقة التكافل العائلي.
3. تأمين تكافل حماية الرهن.
4. الوثيقة التكافلية.
5. وثيقة تكافل السائق.
6. تأمين تكافل الحج والعمرة.

9-1-3 أداء الشركة:

منذ أن باشرت الشركة عملها بتقديم خدماتها التأمينية وجدت قبولاً كبيراً، فانتظمت في تنويع وتطوير خدماتها، وانعكس ذلك بصورة واضحة في زيادة أسسامها ومعاملتها المالية وسمعتها الممتازة في سرعة دفع التعويضات وموقعها الرائد في سوق التأمين السوداني.

10-1-3 الفائض:

الفائض في التأمين التعاوني (التكافلي) هو ملك لحملة الوثائق (المشتركين) وهو ما يفيض من الأقساط بعد دفع التعويضات، المصروفات الإدارية والإحطياتيات المختلفة. ويتم التصرف فيه وفق الآتي:

1- إما ان يخصص كل الفائض أو جزء منه كإحتياطي عام أو أي إحتياطيات أخرى ويعتبر ما يخصص تبرعاً من المشتركين.

2- في حالة عدم تخصيص كل الفائض كإحتياطيات تدفع الشركة ما يتبقي من الفائض للمشاركين بنسبة أقساطهم.

11-1-3 التقنية الإلكترونية للشركة:

إيماناً منها بأهمية المواكبة التقنية وسهولة تقديم الخدمة للمستأمنين فقد صمم موقع الشركة الإلكتروني بأحدث البرامج المتخصصة في تصميم المواقع الإلكترونية. فمن خلال الموقع الإلكتروني يمكن التعرف على خدمات ومنتجات الشركة المتنوعة كما يتميز الموقع بإمكانية التقديم المباشر للتأمين عبر ملء استمارة طلب التأمين حسب نوع التأمين المطلوب.

12-1-3 مساهمات شركة التأمين الإسلامية:

استشعاراً لمسئوليتها نحو تقديم خدماتها للمجتمع تساهم الشركة في رفع قدرات أفراد المجتمع لخلق مجتمع متطور ومعافي. من خلال المساهمات في المجالات الاجتماعية والصحية والرياضية المختلفة، وتنظيمها للعديد من الندوات المتخصصة وورش العمل، والدورات الرياضية، كما أنشأت مكتبة مركزية تحتوي على البحوث وكتب التأمين المختلفة. كما قامت بتدريب الأئمة والدعاة والوكلاء والمنتجين، وذلك للمساهمة في رفع معدل الوعي التأميني في المجتمع.

اهتمت شركة التأمين الإسلامية بجانب الجودة وحازت على العديد من الجوائز والشهادات:

1. حازت الشركة على شهادة ISO 9001/2015

2. حازت الشركة على شهادة (EFQM (2 STARS)

وبجانب ذلك حازت الشركة على تصنيف أفضل شركة تكافل في السودان من هيئة التصنيف البريطانية، كما حازت الشركة على 20% من حصة السوق.

2-3 اجراءات الدراسة الميدانية

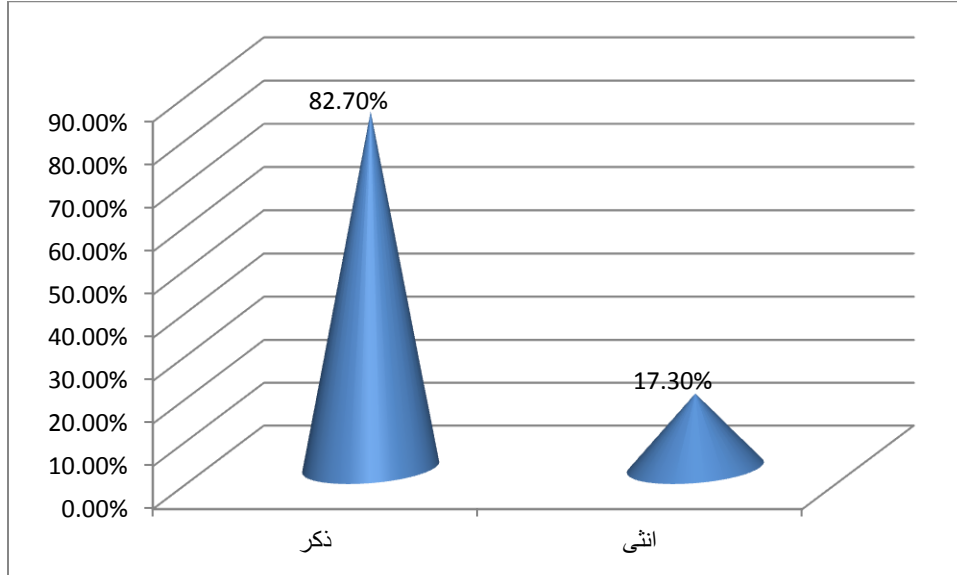
يتناول هذا المبحث اجراءات الدراسة الميدانية تحت العناوين التالية:
اولاً: مجتمع وعينة الدراسة

جدول رقم (1/2/3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	91	%82.7
انثى	19	%17.3
المجموع	110	%100.0

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019

شكل رقم (1/2/3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع



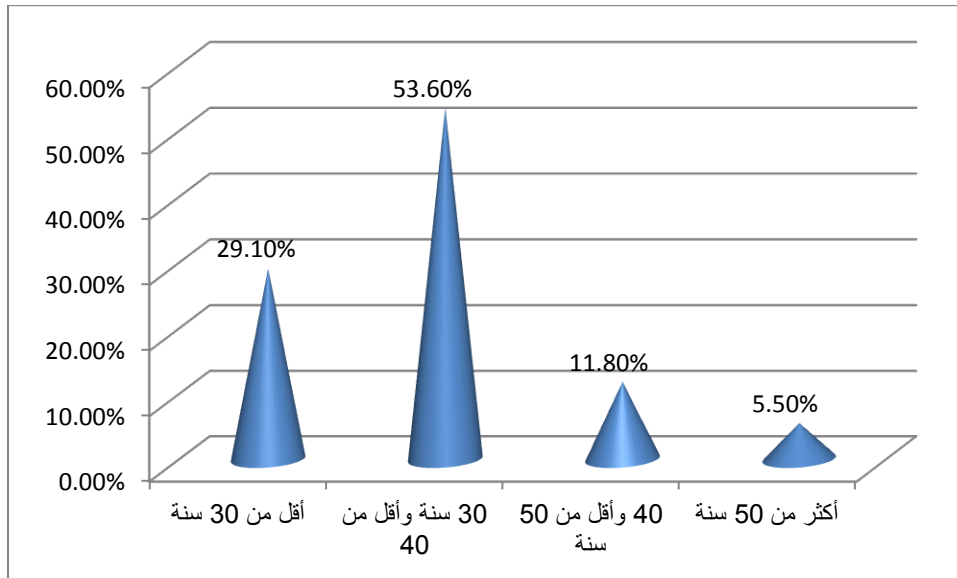
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير النوع كالاتي: ذكر بنسبة (%82.7) وانثى بنسبة (%17.3).

جدول رقم (2/2/3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	32	29.1%
30 سنة وأقل من 40	59	53.6%
40 وأقل من 50 سنة	13	11.8%
أكثر من 50 سنة	6	5.5%
المجموع	110	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019

شكل رقم (2/2/3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر



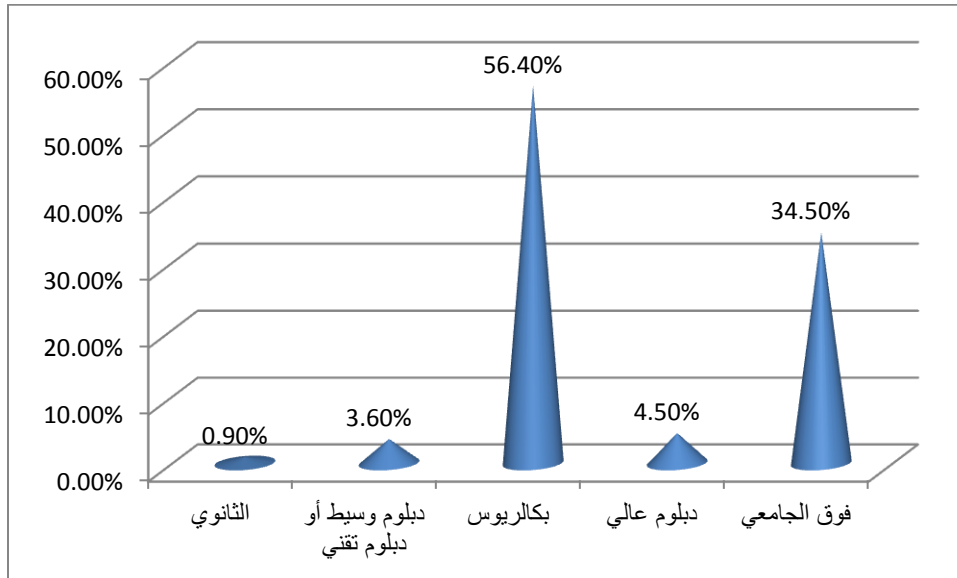
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير العمر كالاتي: أقل من 30 سنة بنسبة (29.1%) و 30 سنة وأقل من 40 بنسبة (53.6%) و 40 وأقل من 50 سنة بنسبة (11.8%) وأكثر من 50 سنة بنسبة (5.5%).

جدول رقم (3/2/3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

نوع المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
الثانوي	1	%0.9
دبلوم وسيط	4	%3.6
بكالوريوس	62	%56.4
دبلوم عالي	5	%4.5
فوق الجامعي	38	%34.5
المجموع	110	%100.0

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019

شكل رقم (3/2/3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي



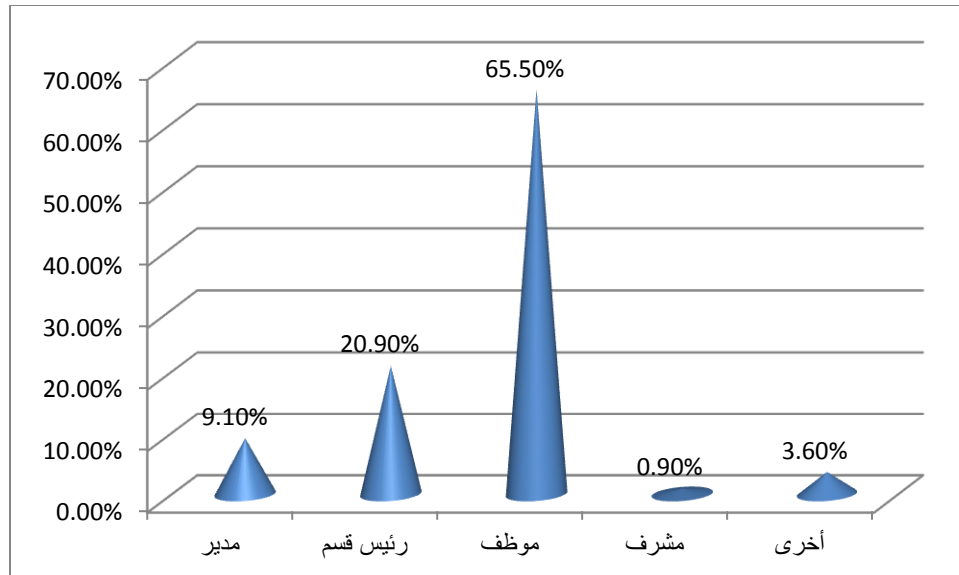
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير نوع المؤهل العلمي كالاتي: الثانوي بنسبة (0.9%) ودبلوم وسيط أو دبلوم تقني بنسبة (3.6%) وبكالوريوس بنسبة (56.4%) ودبلوم عالي بنسبة (4.5%) وفوق الجامعي بنسبة (34.5%).

جدول رقم (4/2/3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	10	9.1%
رئيس قسم	23	20.9%
موظف	72	65.5%
مشرف	1	0.9%
أخرى	4	3.6%
المجموع	110	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019

شكل رقم (4/2/3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الوظيفة



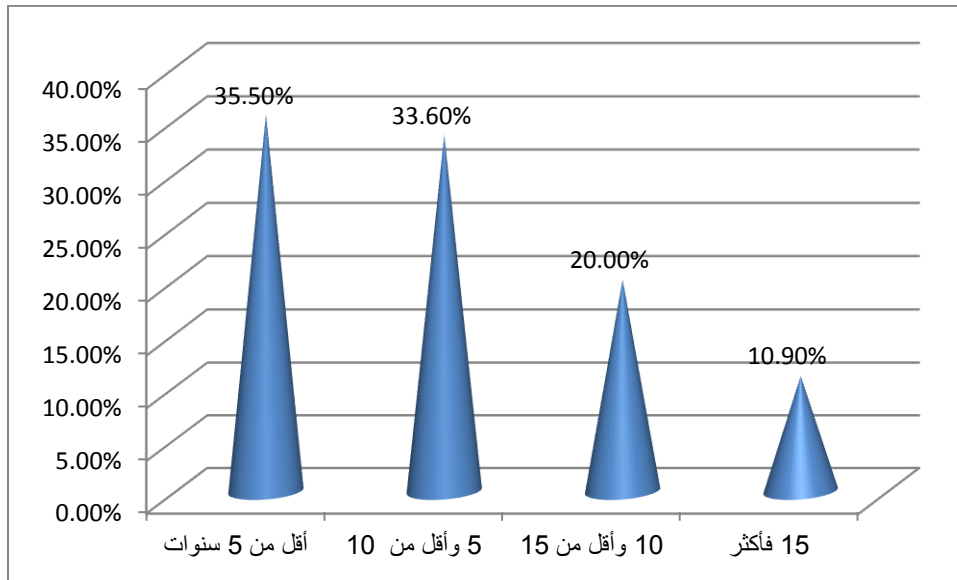
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير نوع الوظيفة كالاتي: مدير بنسبة (9.1%) ورئيس قسم بنسبة (20.9%) وموظف بنسبة (65.5%) ومشرف بنسبة (0.9%) واخرى بنسبة (3.6%).

جدول رقم (5/2/3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	39	35.5%
5 وأقل من 10	37	33.6%
10 وأقل من 15	22	20.0%
15 فأكثر	12	10.9%
المجموع	110	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019

جدول رقم (5/2/3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة



يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير سنوات الخبرة كالآتي: أقل من 5 سنوات بنسبة (35.5%) و 5 وأقل من 10 بنسبة (33.6%) و 10 وأقل من 15 بنسبة (20.0%) و 15 فأكثر بنسبة (10.9%).

ثانياً: اداة الدراسة

استخدم الباحث اداة الاستبانة لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة حيث قام بتصميم الاستبانة من جزئين رئيسين يتكون الجزء الاول من البيانات العامة عن العينة مثل النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ويتكون الجزء الثاني من البيانات الاساسية مقسمة علي محاور الدراسة الرئيسية.

لكل محور من محاور الاستبانة عدد من العبارات وكل من المبحوثين الاجابة عليها وعرض الاستبانة بعد تصحيحه على المشرف وعلى عدد من المحكمين للتأكد من دقة العبارات وصلاحيتها لتحقيق اهداف البحث وتوافق الباحث بالملاحظات التي ابرزها وتعديل بعض العبارات حرفاً او اضافة او صياغة ومن ثم اصبحت الاستبانة في شكلها النهائي (ملحق رقم 1).

ثالثاً: صدق وثبات الاستبانة:

الثبات يعني ان تعطي الاستبانة نتائج متقاربة او نفس النتائج اذا اعيد تطبيقها اكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (30) استمارة لعينة استطلاعية عن طريق الاتساق الداخلي (الفاكرونباخ) ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (0.97) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة ومعامل الصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات فابالتالي هو (0.98) وهذا يدل على ان هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الاستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج.

طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{n - 1}{n} \text{ (مجموع تباينات الأسئلة)}$$

$$n - 1 \text{ تباين الدرجات الكلية}$$

حيث $n =$ عدد عبارات القائمة.

صدق وثبات الاستبانة

الرقم	الفرض	الثبات	الصدق
1	إلتزام القيادة	0.86	0.92
2	مشاركة العاملين	0.85	0.92
3	إستراتيجية المنظمة	0.79	0.89
4	رضا العملاء	0.86	0.93
5	تحسين الأداء	0.89	0.94
الاستبيان			0.97

خامساً: الطرق الاحصائية المستخدمة في الدراسة:
اعدتمد الباحث على عدد من الطرق الاحصائية منها

(1) الجداول التكرارية

(2) النسب المئوية.

(3) الأشكال البيانية.

(4) الوسيط

(5) اختبار مربع كاي

(6) معامل الفاكرونباخ

سادساً: حجم العينة

$$n_0 = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * p}{\rho^2}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n_0 = \frac{1.96^2 * 0.1 * 0.9}{0.05^2} = \underline{\underline{138}}$$

$$n = \frac{138}{1 + \frac{138}{540}} = \underline{\underline{110}}$$

الفصل الرابع

1-4 عرض وتحليل البيانات

1-1-4 تمهيد

لتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة استخدم الباحث البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical Package For The Social Sciences) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قام الباحث باستعراض كل عبارة أو مجموعة عبارات في جدول يوضح عدد الاستجابات والنسب المئوية لكل إجابة لتحليل إجابات الاستبانة.

ولتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي ثم طبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية وحسب ما توضحه الجداول التالية.

جدول رقم (6/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور إلتزام القيادة

م	العبارة	درجة التحقق			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	توجد لدي إدارة الشركة خطة واضحة ومحددة الأهداف حول إدارة الجودة	43	60	4	3
		39.1	54.5	3.6	2.7
2	تنشر إدارة الشركة ثقافة الجودة الشاملة باستمرار	33	56	12	9
		30.0	50.9	10.9	8.2
3	تؤمن إدارة الشركة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها	32	57	13	8
		29.1	51.8	11.8	7.3
4	تنتهج إدارة الشركة الأساليب المبتكرة في العمل لتطوير الجودة الإدارية	27	60	16	7
		24.5	54.5	14.5	6.4
5	توفر إدارة الشركة الشركة ميزانية خاصة بتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة	33	55	16	4
		30.0	50.0	14.5	3.6
					1.8

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتبين من الجدول رقم (6/4) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

توجد لدي إدارة الشركة خطة واضحة ومحددة الأهداف حول إدارة الجودة تبين ان (43) فرداً وبنسبة (39.1%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (60) فرداً وبنسبة (54.5%) اجابوا اوافق و(4) فرداً وبنسبة (3.6%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (2.7%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تنشر إدارة الشركة ثقافة الجودة الشاملة باستمرار تبين ان (33) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (56) فرداً وبنسبة (50.9%) اجابوا اوافق و(12) فرداً وبنسبة (10.9%) اجابوا محايد و(9) فرداً وبنسبة (8.2%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تؤمن إدارة الشركة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها تبين ان (32) فرداً وبنسبة (29.1%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (57) فرداً وبنسبة (51.8%) اجابوا اوافق و(13) فرداً وبنسبة (11.8%) اجابوا محايد و(8) فرداً وبنسبة (7.3%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تنتهج إدارة الشركة الأساليب المبتكرة في العمل لتطوير الجودة الإدارية تبين ان (27) فرداً وبنسبة (24.5%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (60) فرداً وبنسبة (54.5%) اجابوا اوافق و(16) فرداً وبنسبة (14.5%) اجابوا محايد و(7) فرداً وبنسبة (6.4%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

توفر إدارة الشركة الشركة ميزانية خاصة بتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة تبين ان (33) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (55) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق و(16) فرداً وبنسبة (14.5%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (3.6%) اجابوا لا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (1.8%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (7/4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور التزام القيادة

م	العبارة	درجة التحقق		
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية
درجة القياس	الوسيط	القياس	القياس	القياس
1	توجد لدي إدارة الشركة خطة واضحة ومحددة الأهداف حول إدارة الجودة.	89.055	3	0.000
2	تنتشر إدارة الشركة ثقافة الجودة الشاملة باستمرار	51.818	3	0.000
3	تؤمن إدارة الشركة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها.	53.855	3	0.000
4	تنتهج إدارة الشركة الأساليب المبتكرة في العمل لتطوير الجودة الإدارية .	58.509	3	0.000
5	توفر إدارة الشركة الشركة ميزانية خاصة بتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة.	89.545	4	0.000

الجدول رقم (7/4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

توجد لدي إدارة الشركة خطة واضحة ومحددة الأهداف حول إدارة الجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (89.055) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

تنتشر إدارة الشركة ثقافة الجودة الشاملة باستمرار حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (51.818) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

تؤمن إدارة الشركة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (53.855) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

تنتهج إدارة الشركة الأساليب المبتكرة في العمل لتطوير الجودة الإدارية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (58.509) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

توفر إدارة الشركة الشركة ميزانية خاصة بتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (89.545) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

جدول رقم (8/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور مشاركة العاملين

م	العبارة	درجة التحقق				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم تشجيع العمل الجماعي في الشركة ضمن إطار مفهوم الجودة الشاملة	36	58	13	3	0
		32.7	52.7	11.8	2.7	0.0
2	تؤيد إدارة الشركة مبدأ تفويض الصلاحيات وتدفع المعلومات بين الأقسام المختلفة لتحسين الجودة	33	59	15	3	0
		30.0	53.6	13.6	2.7	0.0
3	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية بالشركة لتحقيق الجودة المطلوبة	37	53	16	4	0
		33.6	48.2	14.5	3.6	0.0
4	تهتم الشركة بالتغذية الراجعة للموظفين بتقبل المقترحات الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة.	25	52	23	9	1
		22.7	47.3	20.9	8.2	0.9
5	المتابعة الإدارية والتوجيه المستمر من قبل الرؤساء لإنجاز الأعمال يساعد على تطبيق إدارة الجودة	39	56	9	4	2
		35.5	50.9	8.2	3.6	1.8

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتبين من الجدول رقم (8/4) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

يتم تشجيع العمل الجماعي في الشركة ضمن إطار مفهوم الجودة الشاملة تبين ان (36) فرداً وبنسبة (32.7%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (58) فرداً وبنسبة (52.7%) اجابوا اوافق

و(13) فرداً وبنسبة (11.8%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (2.7%) اجابوا لا وافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق بشدة.

تؤيد إدارة الشركة مبدأ تفويض الصلاحيات وتدقق المعلومات بين الأقسام المختلفة لتحسين الجودة تبين ان (33) فرداً وبنسبة (30.0%) اجابوا وافق بشدة، بينما (59) فرداً وبنسبة (53.6%) اجابوا وافق و(15) فرداً وبنسبة (13.6%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (2.7%) اجابوا لا وافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق بشدة.

يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية بالشركة لتحقيق الجودة المطلوبة تبين ان (37) فرداً وبنسبة (33.6%) اجابوا وافق بشدة، بينما (53) فرداً وبنسبة (48.2%) اجابوا وافق و(16) فرداً وبنسبة (14.5%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (3.6%) اجابوا لا وافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق بشدة.

تهتم الشركة بالتغذية الراجعة للموظفين بتقبل المقترحات الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة. تبين ان (25) فرداً وبنسبة (22.7%) اجابوا وافق بشدة، بينما (52) فرداً وبنسبة (47.3%) اجابوا وافق و(23) فرداً وبنسبة (20.9%) اجابوا محايد و(9) فرداً وبنسبة (8.2%) اجابوا لا وافق و(1) فرداً وبنسبة (0.9%) اجابوا لا وافق بشدة.

المتابعة الإدارية والتوجيه المستمر من قبل الرؤساء لإنجاز الأعمال يساعد على تطبيق إدارة الجودة تبين ان (39) فرداً وبنسبة (35.5%) اجابوا وافق بشدة، بينما (56) فرداً وبنسبة (50.9%) اجابوا وافق و(9) فرداً وبنسبة (8.2%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (3.6%) اجابوا لا وافق و(2) فرداً وبنسبة (1.8%) اجابوا لا وافق بشدة.

الجدول رقم (9/4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور مشاركة العاملين

م	العبارة	درجة التحقق		
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية
درجة القياس	الوسيط	القياس	القياس	القياس
1	يتم تشجيع العمل الجماعي في الشركة ضمن إطار مفهوم الجودة الشاملة.	65.927	3	0.000
2	تؤيد إدارة الشركة مبدأ تفويض الصلاحيات وتدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة لتحسين الجودة.	64.691	3	0.000
3	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية بالشركة لتحقيق الجودة المطلوبة.	51.818	3	0.000
4	تهتم الشركة بالتغذية الراجعة للموظفين بتقبل المقترحات الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة.	69.091	4	0.000
5	المتابعة الإدارية والتوجيه المستمر من قبل الرؤساء لإنجاز الأعمال يساعد على تطبيق إدارة الجودة.	106.273	4	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019

الجدول رقم (9/4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كاي فبالنسبة للعبارة:

يتم تشجيع العمل الجماعي في الشركة ضمن إطار مفهوم الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي (65.927) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

تؤيد إدارة الشركة مبدأ تفويض الصلاحيات وتدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة لتحسين الجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي (64.691) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة

ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية بالشركة لتحقيق الجودة المطلوبة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي (51.818) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

تهتم الشركة بالتغذية الراجعة للموظفين بتقبل المقترحات الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي (69.091) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

المتابعة الإدارية والتوجيه المستمر من قبل الرؤساء لإنجاز الأعمال يساعد على تطبيق إدارة الجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي (106.273) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

جدول رقم (10/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور إستراتيجية المنظمة

م	العبارة	درجة التحقق			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تعمل إدارة الشركة بإستمرار من أجل تحديث وتطوير برامج إدارة الجودة ليسهم في تقييم الأداء وعملية التنمية والتطوير	31	59	17	3
		28.2	53.6	15.5	2.7
2	يؤدي موظفي الشركة أعمالهم بكفاءة حسب ما هو مطلوب	34	67	6	3
		30.9	60.9	5.5	2.7
3	يتم تقييم أداء العاملين بالشركة وفق نظم وتقييم إدارة الجودة الشاملة.	30	48	23	8
		27.3	43.6	20.9	7.3
4	يلتزم الموظفون بالشركة بتوجيهات الإدارة العليا لتحقيق الأداء بجودة عالية	36	61	10	2
		32.7	55.5	9.1	1.8
5	تساهم الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي الشركة في تطوير الأداء الوظيفي	35	57	13	5
		31.8	51.8	11.8	4.5

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتبين من الجدول رقم (10/4) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

تعمل إدارة الشركة بإستمرار من أجل تحديث وتطوير برامج إدارة الجودة ليسهم في تقييم الأداء وعملية التنمية والتطوير تبين ان (31) فرداً وبنسبة (28.2%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (59) فرداً وبنسبة (53.6%) اجابوا اوافق و(17) فرداً وبنسبة (15.5%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (2.7%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يؤدي موظفي الشركة أعمالهم بكفاءة حسب ما هو مطلوب تبين ان (34) فرداً وبنسبة (30.9%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (67) فرداً وبنسبة (60.9%) اجابوا اوافق و(6)

فرداً وبنسبة (5.5%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (2.7%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يتم تقييم أداء العاملين بالشركة وفق نظم وتقييم إدارة الجودة الشاملة. تبين ان (30) فرداً وبنسبة (27.3%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (48) فرداً وبنسبة (43.6%) اجابوا اوافق و(23) فرداً وبنسبة (20.9%) اجابوا محايد و(8) فرداً وبنسبة (7.3%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (0.9%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يلتزم الموظفين بالشركة بتوجيهات الإدارة العليا لتحقيق الأداء بجودة عالية تبين ان (36) فرداً وبنسبة (32.7%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (61) فرداً وبنسبة (55.5%) اجابوا اوافق و(10) فرداً وبنسبة (9.1%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (1.8%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (0.9%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تساهم الثقافة التنظيمية السائدة لدي موظفي الشركة في تطوير الأداء الوظيفي تبين ان (35) فرداً وبنسبة (31.8%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (57) فرداً وبنسبة (51.8%) اجابوا اوافق و(13) فرداً وبنسبة (11.8%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (4.5%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (11/4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور إستراتيجية المنظمة

م	العبارة	درجة التحقق		
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية
درجة القياس	الوسيط	القياس	القياس	القياس
1	تعمل إدارة الشركة بإستمرار من أجل تحديث وتطوير برامج إدارة الجودة ليسهم في تقييم الأداء وعملية التنمية والتطوير.	62.364	3	0.000
2	يؤدي موظفي الشركة أعمالهم بكفاءة حسب ما هو مطلوب.	96.909	3	0.000
3	يتم تقييم أداء العاملين بالشركة وفق نظم وتقييم إدارة الجودة الشاملة.	62.636	4	0.000
4	يلتزم الموظفين بالشركة بتوجيهات الإدارة العليا لتحقيق الأداء بجودة عالية.	122.81 8	4	0.000
5	تساهم الثقافة التنظيمية السائدة لدي موظفي الشركة في تطوير الأداء الوظيفي.	59.745	3	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019

الجدول رقم (11/4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

تعمل إدارة الشركة بإستمرار من أجل تحديث وتطوير برامج إدارة الجودة ليسهم في تقييم الأداء وعملية التنمية والتطوير حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (62.364) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

يؤدي موظفي الشركة أعمالهم بكفاءة حسب ما هو مطلوب حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (96.909) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

يتم تقييم أداء العاملين بالشركة وفق نظم وتقييم إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (62.636) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

يلتزم الموظفون بالشركة بتوجيهات الإدارة العليا لتحقيق الأداء بجودة عالية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (122.818) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

تساهم الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي الشركة في تطوير الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمته بلغت قيمة اختبار مربع كأي (59.745) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

جدول رقم (12/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور رضا العملاء

م	العبارة	درجة التحقق			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	ينجز موظفو الشركة مهامهم طبقاً لمعايير الجودة التي تحقق رضا العملاء	40	53	12	4
		36.4	48.2	10.9	3.6
2	تقدم الشركة خدمات على مستوى عالي من الجودة للوصول إلي رضا عملائها	35	59	12	3
		31.8	53.6	10.9	2.7
3	الدقة المتبعة بالشركة تحقق قدر عالي من رضا العملاء	32	66	9	2
		29.1	60.0	8.2	1.8
4	توظف الشركة خبرات مميزة للإعتماد عليها في تقديم الخدمات بجودة عالية	34	56	17	2
		30.9	50.9	15.5	1.8
5	تهتم الشركة بمشاكل العملاء والإجابة عن إستفساراتهم والعمل على إرضاءهم	43	57	8	2
		39.1	51.8	7.3	1.8

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتبين من الجدول رقم (12/4) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

ينجز موظفو الشركة مهامهم طبقاً لمعايير الجودة التي تحقق رضا العملاء تبين ان (40) فرداً وبنسبة (36.4%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (53) فرداً وبنسبة (48.2%) اجابوا اوافق و(12) فرداً وبنسبة (10.9%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (3.6%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (0.9%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تقدم الشركة خدمات على مستوى عالي من الجودة للوصول إلي رضا عملائها تبين ان (35) فرداً وبنسبة (31.8%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (59) فرداً وبنسبة (53.6%) اجابوا اوافق و(12) فرداً وبنسبة (10.9%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (2.7%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (0.9%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الدقة المتبعة بالشركة تحقق قدر عالي من رضا العملاء تبين ان (32) فرداً وبنسبة (29.1%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (66) فرداً وبنسبة (60.0%) اجابوا اوافق و(9) فرداً وبنسبة (8.2%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (1.8%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (0.9%) اجابوا لا اوافق بشدة.

توظف الشركة خبرات مميزة للإعتماد عليها في تقديم الخدمات بجودة عالية تبين ان (34) فرداً وبنسبة (30.9%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (56) فرداً وبنسبة (50.9%) اجابوا اوافق و(17) فرداً وبنسبة (15.5%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (1.8%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (0.9%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تهتم الشركة بمشاكل العملاء والإجابة عن إستفساراتهم والعمل على إرضاءهم تبين ان (43) فرداً وبنسبة (39.1%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (57) فرداً وبنسبة (51.8%) اجابوا اوافق و(8) فرداً وبنسبة (7.3%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (1.8%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (13/4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور رضا العملاء

م	العبارة	درجة التحقق		
		درجة القياس	الوسيط	القيمة المعنوية
1	ينجز موظفو الشركة مهامهم طبقاً لمعايير الجودة التي تحقق رضا العملاء.	اوافق	4.00	0.000
2	تقدم الشركة خدمات على مستوى عالي من الجودة للوصول إلي رضا عملائها .	اوافق	4.00	0.000
3	الدقة المتبعة بالشركة تحقق قدر عالي من رضا العملاء.	اوافق	4.00	0.000
4	توظف الشركة خبرات مميزة للإعتماد عليها في تقديم الخدمات بجودة عالية.	اوافق	4.00	0.000
5	تهتم الشركة بمشاكل العملاء والإجابة عن إستفساراتهم والعمل على إرضاءهم.	اوافق	4.00	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019

الجدول رقم (13/4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

ينجز موظفو الشركة مهامهم طبقاً لمعايير الجودة التي تحقق رضا العملاء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (97.727) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

تقدم الشركة خدمات على مستوى عالي من الجودة للوصول إلي رضا عملائها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (110.909) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

الدقة المتبعة بالشركة تحقق قدر عالي من رضا العملاء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (138.455) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

توظف الشركة خبرات مميزة للإعتماد عليها في تقديم الخدمات بجودة عالية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (98.455) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

تهتم الشركة بمشاكل العملاء والإجابة عن إستفساراتهم والعمل على إرضاءهم حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (77.855) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

جدول رقم (14/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور تحسين الأداء

م	العبارة	درجة التحقق			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يتوفر لدي الإدارة العليا القناعة والدعم اللازم لتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر	31	60	14	4
		28.2	54.5	12.7	3.6
2	لدي الشركة قسم خاص بالتدريب وذلك من أجل التحسين المستمر لأداء العاملين من أجل إنجاز أعمالها	41	50	15	3
		37.3	45.5	13.6	2.7
3	يوجد برامج لتسيير وتسهيل الإجراءات لتحقيق تحسين الجودة	30	58	17	3
		27.3	52.7	15.5	2.7
4	تخصص إدارة الشركة ميزانية كافية باستمرار لنشاطي البحث العلمي والتطوير من أجل تحسين أداء العاملين	26	45	26	9
		23.6	40.9	23.6	8.2
5	تسعى الشركة باستمرار إلى تطوير سياسات وإستراتيجيات العمل بما يرفع مستوى أداء العاملين ويساعد متخذي القرار في تقييم الأداء	34	45	23	6
		30.9	40.9	20.9	5.5

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتبين من الجدول رقم (14/4) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

يتوفر لدي الإدارة العليا القناعة والدعم اللازم لتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمرتين ان (31) فرداً وبنسبة (28.2%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (60) فرداً

وبنسبة (54.5%) اجابوا اوافق و(14) فرداً وبنسبة (12.7%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (3.6%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (0.9%) اجابوا لا اوافق بشدة.

لدي الشركة قسم خاص بالتدريب وذلك من أجل التحسين المستمر لأداء العاملين من أجل إنجاز أعمالها تبين ان (41) فرداً وبنسبة (37.3%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (50) فرداً وبنسبة (45.5%) اجابوا اوافق و(15) فرداً وبنسبة (13.6%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (2.7%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (0.9%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يوجد برامج لتسيير وتسهيل الإجراءات لتحقيق تحسين الجودة تبين ان (30) فرداً وبنسبة (27.3%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (58) فرداً وبنسبة (52.7%) اجابوا اوافق و(17) فرداً وبنسبة (15.5%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (2.7%) اجابوا لا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (1.8%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تخصص إدارة الشركة ميزانية كافية باستمرار لنشاطي البحث العلمي والتطوير من أجل تحسين أداء العاملين تبين ان (26) فرداً وبنسبة (23.6%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (45) فرداً وبنسبة (40.9%) اجابوا اوافق و(26) فرداً وبنسبة (23.6%) اجابوا محايد و(9) فرداً وبنسبة (8.2%) اجابوا لا اوافق و(4) فرداً وبنسبة (3.6%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تسعى الشركة باستمرار إلي تطوير سياسات وإستراتيجيات العمل بما يرفع مستوي أداء العاملين ويساعد متخذي القرار في تقييم الأداء تبين ان (34) فرداً وبنسبة (30.9%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (45) فرداً وبنسبة (40.9%) اجابوا اوافق و(23) فرداً وبنسبة (20.9%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (5.5%) اجابوا لا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (1.8%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (15/4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور تحسين الأداء

م	العبارة	درجة التحقق		
		درجة القياس	الوسيط	القيمة المعنوية
1	يتوفر لدى الإدارة العليا القناعة والدعم اللازم لتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر.	اوافق	4.00	0.000
2	لدى الشركة قسم خاص بالتدريب وذلك من أجل التحسين المستمر لأداء العاملين من أجل إنجاز أعمالها.	اوافق	4.00	0.000
3	يوجد برامج لتسيير وتسهيل الإجراءات لتحقيق تحسين الجودة.	اوافق	4.00	0.000
4	تخصص إدارة الشركة ميزانية كافية باستمرار لنشاطي البحث العلمي والتطوير من أجل تحسين أداء العاملين.	اوافق	4.00	0.000
5	تسعي الشركة باستمرار إلي تطوير سياسات وإستراتيجيات العمل بما يرفع مستوي أداء العاملين ويساعد متخذي القرار في تقييم الأداء .	اوافق	4.00	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2019
الجدول رقم (15/4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

يتوفر لدي الإدارة العليا القناعة والدعم اللازم لتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (107.000) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

لدي الشركة قسم خاص بالتدريب وذلك من أجل التحسين المستمر لأداء العاملين من أجل إنجاز أعمالها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (90.727) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

يوجد برامج لتسيير وتسهيل الإجراءات لتحقيق تحسين الجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (97.545) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

تخصص إدارة الشركة ميزانية كافية باستمرار لنشاطي البحث العلمي والتطوير من أجل تحسين أداء العاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (47.909) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

تسعي الشركة باستمرار إلى تطوير سياسات وإستراتيجيات العمل بما يرفع مستوى أداء العاملين ويساعد متخذي القرار في تقييم الأداء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (60.455) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

الفصل الخامس

مناقشة الفروض

مناقشة الفرضيات المتعلقة باسئلة البحث التالية:

الجدول رقم (16/5) يوضح نتيجة اختبار الفرض القائل ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام القيادة وتحسين أداء العاملين بشركة التامين الاسلامية.

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
110	0.57	74.193	12	0.00	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث برنامج IBM SPSS 25

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي هي (74.193) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.57) هذا يعني ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام القيادة وتحسين أداء العاملين بشركة التامين الاسلامية.

الجدول رقم (17/5) يوضح نتيجة اختبار الفرض القائل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين وتحسين أداء العاملين بشركة التامين الاسلامية.

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
110	0.58	85.761	12	0.000	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث برنامج IBM SPSS 25

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي هي (85.761) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.58) هذا يعني ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين وتحسين أداء العاملين بشركة التامين الاسلامية.

الجدول رقم (18/5) يوضح نتيجة اختبار الفرض القائل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إستراتيجية المنظمة وتحسين أداء العاملين بشركة التامين الاسلامية.

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
110	0.60	61.129	12	0.000	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث برنامج IBM SPSS 25

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي هي (61.129) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.60) هذا يعني ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إستراتيجية المنظمة وتحسين أداء العاملين بشركة التامين الاسلامية.

الجدول رقم (19/5) يوضح نتيجة اختبار الفرض القائل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين رضا العملاء وتحسين أداء العاملين بشركة التامين الاسلامية.

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
110	0.56	93.366	12	0.000	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث برنامج IBM SPSS 25

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي هي (93.366) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.56) هذا يعني ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين رضا العملاء وتحسين أداء العاملين بشركة التامين الاسلامية.

الجدول رقم (20/5) يوضح نتيجة اختبار الفرض القائل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وتحسين أداء العاملين بشركة التامين الاسلامية.

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
110	0.59	58.214	12	0.00	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث برنامج IBM SPSS 25

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي هي (58.214) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.59) هذا يعني ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وتحسين أداء العاملين بشركة التامين الاسلامية.

الخاتمة

أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث للنتائج التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إلتزام القيادة وتحسن أداء العاملين بشركة التأمين الإسلامية.
- 2- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين أداء العاملين بالشركة.
- 3- وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المنظمة وتحسين أداء العاملين بالشركة.
- 4- وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وتحسين أداء العاملين بالشركة أيضاً.
- 5- وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحسين أداء العاملين بشركة التأمين الإسلامية.

نتائج عامة:

- 1- تعتمد الشركة على موظفين مؤهلين علمياً وعملياً مما يسهم في تحسين وتطوير الأداء.
- 2- فيما يتعلق بالتزام القيادة داخل الشركة نجد أن لديها أهداف محددة وخطط واضحة.
- 3- يشارك العاملون في الشركة في إعداد الخطط والإستراتيجيات من خلال تقديم آرائهم ومقترحاتهم.

4- تسود روح الجماعة بين العاملين داخل شركة التأمين في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.

5- مستوى الإهتمام بالتغذية الراجعة داخل الشركة يتناسب و إمكانيات وقدرات الشركة.

6-أدي تطبيق الإستراتيجية المتعلقة بالجودة إلي إلتزام الموظفين بتوجيهات الإدارة العليا.

7-أدي الإلتزام لمعايير الجودة داخل الشركة إلي رضا العملاء.

8- يجد العملاء عناية كافية وإهتمام خاص فيما يتعلق بحل مشاكلهم.

ثانياً: التوصيات:

- 1- على الإدارة العليا تعزيز البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية لدورها الواضح والذي يتجلي في روح الفريق بين العاملين بالشركة.
- 2- على الشركات العاملة في مجال التأمين الاستفادة من تجربة شركة التأمين الإسلامية في الاستفادة من التغذية الراجعة.
- 3- على الإدارة العليا تشجيع العاملين على البحث والتطوير للاستفادة من مقدرات الموظفين الذين يمتازوا بالتأهيل العلمي والعملية للمزيد من التحسين المستمر بالشركة.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب:

- 1- أبو لبدة عبد الله ، قياس الأداء، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، الإمارات، 2003م.
1. جابلو نسكي جوزيف، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، دون دار نشر، عمان، الأردن، 2000م.
2. حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999م.
3. خفاجي عباس، الجودة الشاملة ، جامعة الإسراء، عمان ، الأردن ، 1995م.
4. ديسلر، جاري، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ، السودان 1991.
5. رعد حسن الصرن، معجزة الجودة الشاملة، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين، دمشق ، سوريا، 2001م.
6. الزغبى فليز، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال طرق وأساليب سياسات إستراتيجية، عمان، دار الهدى، 1999م.
7. زويلف مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2001م.
8. شاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1991م - 2005م.
9. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة ، عمان، الأردن، 2008م.
10. عبد الله بن موسى الخلف، ثالث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، وزيادة الأنتاجية ، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 37، العدد 1.

11. عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار الشهاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996م.
12. العساف عبد المعطي، معوقات الإبداع في المنظمات المعاصرة، مجلة الإدارة السنة 17، العدد 62، عمان، الأردن، 1995م.
13. عمر وصفي عقيلي، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجه نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001م..
14. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009م.
15. فريد راغب النجار، إدارة الأن تاج والعمليات، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997م، ص .
16. القحطآن ي سالم سعيد، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 78، عمان، الأردن، 1993م.
17. محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري، مدخل إداري متكامل، سلسلة وثائق الجودة من المنظور الإداري، الوثيقة الأولى للتأصيل الفكري لإدارة الجودة الشاملة، دون دار نشر، دون سنة نشر.
18. محمد الصيرفي، سلسلة التدريب الإداري، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الأيزو، مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005م.
19. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البارزي، عمان، الأردن، 2005،
20. محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلس السعودي للجودة، جدة 2005م.
21. المغربي عبد الحميد، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، 2007م.

22. نظم نصر الله ، الأيزو 9000، بداية الطريق للمنظومة الإدارية ، الشركة العربية ، مصر 1996م.

23. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009م.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

1. بلالي عبد المالك، تقييم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، رسالة

ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصد مرياح، ورقلة، الجزائر، 2016م.

2. بولخوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية،

رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي

مرياح، ورقلة، الجزائر، 2016م.

3. دفع الله محمد أحمد إبراهيم، تقييم مستوى جودة الخدمات الطبية بالمستشفيات السودانية

لتحقيق الميزة التنافسية بينها، رسالة دكتوراه منشوره، جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا ، 2017م

4. شامية بن عباس، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وأن عكاساتها على التنمية

المستدامة، رسالة دكتوراه منشوره في العلوم الاقتصادية ، جامعة عبد الحميد مهري ،

الجزائر، 2014م.

5. شرف الدين زديرة ، دزور إدارة الجود الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات

الاستشفائية، رسالة دكتوراه منشوره ، في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، الجزائر،

2017م.

6. شرف الدين زديرة ، دزور إدارة الجود الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات

الاستشفائية، رسالة دكتوراه منشوره ، في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، الجزائر،

2017م.

7. شرف الدين زديرة ، دزور إدارة الجود الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، رسالة دكتوراه منشورة ، في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، الجزائر، 2017م.

8. عبد الرحيم دأنيال بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي " رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م.

9. موسى محمد أبو حطب ، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثرها على مستوى العاملين ، دراسة حالة (جمعية أصدقاء المريض الخيرية)، رسالة ماجستير منشوره في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد ، المجلد 16، العدد الأول، سنة 2014م .

11. مبارك داؤود سليمان دخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال سيقا- كابو 2010م- 2014م" رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015م.

12. المنصور ياسر، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 1997م.