

الفصل الأول

الاطار العام

المبحث الأول

الخطّة

مقدمة

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها من أهم الأدوات التي استعانت بها شركات كبرى لتتقدم على منافسيها فما معنى أن تنتج المؤسسة أفضل السلع أو تقدم أفضل الخدمات وتأخذ الجودة الشاملة شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل العمليات التي تتم داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات : الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية ، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها " سلع أو خدمات " بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا والعاملين ، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه بل وتخطي هذا التوقع تماشيًا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا

الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم من الأطراف التي تتعامل مع المنشأة ، ومن خلال تحقيق هذا التميز ينعكس ذلك على الأداء الكلى وعلى النتائج الكلية التي تحققها وترجوها المؤسسة.

ومن خلال هذا السرد يتضح مدى أهمية معرفة العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة والأداء المؤسسي فى شركات الخدمات الذى هو فكرة هذا البحث.

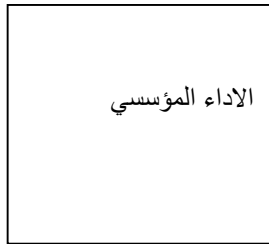
مشكلة البحث:

تعاني بعض المؤسسات الخدمية الكثير من المشكلات المتعلقة بالجودة والتميز في تقديم خدماتها اذ نجد انه لا توجد انظم واضحة لتحسين الجودة والامتياز ، لذلك تتمثل مشكلة هذا البحث في دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي

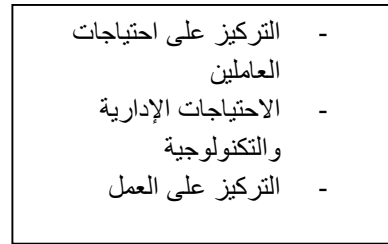
السعي لتحسين المستمر في الارتقاء بمستوى الخدمات ومواجهة احتياجات ومتطلبات العملاء بتقديم أفضل مستويات الخدمة التي تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم من خلال إتباع طرق وأساليب إدارية لإدارة الأنشطة المختلفة وتحقيق رضاهم بجهود الإدارة العليا ومشاركة جميع العاملين وذلك من خلال تغيير الأنماط التقليدية في الإدارة ، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في:

(أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي فى قطاع الخدمات)
نموذج الدراسة متغير المستقبل والمتغير التابعة .

تابع/ الاداء المؤسسي



متغير مستقل /تطبيق ادارة الجودة



فرضيات البحث :

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالتركيز على مقابلة احتياجات العاملين وقدرة الأداء المؤسسي
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة والأداء المؤسسي

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية والتميز في خدمة العملاء بين التركيز على العملاء والأداء المؤسسي

أهداف البحث

1. التعرف على تطبيق شركات الخدمات العاملة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق.

2. التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي

3. التعرف على مدى أهمية جودة الخدمات للعملاء على أساس التحقيق والتميز في مواجهة المنافسين.

4. معرفة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي

أهمية البحث :

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية موضوع الجودة الشاملة للمؤسسات باعتبار ان معايير الجودة معايير عالمية للقياس والاعتراف.

كذلك تظهر أهمية الدراسة في أهمية قياس الأداء المؤسسي على ضوء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، كذلك تتمثل أهمية الدراسة في قلة الدراسات التي تتعلق بقياس الأداء المؤسسي اذ ان غالبية الدراسات تركز على جودة الخدمة وغيرها من المتغيرات، ايضاً تأتي أهمية الدراسة من كونها قد تساعد على تقديم نتائج وتوصيات تساعد على تحسين الأداء والتطبيق في قطاع الخدمات.

أهمية قطاع الخدمات كواحدة من القطاعات الاقتصادية ذات الأهمية بالنسبة للاقتصاد القومي

منهج البحث :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية حيث يقوم المنهج أولاً على عرض الظاهرة او وصفها من ناحية نظرية ،ومن ثم

يقوم المنهج على استخدام دراسة الحالة والذي يقوم على الدراسة الميدانية للظاهرة وجمع البيانات الأولية ومن ثم تحليلها وإظهار النتائج

مصادر جمع المعلومات :

- مصادر أولية : المصادر الدورية ، المجلات المحكمة ، المراجع ، المنشورات ، المواقع الالكترونية ، الكتب ، الرسائل الجامعية .
- مصادر ثانوية : المقابلة شخصية – الاستقصاء - الاستبانة.

حدود الدراسة

الحدود الزمانية : فى الفترة م 2014م

الحدود المكانية: ولاية الخرطوم

هيكل الدراسة :

الفصل الاول : الاطار العام

- المبحث الأول : الخطة
- المبحث الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الجودة الشاملة

- المبحث الأول : التطور التاريخي لجودة الشاملة
- المبحث الثاني: ادارة الجودة الشاملة
- المبحث الثالث: مفاهيم الاداء المؤسسي

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

- المبحث الاول : مقدمة
- المبحث الثانى : تحليل البيانات - النتائج والتوصيات

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

1. دراسة عرفة جبريل أبو نصيب بعنوان: اثر تطبيق نظم إدارة الجودة علي رفع الكفاءة الإنتاجية في المنشآت الصناعية السودانية(جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

تمثلت مشكلة الدراسة في أن كثير من المؤسسات الصناعية تعاني من تدني الكفاءة الإنتاجية وتدهور في الربحية سبب عدم تطبيق النظم الإدارية الحديثة تطبيقاً علمياً أولاً ثانياً كثير من المؤسسات الصناعية تعاني من ضعف الإمكانيات المادية والتقنية علماً بأن هذه النظم تحتاج إلي إمكانيات مادية وتقنية عالية عند التطبيق وخاصة المؤسسات الصناعية ولهذا كله تكمن مشكلة البحث في الكيفية التي يمكن أن يتم بها مدى تطبيق نظم وفلسفة إدارة الجودة علي رفع الكفاءة الإنتاجية والربحية وتنمية وتطوير الكوادر البشرية العاملة تبذل المؤسسات ومن نتائج الدراسة أيمان الإدارة العليا بأهمية نظم إدارة الجودة في الإدارة وقد أدي هذا غلي تلقى المدربين في إدارتهم دورات إدارية متقدمة ومكثفة في نظم إدارة الجودة مع استصحاب هذه الدورات بالأمثلة العملية والميزانية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالكوادر الفنية في مجال الإنتاج والجودة والاهتمام بتدريبهم داخلياً وخارجياً ، تشجيع غدارات التخطيط والبحوث بالتركيز علي الرؤية المستقبلية والمتغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر علي الخطط والبرامج المستهدفة (1)

(1) عرفة جبريل أبو نصيب بعنوان: اثر تطبيق نظم إدارة الجودة علي رفع الكفاءة الإنتاجية في المنشآت الصناعية السودانية، الخرطوم، 2006م ، ص3-5.

2. دراسة فيصل بشير موسى: بعنوان (دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة

الإدارية بالمؤسسات الخدمية-دراسة حالة هيئة الجمارك السودانية 2010م

هدفت الدراسة الى التعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها والدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة فى رفع الكفاءة الإدارية ، وتمثلت مشكلة الدراسة فى عدم الاهتمام الكافي بالنواحي الإدارية بالمنشآت الخدمية السودانية

وقد أظهرت نتائج الدراسة : ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهيئة الجمارك السودانية يؤدي الى زيادة رضا العاملين بالهيئة ، ويمكنها من استيفاء متطلبات منظمة الجمارك العالمية ، وإتاحة الأولوية لاحتياج العميل

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من اجل تنمية الفاعلية التنظيمية ورضا العاملين الشئ الذى يؤدي إلى تحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضائهم والحصول على ميزة تنافسية والاهتمام بالجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة الشاملة.¹

3/ دراسة احمد موسى إسماعيل محمد بعنوان اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات فى قطاع الأعمال السودانية.

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة الجودة الشاملة بوظائف الإدارة والوظائف التقنية للمنظمات والتعريف بمفهوم الأداء الشامل وطرق قياسه وعلاقته بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، واقع الأداء بالمنظمة قبل وبعد تطبيق نمط المعايير القياسية وتحديد الجوانب الايجابية التي تحققت.

¹فيصل بشير موسى ، دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى رفع الكفاءة الانتاجية بالمؤسسات الخدمية، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2010م

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها :

ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائي بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وتفصيل الوظائف الإدارية والتنفيذية كما ان هناك علاقة بين الجودة الشاملة وتحسين الأداء الشامل

وقد أوصت الدراسة : التركيز على برامج التدريب المستمر لرفع مهارات العاملين وتمكينه من تطبيق التحسينات التي سيدخلها برنامج تخطيط الجودة

4- دراسة رشاد محمود بدرى: بعنوان(اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة فى غزة - 2009م)²

هدفت الدراسة الى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، والتعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات

وقد توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة- محل الدراسة - بمبادئ الجودة الشاملة

كما وقد توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل مؤسساتها بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع.

²رشاد محمود بدرى، اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة فى غزة - فلسطين - 2009

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها - ضرورة زيادة اهتمام والتزم إدارة المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة مع ضرورة العمل على تحسين وإعادة هندسة العمليات الإدارية

5. دراسة **بندر بن محمد عباس الشريف** بعنوان : إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي بمستشفى الملك عبدالعزيز - جامعة ام القرى - رسالة ماجستير

وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي في مستشفى الملك عبدالعزيز²

وتمثلت مشكلة الدراسة في مدى إمكانية اتخاذ إدارة الجودة الشاملة كأداة للتطوير التنظيمي. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- ان دة ممارسة الركائز الأساسية للجودة بمستشفى الملك عبدالعزيز كانت متوسطة
- وجود فروق بين آراء الناطقين بالعربية والناطقين بغيرها حول تطبيق الركائز الأساسية للجودة وكانت لصالح الناطقين بغير العربية
- كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:

ضرورة تفعيل ممارسة إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق توفير كل ما يلزم ذلك من الكوادر البشرية والأجهزة الفنية.

²بندر بن محمد الشريف إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي، بمستشفى الملك عبدالعزيز - جامعة ام القرى - رسالة ماجستير

• تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها قامت باختبار علاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي حيث نجد ان معظم الدراسات السابقة لم تحدد تطبيقات ادارة الجودة التي تؤثر على الاداء المؤسسي كما ان معظم الدراسات لم تقيس الاداء المؤسسي حيث أن معظمها اهتم بعملية قياس كفاءة الاداء او التطوير التنظيمي .

الفصل الثاني

الجودة الشاملة

المبحث الأول

التطور التاريخي الجودة الشاملة

مقدمة :

لقد أصبحت الجودة اليوم تشكل سلاحاً تنافسياً هاماً لا يمكن لأي مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي يفرضها تيار العولمة دون أن تتسلح به ،وسواء أكانت تلك المؤسسة شركة إنتاجية أم مؤسسة خدمية أم حتى منظمة غير ربحية ،فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع الجودة بأن تضعه في سلم أولوياتها ؛كي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة العالمية التي تزداد يوماً بعد يوم ؛ بفعل حرية التجارة العالمية ؛ وتنامي قوة الشركات متعددة الجنسيات ويمكن الحديث عن منهج الجودة الشاملة والمعروف بصورة أفضل أنه إدارة الجودة الشاملة، وقد نادى ذلك المنهج بما يلي:

اتساع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج .

مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية تحسين الجودة .

إظهار الإدارة العليا ،بدءاً بضابط التنفيذ وضابط العمليات،شمولاً قوياً،وقيادة واقعية .

توجيه التركيز إلى تحقيق رضا العملاء .

مشاركة الأطراف الخارجية أيضاً في جهد الجودة الشاملة

تعريف الجودة لغةً:

يعتبر أصل الكلمة الاشتقاقي جود وهو أصل يدل على التسمح بالشئ وكثرة العطاء، ومن اشتقاقاته : الجيد : ضد الردي وجاد الشئ جُودة وجَودة أي معجم المقاييس صار جيداً ،وأُجِدت الشئ فجاد ، والتجويد مثله ، ويقال : هذا شئ جيد بين الجودة والجودة . وقد جاد جَودة وأجاد :أتى بالجيد من القول أو الفعل .ويقال :أجاد فلان في عمل هو أجود وجاد عمله ، بجود وجَودة.

تعريف مفهوم إدارة الجودة³: Quality Concept Definition

لتقريب مفهوم الجودة سيتم التركيز على ثلاثة مداخل أساسية لتعريفها حيث أن الجودة تعتبر انعكاساً للمنفعة المتحققة لطرف ما من هذه الأطراف الثلاثة وهي، المنتج Producer، المستهلك، والمجتمع، فالمنفعة المتحققة للمنتج تتجلى في التصميم ومدى تلبية لرغبة المستهلك وأثره في الطلب على منتجاته، كما تتجلى في مطابقة المنتج للمواصفات لتأثيرها في كفاءة وترشيد واستغلال الموارد. أما المستهلك فإنه ينظر للجودة كقيمة، أي كيف يمكن للمنتج الجيد أن يحقق له الغرض المقصود وبالتكلفة المقبولة، فالجودة هنا تعني الامتياز الذي يمكن للمستهلك أو المنتج تحمله، ويهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال، تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائصه بنظرة ذات قيمة عالية. حيث تتجلى المنفعة المتحققة للمستهلك في مدى إشباع احتياجاته وتلبية رغباته من خلال استخدامه للسلع والخدمات.

أما من ناحية المجتمع، فالمنافع المتحققة للمنتج والمستهلك لا تمثل عائداً للمجتمع إذا ألحقت به الأضرار وهنا تتمثل الجودة في إبعاد الضرر عن المجتمع.

³. أروى عبد الحميد محمد نور. إدارة الجودة الشاملة- شركة مطابع السودان للعملة- الطبعة الأولى 2008م، ص 4-5.

بناءً على ما سبق عرضه يمكن تعريف الجودة من خلال ثلاثة مداخل رئيسية كما يلي⁽⁴⁾:

1. تعريف الجودة من خلال مدخل المستهلك Customer Approach:

يعتبر هذا المدخل من المداخل الحديثة لتعريف الجودة ففيه نجد من 1984م بين مفهوم الجودة والرضا وذلك لأن المستهلك يحكم على منتج ما سلعة كان أو خدمة بأنه ذو جودة عالية عندما تكون درجة رضائه عنه عالية ولكن هنالك صعوبة في الربط بين الرضا والجودة بشكل دائم نتيجة للآتي:

- تعدد خيارات المستهلك وصعوبة تجميعها في منتج واحد حتى يكون له قبول جماعي.
 - قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك.
- ويعرف ادوارد ديمينق 1986م الجودة بأنها " تحقيق احتياجات وتوقعات المستهلك حاضراً ومستقبلاً " .

كذلك يعرف تايلور 1989م الجودة بأنها "الخصائص والسمات الكلية للسلعة أو الخدمة أو النظام ذات العلاقة بقدرتها على إشباع الرغبات المدركة للمستهلك".

أما جوزيف جوران 1989 فيعرف الجودة بأنها " الملائمة للاستعمال المقصود" أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقاً للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك وتشبع رغباته.

كما يعرف فيجنباوم 1991م الجودة أنها تحقيق رغبة المستهلك

(4)أروى عبد الحميد محمد نور، المرجع السابق، ص 5-6.

ويعرف جونسون الجودة بأنها " القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته وتحقيق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له⁽⁵⁾ .

2. تعريف الجودة من خلال مدخل المنتج Producer Approach:

- يعرف أيفانز 1993م Evans الجودة بأنها " المطابقة للمواصفات أي القيم المثلى المحددة للسلعة أو الخدمة أو الانحرافات المسموح بها عن تلك القيم والمحدد من قبل العملية.

- ويعرف فيليب كروسبي Philip Crosby 1990 الجودة بأنها " المطابقة للاحتياجات أو المواصفات" أي أن الجودة تعني صُنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا ما نادي به كروسبي في مفهوم المعيب الصفري الذي يدعو إلى عمل الشيء بصورة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة. ويتم قياس الجودة طبقاً للمعايير الموضوعية بواسطة المنظمة وعادة ما تستند هذه المعايير على الرغبة في تحقيق زيادة في إنتاجية المنظمة والسيطرة على التكاليف والعمل على تخفيضها.

وينطوي تعريف كروسبي على ثلاثة شروط أساسية لتحقيق الجودة هي:

- المطابقة وتعني الإيفاء بالمتطلبات.
- معيار الأداء هو المعيب الصفري والذي يعني انعدام العيوب.
- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة ويعني ذلك أن النظام الذي يحقق الجودة هو منع حدوث المعيب وليس التقييم اللاحق للمنتج⁽⁶⁾.

3. تعريف الجودة من خلال مدخل المجتمع:

يعرف جينشي تاجوشي الجودة بأنها "تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله إليه"⁽⁷⁾.

⁽⁵⁾أروى عبد الحميد محمد نور، المرجع السابق، ص 6-7.

⁽⁶⁾أروى عبد الحميد محمد نور، المرجع السابق، ص 9-10.

⁽⁷⁾خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسرية للطباعة والنشر ، ط 2 ، 2005 م ، ص 35

ومن التعاريف سالفه الذكر نخلص إلى أن الجودة تعني توفر الخصائص والسمات المتعلقة بمنتج ما سلعة أو خدمة والمتوقعة من قبل المستهلك لإشباع احتياجاته وتلبية رغباته الظاهرية والضمنية والمخطط لها مسبقاً من قبل المنتج بناءً على توقعاته لرغبات المستهلك لكسب رضاه والتي تتأني بجودة التصميم والمطابقة للمواصفات والتكلفة المعتدلة لنتلائم مع الاستخدام المقصود دون تأثيرات سلبية على المجتمع.

التطور التاريخي لإدارة الجودة :-

ولدت فكرة إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الأربعينيات في أعقاب الحرب العالمية الثانية وعلى يد رواد الجودة وأشهرهم جوران Juran وديمنج Dming وكروسبي Crosby وفنجبوم Feigenbum ، إلا أن أفكارهم لم تجد قبولاً لدى الأمريكيان واعتبروها أفكار خيالية .

فذهب كل من ديمنج وجوران إلى اليابان بغرض حصر خسائر اليابان في الحرب العالمية الثانية وانتهزوا الفرصة لتعليم اليابانيون تقنيات مفاهيم الجودة الشاملة التي رفضها الأمريكيان في ذلك الوقت وكان جل اهتمامهم بالمنافسة السعرية .

وفي عام 1951م قام مجنبوم بتأليف كتابه Total quality وأول من استخدم كلمة كلية أو شاملة ، وفي نفس العام الف جوران كتابه Jura's Quality hand book⁽⁸⁾ .

وتعتبر الجودة أمريكية الفكرة يابانية التطبيق وساعد على نشر هذا المنهج خسارة الشركات الأمريكية والأوربية لجزء من حصصها لصالح الشركات اليابانية طرقت اليابان الجودة التي عبرت بها الأسواق العالمية لإرضاء المستهلك .

المرحلة الأولى : قبل الثورة الصناعية

لم تكن هنالك صناعة بالمعنى المقصود وإنما كانت الصناعة يدوية في ورش وتكون الصناعة وفق ما يطلبه الزبون فالعمال يصنعون السلعة وفق توجيهات رب العمل وترك الرقابة على الجودة للعامل مع المراقبة النهائية من قبل صاحب الورشة .

⁸ عبد الفتاح محمود سليمان -إدارة الجودة الشاملة في شركات مشروعات التنمية ، دار ابرار للطباعة والنشر ، القاهرة ط1 2001 م ، ص 80 .

المرحلة الثانية : بعد الثورة الصناعية

فقد تطور مفهوم الجودة حتى صارت مدخلاً متكاملًا لمبدأ الجودة والالتزام في كل العمليات الإدارية والإنتاجية تشمل جودة المدخلات والاتصال ونظم المعلومات والجودة في السياسات والإجراءات واتخاذ القرارات .

المرحلة الثالثة : الإدارة العلمية⁽⁹⁾

ظهرت مع مطلع القرن العشرين ظهرت الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور واهتم بدراسة الحركة والزمن من Time and motion study كما اهتم بخفض تكلفة الإنتاج للحد من الزمن الضائع وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم فحص الجودة Quality inspection والذي بموجبه استندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف الى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسئول عنه لتوقيع العقوبة عليه وهذا ما اسماه الكتاب ، بالرقابة البوليسية⁽¹⁰⁾

المرحلة الرابعة : الرقابة الإحصائية على الجودة

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور الإنتاج الكبير Mass production عام 1931م والذي تبعه مفهوم ترميط وتوحيد الإنتاج للحد من الأخطاء حتى ظهرت نظرية الاحتمالات لفحص الجودة وذلك باستخدام العينات الإحصائية ، ففحص الجودة يعتبر مؤشراً على جودة الإنتاج .

ويعد ادوارد ديمينج رائد الجودة ابرز من طبق الرقابة الإحصائية على الجودة من خلال

⁹ عمر وصفي عقيل -المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان - الأردن ط1 ، 2001 ، ص22
¹⁰ عمر وصفي عقيل مرجع سابق ص 23

الرقابة على العملية الإنتاجية وتحليلها وذلك للتحقق من مستوى الجودة المطلوب ومن ثم نقل هذه التجربة ربة إلى اليابان⁽¹¹⁾ .

المرحلة الخامسة : تأكيد الجودة Quality Assurance

بدأ التفكير في تأكيد الجودة في عام 1956 م ثم طور ، ويقوم مفهوم تأكيد الجودة على فلسفة الوصول إلى مستوى أعلى من الجودة وان تكون تتحقق نسبة الخطأ Zero Defect والذي يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات ابتداءً من مرحلة تصميم المنتج وحتى وصوله للمستهلك وهذا يتطلب تكامل كل الإدارات لوضع كل السبل لمنع الأخطاء في كل المراحل و العمليات فالجودة جهد مشترك تتكامل فيه جميع الجهود بشكل متناسق وبالاعتماد على الاتصال المستمر وذلك لتحقيق الإنتاج بدون أخطاء لتبنى تأكيد الجودة بثلاثة أنواع من الأخطاء :-

1) الرقابة الوقائية :

وذلك يعني متابعة العمل من الوهلة الأولى حتى لا يقع الخطأ والعمل على منع حدوثه

2) الرقابة المحلية :

تعني فحص المنتج في كل مرحلة من مراحل التصنيع والتأكد من جودته الأمر الذي يساهم في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعه.

3) الرقابة البعدية :

¹¹نفس المرجع السابق ص 24-26 –

تعني التأكد من جودة المنتج خلوه من العيوب قبل وصوله للمستهلك .
ويمكن القول أن تأكيد الجودة هي إحدى الاستراتيجيات التي تقوم عليها إدارة الجودة
الشاملة أي أن الإنتاج بدون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة .

المرحلة السادسة : إدارة الجودة الإستراتيجية Strategic Quality Management

يرمز لها بـ (SQM) هذا المفهوم ما بين 1970 – 1980م وذلك بظهور التجارة العالمية وحدة منافسة الشركات التي تسعى لكسب أكبر قدر من السوق خاصة الشركات اليابانية التي غزت الأسواق بمنتجاتها المتميزة والسعر المعقول .

أن شركة (IBM) هي أول الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية لوقف الزحف الياباني وبنت إستراتيجيتها على عدة محاور :

- الجودة تبدأ من قبل الزبون لتلبية رغباته تحت سفار Market Driven .
- الجودة عملية متكاملة فهي مسئولية الجميع تبدأ من الهرم التنظيمي حتى قاعدته
- يجب تحقيق الجودة في الأنظمة الثقافية والتنظيمية والهيكل التنظيمي وأساليب وأجزاء العمل .

المرحلة السابعة : إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

يرمز لها بالرمز (TQM) ، ظهر هذا المفهوم عام 1980 حتى عام 2000م ،
فتزاد هذه المنافسة العالمية وغزو الصناعات اليابانية أسواق البلدان النامية وبخسارة
الشركات الأمريكية والأوربية استخدمت الشركات الأوربية إدارة الجودة الإستراتيجية أكثر
شمولا واستخدمت أساليب متطورة و التعامل مع الزبائن والموردين ، واستخدمت الشركات
الأمريكية الرقابة الإستراتيجية ، كما انتهجت الشركات الأمريكية نهجاً متطوراً لا لتحسين
الجودة سماه رائد الجودة ايشكاوا بالرقابة الشاملة على الجودة Total Quality Control

(TQC) لذا نجد أن إدارة الجودة الشاملة امتداد لإدارة الجودة الإستراتيجية ولكن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولية .

أولاً : أهمية الجودة¹²:

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة وتكون الأهمية كما يلي 1 :

1- بالنسبة للمؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم ،ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة ،فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط

المنافسة العالمية:

إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي ،وفي عصر المعلومات والعولمة ،تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية ،فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

حماية المستهلك:

تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضعوا صفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة

التكاليف وحصة السوق:

¹²قاسم نايف علوان ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001ز 2000،الطبعة الأولى،دار الثقافة للنشر

والتوزيع، عمان، 2005،ص24-25

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه ان يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من الزمن

ثانيا :أهداف الجودة:

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة وهما

- 1-أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل ، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثلا لأمان وارضاء العملاء،....إلخ.
- 2-أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر .

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- 1-أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- 2-أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة وتناول حاجات العملاء والمنافسين.
- 3-أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط.
- 4-أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

- 5-أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

ثالثا :تكلفة الجودة¹³:

عندما تود المؤسسة ما التعامل مع مسألة الجودة وتحسينها عليها أن تأخذ في الحساب ان التكلفة المصاحبة لهذه المسألة ويمكن تقسيم تكلفة الجودة إلى:

1-تكلفة الإخفاق:

وتشمل تكاليف وأخطاء الإنتاج الموجودة سواء في أجزاء المنتج تحت التصنيع أو المنتج كله بعد الانتهاء من تصنيعها والأخطاء الموجودة في تقديم الخدمة ، فاستبعاد أجزاء من المنتج

¹³مأمون السلطي،سهيل إلياس دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000دار الفكر المعاصر،الطبعة الأولى،دمشق، 1999،ص103

التي يوجد بها عيوب ،أو إعادة تصنيع السلعة من جديد من أجل تحسين الجودة ،له تكلفة تتمثل في خسارة الوقت ، والمواد الأولية ، واستهلاك الآلات والتجهيزات والجهد البشري....إلخ.

s 2- تكاليف القياس:

وتتمثل في تكاليف التفتيش والفحص والاختبار،ونفقات أخرى تتفق في سبيل وصول لسلعة أو الخدمة إلى العميل بدون عيوب مثل :الأجور ،الوقت ،آلات الفحص،المختبر....إلخ

تكاليف الوقاية:

وتشمل التكاليف التي تتفق في سبيل كشف الأخطاء قبل حدوثها مثل: نفقات أنظمة التخطيط الرقابة ،لتدريب ،ومراجعة تصميم السلعة بشكل مستمر للقضاء على احتماله حدوث الأخطاء إن تكلفة الجودة تعتبر استثمار له عائد ،يتمثل في الحصول على رضا العميل وكسب ولائه ،ووجد زبائن جدد وحصة أكبر من السوق ،وبوجه عام يمكن القول أن تكلفة الجودة قليلة مقارنة بالتكلفة التي تنشأ في حالة وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل وفيها أخطاء حيث ستؤدي إلى تكاليف باهظة تتمثل في:

-عدم رضا العميل.

-خسارة العملاء.

-نشر معلومات سلبية عن المؤسسة.

-فقدان جزء من حصة السوق.

- بأرباح أقل.

المبحث الثاني

إدارة الجودة الشاملة

تعريف إدارة الجودة الشاملة¹⁴:

لقد اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة لذلك يمكننا أدارج بعض التعارف المختلفة لها كما يلي:

- 1- يعرفها بهارات واكهلو على أنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عملا لمديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق وتزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح ، بالشكل الصحيح ،ومن المرة الأولى وفي كل وقت
- 2- ويعرفها هوفر وزملاءه بأنها " :فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين ، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل . المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيل
- 3- ويعرفها هودجاتس أنها " :عبارة عن نظام الإدارة يعتمد على الموارد البشرية ،والذي يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة "
- 4- كما عرفه ستيفنكوهنورونا لدبراندي على أنها " :التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر وتلبية متطلبات العميل وتجاوزها ،وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات العميل وانتهاء بمعرفة مدى رضا العميل عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له فهي لا تهدف إلى الجودة في مجال معين وإنما هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف بحيث يكون

¹⁴مأمون الدرادكة وآخرون ،إدارة الجودة الشاملة ،الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2001،ص16

هناك تنسيق وترابط بينها والتركيز على العاملين من أجل الوصول إلى الأداء الجيد لتحقيق الجودة الكلية في المؤسسة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لابد من عرض السمات والخصائص التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث تعتبر هذه السمات المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بكفاءة وفعالية في المؤسسة تؤدي إلى الوصول إلى أفضل أداء ممكن وتتمثل هذه المبادئ في

1- التركيز على العميل:

والمقصود هنا بالعميل ليس العميل الخارجي للمؤسسة فقط الذي تركز المؤسسة جهودها من أجل التعرف على حاجاته ورغباته من سلع وخدمات، ولكن يقصد به أيضا العميل الداخلي والمتمثل في الوحدات التنظيمية من أقسام وإدارات وأفراد

التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج:

إن مستهلكي السلع والخدمات سواء داخل أو خارج المؤسسة عميل داخليا وخارجي فإنه عندما يتحصل على منتج لا يحقق توقعاتهم عادة ما يتوجهون إلى منتج آخر منافس ربما يستجيب لتوقعاتهم، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة تستخدم هذه النتائج كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، لذلك يجب البحث المستمر عن الحلول للمشاكل التي تعيق تحسين السلع والخدمات

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن تطبيق المبدأ الثاني وهو التركيز على العمليات فإنه قد تحقق تطبيق هذا المبدأ فتطبيق المبدأ الثاني يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد وقوع الخطأ وتبديد الموارد

تدريب القوى العاملة¹⁵:

تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين لهذا يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير ،فالعاملين لا يحبون الأجر وحده وإنما يحبون الثناء والامتنان أيضا مقابل الجهود التي يبذلونها وهذا ما تحرص عليه إدارة الجودة الشاملة وتؤيده من أجل إشعارهم بأنهم جزء من فريق العمل في المؤسسة.

التغذية العكسية:

هذا المبدأ يسمح بتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السابقة مدخلا لوجود شبكة اتصالات فعالة والتي تمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة والتي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة.

عناصر إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها:

أولا - عناصر إدارة الجودة الشاملة¹⁶:

إن نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة، هذه العناصر تتمثل فيما يلي :

- 1- عملية الجودة : وتشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات.
- 2- التكنولوجيا: يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.
- 3- الهيكل التنظيمي :ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المؤسسة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة.
- 4- نظام الأفراد :يتكون النظام الفرعي للعاملين في المؤسسة من التعليم، التدريب، وتغيير الثقافة وغيرها.
- 5- المهام :وتشمل مهام الجودة ،وظائف الأعمال، وغيره

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

¹⁵فريد عبدالفتاح زين الدين ص 24

¹⁶د .قاسم نايف علوان ،مرجع سابق،ص 97

وتتلخص أهم الفوائد فيما يلي :

- 1- انخفاض شكاوي العملاء والمستهلكين بالنسبة لجودة السلع والخدمات المقدمة لهم.
- 2- زيادة المبيعات، والحصة السوقية، والأرباح.
- 3- زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها.
- 4- تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض المخزون وتخفيض الأخطاء، تخفيض فترة التسليم وتخفيض التكاليف.
- 5- الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية.
- 6- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المؤسسة تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق ليس فقط مع احتياجات الزبائن الحاليين والمرتبين وأيضا مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن ثم تأييدهم للمؤسسة.
- 7- خفيض شكاوي العاملين، وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية.
- 8 - تكوين وتطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على التجديد والتطوير.
- 9 - زيادة الابتكارات وفرص التحسين المستمر¹⁷.

رؤاد إدارة الجودة الشاملة:

عند الحديث عن تطور مفهوم الجودة فإن ذلك يقودنا للوقوف أمام الرواد الذين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مفاهيم ومعالم الجودة والسيطرة عليها ومنهم:

١ _أرماند فيغنباوم.

٢ _جوزيف جوران.

٣ _كاروايشيكاو.

٤ _جنيجيتا كوجي.

"٥ _أدوارد ديمينق

إسهامات إدوارد ديمينق¹⁸

¹⁷قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ،ص 98

محفوظ أحمد¹⁸جودة،، " إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات"،الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع. ٢٠٠٤

هو إحصائي ورياضي أمريكي لقب بالأب لثورة إدارة الجودة الشاملة ،وعمل في اليابان والولايات المتحدة وبريطانيا ونيوزيلندا .له إسهامات واضحة في مجال الإحصاء ،فهو صاحبة لتوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات الرقابة الإحصائية للجودة ويعود الفضل لديمنق في التحسن المستمر في شركات اليابان التي تفوقت على نظيراتها في العالم وخاصة الأمريكية ،بدأ ديمنق في صيف عام 1950م حيث علم اليابانيين كيف يقومون بعمل ما يفعلونه ،وقد أسس جائزة ديمنق عام 1951م وهي أعلى جائزة للتميز والتفوق الصناعي الياباني

أصر ديمنق على أن ما علمه لليابانية بداية عام (1950) ،كان نظاماً جديداً تماماً للإدارة يقوم على التحليل الإحصائي ، ولو بشكل جزئي على أقل تقدير طور ديمنق أربع عشرة نقطة حتى تساعدنا في تركيز الأفكار والتفكير بطريقة منهجية ،ولكي نعلم بشكل أفضل نظامه لإدارة الجودة ،وهذه النقاط تشبه في بعض الأحيان قاعدة الطريق لتحقيق الجودة ،واستمر ديمنق حتى وفاته تعلم وتطوير نظام الإدارة الخاص به ،وجوهر هذا النظام في أربع عشرة نقطة وضعها ديمنق في السبعينات ، ووضع فيها ثمار سنوات خبرته التي حاول فيها أن يعلم الآخرين كيف يحققون الجودة ولقد عبر ديمنق عن منهجه بواسطة إيراد للنقاط الأربع عشرة لإدارة الجودة الشاملة ، فالبعض يرى أنها إستراتيجية متكاملة لعلاج المعوقات التي تواجه القطاع العام، والبعض يرى بأنها لا تستغني عنها أي منظمة تحاول تطبيق منهج الجودة الشاملة ،ولهذا ننجزها فيما يلي النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة¹⁹:

1. خلق هدف مستقر لتحسين المنتج والخدمة وذلك من أجل المنافسة والبقاء وخلق

فرص عمل

2. تبني فلسفة جديدة ،فالعالم يعيش مرحلة اقتصادية جديدة ولا يحتاج إلى أن يعيش في

أخطاء متوالية في التأخير وعيوب العمل.

3. التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص واسعاً لمدى تحقيق الجودة.

¹⁹محفوظ جودة ، مرجع سابق

4. التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال على أساس السعر المحدد فقط ،وأن يكون البديل عن ذلك هو خفض التكلفة الكلية وليست التكلفة المبدئية عند التعامل مع الموردين.
5. استخدام الوسائل الإحصائية للتعرف على نوعية المشكلات ومصادرها.
6. استخدام الطرق الحديثة للتدريب والتعليم على العمل بما في ذلك رجال الإدارة.
7. تحسين نطاق الإشراف وذلك لتطوير مهارات القادة.
8. الابتعاد عن الخوف من التغيير وغرس التعليم.
9. القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام.
10. التخلص من الأهداف الرقمية والشعارات عديمة الجدوى.
11. التحسين المستمر لطرق العمل والمراجعة الدورية.
12. تطوير برامج تدريب العاملين بالوسائل الإحصائية.
13. إعادة تدريب العاملين على مهارات جديدة.
14. وضع جميع العاملين في صورة فرق عمل.
15. وذلك للتحويل إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال وضع الإدارة العليا كل يوم للنقاط السابقة الذكر. وبين ما يحتاج الجميع أن يعرف والنقاط الأربع عشرة ،فالحقيقة أن الاستفادة من نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على الإدارة العليا. وقال ديمينق " إن الجودة تشمل كل اجزاء المنظمة ولكنها .لا يمكن أن تتجاوز طموحات ونوايا الرجال الذين يحتلون القمة
16. ومن خلال المبادئ السابقة استخلص ديمينق عدة معضلات قد تعوق سير تحسين الأداء ويطلق عليها الأمراض السبع القاتلة (The Seven Deadly Diseases)

المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة²⁰:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق عملية البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة . وإليك بعض من هذه المتطلبات الرئيسة المطلوبة للتطبيق

1- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة . إن (ثقافة الجودة) (تختلف اختلافاً جذرياً) عن الثقافة الإدارية التقليدية (وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية.

2- الترويج وتسويق البرنامج.

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق . إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها . ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

3- التعليم والتدريب.

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه . حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع . فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير

وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين) ويجب أن تلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

4- الاستعانة بالاستشاريين.

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستتشأ وخاصة في المراحل الأولى.

5- تشكيل فرق العمل.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

سادساً : التحفيز

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة ، وتدعيم هذا الأداء المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته . وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.²¹

سابعاً : الإشراف والمتابعة.

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر . وكذلك فإن من متطلبات لجنة الإشراف

²¹المرجع السابق

والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي
تعرض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملًا وحاكمًا لكافة العمليات والأنشطة والوظائف الذي ينحصر ISO التي تعمل داخل المنظمة ، و بذلك فهي نظام متطور عن نشاطه في نطاق الجودة التي تتعلق بالسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة بينما إدارة الجودة الشاملة تتجاوز نطاق جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إلى جودة المنظمة ذاتها ككل ، فهي لا تسمح بوجود أي خطأ أو انحراف في أي نشاط أو وظيفة من الوظائف التي يتكون منها الهيكل التنظيمي في المنظمة ، بالإضافة إلى أنه يتعين على كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة أن يمارسها و يقوم بها بالفعل مما يؤدي إلى زيادة فاعلية و تنمية القدرة و الإمكانية على الاستفادة من المبادرات الذاتية الفردية و الجماعية و إيجاد جهد جماعي متناسق و متكامل من أجل زيادة قدرة المنظمة على توليد و تطوير الأفكار الابتكارية الخلاقة التي تأخذ أشكالاً متعددة و متنوعة من السلع و الخدمات و المجالات و الأنشطة التي يمكن للمنظمة التوجه بها والاعتماد عليها في صنع أسواق المستقبل و تطوير أسواق الحاضر .

و بالفعل هناك العديد من الشركات العالمية التي أثبتت تميزاً واضحاً في أدائها و نتائجها من خلال تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة و يمكن تلخيص أهم الفوائد المتحققة من تجارب تلك الشركات بما يلي :

1. انخفاض شكاوي العملاء و المستهلكين من جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم.
2. زيادة المبيعات.
3. زيادة الإنتاجية و تحسين نوعيتها.
4. زيادة الأرباح و الحصة السوقية.
5. تخفيض تكاليف الجودة و عيوب الإنتاج.
6. (تخفيض تكلفة العمليات) الصناعية ، الخدمية ، الإدارية.
7. الارتقاء بمقاييس الجودة لتصل إلى مستوى الجودة العالمية.
8. تحسين الاتصال و التعاون بين وحدات و أقسام المنظمة.

9. تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق و يتسق ليس فقط مع رغبات و احتياجات جمهور العملاء الحاليين و المرتقبين و لكن أيضاً مع طموحاتهم و تطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر و من ثم تأييدهم للمنظمة.

10. تخفيض شكاوي العاملين و انخفاض نسبة الحوادث الصناعية.

11. تكوين و تطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على قيم التجديد و التطوير.

12. تخفيض نسب الفاقد و العادم و الهدر و غير المستغل أينما وجد و في الوقت ذاته زيادة

وتطوير كفاءة المنظمة على إنتاج السلع و الخدمات.

12. تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين

مفهوم الخدمة:

الخدمة بأنها " : أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر ، وتكون أساساً غير ملموسة ، ولا تنتج عنها أية ملكية ، وإن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون

تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها " : النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة

وتعرف أنها " : منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها مادياً²²"

وتعرف الخدمة بأنها " : نشاط يرافقه عدد من العناصر غير ملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة ، وليس نتيجة لانتقالها للمالك وتعرف كذلك أنها " : نشاط الإنسان الموجه إلى إشباع الحاجات بحيث لا يكون ملموساً

²² تيسير العجاردة ، التسويق السياحي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005 ، ص20

نستنتج من خلال التعاريف السابقة بأن الخدمة عبارة عن نشاط إنساني يتم من خلال تقديم منافع ، بحيث يكون هذا النشاط غير ملموس لا يتم حيازته وامتلاكه²³.

خصائص الخدمة

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المختصين ، بالإضافة إلى هذه الخاصية هناك عدة خصائص تميز الخدمة وأهمها مايلي :

أصل الخدمة غير ملموسة ، أي لا يمكن تذوقها أو رؤيتها أو شمها ، أو سماعها ، أو الإحساس بها ، وهي الخاصية التي تميز الخدمة عن السلعة ، وإن تكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة ويمكن للعميل الحصول على شيء مادي ملموس يمثل الخدمة

(التلازمة) عدم الانفصال²⁴

ونعني بالتلازمة درجة الارتباط بين الخدمة ومقدمها أي أنه يصعب الفصل بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها ، لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها فالعميل هنا يكون في اتصال مباشر مع مقدم الخدمة ويتعرف عليه ، كمن يخدمه في البنك كما يشارك العميل في إنتاج الخدمة لأنه لا يمكن تقديم الخدمة إلا بحضور العميل ، أي أنه يوجد اتصال شخصي بين العميل ومقدم الخدمة ، فالطرفان عليهما القيام بأدوار معينة حتى يتعرف كل طرف على ما يتوقعه منه الطرف الآخر

عدم التجانس:

من الصعب إيجاد معايير موحدة في حالة إنتاج الخدمة ، على الرغم من إستخدام أنظمة موحدة خاصة بتقديم الخدمة كحجز السفر في الطائرة ، فعلى الرغم من وضع المؤسسات معايير للتأكد من تقديم الخدمة بمستوى عال من الجودة إلا أنه من الصعب الحكم على جودة الخدمة قبل الشراء من طرف العميل ، لأن تقديم الخدمة يعتمد على الأشخاص الذين تتحكم فيهم المعايير الشخصية ، فلا يمكن أن يكون مقدم الخدمة على نفس مستوى النشاط خلال يوم كامل من العمل وبالتالي تكون الخدمة مختلفة حسب مزاجه وظروفه النفسية ، إلى جانب ذلك

²³هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2005 ، ص18

²⁴هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، 32-34

مشاركة العميل في تقديم الخدمة ، واختلاف شخصيات العملاء سوف يؤدي إلى اختلاف في تقديم الخدمة بالإضافة إلى أن الخدمة التي يراها عميل بأنها ذات جودة يراها الآخر أقل جودة.

المبحث الثالث

مفاهيم الأداء المؤسسي

وفى ظل التعقيد الذي يواجه إدارة المنظمات هذه الأيام، يجب على مديري المنظمات أن يكون لهم القدرة على النظر إلى أداء المنظمة ككل، وخاصة لأن البيئة التي تعمل فيها المنظمات بيئة متغيرة ونجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على مقابلة الحاجات المتغيرة لأصحاب المصلحة، والمنظمة لا تستطيع بناء نظام ذاتي لقياس الأداء، وعلى هذا فهي في حاجة إلى تقييم الأداء من منظور خارجي، مثل الاستماع للعملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين. والمقاييس في حاجة لأن تستخدم بطريقة تؤدي إلى تطوير النتائج التي يكون لها تأثير أو قيمة في المستقبل، ويأتي ذلك من خلال الدور المستمر للتعلم والابتكار. وهذا هو الهدف الجوهرى والحقيقي لنظام قياس الأداء الجيد.

ونماذج قياس الأداء التقليدية بدأت عام 1915 بالتركيز على الجوانب المالية في التقييم، ومن أشهر هذه النماذج نموذج شركة DUPONT الذي يقيس العائد على رأس المال المستخدم في المنظمة. و قد انتشر هذا المفهوم في كثير من المنظمات في مختلف الدول، ولكن مع التطور وظهور تحديات جديدة ظهرت الحاجة إلى نماذج جديدة.

وقد حدث تطور كبير في مجال قياس الأداء في مجالات المراجعة والموازنة بهدف دعم الإدارة وصناعة القرارات السياسية. وركزت مؤشرات الأداء على مقاييس للإنتاجية، والجودة، والوقت، والكفاءة، وفعالية المنظمة في ترشيد التكلفة وتنفيذ البرامج. ويجب أن نأخذ في الاعتبار أن الاهتمام بقياس الأداء ليس جديدا.²⁵

ويعود تاريخ أول كتابة علمية عن قياس الأداء إلى عام 1938 وذلك عندما نشرت إحدى الهيئات (ICMA) International City Management Association مقالة

²⁵ عبدالرحيم محمد- قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي

بعنوان " قياس أنشطة المحليات: استقصاء لاقتراح أسلوب لتقييم الإدارة" ، وكان هذا هو العمل الأول الذي ناقش الطرق المحتملة لقياس عدد من أنشطة المحليات.

كما شهد قياس الأداء اهتمام كبير في الخمسينيات والستينيات وذلك عندما استخدمت شركة RAND بولاية كاليفورنيا ما يعرف بتحليل النظم في قطاع الدفاع بها. وهذا أدى إلى تطوير نظم تخطيط البرامج والموازنات، وقد استخدم نظام القياس في البداية في النواحي العسكرية ثم بعد ذلك في الأمور غير العسكرية في الوحدات الفيدرالية على يد الرئيس Lyndon Johnson في نهاية الستينيات. وفي منتصف السبعينيات ظهرت محاولات اهتمام بقياس الأداء، وفي تلك الفترة حدث تعاون بين ICMA and Urban Institute لتقديم كتابين بهدف تقديم شكل علمي وعملي لقياس أداء الحكومات المحلية التي تهتم بتجميع وتحليل البيانات عن الأداء المحلي.²⁶

وفي الثمانينيات تمت تجربة عدد من المبادرات الإنتاجية من قبل القطاع الخاص عرفت باسم حركة إدارة الجودة الشاملة ، على اعتبار أن قياس الأداء يهتم بأفكار جودة الخدمة ، ورضاء العميل، والإدارة بالنتائج. ومنذ الثمانينيات وبدأ الاهتمام بقياس الأداء الكمي وترجمة العناصر غير الكمية إلى عناصر كمية يمكن قياسها. وقد أشار إلى ذلك George S. Odiorne في عام 1987، وركز على ضرورة استخدام نظم القياس الكمية، وذكر أن المشكلات التي تواجه المنظمة تكون نتيجة لعدم قياس النواحي غير الملموسة وعدم ارتباط الأهداف ومقاييس الأداء بإستراتيجية المنظمة. وأنه يجب إعادة النظر في معايير القياس الموجودة نظراً للمتغيرات الحالية.²⁷

وقد اهتمت المنظمات العامة بتطوير نظم قياس الأداء نظراً للحاجة الملحة إلى نظام قياس منظم لقياس الأداء بها. وقد زاد هذا الاهتمام بتطوير مؤشرات الأداء في الفترة التي شهدت ظهور حركة إعادة الاختراع في التسعينيات.

²⁶المرجع السابق

²⁷ – George S. Odiorne, "Measuring The Unmeasurable: Setting Standards For Management Performance", **Business Horizons**, July-August, 1987, P.1

واستجابة للاهتمامات المتزايدة تجاه التركيز على عملية قياس الأداء في التسعينيات، واجهت الحكومات صعوبات في تطوير مؤشرات قياس الأهداف حتى تكون كافية لقياس نتائج البرامج أو الأنشطة. وفي كتاب إعادة الاختراع والذي صدر عام 1993 أشار Osborne and Gaebler إلى أهمية المواطن والأحزاب البرلمانية في توفير المعلومات التي تساعد في عملية القياس. فالأحزاب إذا لم يكن لديها معلومات كافية فإن قرارها يكون غير سليم. وقياس الأداء هو وسيلة لنقل المعلومات إلى متخذي القرار.

ففي عام 1993 تبني تقرير النتائج والأداء الحكومي للحكومة الأمريكية Government Performance and Results Act ونائب الرئيس الأمريكي Al Gore عملية قياس الأداء، وقد ساعد هذا في وضع أساس لتقوية جهود الأجهزة الفيدرالية بهدف تحسين النتائج من خلال قياس الأداء، وقد انتشر المفهوم بشكل كبير في الحكومات المحلية وكان تركيز القياس منصوباً على حجم العمل وقياس التكلفة وليس على النتائج وتوصيل الخدمة وإنجاز الأهداف، وتبين من الدراسات التي تمت في ذلك الوقت أن 50% من المنظمات المحلية طورت نظم القياس بها.

ومنذ بداية التسعينيات زاد الاهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية ، وذلك نتيجة للقصور الذي يواجه المنظمات في قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط، نظراً لأنها لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرار في المستقبل، ومن هنا قدم Kaplan and Norton مدخل قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية لقياس وتطوير الأداء في المنظمة.

أولاً : مفهوم قياس الأداء

(1) مفهوم قياس الأداء يعتبر الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لبرنامج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية:-

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية .

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة .
 - أداء المؤسسة في إطار البيئات : الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية.
- فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئات : الاجتماعية ، الاقتصادية ، الثقافية عليهما .. ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تتعكس بالضرورة على أدائها ، كان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي ينبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

العناصر التي تشتمل عليها جودة الأداء المؤسسي

أولاً : الربحية

يجب التركيز على تحقيق الربحية . وليس الهدف هنا التركيز على نقود السوق فقط ، ولكن النظر إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين ، يضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب الزبائن الجدد، وتكون النتيجة تحسن في الربحية مع توسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد .

وتقيس الربحية كفاءة المصرف في تشغيل أمواله ، كما تقيس مدى تحقيق المشروع للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي يتخذها المصرف فيما يتعلق بالسيولة والرفع المالي²⁸.

²⁸ محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم. الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرار-الدار الجامعية جامعة الازهر 2007

أولاً : انسب الربحية :

تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المشروع وتنقسم إلى : -

(1) معدل العائد على الأصول يساوي صافي اربح بعد الضرائب / إجمالي الأصول
ويقىس هذا المعدل درجة الإنتاج النهائية للأصول ويستخدم للحكم على كفاءة الإدارة في
استغلال الأصول إلا أنه يجب الحذر عند استخدام هذا المعدل من أن تكون الأصول مقومة
بأكثر أو بأقل من قيمتها الحقيقية ، مما يؤدي إلى إعطاء معلومات مضللة وخاطئة .

(2) معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / حقوق الملكية وللدلالة
على أهمية هذا العائد فليس من مبالغة بالقول بأن المستقبل الوظيفي لأي مدير يعتمد أساساً
على مدى تحقيقه لذلك العائد.

ثانياً : الإنتاجية :

إن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معاني متعددة فلبعض هي مقياس لكفاءة العمل وللبعض
الآخر تعني : المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموع الموارد وبالنسبة للبعض الأكثر
تفلسفاً فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن .

وبالرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديدها لمفهومها
الواسع بأنها تعني : المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية
وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجيهها لموارد وصولاً إلى النتائج
المستهدفة وقد تم تعريف (الإنتاجية) بأنها نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلية في
تكوينه كما أنها تعرف أيضاً بأنها نسبة المدخلات إلى المخرجات ، أو أنها نسبة أو كمية أو

قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء كانت القوى البشرية أم المكنائن أم المعدات أو المادة الأولية²⁹

العوامل المؤثرة في زيادة الإنتاجية:

(1) زيادة الاستثمارات الرأسمالية .

(2) التغيرات التكنولوجية والابتكارية .

(3) نوعية العمل وذلك من خلال زيادة حجم قوة العمل التي تعمل في الوظائف ذات المهارات العالية والتحسين في مستوى التعليم في قطاعات العمال (غنائيم والشرقاوي، 1982).

كيف تقاس الإنتاجية؟

تحتاج المشروعات إلى مقاييس إنتاجية لكي تساعد في الحكم على مدى تقدمها في تحقيق أهدافها . فمدير المصرف يحتاج إلى مقاييس يتحقق من خلالها أن نواتج العملية الإنتاجية من حيث الخدمة والجودة أو الزمن كانت جيدة .

ثالثاً : كفاءة التشغيل

قبل التطرق إلى مفهومها سوف يتم التطرق لتعريف الإدارة .

من إحدى تعريفات الإدارة أنها :

عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة الفاعلية والكفاءة .

²⁹خضير حمود ادارة الجودة الشاملة -دار المسيرة للنشر والتوزيع-عمان 2000

ومن التعريف نجد مصطلح الفعالية والكفاءة مرتبطان بالإدارة ، فكما زادت الفاعلية والكفاءة كانت هناك إدارة ناجحة.

وتعرف الفاعلية بكل بساطة بالتالي

أداء الأعمال الصحيحة To Do Right Things

لذلك لابد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها ، للتمكن من أدائها.

وتعرف الكفاءة بأنها

- أداء الأعمال بطريقة صحيحة To Do Right Things

لذلك فإن الفعالية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة .

وترتبط الفعالية بالقيادة ، وترتبط الكفاءة ، بالإدارة ، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما تكون هنالك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجي ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة ، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هنالك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما تكونها كفعالية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة ، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن يكون وضوح الأهداف.

الكفاءة :

هي حسن استخدام الموارد المتاحة أو القدرة على استخدام المدخلات ، وقدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال والمشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفء وإذا تحقق الاثنان فالمشروع منتج³⁰.

³⁰ احمد ماهر اقتصاديات الادارة ،مركز التنمية الادارية -كلية التجارة الاسكندرية 2005

خطوات تحسين الأداء :

الخطوة الأولى : تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها . وهو تعريف وتحليل لوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة .

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات .

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي ، وعادة يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء .

الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه ،وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء ، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة الموقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة ، وأيضاً تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة ، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة ، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق إستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة : التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة: وضعها حيز التنفيذ ، ثم صمم نظاماً للمتابعة ، وحاول تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الأداء يجب أن تكون هذه العملية مستمرة ، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أنتكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل على ، لتوفير تغذية الراجعة ومبتكرة لنتيجة تلك الوسائل ، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء ، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد .

لتحسين الأداء هو الضمان بأن المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها في ظل أجواء المنافسة والتحدي الذي تواجهه .

أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي

- (1) تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف .
- (2) الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس .
- (3) يمكن من اتخاذ الإجراءات : الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة .

(4) سعى الإدارة المتواصل فى تحقيق رضا المتعاملين المستفيدين من الخدمة مع تجاوز توقعاتهم والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة .

(5) المساعدة فى إعداد ومراعاة الميزانية إضافة إلى المساهمة فى ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات .

(6) يحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء وحدات الجهاز المصرفي التي تقوم بمسئولية أداء الخدمات .

يتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي : الدقة التي يعتمد عليها باعتبارها عنصراً أساسياً فى نجاح عملية القياس ، فهي عملية ليست سهلة يسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات في حين يجب أن تكون لها عملية متابعة ورقابة مستمرة ضمن تلك المشتروات يمكن متابعة الأداء مع تحديد انحرافات سيره أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها

مؤشرات قياس الأداء: Performance Indicators

مؤشر الأداء هو العنصر المناسب (مثل نسبة الأجزاء المعيبة فى المليون مثلاً والوقت المستخدم فى التصنيع) والذي يستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي، وتقييم الأداء فى الأجل القصير والأجل الطويل، وتقييم الأداء الوظيفي (المحاسبة، التسويق، التصنيع، وهكذا) وتقييم الأداء ككل.

وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الأساسية هى وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه تحقيق الأهداف العلمية للمنظمة أو الوحدة، وحينما ترتبط هذه المقاييس بإستراتيجية وعوامل مفهومه، فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة أو أي وحدة فيها أو حتى عملاءها الخارجيين (المستثمرون والموردون والمجتمع) على تفهم أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها بشكل جيد. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً ، وما هو

ليس كذلك. وباستعمال هذا التعريف المحدد للنجاح، يستطيع المديرون مكافأة موظفيهم والتعلم من الممارسات الجيدة المطبقة في منظمة الأعمال.³¹

اختيار مؤشرات القياس:

هناك العديد من القرارات التي يتم اتخاذها بخصوص مؤشرات القياس بهدف تحقيق التوازن والكفاءة عند استخدامها. ومن ناحية أخرى هناك الكثير من المقاييس التي تعطي رؤية شاملة عن أداء المنظمة، وهناك الكثير من البيانات التي يمكن استخدامها في تحسين برامج العمل في المنظمة. وتبدأ عملية اختيار المقاييس من خلال قائمة شاملة لمؤشر النتائج الممكنة. وتشير الأدبيات والتقارير والأفكار التي يطرحها أصحاب المصلحة (المستفيدون) أن هناك سبعة عناصر ضرورية يجب توافرها في مؤشر القياس وهي:³²

1. أن يكون المقياس ذا معنى ويحقق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.
2. ارتباط المقياس بالعمليات التي تقوم بها المنظمة.
3. تجنب الإفراط في استخدام المقاييس.
4. توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.
5. تحديد الممارسات الإدارية الفعالة.
6. توفير البيانات الفنية الحقيقية.
7. تخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها.

الفصل الثالث

³¹د. شريف عبد الحميد مازن، إدارة الأداء، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 15-17 مارس 2004 ص1.

- ³² مرجع سابق

الدراسة الميدانية

المبحث الاول: مقدمة

نبذة تعريفية عن الهيئة القومية للكهرباء

تمهيد :

السودان قطر مترامي الأطراف يمتاز بالموارد المائية والغابية والحيوانية ويواجه السودان أزمة حقيقية في إمدادات الكهرباء بصفة خاصة وتشكل نسبة 80% من مصادر الطاقة وهي أكثر المصادر توفراً

النشأة والتطور

عرف السودان صناعة الكهرباء في عام 1908 حيث أنشئت شركة النور وذلك بتركيب مولد صغير بسعة 100 كيلو واط وكانت النشأة للشركة في 1925 إلي أن تعاقدت حكومة السودان مع مجموعة من الشركات البريطانية لتطوير خدمات الكهرباء والمياه والمواصلات لمدة 30 عاماً داخل العاصمة القومية لذلك تم استبدال وحدات التوليد بسعة 3000 كيلو واط

شركة النور والطاقة المحدودة 1925-1958

هي شركة مملوكة لبعض حملة الأسهم البريطانية لإمداد المياه والكهرباء والتلج بالإضافة للإشراف على الخدمات بالإنابة عن حكومة السودان فى الخرطوم ، بحرى وامدرمان إلى أن أسس لها فرع في ود مدني والمناطق المجاورة برأس مال بلغ 100.000 ج لممارسة خدماتها كنشاط لشركة علي نحو شركة الطاقة في انجلترا وكان ذلك في عام 1930 ثم أنشئت شركة النور والطاقة الكهربائية السودانية 1958 تم تشغيل أول مولد .

الإدارة المركزية للكهرباء والمياه 1959-1966 :

تم تأسيس الإدارة في عام 1959 فأصبحت مصلحة حكومية عامة تابعة لمكتب وزير الأشغال العامة ففي هذه الفترة شهدت الإدارة توسع واضح في تشييد محطات الكهرباء وذلك بالإضافة ل 10 ميكاواط لمحطة بري في عام 1962 أنشئت محطة توليد سنار المائية (خزان سنار) بطاقة قدرها 15 ميكاواط وكهرباء خشم القرية بحوالي 12 ميكاواط بواسطة وزير الري القوي الكهربائية المائية تم تسليمها للإدارة المركزية عام 1964 وبعد ثورة أكتوبر 1964 شهدت الإدارة تغيرات كثيرة مثل السودنة وتكوين مجلس الإدارة بدلاً من الإدارة العليا وصدر قانون الهيئة المركزية للكهرباء والمياه 1966.

الهيئة المركزية للكهرباء والمياه 1973-1996:

تم تكوين مجلس الإدارة من المدير العام وممثلين من وزارة المالية والاقتصاد القومي لمدة خمسة سنوات وأنشئت مصلحة توليد كهرباء الروصيرص بخط ناقل كهربائي عرفت بنظام شبكة كهرباء النيل الأزرق وتم حل مجلس الإدارة لوزير الأشغال العامة في عام 1971 أضيفت تسعة مدن تتمتع بخدمات المياه والكهرباء التي تشغل بالديزل ومدن أخرى تتمتع

بخدمة المياه فقط وأنشئت ستة مناطق إدارية جديدة وتم تحويل الهيئة لوزارة الإسكان والتنمية المجتمع .

الهيئة العامة للكهرباء والمياه 1973-1981:

استمرت الهيئة العامة للكهرباء والمياه علي نفس النهج الذي كانت تسير عليه فقط تكون مجلسين للإدارة من 60 عضواً احدها يختص بالتخطيط ومجلس تنفيذي يشمل المجالس التنفيذية للمديريات . وفي 1978 تم حل المجلسين لمجلس واحد من خمسة عضواً مع إعطاء كل الصلاحيات في الإشراف والرقابة للهيئة علي مستوي القطر إلي ان حل وزراء الحكم المحلي والأحكام وتنمية المجتمع أصبحت الهيئة تحت إشراف رئيس الجمهورية والمدير العام مسؤولاً لديه وتم تحويل الهيئة العامة للكهرباء والمياه إلي وزارة الطاقة والتعدين 1980

الهيئة العامة للكهرباء 1981:

كان قرار فصل مرفق لسنة 1981 ونفذ في العام 1983 إصدار قانون الهيئة القومية للكهرباء لسنة 1982 وأصبحت الهيئة القومية للكهرباء مسئولة عن توليد ونقل وتوزيع الكهرباء في البلاد وتم تحويل الهيئة العامة للكهرباء والمياه إلي وزارة الطاقة والتعدين وفي العام 1995 زادت الطاقة الكلية للتوليد بالشبكة القومية بحولي 307.6 ميغاواط توليد مائي و 330.8 ميغاواط توليد حراري وبالإضافة لذلك العديد من وحدات الطاقة الحرارية في المناطق النائية بطاقة 105.7 ميغاواط¹.

¹ <http://www.necsudan.com/hist.htm>

تحولت الهيئة إلى نظام الجودة من عام 1996 لعمل برنامج للتوعية العامة وأهمية وجود بيئة سليمة لنشر المفاهيم التي ساهمت فيها بعض المؤسسات لتبني هذا النظام الإداري الذي أدّى إلى نشر مفهوم الجودة الشاملة وهو يدع الغرف التجارية كمرحلة أولى وفي عام 1997 كانت المرحلة الثانية وشملت التدريب على أدوات الجود الشاملة وتقنيات التحسين المستمر وشملت القيادات الإدارية العليا بالهيئة والأعضاء اللجنة وقد تم فيها تحديد الرؤية المستقبلية للهيئة لإدارتها المختلفة بهدف تحقيق الرضا للمستهلك كاحترام الوقت وحسن الاستقلال وحل المشاكل حتي تكون هناك ثقة بين الأفراد في المؤسسة وتأسيس نظام متكامل للمعلومات والعناية بالعاملين وتنمية شعورهم بالانتماء والتركيز علي إدارة الأعمال في شكل فرق عمل مع تطوير مهارات العاملين وتحسين الفرق العمل ووصف دقيق للعمليات كآلية التحسين المستمر كمرحلة ثانية لذلك تسعى الهيئة لنشر ثقافة ومفاهيم وقيم الجودة عن طريق استخدام وسائل الاتصال المتاحة والمختلفة من تدريب ومحاضرات ومعارض وندوات وسمنارات وصندوق اقتراحات وغيرها أيضا طرح مفاهيم لكل العاملين والرد علي تساؤلاتهم حتى يساهمون في إضافة قيمة للعمل ووضع برنامج لإحداث التغيير الثقافي

الهيكل التنظيمي للهيئة القومية للكهرباء :

في إطار إعادة هيكلة الهيئة بغرض رفع كفاءتها وتشغيلها اقتصادياً في العام 2001 تم إجازة هيكل إداري جديد للهيئة القومية للكهرباء

بموجب الهيكل الإداري الجديد تتكون الهيئة القومية للكهرباء من سبعة إدارات كل واحدة منها عدد من الإدارات الفرعية وكل إدارة بها عدد من الأقسام وهي كالآتي :-

1. الإدارة العامة للتخطيط و المشروعات

وتتضمن الإدارات الفرعية الآتية :

أ. إدارة التخطيط الشمولي وتتضمن الأقسام الآتية :

أ. قسم الإحصاء والمعلومات

إ. قسم التخطيط الاستراتيجي

إ. قسم الحاسوب

ب. إدارة المشروعات وتتضمن الأقسام الآتية :

إدارة المشروعات وتتضمن الأقسام الآتية :

أ. قسم متابعة تنفيذ المشروعات

إ. قسم إعداد المشروعات

ج - إدارة تخطيط الشكات وتتضمن الأقسام الآتية :

أ. قسم تخطيط الشبكات

إ. قسم التصميم والمواصفات

2. الإدارة العامة للتوليد:

تتضمن هذه الإدارة التوليد داخل الشبكة والتوليد خارج الشبكة والتوليد إما مائي أو حراري

وتتضمن الغدارات الآتية :

أ. إدارة التوليد داخل الشبكة

ب. إدارة التوليد خارج الشبكة

ج. إدارة التوليد الخاص وتتضمن الأقسام الآتية :

- أ. قسم الترويج
- إ. قسم الاستثمار
- إ. قسم تنفيذ الاتفاقيات
- 3. الإدارة العامة للنقل والتشغيل والخدمات الفنية :**
وتضم الإدارات الفرعية :

أ. إدارة التشغيل وبها قسمان هما:

- أ. قسم البحوث والدراسات
- إ. قسم برمجة تشغيل الشبكة
- ب. إدارة الخدمات الفنية وبها قسمان هما :**
 - أ. قسم الحماية والسلامة
 - إ. قسم الاتصالات
- ج. إدارة شبكات النقل وبها قسمان هما :**

- أ. قسم خطوط النقل
- إ. قسم محطات التحويل
- 4. الإدارة العامة للتوزيع :**

وبها إدارتان فرعيتان هما:

- أ. إدارة التوزيع داخل الشبكة
- إ. إدارة التوزيع خارج الشبكة
- 5. الإدارة العامة للمبيعات :**

وبها إدارتان فرعيتان هما:

I. إدارة المبيعات لداخل مناطق الشبكة

II. إدارة المبيعات لخارج مناطق الشبكة

ولكل إدارة عدد من الأقسام التالية لها ماعدا قسمي الأحمال والتعريفه فيها يتبعان مباشرة للإدارة العامة .

6. الإدارة العامة للموارد البشرية :

وتعتبر اكبر الإدارات بالكهرباء لأنها تضم أربعة إدارات فرعية وهي كالآتي:

أ. إدارة التنظيم الإدارية وبها قسمان هما :

I. قسم طرق العمل

II. قسم قياس العمل

ب. إدارة القوي العامة وبها ثلاثة أقسام وهي :

I. قسم شئون الافراد

II. قسم العلاقات الصناعية

III. قسم تخطيط القوي العاملة

ج. إدارة التدريب وبها قسمان هما:

I. قسم متابعة تنفيذ التدريب

II. قسم إعداد برامج التدريب

د. مركز التدريب بأم حراز ويشمل :

I. قسم التدريب الإداري

II. قسم الكمبيوتر

III. قسم الميكانيكا

IV. قسم الكهرباء

7. الإدارة العامة للشؤون المالية والإمدادات :

وبها إدارتان فرعيتان هما :

أ. إدارة الشؤون المالية وبها ثلاثة أقسام وهي :

إ. قسم الحسابات والتكلفة

إ. قسم الموازنة

إ. قسم الاستثمار والتسيير المالي

ت. غدارة الإمدادات وبها ثلاث أقسام وهي :

إ. قسم الوقود والكيماويات

إ. قسم المخازن

إ. قسم المشتريات

اختصاصات الهيئة القومية للكهرباء :

وفقاً لما جاء بقانون الهيئة القومية للكهرباء للعام 2001 جاءت اختصاصات الهيئة وسلطاتها كما يلي¹:

1. توليد الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وبيعها لأي زبون حسب الاتفاقيات والعقود وقوائم الأسعار وشروط الإمداد.
2. تقديم الاستثمارات الفنية والمهنية فى مجال الكهرباء لأي جهة خاصة أو عامة داخل السودان أو خارجها علي أساس تجاري
3. استخدام من تراه من العاملين ضرورة استخدامهم وفقاً لأحكام هذا القانون لتمكينها من الاضطلاع بمهامها .
4. إنشاء مراكز التدريب والتأهيل .

¹تقرير الهيئة القومية للكهرباء إدارة التنظيم ، الخرطوم 2000 ص 12-63

5. تقديم خدمات تدريب وتأهيل الكوادر للأفراد والشركات علي أن تتحمل تلك الجهات تكاليف ونفقات التدريب حسبما تقدره الهيئة .
6. رفع كفاء العمال الإنتاجية عن طريق التدريب والتأهيل داخلياً وخارجياً وتوفير مناخ العمل وتوفير شروط مجزية وأدوات مساعدة كالوفرة في الإنتاج.
7. شراء وتمليك الأراضي والعقارات بموافقة الوزير المختص لتحقيق أغراضها .
8. الاقتراض من المصارف أو المؤسسات أو أي جهة أخرى داخل السودان أو خارجه إذا رأت أن ذلك ضرورياً لتحقيق أهدافها
9. قبول الهبات والمعونات تقدمها المؤسسات الإقليمية والمحلية والدولية والبلاد الصديقة من أجل تطوير خدمات الكهرباء في البلاد.
10. استثمار عائدات باي صورة من صور الاستثمار التي تراها متاحة لرفع قيمة ممتلكاتها أو زيادة عائدات بما في ذلك إصدار السندات للاستثمار .
11. صناعة وإنتاج معدات الكهرباء للاستعانة بها في منشاتها أو بيعها أو تأجيرها بالأسعار التي تراها مناسبة
12. إرشاد الجمهور لاستعمال المعدات الكهربائية وفقاً لما تحدده اللوائح
13. إنشاء شركات أو المساهمة في شركات عامة أو خاصة داخل السودان أو خارجة وذلك لتحقيق أغراضها .
14. شراء الطاقة الكهربائية من المنتجين ونقلها وتوزيعها وبيعها للزبائن .
15. التعاون مع الولايات خارج الشبكة القومية لقيام شركات ولائية تختص بصناعة الكهرباء .
16. تشجيع البحوث العلمية الخاصة بصناعة الكهرباء .
17. القيام بمهام أخرى تراها ضرورية لتحقيق أغراضها .

إدارة الجودة الشاملة بالهيئة القومية للكهرباء:

تبنت الهيئة القومية للكهرباء برنامج التحويل العمل بالإدارة بالجودة الشاملة في ديسمبر 1996 وذلك¹:

- لحل المشاكل التي تعوق استمرار الخدمة التي تقدمها الكهرباء .
 - لتحسين وتجويد الأداء
 - الاستعداد للمنافسة المتوقعة نتيجة للانفتاح الاقتصادي
 - المساعدة في توزيع خدماتها لتشمل كل السودان
 - مراحل التحويل للعمل بإدارة الجودة الشاملة :
1. مرحلة الترويج لثقافة الجودة :

لاختلاف ثقافة الجودة عن الثقافة الإدارية التي كانت سائدة داخل الهيئة القومية للكهرباء كانت لابد من نشر هذه الثقافة ولقد تعاقدت الهيئة مع خبير في مجال الإدارة بالجودة الشاملة للقيام بهذه المهمة وقد وجدت الدعم من القيادات المختلفة .

2. مرحلة تأيد التزام الإدارة العليا:

أقيمت ورشة العمل الأولى في الفترة من 6 يونيو 1998 إلى 7 يوليو 1998 والتي شملت اغلب المديرين الذين شاركوا في التتوير الأول وكان الهدف منها :

- تأكيد الالتزام بالعمل بالإدارة بالجودة الشاملة
- تحديد عوامل النجاح الحرجة والعمليات الحرجة
- إجراء الكشف العام علي الهيئة

وفي هذه الورشة تأكيد التزام جل المديرين للعمل بالجودة الشاملة وذلك من خلال نقاش الآراء المؤيدة والمخالفة

¹صديق اسحق وآخرون ، قصة الجودة الشاملة بالهيئة القومية للكهرباء ، الخرطوم 2003 ، ص 3

3. مرحلة تكوين آليات التحول :

في يونيو 1998 أصدر المدير العام قراراً بتكوين لجنة تسيير لتعني بقيادة للتحول اعمل بنظم الجودة الشاملة من 11 شخص منهم المدير العام والمديرين الأوائل والمنسق العام وكان من واجبات قيادة التحويل ، توفير الموارد ، إزالة العوائق ، إجازة أساسيات الانتقال وإجراءات تنفيذها ومتابعة عمل فرق التحسين وإجازة توصياتها وإجازة الرؤية المستقبلية (Vision) والرسالة الوظيفية (Mission) ولقد عقدت لجنة التسيير أكثر من 40 اجتماعاً في الفترة مابين 1998-2000 وأنجزت الآتي :

- إجازة الرؤية المستقبلية والرسالة الوظيفية
- وتكوين فرق التحسين وتعيين منسقيها
- وإجازة سياسات الانتقال للعمل بإدارة الجودة الشاملة والتي تمثل في :
- الالتزام الشخصي لإرضاء الزبائن
- تأسيس نظام متكامل للمعلومات
- اعتماد التخطيط والبرمجة ذات الأهداف
- العناية الفائقة بالعاملين وتنمية شعورهم بالانتماء
- توصيف وتوثيق العمليات كآلية للتحسين المستمر
- إجازة برنامج نشر ثقافة الجودة وتحديد يوم الخميس الأول من كل شهر يوماً للجودة

4. مرحلة التدريب علي آليات التحسين المستمر :

وفي يونيو بدا تدريب فرق تحسين العمليات الحربة وعددها 11 فريق علي آليات التحسين وفي أكتوبر تم تدريب عدد كبير من المدربين و ذلك لتدريب كل العاملين بالهيئة علي أساسيات الجودة واليات التحسين المستمر وقياس تكلفة الجودة

5. مرحلة العمل داخل الإدارة العامة :

وهي مرحلة تطبيق المفاهيم وتحويل النشاط ليتطابق مع أساسيات الجودة وقد مثلت هذه المرحلة حجر الزاوية في التحول للعمل بإدارة الجودة الشاملة وهي أهم المراحل ولتسهيل عملية التحويل تم أتباع الإجراءات الآتية :

- قيام ورشة عمل لكل إدارة عامة للاتفاق علي الخطوات التنفيذية والعمليات الأساسية
- تكوين مجالس جودة للإدارات العامة
- أنجزت الخطوات أعلاها في زمن وجيز وبدأت مباشرة مرحلة تطبيق التحسين علي أنشطة الهيئة

6. مرحلة تطبيق آليات التحسين :

بعد ان اكتمل تدريب 25% من العاملين علي آليات ووسائل التحسين المستمر كونت فرق التحسين علي مستوي الإدارات العامة وبلغت 45 فريق عقيات على طريق التحويل¹:

- الخلط في الفهم المقصود من التزام الإدارة العليا
- صعوبة تفريغ الوقت الكافي لعمل التحسينات
- عدم زوال الحواجز بين الأنشطة العادية وأنشطة التحسين
- عدد مقدر من المدربين الداخليين لم يستطيع التدريب
- تضارب التفسير لبعض مواد برنامج التحول وعدم وجود مرجعية بعد سفر الخبير
- فشل بعض مجالس الجودة بالالتزام بالبرنامج الموضح
- التركيز علي النقاش والجدل دون التطبيق
- ضعف التوثيق والتركيز علي الدراسة وضعف العمل في الإدارة الخارجية

¹ صديق اسحق وآخرون ، قصة الجودة الشاملة بالهيئة القومية للكهرباء ، الخرطوم 2003 ، ص 7

• عدم تشكيل فرق التحسين الصحيحة

باتت مجالس الجودة اجتماعاتها الأسبوعية لمتابعة عمل فرق التحسين ومتابعة سير برنامج التحول ظلت لجنة التسيير تراقب تنفيذ برامج الإدارات العامة شهرياً من خلال تقارير دورية بإضافة لمتابعتها لفرق التحسين علي مستوى الهيئة القومية للكهرباء

والبدء الفعلي في تطبيق الجودة بالإدارة وفي ابريل 2001 تسلم المدير العام للهيئة القومية للكهرباء جائزة الامتياز للجودة والتكنولوجيا .

وفي العام 2001 نظم الإتحاد الإفريقي لمنتجي وناقلي وموزعي (UPDEA) الكهرباء مؤتمر بقاعة الصداقة بالخرطوم ضم معظم قيادات شركات الكهرباء الإفريقية ممثلة في مدرائها العاملين وقد تم إعلام الخرطوم بعد ثلاثة أيام من المداولات حول مشاكل صناعة الكهرباء بالقارة وسبل تطويرها وقد تم الاتفاق علي الآتي :

1. تطوير الموارد المحلية والإقليمية للطاقة الكهربائية والاستفادة منها قارياً
2. ضرورة مساهمة مراكز البحوث الإفريقية في إيجاد وتطوير أفضل السبل لتطوير صناعة الكهرباء بالقارة
3. ضرورة دخول جميع شركات الكهرباء الإفريقية الإتحاد الإفريقي لمنتجي وناقلي وموزعي الكهرباء
4. ضرورة تطوير شركات الكهرباء الإفريقية حتي تكون جاذبة للقطاع الخاص لاستثمار في صناعة الكهرباء من اجل المنافسة والتجويد وخفض التكلفة
5. الإنفاق حول توحيد مواصفات صناعة الكهرباء بإفريقيا لهدف الربط الكهربائي الإفريقي

6. الإنفاق حول ضرورة الإسراع في برنامج ربط المدن الحدودية بالكهرباء كبداية للربط الكهربائي الشامل

7. تم اختيار رئيس جديد للاتحاد للدورة القادمة هو المستر : ثولاني قاباشي ، مدير عام شركة كهرباء إسكوم بجنوب إفريقيا.

نبذة تعريفية عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة:

بتاريخ 28 يونيو 2010م أصدر مجلس الوزراء القرار رقم 169/ لسنة 2010م، والذي قضى بإلغاء أمر تأسيس الهيئة القومية للكهرباء وأيلولة كل عقارات ومنقولات وحقوق والتزامات الهيئة القومية للكهرباء للشركات المنشأة في مجال الكهرباء، ومنها الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

عملت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة على توفير أوضاعها للعمل وفقاً للمعايير العالمية من خلال إعداد خططها، مع وضع الاعتمادات المالية التي تفي بإنزال الخطة إلى أرض الواقع، مع ضمان إيجاد التنظيم الإداري الأمثل من خلال تحديد الأنشطة وحجم العمل المطلوب، الذي انعكس في الهيكل التنظيمي للشركة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات عبر الوصف الوظيفي لكافة مستويات العمل المطلوب.. ولما كان رضا الزبائن يشكل حجر الزاوية، عمدت الشركة إلى إنشاء مركز مختص لخدمات الزبائن، حيث تقدم الشركة الخدمة لزبائنها بالقطاعات المختلفة (الصناعي - الزراعي - السكني - الحكومي - الموحد)، كما عملت على تقنين عمل مركز التحكم الآلي وتطوير آلياته وتوسيع قاعدة انتشاره لتشمل كل السودان، دافعين من ذلك ومعرزين للنتائج الإجمالية القومي مع توسيع قاعدة انتشار الشركة لتشمل كل السودان، وضمان تحقيق التوزيع العادل والمجزي للكهرباء من خلال إنشاء الشبكات الجديدة وتوسعة استهلاك القطاع الزراعي والصناعي، مع الأولوية القصوى لحاجات ورغبات العاملين بصورة تعزز من الحفاظ عليهم.

الأغراض الأساسية للشركة تلخصت في الآتي:

- توزيع وبيع وتسويق الكهرباء للمستهلكين.
- الاستثمار في صناعة وتجارة المعدات والأجهزة المستخدمة في صناعة توزيع الكهرباء.
- توطین التقانة الحديثة وترقية الأداء وبناء القدرات الفنية والبشرية.
- زيادة الناتج المحلي من خلال زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

ويتكون الهيكل التنظيمي من خمس إدارات عامة هي:

1. الإدارة العامة للشؤون التجارية.
2. الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات.
3. الإدارة العامة لتوزيع كهرباء الخرطوم.
4. الإدارة العامة لتوزيع كهرباء الولايات.

5. الإدارة العامة للموارد البشرية والإدارية والمالية والإمدادات.

الإدارات والأقسام المساعدة للمدير العام:

1. الإدارة القانونية.
2. المراجعة الداخلية.
3. التطوير الإداري والجودة.
4. المكتب التنفيذي.
5. إدارة تقنية المعلومات.
6. قسم الإعلام والعلاقات العامة

مشاريع تم إنشاؤها لرفع جودة الخدمات:

1. مركز خدمات الزبائن.
2. مركز التحكم الآلي.
3. نظام المعلومات الجغرافية (GIS)

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

• إجراءات الدراسة الميدانية

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية في الآتي:

- مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يبلغ عدد الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

- عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث تم تحديد من حجم المجتمع لكي يمثل حجم العينة المأخوذة تعتبر مقبولة نتيجة لكبر حجم العينة، لذا فإن عدد الأفراد المستهدفين في الدراسة سيكون (125) فرداً عليه قام الباحث بتوزيع (125) استمارة استبيان على المستهدفين وتم استرجاعها بالكامل، ولكن تم رفض (25) من هذه الاستمارات لأنها غير مكتملة الإجابات وتم قبول (100) استمارة لاستخدامها في عملية تحليل البيانات.

تطبيق أدوات الدراسة:

أداة جمع البيانات هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة وقد أعتمد الباحث على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة وأحتوى الاستبيان على قسمين هما:

0 القسم الأول: وشمل البيانات الشخصية للأفراد عينة الدراسة حيث يحتوي على البيانات الآتية: النوع - العمر - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة - التخصص.

0 القسم الثاني : وشمل مجموعة من الأسئلة المتعلقة بفروض البحث وطلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق المقاييس المستخدمة وهي (نعم - لا) (أوافق - أوافق بشدة - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة).

أولاً : البيانات الأساسية للمبحوثين

جدول رقم (1-2-3)

يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب النوع.

الصفة	التكرار	النسبة
ذكر	80	80%
أنثى	20	20%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2013م

من الجدول رقم (1-2-3) يلاحظ أن المنوال هو الشريحة النوعية ذكر، وبنسبة 80%،

بينما الانثى تتمثل بنسبة 20% في التحليل الإحصائي المتعلق بالبحث.

جدول رقم (2-2-3)

يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب الفئة العمرية

الصفة	التكرار	النسبة
من 20, و أقل من 30 سنة	18	18%
من 30 و أقل من 40 سنة	60	60%
أكثر من 40 و أقل من 50 سنة	22	22%
المجموع	100	100%

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2013م

من الجدول رقم (2-2-3) يلاحظ أن المنوال هو الشريحة السنية من 30 إلى 40 سنة،

وبنسبة 60% ، أي ان التركيز السني للعينة المبحوثة في هذه الشريحة العمرية في اتخاذ

القرارات خاصة ووزانة التعليقات مع توفير قدر من الخبرة العلمية ومستوي تعليمي سيتم

توضيحيهم لاحقاً مما يشير إلى راحة رأي الشريحة بحيث يمكن استخدامها في التحليل الإحصائي المتعلق بالبحث.

جدول رقم (3-2-3)

يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب المؤهل العلمي

المؤهل الأكاديمي	التكرار	النسبة
ثانوي	16	16%
جامعي	62	62%
فوق الجامعي	22	22%
المجموع	100	100%

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2013م

من الجدول (3-2-3) يلاحظ أن المنوال هو الشريحة الحاصلة علي مستوى تعليم جامعي ونسبة 62% ويحصر المستوى التعليمي الجامعي وفوق الجامعي ان هذه الشريحة بلغت 84% أي أن تركز العينة المبحوثة في المستوى التعليمي الجامعي فما فوق، وهي شريحة توفر الوعي الأكاديمي والثقافة لإعطاء رأي يتعلق بموضوع البحث يمكن استخدامه في التحليل الإحصائي.

جدول رقم (3-2-4)

يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة
موظف	6	6%
رئيس وحدة	10	10%
رئيس قسم	78	78%
مديرادة	6	6%
المجموع	100	100%

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2013م

من الجدول (3-2-4) يلاحظ أن المنوال هو الشريحة الحاصلة علي وظيفة رئيس قسم، ونسبة بلغت 78% وهو الدرجة الأقدر على تقدير وإعطاء رأي يتعلق بموضوع البحث حتى يمكن استخدامها في التحليل الإحصائي المتعلق بالبحث.

جدول رقم (3-2-5)

يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	12	12%
من 5 و اقل من 10 سنوات	60	60%
من 10 سنة فاكثر	28	28%
المجموع	100	100%

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2013م

من الجدول (5-2-3) يلاحظ ان : المنوال هو الشريحة التي لديها خبرة تزيد عن 5 سنوات وبنسبة 60% وهذا مؤشر علي توفر الخبرة والمهارات المهنية لدي أغلبية العينة المبحوثة.

ثانياً : اختبار الصدق والثبات

يقصد بصدق الأداة أن تقيس وسائل جمع المعلومات الجوانب التي وضعت لقياسها ولذا تم إجراء اختبار للاستبانة قبل صياغتها النهائية للتأكد من ملائمتها لقياس أهداف الدراسة، والتأكد من صياغة الفقرات الواردة فيه ومدى وضوحه بالنسبة للمبحوثين، وذلك عن طريق تحكيمها من قبل أساتذة مختصين حيث أبدوا ملاحظاتهم على فقرات الاستبانة وتمت دراسة هذه الملاحظات وأخذت بعين الاعتبار لإخراج الاستبانة بصورتها النهائية، ومن أجل اختبار ثبات الأداة المستخدمة (الاستبانة) نحو إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت عملية القياس في ظروف مشابهة على نفس العينة أو على عينة مماثلة فقد تم استخدام معامل ألفا من أجل اختبار ثبات الإجابات على فقرات الاستبانة حيث يقيس هذا المعامل مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة ومقدرته على إعطاء نتائج متوافقة لردود المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة ، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0 - 100) ، وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن (60%) ، فعندما يكون ثبات الأداة جيداً ويمكننا تعميم النتائج.

جدول رقم (6-2-3)

يوضح نتيجة اختبار المصادقية لفرضيات الدراسة

الرقم	الفرضيات	درجة الحرية	كاي تربيع
1	التركيز علي العميل .	6	%60
2	تحسين العمليات الإدارية والتكنولوجية.	6	%60
3	الأداء المؤسسي.	6	%60

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ،2013م

من الجدول (3-2-6) يلاحظ أن مستوى المعنوية الصفرية للعبارتين الثانية والثالثة مما يعني عدم وجود فروق معنوية مؤثرة في الإجابات والنتائج الواردة للتحليل المتعلق بها، كما يعني أن قيمة كاي تربيع المحسوبة أقل من الجدولية بالنسبة للعبارتين، مما يرجح القرار الإحصائي برفض الفرضية الأولى وقبول فرضيات الدراسة الاثنتين ورفض فرضيات العدم في حدود العبارات المذكورة بالأسئلة المتعلقة بالفرضيات الاثنتين بعد حزمها إحصائياً وتحليلها وإجراء اختبار كأي تربيع لها بصورة متكاملة دون أي تحفظات.

ثانياً : اختبار الفرضيات:

(3-2-7) التركيز علي العميل .

اولا الفرضية الأولى

م	العبارات	النسبة %
---	----------	----------

		أوافق	أوافق بشدة	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم الأخذ بآراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة .	32	22	40	6	
2	تبذل الشركة المزيد من الجهد 'لأجل تحديد احتياجات وتوقعات عملائها.	36	12	36	16	
3	تقديم خدمات الشركة بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء.	38	18	30	10	
4	تعمل الشركة علي كسب ولا ثقة العميل.	34	28	20	16	2
5	تقوم الشركة بأداء خدمة ما بعد البيع لزيائنها.	32	28	36	14	
6	تسير إدارة الجودة الشاملة جنباً الي جنب مع التطوير المؤسسي في الشركة	20	22	30	24	4

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية 2013م

عبارات الفرضية الاولى (التركيز علي العميل .)

جدول رقم (3-2-8)

يتم الأخذ بآراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة .

النسبة	التكرار	
22%	22	أوافق
32%	32	أوافق بشدة
40%	40	محايد
6%	6	لا اوافق
100%	100	المجموع

المصدر : اعداد الباحث من ،واقع بيانات الاستبيان 2013م

من الجدول (3-2-8) يلاحظ الباحث ان نسبة الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت 54% اوفق بشدة ووافق بينما الذين لا يوافقون علي العبارة بلغت نسبتهم 6% بينما المحايدون 40%، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال بآراء العملاء عن تطوير الخدمات الجديدة ، وسيتم الرفض النهائي للعبارة بعد اختبار كاي تربيع.

جدول (9-2-3)

تبذل الشركة المزيد من الجهد، لاجل تحديد احتياجات وتوقعات عملائها.

النسبة	التكرار	
12%	12	اوافق
36%	36	اوافق بشدة
36%	36	محايد
16%	16	لا اوافق
-	-	لا اوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر : اعداد الباحث من ،واقع بيانات الاستبيان 2013م

من الجدول (9-2-3)

يلاحظ الباحث ان نسبة الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت 48% اوافق بشدة واوافق بينما

الذين لا يوافقون علي العبارة بلغت نسبتهم 6% بينما المحايدون 36%، مما يرجح القرار

الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال

تبذل الشركة المزيد من الجهد، لاجل تحديد احتياجات وتوقعات عملائها.

وسيتم الرفض النهائي للعبارة بعد اختبار كاي تربيع.

جدول (10-2-3)

تقديم خدمات الشركة بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء.

النسبة	التكرار	
18%	18	اوافق
38%	38	اوافق بشدة
30%	30	محايد
10%	10	لااوافق
4%	4	لااوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر :اعداد الباحث من مواقع بيانات الاستبيان، 2013م

من الجدول (10-2-3) يلاحظ الباحث ان نسبة الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت

56% اوفق بشدة واوافق بينما الذين لا يوافقون علي العبارة بلغت نسبتهم 14%بينما

المحايدين 30%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم

في حدود العبارة المذكورة بالسؤال تقديم خدمات الشركة بشكل متميز يتناسب مع توقعات

العملاء. وسيتم الرفض النهائي للعبارة بعد تحليل كاي تربيع.

جدول رقم (11-2-3)

تعمل الشركة علي كسب ولاء وثقة العميل .

النسبة	التكرار	
34%	34	اوافق
28%	28	اوافق بشدة
20%	20	محايد
16%	16	لااوافق
2%	2	لااوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر :اعداد الباحث من مواقع بيانات الاستبيان، 2013م

من الجدول (11-2-3) يلاحظ الباحث ان نسبة الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت

62% اوفق بشدة واوافق بينما الذين لا يوافقون علي العبارة بلغت نسبتهم 18%بينما

المحايدين 20%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم

في حدود العبارة المذكورة بالسؤال **تعمل الشركة علي كسب ولاء وثقة العميل** .وسيتم القبول

النهائي للعبارة بعد تحليل كاي تربيع.

جدول (3-2-12)

تقوم الشركة بأداء خدمة ما بعد البيع لزملائها.

النسبة	التكرار	
28%	28	وافق
32%	32	وافق بشدة
36%	36	محايد
14%	14	لاوافق
100%	100	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من مواقع بيانات الاستبيان 2013م

من الجدول (3-2-12)

يلاحظ الباحث ان الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت 60% وفق بشدة ووافق بينما المحايدون 36% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 14% ويؤكد ذلك انحراف التكرارات المتوقعة عن التكرارات المشاهدة في اتجاه الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال تقوم الشركة بأداء خدمة ما بعد البيع لزملائها، وسيتم القبول النهائي للعبارة بعد تحليل كأي ترييع.

جدول (3-2-13)

تفسير إدارة الجودة الشاملة جنباً إلى جنب مع التطوير المؤسسي في الشركة.

النسبة	التكرار	
22%	22	أوافق
20%	20	أوافق بشدة
30%	30	محايد
24%	24	لا أوافق
4%	4	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من واقع بيانات الإستبيان 2013م

من الجدول (3-2-13) يلاحظ الباحث ان نسبة الذين يوافقون من عينة الدراسة

بلغت 42% اوافق بشدة ووافق بينما الذين لا يوافقون علي العبارة بلغت نسبتهم 28% بينما

المحايدين 30% ويؤكد ذلك انحراف التكرارات المتوقعة عن التكرارات المشاهدة في اتجاه

عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في

حدود العبارة المذكورة بالسؤال تفسير إدارة الجودة الشاملة جنباً إلى جنب مع التطوير

المؤسسي في الشركة، وسيتم الرفض النهائي للعبارة بعد تحليل كاي تربيع).

جدول (14-2-3)

يعتبر العلم بمفاهيم التطوير المؤسسي الأداة المثالية لضمان تنفيذ تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

النسبة	التكرار	
40%	40	اوافق
58%	58	اوافق بشدة
2%	2	محايد
100%	100	المجموع

المصدر :اعداد الباحث من ،واقع بيانات الاستبيان 2013م

من الجدول (13-2-3) يلاحظ الباحث ان الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت 98% وفق

بشدة واوافق بينما المحايدون 2% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 0.0% ويؤكد ذلك

انحراف التكرارات المتوقعة عن التكرارات المشاهدة في اتجاه الموافقة، مما يرجح القرار

الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال

يعتبر العلم بمفاهيم التطوير المؤسسي الأداة المثالية لضمان تنفيذ تطبيق ادارة الجودة

الشاملة

وسيتم الرفض النهائي للعبارة بعد تحليل كاي تربيع.

ثانيا: الفرضية الثانية:

جدول رقم (2-2-15)

تحسين العمليات الإدارية والتكنولوجية .

م	العبارات	النسبة %			
		لاوافق	لاوافق	محايد	لاوافق
1	يوجد لدى الشركة نظام يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية .	22	32	40	6
2	تتوفر الية لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة.	12	36	36	16
3	توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الاداء.	18	38	30	10
4	يتم قياس جودة ادا الخدمة في جميع الاقسام .	34	28	20	16
5	يوجد مراجعة وتحديث أساليب الرقابة علي الجودة بصفة دائمة.	28	32	26	14

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2013م

من الجدول رقم (3-2-15) يلاحظ الباحث أن (22%) من المبحوثين يوافقون علي

تحسين العمليات الإدارية والتكنولوجية ، وأن (32%) يوافقون بشدة ، في حين أن

(40%) محايدون، و(6%) لا يوافقون وأن (12%) من عينة المبحوثين كانت إجاباتهم

وافق على تحسين ، وأن (36%) يوافقون بشدة ، في حين أن (36%) محايدون،

و(16%) لا يوافقون وأن (18%) من عينة المبحوثين كانت إجاباتهم وافق على أن تستخدم

التقارير المالية في عملية الرقابة ، وأن (38%) كانت إجابتهم اوافق بشدة، في حين أن (30%) كانت إجابتهم محايد ، و(10%) كانت إجابتهم لا اوافق ، و(4%) كانت إجابتهم لا اوافق بشدة.

وأن (34%) من عينة المبحوثين كانت إجابتهم اوافق على أن تستخدم التقارير الدورية في تصحيح القرارات وتعزيزها ، وأن (28%) كانت إجابتهم اوافق بشدة، في حين أن (20%) كانت إجابتهم محايد ، و(16%) كانت إجابتهم لا اوافق ، و(4%) كانت إجابتهم لا اوافق بشدة .

أن (28%) من عينة المبحوثين كانت إجابتهم اوافق في ان المعلومات المحاسبية تساهم في إتخاذ قرارات التوسعات المالية ، وأن (32%) كانت إجابتهم اوافق بشدة ، في حين أن (26%) كانت إجابتهم محايد ، و(14%) كانت إجابتهم لا اوافق أن (22%) من عينة المبحوثين كانت إجابتهم اوافق انها تساعد تحسين العمليات الإدارية والتكنولوجية.

عبارات الفرضية الثانية: تحسين العمليات الإدارية والتكنولوجية.

جدول (16-2-3)

يوجد لدى الشركة نظام يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية .

النسبة	التكرار	
36%	36	اوافق
54%	54	اوافق بشدة
6%	6	محايد
4%	4	لااوافق
-	-	لااوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر :اعداد الباحث من، واقع بيانات الاستبيان 2013م

من الجدول (16-2-3) يلاحظ الباحث ان الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت 90%

وفق بشدة واوافق بينما المحايدون 4% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 6% ويؤكد ذلك

انحراف التكرارات المتوقعة عن التكرارات المشاهدة في اتجاه الموافقة، مما يرجح القرار

الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال

يوجد لدى الشركة نظام يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية .

وسيتم القبول النهائي للعبارة بعد تحليل كاي تربيع.

جدول (3-2-17)

تتوفر آلية لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة.

النسبة	التكرار	
34%	34	اوافق
56%	56	اوافق بشدة
6%	6	محايد
4%	4	لااوافق
100%	100	المجموع

المصدر :اعداد الباحث من ،واقع بيانات الاستبيان 2013م

من الجدول (3-2-17)

يلاحظ الباحث ان الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت 90% وفق بشدة ووافق بينما المحايدون 6% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 4% ويؤكد ذلك انحراف التكرارات المتوقعة عن التكرارات المشاهدة في اتجاه الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال تتوفر آلية لمتابعة

التطورات في مجال تقديم الخدمة.

وسيتم القبول النهائي للعبارة بعد تحليل كاي تربيع.

جدول (18-2-3)

توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الاداء.

النسبة	التكرار	
36%	36	اوافق
42%	42	اوافق بشدة
14%	14	محايد
8%	8	لااوافق
100%	100	المجموع

المصدر :اعداد الباحث من ،واقع بيانات الاستبيان 2013م

من الجدول (18-2-3) يلاحظ الباحث ان الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت 78%

أوافق بشدة واوافق بينما المحايدون 14% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 8% ويؤكد ذلك

انحراف التكرارات المتوقعة عن التكرارات المشاهدة في اتجاه الموافقة، مما يرجح القرار

الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال

توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الاداء.

وسيتم القبول النهائي للعبارة بعد تحليل كاي تربيع.

جدول (3-2-19)

يتم قياس جودة ادا الخدمة في جميع الاقسام ..

النسبة	التكرار	
38%	38	اوافق
58%	58	اوافق بشدة
4%	4	محايد
100%	100	المجموع

المصدر :اعداد الباحث من ،واقع بيانات الاستبيان 2013م

من الجدول (3-2-19) يلاحظ الباحث ان الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت 96% وفق بشدة واوافق بينما المحايدون 4% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 0.0% ويؤكد ذلك انحراف التكرارات المتوقعة عن التكرارات المشاهدة في اتجاه الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال يتم

قياس جودة ادا الخدمة في جميع الأقسام .

وسيتم القبول النهائي للعبارة بعد تحليل كاي تربيع.

جدول (20-2-3)

يوجد مراجعة وتحديث اساليب الرقابة علي الجودة بصفة دائمة.

النسبة	التكرار	
30%	30	اوافق
40%	40	اوافق بشدة
20%	20	محايد
6%	6	لااوافق
4%	4	لااوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر :اعداد الباحث من ،واقع بيانات الاستبيان 2013م

من الجدول (20-2-3) يلاحظ الباحث ان الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت 70% وفق

بشدة واوافق بينما المحايدون 20% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 10% ويؤكد ذلك

انحراف التكرارات المتوقعة عن التكرارات المشاهدة في اتجاه الموافقة، مما يرجح القرار

الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال

يوجد مراجعة وتحديث أساليب الرقابة علي الجودة بصفة دائمة.

وسيتم القبول النهائي للعبارة بعد تحليل كاي تربيع.

ثالثا:الفرضية الثالثة

جدول رقم (3-2-21)

الاداء المؤسسي.

م	العبارات	النسبة %			
		أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق
1	يودي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الي زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين .	36	54	6	4
2	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الي زيادة الحصة السوقية.	34	56	6	4
3	يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة القدرة التنافسية.	36	42	14	8
4	يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة ارباح الشركة	38	58	4	-
5	يودي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي انخفاض تكاليف تقديم الخدمات بما لايوثر علي جودة الخدمة	30	40	20	6
6	يودي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي تقديم مستوي متميز من الخدمة للعملاء	40	58	2	-

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2013م

من الجدول رقم (3-2-21) (نلاحظ الآتي أن (36%) من عينة المبحوثين يوافقون

الاداء المؤسسي ، وأن (54%) يوافقون بشدة على ذلك و(6%) محايدين ، و(4%) لا

يوافقون وأن (34%) من عينة المبحوثين يوافقون على ان توفر الاداء المؤسسي ، وأن (56%) موافقون على ذلك في حين أن (6%) محايدون ، و(4%) لا يوافقون وأن (36%) من عينة المبحوثين يوافقون على أن توفر المعلومات المحاسبية الواردة بالقوائم المالية الدقة والوضوح والثقة فيها و(42%) يوافقون بشدة و(8%) لا يوافقون و(14%) محايدون وأن (38%) من عينة المبحوثين يوافقون على أن يتم بحكم القانون ، وأن (58%) يوافقون بشدة على ذلك في حين أن (4%) محايدون وأن (30%) من عينة المبحوثين يوافقون على أن يتطلب القانون نشر معلومات إضافية وتوضيحية ، وأن (40%) يوافقون بشدة على ذلك في حين أن (20%) محايدون ، و(6%) لا وافقون و(4%) لا يوافقون بشدة على ذلك وأن (40%) من عينة المبحوثين يوافقون على ان الأداء المؤسسي ، وأن (58%) يوافقون بشدة على ذلك في حين أن (2%) محايدون.

عبارات الفرضية الثالثة: الأداء المؤسسي.

جدول (22-2-3)

يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الي زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين .

النسبة	التكرار	
22%	22	اوافق
32%	32	اوافق بشدة
40%	40	محايد
6%	6	لااوافق
100%	100	المجموع

المصدر :اعداد الباحث من ،واقع بيانات الاستبيان2013م

من الجدول (22-2-3) يلاحظ الباحث ان الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت54% وفق

بشدة واوافق بينما المحايدون 40% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 6% ويؤكد ذلك

انحراف التكرارات المتوقعة عن التكرارات المشاهدة في اتجاه الموافقة، مما يرجح القرار

الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال

يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الي زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

جدول (23-2-3)

يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة الحصة السوقية.

النسبة	التكرار	
12%	12	اوافق
36%	36	اوافق بشدة
36%	36	محايد
16%	16	لااوافق
100%	100	المجموع

المصدر :اعداد الباحث من ،واقع بيانات الاستبيان 2013م

من الجدول (23-2-3) يلاحظ الباحث ان الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت 48% وفق

بشدة وأوافق بينما المحايدون 36% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 16% ويؤكد ذلك

انحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في اتجاه الموافقة، مما يرجح القرار

الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال

يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة الحصة السوقية

جدول (24-2-3)

يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة القدرة التنافسية..

النسبة	التكرار	
18%	18	اوافق
38%	38	اوافق بشدة
30%	30	محايد
10%	10	لااوافق
100%	100	المجموع

المصدر :اعداد الباحث من ،واقع بيانات الاستبيان 2013م

من الجدول (24-2-3) يلاحظ الباحث ان الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت 56% وفق

بشدة وأوافق بينما المحايدون 30% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 10% ويؤكد ذلك

انحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في اتجاه الموافقة، مما يرجح القرار

الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال

يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة القدرة التنافسية.

جدول (25-2-3)

يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة ارباح الشركة.

النسبة	التكرار	
34%	34	اوافق
28%	28	اوافق بشدة
20%	20	محايد
16%	16	لااوافق
2%	2	لااوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر :اعداد الباحث من مواقع بيانات الاستبيان 2013م

من الجدول (25-2-3) يلاحظ الباحث ان الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت 62% وفق

بشدة وأوافق بينما المحايدون 20% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 18% ويؤكد ذلك

انحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في اتجاه الموافقة، مما يرجح القرار

الاحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال

يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة ارباح الشركة

جدول (26-2-3)

يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي انخفاض تكاليف تقديم الخدمات بما لا يؤثر علي جودة الخدمة.

النسبة	التكرار	
28%	28	اوافق
32%	32	اوافق بشدة
26%	26	محايد
14%	14	لااوافق
-	-	لااوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر :اعداد الباحث من ،واقع بيانات الاستبيان 2013م

من الجدول (26-2-3) يلاحظ الباحث ان الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت 60% وفق

بشدة واوافق بينما المحايدون 26% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 14% ويؤكد ذلك

انحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في اتجاه الموافقة، مما يرجح القرار

الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال

يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الي انخفاض تكاليف تقديم الخدمات بما لا يؤثر علي

جودة الخدمة

جدول (27-2-3)

يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي تقديم مستوي متميز من الخدمة للعملاء.

النسبة	التكرار	
22%	22	اوافق
20%	20	اوافق بشدة
30%	30	محايد
24%	24	لااوافق
4%	4	لااوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر :اعداد الباحث من مواقع بيانات الاستبيان 2013م

من الجدول (27-2-3) يلاحظ الباحث ان الذين يوافقون من عينة الدراسة بلغت 42% وفق

بشدة واوافق بينما المحايدون 30% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 28% ويؤكد ذلك

انحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في اتجاه الموافقة، مما يرجح القرار

الاحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال

يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي تقديم مستوي متميز من الخدمة للعملاء.

جدول رقم (3-2-28)

اختبار الفرضية الأولى : الجدول رقم

نصت الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على (التركيز على العميل)

لمعرفة اتجاه آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه الفرضية تم حساب

المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين

على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى.

جدول رقم (29-2-3)

إختبار الفرضية الأولى

الرقم	العبارات	الانحراف الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط أقرب إلى	
				الوزن	الدرجة
1	يتم الأخذ بآراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة .	1.80	0.404	2	نعم
2	تبذل الشركة المزيد من الجهد 'لأجل تحديد احتياجات وتوقعات عملائها.	1.54	0.503	2	نعم
3	تقديم خدمات الشركة بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء.	1.82	0.388	2	نعم
4	تعمل الشركة علي كسب ولاء وثقة العميل.	1.22	0.418	1	لا
5	تقوم الشركة بأداء خدمة ما بعد البيع لزيائنها.	1.86	0.351	2	نعم
6	تسير إدارة الجودة الشاملة جنباً الي جنب مع التطوير المؤسسي في الشركة	1.30	0.463	1	نعم

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

- يتضح من الجدول رقم (29-2-3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على

عبارات الفرضية الأولى تأخذ الوزنين (1 ، 2) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة

الدراسة موافقون أو غير موافقون على أن يتم التركيز علي العميل .

- كما تتراوح قيم الانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الفرضية بين (0.240-0.505) وهذه القيم تشير إلى التجانس في إجابات المبحوثين على هذه العبارات ، أي أنهم متفقون عليها .
- إن النتائج في الجدول (الجدول رقم (3-2-28)) لا تعني أن كل المبحوثين متفقون عليها فكما ورد أن هناك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد المبحوثين الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى ، حيث كانت نتائج الاختبار كما يلي :

الجدول رقم (30-2-3)

نتائج إختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى :

م	العبارات	قيمة كاي	مربع	درجة الحرية	قيمة ال-Sig
1	يتم الأخذ بآراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة .	18.000	1	0.000	
2	تبذل الشركة المزيد من الجهد 'لأجل تحديد احتياجات وتوقعات عملائها.	5.320	1	0.032	
3	تقديم خدمات الشركة بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء.	20.480	1	0.000	
4	تعمل الشركة علي كسب ولاء وثقة العميل.	15.680	1	0.000	
5	تقوم الشركة بأداء خدمة ما بعد البيع لزيائنها.	25.920	1	0.000	
6	تسير إدارة الجودة الشاملة جنباً الي جنب مع التطوير المؤسسي في الشركة	8.000	1	0.000	

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية 2013م

من الجدول رقم (30-2-3) نلاحظ مستوى المعنوية الصفرية لكافة العبارات مما يعني وجود

فروق معنوية مؤثرة في الإجابات والنتائج الواردة للتحليل المتعلق بها، كما يعني أن قيمة

كاي تربيع الجدولية أقل من المحسوبة ، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة

وقبول فرضية العدم في حدود العبارات المذكورة بالأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى ونصها "

يتم التركيز علي العميل"

إختبار الفرضية الثانية : الجدول رقم (31-2-3)

نصت الفرضية الثانية على (تحسين العمليات الادارية والتكنولوجية)

- لمعرفة اتجاه آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية .

الجدول رقم (32-2-3)

الرقم	العبارات	الانحراف الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط أقرب إلى	
				الوزن	الدرجة
1	يوجد لدي الشركة نظام يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية .	1.40	0.495	1	لا
2	تتوفر الية لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة.	1.94	0.240	2	نعم
3	توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الاداء.	1.94	0.240	2	نعم
4	يتم قياس جودة ادا الخدمة في جميع الاقسام .	1.78	0.418	2	نعم
5	يوجد مراجعة وتحديث اساليب الرقابة علي الجودة بصفة دائمة.	1.46	0.503	2	نعم

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية ، 2013م

- يتضح من الجدول رقم (32-2-3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الثانية تتراوح بين الوزنين (1، 2) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة موافقون موافقون علي تحسين العمليات الإدارية والتكنولوجية .

- كما تتراوح قيم الانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الفرضية بين (0.240-

0.503) وهذه القيم تشير إلى التجانس في إجابات المبحوثين على هذه العبارات ، أي

أنهم متفقون عليها .

- إن النتائج في الجدول (الجدول رقم (3-2-32) لا تعني أن كل المبحوثين متفقون

عليها فكما ورد أن هناك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية

بين أعداد المبحوثين الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء

اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية

الثانية ، حيث كانت نتائج الاختبار كما يلي :

الجدول رقم (3-2-33)

نتائج اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية :

م	العبارات	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمة Sig
1	يوجد لدى الشركة نظام يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية .	8.000	1	0.033
2	تتوفر الية لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة.	38.720	1	0.000
3	توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الاداء.	38.720	1	0.000
4	يتم قياس جودة ادا الخدمة في جميع الاقسام .	15.680	1	0.040
5	يوجد مراجعة وتحديث اساليب الرقابة علي الجودة بصفة دائمة.	6.320	1	0.000

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية ، 2013م

من الجدول رقم الجدول رقم (3-2-33) يتبين الآتي :

- كانت قيمة الـ Sig (مستوى الدلالة المعنوية) في جميع عبارات الفرضية الثانية جميعها تتراوح بين (0.000-0.043) تحت مستوى معنوية (5%) وبما أنها جميعاً أقل من (0.05) فهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العبارات حيث أنه في جميع الأسئلة كانت لصالح المبحوثين الذين وافقوا أو وافقوا بشدة على عبارات الفرضية .

بناءً على هذا نتأكد صحة الفرضية التي نصها (تحسين العمليات الإدارية والتكنولوجية)

اختبار الفرضية الثالثة :

نصت الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على أنه (الاداء المؤسسي) .

لمعرفة اتجاه آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه الفرضية تم حساب

المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين

على كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة .

الجدول رقم (3-2-35)

الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الثالثة :

الرقم	العبارات	الانحراف الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط أقرب إلى	
				الوزن	الدرجة
1	يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين .	3.70	0.886	4	نعم
2	يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة الحصة السوقية.	3.44	0.907	3	لا
3	يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة القدرة التنافسية.	3.56	0.933	4	نعم
4	يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة ارباح الشركة	3.76	0.953	4	نعم
5	يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي انخفاض تكاليف تقديم الخدمات بما لايؤثر علي جودة الخدمة	3.74	0.926	4	نعم
6	يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي تقديم مستوي متميز من الخدمة للعملاء	3.32	0.986	3	لا

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

يتضح من الجدول رقم الجدول رقم (3-2-35) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الأولى تتراوح بين الوزنين (3و4) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة كانت اوافق او اوافق بشدة أن يستخدم المديرين بالوحدات الاداء المؤسسي كما تتراوح قيم الانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الفرضية بين (0.886-0.986) وهذه القيم تشير إلى التجانس في إجابات المبحوثين على هذه العبارات ، أي أنهم متفقون عليها وأن النتائج في الجدول الجدول رقم (3-2-35) لا تعني أن كل المبحوثين متفقون عليها فكما ورد أن هناك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد المبحوثين الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة ، حيث كانت نتائج الاختبار كما يلي :

جدول رقم (3-2-36)

نتائج اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة

م	العبارات	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمة Sig
1	يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين .	12.880	3	0.005
2	يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة الحصة السوقية.	9.840	3	0.020
3	يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة القدرة التنافسية.	19.600	4	0.001
4	يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي زيادة ارباح الشركة	15.000	4	0.001
5	يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي انخفاض تكاليف تقديم الخدمات بما لايؤثر علي جودة الخدمة	5.600	3	0.040
6	يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي تقديم مستوي متميز من الخدمة للعملاء	9.400	4	0.034

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م

من الجدول رقم (3-2-36) يتبين الآتي كانت قيمة الـ Sig (مستوى الدلالة المعنوية)

في جميع عبارات الفرضية الثالثة تتراوح بين (0.000-0.040) تحت مستوى معنوية

(5%) وبما أنها جميعاً أقل من (0.05) فهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العبارات حيث أنه في جميع الأسئلة كانت لصالح

المبحوثين الذين وافقوا أو وافقوا بشدة على العبارات بناء على هذا نتأكد صحة الفرضية

التي نصها (الاداء المؤسسي)

النتائج

- 1- ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤدى الي زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين
- 2- يساعد تطبيق ادارة الجودة الشاملة على زيادة القدرة التنافسية
- 3-تطبيق ادارة الجودة الشاملة يساعد علي تقديم مستوي متميز من الخدمة للعملاء
- 4- ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يساعد على تخفيض تكاليف تقديم الخدمات
- 5- هناك مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الاداء فى شركة الكهرباء السودانية
- 6- يتم قياس جودة اداء لخدمة في شركة الكهرباء السودانية
- 7-تراجع شركة الكهرباء تحديث اساليب الرقابة علي الجودة بصفة دائمة
- 8- تقوم شركة الكهرباء السودانية بالاحذ باراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة
- 9- تسعى شركة الكهرباء السودانية الى تقديم خدمات بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء.
- 10- هناك ضعف من جانب شركة الكهرباء لكسب ولاء العملاء
- 11- تقوم شركة الكهرباء السودانية باداء خدمة مابعد البيع لزيائنها
- 12- شركة الكهرباء السودانية تطبق ادارة الجوده الشاملة جنبا الي جنب مع التطوير المؤسسي

التوصيات:

- 1- العمل على تعزيز معرفة العاملين بالجودة الشاملة وأنظمتها
- 2- ضرورة ان تكون هناك إدارة فى الشركة مسؤولة عن الجودة وتطبيقها ومتابعتها
- 3- ضرورة التركيز على احتياجات العملاء ومعرفة مشكلاتهم
- 4- ضرورة تطوير ممارسات إدارة الجودة داخل الشركة
- 5- ضرورة ان تلتزم الادارة العليا بتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة
- 6- ضرورة تعزيز ثقافة الجودة بالمؤسسة
- 7- ضرورة وجود إستراتيجية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة
- 8- الاهتمام بتطوير الوسائل التكنولوجية المستخدمة
- 9- العمل على تقييم جودة الخدمة بصورة مستمرة لمعرفة المشكلات التى تواجه العملاء
- 10- تطوير نظام لإدارة علاقات العملاء

توصيات ببحوث مستقبلية:

اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بالشركات الخدمية

اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا العملاء

دراسة العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة

المراجع

1. Gary T. Henry and Kent C. Dickey, “ Implementing Performance Monitoring: A Research and Development Approach”, **Public Administration Review**, May-June 1993, Vol.53, No.3
2. George S. Odiorne, “ Measuring The Unmeasurable: Setting Standards For Management Performance”, **Business Horizons**, July-August, 1987

3. <http://www.mmsec.com>

4. أروى عبد الحميد محمد نور. إدارة الجودة الشاملة- شركة مطابع السودان للعملة - الطبعة الأولى 2008م،
5. خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة ، داره المسيريه للطباعة والنشر ، ط 2 ، 2005 م
6. عبد الفتاح محمود سليمان -إدارة الجودة الشاملة في شركات مشروعات التنمية ، دارابرار للطباعة والنشر ، القاهرة ط1 2001 م
7. عمر وصفي عقيل -المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان - الأردن ط1 ، 2001
8. قاسم نايف علوان ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 - 2000 ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، والتوزيع، عمان، 2005،
9. مأمون السلطي، سهيل إلياس دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 دارالفكر المعاصر، الطبعة الأولى، دمشق، 1999،
10. مأمون الدرادكة وآخرون ،إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2001

11. محفوظ أحمد¹جودة، " إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات"، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع. ٢٠٠٤
12. تيسير العجارمة ، التسويق السياحي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005
13. هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2005
14. هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2005
15. عبدالرحيم محمد - قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي
16. د. محمد المحمدي ماضي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 3-5 يناير 2005
17. شريف عبد الحميد مازن، إدارة الأداء، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 15-17 مارس 2004
18. محمد صالح الحناوي، جلال ابراهيم .الادارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرار -الدار الجامعية جامعة الازهر 2007
19. خضير حمود ادارة الجودة الشاملة -دار المسيرة للنشر والتوزيع-عمان 2000
20. احمد ماهر اقتصاديات الادارة ،مركز التنمية الادارية -كلية التجارة الاسكندرية 2005
