

# الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: المنهجية  
المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الإطار  
للدراسة

## المقدمة:

تواجه المنظمات تحديات كبيرة بسبب ظهور تكنولوجيا المعلومات التي تمثل تغيرات جوهرية ودائمة لكيفية إنجاز الأعمال وما رافق هذه التغيرات من تحديات كبيرة جعلت كثير من المنظمات تعيد التفكير في أسلوب إدارتها، ولقد أدركت كثير من المنظمات الحاجة لمدخل جديد تستطيع من خلاله إدارة عملياتها بشكل يجعلها تتنافس في البيئة الداخلية والخارجية، ومن هنا ظهر فكر فلسفي جديد أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management .

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كبيراً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل، فهي أسلوب شامل للتطوير التطبيقي لذا فإن هناك من يرى أن الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة الزبون تمثل الهدف الأساسي لها ويساعد تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على زيادة رضا العملاء ورفع مستوى الإنتاجية وزيادة الفعالية وبالتالي زيادة ربحية الشركة من خلال التحسين المستمر وتلبية احتياجات العملاء وتقليل الهدر في موارد الشركة، ويعتبر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أمراً مهماً خصوصاً إذا كان التطبيق يرتبط بقطاع مهم مثل قطاع التأمين، فالعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية أمراً بالغ الأهمية خصوصاً لتلك الشركات التي تستفيد بشكل مباشر من خدمات شركات التأمين وتعتمد بشكل أساسي على ما تقدمه من خدمات.

تتكون الدراسة على التوالي من المقدمة و المشكلة والأهداف والأهمية والفرضيات والتعريفات الإجرائية للدراسة، ومن ثم الإطار ال نظري والدراسات السابقة والمنهجية ومجتمع وعينة الدراسة وأسلوب البحث وأدوات المعالجة الإحصائية، وأخيراً ما توصلت إليه الدراسة.

## المبحث الأول

### الإطار المنهجي

## مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين للإدارة وتعدُّ فكراً إدارياً مغرباً للمنظمات التي تبحث عن رفع إنتاجيتها وتحسين جودة إنتاجها، ولما لهذه الفلسفة من أهمية كبرى وأثرٍ على أداء المنظمات وخصوصاً تلك المنظمات التي تعتمد على منتجاتها وخدماتها منظمات أخرى، حيث يصبح تطبيق هذه الفلسفة بشكل سليم أكثر أهمية لأن أثرها لن يتوقف على المنظمة وحدها ولكنه يتعدى وتمتد آثاره على منتجات وخدمات المنظمات التي تستفيد من ما تقدمه تلك الشركة من منتجات أو خدمات، وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في معرفة اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على معدل الإنتاجية وفقاً لمعايير المتفقة عليها أغلبية فقهاء الإدارة، ولتقديم حل لهذه المشكلة فإنه لا بد من الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هو أثر تطبيق مبدأ القيادة الإدارية على زيادة الإنتاجية؟.
2. ما هو أثر تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاجية؟.
3. ما هو أثر تطبيق مبدأ الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية؟.
4. ما هو أثر تطبيق مبدأ التركيز على المستفيد على زيادة الإنتاجية؟.

## أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كون شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين هي المزود الأساسي لخدمات التأمينية مما تساعد بشكل كبير في إنعاش الاقتصاد الوطني. حيث أن هذه الدراسة ستسهم في الاستفادة من الجودة كمفهوم إداري في خلق بيئة استثمارية جذابة ؛ كما تساهم نتائج هذه الدراسة شركة في معرفة اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك لفت أنظار متخذي القرار في الشركة لأهمية علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية، بالإضافة إلى الإسهام في نشر وتعزيز الوعي حول أهمية إدارة الجودة الشاملة.

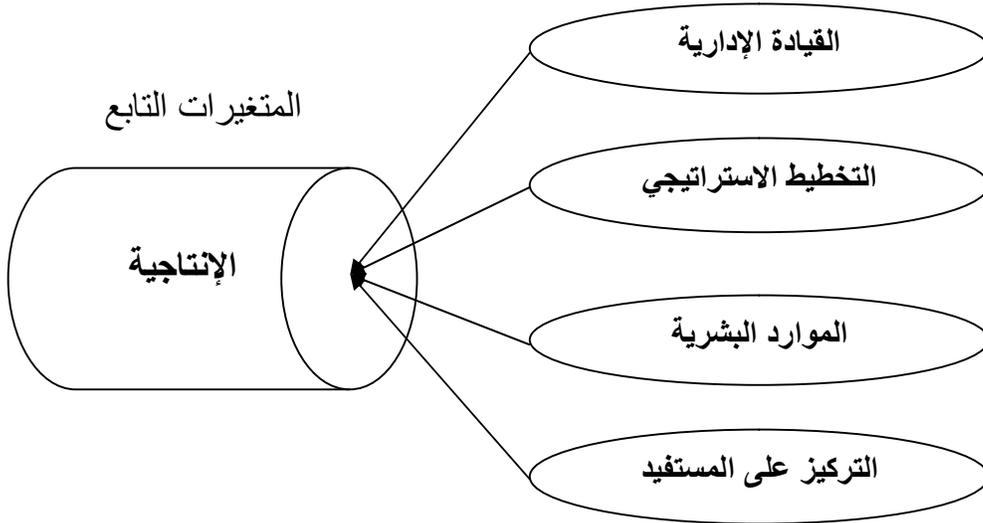
## أهداف الدراسة:

يكمُن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الشيكان للتأمين وإعادة التأمين، ومن ثم تحديد أثر درجة التطبيق على الإنتاجية، ويمكن تقسيم هذا الهدف إلى الأهداف الفرعية التالية:-

1. تحديد أثر تطبيق الشركة لمبدأ القيادة الإدارية على زيادة الإنتاجية.
2. تحديد أثر تطبيق الشركة لمبدأ التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاجية.
3. تحديد أثر تطبيق الشركة لمبدأ الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية.
4. تحديد أثر تطبيق الشركة لمبدأ التركيز على المستفيد على زيادة الإنتاجية.

### نموذج الدراسة:

يمكن توضيح متغيرات الدراسة بالشكل التالي:-  
المتغيرات المستقلة



شكل (1-1) متغيرات الدراسة

### التعريفات الإجرائية:

**إدارة الجودة الشاملة:** هي فلسفة إدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة. (حمود، ٢٠٠٩)

**الإنتاجية:** هي نسبة المخرجات إلى المدخلات. (نجم، ٢٠٠٩).

**القيادة الإدارية:** هي فن توجيه سلوك الأفراد العاملين وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالعاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

**التخطيط الاستراتيجي:** وهي عملية تتصور بها المنظمة مستقبلها فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل. (السامرائي، ٢٠٠٧)

**الموارد البشرية:** وهم مجموعة من الأفراد بمؤهلات معينة يسند إلى كل فرد منهم وظيفة معينة معروف المهام و المسؤوليات.

**المستفيد:** هو العميل سواء كان العميل الداخلي وهم الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة أو العميل الخارجي وهو ذلك الفرد (المستهلك) الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته.

### فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وزيادة الإنتاجية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:-

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمبدأ القيادة الإدارية على زيادة الإنتاجية في إطار الشركة.

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمبدأ التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاجية في إطار الشركة.

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمبدأ الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية في إطار الشركة.

4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على المستفيد على زيادة الإنتاجية في إطار الشركة.

## منهجية البحث:-

اتبع الدارس المنهج الوصفي التحليلي لعملية البحث للحالة لشركة الشيكان للتأمين  
واعادة التأمين

## ادوات جمع البيانات:-

تم استخدام الاتي لجمع البيانات:-

### أ/ المصادر الاولية:

1. الاستبانة

2. المقابلة

### ب/ المصادر الثانوية

1. المراجع والدوريات.

2. البحوث السابقه.

3. المجالات والشبكه العنكبوتيه.

## حدود البحث:-

1. الحدود الزمانيه (2013)

2. الحدود المكانية (ولاية الخرطوم شركة الشيكان للتأمين واعادة التأمين)

## هيكـل البـحث

تم تقسيم هذا البحث الي ثلاثة فصول وتم تقسم كل فصل المباحث الي النحو التالي:-

### الفصل الاول: يشمل المقدمه

المبحث الاول: خطة البحث

المبحث الثاني:الدراسات السابقه

### الفصل الثاني الاطار النظري

المبحث الاول: مفهوم ادارة الجوده الشامله

المبحث الثاني: اهداف وابعاد الجوده

المبحث الثالث:طرق قياس مستوي الجوده و ادوات الجوده الشامله

المبحث الرابع:مفهوم الانتاجيه

### الفصل الثالث: دراسه ميدانيه

المبحث الاول: نبذه تاريخيه عن شركه شيكان للتامين واعادة التامين

المبحث الثاني:عرض و تحليل البيانات

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

الخاتمة:

وهي تشمل النتائج و التوصيات

المراجع - الملاحق

## 1/ الدراسات العربية

### دراسة القاضي (2009)

بعنوان "درجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية وخلصت الدراسة إلى أن العمادات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل اكبر كانت مخرجات أفضل من العمادات التي تطبق الجودة الشاملة بشكل اقل.

### دراسة صلاح الدين (2009)

بعنوان عوامل النجاح في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المهمة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقييم أثرها على الأداء التشغيلي والأداء التنظيمي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وقد صمم لهذا الغرض استبانته وزعت على 297 على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي القطري وتم استعادة 139 من الاستبيانات وقد وضع فرضيات الدراسة لتقييم اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي والتنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وقد أظهرت النتائج إن هناك اثر ايجابي كبير على الأداء التشغيلي والتنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### دراسة الخطيب، (٢٠٠٨)

بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي مجموعة الاتصالات الأردنية مدينة عمان وهدفت الدراسة لمعرفة اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين في الاتصالات الأردنية وأثبتت الدراسة أن للجودة الشاملة اثر في زيادة الأداء للعاملين بالشركة الذين شملتهم الدراسة.

## 2/ الدراسات الاجنبية :

### دراسة (2009) Kumar el al

دراسة بعنوان اثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات وهدفت هذه الدراسة في معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات وهدفت هذه الدراسة في معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة التنفيذ على بعض الإبعاد المختلفة لأداء الشركة. وقد تم جمع بيانات هذه الدراسة عن طريق المقابلات الشخصية وعن طريق البريد والهاتف والاستبيانات ومن ثم تحليلها وقد توصلت النتائج إلى وجود اثر ايجابي لإدارة الجودة الشاملة في أداء الشركة ولجراءات التشغيل المنتجات وتحسين جودة الخدمات والعملية الإنتاجية وتقليل الأخطاء ورضا العملاء وزيادة الربحية.

### دراسة (2009)NAGOYA

هدفت الدراسة لمعرفة اثر الإبعاد المهمة في إدارة الجودة الشاملة، والدعم الذي تقدمه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لإدارة الجودة الشاملة من اجل تحسين الأداء وتكونت عينة الدراسة من... منظمة ممن المنظمات الفيتامية وقد توصلت الدراسة إلى معظم إبعاد إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل كبير بالأداء التنظيمي ومن الإبعاد القيادة والتركيز على المستهلك وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة وإدارة المعلومات والعملية الإدارية والتحسين المستمر والعلاقة بالإطراف الخارجية للمنظمة.

### دراسة (2010)lee ET

دراسة بعنوان " ممارسات الجودة الإنتاجية وأداء الشركات " وهدفت، الدراسة على معرفة اثر طرق تحسين كل من الجودة والإنتاجية على الجودة والأداء التشغيلي، والأداء المالي في الشركات وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين طرق تحسين الجودة والإنتاجية ومستوى الجودة، والأداء التشغيلي والأداء المالي. وان التحسينات في كل من المعرفة الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي للجودة ومشاركة العاملين ورضا المستهلك تقود إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحي.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن تلخيص أهم ما جاء بها بالتالي:

1. وجود علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.
2. وجود علاقة ايجابية مباشرة بين تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة والموقف التنافسي للمنظمة.
3. وجود اثر ايجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاجية.
4. إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة: التركيز على العميل، والتحسين المستمر، وفريق العمل لها علاقة وثيقة بالثقافة التنظيمية وقيم الموظفين.
5. يوجد علاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والربحية والإنتاجية وكفاءة التشغيل.
6. هناك علاقة بين معايير الجودة الشاملة من جهة والموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

## الفصل الثاني

### الاطـار النظري

المبحث الاول: مفهوم ادارة الجودة الشامله  
المبحث الثاني: اهداف ودعائم و ابعاد  
الجوده  
المبحث الثالث: طرق قياس مستوي الجودة و  
ادوات الجودة الشامله  
المبحث الرابع: مفهوم الانتاجيه

## المبحث الأول

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

هناك محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة Quality وبصرف النظر عن الإختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها علي الفكر الإداري وذلك لما أتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم.<sup>(1)</sup>

### أولاً: تعريفات:

توجد بعض التعريفات التي قسمت مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلي ثلاثة عناصر رئيسية، الإدارة، الجودة، الشاملة، واليك تعريف كل علي حدي.

### الإدارة:

1. وينظر إليها بمعني وظائف المدير المتمثلة في العملية الإدارية والتي تتكون من التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة ويتم تناول الجودة الشاملة هنا علي إعتبار أنها أحد بل أهم وظائف الإدارة العليا في المنظمة.<sup>(2)</sup>
2. وتشير إلي التطور والمحافظة علي إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة Management بالإدارة العليا وتنتهي بكل العاملين starting with management resulting into employee أو أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النشاطات كافة المتعلقة بتطبيق الجودة.<sup>(3)</sup>
3. يقصد بها التركيز المباشر علي تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، ويساعد المدراء علي تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح التام، فينبغي أن تحسن تلك العمليات عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات الملبية لحاجات الزبون ورغباته.<sup>(4)</sup>

(1) محفوظ احمد جودة، ك، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (عمان - دار وائل للنشر). ص.،.

(2) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(3) مهدي السامرائي، ك، إدارة الجودة الشاملة (الأردن - دار كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 1427م، 2006م) ص 27..

(4) محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 52. 24

4. وايضاً يشير معني الإدارة لكافة المديرين في كافة المستويات الإدارية الذين يمارسون العملية الإدارية management process بمكوناتها الأربعة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق ضمناً وذلك وفق ما تتطلبه منهجية إدارة الجودة الشاملة، مستخدمين مجموعة من الأنظمة المختلفة الجديدة، لتسيير العمل في كافة المجالات بشكل متميز، بهدف تحقيق أعلى جودة وبشكل مستمر، في ظل إستراتيجية<sup>(1)</sup> عامة تسعى إليها المنظمة، غايتها تحقيق الرضاء والسعادة لدي الزبون.<sup>(2)</sup>

يري الباحث إن الإدارة تعني العملية الادارية التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، لتسيير عمل المنظمة بشكل مستمر ودائم وذلك في ظل جودة عالية وتحسين مستمر بهدف تلبية رغبات الزبون وما يفوق توقعاته ويقصد بالزبائن زبائن الداخل (المنظمة) والخارج (العملاء والموردين).

### الجودة:

أما عن تعريفها فهناك عدة اختلافات وفقاً لوجهات نظر الكتاب في هذا الموضوع ولا بد من الإتفاق علي تعريف واضح للجودة داخل أي منظمة حتى يمكن قياس الجودة وتطبيقها علي العمل.<sup>(3)</sup>

عرف ابن منظور في معجم لسان العرب كلمة الجودة أي صار جيداً اصطلاحاً :-  
الجودة تعني المطابقة للإحتياجات وانخفاض معدل الفشل، كما تعني الريادة والإمتياز في عمل الأشياء وتعني تحقيق أهداف المستفيدين باستمرار ورغباتهم.<sup>(4)</sup>  
وايضاً اصطلاحاً :- هي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية ويقصد بها طبيعة الشئ ودرجة صلابته.<sup>(5)</sup> وتعني مدي المطابقة مع المتطلبات فكما كانت مواصفات المنتج

(1) عمر وخفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(2) نفس المرجع، ص 22.

(3) سونيا البكري، ك، إدارة الجودة الكلية (الاسكندرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، د. ط / ت، 2004م، 2003م) ص 111

(4) الطيب عبد الوهاب - الموضوع الجودة في التعليم - المجلة العلمية تصدرها جامعة الزعيم الازهري، العدد الاول (الخرطوم - شركة مطابع السودان للعملة، نو لحة 1427 هـ يناير 2007م) ص 57.

(5) مهدي السامرائي، ك، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الأنتاجي والصناعي، (عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، د. ط، ت، 2006م

مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة، فقد عرف Juran. و زميلة، الجودة بأنها مدي ملائمة المنتج للإستعمال Fitness for Use.

فالمعيار الأساسي للحكم علي جودة المنتج في رأي Juran وزميلة هو هل المنتج ملائم للإستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.<sup>(1)</sup>

1. هي إنخفاض نسبة العيوب وإنخفاض التالف والفاقد وإعادة التشغيل، و هي تعني إنخفاض معدلات الفشل، و هي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء، و هي تحسين الإداء، و هي النجاح في تنمية المبيعات، وهي إنخفاض شكاوي العملاء، وهي إنخفاض الحاجة إلي الأختبار والتفتيش، وهي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة او الخدمة التي تؤدي إلي قدرتها علي تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة.<sup>(2)</sup>

2. وعرف Johnson 1992 الجودة بأنها " القدرة علي تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق وضاءه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له وأشار فشر Fisher بأن الجودة تعبر عن درجة التالف والتميز وكون الأداء ممتازاً، أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج خدمة أو سلعة ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو منظور الزبون كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار.<sup>(3)</sup>

3. ويرى ديمنج أن الجودة تكمن في رضا العميل واحتياجات العميل وقد أدخل في هذه الإتفاق التام مع الإستخدام لإحتياجات خواص المنتج نفسها، وإتاحته في السوق وسعر، وبالنسبة إلي جوران، الجودة هي الإتفاق التام مع الإستخدام Fitness of Use ويقول كروسبي أن الجودة هي المطابقة مع المتطلبات ويضع فيجينيوم خطأً تحت التغيير والطبيعة الواهمة للجودة، والتي يراها كهدف متحرك دائماً وكما قال كلمة جودة Quality ليس لها معني أفضل باي معني مطلق بالنسبة إلي الصناعة، أو أفضل ظروف لعميل معين.<sup>(4)</sup>

(1) محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(2) علي السلمي، ادرة الجودة

(3) عمر احمد عثمان المقلبي، عبد الله الرحمن ادريس، ك , ادارة الجودة الشاملة (الخرطوم شركة المطابع السودانية للعملة المحدودة - 2006) ص، ص، 010،9.

(4) جوزيف كبلاد. تعريب سرور علي ابراهيم سرور، مراجعة يحي عبد الرحمن - تقدم عبد الله سليمان العزاز، ك، تكامل اعادة المهندسة مع ادارة الجودة الشاملة (الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع، دط، ت، 1424هـ، 2004م) ص، 62، 26.

4. أن مضمون الجودة ومغزاها إرضاء الزبون و انتهى الأمر. أن تصور الزبون للإمتياز و الجودة هي استجابتنا لهذا التصور.<sup>(1)</sup>

5. الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب منها: تصميم متميز للعمليات - رقابة فعالة

علي كل شئ - خلو العمل من التداخل والإزدواجية - تمييز في تخطيط وتنظيم

6. المفهوم الحديث للجودة فهو مجموعة الصفات والخصائص والمعايير التي يحب

أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق ويلبي رغبات واحتياجات المستهلكين والجودة

بهذا المفهوم ينظر اليها من أحد الجوانب التالية:

- **جودة التصميم:** ويقصد به توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة

وغير الملموسة في تصميم المنتج جودة الأداء الإعتمادية وهذه تتمثل في مدي

مقدرة المنتج علي إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة.<sup>(2)</sup>

- **جودة الإنتاج:** وهذه تعني جودة ظروف الإنتاج وجودة العمليات الإنتاجية

ويطلق عليها أحيانا الجودة المطابقة أي مدي مطابقة جودة التصميم مع

ظروف وعمليات الإنتاج في المنظمة.<sup>(3)</sup>

كما ذكر جارفن عام 1987م أن الجودة هي درجة الأداء التي يقدمها المنتج طبقا

لما يتوقعة المستهلك، أي مدي المناسبة للإستخدام عمليا Fitness for use. وتبقي

مشكلة صعوبة الوصول إلي تحديد دقيق لمفهوم الجودة نظراً للطبيعة الشخصية لتوقعات

المستهلك، بمجرد تحديد وفهم هذه التوقعات فإن الصعوبة تنقل إلي كيفية تحويل هذه

التوقعات إلي خصائص في المنتج. ذلك يعني أن الجودة هي خليط من العناصر التي

تحقق الهدف النهائي طبقا لتوقعات المستهلك ومن هذه العناصر ما يلي:

- الخواص المطلوبة وفقاً لتوقعات العميل.
- الأداء المناسب للإدارة والعاملين.
- التطبيق من خلال العمالة الماهرة وخطوات التصنيع.
- التحمل للعمل أو الخدمة المطلوبة.

(1) توم بيترز، ترجمة محمد الحديدي، ك، ثورة في علم الإدارة (د، ب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الجز الاول، ت، 1995) ص 132.

(2) زيد منير م، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(3) المرجع نفسه والصفحة نفسها.

- الخدمات المرتبطة بالمنتج أو الخدمة ومدى استمرارها.
- التكلفة الإجمالية و أثرها علي تحديد السعر النهائي.<sup>(1)</sup>

يري الباحث أن الجودة هي تصور العملاء للإمتياز والتألق والتحسين المستمر والجودة هي التي تعكس ذلك الإمتياز الذي يكمن في إرضاء العملاء وتلبية رغباتهم باستمرار في الخدمة أو السلعة، ويدخل في ذلك خواص المنتج وإتاحته في السوق وسعره.

### الشاملة:

بعدما تعرضنا إلي تعريف كل من الإدارة والجودة ندلف إلي تعريف الشاملة

1. الشمول بمعنى أنه يشمل كل قطاعات، مستويات، ووظائف المنظمة ومن هنا كانت التسمية الجودة الشاملة.<sup>(2)</sup>
2. وشاملة تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف علي إحتياجات المستفيد وإنتهاء بتقويم كون المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.<sup>(3)</sup>
3. وتعني مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.<sup>(4)</sup>
4. وتعني أو تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلي الزبون.<sup>(5)</sup>
5. وايضاً الشمول يتكون من الأتي: التميز في كل شئ داخل المنظمة، وهذا يشتمل علي، ثقافة المنظمة وفلسفتها، القيادة، العنصر البشري اداءه، سلوكه، تفكيره، العمليات بكافة أنواعها، الأنظمة، الأساسيات الهيكل التنظيمي، العلاقة مع الآخرين، الموردين، والمجتمع عامة والتميز بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المنظمة

(1) محمد عبد الغني حسن هلال، ك، مهارات ادارة الجودة الشاملة في التدريب (القاهرة - دار الكتب لنشر، الطبعة الثانية. 1999م) ص 14،13.

(2) علي السلمي، ك: ادارة التميز (القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر 2002 م) ص 135.

(3) رضاء صاحب ابو حمد وسنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

(4) محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(5) محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

رؤساء ومروسين من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم بل تجاوزها وتجاوز ما يقدمه المنافسون لزيائهم.<sup>(1)</sup>

6. كما يعرف فيجينيوم جيداً بالمفهوم الذي أدخله: مراقبة الجودة الشاملة Total Quality control. وفي الحقيقة هو الوحيد من الأربعة الذي أستخدم كلمة شاملة Total يقول جوزيف كيلان (وعندما قابلته في طوكيو سألته اذا كانت شاملة في تعبيره نشر الي الرقابة Control او الجودة Quality اجاب بدبلوماسية لطيفة " لاثنين " ) وفي رأي وطبعاً لما كتبه، نطبق كلمة شاملة في هذا الوقت علي المراقبة وليست الجودة.<sup>(2)</sup>

### تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني British standard in statute إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. كما عرفها Chorn بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الإلتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل.<sup>(3)</sup>

إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب للإدارة يعطي كل شخص في المؤسسة المسؤولية عن تقييم الجودة للعميل النهائي، وتوصف الجودة بأنها التوافق مع الفرص أو إشعار العميل وتتنظر إدارة الجودة الشاملة إلي كل عمل في المؤسسة علي أنه في الأساس عملية تمثل طرفاً في علاقة عميل أو مورد مع العملية التالية، ويتمثل الهدف في كل مرحلة في تحديد وتلبية متطلبات العميل من أجل زيادة رضا العميل النهائي بأقل تكلفة ممكنة.<sup>(4)</sup>

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 35، 36.

(2) جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره، ص 62،

(3) المرجع نفسه والصفحة نفسها

(4) دمولف، ك، إدارة العمليات والجودة، (الرياض مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، ت 2000) ص 150.

أنها أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن، وتعتمد على مشاركة جميع المؤسسة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمة المعلوماتية والبيئة الثقافية للعمل. وتعود بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع. أي أنها أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوي للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي الي التفوق وتمنع الأخطأ، وتؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجات العملاء.<sup>(1)</sup>

عرفت وزارة الدفاع الأمريكية مدخل الجودة الشاملة والذي أسمته إدارة الجودة الشاملة كما يلي تتكون إدارة الجودة الشاملة من أنشطة تحسين مستمر تشمل كل من يعمل في المنظمة من المدراء حتى العمال ضمن جهد متكامل كلياً وموجه نحو تحسين الأداء على كافة المستويات من أجل تحقيق أهداف وظيفية عبر المنظمة كالجودة والتكلفة وبرامج العمل ورسالتها وحاجاتها وما يناسبها. وتضم إدارة الجودة الأساليب الإدارية الأساسية ومساعي التحسين القائمة والإدارات الفنية ضمن مدخل منضبط يركز على إستمرارية تحسين خطوات العمل وتركز الأنشطة في هذا المجال على زيادة رضاء الزبون أوالمستخدم للسلعة أو الخدمة.

جرت محاولات عديدة لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكل منها يتولى أبراز سمة معينة لها ويصرف النظر عن الاختلافات التي اظهرتها<sup>(2)</sup> تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري لما تتصف به من موضوعية وشمول نسبي.

أما Oakland فيعرف إدارة الجودة الشاملة ويقول بأنها منهج لتحسين التنافسية والفعالية والمرونة لكل المنظمة أنها أساس طريقة لتخطيط والتنظيم وفهم كل الأنشطة من قبل كل فرد في أي مستوي إداري في المنظمة وبالتالي يمكن النظر إلي إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية. وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل بها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة بإستمرار وتقوم بالتركيز على إنشاء فرق العمل وتشجيع مشاركة الفرد الفعالة بالقرارات الإدارية. وكذلك مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعني

(1) هدي بنت صالح حيمر، الجودة الشاملة في ادارة المعلومات (الرياض - مكتبة الملك فهد للنشر 1427هـ) ص،15.

(2) معين امين السيد، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة، في رشد اتخاذ القرار، ودراسة تجريبية علي البنوك الجزائرية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الانسانية، العدد الاول، المجلد الثامن، ت (2005) ص،23

كل ما يتعلق بالعمل بما فيه العملاء والموردين، وعلى كافة المستويات الإدارية وكل فرع بالمنظمة

تتباين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من فرد لآخر فمنهم من ذكر أنها فلسفة إدارية تتضمن مجموعة مبادئ إدارية تهدي المدير إلي فهم العمليات المختلفة في المنظمة وعلي قياس الجودة المتقنة سعياً للتحسين المستمر، ومنهم من ذكر بأنها جهد تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد علي مواهب وقدرات العاملين والمديرين علي حد سواء لتحقيق الجودة المحسنة والإنتاجية العالية باستخدام فرق العمل وظيف لهذا التعريف استخدام ادوات إحصائية مختلفة لقياس جوانب الجودة والعمليات الإدارية المختلفة. لذا فإن لإدارة التي لا تلقي بالاً إلي فكرة الجودة والمدير الذي لا يضع خدمة مجتمعة كهدف له علي ضوء مفاهيمها يكون قد أصبح معوقاً للأداء، لأن أفكار الجودة الشاملة وتطبيقاتها لخدمة أفراد المجتمع وتحقيق رضائهم وارتباط ذلك بوجود المسؤول واستمراره في موقعه دليل علي مدي نجاحه في تحقيق هذا الهدف الذي يعتبر من المفاهيم التي سادت في صدر الإسلام تاسياً برسالة سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه إلي أحد ولاته بعد ان أزداد سخط الناس عليه وكثرت شكواهم<sup>(1)</sup>

معيين إليه برسالة قصيرة فحواها (لقد كثر شاكوك وقل شاكوك وإما اعتذلت وإما أعتزلت)<sup>(2)</sup>

يري الباحث إن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة إدارية تنظيمية في رشد إتخاذ القرار لقيادة المنظمة وتحسين الأداء باستمرار مشاركة كافة أفراد المنظمة بما في ذلك المدراء والموظفين، بقصد ترقية الأداء و التحسين المستمر بما يقود إلي تلبية رغبات العملاء ما يفوق توقعاتهم.

### ثانياً: مفهوم الجودة وتميزها عن إدارة الجودة الشاملة:

لا شك إن هناك فرق كبير بين مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة فالجودة حسب المفهوم التقليدي تهتم بالمنتج Product أي أن الجودة هي توفر خصائص أو سمات في منتج ما سلعة كانت أم خدمة تشبع احتياجات وتلبي رغبات وتوقعات المستهلك المعلنة

(1) بدر الدين ميرغني عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص، 236

(2) المرجع نفسه. والصفحة نفسها

وغير المعلنة، بينما تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية معاصرة تهدف إلى ترسيخ معني جودة الأداء بين جميع العاملين ومختلف إدارات وأقسام المنظمة بشكل شامل وتضامني مع التحسين المستمر الذي يعتبر عماد هذه المنهجية الإدارية فلم تعد الجودة تعني ببساطة إنتاج منتج Product أفضل من نظيره المتاح في السوق وإنما تعني رضا المستهلك عن المنتج وتحقيق جودة إدارة المنظمة ككل. (1)

بعد أن وضحت الرؤية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث، يمكننا الآن إجراء مقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية للمنظمات التي عهدناها في السابق. ولجدول التالي يوضح لنا الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة المعاصرة الإدارة الجودة الشاملة. (2)

الجدول (2-1) يوضح مجالات المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة المعاصرة (إدارة الجودة الشاملة)

إدارة الجودة الشاملة (الإدارة والمعاصرة)	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
تحقيق الرضا والسعادة لدي العملاء	تعظيم العائد علي الاستثمار	الهدف الكلي
أقبي	عمودي	الهيكل التنظيمي
تكامل وتوازن بين المدي القصير والطويل	تركيز علي المدي القصير	التخطيط
جماعي، تعاوني (فرق عمل)	فردية	أسلوب العمل
جماعية شاملة	شخصية،جزئية	المسؤولية
ديمقراطية قائمة علي المشاركة	سلطوية وصدار أوامر	القيادة الإدارية
لا مركزية وتأكيد علي تفويض السلطة	مركزية	السلطة
مادي معنوي في آن واحد	مادي (الفرد رجل اقتصادي)	التحفيز
مرنة	جامدة	السياسات والإجراءات
من خلال الجودة العالية وارضاء الزبون	من خلال كمية الإنتاج	الربح
كشف الأخطاء لتحديد الأساليب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف اللصيق	هدف الرقابة
واسع من خلال فرق العمل	ضيق وفردية	التخصص

(1) اروبي عبد الحميد محمد نور، ك، ادارة الجودة الشاملة، المفهوم والادوات والوسائل ابرز 09000 وابرز 014000 (السودان شركة مطابع العمل المحدودة، الطبعة الاولى 2008م) ص 19.

(2) ياسر يشيا سوكريس اليون، ترجمة طلال بن عايد الاحمدي، ص 33

حل المشاكل	فردى	جماعى
متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة وأضحة مفهومة
إسلوب الرقابة	بعديّة	متزامنة ومرحلة وبعديّة في آن واحد
علاقات العمل	الشك	الثقة العالية بين الرؤساء والمرؤوسين
هدف الإنتاج	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	الجودة العالية

المصدر: عمر وصفي عقيلي، ك المنهجية المتكاملة للإدارة الجودة الشاملة (عمان الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2001) ص 57.

### ثالثاً: أهمية نموذج إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تتيح للمدراء النظر إلى أسلوب الإدارة من ثلاث أبعاد مختلفة وذلك كما يلي:

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ينمي أسلوب المشاركة في المنظمة حيث يسمح لكل فرد داخل المنظمة بالمشاركة من خلال فريق عمل Teamwork أو حلقات الجودة في تشخيص المشاكل وكذلك في إتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الفرد، وهذا بالطبع يخلق إتجاه إيجابي للعاملين بالمنظمة نحو الجودة ويرفع روحهم المعنوية ويخلق جو من الإحترام المتبادل بين العاملين في الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة.

2. يشجع المفهوم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يعتمد علي استخدام الأساليب الإحصائية لحل المشاكل وضبط الجودة ويهدف إلي إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة الإنتاج والعمليات الإنتاجية، كما أن تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والرقابة علي العمليات الإنتاجية يؤكد التحليل الكامل للمشاكل وتشخيصها والوصول الي الحلول المناسبة لمشاكل الجودة الإنتاجية، وقد أثبتت أساليب الإحصاء فعاليتها في تحسين الجودة وضبط الإنتاج والعمليات في كثير من الشركات والمصالح الحكومية في اليابان والغرب، في الولايات المتحدة الأمريكية يوجد أكثر من 4000 شركة في أكثر من 40 ولاية طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM من خلال السماح بالمشاركة كفريق عمل واستخدام أساليب الإحصاء مثل: تحليل بارلتو Pareto analysis والعصف الفكري Brain

Storming تحليل السبب والتأثير And effect analyst s cause وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى.

3. البعد الثالث والأخير يتعلق بتأكيد ودعم الإدارة Management commitment لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة لابد من تأييد ودعم الإدارة العليا وإقناعها بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فإن أيه جهود تبذل علي أي مستوي إداري لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه، فتبني فلسفة الإدارة الجودة الشاملة من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير<sup>(1)</sup> يترجم في جودة خطط ومواصفات واختبارات ثم التنفيذ الفعلي.

نبتت أهمية الجودة في هذا العصر من أنها الطريق الأساسي للإتصالات بين الدول وهي التي تقرر نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم حيث أنها وسيلة قوية لإحراز رضا المستهلك وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح ولذلك لابد من إدارتها بطريقة فعالة نظرا لأهميتها.<sup>(2)</sup>

من هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث أن تبنيها يؤدي إلي تحقيق الآتي:

1. التركيز علي حاجات الزبائن والأسواق مما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
2. تحقيق الأداء عالي الجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم إقتصارها علي السلع والخدمات.
3. القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
4. الفحص المستمر لجميع العمليات وإستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
5. التحقيق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الاداء.
6. تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.

(1) ياسر محمد خلف الله - ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في البنوك التجارية السودانية - رسالة ماجستير (الخرطوم 0جامعة

السودان،ت،2000) ص،ص،18،19

(2) المرجع نفسه والصفحة نفسها

7. الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.

8. تطوير إجراءات الإتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة و متميزة.

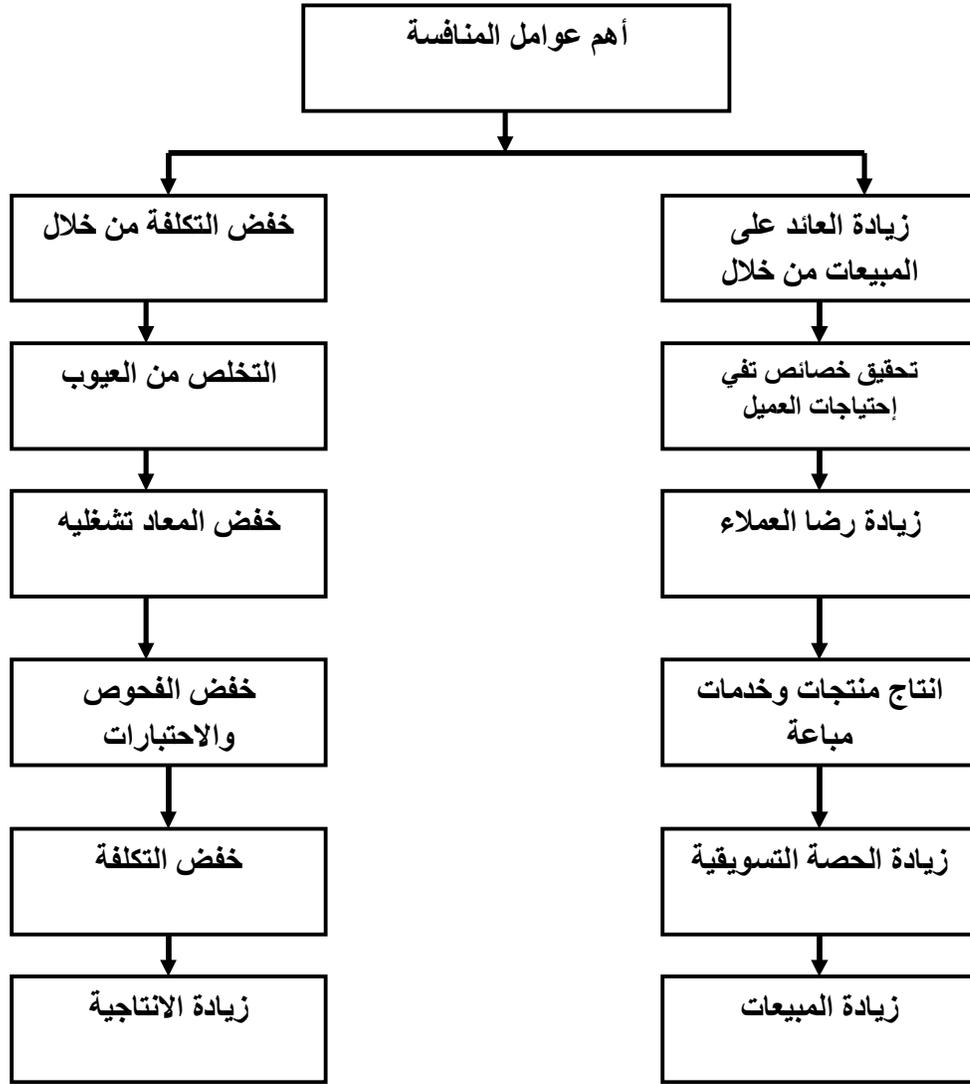
9. المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلي الأبد. لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتسع أساليب محدودة بشكل إجراءات وقرارات وأن الإلتزام من قبل أي منظمة يعني قابليتها علي تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلي أنشطتها ككتلة متكاملة بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميتها لا تتعكس علي تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب.<sup>(1)</sup> وإنما علي تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والإعتزاز حسبما تتحسن سمعة المنظمة.<sup>(2)</sup>

وإضافة إلي ما ذكر من أهمية إدارة الجودة الشاملة كأساس للمنافسة تتسابق المنظمات علي تحسين مركزها التنافس من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة في الجودة خفض التكلفة. خفض أزمدة العمليات والالتزام بمواعيد التسليم المنافسة علي الوقت نوع وتوفر الخدمة أو المنتج من خلال والتجديد والإبتكار والإنتشار " خدمات ما بعد البيع ". وذلك بهدف البقاء والنمو وزيادة الأسواق ولا شك أن إنشاء وتطبيق نظام فعال لإدارة الجودة كأحد أهم عوامل المنافسة تؤدي إلي زيادة العائد علي المبيعات وخفض التكلفة كما يتضح بالشكل التالي.<sup>(3)</sup>

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(2) المرجع نفسه، ص 55.

(3) محمد حسن رياض، ك، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام الجودة والمواصفات العالمية ISO9000، 0، اصدار 200 (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية - الطبعة الاولى 2002)، ص، ص، 4، 5.



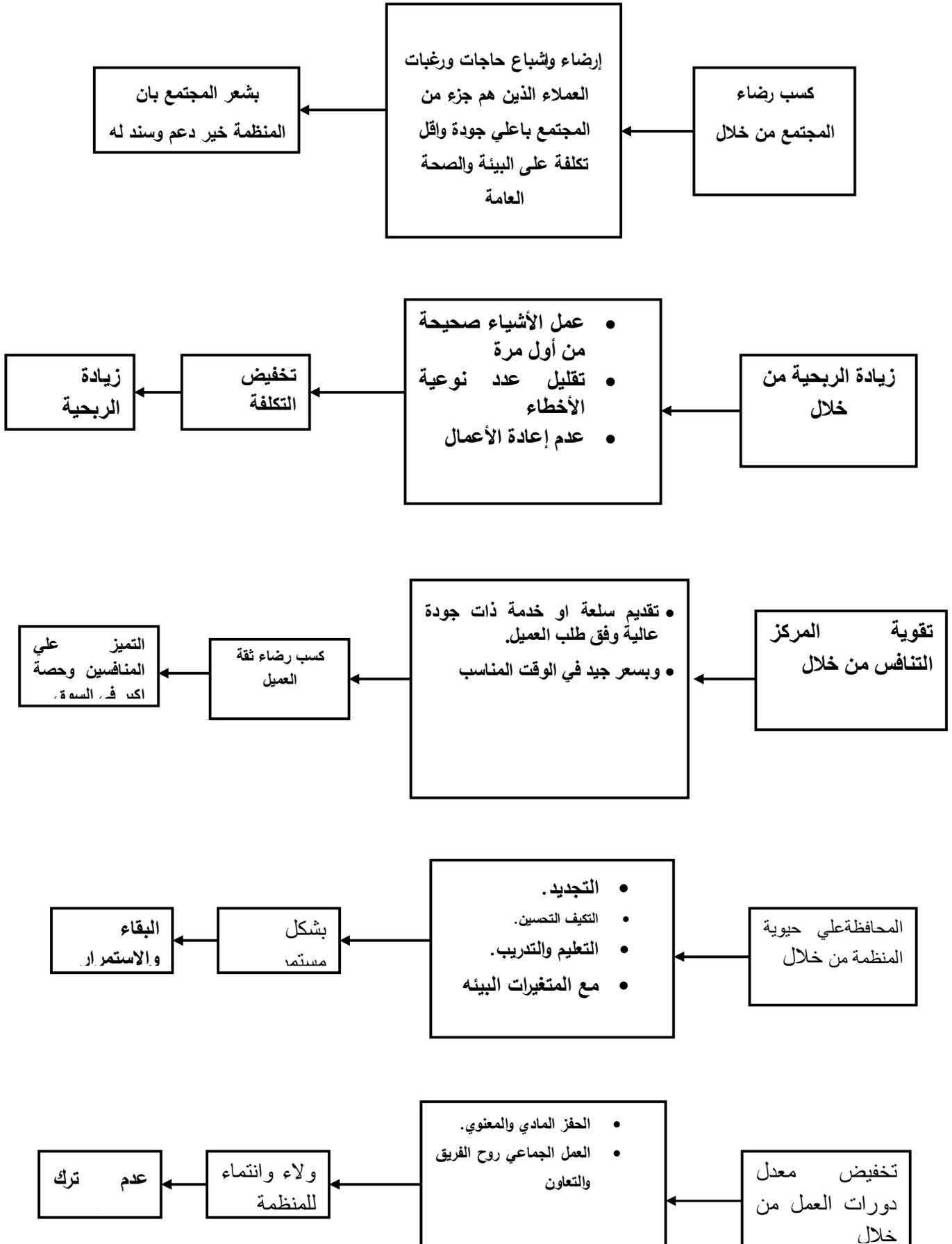
شكل رقم (2-1) عوامل المنافسة تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات وخفض التكلفة

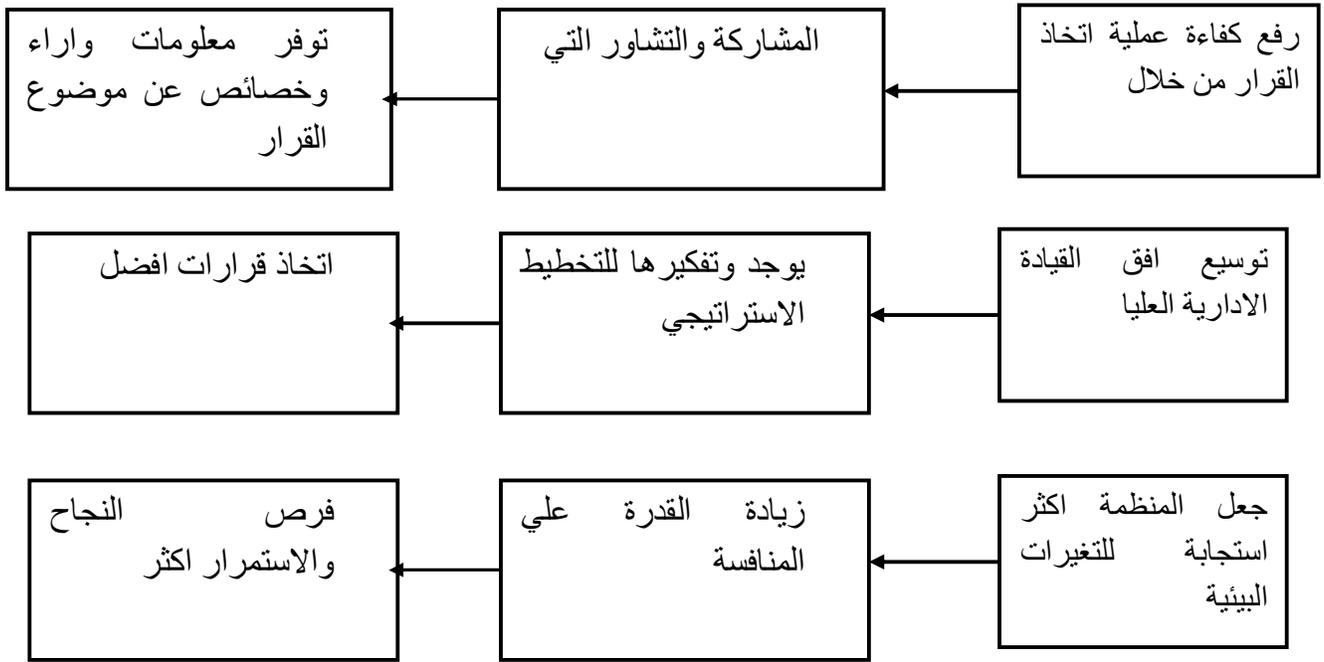
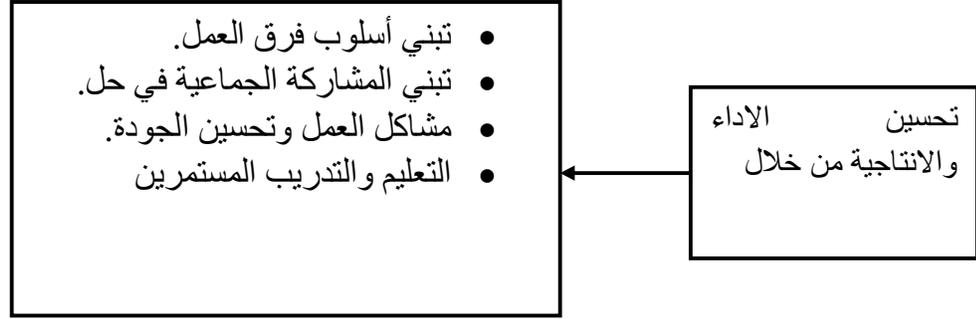
المصدر: محمد حسن رياض، ك، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام الجودة والمواصفات العالمية 9000 ISO، اصدار: 200 (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الطبعة الاول، 2002 م) ص5.

شرح الشكل رقم (2-1) الشكل يوضح أن عوامل المنافسة تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات وخفض التكلفة زيادة العائد على المبيعات من خلال زيادة رضا العملاء إنتاج منتجات وخدمات مباعه زيادة المبيعات. وخفض التكلفة من خلال التخلص من العيوب. خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

رابعاً: فوائد إدارة الجودة الشاملة :

هناك عدد من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق منهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة نعرض أهمها في الشكل (2-2)





شكل رقم (2-2) فوائد إدارة الجودة الشاملة

المصدر: عمرو صفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر (عمان، دار وائل للنشر الطبعة الاولى 2001) ص،ص، 60،61.

يتضح من الشكل رقم (2-2) أن فوائد إدارة الجودة الشاملة تتمثل في زيادة الربحية وتقوية المركز التنافس للمنظمة والمحافظة علي حيويتها وكسب رضا العملاء وتخفيض معدل دوران العمل ورفع كفاءة عملية إتخاذ القرار وجعلها أكثر إستجابة لتغيرات البيئة وتوسيع أفق القيادة الإدارية العليا وهذه الفوائد تتحقق من خلال عمل الأشياء الصحيحة من المرة الأولى وتقليل الأخطاء والتجديد والتحسين والتعليم والتدريب وارضاء وإشباع رغبات العملاء بأعلي جودة وأقل تكلفة مما ينعكس علي زيادة ربحية المنشأة والبقاء والإستمرار والنجاح.

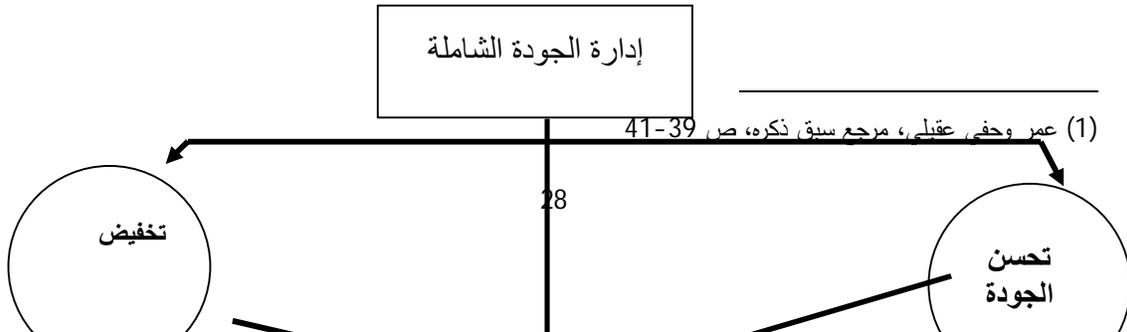
## المبحث الثاني أهداف وابعاد إدارة الجودة الشاملة

### أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لا أحد يستطيع أن يصمد في وجة المنافسة، إلا من يسعى إلي إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وتخطيها، وبشكل مستمر ودائم. أن تحقيق المقولة الأنفة الذكر والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالي، في سبيل تحقيق رضاء وسعادة عاليا المستوى لدي العملاء لضمان البقاء والاستمرار والتطور. ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي (1-5) وعلي ضوء وفي سعي لتحقيق مضمونه، نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلي ما يلي:

- فهم حاجات ورغبات العميل (المستهلك، الجمهور) لتحقيق ما يريده.
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة التكلفة الوقت الإستمرارية.
- التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- جذب المزيد من العملاء والمحافظة علي العملاء الحاليين.
- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلي أدني حد ممكن، لكن ليس علي حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإتفاق.

مما سبق يتضح، أن هدف إدارة الجودة الشاملة الأساسي هو إرضاء الزبون باي شكل، إن العالم مع بداية عام 2000م يعيش فترة منافسة شديدة، فالبقاء للأقوي، والاقوي هو الذي يكون قادراً علي إشباع وتلبية حاجات عملائه وتحقيق الرضاء والسعادة لديهم أكثر من منافسية من خلال ما يقدمه لهم من جودة عالية سواء في السلع أو الخدمات. (1)



### الشكل رقم (2-3) الاستراتيجية الهادفة لإدارة الجودة الشاملة

المصدر: عمر وصفي عقيلي، ك، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، (عمان الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع - الطبعة الاولى 2001)، ص 41.

من الشكل رقم (2-3) يتضح أن هدف إدارة الجودة الشاملة هو التميز في الأداء والخدمة وذلك عن طريق التحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة، جعل الكفاءة الإنتاجية عالية في ظل تخفيض التكلفة إلي أدني حد، ليس علي حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق، مما يؤدي إلي رفع كفاءته الإنتاجية والحصول علي جودة عالية وحصّة أكبر في السوق. وهذا يحقق الرضاء لدي العملاء وإدخال السعادة في نفوسهم من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات مستوي جودة عالي يبلغ حد الإمتياز، مما يؤدي إلي البقاء والاستمرار والتفوق علي الآخرين.

وأيضاً وبشكل عام أن هناك نوعان من أهداف الجودة.  
أولاً: أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ - أي المعايير علي مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوي أدني تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان و إرضاء الزبائن.  
ثانياً: أهداف تحسين الجودة وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلي خمس فئات هي:

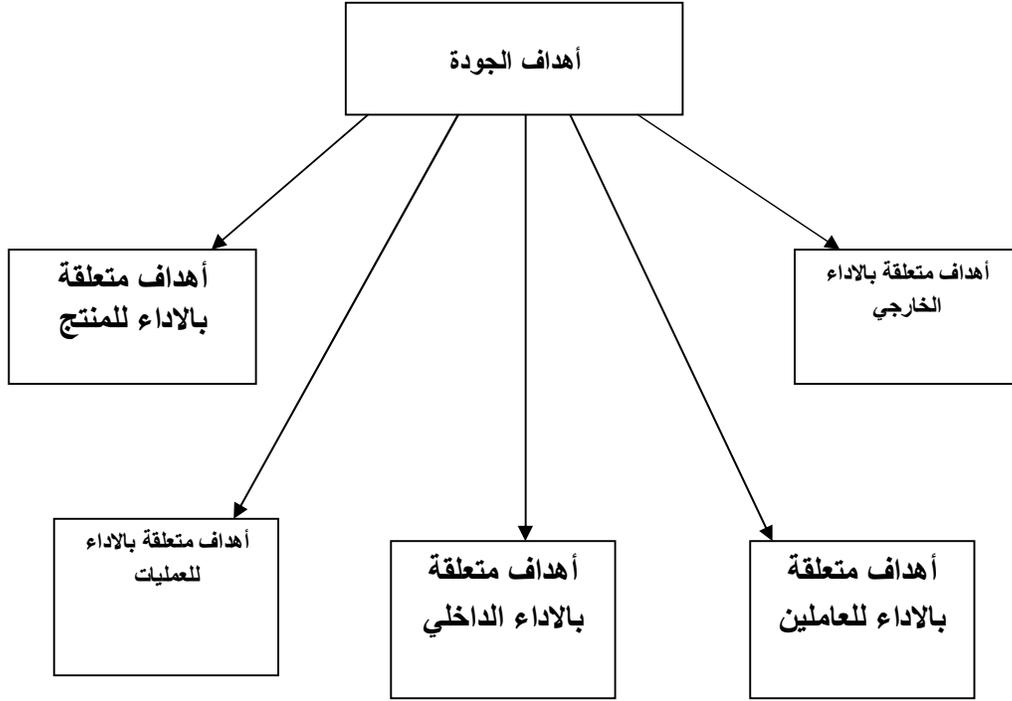
- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الاسواق والبيئة والمجتمع.
- أهداف الأداء للمنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى إستجابتها للتغيرات في محيط العمل.

أهداف الأداء للعاملين و نتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (2-4) أهداف الجودة

---

(1) محمد الصيرفي مرجع سبق ذكره، ص 26.



شكل رقم (2-4) أهداف الجودة

من الشكل (2-4) شرح الشكل: يتضح أن علي المنظمة لكي تطور خدماتها وأداء العملاء من خلال إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تعمل علي ضوء هذه الأهداف مجتمعه لكي تصل إلي جودة عالية وتحسين مسمرين، لأن تلك الأهداف تعمل علي ضبط الجودة التي تتعلق بالمعايير التي يجب علي المنظمة المحافظة عليها، تعمل علي الحد من الأخطاء لتطوير منتجات جديدة تلبى حاجات الزبائن بفاعلية أكبر، الأهداف المرتبطة بالإداء الخارجي التي تتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع وأهداف الأداء للمنتج وبتناول حاجات الزبائن والمنافسة وأهداف العمليات وبتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى إستجابتها للتغيرات في محيط العمل أهداف الأداء للعاملين وبتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

رأينا إن إدارة الجودة الشاملة قد تبلورت في فلسفة إدارية متكاملة تتعامل مع القضية المحورية الأساسية التي تهتم بها جميع المنظمات وهي إرضاء العملاء والمحافظة علي ولائهم للمنظمة وذلك بتقديم السلع أو الخدمات التي يحتاجونها وفق ما يرتضونه من مواصفات وفي التوفيق مع حدود التكلفة التي يقضونها وليست إدارة الجودة

الشاملة نشاطاً منعزلاً عن باقي أنشطة وفعاليات إدارة المنظمة، بل هي نظام يتكامل مع باقي نظم المنظمة الإدارية الإنتاجية والتسويقية، ويتشابك مع كافة مجالات النشاط ومستوياته ويتخلل جميع اجراءات العمل من أجل تحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم السلع والخدمات للمستفيدين بما يحقق إحتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم.
2. تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق الآتي:-
  - تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوي جودة الأداء.
  - تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوي الجودة.
  - تحسين اسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين.
  - تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع للوفاء باحتياجات المستفيدين.
3. مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والإرتفاع إلي المستويات العالمية المتعارف عليها.
4. التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المنظمة.
5. تطوير كافة عناصر المنظمة وعملياتها، وإدماج فكر التطوير في صلب فلسفة الإدارة.
6. تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية وتفصيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولة المنافسين.
7. صفات إستكمال المنظمة للمقومات المؤدية إلي وصولها لمراتب التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج الإدارة المتميزة.(1)

---

(1) علي السلمي، ك، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع (2002)، ص 131-132.

ثانياً: أبعاد الجودة:-

اختلافاً بين أبعاد جودة السلع وأبعاد جودة الخدمة<sup>(1)</sup>

#### أبعاد جودة السلعة:

1. الأداء Performance الكيفية التي يتم بها الأداء.
2. الهيئة والمظهر Appearance features، الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها.
3. المعولية Reliability قابلية اداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.
4. المطابقة Conformance التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.
5. المتانة Durability الإستفادة الشاملة الدائمة من السلع.
6. القابلية للخدمة Service ability إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في إستخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها.
7. الجمالية Aesthetics الرونق والشكل.
8. الجودة Quality.

#### ابعاد جودة الخدمة:

أ/ الوقت Time: كم ينتظر المستهلك دقة التسليم: التسليم في وقت محدد لأتمام Completeness إنجازها بشكل كامل التعامل courtesy ترحيب العاملين بكل الزبائن - التناسق consistency تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون - سهولة المنال convenience إمكانية الحصول علي الخدمة بسهولة الدقة Accuracy إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول لحظة الإستجابة Responsiveness التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.<sup>(2)</sup>

(1) عوضية محمد الحسن الخطيب، رسالة دكتوراة في الادارة العامة، لاهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومعايير التميز علي مراكز المعلومات. دراسة حالة مراكز المعلومات لمجلس الوزراء (ام درمان، جامعة ام درمان الاسلامية ت، 1430هـ -

2009)، ص82

(2) المرجع السابق، ص 83

إضافة إلي ما ذكر من إبعاد للجودة الشاملة أورد الكاتب مجموعة من الأبعاد ناخذ منها الآتي:

**1 / الإعتامية Reliability:** مدي ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

**2 / الصلاحية Durability:** العمر التشغيلي المتوقع وحيث أن لكل آلة او منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق.<sup>(1)</sup>

الاستجابة Response مدي تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل

**الخدمات المقدمة: Service** حل المشكلات بالإضافة إلي مدي سهولة التصحيح ويمكن قياس هذه الخدمات علي أساس سرعة وكفاءة التصحيح

**السمعة Reputation** الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق

وفي الواقع فان الابعاد ليست منفصلة عن بعضها تماماً، اذ انه يتوفر في المنتج اكثر من بعد وفي نفس الوقت، ويتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والسمعة.<sup>(2)</sup>

أيضاً تتعدد الخصائص المميزة لجودة المنتج لأن المنتجات لا تشبع حاجات وتوقعات المستهلك بطريقة واحدة بل بعدة طرق، وبعض تلك الخصائص كمية وسهلة القياس مثل مدي جاذبية المنتج لذلك فان الأبعاد الخاصة بالجودة تختلف من منتج لآخر، وبالرغم من ذلك فإنه يمكن تقسيم تلك الأبعاد إلي ما يلي:

1. **الأداء:** فمن أهم العناصر التي تحقق رضا المستهلك ما اذا كانت السلعة قادرة علي تحقيق الغرض الذي تم شرائها من أجله بكفاءة فاذا كان المستهلك يطلب مواصفات معينة مثل الوزن أو السلامة أو المتانة مثلا في السلعة أو يطلب الأداء في الوقت المناسب في الخدمة فإن هذه المواصفات تعتبر عناصر هامة للجودة. وتلك الخصائص المتعلقة بالأداء يطلق عليها الخصائص الهيكلية.

(1) محفوظ احمد جودة، ك، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (د ب، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة 2008 ص 21.

(2) المرجع نفسه، ص 22.

2. **الخصائص والقدرات:** تتعلق بالوظائف الأساسية للسلعة أو الخدمة، فالمستهلك عادة ما يكون مهتماً ببعض خصائص أو قدرات المنتج، فمثلاً قد يطلب المستهلك في جهاز التلفزيون استربوا أو جهاز فيديو، أو بشاشة خالية من الإشعاع، كما قد يطلب من البنك الذي يتعامل معه ماكينات الكترونية لصرف أو إيداع النقود، أو أن يقوم البنك نيابة علي العميل بسداد الفواتير.<sup>(1)</sup>

3. **الثبات والمتانة،** فالثبات يقصد به مدي إستمرار المنتج في اداء الأغراض التي تم شراءه من أجلها بكفاءة في ظل حياة عادية من حيث أن المتانة تقيس المدة التي يؤدي فيها المنتج أغراضه، والتي يظل خلالها صالحاً للإستخدام حتي لواحتماح إلي إصلاح وصيانة خلال تلك المدة. أما في مجال الخدمات فإن المتانة تعني مدي حداثة الخدمة المقدمة وتمشيها مع التطورات الحديثة واحتياجات العملاء.

4. **القابلية للإصلاح والصيانة وخدمة ما بعد البيع،** وتقيس هذه الأبعاد مدي إستمرارية المنتج، ومصروفاته الجارية والصعوبات أو المشاكل المتعلقة بتشغيله، وتوافر قطع الغيار، وتدريب العملاء علي الإستخدام الأقتصادي للمنتج.

5. **الخصائص الحسية:** وتعني تلك الخصائص بالنسبة للمنتجات المظهر والملمس والرائحة والطعم.

6. **المعايير الأخلاقية:** فيجب أن تلائم المنتجات مع قيم ومعتقدات وعادات المستهلكين.<sup>(2)</sup>

واضافة إلي ما ذكر من أبعاد تقاس أبعاد الجودة الخاصة بالخدمة بما يستخدم مع طبيعة الخدمة المتمثل في عدم الملموسية وغيرها من الخصائص التي تتميز بها عن السلع المادية.

**زمن التسليم:** كم ينتظر العميل للحصول علي دوره في تقديم الخدمة. ومدي الدقة في الإلتزام بالموعد المحدد مسبقاً للتسليم.

---

(1) عبد العزيز جميل مخيمر، وناجي فوزي خشبة، ادارة الانتاج والعمليات، (القاهرة،المكتبة العصرية بالمنصورة للنشر، ط، ت، 2005) ص ص 85-86.

(2) المرجع السابق، ص 86-87.

**الإتمام Completeness:** مدي إكتمال كافة جوانب الخدمة.  
**التناسق Consistence:** مدي التماثل والنمطية في الخدمة المتاحة لكل عميل.  
**الدقة Accuracy:** مدي إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.  
**الكياسة Courtesy:** مدي ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز.  
**سهولة المنال Convenience:** مدي يسر الحصول علي الخدمة.  
**الإستجابة Responsiveness:** مدي قيام العاملين علي تقديم الخدمة بالتفاعل سريعاً مع ما هو غير متوقع أو خاص لدي العميل.  
**الأهلية Competence:** مدي توفر المهارة والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة.  
**الأمان Security:** مدي خلو تقديم الخدمة من الأخطار.

#### التحسين المستمر:

تقوم إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة علي إدخال تحسينات مستمرة علي كافة مجالات العميل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية، وعلي الأخص تلك التغيرات التي تحدث لدي عملائها.

أن التحسين المستمر يجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين علي الآخرين، فالتحسين ليس بالعمل الوقتي الذي ينفذ عدة مرات طوال حياة المنظمة، بل يعني التراجع للوراء وإعطاء الفرصة للمنافسين للتفوق علينا. وعملية التحسين عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية.

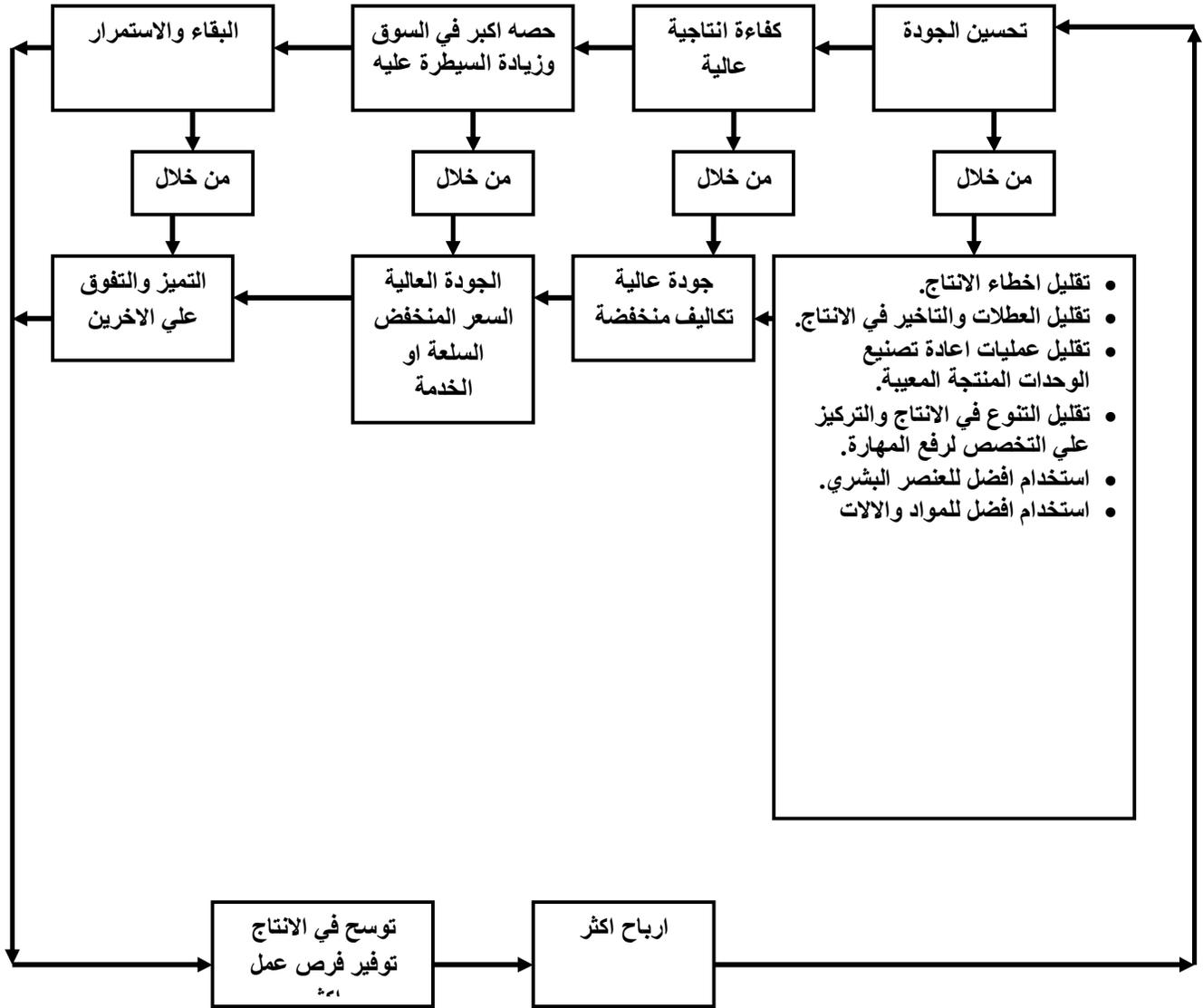
التحسين المستمر للجودة بشكل في الواقع العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة فهو يضمن للمنظمة البقاء، ويأخذ هذا التحسين شكل السلسلة ذات الحلقات المترابطة مع بعضها البعض، حيث تؤدي كل حلقة فيها الي الحلقة التالية وهكذا، وقد أسماها، ادوارد ديمينج رائد الجودة الأمريكي بسلسلة أو دوائر تحسين الجودة المستمرة، ونعرض فيما يلي شكلاً يوضح لنا مفهوم هذه السلسلة وفوائدها: بعد توضيح الشكل في الصفحة التالية نعرض ما يلي:

## متطلبات تحسين الجودة المستمر.

- تحديد أهداف التحسين.
  - تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية علي شكل خطة عمل (تخطيط التحسين).
  - توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
  - تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.
  - تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
- جعل قنوات الإتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين. التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.
- وندلف الي مبادئ تحسين الجودة المستمر.
- التحسين المستمر ليس له نهاية فهو قائم طالما المنظمة قائمة.
  - التحسين عملية شاملة لأن الجودة لا تتجزأ، وبالتالي فهي تشمل علي:
  - عناصر المدخلات.
  - مراحل وعمليات تحويل المدخلات الي مخرجات.
  - كافة عمليات إنتقال الخدمة للعملاء.
- تحتاج عملية التحسين إلي جهود جميع من يعمل في المنظمة.(1)

---

(1) عمر وصفي عقيلي،ك، الموجله المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية،ت،2009)، ص،ص،ص،129،133،134.



## شكل رقم (2-5) مواصفات عائلة ISO9000

المصدر: عمر وصفي عقيلي، ك'المنهجية المتكاملة للإدارة الجودة الشاملة (عمان الورقة، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2001، ص 132.

شرح الشكل (2-5) اطلق ادوارد ديمنتج رائد الجودة الأمريكي سلسلة أو دوائر تحسين الجودة المستمرة الشكل يوضح مفهوم وفوائد سلسلة أو دوائر التحسين المستمر للجودة الذي يمثل في الواقع العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة فهو يضمن للمنظمة البقاء وياخذ هذا التحسين شكل سلسلة ذات حلقات مترابطة مع بعضها البعض. طرق التحسين:

## 1/ الطريقة اليابانية Kaizen

وفقاً لهذه الطريقة يتم النظر إلي التحسين علي أنه عملية يجب أن تتم بشكل تدريجي حيث لا ينتظر أن يتم التحسين دفعة واحدة وأن واجب الإدارة يجب أن ينقسم إلي عمليتين أساسيتين:

1. الصيانة أي وضع المعايير والمعدلات والتأكد من اتباعها.
  2. التحسين أي تطوير المعايير والمعدلات والإرتفاع بها الي مستويات اعلي وتتم هذه الطريقة وفقاً للفلسفة التالية:
- عنصر بشري ذو مهارة عالية محفز بشكل جيد يستخدم تكنولوجيا بسيطة يمكنه ان يقوم بالتحسين المستمر بشكل ممتاز.

وقام ماكس بالتعبير عن فكر Kaizen بالصورة الآتية:

تحسين الجودة - نظام للجدولة في الإنتاج - الإنتاج اللحظي - مجموعات العمل الصغيرة - علاقات العمل التعاونية - تحسين الإنتاجية - تطوير المنتجات الجديدة - التوجه لإرضاء العميل - الجودة الشاملة - الإمتة - خلاقات الجودة - نظم المقترحات - الصيانة الإنتاجية الكاملة.<sup>(1)</sup>

## 2/ الطريقة الامريكية:

وتركز هذه الطريقة علي إستحداث اشياء جديدة ومبتكرة لتحل محل القديمة فالتحسين هنا يجب أن يتم دفعة واحدة وذلك للوصول إلي أعلي مستوي للجودة وذلك من خلال الإعتماد علي إساليب تكنولوجيا معقدة ومتطورة جدا وإمكانيات مالية كبيرة وهذا الإتجاه لا يركز مثل الإتجاه الياباني علي العنصر البشري في عمليات التحسين بل أن تركيز ينحصر في التكنولوجيا المتطورة وهذا الجدول (2-2) يوضح:<sup>(2)</sup>

### جدول رقم (2-2) مقارنة طرق التحسين المستمر

(1) محمد الصيرفي، ك، ادارة الجودة الشاملة (الاسكندرية - الناشر مؤسسة حودث الدولية للنشر والتوزيع، طء،الاولي ت،

(2006) ص،ص، 144،145.

(2) المرجع نفسه، ص 146.

وجه المقارنة	الطريقة الامريكية	الطريقة اليابانية
طريقة التحسين	يتم التحسين علي دفعات قصيرة الأجل تحقيق تغييرات جذرية	يتم التحسين بصورة تدريجية ولا تحتاج إلي إجراء تغييرات جذرية
مجال التحسين	بشمل التحسين مجالاً محدداً وبعد الإنتاجية يتم اللجوء إلي مجال آخر	التحسين يشمل جميع المجالات في آن واحد
أسلوب التحسين	هدم وإعادة لبناء	إصلاح وهدم في آن واحد
التفكير في التحسين	تفكير فردي	تفكير جماعي
متطلبات التحسين	إستثمارات ضخمة تكنولوجيا متطورة ومعقدة التركيز علي الجانب العيني	إستثمارات مالية عادية وتكنولوجيا سهلة مع التركيز علي العنصر البشري

### طرق قياس مستوي الجودة

يعتبر قياس الأداء أمراً معروفاً دعت له حتي النظريات التقليدية في الإدارة الا أن الجديد في ظل إدارة الجودة الشاملة هو دوافع ومضمون عملية القياس. لماذا نقيس، وماذا نقيس؟ وكيف نقيس؟<sup>(1)</sup>

إن قياس الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة عموماً، وفي ظل عملية التحسين المستمر خصوصاً ينطلق للآتي:

- للتحقق وضمان تلبية متطلبات العملاء.
  - لتوفير معايير ومؤشرات تجري بواسطتها المقارنات ومنها المقارنة المرجعية.
  - لتوفير صورة قابلة للرؤية والفهم من قبل الأفراد لمراقبة مستويات ادائهم.
- لتحفيز ودفع جهود التحسين من خلال:
1. الكشف عن مشاكل الجودة وتوفير إمكانية تحديد الأولويات لعمليات التحسين.
  2. إعطاء مؤشرات عن الكلف المرتبطة بالجودة البيئية.
  3. عطاء المبررات لتخصيص الموارد ولإستعمالها في مشاريع التحسين.
  4. إعطاء مؤشرات عن أداء المنظمة لمعرفة تأثيرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  5. إن تقييم الأداء بصورة دقيقة يتطلب تصميم وصياغة وإدامة إستعمال مقاييس مناسبة من قبل الأفراد ذوي الإهتمام بالعملية الخاضعة للقياس.

(1) رعد عبد الله الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 224، 225.

المجالات التي يمكن أن يجري فيها القياس هي: الفاعلية - الكفاءة الإنتاجية - الجودة - التأثير Impact وفي كل مجال من تلك المجالات هناك العديد من أنواع المقاييس من بينها: المخرجات المباشرة، أرقام المدخلات. الكلف المقترنة بالجودة السيئة، بيانات إقتصادية تعليقات وشكاوي العملاء، المعلومات الناتجة عن المسوحات للعملاء أو العاملين أو غيرهم.

قياس المتغيرات المستمرة (تأخذ قيم عددية متصلة) كالزمن أو الصفات كالغياب. المؤشرات لعملية القياس: وهذه المؤشرات قد تكون نسب، أو درجات أو رتب، أو مؤشرات مالية، أو مؤشرات ذات بعد زمني، وإن المقاييس والمؤشرات التي تعتمد، من قبل ذوي العلاقة بالعملية الخاضعة للقياس، يجب أن يتوفر فيها أمرين مهمين هما: (1) أولاً: أن تعكس الأداء الحقيقي للعملية الخاضعة للقياس وبشكل ينسجم مع سلسلة العمل - المورد - وبكلمة أخرى أن تعكس مدي تلبية رغبات العميل سواء كان داخليا أو خارجياً .

**ثانياً:** أن تؤكد علي التحسين المستمر.

هناك ثلاثة جوانب يمكن أن ينصب عليها قياس الأداء في إدارة الجودة الشاملة هي: المدخلات، العمليات (أو الجانب الفني، المخرجات أو نتائج الأعمال، وفي جانب المدخلات يحظى العنصر البشري بأهمية كبيرة وعندما ينصب عليه القياس لابد أن يراعي الآتي:

- أن يكون مفهوماً من قبل كل الأفراد الخاضعين لعملية القياس.
  - أن يكون مقبولاً من قبل الأفراد ذوي العلاقة.
  - أن يكون متناسباً مع نظام الرواتب والإجور والمكافآت ومع نظام التمييز والتكريم.
- أن لا يعطي أي فرصة للمراوغة والتلاعب أو جعل إمكانية ذلك أقل ما يمكن عندما ينصب القياس علي العمليات (أو الجانب الفني) فلا بد أن تمثل المقاييس الأوجه والأبعاد ذات الأهمية في العملية الخاضعة للقياس وليس في المخرجات فالمقاييس البسيطة للمخرجات قد لا تعكس أداء العملية الخاضعة للقياس. لذلك يجب ضمان إستخدام مقاييس قادرة علي قياس ما يجب قياسه بصورة صحيحة ودقيقة. أما عندما

(1) المرجع نفسه، ص 225.

ينصب القياس علي المخرجات (أو نتائج الأعمال، فلا بد أن تكون المقاييس موضوعية، ومرتبطة ببعـد زمني، وتركز علي النتائج، وأن تكون ذات معني لدي أولئك الذين يقومون بالعملية الخاضعة للقياس أو لهم علاقة بها، ومن بينهم العملاء الذين يستلمون مخرجات تلك العملية. أشرنا سابقاً إلي أن المجالات التي يمكن أن يجري فيها قياس الأداء هي الفاعلية، والكفاءة، والإنتاجية، والجودة، والتاثير نتناول فيما يلي كيفية القيام بالقياس في كل مجال.

الفاعلية: هي عبارة عن نسبة المخرجات الفعلية إلي المخرجات المخططة أو المتوقعة. وقياس الفاعلية يكشف عن مدي إنجاز المنظمة، أو مجموعة معينة، أو القائمين بعملية معينة للنتائج المرغوب فيها، أو إتمام الأشياء الصحيحة ومن الأمثلة علي ذلك.

- قياس الفاعلية للبعد النوعي: مثل رتبة أو صنف المنتج، مستوي الخدمة.<sup>(1)</sup>
  - قياس الفاعلية للبعد الكمي: مثل عدد الغرف الجاري تنظيفها، عدد الحسابات المفتوحة.
  - قياس الفاعلية للبعد الزمني: مثل سرعة الإستجابة، فترة الإنتظار.
  - قياس الفاعلية للكلفة السعر: مثل كلفة الوحدة.
- وتنسب المحقق فعلياً إلي المخطط في أي صورة مما سبق تحصل علي الفاعلية فيها مثل عدد الغرف الجاري تنظيفها الي عدد الغرف المخطط تنظيمها يعطي مؤشراً لفاعلية عملية التنظيف في فندق معين.<sup>(2)</sup>

---

(1) رعد عبدالله الطائي، ك، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص، 227

(2) المرجع نفسه والصفحة نفسها.

المبحث الثالث  
طرق قياس مستوى الجودة وأدوات الجودة الشاملة

## أولاً: طرق قياس مستوى الجودة (الأيزو ISO)

نبذة تاريخية:

سبقت هذه المواصفات العالمية المواصفات العسكرية في بعض الدول الكبرى مثل المواصفات العسكرية الأمريكية Milo 9858، والمواصفات العسكرية لحلف شمال الأطلسي والمواصفات العسكرية الفرنسية وجميع هذه المواصفات كانت تحدد شروطاً لأنظمة الجودة للمصانع التي تتعامل معها كموردين لمنتجات صناعية تدخل في الصناعات العربية النهائية لتلك الدول بعد أن تطور المفهوم العالمي للجودة في ظل الإهتمام العالمي المتزايد بالجودة ليس جودة المنتجات فقط، بل وجودة العمليات أيضاً، وبعد أن تأكد للجميع أن الجودة ليست خياراً وإنما ضرورة لنجاح أي نظام إقتصادي في مختلف القطاعات، أصدرت المنظمة العالمية للتقييس أول سلسلة في مجال نظم توكيد الجودة في عام 1987م، وكانت مجموعة الأيزو 9000 ومنذ تلك الفترة تم التعديل عليها حتى صدرت بصورتها النهائية عام 1994م لتتماشي مع المتطلبات والاحتياجات لأنظمة إدارة الجودة المطبقة عالمياً<sup>(1)</sup>.  
مفهوم الأيزو:

هي إتحاد دولي يتكون من هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية لدول العالم المختلفة اذ يضم هذا الإتحاد الدولي من (100) دولة مرتبطة بمثابة الهوية الوطنية واللغة المشتركة و التي شرعت مختلف دول العالم باعتمادها.<sup>(2)</sup>  
كوسيلة هادفة لتمكينها للدخول للأسواق العالمية في ظل التطورات التي شهدتها العالم في اطار العولمة وثورة التكنولوجيا والمعلومات.<sup>(3)</sup>

تعريفها: الأيزو عبارة عن إطار يسمح للمؤسسة بتطوير نظام الجودة، والذي يتناسب مع طريقة عملها، وتوضح الأيزو 9000 عدداً من المبادئ العامة عن الخبرة الادارية الجيدة والتي تعرف بالانظمة الأساسية، وتحديد الإجراءات والمعايير الذي سيتبع

(1) اسامة ابراهيم حجار، شهادة الأيزو جودة في الادارة وليس في الانتاج - الاحصاء 2009، ص، 12- www.airssforum.com

(2) زيد منير عيوي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

(3) المرجع نفسه والصفحة نفسها. 42

لكي تضمن أن المنتجات والخدمات تلائم وتتاسب متطلبات العملاء، وشهادة الأيزو تجهيز بالنسبة للعمل من أجل قياس ثبات أنظمة المؤسسة علي مبادئها، لكي تتعامل مع طلبات العميل، عملية الشراء، التحكم في الأسهم وتوفير الخدمات وتوصيلها للعميل.<sup>(1)</sup> الأيزو كلمة إغريقية (ISOS) تعني التساوي، وقد أشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لإسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس. وهي الهيئة International Standar dization organization. الدولية المعنية باصدار المواصفات.

أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946، وبأشرت عملها في 1947/2/23م وتتخذ من جنيف، بسويسرا مقرها وتهدف الي:

1. تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية، والعلوم، التكنولوجيا، الإقتصاد.
2. تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة (المنتجات) والتجارة والإتصالات.
3. رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات علي المستوى العالمي وغايتها فضلاً عما ذكره. إقامة علاقات مبرمجة بين الأجهزة ذات العلاقة، والعلماء والباحثين العلميين والمخترعين، والتقنيين والإقتصاديين في العالم.<sup>(2)</sup>

ما هو المقصود بالرمز 9000:

(1) ادارة العمليات والجودة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2) رضاء صاحب ابو حمد آل علي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

ويرمز الرمز 9000 لسلسلة المواصفات المكتوبة التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات وهو أكثر شهرة بسبب إرتباطة بالتعامل التجاري الدولي. كما أنها تهيئ المعلومات الأساسية لتحويل سياسية توكيد الجودة إلي الواقع الإنتاجي العلمي.<sup>(1)</sup> ويتضمن التطابق أو التوافق مع الأيزو تحديد عمليات التشغيل تحديداً دقيقاً وكذلك العلاقات فيما بينها، توثيق بالعمليات بكفاءة، تنفيذ العمليات طبقاً للإجراءات الموثقة، تسجيل وتتبع وفحص الإجراءات التصحيحية، مراجعة العمليات بصفة دورية للتأكد من مدي التطاق.

مرادفات مصطلح ISO9000 هناك عدة مصطلحات تطلق ص (دول)  
ISO9000 ففي بريطانيا يطلق عليها BS5750 وفي دول الإتحاد الاوربي EM29000  
واستراليا AS39000 وفي الصين يطلق عليها GB/T10300 1-SS وفي بلجيكا NBN  
X 5000. 21-1

أما المحالات التي تطبق بها ISO9000 تلك المواصفات كل من وظائف التصنيع والخدمات وحتى الأفراد يمكنهم أن يطبقوها علي وظائفهم أي أنه تطبق علي المنظمة ككل. وذلك وفقاً لما يوضحة الشكل التالي:<sup>(2)</sup>  
اصدارات مواصفة الايزو ISO9000 ومجالات تطبيقها:

- ISO9000 دليل إرشادي: وتتضمن خطوات إرشادية للإختبار والإستخدام لبقية مواصفات السلسلة.
- ISO9001 نظم الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في مراحل التصميم والتطوير.
- ISO9002 نظم الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في مراحل الإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات.
- ISO 9003 نظم الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في مراحل التفثيش والإختبار النهائي.

(1) محمد الصيرفي مرجع سبق ذكره، ص 188-189 43

(2) محمد الصيرفي، ك، ادارة الجودة الشاملة (الاسكندرية - الناشر مؤسسة حورث الدولية للنشر والتوزيع، ط، الأولى ت، 2006 م)، ص

- وتستخدم المواصفات 9001-9002-9003 عند التعاقد بين جهتين منتجة ومشتريّة.
- ISO 9004 نظم الجودة: نموذج للإدارة النوعية داخلياً وهي العنصر الأساسي واداءة الجودة الشاملة داخلياً ولا تستعمل لاغراض التعاقد.
- وفي عام 2000 م تم إعادة النظر بالسلسلة بشكل كامل أستجابة لمتطلبات الزبائن فأصبحت كما يلي إعتباراً من 2000/12/15م.
- 1. ISO 9000 أنظمة الإدارة الجودة: المبادئ والمصطلحات.
- 2. ISO 9001 أنظمة الإدارة الجودة: المتطلبات الأساسية وهي المواصفة الوحيدة التي تمنح بها شهادة أنظمة الجودة الشاملة، مع الغاء كل من 9002 9003.
- 3. ISO9004 أنظمة الإدارة الجودة: إرشادات لتحسين الأداء.
- وتكون الموصفتين 9001 و 9004 ما يطلق عليه بالثنائي المتوافق consistontpair حيث تتكون كل منهما من نفس الأجزاء والمكونات وال فقرات، الا أن ISO9004 تحتوي علي المزيد من المتطلبات علي طريق المتقدم لاسلوب الإدارة الجودة الشاملة.<sup>(1)</sup>

(1) فرانسيس ماهموني كارل جي. ثورة ترجمة عبد الحكم احمد الخزامين، ك،ثلاثية ادارة الجودة الشاملة (بيروت، د. د،ت،2000)،0، ص

ISO9000 هي شهادة دولية للجودة تمنع للمنشآت التي حققت انجازا ملموساً في تطوير عملها بما يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة العالمية ويمثل المتطلبات الاساسية 20 مواصفة هي حجر الاساس الذي يتم علي اساسه تقييم نظام العمل الداخلي للمنشأة والحكم علي مدي مطابقتها لمتطلبات المواصفات الدولية وهي تنقسم الي الانواع التالية:



شكل رقم (2-6) اصدارات مواصفة الأيزوا ISO9000 ومجالات تطبيقها

المصدر: محمد الصيرفي ك، الإدارة الجودة الشاملة (الاسكندرية: الناشر مؤسسة حورث الدولية للنشر والتوزيع، ط، الاولي 2006) ص 190

جدول رقم (2-1) مواصفات عائلة ISO9000

الايزو 9003	الايزو 9002	الايزو 9001	عناصر نظام الجودة العالمي	العدد
×	×	×	مسؤولية الإدارة	1
×	×	×	نظام الجودة	2
هـ	×	×	مراجعة العقد	3
هـ	هـ	×	ضبط التصميم	4
×	×	×	ضبط الوثائق والبيانات	5
هـ	×	×	المشتريات	6
هـ	×	×	ضبط المنتج المورد من قبل العميل	7
×	×	×	تمييز المنتج ومتابعته	8
هـ	×	×	ضبط العمليات	9
×	×	×	التفتيش والاختبار	10
×	×	×	ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار	11
×	×	×	حالة التفتيش والاختبار	12
×	×	×	ضبط المنتجات غير المطابقة	13
هـ	×	×	الاجراءات التصحيحية والوثائقية	14
×	×	×	المناولة والتخزين والتعليق والحفظ والتسليم	15
×	×	×	ضبط سجلات الجودة	16
هـ	×	×	المراجعة الداخلية للجودة	17
×	×	×	التدريب	18
هـ	هـ	×	الخدمة	19
×	×	×	الاساليب الإحصائية	20
12	18	20	المجموع	

(X) تعني أن العناصر مقررّة في المواصفة (0) تعني أن العناصر غير مقررّة في المواصفة المصدر: محمد الصيرفي، كإدارة الجودة الشاملة (الاسكندرية - الناشر مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط، الأولى، ت، 2006)، ص 191.

والآن يمكن القول أن هذه المتطلبات يمكن تقسيمها إلى مجالين رئيسيين:  
المجال الذي يخص هذه الدراسة المجال المتعلق بالتنظيم الإداري وهو: مسؤولية  
إدارة نظام الجودة ضبط الوثائق والمعلومات الإجراءات التصحيحية والوقائية، المحافظة  
علي سلامة الجودة والتدريب، استخدام الاساليب الاحصائية.<sup>(1)</sup>  
ثانياً: أدوات إدارة الجودة الشاملة:

تعد الأدوات والتقنيات التي تستخدم في تحسين جودة المنتج، الخدمة بمثابة  
الأسس والركائز التي تستند اليها الإدارة في تعاملها مع المشاكل ولسلوب حلها، وينظر  
إلى المنظمة التي تفتقر إلى مثل هذه الأدوات والتقنيات علي أنها غير قادرة علي أداء  
وظائفها، وغير قادرة علي التحسينات المستمرة. وبالتالي فهي بعيدة عن مفهوم إدارة  
الجودة الشاملة بمعناها العلمي. إن أدوات وتقنيات القياس وسائل للتعامل مع الكم الهائل  
من البيانات المتدفقة من مواقع العمل المختلفة التي تتحدث عن حقائق واقعة، إن لم يجر  
التعبير عنها رقمياً فإنه من الصعب علي المنظمة الإحاطة بما يدور بأسلوب مرضي  
وعلمي، لذلك يقال عندما يمكنك قياس ما تتحدث عنه للتعبير عنه رقمياً فإنك تعرف ما  
تريد.<sup>(2)</sup>

ويتطلب تحديد رغبات وحاجات الزبائن اعتماد الدقة في جمع البيانات وتحري  
الأمر. وعليه فلا بد من إستحداث وسائل مساعدة في تحقيق ذلك وهي ما تعرف بأدوات  
الجودة الشاملة.<sup>(3)</sup>

إن معظم الباحثين يشيرون إلى أن هناك سبع أدوات حديثة هي:

1. خريطة باريتو.
2. مخطط السبب والنتيجة يسمى مخطط عظم السمكة.
3. قوائم المراجعة.

(1) المرجع السابق، ص 192 . 48

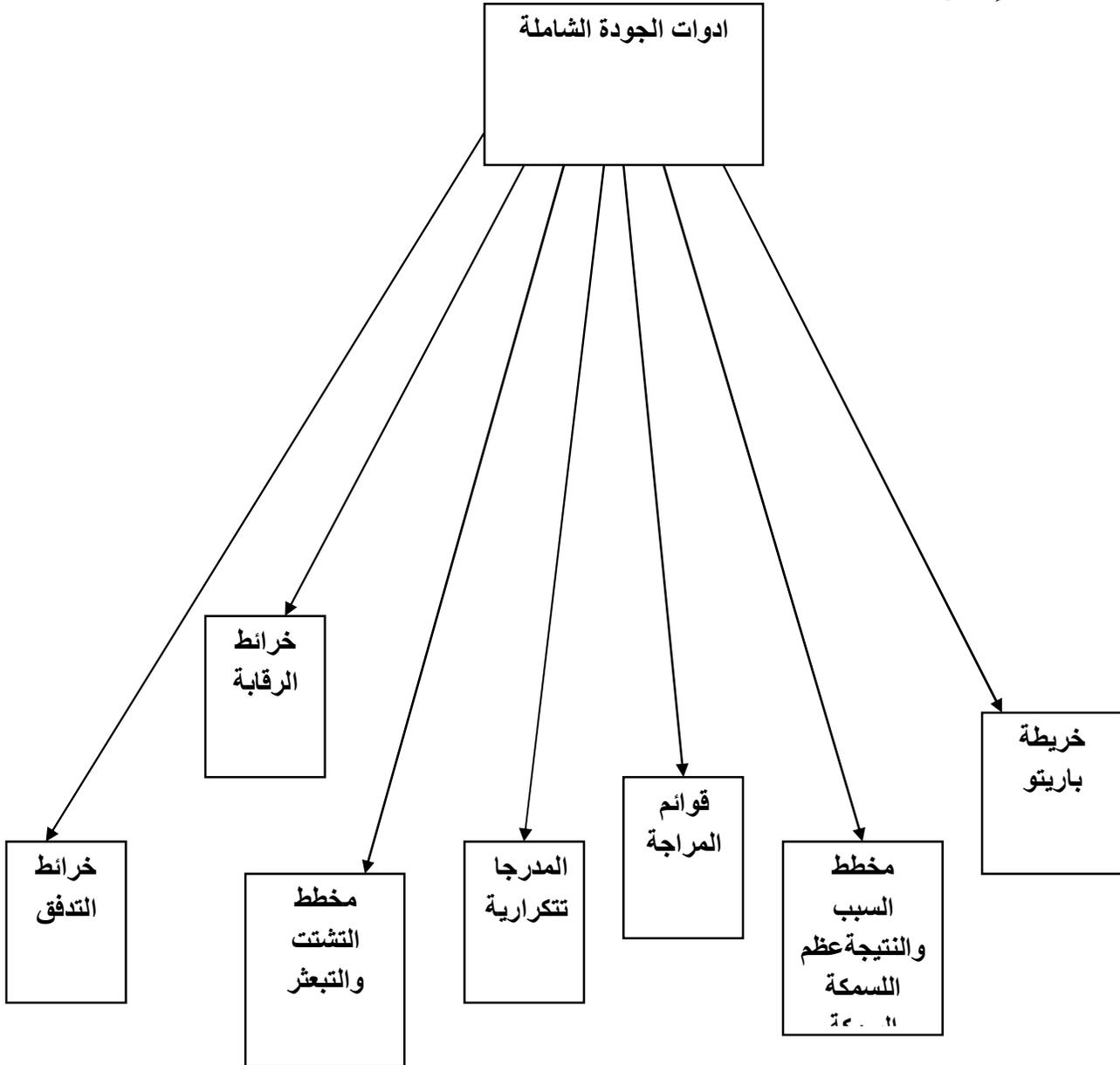
(2) رضاء صاحب ابو حمد آل علي، سنان كاظم الوسوس، ك، الادارة لمحات معاصرة (عمان دار الوراق للنشر والتوزيع، د، طبت 2006  
م) ص 145.

(3) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، ك، ادارة الجودة الشاملة والمعلومات والموثنية، والتقنيات الحديثة في تطبيقها  
واستندا منها (دعب، دار الوراق الطبعة الوالي 2007 م)، ص 91.

4. مدرجات تكرارية.
5. مخططات التشتت (التبعثر).
6. خرائط الرقابة.

**خرائط التدفق:** وسوف نتناول الأدوات السبعة شائعة الإستخدام بشي من

الإيجاز. (1)



**شكل رقم (2-7) الأدوات السبعة لإدارة الجودة الشاملة**

(1) سنان كاظم الموسو، ك، مفاهيم ادارية معاصرة (عمان دار الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، 2005 م) ص 83

## المبحث الرابع

### مفهوم الإنتاجية

حظي مفهوم الإنتاجية وأهميتها باهتمام كبير من العديد من الباحثين، وقد كتب لنا عنه الكثير من الأبحاث العلمية إلا أنها لم تصل إلى تعريف محدد ودقيق، وقد شهد القرن الماضي منذ بداياته محاولات متعددة بتحديدته حيث بدأ الاتحاد السوفيتي اهتمامه بإنتاجية العمل وسبل زيادتها وطرق قياسها وقد اتسم مفهوم الإنتاجية ببعض الدقة والوضوح في بداية الأربعينات حينما قام الاقتصادي الهنغاري L.Rostas بنشر دراسته الشهيرة عن الإنتاجية في الصناعات الأمريكية، والبريطانية، وقد شكلت هذه الدراسة نقطة البداية للعديد من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية عن الإنتاجية وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها. (حمود، 2009: 46)

ويعرف حمود (2009: 47) الإنتاجية بأنها نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء القوى البشرية، أو المعدات، أو المواد الأولية. (ويرى نجم، 2009) بان التعريف الأكثر أهمية للإنتاجية هي أنها تمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات.

فيعرف أيضا الإنتاجية بأنها مؤشر لقياس المخرجات سواء منتجات أو خدمات بالنسبة للمدخلات سواء كان عاملين أو مواد أو طاقة أو أي مصادر أخرى، وعادة ما يعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

ويرى الباحث بأن الإنتاجية تمثل نسبة المخرجات إلى ما تم إدخاله سواء بشكل كلي وحينها تسمى الإنتاجية الكلية أو ببعض المدخلات وتسمى حينها الإنتاجية الجزئية سواء كانت هذه المدخلات مواد خام أو ساعات العمل أو إنتاجية الآلات.

مقاييس الإنتاجية:

## 1/ الإنتاجية الكلية

تعرف الإنتاجية الكلية بأنها العلاقة بين المخرجات ومدخلات الإنتاج، أي كافة العناصر المختلفة الداخلة في العملية الإنتاجية وهذا تمثل عادة نسبة بين كمية المخرجات المنتجة من سلع وخدمات وقد تمثل هذا المدخلات العمل، الآلات، المعدات، والمواد الأولية لذا وكمية المدخلات؛ ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية بالصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات العمل} / \text{المواد} / \text{الآلات}}$$

ويمكن القول بان اعتماد مؤشر الإنتاجية الكلية يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بكفاءة وفاعليه.

## 2/ الإنتاجية الجزئية:

وتعرف الإنتاجية الجزئية بأنها العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج ويمكن التعبير عنهما بالصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{أحد مدخلات العملية الإنتاجية}}$$

ويمكن التمييز بين عدة أنواع من الإنتاجية الجزئية مثل إنتاجية العمل، وإن تاجية المواد، و إنتاجية الآلات على النحو التالي:

١ - إنتاجية العمل: وتعني العلاقة بين المخرجات إلى المواد الأولية المستخدمة في العمليات الإنتاجية، ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات} / \text{العمل}}{\text{عدد العمال} / \text{ساعات العمل}}$$

٢ - إنتاجية المواد: وتعني النسبة بين المخرجات إلى المواد الأولية المستخدمة في العمليات الإنتاجية ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{المخرجات} / \text{المواد الأولية}}$$

٣ - إنتاجية الآلات: وتعني العلاقة بين قيمة الإنتاج المخرجات إلى عدد ساعات تشغيل الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\text{إنتاجية الآلات} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عدد ساعات تشغيل الآلات (حمود، 2009: 52)}}$$

العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على العملية الإنتاجية بشكل كبير ولذا فقد أكد العديد من الباحثين والاختصاصيين بان العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل كافة متغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية وتشمل الاتي:-

١ -العوامل السياسية: تلعب العوامل السياسية في أي مجتمع دورا أساسيا في التأثير على الإنتاجية من خلال القرارات والإجراءات والقوانين والتعليمات وتلعب الأنظمة السياسية دورا مهما في التأثير على العملية الإنتاجية.

٢ -العوامل الاقتصادية: للعوامل الاقتصادية والتغيرات المصاحبة في طبيعة الأسواق والدخل المختلف والمنافسة وغيرها من العوامل كالعرض والطلب والية السوق أو الخطط الاقتصادية ذات اثر فعال على الإنتاجية.

٣ -العوامل الاجتماعية :للبنية الاجتماعية والتركيب السكاني للمجتمع كالجنس والأعمار والمستوى التعليمي والمهارة بالإضافة للقيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع اثر كبير على الإنتاجية وتطويرها.

٤ -العوامل التكنولوجية: تشكل التطورات التكنولوجية وسبل البحث والتطوير ومتغيرات الابتكار والإبداع اثر كبير ي تحسين الإنتاجية وتطويرها وقد حققت التطورات التكنولوجية خلال القرن الحالي اثر هام في تحسين مستويات الإنتاجية وما رافق الإنتاج السلي والخدمي من تحسينات.

**ملحوظة** ساهمت في توفير المنتجات والخدمات بجودة عالية وكميات تتلاءم مع الحاجات الحقيقية

للمستهلك وخصوصا ما حصل للمجتمع الياباني من تطورات ملحوظة في المستوى الإنتاجي على الصعيد العديد من الصناعات وبشكل خاص الصناعات الالكترونية.

٥ -العوامل الإدارية والتنظيمية: إن المتغيرات التنظيمية والوسائل الإدارية التي تتبعها المنظمات الاقتصادية من تخطيط، ورقابة، وتنظيم، وتحفيز واستخدام الهياكل التنظيمية المناسبة واعتماد الأسس العلمية في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المتاحة للمستويات الإدارية المختلفة وسبل اتخاذ القرار الصائب عند ظهور مشاكل إدارية او تقنية من شأنه إن يسهم في تطوير أو تدني المستوى المطلوب للإنتاجية إذ إن ذلك يعد من العوامل المهمة في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية.

٦ -القوانين والأنظمة والتشريعات: إن القوانين والأنظمة والتشريعات التي تصدر من الدولة أو المنظمات الرسمية ذات العلاقة بالعمل الإنتاجي أو الخدمي من شأنه إن يؤثر في مستوى الإنتاجية وتطورها، حيث إن هذه القوانين والأنظمة والتشريعات قد تحد من الإنتاجية وتقلل منها أو تؤثر عليها سلبا وقد تكون هذه التشريعات عاملاً مهماً في زيادة العملية الإنتاجية وتشجيعها وتوفير البيئة الملائمة لها.

٧ -الحوافز المادية والمعنوية: تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً أساسياً في تطوير الإنتاجية وتحسين النوعية إذ إن تحقيق مستوى الرضا المقبول لدى العاملين من شأنه إن يساهم بشكل جاد في تطوير مستوى الأداء بشكل فعال مما يؤدي إلى تحقيق التطوير الملموس في الإنتاجية على مستوى المنظمات المختلفة.

٨ -نسبة رأس المال إلى قوة العمل: حيث إن توفر الاستثمارات الكافية في الأجهزة والآلات والمعدات واستخدام التقنيات المعاصرة من شأنه إن يعزز كفاية المنظمة الاقتصادية في تحسين الإنتاجية وتطويرها.

٩ -القوى البشرية قوى العمل يعتبر توفر الكفاءات والمصادر البشرية المؤهلة والمدرية في الأعمال الفنية والإدارية هو المصدر الحقيقي لزيادة الإنتاجية وعلى النقيض تتأثر العملية الإنتاجية سلباً إذا كان المصادر البشرية غير مؤهلة تماماً، الأمر الذي يؤثر على أعمال المنظمة وإنتاجيتها بشكل أو بآخر.

ويرى الباحث بان جميع هذه العوامل تؤثر تأثير كبيراً على الإنتاجية مع اختلاف درجات تأثيراتها.

## الفصل الثالث الدراسه الميدانيه

المبحث الاول: نبذه تاريخيه عن شركه شيكان  
للتامين واعادة التامين  
المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات  
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الدراسه

## المبحث الاول

نبذة تاريخيه عن شركه شيكان للتأمين واعادة التأمين

النشاء والتطور:-

شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين المحدوده هي احدي شركات الهئه الاقتصادية الوطنية التابعة لوزارة الدفاع الوطني وتم تاسيسها في عام 1983 وفي نهاية عام 1990م صدر قرار من رئاسة الجمهورية يقضي بايلولة تأمين كافة ممتلكات الدولة لدي شركة شيكان للتأمين واعادة لاتامين و تعتبر اكبر الشركات التأمين في السودان. تزاوّل شركة نشاطاتها وفق احام الشريعة الاسلاميه و يشرف علي الرقابة اعمالها من النواحي الشرعيه مجموعة من العلما و الشريعة و القانون و الاقتصاد كما تقوم شركة بالتأمين علي ممتلكات القطاع العام و الخاص و الافراد حيث تحتل المرتبة الاولى في سو التأمين بالسودان تسهم شركة شيكان للتأمين و اعادة التأمين المحدودة بفعالية في مجالها الاساسي المتمثل في التأمين و التعويض عن الخسائر و لديها و دائع استثمارات و اسه في المؤسسات المالية معتبرة و تقوم باجراء الدراسات و المسوحات الفنية لتقليل الخسائر كما ان لديها اثنان و ثلاثون فرعا في الولايات المختلفة و قد ادخلت تغطيات تامينية جديدة في مجال تأمين الثروة الحيوانية و التأمين الزراعي و اضافة الي التأمين الطبي كاول شركة تأمين سودانية تطرق هذا المجال<sup>(1)</sup>

المبادي والمرتكزات التي قامت عليها شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين المحدودة

كغيرها من الشركات التعاونية قامت شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين المحدودة علي المرتكزات التامينية التالية:-

1. التبرع: عقد التأمين الاسلامي هو عقد فالقسط الذي يدفعه المشترك يعتبر مالا متبرعا بة كلة او جزء منه
2. المشاركة في الفائض التاميني بموجب هذا المبدأ يستحق المؤمن لهم ان توزع عليهم كل اوجزء من الفائض اقساط التأمين

(1) الاعلاو الثقافة التامينية كتيب شركة شيكان

3. المشاركة في الخسائر الذائده: بموجب هذا المبدأ يتحمل المؤمن لهم الخسائر التي تتعدى حصيلة شركة شيكان للتأمين و إعادة التأمين المحدوده من الموارد كل بنسبة مساهمته في الاقساط مثل استحقاق للفائض تماما حسب القاعده الفقهيّة الغنم الغرم

4. المشاركة في الادارة: ويتم ذلك عن طريق تكوين هيئه المشتركين تجتمع كل عام لتناقش تقرير الاداء و توزيع الفائض التاميني و تنتخب من يمثلها في مجلس ادارة شركه شيكان للتأمين المحدوده

5. عدم مخالفة اداء ونشاط شركة شيكان للتأمين واعاده التأمين المحدود في المجالات التأمين و الاستثمار و خلافة الاحكام الشريعه الاسلاميه.

الدور الاقتصادي و الاجتماعي لشركة شيكان للتأمين اعاده التأمين المحدوده:-

ظلت شركة شيكان للتأمين و إعادة التأمين المحدوده تقوم بدورها في دعم النشاط الاقتصادي بالبلاد من خلال حصولها علي الاتفاقيات اعاده تأمين ذات طاقات استيعابيه عاليه وكلفه ماليه معقولة مما قلل من الصادر العملات الصعبه للخارج بالاضافه الي تقديم التعويضات الماليه للوحدات الانتاجيه المختلفه و الافراد الذين تعرضو لخسائر ماديه نتيجة لحوادث الاخطار المؤمن ضدها ويمثل هذا لادور التعويضي مهمتها الاساسيه كما ساهمت شركة شيكان للتأمين و اعاد التأمين المحدوده في كافه اوجهه النشاط الاجتماعي في البلاد وفق امكانياتها التاحه وذلك بتبني المشاريع الاجتماعيه و الصحيه و الدعم المباشر لمن يستحق الدعم و الموازرة الهيكل التنظيمي لشركة شيكان للتأمين و اعاده التأمين المحدوده

تعتبر الخريطة التنظيمية وسيله ايضاحية بيانيه تصور الشكل التنظيمي للمنظمة و تبرز اوجه النشاطات الرئيسيه للمنظمه وتبين خطوط السلطة و الاتصال و المستويات التنظيميه نطاق الاشراف و طرق تقسيم العمل و اساليب التنسيق و الخريط التنظيمية هي مصدر معلومات مهمه لجهات الاختصاص الرسمية و للافراد العاملين في المنظمه و المنظمات الخرجيه و تسهم في المساعدى فهم اعمال المنظمه ونشاطاتها كما تساع في عملي توصيف الوظائف و ترتيبها و التنسيق بينها او استحداث جديد او تعادل بينها

وهي تفيد في برامج التدريب من حيث التعريف بالهيكل التنظيمي للمنظمة و وظائفها واختصاصاتها و العلاقات الادارية فيه.

تتكون شركة شيكان للتأمين واعاده التامين المحدودة من عدد كبير جدا من الادارات نسبة للتخصصة العاليه في التغطيات التامينية التي تقدمها كما نجد ان هنالك عدد اثنان و ثلاثون (32) فرعا لشركة شيكان منتشرة في جميع انحاء السودان حسب الاحتياجات التامينية<sup>(1)</sup>

نجد ان شركة شيكان تدار بواسطة مجلس ادارة و ادراه تنفيذيه متمثله في (العضو المنتدب) (ونائب العضو المنتدب) و(كبير مساعدين) يشرف اشرف مباشر علي عدد من مساعدين العضو المنتدب كل حسب اختصاصه بالاضافه لكبير مساعدي العضو المنتدب للتكافل الذي يشرف اشرف مباشر علي مساعدي العضو المنتدب للتكافل (شؤون فنية\_اكتوارية) و نجد ان عدد مساعدي العضو المنتدب (15) مساعد وهم:

1. م العضو المنتدب لاعاده التامين
2. م العضو المنتدب للفروع
3. العضو المنتدب للمطالبات
4. م العضو المنتدب للعلاقات العامه و الاعلام
5. م العضو المنتدب للتدريب
6. م العضو المنتدب للتامين الطبي
7. م العضو المنتدب للتامين الزراعي
8. م العضو المنتدب للتقليل الخسائر
9. م العضو المنتدب لنظم و المعلومات
10. م العضو المنتدب للاكتتاب
11. م العضو المنتدب لشؤون الاداريه
12. م العضو المنتدب لشؤون الماليه
13. م العضو المنتدب للانتاج و التسويق
14. م العضو المنتدب لشؤون الفنيه بالتكافل
15. م العضو المنتدب الاكوارية بالتكافل

---

(1) شؤون العاملين هيكل شركة شيكان 2010



الخدمات التامينية التي تقدمها شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين المحدوده

تعتبر شركة شيكان للتأمين و اعادة التأمين المحدوده من اكبر الشركات العاملة في سوق التأمين السوداني مما اتاح لها التميز في تقديم عدد من الخدمات التامينيه و لعل شركة شيكان تعتبر الرائد في تقديم بعض الخدمات مثل حدمة التأمين لآزراعي و المحصولي و يتامين حصيلة الصادرات و التأمين الطبي و تامين السف بالاضافة الي بعض وثائق التأمين التكافلي كوثيقة المعين علية فان الخدمات التي تتميز بتقديمها شركه شيكان هي:

**تامين الطبي و تامين السفر:**

**أ/ التامين الطبي:**

تعتبر التامين الطبي احد اهم انواع التامين و اكثره ارتباطا بافراد المجتمع لما له من اثر اجابي في توفير الامان و الادخار و حمايه الاسره الوقايه من الامراض و مساهمة في التنمية الاقتصادية.

و سعيا لتطوير الخدمات الطبيه و التقديم افضل المزايا دخلة شركة شيكان في مجال التامين الطبي و من اهم مآحقته النظام التامين الطبي للمشاركين من العاملين و المؤسسات هو:

1. تخفيف البء المالي و الادار علي المؤسسات التي تقدم خدمات العلاج لمنتسبيها
2. توفير خدمه علاجيه ميسره و متطوره للشرائح المنظمه
3. المساهمه في تطوير مستوي الخدمات العلاجية
4. العمل علي تعميق روح التعاون و التراحم و التكافل بين المشاركين
5. العمل علي تحقيق الرضا النفسي و الوظيفي و يزيد من تمسك العاملين في لمؤسساتهم و الاخلاص في عملهم.

**ب/ تامين السفر:**

و تتمثل في التغطيات في:

- أ. الصابات الشخصية
- ب. المسؤولية القانونية
- ج. تغطية تاخير و صول الامتعة الشخصيه

- د. تغطيه فقدان الامتعه والمتعلقات الشحسيه والنقود و جواز السفر
- هـ. الغا او تاخير او قطع الرحلات او العطلات
- و. تغطيه مخاطر الارهاب
- ز. تكاليف اعاده الجسمان الي الوطن

## المبحث الثاني عرض و تحليل البيانات

يتناول الباحث في هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة الميدانية، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج ، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. ويتكون مجتمع الدراسة الأصلي من موظفي شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، والتي تتكون من 32 فرعاً بمختلف ولايات السودان، واختار الباحث منها 5 فروع بولاية الخرطوم بحيث بلغ عدد موظفي الخمسة فروع 355 موظفاً حسب إحصائيات الفروع وتم اختيار عينة عشوائية منها ما يقدر بـ(150) موظفاً . تم توزيع الاستمارة والاستبيان على المستهدفين من بعض الجهات، وقد استجاب (120) فرلاً حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أي ما نسبته (80%) من المستهدفين وتعتبر هذه النسبة عالية مما يؤدي إلى قبول نتائج العينة.

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

على الآتي:

1- (العمر - النوع - المؤهل المهني - الحالة الاجتماعية - الوظيفة) .

حرص الباحث على أن يكون مجتمع الدراسة المستهدف على علم ودراية وخبرة مناسبة بإدارة الجودة الشاملة.

القسم الأول : تحليل البيانات الشخصية

### جدول رقم (3-1)

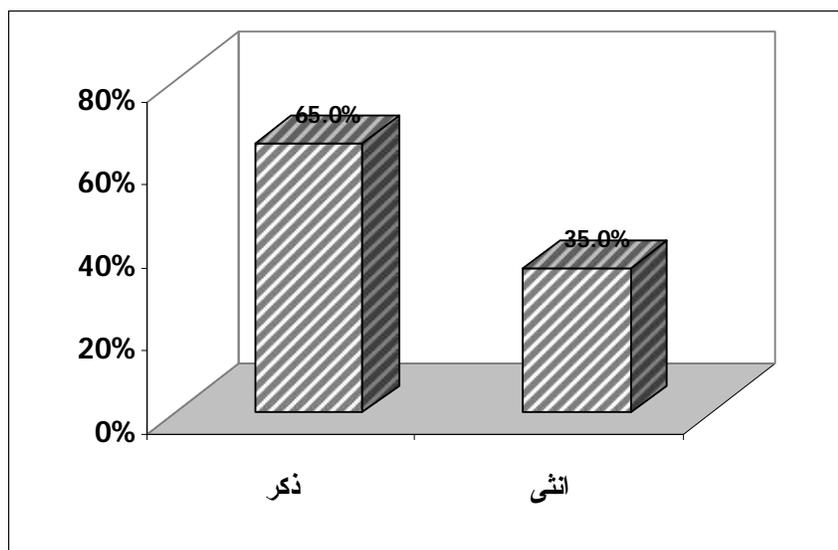
التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	78	65
انثى	42	35
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2013 م

### شكل رقم (3-2)

أفراد عينة الدراسة حسب النوع



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2013 م

من الجدول رقم (1/2/3) والشكل البياني رقم (1/2/3) فإن 65% من أفراد عينة الدراسة ذكور ، و 35% اناث.

### جدول رقم (3-2)

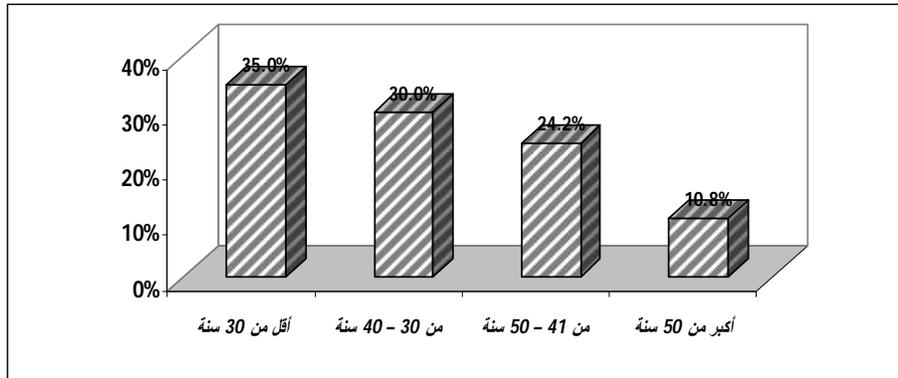
### التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	42	35
من 30 - 40 سنة	36	30
من 41 - 50 سنة	29	24.2
أكبر من 50 سنة	13	10.8
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2013 م

### شكل رقم (3-3)

#### أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2013 م

من الجدول رقم (2/2/3) والشكل البياني رقم (2/2/3) فإن 35% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة ، و 30% تتراوح أعمارهم من 30 - 40 سنة ، بينما 24.2% تراوحت أعمارهم من 41 - 50 سنة ، و 10.8% أعمارهم أكبر من 50 سنة.

### جدول رقم (3-3)

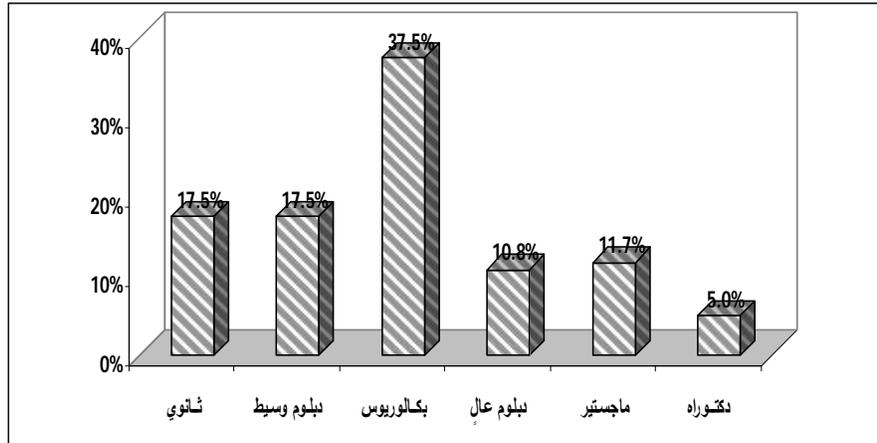
### التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
17.5	21	ثانوي
17.5	21	دبلوم وسيط
37.5	45	بكالوريوس
10.8	13	دبلوم عالٍ
11.7	14	ماجستير
5	6	دكتوراه
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2013 م

### شكل رقم (3-4)

### أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2013 م

من الجدول رقم (3/2/3) والشكل البياني رقم (3/2/3) فإن 17.5% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي ، و 17.5% مؤهلهم العلمي دبلوم وسيط ، بينما 37.5% مؤهلهم بكالوريوس ، و 10.8% مؤهلهم العلمي دبلوم عالٍ ، بينما 11.7% مؤهلهم العلمي ماجستير، و 5% مؤهلهم العلمي دكتوراه.

### جدول رقم (3-4)

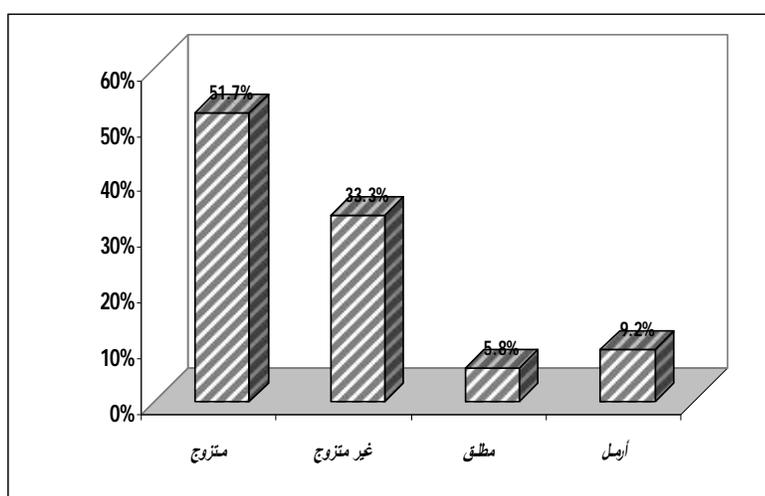
### التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
51.7	62	متزوج
33.3	40	غير متزوج
5.8	7	مطلق
9.2	11	أرمل
<b>100</b>	<b>120</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2013 م

### شكل رقم (3-5)

#### أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2013 م

من الجدول رقم (4/2/3) والشكل البياني رقم (4/2/3) فإن 51.7% من أفراد العينة متزوجين ، و 33.3% غير متزوجين ، بينما 5.8% منفصلين، و 9.2% أرامل.

### جدول رقم (3-5)

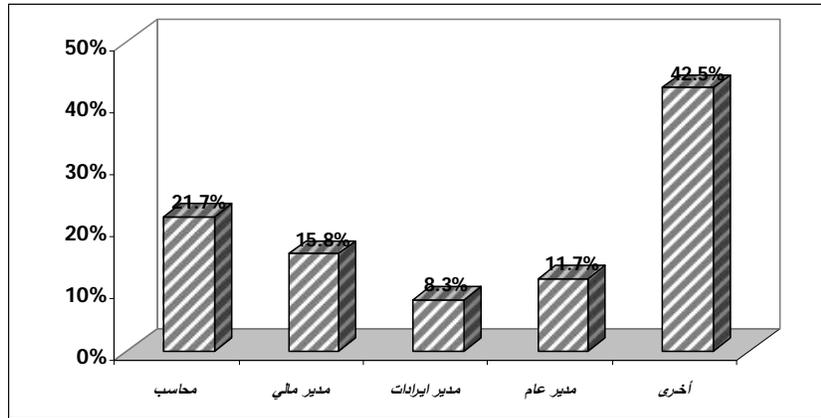
### التكرارات لأفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
محاسب	26	21.7
مدير مالي	19	15.8
مدير إيرادات	10	8.3
مدير عام	14	11.7
أخرى	51	42.5
المجموع	120	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2013 م

### شكل بياني رقم (3-6)

### لأفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2013 م

من الجدول رقم (5/2/3) والشكل البياني رقم (5/2/3) فإن 21.7% من أفراد العينة محاسبين ، و 15.8% مدراء ماليين ، بينما 8.3% مدراء إيرادات ، و 11.7% مراجعين يشغلون وظيفة مدير عام ، و 42.5% من أفراد العينة يشغلون وظائف أخرى.

### أداة الدراسة:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. وقد إعتد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة وأحتوى الاستبيان على قسمين رئيسين :

**القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي على بيانات حول النوع، العمر ، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية ، الوظيفة.

**القسم الثاني:** يحتوي الإستبيان على عدد (21) عبارة تُحلل وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتم توزيع هذه العبارات على محاور الدراسة الخمسة.

وقد إعتد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة ، للإستبيان مزايا منها:

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

### الثبت الإحصائي

يقصد بثبت الإختبار ان يعطي المقياس نفس النتائج اذا ما استخدم اكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة و يعني الثبات أيضاً أنه اذا ما طبق إختبار ما على مجموعة من الافراد ورصدت درجات كل منهم ثم اعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها و تم الحصول على الدرجات نفسها يكون ثابتاً تماماً , كما يعرف الثبات ايضاً بانه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي الحصول عليها مما يقيسه الاختبار .

### معامل ثبات كرونباخ ألفا

يتم حساب معامل معامل ثبات ألفا كرونباخ بإستخدام برنامج SPSS والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف او سالب . يقصد الإتساق الداخلي لأسئلة الإستبانة هي قوة الإرتباط بين درجات كل مجال و درجات أسئلة الإستبانة الكلية.

### جدول رقم (3-6)

الثبات الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	(الثبات)
القيادة الادارية	4	0.69
التخطيط الاستراتيجي	4	0.73
الموارد البشرية	4	0.71
التركيز على المستفيد	4	0.68
الانتاجيه	5	0.83

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الإستبانة، 2013 م

يوضح الجدول رقم (6/2/3) ان معامل الفا كرونباخ كان بدرجة عالية من الثبات حيث بلغ معامل الفا كرونباخ بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير القيادة الادارية (0.69) بينما بلغ معامل الثبات لمتغير التخطيط الاستراتيجي (0.73) ومعامل الثبات لمتغير الموارد البشرية (0.71) اما معامل الثبات لمتغير التركيز على المستفيد (0.68) ، و معامل الثبات لمتغير الانتاجيه (0.83).

المبحث الثالث  
اختبار فرضيات الدراسة

نص الفرضية الأولى :

"هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين مبداء القيادة الإدارية والزيادة الإنتاجية"

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والذي يهدف الى التعرف على تأثير القيادة الإدارية على الانتاجية , تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، كما تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوبة مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد. ويعد التأثير معنوي إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد.

جدول رقم (3-7) يوضح تحليل الانحدار البسيط لمعرفة إذا كان هناك تأثير للقيادة الإدارية على الزيادة الإنتاجية .

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.268 <sup>a</sup>	.172	.123	2.48121
a. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية				

ANOVA <sup>b</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	56.134	1	56.134	9.118	.003 <sup>a</sup>
	Residual	726.458	118	6.156		
	Total	782.592	119			
a. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية						
b. Dependent Variable: الإنتاجية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.049	1.200		10.039	.000
	القيادة الإدارية	.296	.098	.268	3.020	.003
a. Dependent Variable: الإنتاجية						

1. معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والإنتاجية =  $R = 0.268$  وهذا يدل على وجود ارتباط طردي بين الطرفين.

2. معامل التحديد  $R^2 = 0.17$  وهذا يشير إلى أن القيادة الإدارية تؤثر على الإنتاجية بنسبة 17% ، بينما هناك 83% من العوامل الأخرى تؤثر على الإنتاجية.

3.  $F=9.1$  ،  $Sig = 0.00$  وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين القيادة الإدارية وزيادة الإنتاجية

4.  $T=3$  ،  $Sig = 0.00$  وهذا يدل على أن متغير القيادة الإدارية يؤثر في الزيادة الإنتاجية.

مما سبق تتأكد صحة الفرضية التي نصها: هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين مبداء

القيادة الإدارية والزيادة الإنتاجية.

نص الفرضية الثانية :

"هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين مبداء التخطيط الإستراتيجي والزيادة الإنتاجية."  
جدول رقم (3-8) يوضح تحليل الانحدار البسيط لمعرفة إذا كان هناك تأثير للتخطيط الإستراتيجي

### على الزيادة الإنتاجية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.331 <sup>a</sup>	.217	.179	2.56377
a. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي				

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.407	1	13.407	7.040	.015 <sup>a</sup>
	Residual	769.030	117	6.573		
	Total	782.437	118			
a. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي						
b. Dependent Variable: الإنتاجية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.187	1.709		7.716	.000
	q2	.197	.138	.331	5.428	.015
a. Dependent Variable: الإنتاجية						

1. معامل الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي والإنتاجية =  $R = 0.331$  وهذا يدل على وجود ارتباط طردي بين الطرفين.

2. معامل التحديد  $R^2 = 0.21$  وهذا يشير إلى أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر على الزيادة الإنتاجية بنسبة 21% ، بينما هناك 79% من العوامل الأخرى تؤثر على الإنتاجية.

3.  $F=7.1$  ،  $Sig = 0.01$  وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين التخطيط

الإستراتيجي والزيادة الإنتاجية

4.  $T=3$  ،  $Sig = 0.00$  وهذا يدل على أن متغير التخطيط الاستراتيجي يؤثر في

الزيادة الإنتاجية.

مما سبق تتأكد صحة الفرضية التي نصها: هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين مبداء

التخطيط الإستراتيجي والزيادة الإنتاجية.

نص الفرضية الثالثة :

"هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين مبداء الموارد البشرية والزيادة الإنتاجية"

جدول رقم (3-9) يوضح تحليل الانحدار البسيط لمعرفة إذا كان هناك تأثير للموارد

### البشرية على الزيادة الإنتاجية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.264 <sup>a</sup>	.190	.162	2.48396
a. Predictors: (Constant), الموارد البشرية				

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.527	1	54.527	8.837	.004 <sup>a</sup>
	Residual	728.065	118	6.170		
	Total	782.592	119			
a. Predictors: (Constant), الموارد البشرية						
b. Dependent Variable: الإنتاجية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.551	1.384		8.349	.000
	q3	.332	.112	.264	2.973	.004
a. Dependent Variable: الإنتاجية						

1. معامل الارتباط بين الموارد البشرية والإنتاجية =  $R = 0.264$  وهذا يدل على وجود ارتباط طردي بين الطرفين.

2. معامل التحديد  $R^2 = 0.19$  وهذا يشير إلى أن الموارد البشرية يؤثر على الزيادة الإنتاجية بنسبة 19% ، بينما هناك 81% من العوامل الأخرى تؤثر على الإنتاجية.

3.  $F = 8.8$  ،  $Sig = 0.004$  وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين الموارد البشرية

و الإنتاجية

4.  $T=2.9$  ،  $Sig = 0.04$  وهذا يدل على أن متغير الموارد البشرية يؤثر في  
الزيادة الإنتاجية.

عليه تتأكد صحة الفرضية التي نصها: هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين مبدأ  
الموارد البشرية والزيادة الإنتاجية

نص الفرضية الرابعة :

"هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين مبداء التركيز على المستفيد والزيادة الإنتاجية"

جدول رقم (3-10) يوضح تحليل الانحدار البسيط لمعرفة إذا كان هناك تأثير ل مبدأ

التركيز على المستفيد على الزيادة الإنتاجية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.286 <sup>a</sup>	.134	.026	2.53057
a. Predictors: (Constant), التركيز على المستفيد				

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.947	1	26.947	4.208	.042 <sup>a</sup>
	Residual	755.645	118	6.404		
	Total	782.592	119			
a. Predictors: (Constant), التركيز على المستفيد						
b. Dependent Variable: الإنتاجية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.560	1.504		8.352	.000
	q4	.247	.121	.286	2.051	.042
a. Dependent Variable: الإنتاجية						

1. معامل الارتباط بين التركيز على المستفيد والإنتاجية =  $R = 0.286$  وهذا يدل على

وجود ارتباط طردي بين الطرفين.

2. معامل التحديد  $R^2 = 0.13$  وهذا يشير إلى أن التركيز على المستفيد يؤثر على

الزيادة الإنتاجية بنسبة 13% ، بينما هناك 87% من العوامل الأخرى تؤثر على

الإنتاجية.

3.  $F = 4.2$  ،  $Sig = 0.04$  وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين التركيز على

المستفيد و الإنتاجية

4.  $T=2.05$  ،  $Sig = 0.04$  وهذا يدل على أن متغير التركيز على المستفيد يؤثر

في الزيادة الإنتاجية.

بناءً على هذا نتأكد صحة الفرضية التي نصها: هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين

مبداء التركيز على المستفيد والزيادة الإنتاجية

## مناقشة النتائج

يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج التي تبدأ بدراسة العلاقة بين أثر مبادئ إدارة الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية.

### أولاً: الفرضية الأولى: العلاقة بين مبدأ القيادة الإدارية وزيادة الإنتاجية.

أوضحت نتيجة هذه الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية بين مبدأ القيادة الإدارية والزيادة الإنتاجية وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة صلاح الدين (2009) التي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الصغيرة. وقد ظهرت النتائج إلى أن هناك أثر إيجابي كبير على الأداء التشغيلي في المؤسسات، حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة Kumar el al (2009) التي هدفت إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة لتنفيذ بعض الأبعاد المختلفة للشركات. وقد تم جمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية وعن طريق البريد والهاتف ومن ثم توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الجودة الشاملة في أداء الشركة وإجراءات تشغيل المنتجات وتحسين جودة الخدمات المصرفية والعملية الإنتاجية وتقليل الأخطاء ورضاء العملاء.

### ثانياً: الفرضية الثانية: العلاقة بين مبدأ التخطيط الإستراتيجي وزيادة الإنتاجية.

أشارت هذه الدراسة هناك علاقة إيجابية أو أكثر إيجابية بين هذا المبدأ والزيادة الإنتاجية. حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة القاضي (2009) بعنوان: درجة تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وأثرها في شؤون عمادة الطلاب في الجامعات الأردنية بحيث أخذت مبدأ التخطيط الإستراتيجي كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وخلصت الدراسة إلى أن العمادة التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل أكبر خصوصاً مبدأ التخطيط الإستراتيجي كانت مخرجاته أكثر من غيرها.

ثالثاً : الفرضية الثالثة: العلاقة بين مبدأ الموارد البشرية والزيادة الإنتاجية:

نتيجة هذه الفرضية كما جاءت من خلال الدراسة إيجابية إلا أنها اختلفت مع دراسة Lee Et (2010) حيث استخدمت هذه الدراسة مبدأ إدارة الموارد البشرية كأحدى مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا أنها خلصت إلى أن العلاقة متوازنة في الأداء المالي في الشركات المالية.

إلا أنها اتفتت مع دراسة Nagoya (2009) التي هدفت إلى أثر إدارة الجودة الشاملة على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات حيث أسندت مبدأ الموارد البشرية كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل حيث توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بينها وتحسين العلاقة مع الأطراف الخارجية.

#### **رابعاً: الفرضية الرابعة: العلاقة بين مبدأ التركيز على المستفيد والزيادة الإنتاجية:**

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التركيز على المستفيد والزيادة الإنتاجية. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الخطيب (2011) التي هدفت إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي واستخدمت مبدأ التركيز على المستفيد كأحد متغيرات النوعية المستقلة حيث توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية وأثبتت الدراسة أن التركيز على المستفيد يؤدي إلى الزيادة الإنتاجية.

## الخاتمة

تناولت الدراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الزيادة الإنتاجية وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة المبادئ لإدارة الجودة الشاملة التي لها أكثر تأثير على الزيادة الإنتاجية وتمثل في القيادة الإدارية والتخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية والتركيز على المستفيد.

كما هدفت إلى اختبار الإنتاجية كمتغير تابع مع المبادئ المذكورة سالفاً كمتغيرات مستقلة وتوصلت الدراسة إلى أن شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين تركز على مبدئي التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإدارية بصورة أكبر من التركيز على المستفيد وإدارة الموارد البشرية في عملية الزيادة الإنتاجية.

### أولاً: النتائج:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة تركز على مبدأ التخطيط الإستراتيجي حيث حققت أعلى نسبة (20%) مما يدل على أن التخطيط الإستراتيجي يساهم بالنسبة المذكورة على الزيادة الإنتاجية بينما هناك عوامل أخرى تساهم بنسبة (80%) تساعد على الزيادة الإنتاجية.
- 2- تلت هذا المبدأ القيادة الإدارية من حيث التركيز عليها بنسبة (19%) مما يعني أن الشركة لا بأس بها من تركيزها على مبدأ القيادة الإدارية.
- 3- أما مبدأ الموارد البشرية لا تجد الاهتمام الكامل حيث كانت نسبتها (17%) مما يحتاج إلى اهتمام أكثر حتى يتثنى لها المساهمة على زيادة الإنتاجية.
- 4- أخيراً مبدأ التركيز على المستفيد كاد أن يكون ضعيفاً مما أظهرته الدراسة الميدانية بنسبة (13%) مما يعني ضعفاً نسبياً.

## ثانياً: التوصيات:

وفقاً لما جاء من مناقشة النتائج يوصى الدارس بالنقاط الآتية:

1. على شركة شيكان بصفة خاصة والشركات الخدمية بصفة عامة أن تركز على الاهتمام بالمستفيد لأن من خلال الدراسة ظهر جانب قصور على العميل.
2. على الإدارة العليا بالشركة الاهتمام بالموارد البشرية حتى يتثنى لها التعرف على الزيادة الإنتاجية بصفة ملحوظة مستخدماً بذلك كل النظريات الممكنة.
3. أما فيما يخص مبدأ القيادة الإدارية والتخطيط الإستراتيجي هنالك تطبيق على هذين المبدأين إلى حد ما أيضاً لا بد لها من الاهتمام بهما أكثر.

## جوانب القصور:

- 1- كان اختبار العينة الدراسية من جزء من فروع شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين مما يعني عدم التمكن من دراسة باقي الفروع مما يصعب تعميم النتائج بصورة كاملة.
- 2- استخدمت الدراسة أداة واحدة لجمع البيانات ألا وهي الاستبانة مما يعني عدم الموثوقية الكاملة على هذه الطريقة بصورة مطلقة.
- 3- كما ركزت الدراسة على أربعة مبادئ فقط من مجمل المبادئ المتفق عليها في إدارة الجودة الشاملة.

## مقترحات لبحوث مستقبلية:

- 1- تم الاقتصار على أربعة مبادئ فقط إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة على الزيادة الإنتاجية في هذه الدراسة فربما المبادئ الأخرى لها دور في الدراسات المستقبلية.
- 2- أجريت الدراسة على فروع محصورة من الشركة وبالتالي لا بد من شمل بقية الفروع في الدراسات المستقبلية.
- 3- اهتمت هذه الدراسة من حيث المكان ولاية الخرطوم فقط وأيضاً لا بد من شمل الفروع الأخرى بالولايات في البحوث المستقبلية.

## قائمة المصادر والمراجع

- [1] اروى عبد الحميد محمد نور، ك، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والأدوات والوسائل ابرز 09000 وابرز 014000 (السودان شركة مطابع العملة المحدودة، الطبعة الأولى 2008م).
- [2] اسامة إبراهيم حجار، شهادة الأيزو جودة في الإدارة وليس في الإنتاج - الإحصاء 2009، -2www.airssforum.com
- [3] الطيب عبد الوهاب - الموضوع الجودة في التعليم - المجلة العلمية تصدرها جامعة الزعيم الأزهرى، العدد الأول (الخرطوم - شركة مطابع السودان للعملة، نو لحة 1427 هـ يناير 2007م).
- [4] توم بيترز، ترجمة محمد الحديدي، ك،ثورة في علم الإدارة (د، ب، الدار الدولية للنشر والتوزيع،الجز الأول،ت،1995).
- [5] جوزيف كبلاد. تعريب سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة يحي عبد الرحمن - تقدم عبد الله سليمان العزاز، ك،تكامل إعادة المهندسة مع إدارة الجودة الشاملة (الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع، د،ط،ت، 1424هـ،2004م).
- [6] د. مؤلف. ك، إدارة العمليات والجودة، (الرياض مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ت 2000).
- [7] رضاء صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الوسوس، ك، الإدارة لمحاحات معاصرة (عمان دار الوراق للنشر والتوزيع، د، ط،ت 2006 م).
- [8] رعد عبد الله الطائي، ك، إدارة الجودة الشاملة.
- [9] سنان كاظم الموسو، ك، مفاهيم إدارية معاصرة (عمان دار الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2005 م).
- [10] سونيا البكري، ك،إدارة الجودة الكلية (الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د. ط / ت، 2004م، 2003م).
- [11] عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، ك، إدارة الجودة الشاملة والمعلومات والموثنية، والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها (د،ب،دار الوراق الطبعة الوالي 2007 م).
- [12] عبد العزيز جميل مخيمر، وناجي فوزي خشبة، إدارة الإنتاج والعمليات،

- (القاهرة، المكتبة العصرية بالمنصورة للنشر، د، ط، ت، 2005).
- [13] علي السلمي، ك، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 2002).
- [14] عمر احمد عثمان المقلي، عبد الله الرحمن إدريس، ك، إدارة الجودة الشاملة (الخرطوم شركة المطابع السودانية للعملة المحدودة - 2006).
- [15] عمر وصفي عقيلي، ك، الموجله المتكاملة لادارة الجودة الشاملة (عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، ت، 2009).
- [16] عوضية محمد الحسن الخطيب، رسالة دكتورة في الإدارة العامة، لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعايير التميز علي مراكز المعلومات. دراسة حالة مراكز المعلومات لمجلس الوزراء (أم درمان، جامعة أم درمان الإسلامية ت، 1430هـ - 2009).
- [17] فرانسيس ماهموني كارل جي. ثورة ترجمة عبد الحكم احمد الخزامين، ك، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة (بيروت، د. د، ت، 2000).
- [18] محفوظ احمد جودة، ك، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (د ب، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة 2008).
- [19] محفوظ احمد جودة، ك، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (عمان - دار وائل للنشر). ص،.
- [20] محمد الصيرفي، ك، إدارة الجودة الشاملة (الإسكندرية - الناشر مؤسسة حودث الدولية للنشر والتوزيع، ط، الأولى ت، 2006).
- [21] محمد الصيرفي، ك، إدارة الجودة الشاملة (الإسكندرية - الناشر مؤسسة حورث الدولية للنشر والتوزيع، ط، الأولى ت، 2006 م).
- [22] محمد حسن رياض، ك، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام الجودة والمواصفات العالمية ISO9000، 0، إصدار 200 (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الطبعة الأولى 2002).
- [23] محمد عبد الغني حسن هلال، ك، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب (القاهرة - دار الكتب لنشر، الطبعة الثانية. 1999م).

- [24] معين أمين السيد، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في رشد اتخاذ القرار، ودراسة تجريبية علي البنوك الجزائرية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، العدد الأول، المجلد الثامن، ت (2005).
- [25] مهدي السامرائي، ك، إدارة الجودة الشاملة (الأردن - دار كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1427م - 2006م).
- [26] هدى بنت صالح حيمر، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات (الرياض - مكتبة الملك فهد للنشر 1427هـ).
- [27] ياسر محمد خلف الله - إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في البنوك التجارية السودانية - رسالة ماجستير (الخرطوم، جامعة السودان، ت، 2000).
- [28] ياسر يشيا سوكريس اليون، ترجمة طلال بن عايد الأحمدي.
- [29] الإعلام والثقافة التأمينية، كتيب شركة شيكان.
- [30] شؤون العاملين هيكل شركة شيكان 2010

الملاحق



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
ماجستير العلوم في ادارة



..... السيد /

المحترم

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

الموضوع: استمارة استبانة

يقوم الباحث باجراء دراسته بعنوان (تطبيق ادارة الجودة الشاملة علي الزيادة الانتاجية) و تتعلق هذه الاستبانة بالمبادئ التي يقوم عليها ادارة الجودة الشاملة يرجي التكرم بقراءة عبارات الاستبانة المرفقه بدقه و الاجابه عنها بموضوعيه لما في ذلك من اثر علي صحة النتائج علما بان اجابتم ستستخدم الاغراض البحث العلمي فقط و ستعامل بسريه تامه و شاكر سلفا لحسن تعاونكم و الشكر و التقدير.

الدارس /

إسماعيل الزاكي جلدو

تتقسم هذه الاستبانة الي قسمين:

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) امام الاجابه المناسبه

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1- النوع

ب- انثي

ا- ذكر

2- العمر

ب- 30-40 عام

ا- اقل من 30 عام

د- اكبر من 50 عام

50-41 عام

3- المؤهل العلمي

ب- دبلوم ويسط

ا- ثانوي

د- دبلوم عالي

ج- بكالوريوس

و- دكتوراه

هـ- ماجستير

4- الحاله الاجتماعيه

ب- غير متزوج

ا- متزوج

د- ارمل

ج- مطلق

5- الوظيفه

ب- مدير مالي

أ- محاسب

و- مدير عام

د- مدير ايرادات

هـ- اخرى

القسم الثاني:- العبارات التاليه تتعلق باهم المبادي اداره الجوده الشامله فضلا قم  
بقراءة العبارات بعنايه و من ثم ضع علامة(√)امام الخيار الذي يتفق مع رأيك

الرقم	العبارة	اوافق بشده	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشده
<b>القيادة الاداريه</b>						
	هنالك ايمان واضح من قبل الاداره العليا بمبادي ادارة الجودة الشامله					
	هنالك تفهم و تعاون بين العاملين و الاداره العليا بخصوص مبادي ادارة الجودة الشامله					
	هنالك توزيع مهام و ادوار للعاملين بصوره واضحه من قبل الاداره العليا					
	الاداره العليا تعطي اهتمام كبير الازرا المرؤسين					
<b>التخطيط الاستراتيجي</b>						
	هنالك رؤيا واضحه لسياسات الشركه					
	هنالك عمليات تطوير مستمر للشركه					
	تقوم الاداره باستخدام وسائل حديثه بصوره مستمرة في تقديم الخدمات					
	تقدم الشركه خدمات مميزه للمستفيدين					
<b>الموارد البشريه</b>						
	هنالك طرق و وسائل علمية لعمليه اختيار العاملين بالشركه					
	هنالك تدريب و تطوير للموارد البشريه باستمراريه من قبل الشركه					
	هنالك اهتمام مقدر من قبل الشركه الاصحاب الخبرات					
	يستخدم الشركه طرق علميه لترقيه العاملين					
<b>التركيز علي المستفيد</b>						
	تستخدم الشركه الوسائل المباشره لعمليه الاتصال بعملائها					
	هنالك اهتمام مقدر من قبل الشركه الاراء و مقترحات العمأ					
	هنالك احساس واضح بالرضاء من قبل المستفيدين تجاه خدمات الشركه					

					يقوم ادارہ الشركة بمراقبہ و اہتمام مطالب العملاء
<b>الانتاجیہ</b>					
					توجد اخطاء متكرره من قبل العاملين بصوره مستمره
					هنالك تخبط قرارات من قبل الادارة العليا للعملیہ الانتاجیہ
					يوجد شح لبعض الوسائل الضروريہ للعملیہ الانتاجیہ
					هنالك مشاكل مستعصیہ بالشركه يصعب حلها
					هنالك عملیہ اهدار طاقات كبیرة للعملیہ مقارنة بالخدمات المقدمه للعملاء