

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المحور الأول: خطة البحث

المحور الثاني: الدراسات السابقة

المحور الأول: خطة البحث

أولاً: مقدمة البحث

تعد المؤسسات الخدمية من أهم الأنشطة في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها ذلك لأن لها تأثيراً اقتصادياً وسياسياً وإجتماعياً وقد تطلب ذلك سعيًا جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير جودة خدماتهم، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرقى بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها لتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات إنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل والإرتقاء بمستوى الجودة الذي يصل إلى التميز هو الغاية المنشودة يطمح

الجميع للوصول إليها، إمتثالاً لتعاليم ديننا الحنيف، وتطبيقاً لسنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، يقول الله تعالى "صنع الله الذي أتقن كل شئ" (النمل آية 88) ويقول "صلى الله عليه وسلم" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه.

ويعد التخطيط أحد المفردات المهمة التي دعا إليها الإسلام مع بداية خلق الإنسان على هذه الأرض، عندما وجه خلقه للهدف العام من خلافتهم وهو عمارة الارض، وعبادة الله سبحانه "وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون"، وحث على التخطيط والإعداد لمواجهة تحديات المستقبل "وأعدوا لهم ما إستطعتم من قوة ومن رباط الخيل" (الأنفال 60)، كما إن التخطيط من أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقات تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى التي تسهم في الإرتقاء بجودة الخدمات المصرفية والإدارة الاستراتيجية والأداء المتوازن وغيرها.

وقد تطور مفهوم التخطيط ومر بمراحل متعددة في تعريفه وإستخدامه حيث عرف بأنه "جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه"، ونلاحظ أن مفهوم التخطيط جاء كأحد مفردات وظائف الإدارة العامة التي تنظم المؤسسات مواردنا في إطاره، وتسعى إلى تنفيذ أعمالها وفقاً لأهداف وضعت في سياق عملية التخطيط.

بدأت نظريات الجودة الشاملة تتقدم باتجاه إعتبار التخطيط الاستراتيجي أحد أهم مؤشراتنا، ليس ذلك فحسب فتحقيق الجودة يتطلب إتقان الأداء والخدمات المقدمة في مجالات عديدة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالممارسات العملية وتنتهي بالتقويم.

وقد إكتسبت الجودة أهميتها من كونها تنبع من قيم الإنسان وفطرته، فالعمل الصحيح المتقن مدعاة للإعجاب والفخر، وليس أفضل من أن تمارس الجودة لتلامس معاني الأمانة والدقة والإخلاص، بل والإحسان الذي هو أرقى معاني مراقبة الذات وأداء الخدمة إنطلاقاً من رغبة ذاتية وقيم أصيلة تؤمن بها وتعمل بموجبها.

إن جودة الخدمات المصرفية تركز على التخطيط الإستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، وإستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية بما يحقق أهداف المؤسسة الخدمية وبتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر.

ومع ظهور التخطيط الإستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المؤسسات على إختلاف نوعياتها، وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المؤسسات لوضع الإستراتيجيات الخاصة به وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية للمؤسسات لكي تتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والإستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والإزداد، ويتم إستخدام تعبير "الإدارة الاستراتيجية" للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي.

وقد شاع إستخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على إختلاف أنواعها وأنشطتها، وأثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن

المؤسسات التي تخطط إستراتيجياً تتفوق في أدائها على المؤسسات التي لا تخطط إستراتيجياً.

وقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت إختبار طبيعة العلاقة بين جودة الخدمات وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي إلى أن علاقة إيجابية تربط بينهما، فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن المؤسسات التي تدار إستراتيجياً تمتعت بجودة تفوق جودة المؤسسات التي لا تدار إستراتيجياً.

لذا فإن هذا البحث يعد خطوة متواضعة في طريق بناء منظومة للجودة في المؤسسات الخدمية وتضمن أبعاد الجودة في رسالة وغايات وأهداف المؤسسة ومراعاة متطلباتها في عملية التنفيذ من خلال تطوير مؤشرات محددة لجودة الخدمات المصرفية.

:ثانياً: مشكلة البحث

لم يحظ الربط بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات بإهتمام كاف من قبل المؤسسات الخدمية، وان عملية التخطيط وصياغة الخطط الاستراتيجية لا تزال توضع بشكل منفصل عن مؤشرات ومعايير وأبعاد الجودة، كما أن المؤسسات الخدمية تضع خططها الاستراتيجية ثم تضع خططاً لتحسين جودة خدماتها، الأمر الذي يشير إلى ضعف في إدراك أهمية دور التخطيط الاستراتيجي وتكامله مع جودة الخدمات المصرفية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (الملموسية - الإعتمادية - servqual الإستجابة - الضمان - التعاطف). وذلك حسب نموذج

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات المصرفية بينما الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي تناولته من عوامل أخرى منها الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية وفاعلية الأداء المؤسسي، أما الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة فقد تناولتها من عوامل أخرى منها زيادة فاعلية الأداء الإنتاجي وضبط الجودة في صناعة المواد الغذائية.

بعض الدراسات السابقة أثبتت عدم إهتمام المؤسسات بمختلف إتجاهاتها بالتخطيط الاستراتيجي لذا نجد أن بها بعض القصور في الاداء والخدمات وجاءت هذه الدراسة لسد الفجوة والإهتمام بوضع جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مختلف البنوك التجارية في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية العامة للبنك.

ومن هنا تبرز مشكلة البحث في تعرف أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ومدى الارتباط بين عمليات التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات المصرفية بأبعادها المختلفة.

:ثالثاً: أسئلة البحث

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات المصرفية

:ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

- 1) ما واقع مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية السودانية
- 2) ما واقع مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك التجارية السودانية

- مادور التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات المصرفية تبعاً لأبعاد الجودة 3)
(المتتمثلة في (الملموسية - الإعتمادية - الإستجابة - الضمان - التعاطف

رابعاً: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث النظرية في النقاط الآتية:

1. تسعى هذه الدراسة إلى الربط بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات المصرفية في نسق متكامل.
2. كما تبين العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأبعاد الجودة كل على حدا لتحديد الأبعاد التي تحتاج مزيداً من الإهتمام لترقية جودة الخدمة المقدمة.

أما الأهمية العملية فتتمثل في الآتي:

- 1/ قد يساعد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في المصارف السودانية وأصحاب القرار في معرفة نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية والعمل على تلأفيها، لا سيما أنه سيسعى لإختيار مؤشرات واضحة تساعد في صياغة رؤى المؤسسة وأهدافها بما ينسجم مع الخدمة المصرفية تحديداً.
- 2/ قد يساعد أصحاب القرار في المصارف السودانية عامة في تطوير جودة الخدمات المصرفية وخاصة المتعلقة بأبعاد الجودة المتمثلة في (الملموسية - الإستجابة - الإعتمادية - الضمان - التعاطف).
- 3/ طرح إستراتيجية الجودة القائمة على التقويم الشامل، بحيث تصح جزءاً من الثقافة اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة في المصارف، الأمر الذي يستلزم تغيير الثقافة المؤسسية وبذل الجهود لإدخال التغيير الثقافي الذي يقرر نجاح أو فشل أي برنامج لتحسين الجودة.

خامساً: أهداف البحث

-: يهدف البحث الى

1. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المصارف.
2. التعرف على جودة الخدمات المصرفية.
3. التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية.
4. وضع مقترحات تطويرية للإرتقاء بجودة الخدمات المصرفية.

سادساً: فرضيات البحث

:الفرضية الرئيسية

1. توجد علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات المصرفية.

:الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والملموسية.
2. توجد علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والإعتمادية.
3. توجد علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والإستجابة.

- 4) توجد علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والضمان.
- 5) توجد علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتعاطف.

:سابعاً: حدود البحث

:تحدد مجال البحث في الحدود التالية

الحد الموضوعي(الأكاديمي): إقتصرت البحث في حده الموضوعي على دراسة أثر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات المصرفية بكافة أبعادها ومتغيراتها في البنوك التجارية في السودان.

الحد الزمني: إقتصرت البحث على سنة 2014م.

الحد المكاني: البنوك التجارية في السودان.

:ثامناً: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

planning التخطيط :

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج وكذلك طرق العمل ومصادر التمويل ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها".

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "عملية تقوم بموجبها المؤسسة الخدمية بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة". وتطوّر أداؤها باستمرار.

Strategy الاستراتيجية

هي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها، وتحقيق "أفضل النتائج".

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "إتجاه عام وقرار تتخذه المؤسسة "تحدد بموجبه مسار عملها خلال مدة محددة".

Strategic Planning التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "منهج نظامي يواجه المستقبل بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة وإتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ".

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "عملية علمية شاملة تقوم على إستشراق المستقبل وإدراك المتغيرات المترابطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبها قيادة المؤسسة الخدمية بتحديد رؤية رسالة وأهداف المؤسسة بهدف الإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة.

Quality الجودة

تعرف بأنها "الخصائص والسمات الكلية للسلعة أو الخدمة أو النظام ذات العلاقة بقدرتها على إشباع الرغبات المدركة للمستهلك

وتعرف بأنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته وتحقيق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له

ويعرفها الباحث بإنها: "مجموع المواصفات المثلى التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسات الخدمية (المصارف) في جميع مكوناتها

:المحور الثاني: الدراسات السابقة

-:أولاً: دراسات إهتمت بالجودة الشاملة

دراسة (عرفة 2006) بعنوان أثر تطبيق نظم إدارة الجودة على 1/ زيادة فعالية الاداء الإنتاجي في المنشآت الصناعية السودانية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على نظم إدارة الجودة وبيان كفاءة الأداء الإنتاجي بتلك الشركات ومعرفة واقع الاداء في ظل تطبيق نظم إدارة الجودة، بالإضافة إلى معرفة أثر تطبيق نظم إدارة الجودة على الإنتاجية بتلك الشركات.

إتبعَت الدراسة المنهج الوصفي، والبحوث الوصفية ترمي إلى وصف واقع المشكلات والظواهر كما هي، أي وصف ما هو كائن تفسيره أو تحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها الظاهرة في ظل معايير محددة مع تقديم توصيات ومقترحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظاهرة.

ومن نتائج هذه الدراسة إلزام تلك الشركات موضوع الدراسة بعملية التحسين المستمر للمنتجات وذلك بإنشاء إدارة متخصصة مهمتها الأساسية تطوير وتصميم وتحسين المنتجات والخدمات حتى تكون ملية لحاجات المستهلك النهائي. كما تم تخصيص قسم يتلك الإدارة لتلقي شكاوى العملاء والعمل فوراً على تقليلها أو الحد منها تماماً. وأيضاً تمكنت تلك الشركات من بناء علاقات قوية مع العملاء وتوفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبة العملاء، كما تمكنت من تطبيق نظم إدارة الجودة في جميع أقسام المنشأة مما انعكس إيجاباً على زيادة الربحية والإنتاجية وزيادة ثقة المتعاملين مع هذه الشركات.

كما توصلت هذه الدراسة لمجموعة من التوصيات منها ضرورة وضع المواصفات القياسية ذات الصلة بالصناعة بصورة مبسطة مفهومه والتأكد من إلزام المنتجين بها. وأيضاً حث الجامعات ومراكز الأبحاث بتوجيه البحث العلمي في مجال ترقية جودة السلع والمنتجات الوطنية بغرض رفع قدرتها التنافسية للأسواق المحلية والعالمية.

دراسة ياسر 2000 بعنوان إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها 2/ في البنوك التجارية السودانية (دراسة حالة البنك السعودي السوداني)

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها مع بيان أدواتها وأساليبها وطرق تطبيقها مع التعرف على معوقات التطبيق بها ودراسة الوضع الراهن لإدارة الجودة الشاملة في البنوك السودانية من خلال معرفة دور بنك السودان ودور اتحاد المصارف السوداني والبنوك التجارية السودانية وتحليل القوائم المالية للبنك السعودي السوداني.

ومن نتائج هذه الدراسة أنها قد بينت السبب الأساسي في عدم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يرجع بصورة أساسية إلى عدم وجود جهة تساعد البنوك السودانية على بناء النظام وتطبيقه. وثبت أن هناك قصور من الجهات الحكومية

فيما يختص بأنشطة الجودة عموماً وفيما يختص بنشاط إدارة الجودة الشاملة على وجه الخصوص.

وقد أوصى الباحث بعدة توصيات تركزت حول ضرورة التغيير الجذري للأسس والمفاهيم التي إعتادت عليها البنوك السودانية في الإدارة والأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل متكامل يحقق الربط بين كل ما يجري داخل البنك بهدف تحقيق جودة الإنتاج ورضا العميل ونمو البنك. كما أوصى بضرورة إهتمام الدولة بهذا المفهوم والعمل على نشره داخل القطاع المصرفي عبر البنك المركزي وذلك من خلال إستحداث آليات تساعد البنوك على إدخال هذا المفهوم.

دراسة سعيد 2000 بعنوان ضبط الجودة في صناعة المنتجات /3/ (الغذائية) (دراسة حالة مصنع سعيد للمواد الغذائية)

تهدف هذه الدراسة إلى ملاحظتها إلى تدني الجودة في السلع التي تنتج محلياً وعدم منافستها للسلع المستوردة خاصة في مجال التصنيع الغذائي تحاول معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تدني الجودة، ومن نتائج هذه الدراسة إتضح أن عدم التقيد بالطرق العلمية في ضبط الجودة وندرة الكوادر المتخصصة والعمالة الماهرة وعدم إستقرارها ونقص وعيها بالجودة والتدريب إضافة إلى ضعف الجهات الحكومية المناط بها الإهتمام بالجودة كل ذلك أدى إلى تدني الجودة. من النتائج أيضاً إتضح أن الصناعة بالسودان تعاني العديد من المشاكل أهمها ضعف البنية التحتية ومشاكل الطاقة والتمويل إضافة للكثير من المشاكل الأخرى ظلت دون حل جذري لأزمان طويلة. إضافة لذلك يعاني المصنع من ضعف البنية التنظيمية والتي تتطلب منح الإستقلالية التامة لقسم ضبط الجودة ومده بالأقسام التي تساعد على التطور مثل إدارة التسويق والبحوث والتطوير.

ومن توصيات الدراسة أنه على المنظمات والمصانع المشابهة وحتى تعالج تدني الجودة في منتجاتها عليها الإهتمام بالطرق العلمية في ضبط الجودة وكذلك الإهتمام بالعمالة والعمل على تدريبها ورفع وعيها بالجودة إضافة إلى بحث وسائل إستقرارها مع إجراء الترتيبات التنظيمية المساعدة. أخيراً على الدولة الإهتمام بما يليها من واجبات فيما يخص الإهتمام بأمر المواصفات والجودة وأن تولي أمرها إدارة مستقلة إستقلالاً تاماً وأن توفر لها كل الوسائل المادية والمهنية لأداء أعمالها، كذلك على الدولة أن تعمل على حل مشاكل الصناعة وخلق بيئة صناعية ملائمة تنعدم فيها مشاكل الطاقة والتمويل وغيرها من المشاكل الأخرى المعيقة.

ثانياً: دراسات إهتمت بالتخطيط الاستراتيجي

دراسة عصام بعنوان التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات /1/ المعلومات (دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة)

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن تطبيق مؤسسات المعلومات السعودية للتخطيط الاستراتيجي من خلال تصميم رؤية ورسالة فاعلة تخاطب بها مجتمع المعرفة المحلي والعالمي، لذا تسعى الدراسة إلى التعرف على مقومات

التخطيط في إعداد بيان الرؤية والرسالة في مؤسسات المعلومات، والتعرف على عناصر التخطيط الاستراتيجي الجيد لإعداد وتصميم بيان الرؤية والرسالة، والوقوف على المواصفات والمعايير لإعداد بيان الرؤية والرسالة الجيدة.

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج منها القصور الشديد في توافر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات محل الدراسة وإفتقارها للسمات والمعايير والأسس السليمة لتبني الرؤية والرسالة والأهداف داخل تلك المؤسسات، حيث تبين وجود ضعف فيها. وضرورة العمل على إنشاء وحدة لتقويم العمل في البرامج والأنشطة والخدمات المختلفة لمؤسسات المعلومات ليتم من خلالها تقويمها في المساهمة في وضع الخطط والإستراتيجيات التي تدعم وتساعد في تطويرها. وتشجيع الباحثين والدارسين في مجال دراسات المعلومات على إعداد دراسات منهجية متخصصة عن اتجاهات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات بأنواعها المختلفة.

تقترح الدراسة بإعادة الهيكلة لبرامج وخدمات مؤسسات المعلومات حول مدى توافر التخطيط الاستراتيجي في برامج تدريب أخصائيو مؤسسات المعلومات، جميع خدمات المعلومات، جميع العمليات الفنية ومعالجة المعلومات، برامج تقنيات المعلومات وتطبيقات الويب.

دراسة شادية 2010 بعنوان اثر التخطيط الاستراتيجي على / 2/ راس المال البشري (دراسة حالة هيئة التدريس بجامعة (السودان)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور العنصر البشري ومساهمته بعمليات التخطيط الاستراتيجي بصورة فعالة كما إتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف العلاقة ما بين راس المال البشري والتخطيط الاستراتيجي وكل عناصر هذه العلاقة، للتحقق SPSS إستعانت الدراسة بإستبيان ومقابلات شخصية ومطبوعات وبرنامج من صحة الفرضيات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة بعد إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة أن أثبتت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السودانية يعتمد على كفاءة العنصر البشري في الجامعات.

كما توصلت الدراسة إلى أنه لابد من العمل على زيادة إقناع الإدارة العليا بالجامعة على وجود خطة إستراتيجية واضحة المعالم لتدريب أعضاء هيئة التدريس كذلك ضرورة إهتمام الإدارة بتدريب أعضاء هيئة التدريس وفقا لمعايير التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية لمواكبة أعضاء هيئة التدريس للتطورات العالمية بشقيها الأكاديمي والتقني. وأن تهتم وزارة التعليم العالي بوجود خطة إستراتيجية للتدريب بكل جامعة على حدى حتى تتمكن الجامعات من تدريب كوادرها الأكاديمية. أن توضع إستراتيجية الجامعة مع متطلبات حاجات التدريب

دراسة نوال 2012 بعنوان التخطيط للخدمة البريدية بالسودان / 3/ (واثر الحلول الالكترونية فيه (دراسة تقويمية

هدفت هذه الدراسة للتبصير بدور البريد في خلق التواصل بين الأفراد والمؤسسات والأمم، ولتوضيح أهمية التخطيط المدعوم بالتقنية الالكترونية للنهوض بالخدمة البريدية بالسودان وجعلها مواكبة لما يجري بالإدارات البريدية ببعض الدول العربية والمتقدمة. إتبع الباحث أسلوب دراسة الحالة بتوجيه الاستبانات للجمهور من عملاء البريد وللعاملين بالبريد وبعض الشركات البريدية الخاصة، وبالقطاعات ذات الصلة من المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، وزارة المالية والتخطيط الإقتصادي، بالإضافة إلى بعض العاملين بالإدارات البريدية العربية من خلال الإنترنت.

وجاءت النتائج لتوضح مدى التدهور الذي وصل إليه البريد بالسودان كنتيجة لتحرير السوق وفك الاحتكار عن الخدمة البريدية ومناقسة الشركات الخاصة بالمجال والإنعكاسات تطور قطاع الاتصالات والمعلوماتية وإستقطابه لعملاء البريد بآلياته المستحدثة وخدماته المتنوعة، وبالمقابل إتضح أن تطور الخدمة البريدية لا يمكن أن يتم بمعزل عن هذه التقنية الإلكترونية الحديثة.

جاءت التوصيات والمقترحات بتبني سياسة قطاعية نموذجية لتغيير الواقع الحالي للبريد، والإهتمام بتنظيمه وتخطيطه إستراتيجياً مدعماً بوسائل التقنية الإلكترونية من شبكات ونظم تطبيقية تربط فيما بين المكاتب والوحدات البريدية بكافة القطاعات البريدية بولايات السودان المختلفة وخارجياً بالإدارات البريدية الإقليمية والعالمية، حتى يستطيع أن يجد موقعاً وثقلاً بالسوق البريدي، ويتمكن من تقديم خدمة بريدية شمولية ومالية بريدية وخدمات أخرى جديدة تتصف بالجودة والنوعية وتتميز بالسرعة والأمان لتلبية تفضيلات العملاء بكافة أرجاء الوطن.

دراسة ناصر 2003 بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في /4/ (رفع الكفاءة الانتاجية (الحالة الادارة العامة للدوريات الامنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي والكشف عن معايير نجاحه كما هدفت للتعرف على مدى مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط الاستراتيجية والكشف عن أبرز معوقاته. المنهج المطبق هو الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي للتعبير عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج فيما يتعلق بالمعوقات تبين أن أكبر المعوقات يتمثل في المركزية الشديدة في عملية التخطيط وإتخاذ القرارات. وفيما يتعلق بمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لرفع الكفاءة الإنتاجية تبين أن أهم المتطلبات إنشاء قواعد للمعلومات حول المشكلات الأمنية ومشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية المرتبطة بمجالات عملهم. وفيما يتعلق بمدى مشاركة القيادات التنفيذية في الإدارة العامة للدوريات الأمنية في وضع الخطط الاستراتيجية تبين أن الإختصاص الرئيسي لمسؤولية إعداد التخطيط الاستراتيجي مقتصرة فقط على الإدارات العليا في الجهاز. كما أوصى الباحث بإستقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة لدعم العمليات الإدارية خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي وإستخدام وسائل التقنية الحديثة خاصة الحاسب الآلي وأوصى أيضاً بضرورة إشتمال الخطط الاستراتيجية على معايير واضحة ومحددة

لأداء العاملين ودعم قنوات الإتصال بين الأجهزة الأمنية لوضع إستراتيجيات عامة تعمل من خلالها على تحقيق أمن وإستقرار المجتمع، وأخيراً الإهتمام بإستخدام وتطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية ودعمه بمقومات النجاح ذلك أنه يسهم في تنمية الفكر الشامل للجهاز الأمني.

دراسة احمد بعنوان التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية /5 (الاداء المؤسسي) دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات

تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف منها الكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركات تقنية المعلومات والمؤثرة على كفاءة إنتاجيتهم، والتعرف على مدى مشاركة القيادات في هذه الشركات في وضع الخطط الاستراتيجية، كما هدفت للكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة تبين أن أكثر خصائص التخطيط الاستراتيجي توفراً وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى الإدارات الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الخطط الاستراتيجية والتفصيلية الموضوعة، كما تبين أيضاً أن الاختصاص الرئيسي في وضع الخطط الاستراتيجية يقتصر فقط على الإدارة العليا وأن أكبر المعوقات يتمثل في المركزية الشديدة في عملية التخطيط وإتخاذ القرار، وفيما يتعلق بمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي تبين أن أهم المتطلبات يتمثل في إنشاء قواعد معلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية مما يعمل على إتخاذ القرارات السليمة. وهناك بعض التوصيات التي أوصى بها الباحث منها إستقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة للعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والإهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي كما أوصى بضرورة إجراء البحوث العلمية والدراسات لحل المشكلات الرئيسية بالشركة والمتابعة الدقيقة لجوانب الأداء التقني للعاملين في شركات التكنولوجيا معايير محددة لمؤشرات القصور في الأداء.

دراسة اياد 2011 بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة /6 (الاداء المؤسسي) دراسة تحليلية على الجامعات النظامية الفلسطينية)

يهدف البحث إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل في الجامعات الفلسطينية، وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية، كما هدفت لوضع مقترحات تطويرية للإرتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقاً لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي. إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث.

تمثلت نتائج هذه الدراسة في ثلاث محاور أولاً محور توفر جودة الأداء المؤسسي كأبعاد لجودة الأداء في الجامعات الفلسطينية وفي بعد الحكم والإدارة وتوافره في بعد الموارد المؤسسية والخدماتية. ثانياً محور دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأبعاد الاداء المؤسسي وتوصلت الى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الاداء المؤسسي ومعيار الفلسفة والرسالة والاهداف كأحد أبعاد جودة الاداء ووجود

علاقة بينه وبين معيار الموارد المؤسسية والخدمات كأحد أبعاد جودة الأداء. ثالثاً محور واقع جودة التخطيط الاستراتيجي وبالذات توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد التحليل البيئي الداخلي والخارجي وفي بعد تكوين الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها وتقييمها. أوصى الباحث بضرورة صياغة الأهداف بكلمات بسيطة سهلة الفهم، والإهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية بإعتبار عامل عدم الإستقرار في البيئة الفلسطينية وكثرة التغيرات التي تؤثر في عملية التطبيق، كما أوصى بوضع دليل سياسات واضح وموثق ومعلن يتضمن مجالات العمل المختلفة وذلك لضمان توحيد تنفيذ الأعمال وفق رؤية موحدة لتوجهات الجامعات وسياساتها، وتوفير موارد كافية لعملية التطوير المؤسسي وتصميم نظام شامل ومتكامل للأنظمة والعمليات وآليات التدقيق والفحص لتدعيم عملية ضبط الجودة والتحسين المستمر، وأخيراً إعتداد المعايير والأدوات المقترحة كأساس يمكن التطوير عليه وتكييفه للجامعات الفلسطينية خاصة والعربية عامة لإجراء التقييم الذاتي المؤسسي.

الفصل الثاني

الإطار النظري

: ماهيه الاستراتيجيه

لم يضع معظم الباحثين تعريفاً محدداً للإستراتيجيه فهي تطلق أحياناً علي الغايات ذات الطبعه الأساسيه وأحياناً أخرى علي مجموعه من الأهداف المحدده والسياسات التي تسعى المنظمه إلى تحقيقها.

وقد يطلق لفظ إستراتيجيه على الأهداف المحدده ووضع البدائل المختلفه ومقارنه التكاليف والعوائد المرتبطه وتقييمها ثم إختيار البدائل الاستراتيجيه ووضعها في برنامج زمني قابل للتنفيذ.

أن الاستراتيجيه يقصد بها تلك القرارات التي تهتم (Ansof) ويرى (انسوف) بعلاقة المنظمه بالبيئه الخارجيه فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها إتخاذ القرار جزء من عدم المعرفه أو عدم التاكيد فمن هنا يقع علي عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المنظمه لهذه التغيرات البيئيه.

الاستراتيجيه أنها تحديد الأهداف طويله الأجل (Shandler) ويرى (شاندلر) وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف ويرى أن القرارات الاستراتيجيه هي تلك التي تختص بالقرارات التي تمس مستقبل المنظمه وفاعليتها في الأجل الطويل وذلك مثل القرارات الخاصه بالنمو والتوسع.

أن الأفراد المسؤولين عن تخصيص الموارد (Shandler) ومن هنا يرى (شاندلر) هم الأفراد الرئيسيون أو المناصب الرئيسيه في المنظمه أما هؤلاء الأفراد الذين يقومون بوضع الخطط في إطار الموارد المخصصه فيسمون بالمديرين التنفيذيين.

وبناء علي ذلك فالقرارات الاستراتيجيه تشير إلى تلك القرارات التي تؤثر على تخصيص أو إعادة تخصيص الموارد للمنظمه ككل والقرارات التشغيليه تشير الى تلك القرارات التي يتخذها المديرون بإستخدام الموارد التي سبق تخصيصها.

التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إتخاذ قرارات (Druker) وقد عرف (دراكر) مستمره بناء علي معلومات، تظهر هذه القرارات وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهودات اللازمه لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافق نظام للتغذيه المرتده للمعلومات.

أنه عمليه إتخاذ قرارات بناء على معلومات مستقبليه (Stiner) كما عرفه (ستينر) وحاليه ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنيه والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحدده.

Long range planning deals with the of present decisions in terms of sitting goals and developing strategies to achieve them translating strategies in to detailed operational programs and assuring that plans are carried.

ومن إستعراض آراء الباحثين في الفكر الإداري يمكن أن نستنتج أن : مفهوم الاستراتيجية يعتبر مرادفاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي . وأن كلا اللفظين يستخدمان بمعنى واحد. وإذا إعتبرنا أن العملية الإدارية هي عملية إتخاذ قرارات يمكن أن نصل إلى أن التخطيط الاستراتيجي يشمل تلك القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة وربحيتها في الأجل الطويل وتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة بها¹.

تعريفات أخرى:

w.f. Glueck : لخص قلويك :

أن الإدارة الاستراتيجية هي عبارته عن مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل علي إيجاد إستراتيجيات فعالة لتحقيق هدف المنظمة.

فقد تناول الإدارة الاستراتيجية من مدخل آخر هو **Fred.Davied** أما **ديفيد** مدخل الأدوار والمراحل التي تضمنتها الإدارة الاستراتيجية إذ عرفها بأنها : صياغة، وتطبيق، وتقويم التصرفات والأعمال التي شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

تمثل الإدارة الاستراتيجية توجه إستراتيجي حديث في إدارته المنظمة كنظام شامل ومتكامل، أوهي طريقة في التفكير وإسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع وإتخاذ القرارات الاستراتيجية أو الجوهرية.

بمعني أنها سلسلة من الخطوات أو التصرفات والأفعال التي تنتهي بتطوير وتنمية إستراتيجيه أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعه من العمليات المتكامله المرتبطه بقراءه وتحليل بيئه المنظمة الداخليه والخارجيه وتصميم إستراتيجيه². مناسبة في ضوء ذلك التحليل ومن ثم تنفيذها وتقييم النتائج

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الإعتبار المتغيرات الداخليه والخارجيه ويحدد القطاعات والشرائح السوقيه المستهدفه وإسلوب المنافسه.

التخطيط الاستراتيجي هو عمليه متجدده يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات :الخارجيه والداخليه. التخطيط الاستراتيجي يجب عن سؤالين

- ماهي القطاعات أو الشرائح التي ستعمل فيها.
- ما هو إسلوبنا في المنافسه في كل شريحة: السعر، الجوده، السرعة، المرونه.

فمثلا التخطيط الاستراتيجي لمطعم دجاج منذ عامين كان لابد أن يأخذ في الأعتبار تهديد أنفلونزا الطيور. والتخطيط الاستراتيجي لمطعم فول قد يكون إستهداف

عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الطبعة 1 الأولى، مصر، 1425هـ، ص 37

علي عبدالله الحاكم، الإدارة الاستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، الخرطوم، 2012م، ص 29 (2)

سكان منطقته سكنيه معينه وتقديم خدمه متميزه لهم والإقتصار علي الفول فقط أو وجود تنوع في السندوتشات. وقد تكون خطه يائع التلفزيونات العاديه أن يبدأ في بيع¹. تلفزيونات البلازما تدريجياً مع التركيز علي النوعيات الجيده جداً

ملاح التخطيط الاستراتيجي:

قد تبدو ملاح التخطيط الاستراتيجي غامضه في البدايه ولكن عموماً يمكن القول أنه يتضمن السمات التاليه :

- 1- هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
- 2- هو نظام لتحديد مسار الشركه في المستقبل ويتضمن ذلك تجديد رساله الشركه وأهدافها والتصرفات اللازمه لتحقيق ذلك والجهود الموجهه نحو تخصيص الموارد.
- 3- هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز الشركه في المستقبل وتحديد مجال أعمال وأنشطه الشركه مستقبلاً.
- 4- هو رد فعل لكل من نقاط القوه والضعف في أداء الشركه والتهديدات والفرص الموجوده في البيئه وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحه أمام الشركه في المستقبل.
- 5- هو أسلوب عمل علي مستوى مجلس الإدارة والإداره العليا والإداره التنفيذيه وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل الشركه.
- 6- هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي لاتعود علي جماعات أصحاب المصالح في الشركه، سواء كانت مزايا إقتصاديّه أو غير إقتصاديّه وهو يبرر بقاء الشركه².

التوصيف الخاطئ للتخطيط الاستراتيجي:

إذا كنا نعرفنا علي ماهية التخطيط الاستراتيجي، يتبقي أن نشرحه بصورة معاكسه بمعنى أن نشرح ما هو ليس بالتخطيط الاستراتيجي. وهذه الطريقه السلبيه في الشرح هي لإزاله أي غموض حول معنى التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي³:

- 1- **ليس التنبؤ:** فالتنبؤ هو إمتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل، والمتبع للتغيرات التي تحدث يجدها حاده وقويه. فالظروف البيئيه (السياسيه والإجتماعيه والتشريعيه والاقتصاديّه وغيرها) تتغير بسرعه كبيره ولا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق، بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصور شكل الشركه في المستقبل وتحقيق هذا التصور.
- 2- **ليس تطبيق الأساليب الكميّه في التخطيط:** إن التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والإبتكار والإبداع والتعمق في ذات وشخصية الشركه وثقافتها لبناء وهي إمور قد تتعد عن الأساليب المهمه في التخطيط والتنبؤ.
- 3- **ليس قرارات تخطيطيه طويله الأجل فقط** هي قرارات حاضره أيضاً، فكثير من القرارات الاستراتيجيه تؤخذ اليوم لأنها تؤثر في مستقبل ومصير الشركه.

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص 91)

² ناديه العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعيه للنشر، الإسكندريه، 2005م، ص 9)

³ ناديه العارف، المرجع السابق، ص 10)

- 4- **ليس إنها للمخاطره:** فطالما أن هنالك مستقبل فهناك مخاطره، إلا أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين علي تقييم المخاطره، إستنادا علي معايير إستراتيجية موجودة في الأهداف العامه ورساله الشركه وغيرها .

1: التخطيط الاستراتيجي ضروره

يعد التخطيط الاستراتيجي ضروره وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي إلى كفاءه في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالميه التي تستخدم التخطيط: الاستراتيجي. ونسوق فيما يلي بعض مبررات إستخدام التخطيط الاستراتيجي:

- 1- يزود الشركه بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- 2- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في الشركه ككل.
- 3- يساعد الشركه علي توقع التغيرات في البيئه المحيطه بها وكيفيه التأقلم معها.
- 5- يساعد الشركه علي تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحه وتحديد طرق إستخدامها.
- 6- يزيد وعي وحساسيه المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطه.
- 7- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.
- 8- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطيه عبر المستويات الإداريه المختلفه.
- 9- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً وبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
- 10- يوضح صورته الشركه أمام كافه جماعات أصحاب المصالح.

1 ما هي فائدة التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي يجعل الأهداف العامه للشركه واضحه للجميع وبالتالي:

- تنسيق منها خطط الإدارات أو قطاعات العمل.
- تكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات.
- يجعل جميع العاملين يعملون بتحقيق هدف واحد.

2: أهداف وأهميه عمليه التخطيط الاستراتيجي

الأهميه:

1. تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجيه للمنظمه.
2. صياغه وتطوير رساله المنظمه وأهدافها.
3. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمه.
4. تحديد وصياغة غايات وأهداف الاستراتيجيه للمنظمه.
5. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمه.

نادية العارف، مرجع سابق، ص 11 (1¹)

بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 92 (1¹)

بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 95 (2²)

6. التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
7. توجيه الموارد والإمكانات إلى الإستخدامات الإقتصادية.
8. توجيه الجهود البحثية لتطويل أهداف المنظمة وتدعم موقفها التنافسي.
9. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

:تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى

- 1) مواجهه عدم التأكد في بيئه عمل المنظمة
- 2) التوصيف والتقييم المنهجي لبيئه عمل المنظمة ووضع إستراتيجيات التعامل الفعال معها.
- 3) تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- 4) تدعيم قدره المنظمة في تحديد نقاط القوه وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- 5) توفير المرونة لدى المنظمة بالتكيف مع التغيرات غير المتوقعه.
- 6) توفير أدوات التنبؤ والتقدير لإتجاهات عناصر بيئه عمل المنظمة
- 7) تحديد وتوجيه قرارات الإستثمار في المنظمة.

1:مكونات التخطيط الاستراتيجي

:ويتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر الآتية:

(أ) وضع الإطار العام للاستراتيجية

(ب) دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة الخارجية والداخلية وتحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها.

(ج) تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها وإختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة.

(د) وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية

(هـ) تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة ومراجعة وتقسيم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة

(و) إستيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

2:عناصر التخطيط الاستراتيجي

:ويتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية

- 1- وضع الإطار العام للاستراتيجية.
- 2- دراسه العوامل البيئيه المحيطة بالمنظمه سواء كانت خارجيه أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.

1- عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 39 (1¹

2- بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 100 (2²

- 3- تحديد الأهداف والغايات.
- 4- وضع الاستراتيجيات البديله والمقارنه بينها.
- 5- إختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئيه المحيطه.
- 6- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلا إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- 7- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعه مع مراجعه وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئيه المحيطه.
- 8- إستيفاء المتطلبات التنظيميه اللازمه لتنفيذ الاستراتيجيه مع مراعاة تكيف المنظمه للتغيرات المصاحبه للقرارات الاستراتيجيه.

1: الغايات والأهداف

الغايات: هي النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات، ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص أهمها: البعد عن التفاصيل الدقيقة، والشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المنظمة، والمدى الزمني الطويل.

الأهداف: هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي وتنسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل الى التفصيل، وتتميز الأهداف بكونها تعكس:

- حالة أو وضع مرغوب فيه.
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
- نتيجة يمكن تحقيقها.
- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

2: العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف

1. **المؤثرات الخارجية:** (القيم الإجتماعية - مجموعات الضغط - التشريعات الحكومية).
2. **طبيعة النشاط:** (الموقف السوقي - نوعية المنتجات - التكنولوجيا).
3. **الثقافة التنظيمية:** (التاريخ والتطور - النموذج القيادي والإداري - الهيكل والأنظمة).
4. **الأفراد والمجموعات:** (توقعات أصحاب المصالح مثل العملاء والعاملين (والملاك - النقابات وجماعات الإئتلاف).

11 بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 234) 11

22 بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 235) 22

¹:الشروط والانواع

:شروط الأهداف

- الإرتباط بالرسالة والرؤية المستقبلية.
- العملية والواقعية.
- التحدي.
- القابلية للقياس.
- الجدولة الزمنية.
- التوازن.
- المساءلة والشمولية.
- التدرج.

أنواع الأهداف الاستراتيجية

:أهداف إستراتيجية طويلة الأجل

- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.
- تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.
- طويلة الأجل وغير محددة النهاية.

:أهداف تكتيكية متوسطة الأجل

- تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.
- متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.
- أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها.
- تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

:أهداف تشغيلية قصيرة الأجل

- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.
- أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.
- قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

وهناك نوع آخر من الأهداف

الأهداف الداخلية: تستخدم كمرجع لإدارة أداء المنظمة، وتستخدم للتنسيق بين إدارات المنظمة.

الأهداف الخارجية: تستخدم لتحديد ما هي العناصر الخارجية التي تؤيدها وتسعى إليها المنظمة وما هي العناصر التي ضدها وتعارضها وهي موجهة كذلك للأطراف الأخرى ذات المصلحة حيث قد تستخدم للتوضيح، أو للدعم أو للرقابة.

¹أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية

11 بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ، ص 236 (11

هناك عدة نواح تبرر لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها:

1. **تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط:** إذ لا يمكن للمدير القيام بوظيفته التخطيطية دون وجود أهداف واضحة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
2. **تعد الأهداف مرشداً لإتخاذ القرارات:** إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثر المؤسسة بالظروف البيئية المحيطة.
3. **تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التالية:** إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يمهد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية.
4. **يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية:** والأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته.
5. **تسهم الأهداف في تفويض السلطة:** إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.
6. **تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها:** فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين العاملين وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمؤسسة علاقات تعاون أو علاقات سلطة.
7. **تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس:** التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالباً ما يتم الإعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.
8. **تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد:** بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والتدريب والحوافز.... وغيرها.

1: الإعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف

1. القابلية للقياس الكمي.
2. الوضوح والبساطة والقابلية للفهم.
3. الموضوعية والواقعية.
4. الارتباط بعنصر الزمن.

2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

:يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها الآتي

1. السكارنة، المرجع السابق، ص 243) 1¹

المرجع السابق، ص 244) 1¹

المرجع السابق، ص 113) 2²

1. **الآثار الطويلة الأجل:** يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
2. **المشاركة الواسعة:** يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه . إبتداء من الإدارة العليا ونزولاً الى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
3. **المرونة:** يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات . المحتملة عند التنفيذ.
4. **حشد الطاقات الكامنة والموارد:** يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
5. **المستقبلية:** ينظر التخطيط الاستراتيجي الى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض futuring . معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
6. **الترتيب للخيارات والأولويات:** من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

1 أنواع التخطيط الاستراتيجي

-: أولاً: الخطة الاستراتيجية

الخطة هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، إحتياجات القوى البشرية.....الخ

وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5-15 سنة. ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا. كذلك يجب أن تتميز بالمرونة كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وكإطار لتوجيه القرارات في المنظمة.

-: ثانياً: الخطط التكتيكية متوسطة الاجل

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج والأفراد والخدمات والبحوث والتجهيز وذلك لتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد في ضوء

السكارنة، مرجع سابق، ص 102 (1¹)

الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محدد بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل. وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطط الاستراتيجية.

-:ثالثاً: الخطط التكتيكية قصيرة الأجل

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد والميزانيات السنوية. وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجداول الإنتاج...الخ. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة. ومن خصائصها أيضاً أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين وكذلك تمتاز بالتفاصيل.

¹مستويات التخطيط الاستراتيجي

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة وهي:

أولاً : التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق التي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها. وكما يطلق عليه (الاستراتيجية الكلية) وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات.

وتسعى المنظمة بهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مجموعة من الأهداف التي تتمثل في الآتي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج والسوق في المنظمة.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

السكرانة ، المرجع السابق، ص 104 (1¹

- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية المختلفة للمنظمة.

-ثانياً: التخطيط على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

هي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هنالك وحدات أعمال رئيسية لها إستقلالية في الموارد والأهداف، ويمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات في هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ استراتيجيات مناسبة لظروفها عن المنافسين والمنتجات والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة وهي تغطي فترة المتوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاثة سنوات كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عالي وميزة تنافسية في السوق، إن الإدارة في مثل هذه الشركات أو وحدات الأعمال مطالبة ن تبحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين هما:

1. ماهو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه على أفضل منتجاتنا أو وحدات أعمالنا للتأكد من أنها سوف تستمر في النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في السوق؟
2. ماهو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه في تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة والتي معظمها سوف لا يكون ناجحاً.

:ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

وهي إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية عند وضعهم للاستراتيجية الوظيفية كما أنها هي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.

وعرفه الدكتور إسماعيل محمد السيد بأنها عبارة عن عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة. فمثلاً يهتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل في عملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسة الإستثمار وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وهلم جرا. وهو لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكاراً أساسية التي يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع الالتزام بمجموعه من السياسات العامة أن التوجه لأي إستراتيجية وظيفية يجب أن ينبع من إستراتيجية الشركة الأم أو وحدة الأعمال التي تتبعها هذه الوظيفة ولكي تنجح الاستراتيجية الوظيفية لابد أن تؤسس و تبنى على مجالات جدارة متميزة في الوظيفة ذات العلاقة. مثال لذلك التسويق، التصنيع، التمويل، الموارد البشرية.

1مراحل التخطيط الاستراتيجي

-يتكون التخطيط الاستراتيجي من أربع مراحل وهي

1. مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة.
2. مرحلة التخطيط الاستراتيجي.
3. مرحلة التنفيذ.
4. مرحلة الرقابة الاستراتيجية.

-:أولاً: مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة

والتي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيهما، لإستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل استراتيجية وهي

1. الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
2. المخاطر في البيئة الخارجية.
3. عوامل القوة في البيئة الداخلية.
4. عوامل الضعف في البيئة الداخلية.

ثانياً: مرحلة التخطيط الاستراتيجي

والتي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة وهي صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها المختلفة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ

والتي تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

رابعاً: مرحلة الرقابة الاستراتيجية

والتي تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها، وأن الإجراءات التصحيحية يتم إتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

1 :والملاحظة أن مهمة التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي

1. تحديد رسالة أو رسائل المنظمة وأغراض المنظمة والأهداف الاستراتيجية والسياسات الاستراتيجية.
2. إعداد الاستراتيجية الرئيسية (الخطط الاستراتيجية) للمنظمة.
3. وضع السياسات المساعدة لتنفيذ ورقابة الخطة الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة.
4. إدارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية حتى يتم تحويل تلك الخطة إلى أعمال ونتائج.

السكارنة ، المرجع السابق، ص 115) 1¹

السكارنة ، المرجع السابق، ص 116) 1¹

5. القيام بعملية التقييم والرقابة من أجل تقرير ما إذا تم تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها، وتقرير ما إذا كانت الخطط الموضوعية لتنفيذها وكذلك السياسات الموضوعية للمساعدة في تنفيذها جيدة وعملية أم أنها تستلزم تعديلها أو تغييرها.

Environment Definition مفهوم البيئة¹

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل و المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً. أما الخواص :- العامة للبيئة

1. أن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم أو إطار البيئة. إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه.
2. إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليفها.
3. إن الإدارة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها، ولذا فدور وفعالية كل إدارة تختلف من تنظيم لآخر، وأنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.

التقسيمات المختلفة للبيئة

:- (أولاً: البيئة الكلية (العامة

تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر أخرى في المنظمة، تؤثر هذه البيئة على كل المنظمات العاملة في المجتمع، وهذه البيئة واحدة لجميع المنظمات في المجتمع، والقوى المؤثرة في هذه البيئة وتشمل :-

أ. البيئة الطبيعية: وهي تعبر عن الطبيعة بمناخها وأحوالها ومواردها المختلفة .

ب. البيئة الاقتصادية: ويشير هذا البعد الى النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة والأحوال الاقتصادية العامة وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة وخصائص الإستثمار في المجتمع ومعدلات الفائدة .

ج. البيئة التكنولوجية: ويعبر عن مستوى المعرفة والتقدم والتجديد التكنولوجي والعلمي بالمجتمع، ودرجة تطوير المعرفة وتطبيقها .

د. البيئة الاجتماعية: وتعبر عن الطبقات الاجتماعية وتحركها، الأدوار الاجتماعية، المنظمات الاجتماعية تطوراتها .

هـ. البيئة الثقافية: وتضم القيم المميزة للمجتمع، العرف والتقاليد والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع وأيضاً شعور وإتجاهات العاملين تجاه منظماتهم .

السكرانة، المرجع السابق، ص 192 (1¹)

و. **الهيكل القانوني:** ويضم النظم القانونية والدستورية والوحدات الحكومية المختلفة ذات سلطة التشريع والقوانين الخاصة بالضرائب والترخيص للمنشآت والرقابة عليها.

ز. **الهيكل السياسي:** ويضم المناخ السياسي للمجتمع ومركزية ولا مركزية السلطة السياسية في المجتمع.

ح. **الهيكل الديموغرافي:** ويعبر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث إعدادها وتوزيعها وعمرها وجنسها وتركزها ومستوى تحضرها.

ط. **الهيكل التعليمي:** ويتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم في النظام التعليمي وأيضاً معدلات المهن ومستوى التدريب للسكان.

1^{ثانياً: البيئة الخاصة}

-: تتمثل تلك العوامل فيما يلي

العملاء: يمثلون شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة في كسبهم مستقبلاً للتعامل معها.

الموردون: ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والعدد والآلات والأدوات اللازمة لأنشطة وعمليات المنظمة.

الوسطاء: ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة بين المنظمة ومستهلكيها سواء أن كانوا وكالات، أو تجار جملة أو تجار تجزئة.

الممولون: يمثلون بصفة رئيسية المساهمون، مالكي الأسهم، بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الإعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان كبيوت الإقراض والبنوك وغيرها.

الحكومة: تمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تمثله من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات، والأسعار والضرائب.

المنافسون: ويمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها للسوق، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس.

تكنولوجيا الصناعة: تمثل مدى التقدم الآلي والتقني في مجال أنشطة وعمليات المنظمة ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد والتكلفة والعائد الخاص بها والمناخ الذي يلائمها داخل المنشأة.

1^{تحليل البيئة الصناعية}

وتتكون البيئة الصناعية (التنافسية) مما يلي :

أولاً : المنافسون الحاليون :

يتوقف ما تحصل عليه المنظمة من حصة تسويقية علي قوتها النسبية بالمقارنة بالمنافسين، وبصفة عامة فإن نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمنظمة، كما أن

السكارة، المرجع السابق، ص 194 (1¹)

السكارة، المرجع السابق، ص 204 (1¹)

التهديد الذي تواجه المنظمة هو نتيجة نقاط قوة للمنافسين. وعلي المنظمة أن تجمع معلومات دقيقة تمكنها من معرفة مدى توافر محددات النجاح داخل المنظمات المتنافسة ويتم دراسة النقاط التالية:

1. **نقاط القوة عند المنافسين :**

- أ. القدرة علي تخفيض الأسعار.
- ب. جودة السلع والخدمات.
- ج. القدرة علي التطوير والابتكار.
- د. السمعة وثقة العملاء.
- هـ. كفاءة وجودة سياسات البيع والترويج.
- و. موقع المصنع ومراكز التوزيع.
- ز. نوعية العمالة.
- ح. جودة الاستراتيجيات.
- ط. الخبرة في الصناعة.
- ي. العلاقة مع الموردين.
- ك. القدرة علي الحصول علي الموارد الأولية بسعر مناسب.
- ل. تكامل تشكيلة المنتجات.

2. **حدة المنافسة بين المنافسين:**

تزداد حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين أي بين المنظمات التي تعمل حالياً في الصناعة كلما زاد عدد منظمات الصناعة وتساوت القوة النسبية لهم وكثرت محاولات تخفيض السعر وإتباع إستراتيجيات عدائية .

ويهدف مسح البيئة الخارجية الي:

أ. تحليل الفرص الخارجية:

ويتم هنا عمل قائمة يجمع الفرص الخارجية التي يمكن أن تشكل مكسباً للمنشأة أو مصدر دعم لها. وفي هذه الخطوة ينبغي النظر بمنظار رجل الأعمال وليس بمنظار المدير أو المسؤول. ويتم هنا أيضا ترتيب هذه الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

1. توفر الموارد والطاقة البشرية للإستفادة من هذه الفرص.
2. العائد الذي ستجنيه المنشأة في مقابل ما ستستثمره من وقت وجهد في محاولة إستغلال هذه الفرصة .
3. هل الفائدة المرجوة عاجلة ام آجلة ؟
4. درجة التأثير السلبي نتيجة شغل بعض موارد وجهد المنشأة في المحاولة إستغلال الفرصة.

ب. التهديدات الخارجية : إنطلاقاً من الواقع الحالي والظروف التي تحيط

بالمنشأة يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمنشأة ويتسبب في أن تعجز المنشأة عن تحقيق الأهداف المخططة. وكأمثلة علي هذه التهديدات يمكن ذكر:

- تردي الأوضاع الاقتصادية في المجتمع.
- زيادة النفقات والمصاريف.
- تقلص مصادر الدعم.
- توسع المنافسين في السوق.

- صدور لوائح وأنظمة لا تخدم نشاط المنشأة.

1 تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

عند إجراء عمليات التوصيف و التحليل والتقييم الداخلي، يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه القدرات و الإمكانات مادية كالأموال، الآلات، والمباني، والمواد ... وغيرها. أو كانت بشرية (إدارية وتنظيمية وتنفيذية) وذلك من حيث كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والمقدرات الفنية والجهاز الإستشاري والتنظيم غير الرسمي ومدى قوته .. الخ ، هذا إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل، ومدى حرصهم علي منظماتهم، كذلك مدى شهرة المنظمة وإسمها التجاري في السوق، والصورة الذهنية لدى الجمهور عنها .. الخ

تحليل النشاط التسويقي :

يعرف التسويق بأنه: (نشاط إنساني موجه لإشباع حاجات ورغبات والأفراد من خلال عمليات تبادل) فالحاجات و الرغبات الخاصة بالعملاء تعتبر هي الموضوع الرئيس _ بمراعاة ظروف المجتمع وقيمته وتقاليده _ وبالتالي فإن الإستراتيجيات تبنى لكي

- أ. تقدم منتجات (سلع، خدمات، أفكار...) يرغبها العملاء.
- ب. تعكس السعر والجودة والصورة التي يبحث عنها العملاء والمنظمة.
- ج. تتعرف علي وسائل الإعلان الأكثر مناسبة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتبين.
- د. تجعل المنتجات متوفرة للعملاء في منافذ التوزيع الأكثر ملاءمة للعملاء.

1 (:) swot : نموذج تحليل مصفوفة

على أساس مقارنة الفرص والتهديدات الخارجية SWOT يقوم تحليل مصفوفة :بمجالات القوة والضعف الداخلية وذلك بأن توضع

- أ. (S) نقاط القوة في الجانب الأيمن من أعلى في خانة .
- ب. (W) نقاط الضعف في الجانب الأيسر من أعلى في خانة .
- ج. (O) الفرص في الجزء العلوي يمين في المصفوفة في خانة .
- د. (T) التهديدات في الجزء الأسفل يمين من المصفوفة في خانة .

السكارنة، المرجع السابق، ص 213 (1¹)

السكارنة، المرجع السابق، ص 222 (1¹)

العوامل الداخلية	(S)نواحي القوة	(W) نواحي الضعف
(O) الفرص الرئيسية	خلية (1) SO قوة وفرص إستراتيجية هجومية	خلية (3) WO ضعف وفرص التنوع الخارجي
(T) التهديدات الرئيسية	خلية (2) ST قوة وتهديدات إستراتيجية التنوع	خلية (4) WT ضعف وتهديدات إستراتيجية دفاعية

(جدول رقم 1-2) ¹ SWOT نموذج تحليل مصفوفة

بلال خلف السكارنة - التخطيط الاستراتيجي - ص 223

:ينتج عن المصفوفة أربعة خلايا

1) (الخلية رقم 1):

تمثل أفضل المواقف حيث تواجه المؤسسة فرص بيئية وتمتلك في نفس الوقت نقاط قوة تساعد على إستغلال هذه الفرص وتبنى المؤسسة في هذه الحالة إستراتيجية هجومية لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.

4) (الخلية رقم 4):

تمثل أسوأ المواقف حيث تواجه المؤسسة تهديدات بيئية وفي نفس الوقت تتسم أنشطتها الداخلية ومواردها بالضعف، وفي هذه الحالة تتبنى المؤسسة إستراتيجيات تقلل من أثر المخاطر والتهديدات، وعادة ما تكون إستراتيجيات دفاعية.

2) (الخلية رقم 2):

وهي المؤسسة التي تتمتع بنواحي قوة وتواجه تهديدات بيئية، في مثل هذه الحالة تحاول إستخدام نواحي القوة لديها في بناء فرص في مجالات أخرى تتوفر بها فرص أي تتبع إستراتيجية التنوع.

السكارنة، المرجع السابق، ص 223 (¹)

3) (الخلية رقم 3):

هي المؤسسة التي تواجه فرص بيئية ولكنها تمتلك نقاط ضعف داخلية، في هذه الحالة تحاول المؤسسة اتباع إستراتيجيات تتغلب بها على نواحي الضعف الداخلية أو تطورها وبذلك تلجأ إلى إستراتيجية التنوع الخارجي بالاندماج مع شركة أخرى أو شراؤها.

¹ مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي

: تسفر عمليات التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط

1. الخطة الاستراتيجية .
2. الخطط متوسطة الأجل .
3. الخطط قصيرة الأجل .

1. الخطة الاستراتيجية:

الخطة الاستراتيجية هي الخطة الإنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفه المنظمه، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف.

وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد إتمامها بمثابة الفلسفه التي تساعد الإدارة في الإجابة علي كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات بالنسبه لعدد من الجوانب مثل تحديد السلع والخدمات التي يجب تقديمها، والموارد والاستثمارات اللازمه، ومصادر التمويل والأسلوب التكنولوجي المستخدم، والإحتياجات من القوى الخ .

وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل وذات خطوط عريضه وتتم في المستويات العليا من التنظيم، وتتميز بالمرونه، وتعتبر كمطله تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيميه، ووضع الإطار لترشيد القرارات الخاصه بها.

2. الخطط متوسطة الأجل:

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسي في التنظيم كالإنتاج، والبيع، والافراد، والبحوث، والتطوير، والاستثمارات، وذلك لتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف، والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية. ويتم إعداد هذه الخطط علي مستوى التنسيق أو مستوى الإدارة الوسطى لفته متوسطة الأجل من ثلاث إلى خمس سنوات أو من خمس سنوات إلى سبع سنوات حسب طبيعة عمل المنظمه. ومجال الخطط هنا يكون محدداً بمجال وظيفي معين. مع تركيز أكبر علي التفاصيل ويتميز بالثبات نسبياً بالمقارنه بالخطة الاستراتيجية.

3. الخطط قصيرة الأجل:

وتتميز هذه الخطط بأنها تفصيليه وتوفر خطوطاً مرشده لكافه أوجه النشاط في المدي القصير. وفي منظمات الأعمال تشمل الخطط القصيره الأجل خطط المبيعات، وجداول الإنتاج، وموازنه المشتريات، وإستخدام القوي العامله وغيره. وهذه الخطط يتم وضعها علي مستوى التشغيل، وتتميز بأنها قصيره الأجل،

1. عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 54 (1¹)

ومحدوده الإتجاه وتقتصر على وجه معين من أوجه النشاط، وثابته نسبياً، وتتميز بالتفاصيل الكثيرة ويختص مستوى التشغيل بهذه الخطط وتتميز البيئة عند هذا المستوى بأنها مغلقة نسبياً، ويمكن برمجتها، وتستخدم الطرق الكمية في اتخاذ القرار.

1 معوقات التخطيط الاستراتيجي

إن استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك عقبات تجعل التخطيط الإستراتيجي أمراً صعباً. وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي:

- 1- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:
 - أ- إعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
 - ب- إعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته.
 - ت- إعتقاد المدير بأنه لن يكافأ علي عمله التخطيط الاستراتيجي.
- 2- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:
 - أ- (تغير سريع في عناصر البيئة) القانونيه والسياسيه والاقتصاديه الخ
 - ب- إرتفاع تكلفه متابعه هذا التغير عن قرب وبصوره مستمره.
- 3- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك إنطباعاً سيئاً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:
 - أ- مشاكل وضع نظام التخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكره.
 - ب- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجيه لا تجعل المدير مقدراً . لأهميه الفكره.
 - ت- وجود خطأ في إداره الخطط الاستراتيجيه يجعل المدير يعتقد بان الفكره غير مجديه.
- 4- ضعف الموارد المتاحة ، مثل:
 - أ- ضعف الموارد المتاحة.
 - ب- صعوبه الحصول علي موارد أوليه.
 - ت- صعوبه جلب التكنولوجيا والأساليب الفنيه.
 - ث- نقص في القدرات الإداريه.
- 5- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفه كبيره وذلك للأسباب الآتيه:
 - أ- تستغرق المناقشات حول رساله وأهداف الشركه وقتاً طويلاً من إداره العليا.
 - ب- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفه.

نادية العارف، مرجع سابق، ص 12 (1¹)

المبحث الثاني:

Quality Concept Definition تعريف مفهوم الجودة

لتقريب مفهوم الجودة سيتم التركيز على ثلاثه مداخل أساسيه لتعريفها حيث أن الجودة تعتبر إنعكاساً للمنفعة المتحققه لطرف ما من هذه الأطراف الثلاثه وهي المستهلك والمجتمع. فالمنفعه المتحققه لمنتج تتجلى في producer المنتج التصميم ومدي تلبية لرغبة المستهلك وأثره في الطلب علي منتجاته كما تتجلى في مطابقه المنتج للمواصفات لتأثيرها في كفاءة وترشيد إستغلال الموارد. أما المستهلك فإنه ينظر للجوده كقيماً، أي كيف يمكن للمنتج الجيد أن يحقق له الغرض المقصود وبالتكلفه المقبوله فالجوده هنا تعني الإمتياز الذي يمكن للمستهلك أو المنتج تحمله ويهدف هذه المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر أي مدى إدراك المستهلك في مدى إشباع إحتياجاته وتلبية رغباته من خلال إستخدامه للسلع والخدمات أما من ناحيه المجتمع فالمنافع المتحققه للمنتج والمستهلك لا تمثل عائداً للمجتمع إذا التحقت به الأضرار وهنا تتمثل producer الجودة في إبعاد الضرر عن المجتمع. بناءً علي ما سبق عرضه يمكن تعريف الجودة من خلال ثلاث مداخل رئيسه كما يلي:

Customer تعريف الجودة من خلال مدخل المستهلك Approach¹

يعتبر هذا المدخل من المداخل الحديثه لتعريف الجودة ففيه يربط جارفن بين مفهوم الجودة والرضا ذلك لأن المستهلك يحكم علي المنتج Garvin 1984م سواء اكان سلعه او خدمه بأنه ذو جوده عاليه عندما تكون درجه رضاه product عنه عاليه ولكن هنالك صعوبه في الرابط بين الرضا والجوده بشكل دائم نتيجة الآتي:

- واحد حتي يكون له product تعدد خيارات المستهلك وصعوبه تجميعها في منتج قبول جماعي
- قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك Edward Deming يعرف إدوارد ديمينج 1986م. وتوقعات المستهلك حاضراً ومستقبلاً.

الجوده بأنها الخصائص والسمات الكليه للسلعه Taylor كذلك يعرف تايلور 1989م. أو خدمه أو النظام ذات العلاقه بقدرتها علي إشباع الرغبات المدركه للمستهلك.

فيعرف الجودة بأنها الملاءمه للإستعمال Joseph Juran أما جوزيف جوران للإستخدام وفقاً للمواصفات التي تحقق رضا product المقصود أي قدرة أداء المنتج المستهلك وتشبع رغباته بمعنى أنه كلما كانت خدمه أو السلعه المتقدمه ملائمه Fegenbaum لإستخدام المستهلك كلما كانت جيده. كما يعرف فيجناوم 1991م. الجودة علي أنها تحقيق رغبه المستهلك.

أروه عبدالحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأدوات والوسائل، شركة مطابع السودان للعملة، (1¹ الخرطوم، 2008م، ص 5.

الجوده بأنها القدره علي تحقيق رغبات Johnson ويعرف جونسون 1992م المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته وتحقيق رضاه التام عن السلعه أو الخدمه التي تقدم له.

الجوده بأنها ملاءمه السلعه أو الخدمه MITRA ويعرف ميترا أميتفا 1993م للإستعمال المقصود وفقاً لما يطلبه المستهلك أو أكثر منها.

الجوده بأنها الخصائص الكليه للسلعه أو Dilworth كما يعرف ديلوراث 1996م الخدمه المتعلقه بالتسويق والهندسه والتصنيع والصيانه والتي من خلالها تلبى السلعه أو الخدمه عند الإستعمال توقعات المستهلك.

بأنها خصائص أو ملامح المنتج أو John Oakland كما يعرفها جون اوكلاند 200م الخدمه التي لها القدره علي تلبية الإحتياجات الظاهره والمستتره.

وتعرف كل من الجمعيه الأمريكيه للجوده والمنظمه الدوليه لتقييس هيئه الجوده بأنها الدرجة التي تشيع International {ISO} :المواصفات العالميه فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية للمستهلك من خلال جملة الخصائص الرئيسيه المحدد مسبقاً.

Producer تعريف الجودة من خلال مدخل المنتج approach :¹

بأنها المطابقة للمواصفات. أي القيم المثلى المحددة 1993 Evans عرفها إيفانز للسلعة أو الخدمة والانحرافات المسموح بها عن تلك القيم والمحددة من قبل المصممين.

الجودة بأنها المطابقة Philip Crosby 1995 ويعرف فيليب كروسبي للإحتياجات أو المواصفات. أي أن الجودة تعني صنع مواصفات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا ما نأدي به كروسبي في مفهوم المعيب الصفري الذي يدعو إلى عمل الشئ الصحيح من أول مرة وفي كل مرة.

Community تعريف الجودة من خلال مدخل المجتمع Approach²

الجودة بأنها الخسارة التي يسببها Genichi Taguchi يعرف جينشي تاجوشي المنتج للمجتمع بعد إرسالها إليه.

¹أهمية الجودة الشاملة

:تكمّن أهمية الجودة في

أ.روه عبد الحميد ، المرجع السابق، ص 9 (¹)

أ.روه عبد الحميد ، المرجع السابق، ص 10 (²)

أ.روه عبد الحميد، المرجع السابق، ص 24 (¹)

- 1) إختيار أنسب الخامات واكفاً عمليات التصنيع وأمثلة الظروف الإنتاجية بما يكفل توفير ضمان قوي للإنتاج ذو مستوى الجودة المنشوده.
 - 2) تركيز أعمال التصميم لإنتاج عدد أقل من المواد والأجزاء والمكونات مما يهيئ للإنتاج مستوى أعلي من الجودة.
 - 3) رفع كفاءة الإستخدام للآلات الإنتاجية ورفع مستوى الأداء للعمال.
 - 4) تطوير وتحسين وتنوع العمليات الإنتاجية مع زياده مستوى الأداء للعمال.
 - 5) توفير ظروف الأمان والسلامة في العمل.
 - 6) تحسين العلاقة بين المنشأه والعمالين.
 - 7) إيجاد درجات مختلفه من الجودة تساعد على تشجيع المصانع على السباق والتنافس من أجل إنتاج ذي جوده افضل.
 - 8) تبسيط جميع مراحل عمليات التصنيع مما يساعد علي الحصول علي إنتاج متجانس ومتمثل في درجه الجودة.
- وتنعكس أهميه الجودة علي ما يلي:
- 1) **firm reputation سمعه المنظمه**
تكتسب المنظمه شهرتها من جوده المنتجات التي تقدمها للسوق فإذا ما كانت منتجاتها منخفضه الجودة يمكنها من خلال تحسين الجودة أن تحقق الشهره والسمعه الطيبه الواسعه التي تمكنها من التنافس مع المنظمات الاخرى في القطاع الذي تنتمي اليه المنظمه.
 - 2) **legal responsibility المسؤليه القانونيه للجوده**
تلقى الخدمات والسلع غير الجيده في إنتاجها أو توزيعها بمسؤليه قانونيه علي عاتق المنظمه علي أي ضرر يصيب المستهلك جراء إستخدامه لهذه المنتجات ويترتب علي ذلك تعويضات ماليه لرفع الضرر عن المستهلك وربما عقوبات إداريه حكوميه رسميه تؤدي إلى توقف المنظمه مؤقتاً ونتائج سلبيه علي سمعه المنظمه.
 - 3) **international competition المنافسه العالميه**
في عصر ثوره المعلومات الإتصالات العولمه والأسواق العالميه ذات المنافسه الحاده تكتسب الجودة أهميه خاصه في إستراتيجيه المنافسه فهي تمكن المنظمات من تحقيق وضع تنافسي أفضل لكسب حصه مقدره في السوق العالمي هو تحسين الاقتصاد.
 - 4) **customer protection حمايه المستهلك**
يؤدي تطبيق نظام الجوده في أنشطه المنظمه ككل وضع مواصفات مناسبه محدده إلى تحقيق منتج نهائي عالي الجوده وتعزيز ثقه المستهلك في منتجات المنظمه كما يساهم في حمايته من الفشل التجاري.
 - 5) **costs and market share التكاليف وحصه السوق**
يعود تطبيق نظام الجوده جميع عمليات ومراحل الإنتاج إلى إتاحة الفرص لإكتشاف وتلافي الأخطاء مما يجنب المنظمه تكاليف إضافيه كما يؤدي إلى تقليل الزمن الفاصل من الإنتاج والتكلفه الكليه للمنتج ويزيد من أرباح المنظمه.
- quality objectives¹ أهداف الجوده الشامله**
تنقسم أهداف الجوده إلى أهداف خاصه بضبط الجوده وأخري متعلقه بتحسينها
- 1) **quality control objective أهداف خدمه ضبط الجوده**

أروه عبدالحميد، المرجع السابق، ص 28 (1¹)

هي تلك الأهداف التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظه عليها ويصاغ على مستوى كل المنظمة بإستخدام متطلبات ذات مستوى أدني تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا المستهلك.

2) **quality improvement objective أهداف خدمة تحسين الجودة**

هي الأهداف التي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي المستهلكين بصورة أكثر مما سبق يمكن تصنيف أهداف خدمة ضبط وتحسين الجودة إلى خمس فئات هي:

- I. **external performance أهداف الأداء الخارجي للمنظمة**
وتشمل الأسواق البيئه والمجتمع.
- II. **operations objective أهداف العمليات**
تتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- III. **product performance أهداف أداء المنتج**
تتناول إحتياجات المستهلكين والمنافسه.
- IV. **internal performance أهداف الأداء الخالي**
تشمل مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للمتغيرات ومحيط العمل.
- V. **employees objectives performance أهداف لأداء العاملين**
تتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

Quality Circles Concept : مفهوم حلقات الجودة

:تعريف برنامج حلقات الجودة

يمكن القول أن برنامج حلقات الجودة هو برنامج شامل مكثف لتحسين الإنتاجية من خلال التركيز على تنمية الموارد البشرية، والتأكيد على دورها في تحقيق الكفاءة والفعالية لمنظمات الأعمال، بمعنى آخر هو البرنامج الذي يعكس فلسفة الإدارة في تحسين الإنتاجية من خلال الفرد حيث تكون مهمتها خلق البيئه المناسبة التي تساعد العامل على أداء وظيفته بشكل أفضل.

فحلقات الجودة تؤكد على إشراك العاملين في تحسين الطريقة التي يتم بها أداء العمل حيث يتقابل مجموعة من الأفراد بمحض رغبتهم لتحديد المشكلات التي تواجه العمل وتحليلها وإقتراح الحلول المناسبة وتقديمها للإدارة مع تطبيقها كلما سمحت ظروف العمل بذلك.

أحد أساتذه إداره الأعمال بجامعة هارفارد نجد أن حلقات الجودة hinolaka رأي هي مجموعه من العاملين تتطوع لدراسه وحل مشكلات العمل وفي تعريف آخر عرفت تعريف الجودة بأنها مجموعه صغيره من العاملين يشتركون في عمليه دراسه تعاونه مستمره هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيره وتقديم الحلول المناسبه لها.

من هذا المنطق يمكن القول بأن حلقات الجودة هي أحد الوسائل الفعاله لمشاركه العاملين داخل التنظيم في تحمل مسؤوليه تحسين الجودة سواء فيما يتعلق

بالأعمال المسندة لهم أو بيئته العمل ككل كما تركز هذه الحلقات علي النتائج طويلة الأجل ليتم تحسين الإنتاجية من خلال العمل المستمر من جانب العاملين وإرتباطهم¹. الدائم بالمنظمات التي يعملون بها

أهداف حلقات الجودة²

وهو أحد المؤسسين البارزين لفكره حلقات الجودة اليابانية kaorn يلخص الأهداف الرئيسية لحلقات في النقاط التالية:

1. إيجاد اتجاهات إيجابية لدي العاملين بأهميه حلقات الجودة.
2. تطوير شخصيه العاملين بالحلقه.
3. تشجيع العاملين على الابتكار والتجديد.
4. رفع الروح المعنويه للعاملين.
5. التنميه الإداريه بقياده الحلقه.
6. إيجاد علاقه طيبه بين الإدارة والعاملين.

Quality Circles Working : أسلوب عمل حلقات الجودة¹

-: نجد أن حلقات الجودة تمر بأربعة مراحل هي

- Problem Determination تحديد المشكلة
- Problem Selection اختيار المشكلة
- Problem Analysis and Resolution تحليل المشكلة
- Solution Recommendation إقتراح الحل

problem Determination : تحديد المشكلة

إن تحديد المشكلة التي تقوم بالحلقه، يوضع لها حل يمكن أن يأتي من قبل الإدارة أو من أي مصدر آخر داخل المنظمه أو خارجها وكلما كان عدد المشاكل التي يتم إقتراحها كبير كلما كان هناك فرصه أكبر لإختيار مشكله لها أهميتها يتم وضع حلول لها من قبل أعضاء الحلقه.

Problem Selection إختيار المشكله

من بين المشكلات المتعدده التي يتم تحديدها سابقا يتم إختيار المشكله الأساسيه التي تواجه المنظمه والتي يتطلب وضع حل عاجل لها، وهنا فرصه لكل شخص في إختيار المشكله الأساسيه متساويه بين أعضاء الحلقه فلا يوجد في هذا المجال فرق بين الرئيس والمروؤوس وبإختيار المشكله يصبح أفراد الحلقه في موقف يسمح لهم ببدايه تنفيذ البرنامج.

Problem Analysis and Resolution تحليل المشكلة

¹ .أروه عبدالحميد، المرجع السابق، ص 157)

² .أروه عبدالحميد، المرجع السابق، ص 159)

¹ .أروه عبدالحميد، المرجع السابق، ص 167)

يعد تحليل المشكله الرئيسيه التي تواجه التنظيم يبدأ أعضاء الحلقة بتحليلها وهنا يتطلب الأمر ضروره المامهم بالأساليب المختلفه لحل المشكلات، ونتيجته لأسباب متعدده قد تكون الأساليب المطبقه في الشركه غير كافيه في التوصل إلي حلول إيجابيه للمشكله محل الدراسه. ولذا يقرر المسهل الاستعانه ببعض الإستشارات الخارجيه والتي تتوفر لديها خبره بتكنيك حلقات الجوده. تكون مهمه المسهل عن تذكير الأعضاء من توقيت إلى آخر بأن حل المشكله ليس من إختصاص القائد بمفرده أو اللجنه الإستشاريه التي يقرر الإستعانه بها فعدم الإشتراك جميع الأعضاء في وضع حل المشكله يفقد برنامج حلقات الجوده الركن الأساسي لنجاحها فالمشاركه الجماعيه في حل المشكله تخلق شعور بالرضا والإشباع لدى أعضاء الحلقة وتكون نتيجته بذل أقصى طاقه ممكنه في وضع حل للمشكله محل البحث.

Solution Recommendation إقتراح الحل

وبعد تحليل المشكله يقوم أعضاء الحلقة مباشرة بعرض مقترحاتهم وغالباً ذلك بحضور طبقه الإدارة العليا حيث يقوم المسهل وقائد الحركه بدعوة المديرين المختصين بالحضور إلى مكان إنعقاد الحلقة وبشرح المشكله التي يتم تحديدها والحلول مقترجا التي تمت الوصول اليها ومدى مساهمة الحلول في تخفيض التكلفه وتحقيق الأهداف التي تسعى الشركه إلى تحقيقها وعندئذ تقوم الإدارة بمراجعته الحلول المقدمه وإتخاذ القرار في هذا الشأن في الوقت المناسب وعند الموافقه على الحل يتم إتخاذ القرارات اللازمه لتنفيذها بأقصى سرعه ممكنه أما في حاله الرفض يقوم ممثلي الإدارة بإعتذار عن حضور الإجتماع للحلقه القادمه مع توضيح الأسباب وراء ذلك، والجدير بالذكر أن تمثيل طبقه الإدارة العليا في مناقشه المقترحات التي توصل إليها أعضاء الحلقة إليها كحل للمشكله ومن خلال تمثيل طبقه الإدارة تتاح الفرصه للعاملين لمقابلتهم وجه إلى وجه مما يسهل عمليه الإتصال بهم وبالتالي رفع الروح المعنويه للعاملين وحفزهم علي أداء العمل بطريقه أفضل. وبالحصول على موافقه الإدارة علي الحل المقترح يقوم أعضاء الحلقة بمتابعه هذا الحل في الواقع العملي لفترة زمنيه محدده فإذا ظهر قصور في التطبيق وظلت المشكله قائمه لسبب أو لآخر يقوم الأعضاء بتحليلها مره أخرى حتي يتم التوصل إلى الحل الأمثل.

Advantages for the organization Quality Circles :¹ فوائد حلقات الجودة للمنظمة

1. تحسين الإتصالات من خلال مشاركه العاملين.
2. تحسين مستويات أنجاز الأداء وتطوير جوده المنتج المقدم.
3. رفع الحواجز بين الإدارة والعاملين بقصد تحقيق الأهداف.
4. حل المشاكل التي تواجه العمل من جزورها وحسب الأولويه.
5. إعطاء فرصه لظهور قيادات إداريه ذات كفاءه وفاعليه في تحقيق أهداف المنظمه.

Advantages for the Employees Quality Circles فوائد حلقات الجودة للعاملين

1. رفع معنويات العاملين من خلال مشاركتهم في جميع أنشطه المنظمه.

أروة عبدالحميد، المرجع السابق، ص 161 (1¹)

2. زياده الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إشباع رغباتهم الوظيفيه في المنظمه.
3. الإعتراف بأدائهم المتميز الذي يحظى بتقدير عالي من الإدارة.
4. زياده إحتمال الأعمال الإبداعيه والخلاقه.
5. تكوين علاقات عمل غير رسميه بشكل أفضل يحكمها التعاون الإجتماعي.

1-: أهمية حلقات الجودة

تتجسد أهمية حلقات الجودة في تحقيق مستوى عالي من الأداء والجوده وإنخفاض التكلفه ومعدل دوران العمل في المنظمه كما تعمل علي التحفيز من أجل الإبداع والعمل بشكل أفضل وتعميق الشعور لدى العاملين بالمسؤوليه والحرص علي إبتكار الحلول الإبداعيه للمشاكل التي تعيق سير العمله بالصوره المطلوبه. التي تحقق إحتياجات العميل الحاليه ورغباته المستقبلية.

2 Quality Circles organizational : هيكل حلقات الجودة

:يتكون الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة مما يلي

1. Higher Administration : الإدارة العليا :

.تتمثل مهمتها في توفير الدعم والمساعدته الماديه والمعنويه لحلقات الجودة

2. Steering Committee : لجنة التوجيه :

تشكل لجنة التوجيه مركز عجله التنظيم فهي تضم في عضويتها ممثلين من كل الوظائف الرئيسيه بالمنظمه وتقوم بوضع الخطط والسياسات اللازمه لتطوير برنامج حلقات الجودة كما أنها تقوم بمهام تعيين المستوى التالي وهو المنسق

3. Coordinator : المنسق :

يعتبر المنسق حلقة الوصل بين المسهلين ومختلف أقسام المنظمه ولجنة التوجيه ويكثر وجود المنسق عادة في منظمات الأعمال الكبيره كما أنه بالإمكان دمج مهمه المنسق والمسهل مع بعضهم البعض في وظيفه واحده ويعتبر المنسق محور برنامج حلقات الجودة كما يقوم بمهمه إختيار المسهلين لبرنامج حلقات الجودة

4. Facilitator : المسهل :

يعتبر المسهل عنصراً أساسياً في التأثير علي نجاح أو فشل الحلقات حيث يقوم بجانب لجنة التوجيه وقاده الحلقة بتنسيق كيفيه عمل الحلقة ذلك لانه يمثل حلقة الوصل بين حلقات الجودة وبقيه أقسام المنظمه وبهذا يعتبر أكثر الأفراد ترويحاً لبرامج حلقات الجودة لذا يفضل أن يتم إختياره من درجات الإدارة العليا. وتعتبر مهمه المسهل من أصعب المهام للبرنامج وذلك لقيامه بتأديه أربعة أدوار متميزه وهي:

- دور القدوة لأعضاء برامج التحسين.
- المدرب والموجه لقادة حلقات الجودة.

أروة عبدالحميد، المرجع السابق، ص 161 (1¹)

أروة عبدالحميد، المرجع السابق، ص 162 (2²)

- دور إستشاري لتطوير علاقات العاملين تجاه حلقات الجودة .
- القيام بدور ضابط الإتصال بالنسبة للإدارة العليا .

5. **القائد Leader :**

يعتبر القائد أحد الأجزاء الأساسية في برنامج حلقات الجودة ويتم اختياره عادة من بين المشرفين أو رؤساء الأقسام في المنظمة لكنه لا يملك أي سلطه رسميه داخل الحلقة بل يعتبر المشرف أو المباشر على أعضاء الحلقة وتحت توجيهه المسهل يقوم القائد بتدريب أعضاء الحلقة بالإضافة إلى قيامه بدور المقرر لإجتماعات حلقات الجودة وتدوين الوقائع التي تتم مناقشتها في اللقاءات المختلفه والتأكد من أن أنشطه الحلقة تتم وفقا لخطوات برنامج حلقات الجودة :المتعارف عليها ويمثل دور قائد الحلقة في الآتي

- إيجاد حاله من التكامل بين أعضاء الحلقة .
- ضمان مشاركته الأعضاء في المناقشات التي تدور داخل الحلقة .
- خلق وتطوير العلاقات الإنسانيه بين أعضاء الحلقة .
- توجيه نشاطات الحلقة .
- تدريب أعضاء الحلقة على تطبيق أدوات حل المشاكل .
- التنسيق والتعاون مع ممثل الحلقة لتنفيذ برنامج التحسين .

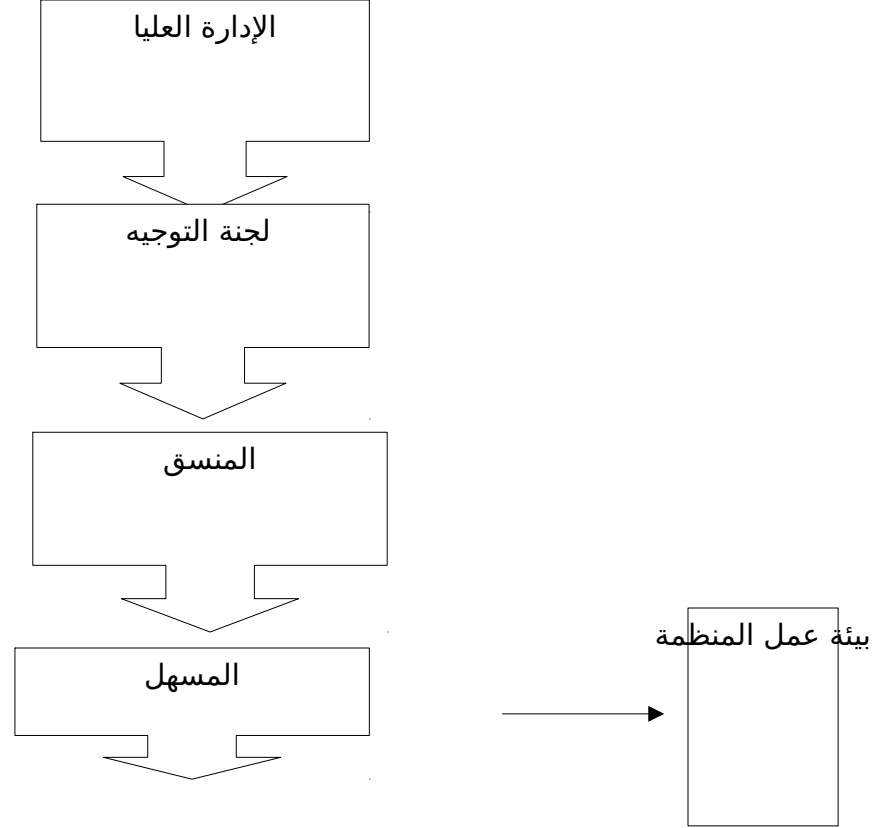
6. **الأعضاء Members :**

يمثل أعضاء الحلقة العناصر الأساسية لحلقات الجودة ويتراوح العدد الأمثل لهم بين 4-12 عضو يتم إختيارهم بشكل يقارب إلى حد كبير إختيار المسهل والقائد بشكل طوعي. بالإضافة إلى ضروره وجود تشابه في الخبرات بينهم وعادة ما يتقابل الأعضاء لمدة ساعة كل أسبوع في وقت العمل في المنظمة لحل المشكلات ذات العلاقه بموقع العمل الذي ينتمون إليه بعد أن يتم تدريبهم علي كيفية إستخدام الطرق الأساسية لحل المشكلات والتي يطلق عليها أدوات التحسين المستمر :ويتركز دور الأعضاء في الآتي

1. تحديد المشاكل وتحليلها وحلها .
2. وضع الأفكار التي يطرحها الأعضاء الآخرون موضع الجد والتقدير .
3. إستخدام الأدوات الإحصائية في تحديد وتحليل مشاكل العمل .
4. المشاركة الجماعيه في إتخاذ القرارات .

1:شكل (2-1) أدناه يوضح هيكل حلقات الجودة

أروه عبدالحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأدوات والوسائل، شركة مطابع السودان للعملة، (1¹ الخرطوم، 2008م، ص 166



هيكل حلقات الجودة

المصدر: أروه عبدالحميد - إدارة الجودة الشاملة - ص 166

الأعضاء

TQM Applying مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة Causes:

تواجه منظمات الأعمال مرحلة تحديات كبرى مما حتم على القائمين على أمر إدارتها السير بخطى سريعة وواثقة وبذل الكثير من الجهود لمواجهة هذه التحديات خاصةً بعد فشل المدخل التقليدي لإدارة الجودة في الوقوف أمام تلك التحديات. أدى تطبيق المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة ونجاحه في كثير من المنظمات على مستوى تحسين المنتج وزيادة الطلب عليه إلى ضرورة تطبيقه في منظمات الأعمال الصناعية والخدمة على السواء وتتمثل أهم مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

- إرتباط تحسين الجودة بالإنتاجية.
- إرتباط الجودة بالشمولية في كافة مجالات الأعمال.
- عالمية نظام الجودة حيث أنها تعتبر سمة من سمات العصر الحديث.
- أدى نجاح إدارة الجودة الشاملة في العديد من منظمات الأعمال إلى إحداث زخم كبير في العمل وتحسينه.
- أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تقليل تكلفة الإنتاج مما ساهم في خفض الأسعار وزيادة الطلب على المنتجات.

1. أروه عبدالحميد، المرجع السابق، ص 256 (1¹)

Advantages TQM: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أنها إحدى أهم المداخل الأساسية لتحسين أداة منظمات الأعمال وتقدم الجودة العالية مما يترتب عنه تحقيق رضا العميل حيث أن طبيعة المنافسة العالمية الواسعة والشاملة تفرض بصفة عامة على أي منظمة أن تتصف بأربعة خصائص هي:

- أ. فهم ما يريده العميل وتلبية إحتياجاته عند طلبها وبأقل تكلفة حيث يساهم ذلك في تحقيق رضاه وزيادة ولائه لمنتجات المنظمة وإستمرار التعامل معها.
- ب. توفير المنتج بجودة عالية وبشكل مستمر.
- ج. مجاوزة المستجندات التكنولوجية والاجتماعية في العالم.
- د. توقع رغبات العملاء المستقبلية.

ولكي تتمكن منظمات الأعمال من الصمود والبقاء واللاحق بركب المنافسين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويرجع ذلك إلى ما حققته بعض المنظمات من نتائج متميزة في الجودة والإنتاجية.

¹:ويمكن تلخيص هذه الفوائد فيما يلي

1. إنخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.
2. تبني نمط إداري فعال مع العاملين وعملاء المنظمة.
3. خفض التكاليف.
4. زيادة إنتاجية المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين والذي يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
5. تحفيز الإتجاهات الإيجابية للعاملين نحو عمل المنظمة.
6. زيادة أرباح المنظمة نتيجة للمحافظة على العملاء وكسب عملاء جدد لمنتجات المنظمة.
7. تفعيل عملية الإتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية بالمنظمة.
8. مساعدة المنظمة في معرفة أدائها مقارنة بأداء المنظمات الأخرى المماثلة.
9. زيادة الحصة السوقية للمنظمة من خلال خفض التكاليف وزيادة رضا العملاء.
10. معرفة جوانب هدر الوقت والطاقات الذهنية والمادية والتخلص منها.
11. مشاركة العاملين في القرارات من خلال جمع المعلومات عن المشاكل وإقتراح الحلول لها.
12. خلق مقاييس للحكم على جودة المنتجات.

التركيز علي العميل

²الإستماع لصوت العميل

أروة عبدالحميد، المرجع السابق، ص 257 (¹)

محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، (²) 2010م، ص 71.

يمكن تعريف العميل علي أنه المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه رغبه في شرائه وبنفس الوقت لديه القدره علي شراء ذلك المنتج .

American marketing association وقد عرفت جميعه التسويق الامريكه association

the actual or prospective purchaser of products and services العميل علي أنه مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع

إن العميل يشكل الهدف النهائي لأي عمليه تسويقيه. لأنه هو مفتاح نجاح المنظمه أو فشلها. سواء كانت هذه المنظمه صناعيه أو خدميه أو منظمه ربحيه أو غير ربحيه. ويمكن تصنيف العملاء إجمالاً إلى نوعين رئيسيين

• **internal customer العميل الداخلي**

العميل الداخلي هو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحده المعينه، ففي حالة تقسيم عملية الإنتاج إلى مراحل مثلاً فإن كل مرحلة تمثل عميلاً داخلياً للمرحلة التي قبلها، وكل قسم يمثل عميلاً داخلياً للقسم الذي إستلم منه المنتج أثناء التصنيع ففي كل مرحلة أو قسم هناك مدخلات وعمليات ومخرجات .

• **External Customer العميل الخارجي**

أما العميل الخارجي فهو العميل الذي يكون موقعه خارج المنظمه ويقوم بشراء المنتج أو لديه الرغبة في شرائه. ويصنف العملاء الخارجيون إلى نوعين في هذا المجال:

1) **Industrial Buyer المشتري الصناعي**

هو الفرد أو الجهة التي تقوم بشراء المنتج ليس من أجل استهلاكه، بل لإستخدامه في عملية إنتاج منتج آخر.

2) **End customer المستهلك النهائي**

المستهلك النهائي هو الذي يشتري المنتج بقصد الإستعمال أو الإستهلاك، سواء إستعمالها بنفسه أو إشتراها لغيره لكي يستعملها :وهناك إجمالاً العديد من أساليب الأستماع لصوت العميل منها:

1) **المقابلات الشخصية:**

المقابلة هي تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال حوار كلامي، ويكون هذا أو من خلال وسائل أخرى كالهاتف وغيره face to face التفاعل أما وجها لوجه ويوجه هنا مندوب المنظمة بعض الأسئلة والإستفسارات إلى العميل يستحثه فيها .على إبداء رأيه في مواضيع محدده سلفاً .

2) **الإستبانة:**

أداة الإستبانة هي وسيلة لجمع المعلومات من خلال إحتوائها على مجموع من الأسئلة أو العبارات والطلب من العملاء الإجابة عليها. وهنا أيضا يتيح مصمم الفرصة أمام العميل لكي يبدي رأيه في المواضيع Questionnaire الإستبانة المتعلقة بعبارات الإستبانة وتعتبر الإستبانة من أكثر الطرق إستخداماً في هذا المجال.

3) **مشاركة العميل ضمن فرق الجودة:**

قد تقوم المنظمة في بعض الأحيان بإتاحة الفرصة أمام العميل للإنضمام لعضوية فرق الجودة لسماع آرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة وطلباً لمساهمته في حل

مشاكل الجودة ورأي العميل هنا ضروري لأن العميل هو مستخدم المنتج وبالتالي يهتم الإدارة الإستماع لوجهة نظره.

4) **نظام الاقتراحات:**

لكل منظمة نظامها الخاص فيما يتعلق بإقتراحات العملاء فشركات الطيران توزع في نهاية الرحلة تسأل فيها المسافرين عن رأيهم في الخدمات Cards كروتاً المقدمة لهم وتحثهم على تقديم إقتراحاتهم. وكثير من الشركات والمؤسسات تضع صناديق للإقتراحات والشكاوي في مكان بارز من الشركة أو المؤسسة حيث يقوم موظف العلاقات العامة مرة كل فترة دورية محددته ومن الجدير بالذكر أنه ينبغي على الإدارة على الإهتمام بهذه الإقتراحات وتحويلها إلى الجهات المختصة داخل المنظمة لدراستها وإقرار إمكانية تطبيقها.

1تحقيق رضا العميل

تزايد الإهتمام بالعميل في الآونة الأخيرة وذلك بعد إزدياد حدة المنافسة بين الشركات، فقط أدى التنافس الحاد بين هذه الشركات إلى ضرورة التركيز على إشباع حاجات ورغبات العميل وذلك محاولة لارضائه وإسعاده.

تسعى المنظمات الناجحة دائماً للإرتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى العملاء وذلك من أجل الإحتفاظ بهم وإستمرار تعاملهم مع المنظمة وحثهم على الولاء للمنظمة وللمنتجات التي يقومون بشرائها، بالإضافة إلى محاولة جذب عملاء جدد إلى المنظمة ويمكن التعبير عن الرضا بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل وبعبارة أخرى يمكننا القول أن رضا العميل هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات. وبالتالي فإن هناك ثلاثة مستويات من الرضا /عدم الرضا يمكن أن تتحقق من خلال أداء العملاء المدرك من قبل العميل بتوقعاته

1: أداء المنتج أقل من توقعاته - العميل غير راضي

2: أداء المنتج يساوي توقعاته - العميل راضي

3: أداء المنتج اكبر من توقعاته - العميل سعيد

إن عملية التركيز علي العميل تتطلب الإهتمام به وتلبية حاجاته ورغباته من أجل إرضائه بل أيضاً من أجل إسعاده وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمه العميل والعناية به ما يلي:

- 1- **التلبية الفوريه:** إستعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل والسرعه في إنجاز هذه المطالب.
- 2- **القدره علي تلبية الوعود (الموثوقيه):** ضروره توفر الخدمه في موظفي المنظمة عند أداء الخدمه، وتقديم المشوره المتخصصه.
- 3- **الدقه في التعامل وتزويد العميل بالمعلومات،** بالإضافة إلى الدقه في الوفاء بالإلتزامات
- 4- **إبداء الموده (الكياسه):** توفير جو الإلفه والموده مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوي تفكيره يساهم في شعور العميل بأن له قرين في المنظمة يفهمه ويعمل لصالحه من الضروري أن يعرف موظف المنظمة نفسه أمام العميل وأن يكن له الإقدام وأن ينصت لقضاياه بإهتمام.

محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 74 (1¹)

- 5- **اللياقه في التعامل:** غضب العميل يكمن دائماً في عدم كون البائع لبقاً في إبلاغه بعدم إمكانيه تلبية طلباته بالصوره التي طلبها. والعميل يطلب أن يرى البائع دائماً مساعداً وناصحاً.
- 6- **دقه وشمول المعلومات:** يتوقع العميل أن يكون مصدر المعلومات عن المنظمه موثقاً به ويود أن يعرف أي تغيرات أو إضافات تتعلق بالخدمه المقدمه له، بشرط أن تكون هذا المعلومات دقيقه وكامله.
- 7- **الإنصات إلى العميل:** الإهتمام بالعميل والإنصات له دون مقاطعه هو نصف الطريق إلى تفهم رغباته. المطلوب الإنصات إلى العميل حتي لو كان العميل غير موضوعي في الحديث.
- 8- **حق العميل في الاعتراض:** فمن حق العميل أن يعترض وعلي موظف المنظمه أن يجيب علي اعتراضاته.

إن عمليه التركيز علي العميل تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن العميل ابتداء من تحديد حاجاته ورغباته وتوقعاته ووصولاً إلى نقل وجهه نظره ومدي رضاه أو عدم رضاه وشكاويه عن المنتج.

:رواد الجودة الشاملة

المجموعه الأولى: وهم الرواد من الولايات المتحده الأمريكيه الذين أشاعو ونقلو فلسفه وتطبيقات الجوده لليابان في عقد الخمسينيات من القرن الماضي ود. جوزيف جوران (w Edwards deming) ، وأبرزهم (د. إدوارد ديمنج (Joseph M Juran) ود. أرماند فيجينبوم (Armnd v Feigenbaum) .

المجموعه الثانيه: هم اليابانيون الذي طوروا تطبيقات جديده في فلسفه ورساله الجوده التي نقلها لهم الرواد الأمريكان وكانت إسهاماتهم في ستينيات القرن د. جنيتشي تاجوشي (kaoru Ishikawa) العشرين. ومن أبرزهم د. كاورو إيشيكاوا ود. ماساكي إيماني (shigeo shingo) ود. شيجيو شينجو (Genichi tagchi) (Massaki Imai)

المجموعه الثالثه: وهم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين (Philip B Crosby) والذين تابعو النجاحات اليابانيه في الصناعه. ومن أبرزهم فيليب كروسبي وسنستعرض فيما يأتي أبرز الإسهامات (Tom Peters) وتوم بيترز ، (Philip B Crosby) لرواد الجوده المشار اليهم فيما تقدم بالإضافة إلى أساتذه وباحثين لهم بصمات¹. جليه في مجال الجوده

2 (1993 - 1900 Dr.Edwards Deming) إدوارد ديمنج

يعتبر الأب الروحي لجوده الإنتاج ورقابه الجوده، وهو إستشاري بارز، ومعلم ومؤلف في موضوع الجوده. ولد ديمنج في الولايات المتحده الأمريكيه عام 1900م ودرس فيها وهو حاصل علي الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعه بيل في أمريكا، تعرف ديمنج علي أسس الإدارة التقليديه في أواخر العشرينيات من القرن Western Elestrics الماضي عندما عمل في الإجاره الصيفيه في شركه

نزار عبدالمجيد البراوي والحسن باشيور، إدارة الجوده مدخل للتميز والريادة،الوراق للنشر، الطبعة الأولى، (1¹ عمان، 2011م، ص 81

البراوي، المرجع السابق، ص 82 (2²

الشهيرة في شيكاغو. واثناء عمله في مصنع (هاوثرن) في شركه Hawthorne الكهرياء الامريكيه، إكتشف مدي أهميه الرقابه الإحصائية في ضبط جوده العمل والانتاج.

1: مبادئ ديمنج الأربعة عشر

لضمان تحسين مستوي الجودة قدم (ديمنج) الأربعة عشر مبدأ المعروفة بإسمه : (وهي كما يأتي (إبراهيم 2009،111 بتصرف

المبدأ الأول: وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات، أي: أن الجودة أولاً وتحقيق أعلى جودة في المنتج بوضع أهداف تؤدي لتحسين جودة المنتج والخدمة، لتحقيق مركز تنافسي في السوق، وضمان الإستمرار والبقاء في السوق.

المبدأ الثاني : إتهاج فلسفة جديدة، تتبني هذه الفلسفة قراراً مشتركاً يتحمل مسئوليته كل فرد في الشركه، لأن الجهود الغير متحمسه لتحسين الجوده بالشركه أو المنظمه لن تحقق النتائج المرجوه والتوقعه علي المدي الطويل، فتحسين الجوده عمليه كليه متكامله.

المبدأ الثالث: التخلص من الإعتماد علي التفتيش الشامل: فيجب أن تكون الجودة هي الأساس الذي تركز عليه المنظمه، والتخلص من الإخفاقات السابقيه في الإنتاج، وجعل الرقابه وقائيه هدفها منع حدوث الخطأ ودعم المخطئ لتجاوز كبوته ليعطي بشكل أفضل من السابق.

المبدأ الرابع: إلغاء تقييم العمل علي أساس السعر فقط، العمل المربح لا يمكن أن يتجاهل إطلاقاً سعر البيع، ولكن يجب إعتماد الموردين الذين يعتمدون الجودة في منتجاتهم، وتوطيد العلاقه الحسنه معهم.

المبدأ الخامس: وجود تطوير مستمر في طرق إختيار جوده الإنتاج والخدمات، متابعه المستجدات التي ترافق الأداء وتحسين الأداء بشكل مستمر، فمهما وصل مستوى الجوده اليوم لابد أن يكون أساساً للتحسين في المستقبل، فالمعايير الثابته وغير المتغيره من أسباب إنهيار المنظمه.

المبدأ السادس: إنشاء مركز للتدريب الفعال: تشمل كافه الموظفين، فيجب أن يدربوا علي طريقة أداء الأعمال المنوطه بهم، ومناسبه للمسئوليه التي تحملوها، مع تكثيف تدريبهم علي تحسين أساليب الإنتاج.

المبدأ السابع: وجود قياده فعاله : وذلك بصقل وتنميه هذه الصفه فهي علي درجات، وتحقيق التناسق بين الإشراف والإداره بالتفاعل والإلتزام، فالقائد الفعال يكون يكون المساعد والمساند والحريص علي تحسين أداء ومهاره مرؤوسيه، وزرع الثقه في أوساط العاملين، والسعي للتحسين المستمر.

المبدأ الثامن : إزالة الخوف: إن الإهتمام بالجوده يستلزم أن يشعر الموظفين بالأمان داخل الشركه أو المنظمه التي ينتمون لها، وتوفر عنصر الإستقرار الوظيفي لهم، لأن ذلك يكفل للمنظمه الولاء والشعور بالإنتماء لها، وإبعاد عقبه الخوف وترك

البراي، المرجع السابق، ص 83 (1¹

الحرية لهم في ابداء آرائهم، والتحدث بصراحه، وهذا ما يجعل العاملين يعملون ويؤدون أعمالهم بفاعليه أكثر دون خوف.

المبدأ التاسع: إزالة الحواجز بين الإدارات: السعي لحل الصراعات القائمة بين العاملين، والقائمه بين الإدارات وإحلال التعاون بينهم، وجعلهم يشعرون أن الهدف هو الجوده وليس منافسه بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق الواحد، لإنجاز وإنتاج النوعيه الملائمه سواء كانت منتج أو خدمه ترضي وتفوق العملاء.

المبدأ العاشر: التخلص من الشعارات والنصائح: الطريقه التحفيزيه تدمر الجوده، لأنها تركز الإهتمام على الرغبه في عمل الشئ أكثر من التركيز علي الكيفيه في عمل هذا الشئ، فالأفضل تقليل الدعايات والأهداف الكميه، وحتى إن كانت الشعارات جيده وتعطي فكره عامه عن الأمر المطلوب، فهي لا توضح التي تؤدي إلى ذلك.

المبدأ الحادي عشر: إستبعاد الحصص العديديه: الحد من التوجيهات التي تتطلب تحقيق نتائج محدده من كل عامل أو موظف علي حده، والتركيز علي إنتهاج مسلك الفريق الواحد داخل المنظمه فالتفوق علي توقعات العميل التي لها علاقه بالجوده تكون لها قيمه طويله الأجل، أكثر من توقعاته الخاصه بكميه الإنتاج المصنعه.

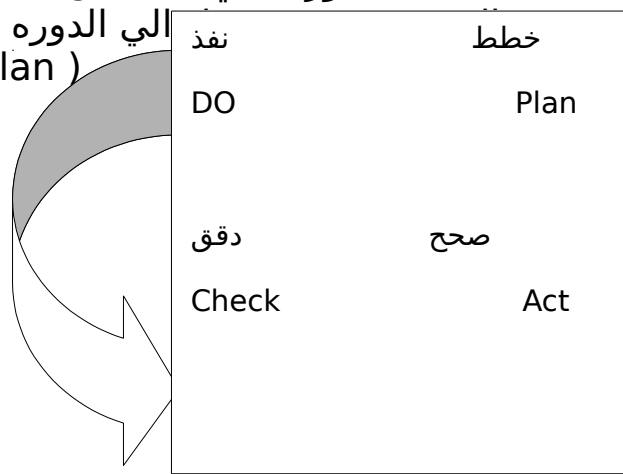
المبدأ الثاني عشر: إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالصنعه: التقييم السلبي للأداء الذي يركز علي التفاصيل السلبيه يمكن أن يدمر أي رغبه لدي العاملين أو الموظفين في تحسين الأداء، فمعظم العاملين والموظفين يرغبون في أداء أعمالهم بالشكل الجيد، ولا يرغبون أن تصدر ضدهم أحكام غير دقيقه، أو يتعرضوا لنقد ظالم، وأقل توقعاتهم أن يعاملوا بطريقه عادله.

المبدأ الثالث عشر: إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين: وذلك بعمل برامج تطويريه مستمره والتركيز على عمليه التطوير والتحسين الذاتي، وإكتساب المعارف والمهارات الجديده، لأن الأدوات والتقنيات والمعلومات في تغير وتطور مستمر.

المبدأ الرابع عشر: إيجاد التنظيم اللازم لمتابعه هذه التغيرات: يستلزم الأمر العمل علي ترسيخ المبادئ السابقه من كل أفراد المنظمه، وجعلها أمر حقيقي وليس مجرد شعارات براقه ويجب أن يهتم ويلتزم بذلك جميع من في المنظمه.

: (Pdca) دوره ديمنج

لغرض عرض التحسينات Shewhart الدوره التي أعدها Deming لقد إستخدم الي الدوره التي يطلق عليها (Act- المستمره عل



PDCA¹ الشكل (2-2) : دوره ديمنج

المصدر - إدارة الجودة - نزار البراوي وآخر - ص 90

:وتتكون دورة ديمنج من أربعة أنشطه متتالية هي:

- أ- حدد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق نتائج مطابقه لمتطلبات : (Plan) خطط
- ب- الزبائن وسياسه المنظمه .
- ب- طبق العمليات : (DO) نفذ
- ت- راقب وقم بقياس العمليات والمنتج بالمقارنه بالسياسات (Check) (دقق) راجع
- ت- والأهداف ومتطلبات المنتج ثم ضع تقرير بالنتائج
- ث- قم بأفعال لتحسين أداء العمليه بإستمرار : (Act) صحح

¹ (Joseph M. Juran) جوزيف جوران

ولد سنه 1904م، ويعتبر جوران واحدا ممن يطلق عليهم معلمي الجودة، وكان يعمل في إداره التفتيش والمعاينه التابعه لشركه هوثورن الغربيه حتي بدايه الحرب العلميه الثانيه وهو صاحب المقوله الشهيره لا تحدث الجودة بالصدفه، بل يجب أن يكون مخططا لها.

ركز جوران علي العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك علي الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجوده ذاتها كما انه ركز علي الرقابه علي الجوده دون التركيز علي كيفيه إداره الجوده ولذا يرى أن الجوده تعني مواصفات المنتج التي تشيع حاجات المستهلكين وتحوز علي رضاهم مع عدم إحتوائها علي (Juran -1992 -14-15) العيوب

وهو يعتقد بقوة إلتزام الإداره العليا من حيث دعم الجهود الخاصه بالجوده، وقد نادى جوران كذلك بتبني فكره فريق العمل والتي تعمل بصفه مستمره علي تحسين مستويات الجوده. كما قام جوران بتطوير نموذج للجوده أطلق عليه ثلاثيه جوران للجوده ويشمل هذا النموذج ثلاث مراحل مختلفه:

نزار عبدالمجيد البراوي والحسن باشيور، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة،الوراق للنشر، الطبعة الأولى، (1¹) عمان، 2011م، ص 90

البراوي، المرجع السابق، ص 94 (1¹)

- 1- تخطيط الجودة.
- 2- مراقبة الجودة.
- 3- التحسين المستمر للجودة.

:ونستعرض تلك المراحل الثلاثة وفقاً للآتي

أولاً: تخطيط الجودة: تعد هذه المرحلة نقطه البدايه، حيث تركز المنشأه علي تحديد عملائها وإحتياجاتهم، كذلك يتم تطوير نوعية المنتج وإتخاذ الإجراءات اللازمه لإشباع إحتياجات العملاء وتوقعاتهم.

: ثانياً: مراقبه الجودة: تشتمل علي

- 1- قياس الأداء، أو ما تحقق من إنجاز.
- 2- مقارنة ما أنجز بالمعايير الموضوعه للجوده.
- 3- (الرقابہ الفعالة) وهي الرقابہ المستمره.
- 4- إستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابہ.
- 5- تحديد الإنحرافات عن المعايير، وإتخاذ التدابير اللازمه حيالها.

ثالثاً: التحسين المستمر للجوده: يعد التحسين المستمر للجوده الخطوه الثالثه : في ثلاثيه جوران للجوده، ويضم هذا التحسين للجوده ما يلي

- 1- إثبات الحاجه.
- 2- تحديد المشاريع.
- 3- تنظيم فرق المشاريع.
- 4- تشخيص الأسباب.
- 5- توفير الحلول.
- 6- إثبات فاعليتها.

وهناك تشابه كبير إلى حد ما بين جوران وديمنج في المبادئ التي قدمت لإداره :الجوده الشامله، والتي ركزت على

- 1- الإهتمام بثقه العاملين نحو الحاجه إلى التحسين.
- 2- وجوب وجود أهداف محدده.
- 3- اضافة إلى أهميه تقديم التدريب والتعليم في مجال الجوده.
- 4- التركيز على أهميه الإتصال بين الأقسام المختلفه ونشر النتائج.

:وقد قام " جوران " بتلخيص أفكاره عن الجوده في عشر نقاط كما يلي

- زياده درجه الوعي لدى الموظفين بأهميه فرص عمليه التحسين وتحديد إحتياجاتها.
- تحديد أهداف خاصه بعمليه التحسين.
- الإهتمام بعمليه التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشوده، وذلك من خلال عدد من الإجراءات علي سبيل المثال " تكوين مجلس الجوده وتحديد المشكلات وإختيار المشاريع وتعيين أعضاء فريق العمل وتعيين منسقين الجوده .
- الإهتمام بعمليه التدريب.
- الإهتمام بتنفيذ مشاريع تساعد المنظمه في حل مشكلاتها.
- الإهتمام بتقديم تقارير دوريه وشامله عن وضع المنظمه.

- تشجيع العاملين وحثهم علي تحسين الأداء، وذلك من خلال الإعتراف بما يقدمون .من خدمات متميزه
- الإهتمام بعملية الإتصال بين أقسام المنظمه والتركيز على أهميه التغذية العكسيه .كوسيله للتوصيل
- الإهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها علي شكل بياني
- الإهتمام بعملية التوسع، وذلك من خلال إعتبار التحسين السنوي جزءاً لا يتجزأ من .نظم المنشاه وعملياتها المختلفه

الإتفاق بين رواد الجوده: يكاد يكون هنا إجماع كبير بين رواد الجوده وعلمائها حول المبادئ الأساسيه لمفاهيم الجوده حيث أن جميعها تتمحور حول:

- 1- الدور الذي تقوم به القياده .
- 2- ضروره التركيز علي العميل !! بتلبيه إحتياجاته وتوقعاته
- 3- توسيع مشاركته الموظف والتعاون بين الأفراد بدلاً من المنافسه
- 4- إستعمال الحقائق والبيانات الدقيقه والكافيه لإتخاذ القرارات
- 5- إشتراك جميع الأفراد في دورات أو فرق تحسين العمليات
- 6- التحسين المستمر للعمليات
- 7- التركيز علي العمليات والنشاطات بدلاً من النتائج
- 8- إستعمال الأساليب الإحصائيه الأساسيه لقياس الجوده
- 9- العلاقه مع الموردون على أساس الجوده وليس على أساس السعر

الإختلاف بين رواد الجوده: فلسفه رواد الجوده حول مفاهيم نظم الجوده كما بينا تتشابه إلى حد كبير جداً، حيث أنهم لا يختلفون عموماً في النتائج النهائيه. ولكن يبقى الإختلاف في:

- وجهات النظر حول المكونات المناسبه للإداره المناسبه لإداره الجوده الشامله والترابط بين تلك المكونات
- أيضا يوجد هنالك خلاف في الخطوات التفصيليه للتنفيذ، ولكن تبقى الأهداف في مجملها متفق عليها

¹ (Taguchi Genichi) جينيتشي تاجوشي

يعتبر د .جينيتشي تاجوشي أول من ربط التفاوت الهندسي ومدى البعد أو القرب بينها وبين جوده المنتج، وقام بتوسيع نطاق تطبيق الجوده الإحصائيه ، خاصه في (Loss Function) مرحله تصميم المنتج وله نظريه تسمي داله الخساره فيها أن الخساره لا تأتي فقط من إنتاج منتج تكون مواصفاته بعيده عن الهدف حتي لو كانت داخل التفاوت المسموح به. وإنما تمتد لتشمل الفرصه المفقوده بسبب ذلك العيب.

وعندما تتجه النقاط بعيداً عن الهدف ترتفع قيمه التكلفه الإجتماعيه مما يشير إلى رضا العملاء وأشار إلى وجود رغبه لدى العملاء إلى شراء المنتج الذي يتناسب مع (Taguchi ، توقعاتهم، (97 ، 1980

:إشتهر تاجوشي بمفهومين مهمين للجوده هما

- أ- (loss Function) داله الخساره

البراي، المرجع السابق، ص 102 (1¹)

(Design Characteristics) خصائص التصميم -ب

أ- تعتمد دالة الخساره علي حساب تكاليف (Loss Function) داله الخساره الإنحراف عن قيمه الوسط الحسابي (بالقيمه المستهدفه) ، علماً أن هذه التكاليف تقاس من الناحيه الإجتماعيه. ويمكن تفسيرها علي أساس أنه كلما إتجهت قيمه التكلفه إلى الهدف بأن لدى الزبائن الرغبه في الشراء وأن المنتج يتناسب مع توقعاتهم، وفي المقابل عندما تتجه النقاط بعيداً عن الهدف، أدي ذلك إلى إرتفاع قيمه التكلفه الاجتماعيه، مما يدل علي عدم رضا الزبائن عن ذلك المنتج، لذا فإن الفرصه الأساسيه لداله الخساره تكمن في أي إنحراف عن الهدف يعد خساره.

ب- تهتم نشاطات ضبط الجودة (Design Characteristics) خصائص التصميم -ب
Liner quality بخرائط ضبط العمليات، وهذا ما يطلق عليه ضبط الجودة الخطيه علاوه على ذلك، قام تاجوشي بإضافه تصميم العمليه والمنتج كأنشطه ، control لضبط تحسين الجودة، وهذا ما يطلق عليه إسم ضبط الجودة غير الخطيه وتساعد هذه الطريقه في إستحداث نظام يطور Nonlinear quality control المواصفات الخاصه بالعمليات وتصاميمها والمنتج، كما تشتمل طريقه تاكوشي علي النقاط الآتيه:

1. يسهم التصميم الجيد للعمليه والمنتج بشكل فاعل في جوده المنتج وتقليل التكاليف.
2. تتطلب عمليه تحسين الجودة تخفيضاً مستمراً في الإنحرافات الخاصه بأداه العمليه أو المنتج.
3. يمكن تحديد مقاييس العمليه والمنتج عن طريق إستخدام التجارب الإحصائيه.
4. يمكن تخفيض إنحراف الأداء عن طريق إستخدام التأثيرات غير الخطيه بين مقاييس العمليه أو المنتج وخصائص أداء المنتج.

¹ (Philip Grosby) فيليب كروسبي

لشؤون الجودة لمدته 14 ITT شغل فيليب كروسبي منصب نائب رئيس شركه عاماً. وكان قد بدأ عمله بوظيفه مفتش الإنتاج ثم ترقى إلى المراكز الوظيفيه الأعلى حتي بلغ المنصب أعلاه.

:ومن أبرز إسهاماته ما يسمي بالمسلمات الأربعه للجوده

1. تعريف الجوده: هي المطابقه للمواصفات.
2. نظام الجوده: وقائي يقوم على منع الخلل.
3. معيار الأداء: هو العيب الصفري.
4. مقياس الجوده: الثمن الذي تطبعه المنظمه عن عدم مطابقة المواصفات ويساعد قياس الكلف المتعلقة بذلك على إبراز المشاكل الخاصه بالجوده وتحدد مدى أهميتها.

يعتقد كروسبي أن الجوده هي مطابقة المنتج للهدف وأن تكاليف الجوده هي تلك التي تتكبدها المنظمه من جراء إنتاج منتج معيب وليس منتج عالي الجوده، وهو صاحب القول بأن الوصول لعدد المنتجات المعيبه يساوي صفر هو هدف يمكن تحقيقه عن طريق منع الأخطاء وليس معالجتها.

أو أن المبيعات تساوي (Zero Defect) لقد جاء بما يعرف بلا وجود للمعيبات صفرأ في إطار العمليات الإنتاجية. وبعد بذلك أول من عرض فكرة صناعة " بلا عيوب" وعلى هذا الأساس فقد حث المؤسسات أن تكافح بإستمرار لتحقيق الهدف

البراي، المرجع السابق، ص 108) 1¹

النهائي للجوده وهو نسبه صفر من الأخطاء ويرى كروسبي ضروره توفير عدة عوامل لتكون الجوده مستمره، منها:

1. أن المستفيدين ذوي وعي بأهميه جوده المنتجات والخدمات.
2. تطوير الأدوات التي تساعد علي تطوير الجوده ستؤدي إلى زياده دور المؤسسه في المجتمع.
3. يجب أن يتم تطوير الثقافه المتعلقه بالجوده بملائمتها مع التغيرات المتسارعه.

ويرى كروسبي أن الجوده ما هي الا إنعكاس لمدى معياريه القياده وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجوده.

والذي كان من (Quality is free) وإشتهر كروسبي في 1979 من خلال كتابه أكثر الكتب مبيعاً ورواجاً في ذلك الوقت والذي ركز فيه علي أساليب تطوير الجوده، وتخفيض تكاليفها،

بدأ إستخدام برنامج (Zero Defect Progeammes) برامج العيب الصفري الأمريكيه بحدود عام (Martin - Marietta) المعيب الصفري بواسطه شركه 1962 معتمد على الأساليب الإحصائيه في برامج ضبط الجوده من أجل تحسين جوده المنتجات، ومن خلال التنفيذ حقق هذا البرنامج نتائج إقتصاديه مثيره مما شجع بقيه الشركات العامله في نفس الحقل (الدفاع والفضاء) لتطبيق هذا المدخل.

وتتضمن برامج المعيب الصفري الفاعله الآتي:

1. إستحداث طرائق للإتفاق علي مشاكل الجوده، أو أهداف الجوده المطلوب إنجازها.
2. الأسباب الكامنه وراء تلك المشاكل.
3. استخدام مدخل معقد بشكل محكم لإنشاء برامج دافعيه لحل مشاكل الجوده، أو إنجاز أهداف الجوده.
4. مشاركة جميع المعنيين، مثال ذلك كل الذين يجب أن يسهموا بشكل أو آخر في حل مشاكل الجوده وإنجاز أهدافها سواء شمل ذلك إنشاء أو تنفيذ برامج المعيب الصفري.
5. إعداد أهداف واضحه والتي علي أساسها يمكن قياس التحسينات (أي أهداف خاضعه للقياس).
6. إنشاء إجراءات سهله منتظمه رسميه لتوفير التقارير الخاصه بالإنجاز المتحقق في أهداف الجوده.
7. إنشاء إجراءات لدعم وتقويه الجهود ذات الصله بالفقرات أعلاها.
8. تنظيم الأعمال والمهام للأفراد العاملين/ وللمشرفين علي الجوده/ و للإداره بتلك الطرائق التي تسهل إنجاز ما تم ذكره أعلاه في البرامج الفاعله للمعيب الصفري.

المبادئ الأربعه عشر للجوده من وجهه نظر كروسبي: إقترح كروسبي (T.Q.M) المبادئ الآتيه وفقاً لمبادئ إداره الجوده الشامله

- الإلتزام الثابت من قبل الإداره العليا بالجوده.
- تكوين فريق لتحسين الجوده.
- استخدام القياس كأداة موضوعيه.
- تحديد تكلفه الجوده.
- زيادة الوعي بأهميه الجوده.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج.
- التركيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- " تحديد يوم خاص لزياده الوعي بأهميه شعار " صناعه بلا عيوب
- .تحديد الأهداف وتشجيع الإبتكار الفردي داخل التنظيم
- .التخلص من أسباب الأخطاء وإزاله معوقات الإتصال الفعال
- التعرف على أهميه عمليه تحسين الجوده ومكافأه من يقدم جهودا غير عاديه في تطوير وتحسين الجوده
- تكوين مجالس الجوده، ومن مهامها القيام بعملية التنسيق والإتصال بأعضاء فرق تطوير الجوده
- الإستمرار في عمليه تحسين الجوده، وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقه لكي تعطي الموظفين تشجيعاً مستمراً لإزاله معوقات الجوده وتحقيق أهداف المنظمه

¹ (Frederick Winslow Taylor) فريدريك تايلور

Frederick Winslow Taylor (1856-1915 (www.12manage .com

ولد في عام 1856 ميدفيل بولاية فيلادلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية، أصبح عام 1856 صانع قوالب ومشغل الآلات في مؤسسة علم الهيدروليكا، مما أكسبه الخبرة والمهارات التقنيه. تولي المهام التي تتطلب مهارات غير يدويه في عام 1878 في ميدفيل لصناعه الصلب. في عام 1881 حصل علي درجة الماجستير في الهندسه الميكانيكيه، وعين عام 1890 المدير العام لشركة الإستثمارات الصناعيه العسكريه. وأثناء عمله كمهندس في ميدفيل لاحظ إنخفاض الإنتاجيه وضياح العسكريه. وأثناء عمله كمهندس في ميدفيل لاحظ إنخفاض الإنتاجيه وضياح الوقت والجهد والمواد دون تحقيق فائده إنتاجيه، وقد نشر تجاربه علي شكل نظريه . في كتابه المعروف " مبادئ الإدارة العلميه " عام 1911م

:من أبرز أفكاره التأكيد على الإدارة العلميه التي أوضح قدراتها بالآتي

- إظهار الفوارق بين العمال والمديرين
- تساهم بفاعليه في وسائل الإنتاج، مما يؤدي إلى إرتفاع عالمي في مستويات المعيشه
- تأييد قوي لمعايير الجوده والتركيز على القياس لأغراض التطوير

توفي تايلور عام 1915 بفيلاذلفيا بعد أن قدم 100 براءة إختراع

¹ التحسين المستمر

مفهوم التحسين المستمر

- إن المنظمات بكافه أنواعها وعلى إختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجه إلى التحسين وأنشطتها ومنتجاتها، continuous Improvement المستمر في عملياتها

البرايوي، المرجع السابق، ص 118 (¹

..محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 180 (¹

فحاجات العميل وتوقعاته متغيره باستمرار والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن وبالتالي فإن على المنظمة أن تحسن وتطور منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغير في البيئة الخارجية.

- بالإضافة إلى ذلك فإن كل منظمة تحاول أن تحسن باستمرار وتقلل من العيوب في منتجاتها حتي تستطيع أن تصمد في وجه المنافسة القوية في السوق.
- ومما يجدر ذكره أن التحسين في هذا المجال لا ينفذ مره واحده حتي يقال إن التحسين قد تم بالفعل، بل يجب أن تبذل جهود التحسين باستمرار لأن هنالك دائماً حاجة للتحسين.
- ويعتبر التحسين المستمر فلسفه إداريه تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطه المتعلقه بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وفلسفه التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجيه إداره الجوده الشامله والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المعنويه المناسبه. وبالتالي يقع علي عاتق الإدارة مسئوليه توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر لأن بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود في التحسين المستمر.
- إن هدف عمليات التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجيه للمنظمه. وبالرغم من أن الإتقان الكامل هدف صعب تحقيقه ولكن يجب أن تبذل الجهود للوصول إليه.
- إن التحسين المستمر عمليه شامله تتضمن كافه أنشطه المنظمه سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات أو المنتجات إلى العميل، وقد ينتج عن عمليه التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زياده في المخرجات أو تحسين جوده المخرجات أو إرتفاع مستوى رضا العاملين أو رضا العملاء¹.

2:متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بناء إستراتيجية تعبر عن الرؤى والتوجهات المستقبلية للمنظمة تشتمل على أ. العناصر التالية:

1) Vision الرؤية

تمثل الرؤية التصورات المستقبلية للإدارة العليا للنظمة لما ستكون عليه المنظمة من حيث مركزها التنافسي ونوع المنتجات التي ستقدمها.

2) Mission الرسالة

تتضمن الرسالة الإتجاهات الواسعه للمنظمة، مبررات وجودها والمنتجات التي ستقدمها.

3) Targets الأهداف

هي الأهداف التي تسعى المنظمة لإنجازها خلال فترة زمنية محددة والتي يتم على ضوءها توفير الموارد اللازمة لتحقيقها.

4) Procedures الإجراءات

¹ .محفوظ أحمد جوده، مرجع سابق، ص 181)

² .أروه عبدالحميد، مرجع سابق، ص 260)

تتمثل في النظم التي تتبعها المنظمة لقياس الأداء والإجراءات التي تتخذها للقيام بعملية التطوير والتحسين.

- هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لمتطلبات الاداء.
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة.
- تنمية اتجاهات إيجابية لدى جميع العاملين بأهمية التطوير والتحسين المستمر.
- إعتقاد نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.
- قيادة فاعلة تتولى وضع الأسس والمعايير.
- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تنفيذ الأعمال والوظائف.
- التوجيه بإحتياجات العمل الداخلي والخارجي للمنظمة.
- تهيئة مناخ تنظيمي وثقافة ملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1:مراحل التحول إلى الجودة الشاملة

تتطلب عمل التحويل الجودة إلى الجودة الشاملة أن تتبع القيادة العليا للمنظمة عدة خطوات ومراحل لضمان نجاح التحول وتحقيق الأهداف المرجوة وتتمثل هذه المراحل في الآتي:

preparation :مرحلة الإعداد -1

الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو إعتبار الجودة الشاملة جزء من ثقافة المنظمة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة للمنظمة بالأسس العليا للمنظمة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- أ - تعزيز الوعي بأهمية التطور المستمر من خلال التشخيص العملي لمشاكل المنظمة وبيان التحديات التي تواجهه.
- ب - تحديد إحتياجات المستفيدين ومتطلباتهم، إحتياجاتهم، ورغباتهم وجعلها أساس لصياغة أهداف المنظمة.
- ج - تعريف قيادات المنظمة بالأسس والمبادئ الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.
- د - إلتزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة ومساندتها لتطوير أداء العاملين على ضوء هذا الفكر.

planning stage : مرحلة التخطيط _ 2

تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة للمنظمة في تكريس كافة جهودها لتحقيق الجودة الشاملة.

تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- أ - تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة.
- ب - تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرأي والمعرفة بوضع المنظمة وتوجيه هذا المجلس لإدارة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- ج - تعيين مدير الجودة الشاملة من بين رؤساء وحدات المنظمة ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وقيادة.
- د - إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للإستفادة من تنوع آرائهم وضمان إلتزامهم وكسب رضائهم.
- هـ - وضع خطة لتطوير نظم المعلومات بالمنظمة بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.

أروه عبدالحميد، المرجع السابق، ص 262 (1¹

appraisal stage : مرحلة التقويم - 3

تهدف مرحلة التقويم إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأولويات تطويرها وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

أ - تشخيص الوضع الراهن للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.

ب - تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة التي يمكن إشتقاقها من المعايير شريطة تناسبها مع بيئة عمل المنظمة.

ج - مراجعة ثقافة المنظمة على ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة على ضوء تلك المتطلبات الجديدة.

development stage : مرحلة التطوير - 4

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل: وأوجه قصور المرحلة السابقة وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

أ - تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.

ب - تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير.

ج - المراجعة الدورية للجهود المبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهها وما يمكن الإستفادة منه من التجارب المماثلة.

continuous improvement stage : مرحلة التحسين المستمر - 5

تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل الممارسات والأداء من أجل إستثمارها مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

أ - الإستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقديم برنامج التطبيق.

ب - إجراء مقارنة مرجعية للأداء مع منظمات مماثلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج - دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملية التطبيق.

د - تزويد جميع العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقويم ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للإستمرار في عملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

جودة الخدمة

تعريف الخدمة:

يتميز قطاع الخدمات عن غيره بالتنوع أو التباين. فمنظمات الخدمة تتباين من حيث: الحجم (شركات دولية، وأخرى محلية صغيرة)، ومن حيث الطبيعة (منها ما يختص بتوزيع وبيع وتسويق وتركيب وتخزين أشياء مادية، ومنها ما هو حكومي، ومنها ما هو مخفي - الخدمات الداخلية - التي تؤدي داخل منظمات صناعية أو زراعية). ولغرض الفهم الأدق للخدمة لابد من التطرق إلى تعريفها، حيث وردت فيها تعريفات متعددة منها: (الخدمة هي عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية. هذا التعريف يوضح لماذا يمكن اعتبار تجار التجزئة للمواد الغذائية مقدمي خدمات.

فإنه يعرف الخدمة بأنها الإعتماد على ما يشتريه الزبون **Christopher** أما أو العميل بغض النظر عما يرافق ذلك الشراء من توابع وملحقات. كما عرفها أنها أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر من دون أن **Kotler** ينتج عن ذلك ملكية شيء ما.

والمنظمات الخدمية هي منظمات أعمال تسعى إلى تقديم منتجات ليس لها كيان مادي ملموس وإنما محسوس وتحقق هذه الخدمات منافع ضرورية للفرد يتم من خلالها إشباع حاجاته ويتم للمنظمة تحقيق أهدافها من خلال إنتاج وبيع هذه المنتجات.¹

2: سمات وخصائص الخدمة

1. **Intangibility اللاملموسية** : الخدمة ليس لها وجود مادي حيث ينتفع منها عند الحاجة إليها (الإنتاج والاستهلاك يحدثان في آن واحد)، ولذلك يسهل معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها، وللتغلب على ذلك يحاول مقدم الخدمة إضافة أشياء ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة.

: وترتب على عدم الملموسية

- صعوبة تخزينها.
 - استحالة المقارنة بين الخدمات لإختيار أفضلها، فالفحص والمقارنة لا يتم إلا بعد شراء الخدمة.
 - إقتصار توزيعها على الوكلاء والسماصرة.
 - يصعب اللجوء إلى أساليب المضاربة (شراء السلعة في وقت الفيض وخبزها).
 - (وعرضها عندما يقل المعروض).
 - تعطيل وظيفة النقل في البرامج التسويقية.
2. **Inseparability التلازمة** : درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص أعلى بكثير في الخدمات قياساً بالسلع.

ويترتب على التلازمة وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد، وإن كان حضوره شخصياً لمكان تقديم الخدمة لا يحدث أحياناً مثلاً في الخدمات التي

1. نزار عبدالمجيد البراوي، مرجع سابق، ص 536 (1).

2. البراوي، المرجع السابق، ص 540 (2).

توجه الي ممتلكات المستفيد مع ضرورة مشاركة المستفيد في إنتاجها وزيادة درجة الولاء إلى حد كبير.

3. **Variability: عدم القدرة على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل واضح.** ومن ثم يصعب ضمان مستوى جودتها أو التنبؤ بهذا المستوى.
4. **Demand fluctuation: تذبذب الطلب** يتميز الطلب في بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار من فصل لآخر ومن يوم لآخر ومن ساعة لأخرى.

: مفهوم جودة الخدمة

نبح الإهتمام بالقضايا الخاصة بقياس وإدارة جودة الخدمة كنتيجة مباشرة لسعي المديرين لتقديم خدمة أفضل للعملاء والتغلب على المشاكل التسويقية المتعلقة بجودة الخدمة والتي تختلف عن تلك المشاكل المرتبطة بجودة السلعة المادية. وقد¹: ساهمت عدة عوامل في زيادة الإهتمام بالجودة في مجال الخدمات، ومن أبرزها

- الأهمية المتزايدة لدور قطاع الخدمات في النمو الإقتصادي، وتحول العديد من المجتمعات من مجتمعات صناعية إلى مجتمعات خدمية.
- تميز الخدمات بعدد من الخصائص التي تزيد من صعوبة إدارة عمليات الجودة في المنظمات الخدمية مقارنة بتلك التي تنتج السلع المادية.
- تعاظم أهمية تسليم مستويات عالية من الجودة بإعتبارها أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق المزايا التنافسية والتمركز السوقي (Positioning) بكفاءة وفعالية.
- تزايد دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم للمنظمة، وفي عرضنا للمفاهيم الأساسية لجودة الخدمة سوف يتم التركيز على الجانبين الأساسيين في جودة الخدمة وهما:
 1. العملية التي من خلالها يقوم العميل بتكوين التوقعات.
 2. العملية التي من خلالها يقوم بتنمية الإدراك عن جوانب معينة من نظم تسليم الخدمة بالإضافة لتقييمه للجودة المدركة الكلية للخدمة.

¹أنواع جودة الخدمة

إلى ثلاثة مفاهيم للجودة وهي الجودة المادية Lehtinen وفي نفس السياق أشار والجودة التفاعلية وجودة المنظمة. وقد قسم جودة الخدمة (Physical quality) إلى نوعين أساسيين هما:

1. جودة العملية والتي يحكم عليها بواسطة العملاء أثناء تقديم الخدمة.
2. والتي يحكم عليها العملاء بعد استخدام (Output quality) جودة المخرجات الخدمة.

:وقد توصل الباحثون إلى خمس محددات لجودة الخدمة المدركة وهي:

البراوي، المرجع السابق، ص 546 (¹)

البراوي، المرجع السابق، ص 548 (¹)

- **Tangible الملموسية**
- **Reliability الإعتدائية**
- **Responsiveness الإستجابة**
- **Assurance الضمان**
- **Empathy التعاطف**

أن بعد الإعتدائية يرتبط بنواتج الخدمة والتي تعتبر Parasuraman وقد أوضح بينما ترتبط أبعاد الملموسية والإستجابة والأمان (Core service) الخدمة الأساسية². والتعاطف بعملية الخدمة ذاتها

وإذا ما أخذنا حالة التمييز بين مستويات الخدمة والتي تنحصر في خمس مستويات والمستويات المعروفة تكمن في الآتي:

- 1) الجودة التي يتوقعها الزبائن وهي الجودة التي يرى الزبائن وجوب توفرها.
- 2) الجودة المدركة من إدارة المنظمة وترى أنها مناسبة.
- 3) الجودة القياسية: وهي تلك الجودة التي تحدد بالموصفات النوعية للخدمة.
- 4) الجودة الفعلية: هي الجودة التي تؤدي بها الخدمة فعلاً.
- 5) الجودة المروجة للزبائن: وهي الجودة التي وعدت بها المنظمة الزبائن من خلال الحملات الترويجية.

وهذه الأنواع الخمس من الجودة وعلى ضوء التغيرات في السوق المحلية والعالمية قد لا تتوافق مع الإعتبارات المعاصرة التي شهدها التسويق المباشر فقد حاولنا الإبتعاد عن هذا المصطلح في تطرقنا لما أوردناه Direct marketing أنفاً، إذ يلاحظ أن العلاقة المباشرة بين المصرف والفرد باتت تتجه نحو غياب الوسيط قدر الإمكان، أي بقنوات إتصال مباشرة ما أمكن، إلا أن ما ورد من مستويات للجودة قد تدعو للتوقف بعض الشيء، وجودة الخدمة لها مكونان أساسيان:

- الجودة الفنية (التقنية) وهي نتائج عمليات الخدمة.
- الجودة الوظيفية (المهنية) البعد الإجرائي في شروط تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة.

فالذي يتبين أن هناك سعياً وجهداً يفترض تقديمه من العاملين تجاه الأفراد الذين يرتادون المصارف، وهناك حالات يومية مختلفة ومتعددة يفترض التعامل معها، تنصب أساساً في الإعتبارات الزمانية والمكانية جراء حضوره الشخصي إلى المصرف، فإدارة المصرف تسعى لتقديم أفضل خدمة وبنوعية تراها هي مناسبة وتكسب رضا الفرد، والفرد بدوره سيضع بالإعتبار مسائل عديدة: الوقت الذي¹ إستغرقته هذه الحالة، وهل انه إستطاع أن يحصل على الخدمة التي كان يريها؟

البراوي، المرجع السابق، ص 549 (2²)

البراوي، المرجع السابق، ص 549 (1¹)

معايير جودة الخدمة: لقد حدد بعض الكتاب عشرة معايير يستخدمها المستهلك في تقييم جودة الخدمة والمعرضة في الجدول الآتي:

¹جدول رقم (2-3) معايير قياس جودة الخدمة

المعيار	التعريف
Credibility المصدقية	الإعتمادية (كون الشئ جدير بالثقة والاعتماد) إمكانية التصديق، أمانه وإستقامة المزود
Security الأمن	الخلو من الخطر
سهولة الوصول للشئ Access	إمكانية الوصول إليه، وسهولة الاتصال
الإتصالات Communication	الإستماع إلى الزبائن، والمحافظة على أخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها
فهم ومعرفة الزبائن Understanding customer	وضع الجهود لمعرفة الزبائن والتعرف الدقيق على إحتياجاتهم
Tangibility الملموسية	إظهار التسهيلات المادية، المعدات ،الأشخاص ووسائل الإتصال
Reliability الإعتمادية	القدرة على إنجاز الوعود للخدمة بإعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح
الإستجابة	إستجابة الإدارة لمساعدة الزبائن وتذويدهم فوراً

نزار عبدالمجيد البراوي والحسن باشيور، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة،الوراق للنشر، الطبعة الأولى، (1¹ عمان، 2011م، ص 552.

Competence الكفاية	إملاك المهارات والمعرفة المطلوبة
(الدمائة) الكياسة Courtesy	الإحترام، مراعاة المشاعر والصدقة لأشخاص، الاتصال والودية

المصدر البراوي وآخر - إدارة الجودة - ص 552

¹: وقد تم دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد

الإعتمادية: القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة بإعتمادية ودقة وثبات (أي ثقة (يعتمد عليها وإداء صحيح).

الإستجابة: قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة، ومساعدة الزبائن بإستمرار عند الطلب.

الثقة (الضمان): معرفة العاملين، الكياسة، القدرة على كسب الثقة، والثقة بالنفس.

التعاطف: سهولة الإتصال، الإتصالات الجيدة، تفهم الزبائن والعناية بهم.

الملموسات: التسهيلات المادية، المعدات، ظهور الأشخاص في الوحدة الواحدة ((أي ظهور العناصر المادية).

: نماذج فجوة الخدمة: نموذج تحليل الفجوات (Parasuraman)

يوضح هذا النموذج بداية كيف تنشأ جودة الخدمة وماهي الفجوات التي يمكن أن تسبب مشاكل في تسلم الخدمة على النحو المتوقع ويحدد النموذج خمسة أنواع²: رئيسية من الفجوات وذلك على النحو التالي

الفجوة الأولى : تظهر هذه الفجوة نتيجة للإختلاف بين توقعات الزبائن وإدراك وتفهم الإدارة لهذه التوقعات وهي نتيجة لنقص الفهم أو سوء التفسير من جانب الإدارة لرغبات ومحددات الزبائن للخدمة التي يتوقعونها ولهذا يمكن أن يطلق علي (Research gap) هذه الفجوة فجوة البحوث

الفجوة الثانية : تنشأ هذه الفجوة نتيجة للإختلاف بين إدراك الإدارة لما يتوقع (Design gap) الزبائن وإمكانيات التصميم لنظام تسليم الخدمة. ويطلق عليها التصميم (gap)

الفجوة الثالثة : يرجع ظهور هذه الفجوة إلى الإختلاف بين الخدمة المصممة (Delivery gap) وماتم تسليمه فعلاً إلى الزبائن ويطلق علي هذه الفجوة فجوة التسليم حيث أن ظهورها مرجعه سلوكي بالدرجة الأولى وذلك لإرتباط بالتفاعل الذي (gap) يتم بين مقدم الخدمة والمستفيد منها.

البراوي، المرجع السابق، ص 551)¹

البراوي، المرجع السابق، ص 558)²

الفجوة الرابعة : تشير إلى الفرق بين ما تم تسليمه فعلاً إلى الزبون، والوعد الذي تم تقديمها من قبل المنظمة الخدمية فإذا لم تسلم الخدمة علي نحو يتفق مع تلك الوعود تظهر هذه الفجوة والتي يطلق عليها فجوة (Communication gap) (الإتصالات)

الفجوة الخامسة : تتعلق هذه الفجوة في شقيها بالزبائن وذلك نتيجة للمقارنة بين توقعاتهم والتي سبق وتكونت عن الخدمة وإدراكهم عن ماتم إستلامه فعلاً. فهي الفرق بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة بواسطة الغرباء وتنشأ هذه الفجوة نتيجة لحدوث إختلافات في بعض أو كل الفجوات الأربع المسابقة وحيث أن هذه الفجوة تختص بكاملها بتوقعات وإدراك الزبائن عن الخدمة فيمكن أن يطلق (Reality gap). عليه فجوة الواقع

نماذج جودة الخدمة في منظمات مختارة

1 - المنظمة المصرفية

تتسم الخدمات المصرفية ووفق التغيرات الطارئة علي البيئة بالآتي:

1. **منتجات غير ملموسة:** وهي السمة الأساسية التي تتصف بها الخدمات بصفة عامة - كما اشرنا انفا-
الصفة تكمن في أن مايقدم من خدمات في المصارف فإن الزبون لا يمكنه من لمسها أو حملها أو خزنها أو تلمسها، أي أن كل ما يدخل بصفة اللاملموسية ينعكس على هذه الخدمة. هذه الصفة تبين أن الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك على نحو مباشر، فهي لا تظهر ولا يمكن بيعها أو الإستفادة منها إلا عند حضور الزبون أو طلبه لها.

2. **عدم تجزئة الخدمة (التلازم):** الخدمة المصرفية شأنها شأن الخدمات الأخرى فإنها تتصف بعدم التجزئة، إذ يفترض أن تستغل أو أن تنجز على نحو متكامل دون نقص في أي طرف من أطرافها، سعياً لتحقيق المنفعتين: الزمانية و المكانية ما يتطلب الإستعانة بالبيع المباشر للخدمة المصرفية وعن طريق إستخدام الوسائل المتطورة، كالبريد الإلكتروني، أو إستخدام البطاقة الإئتمانية التي تنوع إستخدامها وإنتشارها عالمياً، وباتت ظاهرة ملازمة للخدمة المصرفية.

3. **توافق الخدمة المصرفية لنظام التسويق:** من طبيعة العمل المصرفي كونه يتصف بالسعة والسرعة في التغير و التنوع وبالتالي فقد إنعكس ذلك على الخدمات المقدمة بشتى صورها وأشكالها والتي جاءت موافقة وملائمة لنظام التسويق السائد حالياً أو المتطور، فالمعروف أن الأجهزة المصرفية تتباين قدراتها وشموليتها من البيئة الأخرى، ومع كل هذا التباين فإن الخدمة المصرفية يمكن أن تتوافق مع الوحدات المصرفية التي تعمل وفق أعلي مستويات العمل بما في تلك إستخدامها للتقنيات الحديثة من الآلات ومعدات وبرامج، ومع كل هذا فإن الخدمة المصرفية تتوافق و تتلاءم مع أي نظام تسويقي يتم إستخدامه.

4. **الخصوصية والتميز في الخدمة:** مهما كانت الجهة المقدمة فإن مسمياتها وصفاتها واحدة، ولكن يفترض أن يحاول المصرف الواحد أن ينفرد بخدماته ومن ثم تمييزها بعمل متطور أو مسمى معين ما يمكن من خلاله تمييز هذه الخدمة عن الخدمات المصارف الأخرى، ففي السلع الملموسة يسهل التمييز بين وحدة وأخرى

البراوي، المرجع السابق، ص 562 (1¹)

عن طريق شكلها وتسميتها والأشكال التي عليها أو من خلال أية مؤشرات أخرى يمكن إدراكها، وهذا ما ينعدم تماماً في الخدمات، ما يعني أن خدمة ما _ كإستخدام البطاقة الائتمانية في البيع والشراء _ يمكن تكييفها و تطويرها علي نحو قد تتميز فيه عن الخدمات الائتمانية في المصارف الأخرى، كالسعة و المدى في الإستخدام، وتحديد حد أعلى و أدنى للمبلغ المتعامل به وعدم تحديد فترة زمنية محددة لصلاحيّة إستخدام البطاقة، وظواهر أخرى تسعى المصارف إلى إستخدامها بغية كسب الخدمة خصوصية معينة وبما يميزها عن خدمات المصارف الأخرى.

5. المدى الواسع للخدمات: إذا كانت الخدمات الأساسية للخدمات المصرفية قد باتت معروفة لدى إدارة المصارف أو الزبائن فإن هذه الخدمات قد إتسمت بالمدى الواسع والشمولية على الرغم من أنها تقدم وتعرف بمعدلات وكفاءة متباينة تبعاً لطبيعة الجهاز المصرفي والبيئة التي يعمل فيها، فقد تكن المصارف شمولية في تقديم كل الخدمات المصرفية المطلوبة، إلا أن مدى تقديم هذه الخدمات قد يتسم بالمحدودية، فإنتقال الأموال عن طريق التحويل الخارجي سمة تتصف بها غالبية المصارف، لكن هناك مصارف ليست لها قدرة أكثر من تحويل المبالغ إلى دول معينة وبطريقة حذرة وبطيئة مقابل واسع في العمل المرن هذا.

6. التشتت الجغرافي: نظراً لتنوع الحاجات والطلبات وباتت الإستعانة بالمصارف من المسائل الحتمية فإن الإنتشار الواسع للمصارف وتقديم الخدمات خلالها سمة واضحة في مختلف المجتمعات في العالم، وهذا ماسهل من توزيع الخدمات المصرفية وإنتقالها إلى المستفيد بالقرب من موقع عمله ووفق إحتياجه، وكذلك تنوعت الخدمات من خلال عمليات التسويق المنزلي والمصارف المتنقلة والموسمية التي يظهر وتعمل في المواسم خاصة تشهد تدفقات بشرية كمواسم السياحة والسفر.

7. الموازنة ما بين النمو والمخاطرة: يستند العمل المصرفي علب مبدأ الثقة في التعامل، ولكن هناك حقيقة يفترض إدراكها والتي تكمن في أن التوسع والنمو في العمل المصرفي وفي عملية جذب الأموال ومن ثم إستثمارها وتنوع مصادرها سمة واضحة، إلا أن المخاطر التي ترافق النشاط الخدمي المصرفي هي الأخرى قد تحدث بسرعة وعلى نحو له تأثيرة السلبي علي هيئة وكيان المصرف ودوام وإستمرار عمله ونشاطه، ما يعني الموازنة بين النمو و المخاطرة والتي عدت من المسائل الضرورية التي لا يمكن إغفالها في هذا القطاع.

8. التقلبات في الطلب: الخدمات المصرفية لا يمكن أن تظهر من دون وجود الطلب عليها، هذا الطلب قد يتخذ شكلاً بعدم الإستقرار بسبب التباين في الظروف وتنوع الحاجات، عليها فإن التقلبات في الطلب تبدو من السمات الواضحة والتي تظهر لظروف معينة أو لظواهر سوقية معينة لها تأثيراتها على القطاع المصرفي، ولا يشترط أن تكون كل أنواع الخدمات تحت طائل التقلبات، وإنما قد تشهد قسماً منها حالة الإستقرار لفترة زمنية طويلة نسبياً وأخرى عكس ذلك.

9. المسؤولية الائتمانية: وهي مسؤولية تنبع أصلاً من مسؤولية المصرف تجاه الزبائن وبمختلف صور التعامل، وهذه الناحية باتت في حكم المهام الأساسية لدى المصرف والتي لا تحتاج إلى نقاش أو جدال، وإلا فإن عدم التأكد من المسؤولية الائتمانية للمصرف فإن الطرف الثاني والمتمثل بالأفراد أو المنظمات أو أي جهات أخرى غير مستعدة للمغامرة والمخاطرة بأرصدها وأموالها في مواقف لا تضمن المسؤولية الائتمانية.

10. كثافة العمل: يتميز العمل المصرفي بدرجة عالية من الأعمال المتواصلة والمنوعة، سواء كانت العمليات التي تنجز بمعدلات وصفقات عالية او منخفضة،

وهذا من شأنه أن يزيد من كلفة العمل هذه، وعلى الرغم من التوجهات الحديثة نحو استخدام التقنيات الحديثة والآلات والبرمجيات وما ترك ذلك من نتائج إيجابية على التعاملات المصرفية إلا أن ذلك لا يعني الحد من كثافة العمل، بل العكس زاد منه ولو كان عن طريق الوسائل والإبتكارات الحديثة، كما أن التوسع في التعامل الدولي وتوسيع رقعة العمل ترك أثراً واضحاً على كثافة العمل.

1 واقع منظمات الأعمال الخدمية

تتعدد الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة والخاصة وتتفاوت بين المساعدة والرئيسية ومن الخدمات المساعدة تلك التي تقدم مخرجاتها إلى بيانات أو وحدات رئيسية داخل المنظمه وحدها كخدمات السكرتارية والكمبيوتر والتبريد والخدمات اللوجستية والاستشارات والبحوث والتطوير وغيرها وهذه عادة ما تكون وحدات صغيرة تعمل في نطاق محدود وبميزانيات ومخصصات مالية ضيقة نسبياً في إطار ميزانيه المنظمه الأم إلى جانب كونها تتعامل مباشرة مع الجهات المرتبطة بخدمتها وبدون أي تعقيد أو تضارب أو تنافس مباشر مع الغير ولكنها ذات تأثير كبير وملحوس علي أداء الوحدة الرئيسية أو المنظمه.

وقد أخذت أهميه قطاع الخدمات تزداد يوماً بعد يوم وتتوسع مع توسع وتقدم إحتياجات الشعوب ولم يعد التعامل مع هذا القطاع بالتعامل السهل بل أصبح كل نوع من أنواع الخدمات مجالاً متخصصاً في حد ذاته ويحتاج في تسيره إلى نوع خاص من المهارات ونوعيه خاصه من التدريب والإحتياجات المكمله وفي الآونه الأخيره أصبح قطاع الخدمات قطاعاً جذاباً للمستثمرين من الدول المختلفه وقد وجد هذا الإتجاه تشجيعاً ملحوظاً من الدول إذ كفلت له هذه الأخيره نفس الإمتيازات التي ظل يتفرد بها في بعض الدول خاصه الناميه منها قطاع الزراعة والصناعه .

هذه الحقائق وهذه المكانه المتميزه في حد ذاتها تعتبر مبرراً قوياً لحاجه منظمات وإداره الخدمات إلى تطبيق أسس ومبادئ الإدارة الاستراتيجية في تسير أعمالها لتحقيق الفائده المرجوه منها وصولاً إلى أفضل النتائج وكما هو معروف فإن نمط الإدارة الاستراتيجية له أساسياته ومقوماته والتي بدونها يصبح تطبيقه مجرد إجتهد وتشتت أو مجارة للموضه فضلاً عن ضروره توفر الكوادر المدربه تدريباً عالياً في التخطيط الاستراتيجي والمعارف الفنيه المتطوره في تشغيل الآليات وسياسات السوق وممارساته وضروره الإلمام بمفهوم النظم ومهارات الإدارة والتنظيم الإداري ومهارات التحليل البيئي والموازنات ومقدرات التنفيذ إلى جانب توفر رأس المال اللازم.

علي أن توفر هذه المقومات تواجهه عدة معوقات في بعض الدول الناميه وخاصه الدول العربيه فدول مجلس التعاون الخليجي على سبيل المثال تعاني ليس فقط من نقص العماله المحليه بل أيضاً من النقص في الخبره الإداريه فبالرغم من أن هذه الدول قد إستثمرت مبالغ طائله على التعليم العالي وأهلت أعداداً كبيره من المهندسين والجيولوجيين والمحاسبين والإقتصاديين والإحصائيين ولكن قليلاً جداً من المدربين مدربين تدريباً عالياً ومع ذلك فإن فئه قليله من الإداريين قد وضعت في المكان المناسب وهذه الحقيقه تؤكد الفرضيه القائله إن في هذا الجزء من العالم المناصب الإداريه تورث ولا تكتسب خاصه في القطاع العام.

علي عبدالله الحاكم، مرجع سابق، ص 266 (1¹)

وبالسبب للعماله الماهره فإن دول مجلس الخليج قد لجأت للأسواق العالميه لإستقطاب إحتياجاتها من المديرين وبتكاليف عاليه بالطبع وبسبب هذه المعوقات فليس من المستغرب أن وجدت منظمات الخدمات الخليجه صعوبه في المنافسه داخليا وخارجيا بدون الحصول علي إعانات من الحكومه وأقرب مثال لذلك خدمات النقل الجوي في هذه الدول.

ولتقليل خسائر الإختيار الخطأ لمديرين فقط لجأت بعض منظمات الخدمات الخليجه إلى الإعتماد على منظمات عالميه ذات خبرات قديمه لإداره أنشطتها المحليه نيابه عنها مقابل رسوم معينه وبالتالي كانت تتعاقد وتستمر في التعاقد مع منظمات عالميه وبالتالي فقد أصبح هذا الأسلوب هو الأسلوب المتعارف عليه في القبول لإداره منظمات الخدمات الكبرى في هذه المنطقه وقد أثبتت الدراسات أن هناك عدداً من الصفات التي تصف في مجموعها نظم الإداره في منظمه الخليج العربي وهذه الصفات يمكن تقسيمها إلى مجموعتين

Bedoucracy النموذج العربي في التنظيم ونموذج التنظيم البدوي

1- Bedoucracy نموذج التنظيم البدوي

: والذي يتميز ب

- درجه أقل من التخصص.
- درجه منخفضه من التنسيق المعتمده أو المبنيه علي ممارسه السلطه .
- الشخصيه والإستخدام المكثف لأسلوب اللجان .
- Bendille درجه قليله من الرسميه والقواعد السهله التحويل .
- القرارات الشخصيه في الإختيار والتكيف والترقيه والتعويضات والمستندات على معايير مرنه والخاضعه إلى تفضيلات وأحكام شخصيه بمستوى عال .
- والتي عاده ما تؤدي إلى زياده في التوظيف وإنخفاض الحافز عن العمل .
- درجه عاليه من المركزيه في إتخاذ القرارات وفوق كل ذلك :

2- Arab Management Model نموذج الإدارة العربي

بماذا يتصف المديرين العرب الخليجون ؟ كيف يتصرفون ؟

كيف يمارسون اعمالهم ؟ إن المديرين العرب في منطقته الخليج العربي يتصرفون على النحو التالي:

- يقاومون الإبتكار والتجديد .
- يفضلون السلطه وحب الرئاسة .
- يمارسون المسئوليه وإتخاذ القرارات .
- يعجبون برؤسائهم ويبالغون في إحترامهم .
- يملون التخطيط ويفضلون ممارسه الرقابه .
- يحفزون مرؤوسيهم من خلال التخويف والمعاملات السالبه .
- يفضلون الأعمال المضمونه والأعمال ذات العائد الكبير .
- يميلون إلي المحابه .

هذه كلها قيود بيئية إجتماعيه تتنافى مع متطلبات الاستراتيجيه التي تعول علي القيادات الإيجابيه والفعاله ذات النزعه المشاركه والمبادرات وذات الميول الإبتكاريه المتجدده والنظرة الشموليه والثاقبه.

وأهم مؤشراً تطبيق الإدارة الإستراتيجيه هذه المنظمات تتلخص في إستخدام نمط إستخدام الإدارة الجماعيه المتمثله في مجالس الإدارة وإستخدام اللجان وفرق العمل وجماعات الخبراء في التسعير والتقويم وحل المشاكل المستعصيه بنسب متفاوتة إلى جانب اللجوء إلى إستراتيجيات التوسع المحدود والتركيز علي بعض الشرائح أو الأسواق والإعتماد على الدعم الحكومي.

وعلى هذا فإن الأمر يتطلب المزيد من تكثيف الجهود في التدريب وفتح المزيد من الفرص للمستثمرين وتوفير المزيد من التسهيلات الإئتمانيه لأصحاب المصانع والمنظمات العامله في مجال الخدمات وخصوصاً البنوك.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية، وكذلك قياس متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة.

الذي وضعه العالم Servequal اعتمدت هذه الدراسة على نموذج Parasuraman

:وقد توصل إلى خمس محددات لجودة الخدمة وهي

- الملموسية Tangible
- الإعتمادية Reliability
- الإستجابة Responsiveness
- الضمان Assurance
- التعاطف Empathy

أن بعد **الإعتمادية** يرتبط **بنواتج الخدمة** والتي تعتبر Parasuraman وقد أوضح بينما ترتبط أبعاد الملموسية والإستجابة والأمان (Core service) الخدمة الأساسية¹.
والتعاطف بعملية الخدمة ذاته

(شكل رقم 1-3) نموذج الدراسة



المتغير التابع

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية: هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات المصرفية:

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والملموسة .
2. هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والإستجابة .
3. هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتعاطف .
4. هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والضمان .

أسلوب الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد أنه يصف الأشياء الظاهرة بل هو أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات وبيان الفرق والإمكانيات التي تساعد في تطوير الوضع إلى ما هو أفضل.

نزار عبدالمجيد البراوي وآخرون، مرجع سابق، ص 549 (1¹)

ويهدف المنهج الوصفي إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (التخطيط الإستراتيجي) كمتغير مستقل، (جودة الخدمات المصرفية) كمتغير تابع حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

:مصادر جمع المعلومات

إستخدمت الباحثة العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة هادفة إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة.

٦ . الكتب والمراجع

٧ .الدراسات والبحوث السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة

٨ .الإنترنت

:مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع موظفي البنوك المختصين بتقديم الخدمات المصرفية للعملاء في البنوك التجارية بالسودان.

:أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمدت الباحثة على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينات الدراسة.

:عينة الدراسة

إختارت الباحثة أسلوب العينة الإحصائية ونوعية العينة الملائمة لذا فقد تم استخدام أسلوب العينة الملائمة لموضوع البحث.

:قياس متغيرات الدراسة

يحتوي هذا الجزء على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الإعتماد على الإستبانة :كأداة لجمع البيانات، وتتكون الإستبانة من قسمين هما

:القسم الأول

يشتمل على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يشير الرقم (1) أوافق بشدة والرقم (2) أوافق والرقم (3) محايد والرقم (4) لا أوافق والرقم (5) لا أوافق بشدة، ويتكون من محورين، وهما كالآتي:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

ويتكون من 6 عبارات

(جدول رقم 1-3)

التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارة
1	.يلتزم البنك بالتخطيط المستمر لتطوير خدماته.
2	.تتوفر لدى البنك رؤية واضحة ومفهومة للموظفين.
3	.توجد للبنك أهداف محددة يقوم الموظفون بتنفيذها.
4	.تعتبر رسالة البنك واضحة ودقيقة.
5	.يلتزم البنك بوضع برامجه حسب الخطط الموضوعية.
6	.يوجد قبول وتفهم لرسالة وأهداف البنك.

المحور الثاني:

أبعاد الجودة: الملموسية

وهي إظهار التسهيلات المادية، المعدات، الأشخاص ووسائل الإتصال وتتكون من أربعة عبارات

(جدول رقم 2-3)

الملموسية

الرقم	العبارة
1	.يتماشى التصميم الداخلي للبنك مع الخدمة المقدمة للعملاء.
2	.يمتلك البنك موقعاً إستراتيجياً.

3	يعتبر المظهر العام للموظفين والاثاث والديكور لائقاً
4	يوفر البنك شبكة إتصالات معلوماتية حديثة مفيدة للعملاء

الإعتمادية: القدرة على إنجاز الوعود للخدمة بإعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح وتتكون من 4 عبارات

(جدول رقم 3-3)

الإعتمادية

الرقم	العبارة
1	يعمل البنك على تطوير خدماته بإستمرار
2	يوفر البنك سجلات دقيقة يمكن الرجوع إليها بسرعة
3	يقدم البنك جميع المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة
4	موظفي البنك يمكن الإعتماد عليهم في تقديم الخدمة

الإستجابة: إستجابة الإدارة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة وتتكون من (4) عبارات

(جدول رقم 4-3)

الإستجابة

الرقم	العبارة
1	يستجيب الموظف للعملاء بشكل فوري
2	يتمتع موظفي البنك بمهارة عالية في تقديم الخدمة
3	يقوم البنك بتحديث خدماته لتلبية طلبات العملاء
4	يتعامل موظف البنك مع العميل برعاية وإهتمام

التعاطف: سهولة الإتصال، الإتصالات الجيدة، تفهم الزبائن والعناية بهم

ويتكون من 4 عبارات

(جدول رقم 3-5)

التعاطف

الرقم	العبارة
1	.يتمتع موظفو البنك بالسمعة الحسنة.
2	.يقوم موظفي البنك بتحديث الخدمة لتلبية حاجات العميل.
3	.يعتبر البنك خدمة العميل من اهم اولوياته.
4	.تناسب فترة دوام البنك مع العملاء.

الضمان: معرفة العاملين، الكياسة، القدرة على كسب الثقة، والثقة بالنفس

ويتكون من 4 عبارات

(جدول رقم 3-6)

الضمان

الرقم	العبارة
1	.يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بالعميل بسرية تامة.
2	.يمكن الحصول على بعض الخدمات المصرفية عن طريق الهاتف.
3	.يقوم البنك بعمل تقييم دوري للموظفين.
4	.يشعر العميل بالامان عند التعامل مع البنك.

:ثبات وصدق أداة الدراسة

:الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبيان ومدى صلاحية عباراته من حيث الصياغة والوضوح، قامت الباحثة بعرض الإستبيان على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة بمجال الدراسة، وبعد أن إستعادت الإستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

جدول رقم (3-7) يوضح أسماء ومحكمي أداة الدراسة

العنوان	الاسم	الرقم
---------	-------	-------

قم		
1	د. يوسف عبدالله	كلية النصر التقنية
2	أ.محمد مصطفى	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	أ.عبدالسلام آدم	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	د.الطاهر أحمد محمد علي	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2014م.

:الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الإختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق إختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الإختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الإختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الإختبار.

:إجراءات الدراسة الميدانية

إن الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات الميدانية في هذا البحث هي الإستبانة وقد تم تعديلها بحيث إشتملت على أسئلة البيانات الديمغرافية وأسئلة مفردات البحث المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الجودة للخدمة المصرفية.

ولقد إشتملت محور البيانات الشخصية على النوع، العمر، مؤهل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة، بينما إشتملت محور الجودة على خمسة أبعاد هي: الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان والتعاطف أما التخطيط الاستراتيجي إشتملت على الرؤية، الرسالة، والأهداف. وإستخدم الباحث مقياس التكرار الخماسي للأبعاد الفردي بحسب أوزان تلك التقديرات على النحو التالي موافق بشدة (1) موافق (2) (محاييد (3) غير موافق(4) غير موافق بشدة (5).

:الإعتمادية

هي أن تكون الإجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق الصدق والثبات بحيث تقيس الإستبانة الجوانب من وضعية لقياسها وتؤدي نفس النتائج إذا استخدمت مرة أخرى تحت نفس ظروف الدراسة.

:حجم عينة الدراسة

إستخدم في هذه الدارسة عينة مناسبة من مجتمع الدراسة تتكون من (160) مفردة من البنوك التجارية، تم إختيارهم من مختلف البنوك التجارية في السودان.

:الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. ومن ثم المعالجة الإحصائية من الأساليب الإحصائية والمستخدم "SPSS12".

:أساليب الإحصاء الوصفي

ويهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها وإستيعابها بمجرد النظر ومن أغلب الأساليب المستخدمة مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت ومقاييس الارتباط والانحدار ويتوقف إستخدام أي منها على نوعيه البيانات ومستوى القياس سواء أكان إسمياً أو وصفياً، أو ترتيبياً، أو فئوياً، أو نسبة.

وإستخدمت في هذه الدراسة (الاحصاء الوصفي، الفا كرونباخ، الانحدار والارتباط) وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة، وصف الحقائق الديمغرافية لعينة الدراسة.

:أساليب الإحصاء التحليلي

:المتغيرات للجودة ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات واستخدم في هذا التحليل

:معني الصدق

الإختبار الصادق يقيس ما وضع لقياسه فاختبار الذكاء الذي يقيس الذكاء فعلاً اختبار صادق مثله في ذلك كمثل المتر في قياسه للأطوال والكيلو في قياسه للأوزان والساعة في قياسها للزمن وتختلف الإختبارات في مستويات صدقها تبعاً لإقتربها أو إبتعادها من تقدير تلك الصفة التي تهدف إلى قياسها فإختبار الذكاء الذي يصل في قياسه لتلك القدرة إلى مستوى 0.8 أصدق في هذا القياس من أي اختبار آخر للذكاء لا يصل إلى هذا المستوى أي أنه أصدق مثلاً من الإختبار الذي يصل في قياسه للذكاء إلى مستوى 0.5.

وبحسب مستوى صدق الإختبار بمقارنة نتائجه بنتائج مقياس آخر دقيق لتلك الصفة ويسمى هذا المقياس بالميزان.

:معامل الارتباط

.لقياس أبعاد الجودة المستخدمة في هذه الدراسة

:أسلوب تحليل معامل الارتباط

واستخدم هذا التحليل لمعرفة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق. متغيرات الدراسة وإجراء التعديلات في فرضيات الدراسة بناء على نتائج التحليل.

:معامل الارتباط بيرسون

في نظرية الاحتمالات والإحصاء يبين الارتباط أو معامل الارتباط قوة العلاقة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات عشوائية. أما استخدام المصطلح في المفهوم العام فيعبر عن أي علاقة وليس بالضرورة أن تكون خطية، هناك عدة عوامل تستخدم في (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) والذي يحصل عليه بقسمة التباين على انحرافهما المعياري، وعلى الرغم من إسم هذه الطريقة إلا أنه لمتحولين على جداء انحرافهما المعياري، وعلى الرغم من إسم هذه الطريقة إلا أنه تم وضعها للمرة الأولى من قبل فرانسيس جالتون. استخدم لقياس درجة الارتباط

بين المتغيرات والتي تعكس مدة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد (المستقل) من جهة أخرى.

:الانحدار المتعدد

من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الإستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر. موضوع البحث.

والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستخدم لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية تستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين فأكثر.

:الوسيط

يعرف الوسيط على أنه القيمة التي تتوسط مجموعة من القيم إذا رتبّت ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً.

:خلاصة

إشتمل الفصل الثالث على مصادر جمع المعلومات التي تمت من خلالها إجراءات الدراسة والمجتمع وعينة الدراسة والوسائل التي تم بها قياس المتغيرات والاختبار المبدئي، ونجد أن الفصل الرابع يشير إلى تحليل البيانات.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي

تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعتها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعيناته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي إتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي إتبعته لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات وإستخراج النتائج، كما يشمل تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين العاملين بالمصارف التجارية وهي:

- 0 بنك فيصل الاسلامي
- 0 بنك أمدرمان الوطني
- 0 بنك الخرطوم
- 0 البنك السوداني الفرنسي
- 0 بنك قطر
- 0 بنك ابوظبي

ونظراً لكبر حجم عينة الدراسة الإجمالي، فقد تنوعت الخصائص الديمغرافية للأفراد من حيث شمولها على الآتي:

- 1- الفئات العمرية المختلفة (أقل من 30 سنة، 30-40 سنة، 41-50 سنة، أكثر من 50 سنة).
- 2- (المؤهلات العلمية المتنوعة (ثانوي، جامعي، فوق الجامعي).
- 3- التخصصات العلمية المتنوعة (إدارة أعمال، محاسبة، اقتصاد، مصارف، تخصصات أخرى).
- 4- (الدرجات الوظيفية المختلفة (موظف، رئيس قسم، مدير إدارة، أخرى).
- 5- مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16-20 سنة، 20 سنة فأكثر)

ثانياً: أداة الدراسة: أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينات الدراسة.

إعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة للدراسة للأسباب الآتية:

- 1- يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
- 3- سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.
- 4- يوفر الاستبيان وقت المستجيب ويعطيه فرصة التفكير.
- 5- يشعر المجيبون على الاستبيان بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وصف الاستبيان

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان. وأحتوى الاستبيان على قسمين

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول: العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (6) عبارات، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إستجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

القسم الثالث: وقد تم توزيع العبارات بواقع (4) عبارات لكل محور من محاور القسم الخمسة الآتية:

.المحور الأول: الملموسية
.المحور الثاني: الاعتمادية
.المحور الثالث: الاستجابة
.المحور الرابع: التعاطف
.المحور الخامس: الضمان

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبيان ومدى صلاحية عباراته من حيث الصياغة والوضوح، قامت الباحثة بعرض الإستبيان على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة بمجال الدراسة، وبعد إستعادت الإستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم إستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1-الأحصاء الوصفي.
- 2-الفا كرونباخ.
- 3-معامل ارتباط بيرسون.
- 4-الإنحدار الخطي.

(جدول رقم 1-4)

نسبة الاستجابة

الاستجابة		
200	مجموع الاستبانات الموزعة	1.

	للمستجيبين	
2.	مجموع الاستبانات التي تم ارجاعها	160
3.	الاستبانات التي لم تسترد	40 (منها 15 تالفة)
4.	مجموع الاستبانات المستخدمة	160
5.	نسبة الاستجابة	80%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2014

الجدول أعلاه يوضح نسب توزيع الإستبانات علي أفراد العينة و بلغت نسبة الإسترداد (80%) حيث تم توزيع عدد (200) إستبانه تم إسترجاع (160) وان (40) إستبانه لم (80%) حيث تم توزيع عدد (200) إستبانه تم إسترجاع (160) وان (40) إستبانه لم تسترد بنسبة (20%)

جدول رقم (4-2) - تحليل البيانات الشخصية

		العدد	النسبة
النوع	ذكر	125	78.1
	انثى	35	21.9
المجموع		160	100
العمر	اقل من 30 سنة	51	31.9
	من 30-40	78	48.8
	41-50	26	16.3
	فاكثر 50	5	3.1
المجموع		160	100
المستوى التعليمى	ثانوي	5	3.1
	جامعى	117	73.1
	فوق الجامعى	38	23.8
المجموع		160	100
الوظيفة	موظف	120	75.0
	رئيس قسم	28	17.5
	مدير ادارة	7	4.4
	اخرى	5	3.1
المجموع		160	100
التخصص	محاسبة	45	28.1
	ادارة	32	20.0

	علوم مالية ومصرفية	34	21.3
	اقتصاد	27	16.9
	اخرى	22	13.8
المجموع		160	100
الخبرة العملية	اقل من 5 سنوات	59	36.9
	5 - 10	56	35.0
	11 - 15	22	13.8
	16 - 20	11	6.9
	اكثر من 20	12	7.5
		160	100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2014

الجدول أعلاه يبين تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة حيث نجد فيما يتعلق بالنوع أن العينة شملت 78.1% من الذكور و 21.9% إناث ، أما العمر فنجد أن غالبية أفراد العينة أعمارهم من 30 - 40 سنة بنسبة 48.8% وان 31.9% فى أعمارهم أقل من 30- بجانب أن نسبة 16.3% كانت أعمارهم 41-50 أما الفئة أكثر من 50%، 50 سنة كانت نسبتهم 3.3%

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي نجد أن 73.1% من العينة جامعيين و 23.8% فوق جامعيين بينما 3.1% كانوا في مستوى التعليم الثانوي أما بالنسبة للوظيفة نجد أن 75.0% من أفراد العينة كانوا موظفين و 17.5% رؤساء أقسام و 4.4% كانوا مدراء إدارات بينما 3.1% كانوا في وظائف أخرى، أما بالنسبة للتخصص فنجد أن 28.1% كانوا متخصصين في المحاسبة وأن 20% إدارة أعمال بالإضافة الي 21.3% علوم مالية ومصرفية و 16.9% إقتصاد

أما بالنسبة للخبرة فنجد أن 36.9% من أفراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات وأن 35% خبرتهم من 5-10 سنوات وان 13.8% خبرتهم من 11-15 سنة وان 7.5% خبرتهم أكثر من 20 سنة

التحليل العاملي:

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لإستبانة الدراسة لإختبار الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي. تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الإستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

(جدول رقم 3-4)

التحليل العاملي للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي

المتغيرات	العامل 1	
.تتوفر لدى البنك رؤية واضحة ومفهومة للموظفين	.839	
تعتبر رسالة البنك واضحة ودقيقة	.801	
.يلتزم البنك بالتخطيط المستمر لتطوير خدماته	.783	
.يوجد قبول وتفهم لرسالة وأهداف البنك	.779	
.توجد للبنك أهداف محددة يقوم الموظفون بتنفيذها	.761	
%مجموع نسبة التباين المفسر		62.89%
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.841
Bartlett's Test of Sphericity		317.25

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2014
(جدول رقم 4-4)

التحليل العاملي للمتغير التابع جودة الخدمة التحليل العاملي لجودة الخدمة

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4
الاستجابة				
.يوفر البنك سجلات دقيقة يمكن الرجوع إليها بسرعة	.786	.089	.146	.153
.يقوم البنك بتحديث خدماته لتلبية طلبات العملاء	.785	.099	.087	.153
.يقوم موظفي البنك بتحديث الخدمة لتلبية حاجات العميل	.745	.132	.172	.117
.يقدم البنك جميع المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة	.716	.203	.115	-.007
.يتعامل موظف البنك مع العميل برعاية وإهتمام	.680	.127	.108	.248
.يتمتع موظفي البنك بمهارة عالية في تقديم الخدمة	.615	.078	.351	.199
.يوفر البنك شبكة إتصالات معلوماتية حديثة مفيدة للعملاء	.553	.423	.250	-.111
الملموسية				

.179	.156	.799	.176	.يتماشى التصميم الداخلي للبنك مع الخدمة المقدمة للعملاء
.283	.186	.706	.173	.يعتبر المظهر العام للموظفين والاثاث والديكور لائقاً
.282	.288	.655	.209	.يمتلك البنك موقعاً إستراتيجياً
التعاطف				
.071	.139	.863	.182	.يتمتع موظفو البنك بالسمعة الحسنة
.156	.122	.781	.297	.يشعر العميل بالأمان عند التعامل مع البنك
الضمان				
.838	-.010	.131	.154	يمكن الحصول على بعض الخدمات المصرفية عن طريق الهاتف.
.794	.278	-.018	.232	.يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بالعميل بسرية تامة
%مجموع نسبة التباين المفسر				64.21
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				0.846
Bartlett's Test of Sphericity				831.893

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2014

من الجداول أعلاه يتبين أن المصفوفة جاءت في أربعة أعمدة (عوامل) للمتغير التابع وعمود واحد للمتغير المستقل حيث أن قيم الإشتراكات تزيد عن (0.50) تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر KMO والتشبعات أكبر من (0.50) قيمة الكامنة أكبر من الواحد. تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

(جدول رقم 4-5)

: تحليل الاعتمادية

	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
متغير مستقل	التخطيط الاستراتيجي	5	0.852
المتغير التابع	الإستجابة	7	0.867
	الملموسية	3	0.60
	التعاطف	2	0.730
	الضمان	2	0.612

(المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2014) للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول أعلاه أن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية بالنسبة لجميع المتغيرات وكان فوق المستوى الشرطي (0.60) حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير التخطيط الاستراتيجي (0.852) بينما بلغ معامل الاعتمادية لمتغير الإستجابة (0.867) ومعامل الاعتمادية لمتغير الملموسية (0.60) ومعامل الاعتمادية لمتغير التعاطف (0.73) ومعامل الاعتمادية لمتغير الضمان (0.612) (جدول رقم 4-6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نوع المتغير	اسم المتغير
.55	1.67	مستقل	التخطيط الاستراتيجي
.503	1.60	تابع	الإستجابة
.658	1.69	تابع	الملموسية
.521	1.49	تابع	التعاطف
.565	1.44	تابع	الضمان

(المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2014)

الجدول أعلاه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات يساوي الواحد وهذا أن هنالك تجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، كما يتضح لنا (أن المتوسط لجميع المتغيرات أقل من الوسط الفرضي وهو 3).

(جدول رقم 4-7) تحليل الارتباطات (بيرسون) بين متغيرات الدراسة

Table Person's Correlation Coefficient for All Variables

المتغيرات	التخطيط الاستراتيجي	الإستجابة	الملموسية	التعاطف	الضمان
التخطيط الاستراتيجي	1				
الإستجابة	.611**	1			
الملموسية	.289**	.413**	1		
التعاطف	.283**	.511**	.294**	1	
الضمان	.380**	.369**	.187*	.313**	1

p < .01

* p < .05

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين ، وقد أوضح إختبار تحليل الارتباط بين العلاقة الارتباطية بين المتغيرات هناك علاقة إرتباط متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي والإستجابة وكذلك بين التخطيط الاستراتيجي والضمان، بينما هناك علاقة إرتباط ضعيفة بين التخطيط الاستراتيجي والملموسية كذلك هناك علاقة ضعيفة بين التخطيط الاستراتيجي والتعاطف.

(جدول رقم 8-4)

الإنحدار لمكونات التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة
(Beta coefficient) (الإستجابة)

Sig	الإستجابة	المتغيرات
.000	.631	التخطيط الاستراتيجي
	0.373	R²
	0.373	Adjusted R²
	0.369	Δ R²
	94.02	F change

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0
 (المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة (2014)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الإنحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمة (الإستجابة). تم لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب (Beta) الإعتماد على معامل التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الإعتماد للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات (R^2) على التعرف على F المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار معنوية نموذج الإنحدار. وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الإنحدار تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والإستجابة وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (. 631) ومستوى الدلالة (0.000)

(جدول رقم 9-4)

الإنحدار لمكونات التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة (Beta coefficient) (الملموسية)

Sig	الملموسية	المتغيرات
.000	.337	التخطيط الاستراتيجي
	0.113	R²
	0.108	Adjusted R²
	0.113	Δ R²
	19.67	F change

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0
(المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة (2014)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الإنحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمة (الملموسية). لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (Beta) تم الاعتماد على معامل بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات (R^2) على التعرف على F المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار معنوية نموذج الإنحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الإنحدار تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والملموسية وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (.337) ومستوى الدلالة (0.000)

(جدول رقم 4-10)

الإنحدار لمكونات التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة (Beta coefficient) (التعاطف)

Sig	التعاطف	المتغيرات
.000	.283	التخطيط الاستراتيجي

	0.090	R²
	0.085	Adjusted R²
	0.090	Δ R²
	15.41	F change

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0
(المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة (2014)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمة (التعاطف). تم لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب (Beta) الاعتماد على معامل التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات (R²) على التعرف على F المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتعاطف وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (. (283) ومستوى الدلالة (0.000)

(جدول رقم 4-11)

الانحدار لمكونات التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة (Beta coefficient) (الضمان)

Sig	الضمان	المتغيرات
.000	.380	التخطيط الاستراتيجي
	0.145	R²
	0.139	Adjusted R²
	0.145	Δ R²
	26.73	F change

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0
(المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة (2014)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمة (الضمان). تم لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب (Beta) الإعتماد على معامل التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الإعتماد للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات (R^2) على للتعرف على F المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والضمان وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (. (380) ومستوى الدلالة (0.000)

ملخص اختبار الفروض:

(جدول رقم 4-12)

حالة الاثبات		الفرضية
هناك علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة		
1	هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة دعمت كلياً	
2	دعمت	هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي و الاستجابة
3	دعمت	هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والملموسية
4	دعمت	هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتعاطف
5	دعمت	هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والضمان

(المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة (2014)

نتائج الدراسة

:من خلال تحليل بيانات الدراسة اظهرت النتائج التالية

1. إن التخطيط الإستراتيجي يؤثر علي جودة الخدمة (الاستجابة ، الملموسية ،
(التعاطف ، الضمان).
- 1.1 .التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجاباً علي الاستجابة.
- 2.1 .التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجاباً علي الملموسية.
- 3.1 .التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجاباً علي التعاطف.
- 4.1 .التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجاباً علي الضمان.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

النتائج

التوصيات

مناقشة النتائج

هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات المصرفية

:النتائج ومناقشة نتائج الفرضيات

-: من خلال تحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وجودة الخدمات المصرفية (فرضية رئيسية) وتتفرع منها الفرضيات التالية:

هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والملموسية، هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة، هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتعاطف، هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والضمان. وقد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عرفة (

2006) بعنوان أثر تطبيق نظم إدارة الجودة على زيادة فعالية الأداء الإنتاجي في المنشآت الصناعية السودانية

والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نظم الجودة على كفاءة الأداء. وأشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين نظم الجودة وكفاءة الأداء ومن نتائج هذه الدراسة إلترام تلك الشركات موضوع الدراسة بعملية التحسين المستمر للمنتجات وذلك بإنشاء إدارة متخصصة مهمتها الأساسية تطوير وتصميم وتحسين المنتجات والخدمات حتى تكون ملبية لحاجات المستهلك النهائي. كما تم تخصيص قسم بتلك الإدارة لتلقي شكاوى العملاء والعمل فوراً على تقليلها أو الحد منها تماماً. ويشير عصام في دراسته (

2003) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات

الذي هدفت دراسته إلى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي والكشف عن معايير نجاحه كما وجد أن لنجاح التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية. تبين أن أهم المتطلبات إنشاء قواعد للمعلومات حول المشكلات ومشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية دعماً لهذا الإقتراح في شكل العلاقات الإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية، إضافة لذلك إذا كان هناك تخطيط إستراتيجي قوي في مؤسسة خدمية، فإنه يمكن تحقيق جودة عالية للعملاء في شكل الخدمات المقدمة لهم.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة أحمد بعنوان (التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي) حيث تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف منها الكشف عن معايير نجاح التخطيط الإستراتيجي لدى شركات تقنية المعلومات والمؤثرة على كفاءة إنتاجيتهم توصلت الدراسة إلى أن أكثر خصائص التخطيط الاستراتيجي توفراً وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى الإدارات الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الخطط الاستراتيجية والتفصيلية الموضوعة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة إياد 2011 بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية، كما هدفت لوضح مقترحات تطويرية للإرتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقاً لمؤشرات الأداء لمجالات

العمل المؤسسي. وتوصلت إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء ووجود علاقة بينه وبين معيار الموارد المؤسسية والخدمات كأحد أبعاد جودة الأداء أوصى الباحث بضرورة صياغة الأهداف بكلمات بسيطة سهلة الفهم، وتوفير موارد كافية لعملية التطوير المؤسسي وتصميم نظام شامل ومتكامل للأنظمة والعمليات وآليات التدقيق والفحص لتدعيم عملية ضبط الجودة والتحسين المستمر.

أولاً: النتائج:

من التحليل أعلاه توصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمة في المصارف توجد في أربعة أبعاد، والتخطيط الاستراتيجي أكثر ارتباطاً بالإستجابة والضمان كما أوضحت قلة إرتباطه بالبعدين الآخرين التعاطف والملموسية.

- 1) تتوفر لدى البنك رؤية ورسالة واضحة ومفهومة للموظفين.
- 2) يلتزم البنك بوضع أهداف محددة وبرامج حسب الخطة الاستراتيجية الموضوعة.
- 3) يستجيب الموظفون فورياً للعملاء مع تمتعهم بالمهارة العالية في تقديم الخدمة بحدثة والتعامل معهم برعاية وإهتمام.
- 4) التصميم الداخلي للبنك يساعد على تقديم الخدمات بإنسيابية . كما يعتبر مظهر الموظفين مقبولا .

- 5) يعتبر البنك خدمة العملاء من أهم أولوياته كما يتمتع الموظفون بالسمعة الحسنة في تقديم الخدمات لتلبية حاجة العملاء.
- 6) يتعامل الموظفون بسرية مع المعلومات الخاصة بالعملاء مما يعطي العميل الشعور بالأمان.
- 7) يلتزم البنك بالتخطيط المستمر لتطوير خدماته وعمل تقييم دوري لموظفيه.

:ثانياً: التوصيات

:وفقاً لما جاء من مناقشة النتائج توصي الباحثة بالنقاط الآتية:

- 1) على المصارف السودانية أن تعمل على زيادة إهتمامها بالجودة عند تقديم الخدمات للعملاء.
- 2) على الإدارة الإهتمام باختيار الموقع الاستراتيجي والأثاث والديكور بعناية فائقة.
- 3) يجب توفير معلومات كافية على الشبكة العنكبوتية والعمل على تحديث هذه المعلومات أول بأول.
- 4) على الإدارة العليا أن تضع في خططها وإستراتيجيتها برامج عن كيفية تقديم الخدمة للعملاء على أن تضع في إعتبارها أبعاد الجودة.
- 5) توصي الباحثة بزيادة فترة التعامل مع العملاء بالبنك أو عمل فترات مسائية تتناسب مع العملاء.
- 6) كما توصي الباحثة بالإهتمام بوضع أهداف واضحة ودقيقة وزيادة الإهتمام بالموظفين من خلال تزويدهم بالمعرفة اللازمة وإلمامهم بالإجراءات وأصول تقديم الخدمة.

- 7) الدراسة تساعد متخذي القرار على فهم ومعرفة أن الإستجابة والضمان هما الأكثر تأثيراً على جودة الخدمة لذا ..توصي الباحثة بزيادة الإهتمام ب تقديم الخدمة بسرعة وبمهارة عالية والتعامل برعاية مع العملاء.
- التعامل بسرية تامة وتقديم بعض الخدمات عن طريق الهاتف وتقييم الموظفين بصفة دورية وذلك ليشعر العملاء بالأمان عند التعامل مع البنك.

:توصيات لبحوث مستقبلية

- 1) يمكن إجراء الدراسة في مؤسسات خدمية أخرى غير المصارف .
- 2) يمكن تقسيم المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) إلى عدة أبعاد .
- 3) يمكن إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة كالعوامل البيئية مثلاً .
- 4) أجريت الدراسة على عينة عشوائية من المصارف السودانية لذا تقترح الباحثة أن يتم تحديد مجموعة معينة من المصارف في الدراسات المستقبلية لقياس الأثر .
- 5) تقترح الباحثة توسيع مجتمع العينة ليشمل أكثر من ولاية .

:جوانب القصور في الدراسة

- 1) تمت هذه الدراسة بوجود متغيرين فقط تابع ومستقل دون وجود متغير وسيط أو معدل .
- 2) محدودية عدد المؤسسات المشمولة بالدراسة .
- 3) لم يتم تقسيم المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) إلى أبعاد بل تم التعامل معه كبعد واحد .
- 4) كان هنالك محدودية في حجم العينة بالنسبة لمجتمع المبحوثين .
- 5) إقتصرت الدراسة على منطقة محددة وهي ولاية الخرطوم ولم تشمل كل ولايات السودان لمعرفة آراء المبحوثين .

:الخاتمة

من خلال كل ما تقدم في هذه الدراسة ، يظهر بصورة واضحة و جلية دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الملموسية، الإستجابة، التعاطف والضمان، حيث هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والجودة الخدمية كما أكدته الدراسة الميدانية و التي تمت في العديد من المصارف

التجارية المختلفة. وهو ما يمكن أن تأخذه المؤسسات الخدمية السودانية بعين الاعتبار و تهتم به بجدية خاصة في ظل وضعها الراهن، من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي في سلوكياتها لتيسير عملياتها ثم ينتشر هذا المفهوم مع مرور الزمن ليصبح كثقافة وفلسفة تميز مؤسساتنا الخدمية السودانية. لكي نصبح في مصاف المؤسسات المتقدمة.

:مراجع الدراسة:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع باللغة العربية

- 1) أروة عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأدوات والوسائل، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، 2008م.
- 2) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر، 2010م.
- 3) عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، مصر، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، "1425هـ
- 4) علي عبدالله الحاكم، الإدارة الاستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، الطبعة الثانية، 2010م.
- 5) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، 2010م
- 6) نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005م.
- 7) نزار عبدالمجيد البراوي والحسن باشيور، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، عمان، الوراق للنشر، الطبعة الأولى، 2011م.

ثالثاً: الرسائل الجامعية

- 1/ دراسة عرفة جبريل أبونصيب بعنوان أثر تطبيق نظم إدارة الجودة على زيادة فعالية الأداء الإنتاجي في المنشآت الصناعية السودانية، دراسة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان، 2006.
- 2/ دراسة ياسر محمد خلف الله بعنوان إدارة الجودة الشاملة / وتطبيقاتها في البنوك التجارية السودانية (دراسة حالة البنك السعودي السوداني) 2000، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة السودان، 2000.
- 3/ دراسة سعيد محمد سعيد موسى بعنوان ضبط الجودة في صناعة المنتجات الغذائية (دراسة حالة مصنع سعيد للمواد الغذائية)، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2000.
- 4/ دراسة عصام محمد عبيد بعنوان التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات (دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة) دراسة دكتوراة منشورة، كلية الآداب، جامعة أسيوط، مصر.
- 5/ شادية علي عبدالرحمن إدريس، أثر التخطيط الاستراتيجي على راس المال البشري (دراسة حالة هيئة التدريس بجامعة السودان) ، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010.
- 6/ دراسة نوال حسن أحمد بعنوان التخطيط للخدمة البريدية بالسودان واثار الحلول الالكترونية فيه (دراسة تقويمية)، دراسة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2012.
- 7/ دراسة ناصر بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية (الحالة الادارة العامة للدوريات الامنية)، دراسة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف، 2003.

دراسة أحمد بعنوان التخطيط الاستراتيجي وعلاقته /8
بفاعلية الاداء المؤسسي (دراسة على شركات تكنولوجيا
المعلومات)، دراسة ماجستير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة
دمشق، 2013.

دراسة إياد علي الدجني بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي /9
في جودة الأداء المؤسسي (دراسة تحليلية على
الجامعات النظامية الفلسطينية)، دراسة دكتوراة منشورة،
كلية التربية، جامعة دمشق، 2011.

رابعاً:

الإنترنت.

الملاحق

أولاً: الإستبانة

ثانياً: نبذة عن البنوك



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

.....

،،، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة
الماجستير في العلوم في إدارة الأعمال، بعنوان

أثر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات المصرفية

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في السودان

يسرني إفادتكم أنني قمت بإعداد إستبيان يخدم البحث العلمي الذي
أقوم به إستكمالاً لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال:
يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب المهمة للبحث بهدف التعرف على آراء
موظفي البنك المختصين بتقديم الخدمات المصرفية للعملاء.
إن نجاح هذه المهمة مرتبط بمدى تعاونكم أمله منكم التكرم بالإطلاع
على كل عبارة من العبارات والإجابة عليها بكل موضوعية علماً بأن إجاباتك
ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث
العلمي، يرجى التكرم بتقديم إجاباتكم الممثلة لقناعاتكم الشخصية، مؤكدة
أن إجاباتكم لها تأثيراً مهماً على دقة النتائج وتحقيق أهداف الدراسة،
وسيكون لها الأثر في إثراء قطاع الخدمات المصرفية باذن الله
.شاكراً لكم تعاونكم في دعم البحث العلمي
،،،،، مع خالص الشكر والتقدير

الدارسة/ هالة محمد محمد احمد

ت/ 0911600695

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة

1. الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2. **العمر:**

أقل من 20 سنة ☐ 30-أقل من 40 سنة ☐
40-أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3. **الدرجة الوظيفية:**

مؤلف ☐ رئيس وحدة/قسم ☐ مدير إدارة ☐ أخرى ☐

4. **المؤهل العلمي:**

ثانوي ☐ جامعي ☐ فوق الجامعي ☐

5. **التخصص العلمي :**

محاسبة ☐ إدارة أعمال ☐ علوم مالية و مرفية ☐
إقتصاد ☐ أخرى من فضلك حددها ☐

6. **سنوات الخبرة :**

أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐ 11-
15 سنة ☐ 16 - 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

القسم الثاني: عبارات الاستبانة

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تمثل رأيكم وقناعتكم الشخصية.

المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يلتزم البنك بالتخطيط المستمر لتطوير خدماته.					

2	تتوفر لدى البنك رؤية واضحة ومفهومة للموظفين.					
3	توجد للبنك أهداف محددة يقوم الموظفون بتنفيذها.					
4	تعتبر رسالة البنك واضحة ودقيقة.					
5	يلتزم البنك بوضع برامجه حسب الخطط الموضوعة.					
6	يوجد قبول وتفهم لرسالة وأهداف البنك.					

المحور الثاني: أبعاد الجودة

الملموسية:

1	يتماشى التصميم الداخلي للبنك مع الخدمة المقدمة للعملاء.					
2	يمتلك البنك موقعاً إستراتيجياً.					
3	يعتبر المظهر العام للموظفين والاثاث والديكور لائقاً.					
4	يوفر البنك شبكة إتصالات معلوماتية حديثة مفيدة للعملاء.					

م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---	---------	------------	-------	-------	-----------	----------------

الإعتمادية:

1	يعمل البنك على تطوير خدماته باستمرار.					
2	يوفر البنك سجلات دقيقة يمكن الرجوع إليها بسرعة.					
3	يقدم البنك جميع المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة.					
4	موظفي البنك يمكن الإعتماد عليهم في تقديم الخدمة.					

الإستجابة:

1	يستجيب الموظف للعملاء بشكل فوري.					
2	يتمتع موظفي البنك بمهارة عالية في تقديم الخدمة.					
3	يقوم البنك بتحديث خدماته لتلبية طلبات العملاء.					
	يتعامل موظف البنك مع العميل برعاية وإهتمام.					

م	الأسئلة	مواف ق بشدة	مواف ق	محايد	غير مواف ق	غير مواف ق بشدة
التعاطف:						
1	يتمتع موظفو البنك بالسمعة الحسنة.					
2	يقوم موظفي البنك بتحديث الخدمة لتلبية حاجات العميل.					
3	يعتبر البنك خدمة العميل من اهم اولوياته.					
4	تتناسب فترة دوام البنك مع العملاء.					
الضمان:						
1	يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بالعميل بسرية تامة.					
2	يمكن الحصول على بعض الخدمات المصرفية عن طريق الهاتف.					
3	يقوم البنك بعمل تقييم دوري للموظفين.					
4	يشعر العميل بالامان عند التعامل مع البنك.					

:ثانياً: نبذة تاريخية عن بعض البنوك في عينة الدراسة

:بنك الخرطوم

أنت نشأته مبكرة بعد دخول الإستعمار الإنكليزي تحت مسمى باركليز في عام 1913م ليكون فرعاً لبنك باركليز الأم، تحول إسمه إلى ما وراء البحار تم تأميمه وتحولت ملكيته للدولة تحت مسمى بنك الدولة للتجارة الخارجية، ثم في عام 1975م تم تعديل الإسم ليصبح بنك الخرطوم دمج فيه بنك الشعب التعاوني والبنك القومي، في عام 2002م تم تحويل البنك إلى شركة مساهمة عامة. وفي عام 2008 دمج فيه بنك الإمارات ليتضاعف رأسماله ويصبح أحد أكبر بنوك السودان.

الأغراض الرئيسية لبنك الخرطوم وشركاته التابعة ومساهماته في الشركات الأخرى

يمارس البنك جميع الأعمال المصرفية وفق السياسات التي يصدرها بنك السودان المركزي، تزيد فروعه عن الخمسين فرع منتشرة في كل أنحاء البلاد هذا إلى جانب أعماله التجارية والمالية والعقارية عبر عدد من الشركات التابعة :-المتخصصة والمملوكة للبنك وهي

- 1 الشركة القومية للمعاملات المالية (وسيط مالي معتمد بسوق الخرطوم للأوراق المالية).
- 2 الشركة القومية للتجارة (شركة تجارية تمارس النشاط التجاري والخدمي (والإستيراد والتصدير).
- 3 . A2Z الشركة القومية للبيع بالتقسيط والتي تم تغيير إسمها إلى
- 4 .الشركة القومية للصرافة.
- 5 .شركة واحة الخرطوم.

:الصناديق الإستثمارية التي أصدرها البنك

أصدر حتى الآن صندوق واحد هو صندوق إجارة بنك الخرطوم الإستثماري، وعمره 5 سنوات وبحجم 38.45 مليون جنيه سوداني (ما يعادل 63.55 مليون درهم أماراتي تقريباً) ويدار هذا الصندوق بواسطة بنك الإستثمار المالي، وصكوك هذا الصندوق متداولة في سوق الخرطوم للأوراق المالية.

:بنك فيصل الإسلامي السوداني

:النشأة والتأسيس

تم إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت في عام 1977م وفي نفس العام إجتمع سته وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس وإكتتبوا في نصف رأس المال المصدق به آنذاك. باشر البنك أعماله فعلياً إعتباراً من مايو 1978م ، رأس المال المصرح به مليار جنيه سوداني، ورأس المال المدفوع 435 مليون جنيه سوداني.

:حدد البنك عوامل النجاح الأساسية في الآتي

1. استخدام نظم وتقنيات حديثة تحقق كفاية وكفاءة الأداء ضبطاً وسرعة.
2. إختيار عاملين مؤهلين وإعتماد خارطة لترقيتهم علماً ومهارة وإستقراراً وولاء.
3. إستقطاب الموارد رأسمال وودائع.
4. تطوير وتنوع صيغ الخدمة المصرفية والإمتياز فيها والتدقيق في تنفيذ الشريعة.
5. تنفيذ سياسة إئتمانية نشطة تستوعب متطلبات العملاء وتجذب عملاء جدد وتعيد السابقين.
6. بناء علاقات خارجية منتشرة ومتطورة.

:المساهمات الرأسمالية داخل السودان

- شركة التأمين الإسلامية المحدودة.
- الشركة الإسلامية للتجارة والخدمات المحدودة.
- شركة الفيصل للمعاملات المالية المحدودة.
- شركة مطاحن الغلال المحدودة-عطبرة.
- شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية.
- شركة الأنظمة المالية والمصرفية المحدودة.

:المساهمات الرأسمالية خارج السودان

- بنك فيصل الإسلامي المصري.
- المجموعة الإستشارية الإسلامية - سويسرا.

:الرؤيا

مصرف إسلامي الوجهة، سوداني السمات، يلتزم الجودة والسمات في أعماله، إسعاد العملاء، ثقة في الموردين، تنمية للمجتمع، عناية بالعاملين، وتعظيماً لحقوق المساهمين.

:الرسالة

مصرف يزاوج وجهته الإسلامية وسماته السودانية، ويستهدف بالتطوير والإمتياز والكفاءة الأفضل مركزاً مالياً سليماً، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة، وعلاقات خارجية متنامية ونظم وتقنيات مستحدثة، يقوم عليها العاملون فريقاً محرصاً خلقاً ملتزماً أمانة، مدرباً مهارة، مؤهلاً معرفة، ويلتزم الشفافية منهجاً، ليسعد المتعاملون والمالكون والمجتمع.

:القيم العشرة

- .الشرعية في المعاملات
- .الريادة
- .التميز
- .المهنية
- .العمل بروح الفريق
- .التحسين المستمر
- .الشفافية في المعاملات والعلاقات
- .إسعاد المتعاملين
- .التعاون مع الشركاء
- .الشراكة مع المجتمع

:فروع البنك

يملك بنك فيصل الإسلامي مجموعة من الفروع المتميزة والتي أختير لها مناطق جغرافية وفق دراسات علمية بحيث تقدم أفضل الخدمات لعملاء البنك الكرام. كما أنه قد تم تأسيس وتهيئة هذه الفروع مما يجعلها مهيئة لتقديم خدمة متميزة لعميل البنك.

:خدمات يقدمها البنك

.تمويل السيارات - التمويل الأصغر - حسابات الأفراد - التمويل العقاري

:-البنك السوداني الفرنسي

رؤية البنك (أن نكون خياركم المصرفي الأفضل) ورسالته أن نكون مدركون لمسؤوليتنا القومية في التنمية الإجتماعية بالإضافة إلى دورنا الإقتصادي الرائد. وملتزمون بالشرعية الإسلامية في كافة معاملتنا ومؤمنون بدور القوى العاملة والمؤهلة والمدرية لخدمة عملائنا مع جذب الودائع وتوفير التمويل بالصيغ الإسلامية. وتعظيم حقوق المساهمين والمتعاملين وحيازة رضائهم.

قيم البنك(النزاهة، الشفافية، الولاء، القدوة الحسنة، العمل بروح الفريق، الإلتزام (بأخلاقيات ومعايير المهنة، التطوير والتحسين المستمر

:التأسيس

بعد تأميم البنوك الاجنبية العاملة بالسودان بادرت نخبة من رجال الأعمال مع بنك السودان بفكرة إنشاء البنك فإنضم إليهم عدداً من المؤسسات المحلية والعالمية

وجمهور من الأفراد فإنطلق البنك السوداني الفرنسي في يناير 1979م وإستمر (في نموه حتى إستقطب عدد من المساهمين (شركات أجنبية

رأس المال الإسمي للبنك 300 مليون جنيه سوداني. أما رأس المال المدفوع 103.109.252. جنيه سوداني

:مساهمات البنك الرأسمالية في الشركات والمؤسسات

- 1:شركة الفرنسي للخدمات المالية المحدودة كما يساهم البنك في الشركات الآتية
- شركة النافذة للخدمات المتكاملة المحدودة
 - شركة مطاحن الخليج الوطنية
 - بنك الإستثمار المالي
 - الوكالة الوطنية لتأمين وتمويل الصادرات
 - شركة الخدمات الإلكترونية
 - شركة الرأي العام للطباعة والنشر
 - شركة جوبا للتأمين المحدودة
 - شركة التنمية الريفية
 - شركة الخدمات المالية البحرين
 - شركة كنانة فريزلاند

:بنك قطر الوطني الإسلامي

تاريخ التأسيس نوفمبر 2008 وتقع الرئاسة في العمارات شارع 9. عدد العاملين بالبنك 22 عامل وللبنك ستة فروع وهي الفرع المصرفي، فرع الحرية، فرع بحري، فرع الستين، فرع أمدرمان وفرع الرياض. يمتلك البنك عدد ستة ماكينات صراف آلي بمختلف المواقع

كابيتال وهي شركة QNB خدمات مالية متخصصة من خلال QNB تقدم مجموعة تابعة توفر باقة من الخدمات الاستشارية المالية للشركات والجهات الحكومية والمؤسسات في قطر والخارج

بتصنيف إئتماني مرتفع يعتبر من الأعلى في المنطقة من QNB وتتمتع مجموعة (قبل عدد من وكالات التصنيف العالمية الرائدة مثل (إستاندرد أند باورز

:مصرف أبو ظبي الإسلامي فرع السودان

تم تأسيس البنك عام 2012م، يقع البنك في تقاطع شارع أفريقيا الخرطوم مع شارع مامون بحيري، يبلغ عدد العاملين بالبنك حوالي 26 عامل، كما أنه ليست للبنك فروع أخرى

يعمل البنك على توفير خدمات خاصة بإدارة الثروات وخدمات مصرفية للشركات كما يساهم في تطوير قطاع التمويل الإسلامي في السودان ودعم التنمية الإجتماعي والإقتصادية

:بنك أمدرمان الوطني

تم تأسيسه عام 1993 م . يقع البنك في الخرطوم شارع القصر، ويبلغ عدد العاملين بالبنك حوالي 829 عامل.
يمتلك البنك عدد من الفروع المختلفة في العاصمة 10 أفرع و 9 أفرع في الأقاليم.
يمتلك البنك حوالي 67 ماكينة صراف آلي. ومن الشركات التابعة للبنك شركة النصر للإنشاءات والتشييد وشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة.