



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين
في المؤسسات الحكومية

(دراسة حالة : الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس)

**Role of Implements the Principles of Total Quality
Management on Improving the Performance of
Employees in Governmental Organizations
(A Case Study : Sudanese Authority for Federal Standards and Me
trology Organization)**

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والإمتياز

إشراف البروفيسور/
علي عبد الرحمن علي

إعداد الباحث /
هاشم محمد علي محمد

2020م _ 1441هـ



الآية

قال تعالى :

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة، الآية (11)

الإهداء

تلفظ شذور العلم حيث وجدتها ... وسلها ولا يخجلك أنك تسأل
إذا كنت في إعطائك المال فاضلاً ... فإنك في إعطائك العلم أفضل

إلي والدي ووالدتي حفظهما الله ...

إلي إخواني وأخواتي ...

إلي زملائي وزميلاتي ...

إلي ذوي الفضل من الناس ...

أهديكم ثمرة جهدي هذا

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الأمور الصالحات، الحمد لله وكفي والصلاة والسلام علي الحبيب المصطفى سيدنا محمد عليـة أفضل الصلاة وأتم التسليم والحمد لله أن وفقني في إستكمال هذا البحث وأسأل الله أن يجعله علماً ينتفع به.

والشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ولعمادة التطوير والجودة لإتاحتهم هذه الفرصة لإستكمال دراستي العليا.

والشكر مع إمتثاني وتقديري للبروفيسور / علي عبد الرحمن علي المشرف علي هذا البحث والذي لم ييخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه وتقبلنا في منظومة طلابه بكل فرح وسرور والحمد لله أن يسر به أمري.

والشكر كذلك للأساتذة المحكمين الذين حكموا الإستبيان بتوجيهاتهم التصحيحية إستكمالاً منهم لمتطلبات البحث .

والشكر لجميع العاملين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الإتحادية إدارة وموظفين الذين سهلوا الأمر علينا من أجل إستكمال الإستبيان وكانوا أكثر تعاوناً وبشاشة وقدموا لنا من العون الكثير. شكراً مقدراً للموظفين والعاملين بمكتبة مركز جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للجودة الشاملة والإمتياز شكراً لكل من كان سنداُ لهذه الدراسة وعوناُ لنا في تكملتها. شكراً لمن ضمه قلبي ولم تتضمنه حروفي .

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف علي دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن مدي إسهام تطبيق إدارة الجودة الشاملة إيجاباً في تحقيق تطلعات جمهور المستفيدين وتوقعاتهم وإحتياجاتهم ورضاهم عن الخدمات الحكومية المقدمة ويعزز من جودة الخدمات مع سهولة مراقبة الخدمة وضبطها وإجراء الأفعال التصحيحية والوقائية وتحسينها مع دراسة المخاطر المحتملة ووضع الضوابط اللازمة لتفاديها واستئصالها جزئياً ومعالجة الآثار المترتبة على وقوعها.

إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية، وتم توزيع الإستبيان إلى عينة عشوائية قوامها (200) موظف تقريباً، إستخدمت الدراسة أداة الإستبيان لجمع البيانات وتم تحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تمثلت الفرضية الرئيسية في أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الحكومية).

توصل الباحث الي نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية، كما أن هنالك علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

وقد أوصي الباحث بالعمل علي تفعيل المشاركة والتمكين للعاملين في عمليات صنع القرار من خلال تشكيل فرق العمل التي تتطلب إتخاذ قرارات معينة، دعم ومساندة الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتدريب العاملين وتعليم مبادئها يحسن من أداء المؤسسة، التعرف علي رضا العملاء من خلال الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات يساهم في تحسين الأداء للمؤسسة، تطوير نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات الحكومية يوفر المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار لإتخاذها في الوقت المناسب .

Abstract

The study aimed at identifying the role of applying principle of Total Quality Management (T Q M) on improving the performance of employees in government organisation, The problem of study was to search for a modern method of management that positively contributes to achieving the aspirations and Expectations of the audience of beneficiaries and their needs and satisfaction with the service, potential and setting controls .

The study adopted the descriptive analytical method. The population of study among the Employees of the Sudanese Authority for Federal Standards and Metrology. The study used a questionnaire to collect data, which (200) employees random data then were analyzed by using the Statistic Package for Social Science . The main hypothesis of study is; There is a statistically significant relationship between Principles of TQM (management support and commitment, continuous improvement, decision - making according to fact) and the improvement of employee's performance.

The most important finding of the study is there are strong Authority management and employee's trends toward the importance of (T Q M) as a basis of improving the employee's performance.

The study recommended to apply Total Quality Management on improving the performance, the application of Total Quality Management and its principles contribute positively to achieving the aspirations, expectations needs and satisfaction of the beneficiary audience with government services provided to them. The employees knowledge and awareness of the concepts of Total Quality Management improves the performance of the institution as a result of their knowledge of the goals and the pursuit of achieving them. Enhanced quality of service with easy monitoring and control of service.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	البسمة
ب	الآية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	المستخلص
و	Abstract
ز	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
الفصل الأول منهجية البحث والدراسات السابقة	
المبحث الأول : منهجية البحث	
2	1.1 المقدمة :
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 فرضيات الدراسة
3	4.1 أهداف البحث
4	5.1 نموذج الدراسة
5	6.1 أهمية الدراسة
5	7.1 منهج الدراسة
5	8.1 مصادر الدراسة
5	9.1 حدود الدراسة
6	10.1 هيكل الدراسة
7	المبحث الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثاني الجودة ومعايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمات	
13	المبحث الأول : مفاهيم الجودة ومراحل تطورها
30	المبحث الثاني : معايير إدارة الجودة الشاملة
41	المبحث الثالث : الجودة الشاملة في قطاع الخدمات والأيزو
الفصل الثالث أداء العاملين	
54	المبحث الأول : مفاهيم الأداء
62	المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين
73	المبحث الثالث : أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين
الفصل الرابع الدراسات الميدانية	
89	المبحث الأول : بالتطبيق علي الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية
95	المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة
120	المبحث الثالث : إختبار الفرضيات
الخاتمة	
123	النتائج
123	التوصيات
124	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
32	جـدول (1) المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة
36	جـدول (2) عناصر إدارة الجودة الشاملة
50	جـدول (3) الفرق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة
71	جـدول (4) يوضح الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل
84	جـدول (5) مقارنة بين الادارة التقليدية والادارة بالجودة الشاملة
96	جـدول (6) الإستبيانات الموزعة والمعادة
98	جـدول (7) مقياس درجة الموافقة
100	جـدول (8) نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة
101	جـدول (9) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس محاور الدراسة
103	جـدول (10) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر
104	جـدول (11) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي
104	جـدول (12) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة
105	جـدول (13) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.
106	جـدول (14) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي
108	جـدول (15) يوضح التوزيع التكراري لعبارات دعم والتزام الادارة العليا
109	جـدول (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كأي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور متغير دعم وإلتزام الإدارة العليا وفقا" لإجابات المستقصى منهم
110	جـدول (17) يوضح التوزيع التكراري لعبارات التحسين المستمر
111	جـدول (18) يوضح الم وسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كأي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور متغير التحسين المستمر وفقا" لإجابات المستقصى منهم
112	جـدول (19) التوزيع التكراري لعبارات متغير اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق

113	جـ دول (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كأي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق وفقاً لإجابات المستقصى منهم
114	جـ دول (21) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور مستوي رضا العاملين
115	جـ دول (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كأي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور متغير مستوي رضا العاملين وفقاً لإجابات المستقصى منهم
116	جـ دول (23) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور مستوي رضا العملاء
117	جـ دول (24) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كأي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور متغير مستوي رضا العملاء وفقاً لإجابات المستقصى منهم
118	جـ دول (25) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور مستوي الخدمة الإدارية
119	جـ دول (26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كأي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور متغير دعم وإلتزام الإدارة العليا وفقاً لإجابات المستقصى منهم
120	جـ دول (27) إختبار الفرضية الرئيسية
120	جـ دول (28) الفرضية الأولى
121	جـ دول (29) الفرضية الثانية
122	جـ دول (30) الفرضية الثالثة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
4	شكل 1) نموذج البحث
17	شكل 2) عناصر أوجه الجودة
24	شكل 3) عجلة دمنج
26	شكل 4) ثلاثية جوزيف جوران
43	شكل 5) جودة الخدمة
47	شكل 6) مقياس جودة الخدمة
55	شكل 7) العلاقة بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة
65	شكل 8) خطوات عملية تقييم أداء العاملين
73	شكل 9) يوضح آلية عمل حلقات الجودة
73	شكل 10) يوضح أهداف حلقات الجودة
75	شكل 11) يوضح تخطيط عظم السمكة
76	شكل 12) رموز خرائط التدفق
77	شكل 13) مخطط التدفق
78	شكل 14) المدرج التكراري
79	شكل 15) مخطط باريتو
80	شكل 16) قوائم المراجعة ذات بعد واحد
82	شكل 17) خرائط مراقبة الجودة
83	شكل 18) أشكال مخطط الارتباط وأنواع العلاقات
92	شكل 19) الهيكل التنظيمي للهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية
103	شكل 20) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر
104	شكل 21) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي
105	شكل 22) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة
106	شكل 23) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي
107	شكل 24) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي

الفصل الأول

منهجية البحث و الدراسات السابقة

المبحث الأول : المنهجية

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

1.1 المبحث الأول : منهجية البحث :

1.1.1 المقدمة :

إدارة الجودة الشاملة هي أحد التوجهات الإدارية الحديثة المعاصرة التي تحقق رغبات المؤسسات في المنافسة وخلق ميزات تنافسية بالاستفادة من الموارد المتاحة لديها خصوصاً الكوادر البشرية التي تشكل مرتكزاً هاماً في التطوير والتحسين والإبداع والإبتكار لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإنتاجية أو الخدمية في مجالاتها المختلفة.

أصبحت المؤسسات تسعى للبحث عن نمط حديث للإدارة لتحقيق التحسين المستمر للأداء وتمكين وترسيخ وتطوير مفهوم الجودة لمنتجاتها وخدماتها حتي تواكب التغيير في تحقيق نمط الجودة الشاملة لإرضاء تطلعات العاملين والعملاء لديها وضمان إستمرارية الأداء الجيد للمنافسة المحلية والعالمية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد الركائز الهامة في المؤسسات لتحسين الأداء من خلال تطبيقها، إزالة المعوقات، دعم وإلتزام الإدارة العليا ونشر الوعي بثقافتها لتحقيق أهداف المؤسسة.

المؤسسات الخدمية والإنتاجية تسعى بإستمرار للبحث عن أفضل النظم الإدارية وصولاً للتميز وتحقيق الإستمرارية وتطلعات عملائها لذلك يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد المرتكزات الحديثة لتحسين أداء المؤسسات الحكومية.

من أجل الفهم الجيد لهذا الموضوع رأينا أن تتمحور دراستنا حول (دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية).

2.1.1 مشكلة البحث :

إن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها يسهم إيجاباً في تحقيق تطلعات جمهور المستفيدين وتوقعاتهم وإحتياجاتهم ورضاهم عن الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، ويعزز من جودة الخدمات مع سهولة مراقبة الخدمة وضبطها وإجراء الأفعال التصحيحية والوقائية وتحسينها ودراسة المخاطر المحتملة ووضع الضوابط اللازمة لتفاديها واستئصالها جزئياً ومعالجة الآثار المترتبة على وقوعها، كل ذلك يقود إلي ترجمة الأهداف والخطط الإستراتيجية وخطط وأهداف الإدارات والعاملين لتحقيق اهداف استراتيجية المؤسسة وتحقيق روى المؤسسات وبالتالي تحقيق التفوق والنجاح، وعلي الرغم من المحاولات العديدة والمتكررة للعدي من المؤسسات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في السودان إلا أنه لم تتحقق

النتائج المرغوبة من تطبيق هذه المبادئ والمعايير ومرد ذلك إلى العديد من الأسباب والمشكلات التي صاحبت عمليات التطبيق ويأتي علي رأسها ضعف تطبيق دور القيادة العليا، وعدم وضوح العلاقة مع جمهور العملاء مما انعكس سلباً علي معرفة ووعي العاملين بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ونظمها وأدواتها مما أثر علي فعالية نظم الجودة ونتائج الأداء وبالتالي ساهم في فشل العديد من مشروعات التحسين والتطوير وتطبيق نظم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وظهر ذلك جلياً في ضعف عائدات المؤسسات، وهدر الموارد وتراجع مستويات رضا الجمهور وتدهور أداء العاملين وبالتالي فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها.

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي :

1. ما دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إتخاذ القرارات بناء علي الحقائق) في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الحكومية ؟ .
- و للإجابة علي السؤال الرئيس ينبغي الإجابة علي الأسئلة المتفرعة منه وهي :
2. ماهي العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء ؟
3. هل توجد علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوي تحسين الخدمات الإدارية ؟
4. ما درجة رضا العاملين بالمؤسسة عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

3.1.1 فرضيات البحث :

بههدف الإجابة علي التساؤلات السابقة إرتأينا وضع الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (إلتزام الإداره العليا ، التحسين المستمر، إتخاذ القرارات بناء علي الحقائق) وتحسين مستوى أداء العاملين

الفرضيات الفرعية :

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوي رضا العملاء.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوي الخدمات الاداريه.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوي رضا العاملين .

4.1.1 أهداف البحث :

يسعي البحث لبلوغ الأهداف التالية :

1. التعرف علي دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات وتطبيقها في القطاع

الحكومي لتحسين الأداء وتطويره .

2. إبراز أهمية العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء .

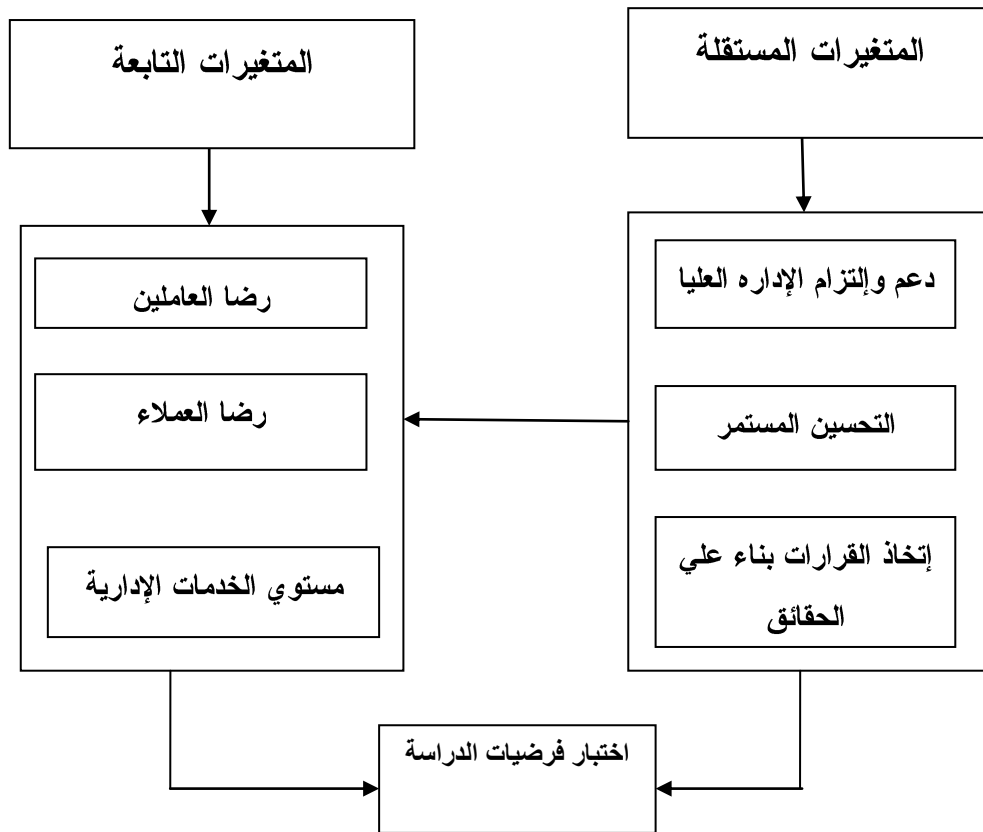
3. التعرف علي العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العاملين .

4. التعرف علي العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات الإدارية.

5.1.1 نموذج البحث :

تكون نموذج الدراسة من متغيرين ، الأول مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتتكون من (دعم وإلتزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، إتخاذ القرارات بناء علي الحقائق) والثاني متغير أداء العاملين (رضا العاملين ، رضا العملاء ، وتحسين مستوى الخدمة الإدارية).
الشكل التالي يوضح نموذج الدراسة .

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: الباحث

6.1.1 أهمية البحث :

تتبع أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، فالحاجة الماسة لتجويد الخدمات في المؤسسات أصبحت أحد الركائز الأساسية للبحث عن مداخل حديثة للإدارة لتحسين الأداء والتعرف علي نقاط ضعف المؤسسة من أجل معالجتها وتعزيز نقاط قوتها ، كما تتبع الأهمية في دعم والتزام القيادات العليا للبحث عن أفضل السبل لتحسين جودة أداء المؤسسة الحكومية ، كما أنها تحاول تقييم أداء المؤسسة في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدي إستمرارية التحسين.

7.1.1 منهج البحث :

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده ومحاولة لإختبار صحة الفرضيات تتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المدروسة من خلال جمع البيانات وتصنيفها ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة ، فالدراسة الميدانية الغرض منها هو تقييم مدي صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة لواقع دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية .

8.1.1 مصادر البحث :

المصادر الأولية : إستخدم الباحث فيها أداة الإستبيان.
المصادر الثانوية : تمثلت في الكتب والمراجع والتقارير والرسائل الجامعية والمجلات والشبكات الدولية.

9.1.1 حدود البحث :

حدود موضوعيه : يقتصر موضوع الدراسة علي دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية .

حدود مكانيه : تتم الدراسة الميدانية في (الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية) .
حدود زمني : (2018 إلي 2020) .

10.1.1 هيكل البحث :

الفصل الأول : يشمل منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الأول : المنهجية وتشمل (المقدمة، مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهمية البحث، نموذج

البحث، أهداف البحث، فروض البحث، منهجية البحث، حدود البحث) .

المبحث الثاني : يشمل الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : الجودة ومعايير إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : مفاهيم الجودة ومراحل تطورها

المبحث الثاني : معايير إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : الجودة الشاملة في الخدمات والأيزو

الفصل الثالث : أداء العاملين

المبحث الأول : مفاهيم أداء العاملين

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث : أدوات إدارة الجودة في تحسين أداء العاملين

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والدراسات الميدانية ويشمل :

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية

المبحث الثاني : تحليل البيانات الدراسة

المبحث الثالث : إختبار الفرضيات

الخاتمة وتشمل :

1. النتائج

2. التوصيات

الملاحق وتشمل :

1. الإستيانة

2. لجنة التحكيم

1.2. المبحث الثاني : الدراسات السابقة السابقة :

دراسة طعمانة (1998) :

عنوان الدراسة (إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي حالة وزارة الصحة في الأردن) هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوي الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في وزارة الصحة إضافة إلي مستوي ممارستهم وتطبيقهم لعناصر الجودة الشاملة والوقوف علي المعوقات التي تحول دون تطبيقها، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوي متوسط من الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدي العاملين في وزارة الصحة، وجود عدد من المعوقات المتمثلة في مقاومة العاملين، عدم وجود إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بضرورة إلتزام الإدارة العليا والقيادة وأصحاب القرار ببرنامج الجودة، تطوير نظام المعلومات الإدارية في الوزارة، توفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار في الوقت المناسب دراسة نادية صديق عبدالله (2017) :

عنوان الدراسة (اثر إدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين بالشركة السودانية للهاتف السيا ر (زين)، تمثلت مشكلة الدراسة في ضرورة البحث عن مدخل جديد يتناسب مع المتغيرات الإقتصادية العالمية، هدفت الدراسة إلي معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي كفاءة العاملين بالشركة السودانية للهاتف السيا ر (زين)، إتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة، إستخدمت الدراسة أداة الإستبيان لجمع البيانات وتحليلها علي طريقة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، وتمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة علي أنه (لا يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين)، وتوصلت الدراسة إلي نتائج أهمها، عدم معرفة العاملين بتوجهات وإجتهادات إدارة الجودة بالشركة وذلك لعدم وجود محاضرات وورش وندوات للإدارة بالشركة وعدم الشفافية في الميزانيات للتدريب ولتعليم مبادئها للعاملين ودعم ومساندة الإدارة العليا من خلال الإهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة ومبادئها بين العاملين والإهتمام بإدارة الجودة الشاملة وموجهاتها وربط قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز، وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة وزيادة تدريب العاملين وزيادة الحوافز والمرتبات.

دراسة احمد محمد موسي داؤود (2010) :

عنوان الدراسة (اثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء) هدف البحث إلي تحليل محاور مهمة وأساسيه من إدارة الجودة الشاملة للإستفادة منها عند محاولة تطبيقها في المؤسسات العامه أو الخاصة ويتضمن ذلك تحليل نماذج إدارة الجودة الشاملة وتحليل عناصر إدارة الجودة الشاملة تحليل مبادئ إدارة

الجودة الشاملة، تحليل المعوقات والصعوبات التي تحول دون نجاح تطبيقها في إداره، مشكلة الدراسة اثر إدارة الجودة الشاملة علي تطوير الأداء بالتطبيق علي الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل)، وتوصلت الدراسة إلي نتائج أهمها التحسين المستمر في المؤسسات الإنتاجية السودانية يؤدي إلي تطوير الأداء ووجود العمليات التي تمكنها من المنافسة في المستوي المحلي والإقليمي والعالمي وتفهيم العاملين لثقافة الجودة الشاملة يؤدي إلي نجاح فلسفة الجوده الشاملة في المؤسسات الإنتاجية السودانية ، يعتبر مقياس الأيزو مقياس للأداء ويؤكد مدي صحة الإنتاجية، بالتحضير المادي والمهني للعاملين يرفع من مستوي الأداء بالمؤسسات الإنتاجية، القيادة الفاعلة لرفع مستوي أداء العاملين ويساعد في توفير متطلبات الجودة الشاملة لتشجيع العاملين علي الإبداع والإبتكار ويؤدي إلي نجاح واستمرارية المؤسسة في كل الظروف وقد أوصت الدراسة بالتالي، استخدام إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات السودانية نشر ثقافة الجودة الشاملة في وسط العاملين في المؤسسات السودانية، إرتفاع أسلوب التحفيز المادي والمعنوي للعاملين بالمؤسسات الإنتاجية السودانية، التدريب المتطور والمواكب في المؤسسات السودانية ، تحسين بيئة العمل حتي تواكب عصر التقدم والتكنولوجيا.

دراسة وسام سليمان (2014) :

عنوان الدراسة (علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية) هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والإستبيان باعتبارهما أداة جمع البيانات وكانت مجالات محور إدارة الجودة الشاملة مكونه من (القيادة، الرؤية السليمة، المشاركة والمبادئ من قبل العاملين، تطبيق مفهوم النظام، عمليات التحسين المستمر)، وتكون مجتمع الدراسة من جامعة الأزهر، الجامعه الإسلامية، وجامعة الأقصى، تم توزيع الإستبيان إلي عينه عشوائية قوامها (305) موظف، أظهرت الدراسة نتائج أهمها كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعه بنسبة (68.8%) ومستوي الأداء الوظيفي إيجابي ومرتفعه بنسبة (68%) توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة منفردة ومجتمعهم مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمتغير إسم الجامعه ولصالح كل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية، كما قدمت الدراسة مجموعه من التوصيات أهمها العمل علي توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدي كافة الأطراف في الجامعات الفلسطينية أهدافها وكيفية تنفيذها من جانب العاملين وعقد المؤتمرات الدولية

لمناقشة واقع تطبيق الجوده الشاملة علي مستوي الجامعات الفلسطينية ونتائج تطبيقها.

دراسة احمد موسي إسماعيل محمد (2007) :

عنوان الدراسة (اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال السودانية) تناولت هذه الدراسة اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان وقد هدفت الدراسة إلي التعرف علي علاقة الجودة الشاملة بالإداره والوظائف التقنية للمنظمات والتعريف بمفهوم الأداء الشامل وطرق قياسه وعلاقته بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكذلك واقع الأداء بالمنظمات قبل وبعد تطبيق المعايير القياسية وتحديد الجوانب الإيجابية التي تحققت, تطبيق النمط الجديد برصد حالات التحسين المستمر التي تحققت من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة, وقد تتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبذلك توصل الباحث إلي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتفضيل الوظائف الإداريه والتنفيذية كما أن هنالك علاقة بين إدارة الجودة والتحسين المستمر, وقد أوصي الباحث بالتركيز علي برنامج التدريب المستمر لرفع مهارات العاملين وتمكينهم من تطبيق التحسينات التي سيدخلها برنامج تخطيط الجودة .

دراسة رولا الناظر (2004) :

عنوان الدراسة (مستوي الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الأجهزة الحكومية) تطرقت الدراسة إلي مدي الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في المؤسسات الحكومية ومدي ممارستهم وتطبيقهم لها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها, وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الأجهزة الحكومية تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوي الوظيفي، عدد سنوات الخبرة), وجد أن وعي العاملين لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كان عالياً مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهلات العلمية في حين كان التوجه إليهم بدرجة متوسطة لتطبيق هذا المفهوم وبدرجة متشابهة لتكوين فرق العمل, أما فيما يتعلق بتقدير وإحترام العاملين لتطبيق فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود توجه متوسط أيضاً, كما أظهرت النتائج وجود دعم الغير محدود والمبني علي قناعه الإداره العليا من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوفير إتجاه متوسط لتدريب وتنمية العاملين أثناء تطبيق مفهوم الجودة يعزي لمتغير العمر والإتجاه نحو التركيز علي الجمهور يعزي لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة, أظهرت الدرسة توجهاً عالياً نحو المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تعزي لمتغيري الجنس والعمر .

دراسة العمر بدران (2002) :

عنوان الدراسة (مدي تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض بالسعودية من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض) هدفت الدراسة إلي التحقق من مجموعة الأهداف وأهمها التعرف علي مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات السعودية مدينة الرياض من خلال وجهة نظر جهاز التمريض العامل في تلك المستشفيات في رفع مستوى الخدمات الصحية والعمل علي مواصلة التحسين المستمر لهذه الخدمات, وقد توصلت الدراسة إلي مجموعه من النتائج أهمها, ضعف أسلوب التحليل العالمي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتبناها إدارة المستشفى المدروسة إلي أربعة مبادئ تمثلت في مبداء التحسين المستمر , مبداء المعلومات وإتخاذ القرار , مبداء دعم الإدارة العليا , مبداء التركيز علي العميل, كان هنالك تفاوت في المبادئ الأربعة المذكوره بين المستشفيات التعليمية لهذه المبادئ أقل بشكل جوهري في المقام الأول مبداء التحسين المستمر ثم مبداء المعلومات وإتخاذ القرار ثم مبداء التركيز علي العميل. خلصت الدراسة إلي مجموعه من التوصيات أهمها لابد للمستشفيات السعودية العمل الجاد وبشكل أكبر مما هو عليه الآن نحو نشر ثقافة الجودة الشاملة مع جميع موظفيها تمهيداً لإلتزام أكبر نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

دراسة عبد السميع عبد الرازق الطيب موسي (2011) :

عنوان الدراسة (اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام دراسة حالة جهاز السودانيين العاملين بالخارج) هدفت هذه الدراسة إلي تحليل اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام بدراسة حالة جهاز المغتربين من خلال التعرف علي تطبيق ستة من عناصر إدارة الجودة الشاملة كما هدفت الدراسة إلي اثر إدارة الجودة الشاملة علي مستوى الأداء بالجهاز , ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بتصميم الإستبيان لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي تحسين الأداء في الجهاز من وجهة نظر الموظفين بالجهاز , وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت جيدة في ثلاثة محاور (رضا العملاء , تبسيط الإجراءات , إلتزام القيادة العليا بإدارة الجودة), بينما كانت درجة تطبيق العناصر مثل التدريب , توفير نظم المعلومات الإدارية الحديثه, مشاركة الموظفين في صنع القرارات مقبولة, كما أن مستوى الأداء كان جيداً بشكل عام وفقاً لمقياس (ليكرت), أظهرت الدراسة وجود إرتباط ذو دلالة إحصائية إيجابية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة من جهة ومستوي الأداء في الجهاز من جهة أخرى, كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير العمر, الجنس, الوظيفة , المؤهل العلمي , عدد سنوات الخبرة , في تقرير الأفراد لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة, وقد أوصي الباحث علي ضوء النتائج السابقة بتوصيات

أهمها العمل علي تفعيل المشاركة والتمكين للأفراد في عمليات صنع القرار وذلك من خلال تشكيل فرق العمل لمناقشة مختلف جوانب العمل التي تتطلب إتخاذ قرارات معينة لتعميم الدراسة التدريبية ليستفيد منها كل الأفراد, تضمين أفضل برامج إدارة الجودة الشاملة, العمل علي توفير نظم معلومات حديثة للإستفادة منها في رسم سياسات التحسين المستمر , أما التوصيات العامة والخاصة تشجيع المزيد من البحوث والدراسات حول برنامج إدارة الجودة الشاملة التعرف علي رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات من وجهة نظر المستفيدين من خدماتها.

أوجه الشبه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

أوجه الشبه :

لقد إطلع الباحث علي عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة لموضوع البحث ومتغيراته والمتعلقة بدور تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة علي تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بشكل عام وذلك من أجل التعرف علي أهم النتائج التي أسفرت عنها تلك الدراسات وقد تم الإستفادة منها في بناء إطارها النظري وكيفية تصميم الإستبيان والإطلاع علي الأساليب الإحصائية من أجل تحقيق أهداف البحث. ركزت معظم الدراسات السابقة وأغلبها إهتمت بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء واختلفت معظم الدراسات السابقة علي عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد عليها في دراستها لإختلاف بيئة الدراسة، إلا أن معظمها إتفق علي متغيرات إلزام الإدارة العليا والتحسين المستمر ومشاركة العاملين . **أوجه الإختلاف :**

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها ركزت علي التحسين المستمر كعنصر هام لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية وكمركز أساسي لتحسين أداء العاملين والخدمة الإدارية ورضا العملاء تحقيقاً لأهداف المؤسسة والتحسين المستمر لجودة خدماتها ومنتجاتها .

الفصل الثاني

الجودة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : الجودة ومراحل تطورها

المبحث الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : الجودة الشاملة في قطاع الخدمات والأيزو

الفصل الثاني

الجودة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

1.2 المبحث الأول : تعريف الجودة ومراحل تطورها

1.1.2 تعريف الجودة :

لا يوجد إختلاف بين معظم الرواد والباحثين حول تعريف الجودة، فمنهم من يراها بزاوية التفوق والتميز ومنهم من يراها بزاوية خلو المنتج من العيوب وآخر من زاوية التكلفة والسعر وهذا الإختلاف متفاوت لإختلاف رغبات العملاء ولإختلاف الإدارات. سنحاول شرح التعريفات المختلفة للباحثين والعلماء **تعريف الجودة في اللغة العربية :** جاد، جوده، أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من قول أو عمل وتأتي بمعنى السرعة والكثرة والسخاء والبذل وكثرة العطاء والجود والجاد. (ابن منظور، 1992، ص411

تعريفات الجودة في الدين الإسلامي : الدين الإسلامي أعطي إهتماماً واسعاً في التوكيد علي العمل الجاد والنافع وهو ما نصت عليه الآيات الكريمة في قوله سبحانه وتعالى " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " سورة التوبة، الآية (105)

" إن الذين امنوا وعملوا الصالحات إنا لا ننزع أجر من أحسن عملاً " سورة الكهف، الآية (30)
" الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً وهو العزيز الغفور " سورة الملك، الآية (2)
تعريفات الجودة في السيرة النبوية الشريفة : هناك العديد من الأحاديث النبوية الشريفة التي تعظم العمل وإتقانه فيقول النبي محمد (ص) " إن الله كتب الإحسان في كل شيء". والإحسان هو الإتقان. ويقول النبي محمد (ص) " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه.

تعريفات رواد الجودة الأوائل :

تعريف دمنج : هي تحقيق إحتياجات وتوقعات المستفيد الحالية والمستقبلية. (الحراشه، 2010م، ص20).

تعريف جوزيف جوران : هي الملائمة للإستخدام. (Joseph. M. Juran, 1988 , p12)

تعريف فيليب كروسبي : هي المطابقة للمتطلبات. (Philip. B. Crosby , 1979 , p12)

تعريف إيشيكاوا : هي درجة وفاء المنتج لإحتياجات المستهلك عند إستخدامه (خليل العاني وآخرون، 2002م، ص7)

تعريف إيفانز : هي تلبية وإشباع توقعات المستفيد ، وما يفوق هذه التوقعات . (Evans, 1993, p44)

تعريف جابلونوسكي : تلك الصفات المميزة للسلعة أو الخدمة , والتي يقرن المستفيد فيها قيمة هذه الصفات بالجودة. (Josph .R.Jablonoski ,1991, p6)

تعريف فيجانبوم : المجموع الكلي لخصائص المنتج التي تلبي حاجة المستفيد (Feigenbo,1991.p5)

تعريف إكسفورد : هي درجة التميز أو الأفضلية. (الصويص وآخرون, 2016م, ص 31)

تعريف بروفيسور كوفي : تلبية إحتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة (إيتسام حسن, 2016م, ص20)

تعريف هالبرت : مدي تحقيق المنتج لرغبات المستهلك .(خليل العاني, مرجع سابق, ص 7)

تعريف الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة والمنظمة الأوروبية لمراقبة الجودة : المجموع الكلي للخصائص والمزايا التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة علي تلبية الإحتياجات المتوخاه منها (James R Evans and James. W. Dean , 2003 , P9)

تعريف المنظمة الدولية للتقييس : الدرجة التي تنتشع فيها الحاجات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة سابقاً. (جوده , 2006م , ص 19)

تعريف تاقوشي : مقدرة الخسارة التي يمكن تفاديها والتي يمكن أن يسببها المنتج بعد تسليمه, وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية علي المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها. (محمد عبد الوهاب العزاوي , 2002م, ص 19).

تدور معظم التعريفات السابقة حول تعريف الجودة في قطاع الصناعة , وسنقوم بالبحث عن تعريفات الجودة في قطاع الخدمات كالصحة والتعليم والتأمين والنقل والبنوك وغيرها , فالجودة في قطاع الصناعة تتعلق بالأشياء المادية ويمكن قياسها , أما الجودة في القطاع الخدمي فهي تتعلق بالخدمات وهي أشياء يصعب تحديدها أو قياسها ومع ذلك يمكن تحديد مؤشرات يمكن الإعتماد عليها في قياسها.

تعريفات الجودة في القطاع الخدمي :

تعريف شمادل : التأكيد للمستفيد بأن خدمات التمريض علي درجة معينة من التفوق وذلك عن طريق القياس والتقويم المستمر. (J. C. schmadl , 1979 , p21)

تعريف ويليمسون : قياس المستوي الحقيقي للخدمة المقدمة مع بذل الجهود اللازمة لتعديل مستوي هذه الخدمة وذلك بناء علي قياس مستوي هذه الخدمة (J.W.Williamson,1978,p53).

تعريف الجودة في المجال التربوي : درجة تمكن المعلمين من تمثل الأهداف التربوية وتطبيقها سلوكاً وعملاً في أي ميدان من الميادين مما ينعكس علي نظم وقطاعات المجتمع الآخري بالرضا والفائدة (خليل

إبراهيم محمود العاني وآخرون، مرجع سابق، ص 8).

نلاحظ مما سبق أن مصطلح الجودة يعني مفهومين وكلاهما مرتبط بالآخر إرتباطاً وثيقاً فالأول يرتبط بالخدمة أو المنتج أما الثاني يرتبط بالعلاقة بين الزبون والخدمة أو المنتج وعليه فنرى أن المفهوم الأول ينظر للجودة من حيث مدى مطابقة الخدمة أو المنتج للمواصفات المحددة له مما يدل على إمكانية تحديد موانع الخطأ بسهولة وإصلاحه أو تفاديه قبل وصوله للزبون أما المفهوم الثاني فيرى أن الجودة هي مدى ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي أنتجت من أجله.

وكذلك يختلف مفهوم الجودة للمنتج أو مقدم الخدمة عن الزبون فالمنتج ينظر للجودة من حيث (جودة التصميم ، جودة الأداء ، جودة الإنتاج)، أما العميل أو الزبون فإنه ينظر إلى الجودة بأنها قيمة ، من خلال التعريفات نلاحظ أن بعض العلماء ركز علي (الزبون) وبعضهم ركز علي (الزبون والخصائص) وتاقوشي ركز علي (الزبون والخصائص والمجتمع).

من خلال تلك التعريفات يعرف الباحث الجودة بأنها أعلى درجة من الإهتمام بالزبون من خلال السعي لتوفير رغباته ومتطلباته من جودة المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة ممكنة.

2.1.2 مراحل تطور الجودة :

أقدم إهتمام بالجودة كان في القرن الخامس عشر قبل الميلاد في الحضارة السودانية بقيادة (بعانخي) التي إنتقلت شمالاً إلي مصر والأهرامات شاهده عليها ومن ثم تطورت في الحضارة البابلية في العراق أبان حكم (حمورابي) والذي سن لها قوانين للإلتزام بها في السلع والخدمات ثم تطورت في الحضارة الرومانية في بناء المدن والقلاع وأعتمدت فيها علي العامل الماهر والحرفيين ثم تطورت في الحضارة اليونانية والحضارة الإسلامية وأخيراً في الثورات الصناعية ظهرت بصوره أشمل. (احمد السروي، 2013م ص 41) .

تطور مفهوم الجودة بعد الحرب العالمية ، حيث شهد هذا المفهوم عدة مراحل كما يلي :

1. مرحلة التفتيش (الفحص) : (1930 - 1940) فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة ، بحيث لايزال (15%) من المنتجات المعيبة تقبل كمنتجات جيدة.

2. مرحلة مراقبة الجودة (ضبط الجودة) : (1940 _ 1970) تخطيط فحص العمليات منذ بداية إنتاج المنتج أو الخدمة مما ساعد على كشف الأخطاء مبكراً لكن لم يمنع من تكرار حدوثها.

3. مرحلة توكيد الجودة : (1970 - 1985) بالتركيز على متطلبات العميل والذي أصبح هدف ومحور عمل المؤسسات ونشأ عنه سهولة تعريف وتفادي المشاكل، مما زاد من توكيد الجودة للعميل

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة : (1985- لغاية الآن) التأكد من أن متطلبات العميل قد تم تحقيقها بالطريقة التي تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها. (حسن أحمد الطراونة, 2011م، ص33) .

2.1.3 عناصر أوجه الجودة :

1. **جودة التصميم :** يعرف جون اوكلاند جودة التصميم بأنها مقياس لكيفية تصميم المنتج أو الخدمة لتحقيق الإحتياجات وتعتبر المواصفات أحد أهم ملامح التصميم فيما يتعلق بتحقيق الجودة وذلك لأن تحقيق خصائص معينه للمنتج تجعله قادراً علي توفير إشباع معين أو تقديم خدمه مطلوبة ويجب أن يكون التصميم أكثر بساطه وأقل تكلفه في نفس الوقت ويلبي توقعات ورغبات المستهلك وتتطوي عناصر التصميم في المنتجات علي (توصيف الجودة , حدود التجاوز , وسيلة القياس , طريقة الصياغة , تعديل التصميم) ويجب أن يتم التصميم علي ضوء نتائج دراسات السوق والتي تستهدف الأتي :
أ / تحديد المستهلك .

ب/ معرفة دوافع المستهلكين وقدرتهم الشرائية وعاداتهم الإستهلاكية .

ج/ تحديد خصائص المنتجات المنافسة.

د / تحديد حجم الطلب علي كل منتج بما يساعد علي تحديد مدي منافسة الإنتاج النمطي أو الإنتاج حسب الطلب .

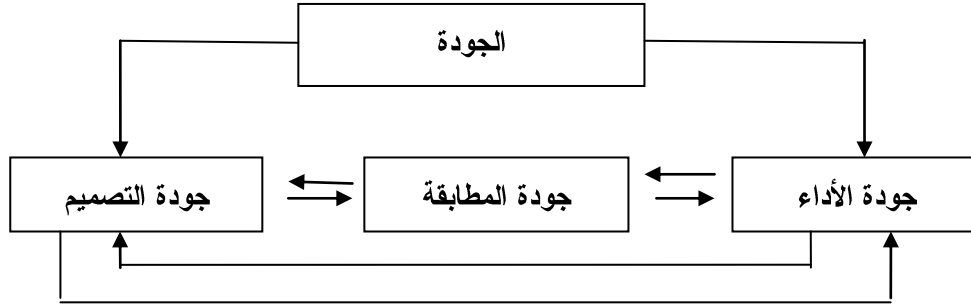
2. **جودة مطابقة التصميم :** تعبر جودة مطابقة التصميم علي مدي تحقيق المنتج خدمه أو سلعه لجودة التصميم, إي أن يتطابق تماماً مع ما يحصل عليه العميل مع التصميم وأن تتطابق تكاليف العمليات مع المستوي المطلوب وتقضي جودة المطابقة بأن يلبي تصنيع الخدمة أو السلعة للمعايير المحددة في مرحلة التصميم ويرتبط هذا الجانب بدرجة الوقاية علي الجودة من مرحلة إمداد المواد الخام الأولية حتي مرحلة تقديم الخدمة أو السلعة النهائية للمستهلك ويتضمن ذلك منع وقوع المعيب, عادة ما يجري ذلك بإستخدام إيجاد وتحليل وتصحيح المعيب ووسائل الرقابة الإحصائية علي العمليات التصنيعية. أما إيجاد المعيب فيتم ذلك من خلال الفحص والإختبار والتحليل الإحصائي للبيانات ويتضمن تحليل وتصحيح المعيب علي إستقصاء الأسباب وإتخاذ الإجراء اللازم لتصحيحها وتعتمد جودة المطابقة علي عنصرين أساسيين وهما
أ/ مقدرة النظام الإنتاجي علي تقديم الخدمة أو السلعة وفقاً للموصفات الموضوعه سلفاً .

ب/ إمكانية النظام لضبط الجودة لإكتشاف الإنحرافات والتعرف عليها وعلي درجة مطابقة المنتج ضمن الحدود المسموح بها.

3. **جودة الأداء :** تعتبر جودة الأداء داله علي كل من جودة التصميم والمطابقة لإرتباطهما بتشغيل المنتج بوضع الإستعمال أو الخدمة ذلك لأن الإختبار النهائي لقبول المنتج سلعه أو خدمه يتم من قبل المستهلك وعلي ضوء توقعاته فان لم يلبي توقعاته فلا بد من تعديل التصميم أو المطابقة. وتعكس جودة

الأداء درجة الاعتمادية وتعني قدرة أداء المنتج خدمه أو سلعه علي الإستمرار في تلبية إحتياجات المستهلك بصوره جيده خلال فترة من الزمن.

شكل رقم (2) عناصر أوجه الجودة



المصدر :

Mitra Amative.(1993). " Fundamental of Quality Control and Important", Macmillan Publishing Company

2.4.1 أبعاد جودة السلعة والخدمة :

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاد وخصائص متعددة، ترتبط بالجودة من خلال تحديد قدرة إشباعها للحاجات ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة إلا أن الباحثين يجدون إختلافاً بينهما .

1. أبعاد جودة السلعة :

تمثلت أبعاد جودة السلعة في ثمانية أبعاد وهي :

أ. الأداء : وهي الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالجتها (يتحدد هذا البعد بأهم الخصائص التشغيلية الوظيفية للمنتج) ومن خصائص هذا البعد أنه قابل للقياس .

ب. الهيئة : وهي المظهر والخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها ووزنها ، وتعني الخصائص الثانوية للمنتج والتي تدعم الوظيفة الأساسية وهي أحد المعايير الهامة عند الشراء .

ج. المعولية : هي قابلية أداء العمل تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة .

د. المطابقة : هي التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون وتقاس في المصنع بحدوث المعيب، أما عند الاستخدام فتقاس بمعدل الإصلاحات خلال فترة الضمان .

هـ. المتانة : الإستفادة الدائمة والشاملة للسلع (يركز هذا البعد علي شمولية الإستفادة التامة من السلع) بحيث يشعر الزبون بأنها تستوفي ما يطلبه .

و. القابلية للخدمة : هي إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حدوث مشكلة في تصنيعها (يقصد بها سرعة وسهولة إصلاح المنتج في حالة تعطله ويقاس هذا البعد بمتوسط طول وقت الإصلاح للقضاء علي الأعطال) .

ز. **الجمالية** : الرونق والشكل والإحساس الذي تولده (يعتبر هذا البعد ذاتياً عكس الأبعاد الموضوعية السابقة وهي نتاج رغبات وميول عادات الزبون).

ح. **الجودة المدركة** : وهي التقييم الغير مباشر للجودة من خلال الزبون (يعتمد هذا البعد في حالة عدم توفر معلومات كافية للمستهلكين من خصائص المنتج وفي هذه الحالة يلجأ المستهلك إلي مقياس غير مباشر عند القيام بالمقارنة مع المنتجات الأخرى المنافسة).

2. أبعاد جودة الخدمة :

تمتلك جودة الخدمة ثمانية أبعاد وهي :

أ. **الوقت** : وهو الفترة التي ينتظرها الزبون للحصول علي الخدمة .

ب. **دقة التسليم** : في الوقت المحدد المطلوب من الزبون .

ج. **الإتمام** : إتمام جميع جوانب الخدمة بشكل كامل .

د. **التعامل** : ترحيب العاملين بكل الزبائن بشكل مميز .

هـ. **التناسق** : تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون بدون تمييز .

و. **سهولة المنال** : سرعة وسهولة الحصول علي الخدمة .

ز. **الإستجابة** : الاستجابة بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة

ح. **الدقة** : إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظه . (سليمان زيدان، 2010م، ص125).

5.1.2 أهمية وأهداف الجودة :

أولاً : أهمية الجودة :

الجودة تعتبر أداة استراتيجية تنافسية وأساس لفلسفه إداريه شامله ترمي إلي جودة الأداء والمنتج من خلال التحسين المستمر للأنشطه والعمليات الداخليه للمنظمه ورضا العملاء وتنعكس أهميتها فيما يلي :

أ. **سمعة المنظمة** : تكتسب المنظمة سمعتها من خلال جودة المنتجات التي تقدمها للسوق فيمكنها تحسين منتجاتها فتحقق شهرتها والسمعة الطيبة الواسعة التي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في القطاع الذي تنتمي إليه.

ب. **المسئولية القانونية للجودة** : تلقي الخدمات أو السلع الغير جيدة في إنتاجها أو توزيعها بمسئوليه قانونيه علي عاتق المؤسسة عن أي ضرر يصيب المستهلك جراء إستخدامه لهذه المنتجات ويترتب علي ذلك تعويضات ماليه لرفع الضرر عن المستهلك وربما عقوبات حكوميه رسميه تؤدي إلي توقف المنظمة مؤقتاً ونتائج سلبيه لسمعة المنظمة .

ج. المنافسة العالمية : في عصر ثورة الإتصالات والمعلومات والعولمة والأسواق العالمية ذات المنافسة الحادة تكتسب الجودة أهمية خاصة في إستراتيجية المنافسة فهي تمكن المنظمات من تحقيق وضع تنافسي أفضل لكسب حصة مقدره في السوق العالمي وتحسين الإقتصاد .

د. حماية المستهلك : يؤدي تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ككل وضع مواصفات قياسية محدده إلي تحقيق منتج نهائي عالي الجودة وتعزيز ثقة المستهلك في منتجات المنظمة كما يساهم في حمايتها من الغش التجاري.

و. التكاليف وحصة السوق : يقوم تطبيق الجودة في جميع مراحل وعمليات الإنتاج إلي إتاحة الفرص لإكتشاف الأخطاء وتلافيتها مما يجنب المنظمة تكاليف إضافية ويؤدي إلي تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج والتكلفة الكلية للمنتج ويزيد من أرباح المنظمة. (قاسم نايف علوان المحياوي, 2006م, ص 32).

ثانياً : أهداف الجودة :

تنقسم أهداف الجودة إلي أهداف خاصة بضبط الجودة وأخري متعلقة بتحسين الجودة .

أ. أهداف خاصة متعلقة بخدمة ضبط الجودة : هي تلك الأهداف المتعلقة بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وتصاغ علي مستوي كل المنظمة بإستخدام متطلبات ذات مستوي أدني تتعلق بصفات مميزه مثل الأمان ورضا المستهلك.

ب. أهداف خدمة تحسين الجودة : هي الأهداف التي غالباً ما تنحصر في الحد الأدنى من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي المستهلك بصورة أكبر .

مما سبق يمكن تصنيف أهداف خدمة ضبط وتحسين الجودة إلي خمسة فئات وهي :

أهداف الأداء الخارجي للمنظمة : وتشمل السوق والبيئة والمجتمع .

أهداف العمليات : تتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط .

أهداف الأداء الداخلي : وتشمل مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى إستجابتها للمتغيرات ومحيط العمل.

أهداف أداء العاملين : وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين .

أهداف أداء المنتج : تتناول إحتياجات المستهلك والمنافسة (قاسم نايف علوان المحياوي, مرجع سابق, ص 39).

6.1.2 فلسفة ورواد الجودة :

سنعرض لخمسة مفكرين أسهموا بأفكار رائده لها الأثر الأكبر في تطوير مفهوم إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة لما لهم من إسهامات واضحة ومميزه ومقارنة بغيرهم من المساهمين الآخرين سنتناول

الخمسة مساهمين بإيجاز غير مغل لتوضيح بعض إسهاماتهم .

1. ادوارد دمنج :

مهندس أمريكي ولد عام (1900م) درس في جامعة (مايونج) ، حصل علي درجة الدكتوراة في الفيزياء والرياضيات من جامعة (بيل) ، في الولايات المتحدة الأمريكية ويعتبر الأب الروحي للجودة وقد أدرك دمنج أن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج ، توفي عام (1993م) . وضع دمنج للجودة ستة محاور رئيسية متمثلة في (المبادئ الأربعة عشر للجودة، أمراض المؤسسات السبعة، المعوقات الإدارية الستة عشر، المناخ الجديد، نظام المعرفة العميق، عجلة دمنج) سيذكر الباحث محاور المبادئ الأربعة عشر ، الأمراض السبعة ، عجلة دمنج لأهميتها للدراسة .

محور المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة عند دمنج :

ركزت هذه المبادئ علي الأدوات والتقنيات والتدريب والفلسفة الإدارية والمبادئ هي :

1. وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات بمعنى أن يكون التركيز علي الجودة أولاً ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق الجودة .
2. وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات ، بمعنى أن الإستمرار في تحسين العمليات كافه وعلي نحو متواصل ، وبالتالي ما كان مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غداً ، ليست هنالك معايير ثابتة هنالك تغيير باستمرار .
3. إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز علي متابعة الخطوات السابقة بمعنى أجعل جميع العاملين بالمنظمة يعملون من أجل تحقيق التحول ولاتتوقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم بل يجب أن تهتم الإدارة العليا بالإستراتيجية ككل وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها لأن هنالك احتمال بأن أغلبية الموظفين ستفشل في تطبيقها .
4. إنشاء مراكز للتدريب الفعال (واصل التدريب) وتدريب الموظفين تدريباً محدداً متعلقاً بعمله .
5. إنتاج فلسفه جديدة ، يجب أن تتمحور هذه الفلسفه وتتمثل قرارات يشترك فيها ويتحمل مسئوليتها كل فرد في الشركة (وليس اللجنة التنفيذية أو رئيس مجلس الإدارة) .
6. التخلص من الإعتماد علي التفتيش الشامل لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس وهي المرتكز .
7. إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء علي الحواجز التنفيذية بين الأقسام (الإتصال الأفقي) والجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء .
8. إلغاء تقييم العمل علي أساس السعر فقط (التخلص من فلسفه الشراء علي أساس السعر فقط) لايمكن

أن تتجاهل الربح وسعر البيع ولكن التكاليف يجب أن لاتكون الإهتمام الأول والأخير .

9. وجود قياس فعال لتبني الفلسفة وتقوم بتطبيقها ودعمها ويكون التحول بالتركيز علي الجودة النوعية أكثر من الجودة الكمية .

10. إزالة الخوف، تلتزم إدارة الجودة الشاملة بأن يشعر الموظف بشكل معقول بالأمان داخل الشركة.

11. التخلص من الشعارات والنصائح بمعنى إنتقد الطريقه التحضيرية إذ أنها تدمر الجودة لأنها تركز علي الإهتمام علي (الرغبة في عمل الشئ) أكثر من (كيفية عمل الشئ)، الشعارات تعطي الموظف فكره عامه عن المكان الذي ينبغي أن يتواجد فيه ولكن لاتعطي الموظف الخريطة التي توضح كيفية الوصول للمكان .

12. إزالة العوائق التي تمنع الموظفين من التباهي ببراعة عملهم , إذ يفترض دمنج أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد وأن لايتعرضوا لنقد ظالم وأن يعملوا بطريقة عادله وأن لاستخدم أسلوب التهيب من أجل إذعان الموظفين بل تشجيعهم علي إنجاز عملهم علي نحو جيد بأفضل إمكانياتهم.

13. إستبعاد الحصص العددية تخلص من النسب الرقمية لتحقيق الأهداف والقوي العاملة لأن الحصص الرقمية تجعل الموظف يركز عليها وليس علي مدي الجودة أو مدي الفعالية، يصبح الهدف إيجاد طريقه إبتكاريه لزيادة الإنتاج بدلاً عن زيادة الجودة .

14. إيجاد برنامج قوي التحسين والتعليم بمعنى برامج قوي للتعليم والتنمية الذاتي لكل فرد إذ يعتقد دمنج أن الموظفين يجب أن يكون لديهم إحساس عن أدوات وتقنيات رقابة الجودة وهي لغة الجودة أي الطريقه التي تتصل بها والتي تتحسن من خلالها ولكن لابد أن يقترح الموظفين سبل جديدة للعمل الجماعي والمشاركة. (احمد دودين, 2014م, ص 17-19).

محور الأمراض السبعة القاتلة لدي دمنج :

1. عدم وجود إستقرار في الهدف وإستقرار الهدف وثباته من الأمور الهامة للمنظمة .
2. التركيز علي الأهداف والمكاسب قصيرة الأجل يجب النظر إلي الإستمرارية .
3. تقييم أداء العاملين السنوي يجب التقييم أول بأول حتي يتم التصحيح مبكراً .
4. حركية الإدارة وكثرة القفزات الإداريه وعدم الثبات في مكان واحد والتدرج مهم وله قواعد إداريه.
5. الإدارة بالنماذج المعروفة وبدون إعتبار للنماذج الغير معروفة وعدم التمسك بنموذج واحد.
6. التكاليف العلاجية الناجمة عن الضغوط وعدم الرضا .
7. التكاليف العالية أو الذائدة للمسئولية القانونية. (فريد زين العابدين وآخرون, 1996م, ص 39).

محور عجلة دمنج :

يطلق أيضا عليها دورة التحسين و التعلم المستمر وهي تركز علي أربعة نشاطات يتم القيام بها بشكل دوري دون أن تتوقف بحيث تربط بين المنتج أو الخدمة وبين حاجة المستهلك علي ضوء الموارد المتاحة للمنظمة وهذه النشاطات هي :

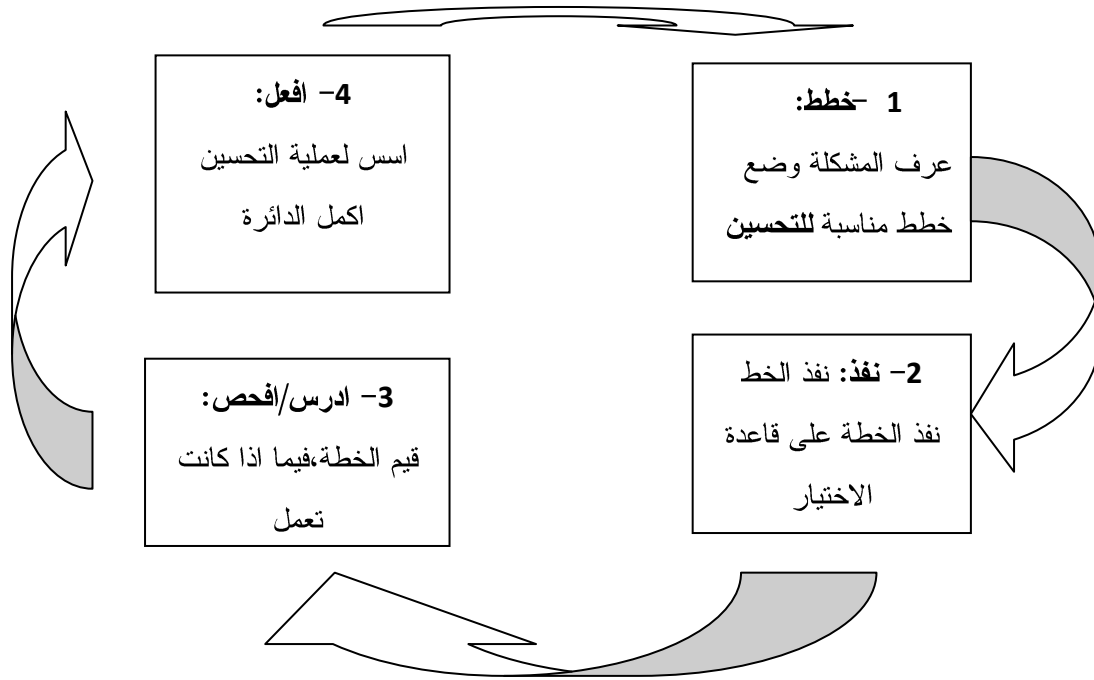
التخطيط : للتحسين ومعالجة المشكلة .

التنفيذ : تنفيذ الخطة علي نطاق ضيق للتجربة واكتشاف الأخطاء وتحديد الأسباب.

التأكد : قياس وتقييم النتائج والكشف إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة وقابلة للتطبيق .

التطبيق : إذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع وسريع وأبعد عن كل شيء حقق فشل وأجعل معايير النجاح تعتمد على المنظمة . (عقيلي، 2001م، ص 173).

شكل رقم (3) عجلة دمنج



المصدر: راتب جليل الصويص، غالب جليل صويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن، دار اليازوري، الطبعة

الأولى، ص 104

حدد إدوارد دمنج مصدرين أساسيين لتحسين العملية وهما :

أ. التخلص من المشاكل الرئيسية لمشاكل الجودة مثل التصميم الرديء للمنتج والتدريب غير الفعال للموظفين.

ب. التخلص من الأسباب الخاصة مثل أداة معينة أو مشغل. (الصويص وآخرون، مرجع سابق، ص 46).

2. جوزيف جوران :

ولد جوزيف جوران في ديسمبر عام (1904) وتوفي في فبراير (2008) وهو روماني الأصل هاجر إلي الولايات المتحدة الأمريكية عام (1912) وهو احد مهندسي ثورة الجودة في اليابان وصاحب المقولة (الجودة لاتحدث صدفة بل يجب أن يكون مخططا لها)، له مساهمات في إدارة الجودة الشاملة منها (خريطة جوران لمسار الجودة , المبادئ العشر للجودة , وثلاثية جوران). سنتناولها لأهميتها للبحث.

خريطة جوران لمسار الجودة :

1. تحديد أهداف الجودة المراد تحقيقها إعلانها وشرحها لجميع العاملين .
2. تحديد من هم العملاء المستفيدين من المنتج والخدمة داخل المنظمة أو خارجها.
3. تحديد الإحتياجات لهؤلاء العملاء .
4. تحديد خصائص المنتج التي تلبي إحتياجات العميل وتصميم المنتج أو الخدمة التي تلئم إحتياجاته
5. ترجمة الإحتياجات إلي لغة المنظمة.
6. تصميم العمليات والإجراءات لتقديم الخدمة أو المنتج بالمواصفات المحددة للعملاء .
7. تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات .
8. نقل العمليات والإجراءات التي يمكن أن تقود إلي إنتاج المنتج وتقديم الخدمة إلي القوي التشغيلية .
9. التحقق من أن العمليات والإجراءات التي يمكن أن تقود إلي نتائج المنتج وتقديم الخدمة تحت الظروف التشغيلية . (فريد زين العابدين, مرجع سابق , ص 26).

المبادئ العشرة لجوزيف جوران لتطبيق الجودة الشاملة :

1. بناء الوعي بالحاجات (حاجة الزبائن) وإستغلال الفرص من أجل التحسين.
2. وضع أهداف محدده للتحسين .
3. وضع التنظيم الملائم لتحقيق الأهداف .
4. توفير فرص التدريب للمنظمة ككل (كل العاملين بها) .
5. وضع وتنفيذ المشروعات لحل المشاكل علي أن تتضمن عمال من أكثر من قسم .
6. إعداد تقارير عن مراحل وتطور تنفيذ العمل .
7. منح التقدير للعمال الجيدين ومكافأتهم .
8. مشاركة الجميع في معرفة النتائج .
9. الحفاظ علي معدلات التحسين كجزء من النظام العام للمنظمة .

10. وضع خطط محددة الأهداف. (لعلي بوكيموش، 2010م، ص 79-80).

ثلاثية جوزيف جوران :

تتمثل في ثلاثيه من العمليات تدار الجودة من خلالها (تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة)

1. **تخطيط الجودة** : ويرى جوران أن تخطيط الجودة يمر بعدة مراحل وهي :

أ. تحديد من هم المستهلكين .

ب. تحديد إحتياجاتهم .

ج. تطوير مواصفات المنتج الكلي لكي تستجيب لحاجات المستهلكين

د. تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة .

و. نقل نتائج الخطط الموضوعه إلي القوي العاملة.

2. **مراقبة الجودة** : أما مراقبة الجودة فهي عملية ضرورية لتحقيق الأهداف الإنتاجيه في عدم وجود

العيوب، فان الرقابة علي الجودة تتضمن :

أ. تقييم الأداء الفعلي للعمال.

ب. مقارنة الأداء المحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعه .

ج. معالجة الانحرافات أو الاختلافات بإتخاذ الإجراءات التصحيحية .

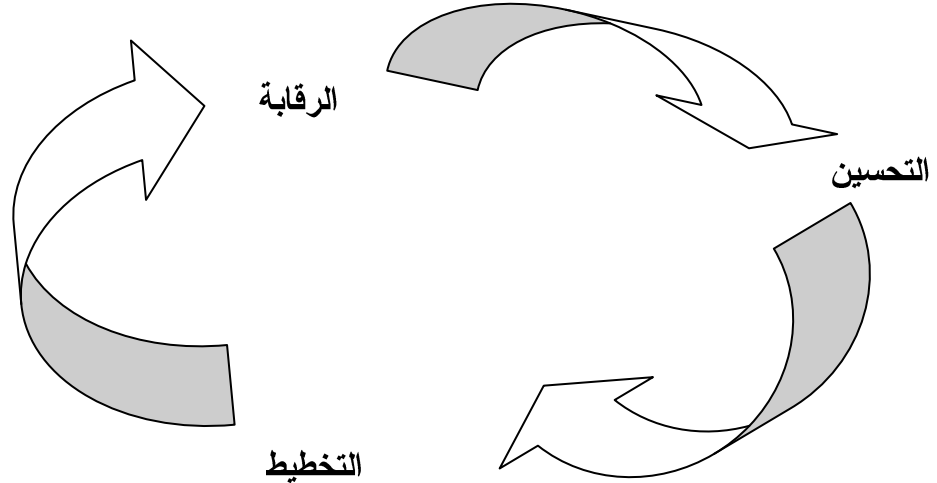
3. **تحسين الجودة** : يرى جوزيف جوران أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية

مستمرة وتكاد لاتنتهي وأن المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين :

المستهلك الخارجي : يمثل العميل الذي يشتري السلع (الزبون) ولا يكون ضمن المنظمة المعنية.

المستهلك الداخلي : يمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة (احمد دودين 2014م، ص 19).

شكل رقم (4) ثلاثية جوزيف جوران



المصدر: مهدي صالح السامرائي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن، دار جرير، الطبعة الأولى، ص 96.

3. فلجنبوم (Feigenbaum) :

أحد فلاسفة الجودة الأمريكيين ولد في (1922م)، تقلد منصب أفضل خبراء الجودة لدى شركة جنرال إلكتريك ويحمل شهادة الدكتوراه من معهد (ماساشويتس) التكنولوجي ، وصل إلى نتائجه من خلال العمل في اليابان، إستخدام تعبير (الرقابة على الجودة الشاملة) يرجع إلى إحدى المقالات التي قدمها في نهاية عام (1956م)، طور مفهوماً لإدارة الشاملة في كتابه الشهير الذي صدر في (1961م) (Total Quality Control) الجودة من المنبع .

ويعرف "فاجنبوم" مراقبة الجودة الشاملة بأنها تعنى التوجه بالتميز أكثر من التوجه بالعيوب حيث يرى أن الجودة الشاملة هي عملية إستراتيجية تتطلب وعياً من قبل كل فرد في المنظمة وأن التوجه بالتميز أكثر فائدة ومنفعة للمنظمة من التوجه بالعيوب.

ولتحقيق الجودة الشاملة لابد من توفر المحاور الثلاثة التالية عند فاجنبوم :

أ. تطبيق الخطوات الثلاثة اللازمة لتحسين الجودة.

ب. معرفة الأخطاء الأربعة القاتلة للجودة والقضاء عليها.

ج. تطبيق المبادئ التسعة عشر التي وضعها من أجل تحسين الجودة.

الخطوات الثلاثة اللازمة لتحسين الجودة عند فاجنبوم :

أ. التركيز على القيادة في الجودة.

ب. إستخدام تكنولوجيا الجودة الحديثة باستخدام توكيد الجودة بدلاً من طرق الفحص التقليدية.

ج. الإلتزام التنظيمي وإستمرارية التحفيز لجميع أركان المنظمة.

الأخطاء الأربعة القاتلة للجودة كما يراها فاجنبوم :

من فلسفة فاجنبوم لتحسين الجودة أن هناك أربعة أخطاء قاتلة ، يجب على المنظمة أن تتعامل معها بحسم ، وإذا لم تفعل فإنها ستكون عائقاً لها في تحقيق مستوى الجودة المطلوب. وهذه الأخطاء هي :

أ. من الخطأ أخذ الجودة كموضة.

ب. من الخطأ الإعتماد على الحكومات في حماية المنتجات ، ولكن يجب الإعتماد على الجودة.

ج. من الخطأ أن تنتج المنتجات في خارج الدولة من أجل تحقيق الجودة.

د. من الخطأ أن تقتصر الجودة على خط الإنتاج بل يجب توفرها في كل أجزاء المنظمة.

مبادئ فاجنبوم التسعة عشر لتحسين الجودة :

إحدى الخطوات الثلاث لنظام الجودة عند فاجنبوم هي مجموعة من المبادئ، لكي تحقق المنظمة الجودة عليها أن تطبق هذه المبادئ وهي :

1. تطبيق مراقبة الجودة على كل المنظمة.
2. أن تختار المنظمة بين نوعين من الجودة ، الجودة برفاهية أو الجودة العادية.
3. الرقابة.
4. التكامل.
5. الجودة تؤدي إلى زيادة الأرباح.
6. الجودة عبارة عن شيء متوقع، وليس عبارة عن رغبة ويعنى بذلك أن تكون جزءاً أساسياً من المنتج
7. يؤثر الأفراد في الجودة حيث أن أعظم تحسينات الجودة تأتي من تحسين الأفراد للعملية وليس بإضافة الآلات .
8. مراقبة الجودة الشاملة لجميع المنتجات والخدمات.
9. مراقبة الجودة دورة حياة كاملة وشاملة، (أي من بدء التصميم وحتى المنتج الخارج).
10. التحكم في العملية.
11. يمكن تعريف نظام الجودة الشاملة على أنه نظام العمل المتفق عليه في كل أنحاء المنظمة ويوفر هذا النظام مراقبة مستمرة ومتكاملة لكل الأنشطة الرئيسية ويجعل المنظمة منظمة واسعة المدى.
12. الفوائد وهي التي تنتج من برامج الجودة الشاملة ، وهي عبارة عن التحسينات في جودة المنتج والتصميم والتقليل في نفقات التشغيل والفاقد وتحسين معنويات العاملين وتقليل الاختلافات في خطوط الإنتاج.
13. تكلفة الجودة وهي وسائل لقياس أنشطة مراقبة الجودة الشاملة، وتشمل التكلفة الوقائية ، وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي .
14. التنظيم لمراقبة الجودة حيث تعتبر الجودة وظيفة كل فرد في المنظمة.
15. تعيين مدربين للتدريب على الجودة ولا يكون عملهما البحث عن الأخطاء.
16. الإلتزام المستمر لبرنامج مراقبة الجودة الشاملة وعدم إعتباره تحسيناً مؤقتاً أو مشروعاً لتقليل تكلفة الجودة.
17. إستخدام الأدوات الإحصائية عندما يكون إستخدامها مفيداً.

18. الميكنة الآلية ليست علاجاً لجميع المشاكل، فيجب التأكد من أن أنشطة التوجه بالفرد تم تطبيقها قبل الإفتتاح بأن الميكنة الآلية هي الحل، حيث أنها معقدة وقد تصبح كابوساً حقيقياً في التطبيق.

19. يجب أن يكون الشخص الذي ينتج المنتج أو يوفر الخدمة قادراً على التحكم في جودة المنتج أو الخدمة ولا بد من تفويض السلطة إذا كان ذلك ضرورياً. (حسن احمد الطراونة، 2011م، ص19).

4. فيليب كروسبي :

أحد رواد الجودة الذي إرتبط أسمه بفكرة المعيب الصفري في الخدمة أو المنتج، بدء كروسيبي حياته المهنية بوظيفة مشرف خطوط إنتاج في شركه أمريكية بعد ذلك شغل عدة مناصب فيها إلي أن وصل منصب نائب المدير، وقد ساعدته هذه الخبرة في إنتاج كتابين في مجال الجودة وهو صاحب مقولة أن الجودة الرديئة في أي منظمه تبلغ (20%) من العائد . ساهم كروسيبي بالعديد من المحاور ومنها :

المحاور الأساسية الأربعة والتي اسمها (الأساسيات أو الثوابت) وهي :

1. تعريف الجودة بأنها المطابقة مع المتطلبات ، وذلك إنطلاقاً من إيمانية أن الجودة شئ لا يمكن قياسه بينما المتطابقة مع المتطلبات شئ يمكن قياسه بدقة ، ومن هذا المنطلق لابد من تحديد المتطلبات بوضوح ودقه حتي لايساء فهمها ثم أخذ القياسات بشكل مستمر لتحديد إن كانت هذه القياسات متطابقة مع تلك المتطلبات أم لا .

2. يجب أن يكون نظام الجودة وقائياً يعني بإختصار إكتشاف المشاكل قبل وقوعها والعمل علي حلها أي إستباق المشكلة قبل وقوعها .

3. وضع مواصفات للأداء بحيث تؤدي إلي صفو في المعيب ، يجب أن تعكس هذه المواصفات أو المقاييس مستوي مقبول من الجودة وتطبيق هذه المواصفات سوف يؤدي دائماً إلي إنتاج نفس المستوي كما أنها تعني بأن العمل يتم بشكل صحيح .

4. قياس الجودة بسعر عدم المطابقة ، أي يجب أن تقاس الجودة بكل المصاريف التي أنفقت في أداء الأعمال بشكل خاطئ .

مبادئ كروسبي الأربعة عشر لتحقيق إدارة الجودة الشاملة :

1. ضرورة إلزام الإدارة العليا بالجودة وإلتزامها بذلك .

2. تكوين فرق للتحقيق يتضمن ممثلين من كلقسم .

3. تحديد المواطن التي تسبب مشاكل الجودة .

4. تقييم مدي الإدراك والإهتمام الشخصي بالجودة من طرف العاملين .
5. رفع مستوي الإدراك والإهتمام الشخصي بالجودة من طرف جميع العاملين .
6. إتخاذ الإجراءات اللازمة لحل المشاكل المتعلقة بالتحسين .
7. إنشاء لجنة لتطبيق برامج التنفيذ السليم من أول مره .
8. تدريب المشرفين لينفذوا بكفاءة ما يهمهم من برامج التحسين .
9. تطبيق اليوم الخالي من الأخطاء حتي يدرك الجميع بأن هنالك تغيير في العمل
10. تشجيع العاملين علي تأسيس وتبني أهداف خاصة بهم وبمجموعاتهم .
11. تشجيع الأفراد علي تعريف الإدارة بالمشاكل والعقبات التي تواجههم من أجل تحقيق أهداف التحسين
12. منح التقدير لكل من يشارك في برنامج التحسين .
13. إنشاء مجلس للجودة يجتمع بشكل دوري ومنظم .
14. التأكيد الدائم بأن برامج التحسين لاتنتهي .

عناصر كروسبي الهامة والضرورية الواجب توفرها في أي منظمة للتحسين والتطوير :

1. جدية الإدارة العليا وإلتزامها بالعمل علي التحسين والتطوير .
2. الإهتمام بعملية التدريب لجميع العاملين علي المسلمات الأساسية للجودة
3. تطبيق مسلمات الجودة في الواقع علي شكل خطوات وإجراءات مايلزم ذلك من ضرورة تغيير إتجاهات الأفراد العاملين وثقافة العمل في المنظمة (مأمون الدرادكه وطارق ألبلي, 1996م, ص 55).

5. كايزو ايشيكاوا :

خبير في الإدارة اليابانية ولد في العام (1939)، وهو صاحب التخطيط المعروف (عظم السمكة) والذي يستخدم في إدارة الجودة الشاملة لإبراز العيوب والأخطاء ويعتبر المؤسس الحقيقي لحلقات الجودة وقد أكد علي أنه يمكن التغلب علي جميع العقبات الإدارية عند إستخدام حلقات الجودة ويعتبرها الجزء المكمل لإدارة الجودة الشاملة توفي في العام (1989م).

منهج شيكاوا :

يقوم منهج ايشيكاوا علي الآتي :

1. التعرف علي الزبائن .
2. التعرف علي التكلفة .
3. ماذا تعمل لمواجهةها؟ .

4. إنها في كل مرحله وكل عمليه وليست في النهاية .

5. إنها ليست تفتيشا .

6. عالج الأسباب وليس الظاهر .

7. ماهي المشاكل المحتملة .

8. إنها وقاية وليست تفتيشا .

وأقترح ايشيكوا بعض النقاط الهامة لمراقبة الجودة الشاملة وهي :

1. إشترك جميع العاملين في المنظمة في طرح المشكلات وحلولها .

2. التركيز علي التدريب والتعليم لزيادة مقدرة العاملين علي المشاركة الفاعلة .

3. التشجيع علي تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية .

4. تكوين حلقات مراقبة الجودة .

5. مراجعة مراقبة الجودة الشاملة .

6. تشجيع حلقات الجودة علي المستوي العام. (فريد زين العابدين, مرجع سابق, ص 33- 34).

الفروقات بين رواد الجودة :

نقاط الإتفاق :

تمثلت بعض نقاط الإتفاق بين رواد الجودة في التحسين المستمر وهو حجر الأساس إللتزام الإداره العليا وهو العامل المحوري يتم التحسين كعملية وقائية والتركيز علي خطوات التنفيذ والعمليات, مشاركة العاملين والتدريباً لمستمر وفق الإحتياجات, ونشر ثقافة الجودة .

نقاط الإختلاف :

تمثلت بعض نقاط الإختلاف بين الرواد في التكاليف معتمدة علي التخطيط والوقاية كمفهوم عام ولكن كروسي أكثرهم تشدداً من حيث وضع مفهوم التكاليف في نطاق التكاليف الصفرية.

2.2 المبحث الثاني : معايير إدارة الجودة الشاملة :

1.2.2 تعريفات إدارة الجودة الشاملة :

الإدارة : تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة علي التحسين المستمر لغرض المحافظة علي المستوي العالي من جودة الأداء.

الجودة : قدره علي توفير رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته وتحقيق رضاه التام للسلعة أو الخدمة المقدمة إليه.

الشاملة : المقصود بها عناصر العمل كلها بالمنظمة والعمل علي بذل كل جهد جماعي وفردى في سبيل تحقيق تلك الغايات. (يوسف حجيم الطائي, 2009م, ص 194).

جدول رقم (1) المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة	الجودة	الشاملة
الحاجة الي التزام الإدارة العليا	التوجه نحو المستهلك	الحاجه الي روح الفريق ومشاركة العاملين والإدارة معاً
وضع الأهداف والقيمه للمنظمة	التحسين المستمر	مسئولية الجودة تشمل جميع العاملين
القيادة	التدريب والتطوير	تطبيق نظرية النظم
العمل علي التغيير المناسب في الثقافة	الإهتمام بالعاملين وتشجيعهم علي الإبداع	مشاركة جميع المستويات الإدارية في تحقيق جودة المنظمة

المصدر : مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25، 2011م

تعريف إدوارد دمنج : فلسفة إدارية مبنية علي أساس إرضاء العميل وتحقيق إحتياجاته وتوقعاته حاضراً ومستقبلاً. (W.Edward.Deming, 1994, P21)

تعريف فيجانبوم : نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود المجموعات المتنوعة داخل المنظمة والتي تتولي لتطوير الجهود وصيانتها وتحسينها لتقديم خدمة أو منتج بأكثر المستويات اقتصاداً والتي تحقق الرضا الكامل للزبون (Armand.V.Feigenbaum, 1991, P12)

تعريف جابلونسكي : شكل تعاوني يعتمد علي القدرات والمواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل

Joseph.R.Jablonski, 1991, p12

تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي : القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول وهلة مع الإعتماد علي تقييم العميل في مدى معرفة مدى تحسين الأداء. (توفيق محمد عبد المحسن, 1999م, ص 119).

تعريف معهد الإدارة (لندن) : أسلوب في الإدارة يعطي لكل شخص في المؤسسة مسؤولية تقديم الجودة للعميل النهائي، وتتنظر إدارة الجودة الشاملة إلى كل عمل في المؤسسة على أنه في الأساس عملية تمثل طرقاً في علاقة عميل أو مورد مع العملية التالية ويتمثل الهدف في كل مرحلة في تحديد وتلبية متطلبات العميل من أجل زيادة رضا العميل النهائي بأقل تكلفة ممكنة. (معهد الاداره بلندن، 2001م، ص 156).

تعريف الجمعية الأمريكية للجودة : هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (سلعة أو خدمة) والتي تعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية أما جودة الخدمة فهي تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم . (سلمان زيدان، 2010م، ص 92).

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ بأنها تكاد تتفق حول تعريف إدارة الجودة الشاملة والتي تمحورت في ثلاثاً إتجاهات رئيسية الإتجاه الأول حول فكرة العميل ومتطلباته وإتجاهاته وتطلعاته وهناك باحثين إهتموا بهذا المدخل مثل العالم دمنج، الإتجاه الثاني ركز على فكرة النتائج النهائية فإدارة الجودة الشاملة قد تم تصميمها للحصول على نتائج معينة منها على سبيل المثال التحسين المستمر وتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، الإتجاه الثالث تمحور إهتمامه حول فكرة إستخدام الوسائل العلمية والأدوات الإحصائية المتاحة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة لشاملة . (حمود خضير كاظم، 2000م، ص48).

وبشكل عام يعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية متكاملة بين الإدارة والعاملين في وضع الخطط وحل المشكلات وتوفير المعلومات لإتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

2.2.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهميه في التطبيق العملي وتتمثل هذه المبادئ في :

التركيز على العميل :

يعتبر العميل أهم ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة، إذ اجمع الباحثون والمفكرون على إن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة وهي تشكل حوالي (25%) من علامات إهتمام المنظمة على حسب جائزة (مالكوم) وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كل من العميل الداخلي والخارجي ويقصد بالعميل الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه من أجل اقتناء المنتج أو السلعة المنتجة، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في المنظمة لذلك المنظمة ينبغي أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها تحقيق للعميل الداخلي أو الخارجي الجودة العالمية التي تتسجم مع ضرورة تعزيز أو اصر الثقة بينه وبين

المنظمة ويفيد كسب ولائه ورضاه وثقته الهدف الاسمي الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة .

التحسين المستمر :

إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في إستمرارية التحسين والتطوير المستمر في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية أكثر أهمية في ترصين المنتج وتحقيق ملائمة التطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستهلك، وإن التحسين المستمر في الأداء يتطلب سرعة إستجابة التغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات من ناحية أخرى لذا فإن هنالك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الإستجابة لتطوير الإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.

مشاركة العاملين :

تعتبر إدارة القوي البشرية في المنظمات ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها كما أن تحقيق النجاح يستدعي تكريس العناية والإهتمام اللازم للأفراد بدء من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل (العائلي) لغرض تحقيق التحسين المستمر في الأداء (خضير كاظم حمودة، 2007م ، ص 98-99).

التركيز علي جودة العمليات والنتائج :

سواء للخدمات أو للمنتجات مستهلكي السلع أو المنتجات (عميل داخلي أو خارجي) عندما يحصلون علي منتج لا يحقق رغباتهم أو تطلعاتهم يتوجهون إلي منتج آخر منافس لذلك الحكم علي جودة العمليات لا يقتصر علي النتائج فحسب بل يشمل العمليات وتصميمها لكي تعطي النتائج بلا أخطاء ولذلك يجب البحث المستمر عن الحلول للمشاكل التي تعيق تحسين السلع أو الخدمات.

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

ليس إكتشاف الأخطاء فقط هي المهم لمعالجة القصور وإنما الوقاية منها قبل وقوعها ومنع حدوثها وتكرار حدوثها وهذا يتحقق من خلال دور تفعيل فرق العمل وفرق التحسين المستمر ، كما يتحقق من خلال المتابعة المستمرة والمشاركة والتعبير ومنع حدوث الأخطاء وهي من أهم عمليات التحسين .

تعبئة خبرات القوي البشرية :

تعتبر إدارة القوي البشرية في المنشأة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن

توفر المهارات والكفاءات البشرية وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها.

إتخاذ القرارات بناء علي الحقائق :

لابد من توفر نظام معلومات دقيق يوفر المعلومات في الوقت المناسب والنوع المناسب لإتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء عليها وتوفير تلك البيانات والمعلومات الصحيحة .

التغذية العكسية :

هي المعلومات التي تتحصل عليها المنظمة من عملائها وهي متعلقة بمستوي رضائهم عن السلعة أو الخدمة المقدمة لهم, وهي الوسيلة الكاشفة لتقييم المنظمة لوضعها لدي عملائها كما أنها تساهم في وضع التحسينات المستمرة علي السلع والخدمات .

إلتزام الإدارة العليا :

هو أحد أهم المبادئ لنجاح إدارة الجودة الشاملة ويشمل تعزيز ثقافة الجودة وتطوير إمكانيات الموظفين لتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها. (احمد السروي، 2013م، ص91).

3.2.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة وعناصرها :

أولاً : أهمية إدارة الجودة الشاملة :

أ. أنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات.

ب. إلتزام الشركة يعني قابليتها علي تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة.

ج. تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني أن الشركة تهتم لأنشطتها ككل وليس بالمستهلكين فقط

د. نظام متكامل وبالتالي فالجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين.

و. أهميتها لا تنعكس علي تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتخبين فحسب وإنما تحسين

سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق. (النعيمي وآخرون، 2009م، ص45)

ثانياً : عناصر إدارة الجودة الشاملة:

إن نظام عناصر إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفير عناصر تحتاج إلي الربط

والتكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة, هذه العناصر تتمثل فيما يلي :

عملية الجودة : وتشمل نظام عملية الجودة علي كل العمليات وهو مكون أساسي من عمليات وأنشطة

ومراقبة الجودة وعمليات التحسين .

التكنولوجيا : يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة في عدد من المكونات والفقرات الضرورية

لأداء المهام بشكل أفضل وكامل .

الهيكل التنظيمي : ويتضمن مسئوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المؤسسة والإتصالات الرسمية والغير رسمية التي تتم داخل المؤسسة .

نظام الأفراد : يتكون النظام الفرعي للعاملين في المؤسسة من التعليم , التدريب وتغيير الثقافة وغيرها **المهام :** وتشمل وظائف الأعمال وغيرها .

الجدول التالي يبين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكونات كل عنصر بحيث أي خلل في تحقيق التوازن في هذه العناصر يؤدي إلي ضعف إدارة الجودة لشاملة.

جدول رقم (2) عناصر إدارة الجودة الشاملة

مهام الجودة	الأفراد العاملين	الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	عملية الجودة
قضايا الجودة	بناء فرق العمل	مسئوليات	خطوط الإنتاج	تنظيم نظم
تغيير الثقافة	التدريب والتنظيم	صلاحيات	المعرفة	تخطيط الجودة
الأعمال	تطوير الإدارة	الإتصالات	نظام المعلومات	قيادة التنظيم والضبط
الوظائف	الحوافز والمكافآت	الإدارة		مراجعة طرق التصميم

المصدر : احمد السروي تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات, دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع , القاهرة, 2013, (ص 98)

يعتمد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية علي وجود هدف أو مجموعه من الأهداف الموضوعه وهذا الهدف يوجه العاملين علي إختلاف مستوياتهم التركيز علي محاور إهتمام معينة وبالتالي إلي تبني إستراتيجيه تحدد خطوات العمل مع توازن مسئوليات كل عمل من الأعمال.

الهدف	رضا المستفيد, الخلو من العيوب , إنتاج منتج صحيح من أول مره
محاور الإهتمام	ثقافة وفلسفة الجودة , العمليات والنظم, المستفيدون, الموردون
الإستراتيجية	التحسين المستمر, اندماج كل العاملين في المؤسسة في أعمال الجودة, تحديد وإيضاح إجراءات العمل, التوجه نحو هدف موضوعي طويل المدى, ضبط تكاليف الجودة , اتخاذ اللازم من الاجراءات الوقائية , التأكيد باستمرار علي ضمان الجودة , حل المشكلات وإزالة العقبات بطرق وأساليب منهجية
مسئولية التنفيذ	الإدارة العليا, فرق العمل, مشاركة العاملين

المصدر: احمد السروي ,تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات, دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع , القاهرة,

2013م، ص97

4.2.2 متطلبات ومراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

أولاً : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

قام العديد من الباحثين أمثال دمنج , جوران, ورافيس بتجميع وحصر أهم المتغيرات والعناصر التي تمثل متطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتمثل فيما يجب أن تقوم به المنظمة عموماً للتأكد من تطبيقها وإستمرارية تحسين الجودة في الأمد الطويل وكيفية قياس هذا التحسين لأن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو التحسين والتطوير المستمر للجودة لإعتبارها برنامج تحسين مستمر وإسلوب حياة لبقاء المنظمات وفيما يلي أهم المتطلبات :

1. بناء إستراتيجيه : تعبر عن رؤي والتوجهات المستقبلية للمنظمة وتشمل علي العناصر الاتيه :

أ. الرؤية : تمثل الرؤية التصورات المستقبلية للإدارة لعليا للمنظمات لما ستكون عليها المنظمة من حيث مركزها التنافسي ونوع المنتجات التي ستقدمها .

ب. الرسالة : تتضمن الرسالة الإتجاهات الواسعة للمنظمة, مبررات تواجدها والمنتجات التي ستقدمها

ج. الأهداف : هي الأهداف التي تسعى المنظمة لإنجازها خلال فتره زمنية محددة والتي يتم علي ضوءها توفير المواد اللازمة لتحقيقها .

د. الإجراءات : تتمثل في النظم التي تتبعها المنظمة لقياس الأداء والإجراءات التي تتخذها للقيام بعمليات التطوير والتحسين .

2. هياكل تنظيميه مرنة وملائمة لمتطلبات الأداء وقابله للتعديل والتكيف للمتغيرات الداخلية والخارجية مع التركيز علي العمليات كأساس لنمط التنظيم الجديد ودرجه أعلي من اللامركزية في إنجاز الأعمال .

3. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة من آليات تحليل العمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط تحقيق الجودة وآليات ضبط الجودة وإسلوب تحديد الإنحرافات وكيفية معالجة الإنحرافات .

4. تنمية إتجاهات إيجابيه لجميع العاملين بأهمية التطوير والتحسين .

5. إعتقاد نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة .

6. التعليم والتدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المنظمة.

7. قيادة فاعله تتولي وضع الأسس والمعايير لتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد الفرص لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

8. نظام للإداره يتضمن قواعد وآليات تنفيذ الأعمال والوظائف وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته وتقويم النتائج والإنجازات .

9. التوجيه بلحاجات العمل الداخلي والخارجي للمنظمة

10. تهيئة مناخ تنظيمي وثقافة ملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة (عمر احمد عثمان وآخرون, 2006م, ص 232).

وقبل البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب الأخذ في الاعتبار الأمور الثلاثة التالية :

1. تقييم المتطلبات السابقة والوضع الحالي للمنظمة للتأكد من وضوح الحاجة إلي التغيير وإن إدارة الجودة الشاملة إستراتيجيه مناسبة وتتطابق مع أنماط القيادة وبيئة المنظمة وفي حالة عدم حدوث ذلك يجب خلق التطابق أو تجنب تأجيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لحين حدوث ظروف مناسبة.

2. يجب علي القيادة الإستمرار في التزامهم بإدارة الجودة الشاملة وإبقاء العملية واضحة للعيان وتزويدها بالدعم اللازم وتحميل الأفراد مسئولية النتائج وذلك لأن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة صعبه وشاقة وطويلة المدي .

3. التأكد من وضوح الهدف وتصور المنظمة المستقبلية ونتائج مشاركة جميع العاملين في برنامج التطبيق (النعيم وآخرون, 2008م, ص 267).

ثانياً : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تتطلب عملية التحول إلي إدارة الجودة الشاملة أن تتبع القيادة العليا للمنظمة عدة خطوات ومراحل لضمان نجاح التحول وتحقيق الأهداف المرجوة , وتتمثل هذه المراحل فيما يلي :

1. مرحلة الإعداد :

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

أ. تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر من خلال التشخيص العملي لمشاكل المنظمة وبيان التحديات.

ب. تحديد إحتياجات المستفيدين ومتطلبات إتجاهاتهم ورغباتهم وجعلها الأساس لصياغة أهداف المنظمة .

ج. تعريف قيادات المنظمة بالأسس والمبادئ الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

د. إلترام القيادات بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة ومساندتها لتطوير أداء العاملين علي ضوء هذا الفكر.

2. مرحلة التخطيط :

تهدف هذه المرحلة إلي إبراز الرغبة الصادقة للمنظمة في تكريس كافة جهودها لتحقيق الجودة الشاملة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الاتيه :

أ. تعريف العاملين بالمنظمة بالجودة الشاملة وإقتناعهم بمفاهيم التميز الإداري للمنظمة .

ب. تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرؤى والمعرفة بوضع المنظمة وتوجيه هذا المجلس لإدارة الجودة الشاملة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .

ج. تعيين مدير الجودة الشاملة من بين رؤوسا وحدات المنظمة ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وإداريه

د. إعداد خطه شامله لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للإستفادة من التنوع في الأداء وضمن إلترامهم وكسب رضاهم .

و. وضع خطه لتطوير نظم المعلومات بالمنظمة بما تمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات .

3. مرحلة التقويم :

تهدف مرحلة التقويم إلي توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وألويات تطويرها وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية :

أ. تشخيص الوضع الراهن للمنظمة والتعرف علي جوانب القوة لدعمها وجوانب الضعف لمعالجتها.

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

ج. مراجعة ثقافة عمل المنظمة علي ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل علي تطوير هذه الثقافة علي ضوء تلك المتطلبات .

4. مرحلة التطوير :

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه القصور للمرحلة السابقة وتشمل هذه المرحلة علي الخطوات التالية :

أ. تفعيل عمل فريق الجودة .

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

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

5. مرحلة التحسين المستمر:

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

أ. الإستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقديم برنامج التطبيق .

ب. إجراء مقارنه مرجعيه للأداء مع منظمات مماثله لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ج. دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملية التطبيق. (قاسم نايف علوان المحياوي, مرجع سابق, ص 195).

ثالثاً : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

في الواقع إن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تختلف بشكل كبير عن معوقات إقامة إدارة الجودة الشاملة, لذلك حاولنا حصر أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة بشكل خاص وإدارة الجودة الشاملة بشكل عام ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي :

1. مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال , وهذا يرجع إلى ثقافة الجودة بالإضافة إلى غياب أو عدم وجود عزيمة قوية للتغيير .
2. قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تنجم عنها بسبب غياب النظرة الإستراتيجية لدى المسؤولين حول هذه الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المنظمة وتحقيق ميزه تنافسيه وكسب حصة سوقيه إضافيه وغير ذلك من المزايا والمنافع.
3. تواضع معرفة وقدرة المدراء علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
4. الإهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإهمال الأهداف طويلة المدى .
5. الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى الجودة .
6. وجود بعض الاشكال التنظيمية مثل الإهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمته لإحتياجات العمل وتحقيق الأهداف وكذلك التركيز علي المبادئ التنظيمية كخطوط السلعة وكذلك غموض الأهداف وعدم تحديدها بل وتناقضها في بعض الأحيان إضافه إلى سيادة البيروقراطية وعدم المرونة في العمل
7. ومما يزيد من حدة هذه المشكلات في الدول العربية حسب إحدى الدراسات هو تدخل الحكومة في نشاط المؤسسة وفي تغيير القيادات الإدارية , الأمر الذي يؤدي إلى عدم الإستقرار بها .
8. تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها إلى التقيد, الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد ومن ثم انخفاض الأداء, هذا بالإضافة إلى كثرة النصوص القانونية وكثرة التعديل عليها الأمر الذي يؤدي إلى كثرة النصوص الإجرائية المعقدة التي تعيق التنفيذ إلى حد كبير .
9. ضعف مستوي الإهتمام بالتطوير والبحث, حيث أن الإهتمام بالبحث والتطوير له دور كبير في تطوير المنتجات وأختراع منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل , ويرجع سبب عدم اهتمام المؤسسات العربية بالبحث والتطوير حسب بعض البحوث إلى ضعف الميزانية المخصصة لها, إلى جانب العراقيل الإداريه والقيود القانونية .

10. ضعف النظام المالي والمعلومات وبشكل خاص في القطاع الحكومي .
11. الإهتمام بالنواحي الكمية وإغفال النواحي الأخرى المتمثلة في نوعية المنتج أو الخدمة أو تدريب الموظفين، أو نشاطات البحث والتطوير وغيرها.
12. الشعور بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدي إلي تحسين الجودة .
13. المواقف السلبية لبعض الموظفين في المؤسسات الإقتصادية .
14. شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الإستقلالية التي يتمتعون بها .
15. ثقافة المنظمة السائدة في المؤسسات العمومية ترعي وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية ولاتكافئ الإنجازات الجماعية . (علي السلمي, 2002م, ص 29).

5.2.2 العوامل المساعدة علي نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام :

من خلال دراستنا متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام هنالك عدد من العوامل التي لابد من التركيز عليها لإنجاح إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات :

1. وجود قيادات إدارية قادرة علي إحداث التحسين المستمر في العمل .
2. الإستمرارية في عملية التدريب للعاملين والعمل علي تطوير الأساليب التدريبية نفسها .
3. توفير نظام إتصالات فعال يجعل من إيصال المعلومات والأوامر بين مؤسسات العمل أمراً يسيراً.
4. إتباع المنظمة لإحدى مقومات توكيد الجودة وضمانها ومنها (ISO 9000) الذي يقدم الأساس لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وذلك بالتركيز علي الجوانب التالية :
- أ. توثيق الإجراءات والعمليات التي تؤثر علي جودة السلع والخدمات .
- ب. التطبيق العالي للرقابة علي الجودة .
5. إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية وتطويرها من خلال التدريب والتعليم المستمرين للجميع ، توجيه الموارد البشرية للقادة والمشرفين والعاملين .
6. وجود مناخ بيئي ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مبني علي المشاركة والتعاون والولاء للعمل والعمل الجماعي .
7. توفير هيكل تنظيمي غير رسمي داخل إدارة الجودة الشاملة يعمل من خلاله العاملين علي التحسين المستمر للعمل جنباً إلي جنب مع فرق التحسين في الإدارات الأخرى في المنظمة (عطا الله الزبون وآخرون, 2015م , ص 151).

2.3 المبحث الثالث : الجودة الشاملة في قطاع الخدمات والأيزو

1.2.3 تعريف الخدمات :

عرفت بأنها إحدى أشكال المنتجات التي تقوم بإنتاجها منظمات الأعمال مثل الفنادق، السياحة، البنوك المؤسسات والهيئات مثل مؤسسات التأمين وهيئات البريد والوزارات والمصالح الحكومية مثل التعليم والصحة. (جمال الدين محمد المرسي، 1998م، ص465).

تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق : تعرف الخدمة بأنها نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساساً غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون. (محمد عبد العظيم ابوالنجا، 2008م، ص18).

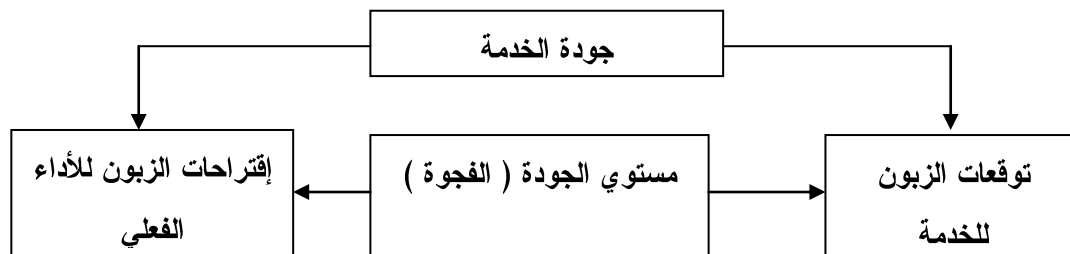
منفعة يحصل عليها سكان المجتمع إما مجاناً أو نظير مبلغ من المال (مدحت ابوالنصر، 2008م، ص132)

تعريف (Badiro) : مستوي متعادل لصفات تتميز فيها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية وإحتياجات العملاء ومجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسئولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة. (توفيق محمد عبد المحسن، 2006م، ص40)

تعريف (Lewis and Booms) : هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات ، والذي يحكم على جودة الخدمة هو المستهلك الفعلي (ثابت عبدالرحمن، 2006م ، ص291).

من خلال التعريفات السابقة يعرف الباحث جودة الخدمة بأنها المستوي الجيد للخدمة المقدمه والتي تنال رضا الزبون وتحقق توقعاته والتي يوفرها صاحب الخدمة بجودة عاليه وبصوره مستمره .

الشكل رقم (5) جودة الخدمة



المصدر : عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، 1999م، مصر، ص337

ويمكن التعبير عن ذلك رياضياً بالمعادلة التالية :

$$\text{جودة الخدمة} = \text{إدراك الزبون للأداء الفعلي} - \text{توقعات الزبون لمستوي الأداء}$$

وعلي ضوء المعادلة السابقة يمكن تصور ثلاثة مستويات للخدمة وهي :

الخدمة العادية : وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوي إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها .

الخدمة الرديئة : وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدني الأداء الفعلي للخدمة عن مستوى التوقعات بالنسبة لها.

الخدمة المتميزة : وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لهم.

2.2.3 أهمية قياس جودة الخدمات :

إن قياس جودة الخدمة في المنظمة التي تركز علي رضا ومتطلبات العملاء يعتبر أمراً حيوياً وقد تنوعت الجودة التي تناولت الجهود في مائة الخدمات إلا أن توافر مقياس يتم بالدقة والموضوعية يعد أمراً حتمياً لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية وتتيح عملية قياس الجودة في المنظمات الخدماتية العديد من المزايا ولعل أهمها :

أ. معرفة ما يحتاجه العملاء إذا كانت الإجراءات التي تتخذها المنظمة ملائمة بالنسبة لهم أم لا ؟
ب. معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع والأداء المنخفض وذلك حتي يتسني مكافأة المتميز أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم .

ج. إن مقياس الأداء الفعلي وفق معيار معد سلفاً يساعد في تقييم جودة الخدمات والتعرف علي الأسباب التي تحول دون الوصول إلي هذا المعيار في حالة نقص النتائج المحققة فعلاً عن النتائج المرجوة وبناء علي ذلك يتم إتخاذ قرار التغيير أو التطوير اللازمة لتحسين الموارد المتاحة وتحقيق أقصى عائد للخدمات بأقل تكلفة ممكنة .

د. تحديد ماهو جيد وما هو سئ فيما يخص المؤسسة الحكومية وعملائها مما يساعد علي الوصول إلي التوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر (احمد عبدالله الرشدي، 2009م، ص99).

3.2.3 طرق قياس جودة الخدمات :

تتسم طرق قياس جودة الخدمات الي أساليب مباشرة وأساليب غير مباشرة

1. طرق القياس المباشر لجودة الخدمات :

أ. طريقة الإستقصاء :

في هذه الطريقة تؤخذ عينة محددة تمثل جميع أفراد المجتمع، يتم إختيارها عشوائياً أو بطريقة منتظمة

حيث توزع عليهم إستمارة الإستقصاء وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول الموضوع المراد معرفة أداء هذه الفئة فيه، وتعد هذه الأسئلة بطريقة واضحة حتي يسهل علي الأفراد الإجابة عليها ومن ثم تقوم أجهزة متخصصة بتبويب الإجابات وتحليل المعلومات للحصول علي النتائج .

ب. طريقة الملاحظة المباشرة :

ويعتمد هذا الإسلوب علي أن تتولي الإدارة نفسها عملية قياس جودة خدماتها بطريقة الملاحظة للإجراءات الإدارية المختلفة في ميدان العمل ذو الإحتكاك المباشر بالعملاء وملاحظة ردود أفعالهم، وأيضاً ملاحظة أداء مقدمي الخدمات أثناء عملهم من أمثلة إسلوب الملاحظة المباشرة حساب الوقت الفعلي لتقديم الخدمة ملاحظة حسن وفن التعامل مع العملاء من طرف مقدمي الخدمة مع توجيه أسئلة مباشرة للعملاء عن مدى رضائهم عن مستوى الخدمة عموماً.

2. طرق القياس الغير مباشر لجودة الخدمة :

هنالك الكثير من الوسائل والطرق الغير مباشرة لقياس جودة الخدمات ولكن أكثرها إعتداداً في البحوث والدراسات هي (مقياس الفجوة ومقياس الأداء الفعلي).

أ. طريقة مقياس الفجوة الخاص بجودة الخدمة :

يستند هذا المقياس علي تحديد توقعات الزبائن لمستوي الخدمة وإدراكهم لمستوي الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم يتم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات، لذا فان مستوي جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوي الخدمة المقدمة فعلاً للزبائن وبين ما يتوقعة الزبائن بشكلها وبالتالي تمثل جودة الخدمة الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الإرتقاء إليها بشكل مستمر.

هنالك مفهومين أساسيين في جودة الخدمة وهما :

توقعات الزبون : هي المعايير أو النقطة المرجعية الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة والتي إلي حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أم سوف يحصل عليها
إدراكات الزبون : هي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له، ويقوم هذا المقياس علي محاولة أساسية ذات طرفين وهما الإدراكات والتوقعات ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية :

(جودة الخدمة = التوقعات - الادراكات) (قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص99) .

وينجم عن قياس جودة الخدمة وفق هذا المقياس (قياس الفجوة) خمس فجوات يمكنها أن تسبب مشاكل في تقديم الخدمة وتتلخص هذه الفجوات فيما يلي :

الفجوة الأولى : الفجوة بين ما يرغب العملاء وبين ما تعتقده الإدارة عن ما يرغب هؤلاء العملاء، وتنتج

هذه الفجوة من النقص في فهمهم أو سوء تقدير حاجات ورغبات العملاء، وتزداد هذه الحالة في المنظمات التي لا تقوم بإستكشاف رضا العملاء، ولذلك فإن أهم خطوة تتمثل في البقاء قريباً من العملاء وليس مدي رضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها. (ثابت ادريس، مرجع سابق، ص114).

الفجوة الثانية : هي الفجوة الموجودة بين ما تعتقده الإدارة عن رغبات العملاء وبين مواصفات وشروط الجودة التي يتم تحديدها لتقديم الخدمة، ويلاحظ أن هذه الفجوة ماهي إلا نتاج عدم قدرة الإدارة علي ترجمة حاجات العملاء الي نظم جيدة لتقديم الخدمة .

الفجوة الثالثة : هي الفجوة بين المواصفات والشروط الموضوعية لجودة الخدمة وبين المواصفات الفعلية التي تحققت أثناء تقديم الخدمة، وتجدر الإشارة بأنة إذا تم القضاء علي الفجوة الأولى والثانية فإن هذا يسهل علي الإدارة والموظفين من سد الفجوة التي سببها التدريب الغير فعال وعدم توافر الحماس والدافعية لدي الموظفين والعاملين .

الفجوة الرابعة : وتنتج من الاختلافات بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة، ويطلق علي هذه الفجوة (فجوة الإتصال) ولا يكون سببها إستخدام حملات إعلانية مضلله تعمل علي إعطاء العملاء وعدد أكبر مما يمكن للمنظمة تقديمه من خدمات وسد هذه الفجوة ، تحتاج المنظمات إلي خلق توقعات واقعية لدي العميل .

الفجوة الخامسة: تمثل الفرق بين الخدمة المدركة والفعلية وتكون هذه الفجوة إيجابية أو سلبية علي حسب إنطباعات الزبائن عن عدم رضاهم عن الخدمة المقدمة أم لا.

وعلي أي حال فعندما تكون أي فجوة من هذه الفجوات كبيرة، فإن جودة الخدمات المقدمة غالباً ما يتم إدراكها علي أنها جودة رديئة أو منخفضة وعلي العكس من ذلك فإن جودة الخدمة تبدأ في التحسين عندما يحدث تقلص وإنكماش لتلك الفجوة التي تحدثنا عنها (قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق،

ص100)

ب. طريقة مقياس الأداء الفعلي للخدمة :

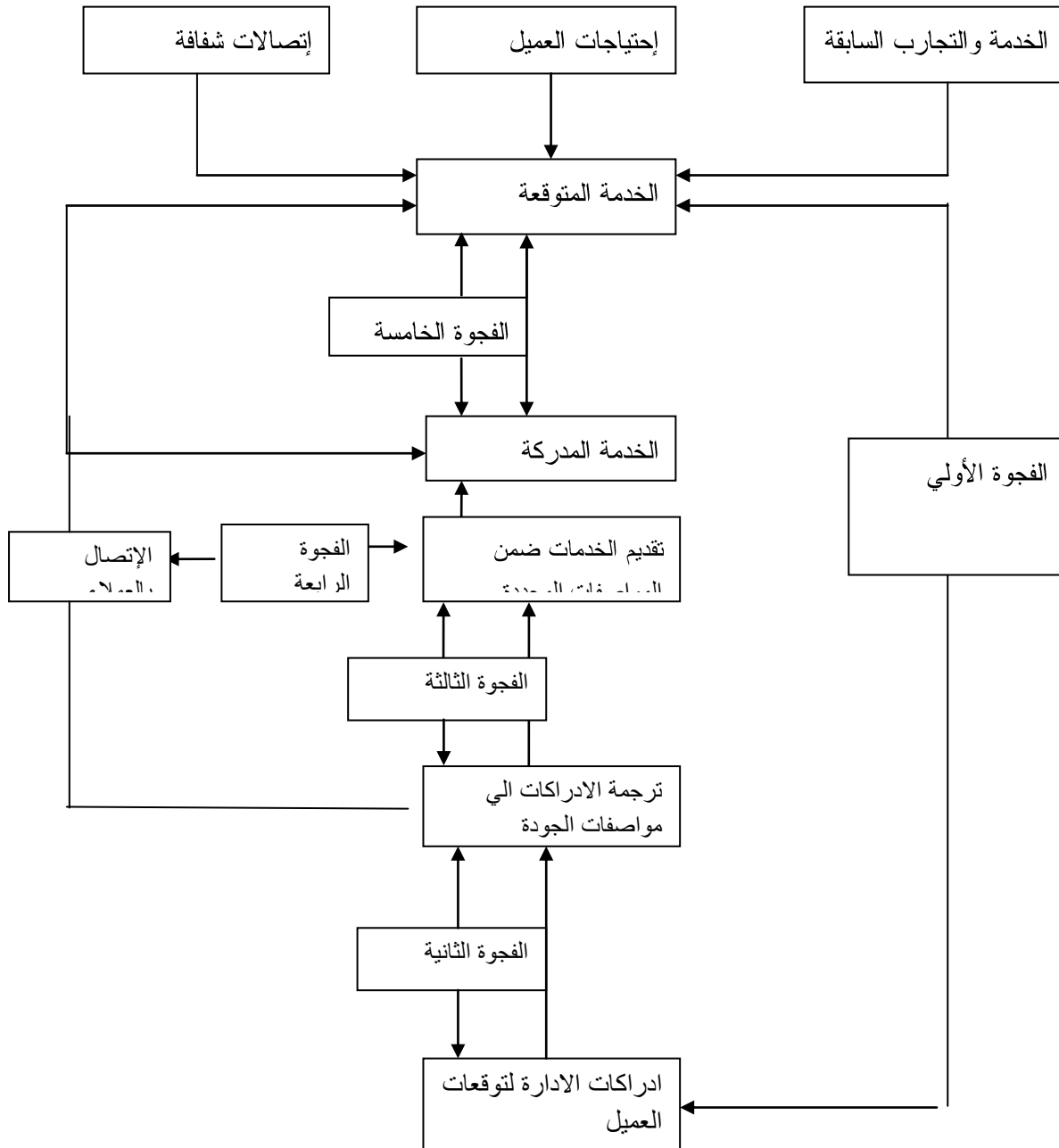
نتيجة للإنقادات السابقة التي وجهت لمقياس جودة الفجوة لجأت بعض الدراسات الآخري إلي إستخدام مقياس الأداء الفعلي، والذي يركز علي الأداء الفعلي للخدمة المقدمة بإعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال إتجاهات العملاء ، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية :

(جودة الخدمة = الأداء) . (توفيق محمد عبدالمحسن، مرجع سابق، ص69) .

ويعتبر مقياس الأداء الفعلي أسهل وأبسط في التطبيق من مقياس الفجوة نظراً لأن هذا الأخير يحتوي علي

عمليات حسابية معقدة فضلاً عن صعوبة تعريف توقعات العملاء وقياسها في الواقع العملي وأن قياس الأداء الفعلي يعتبر كافياً للحكم علي جودة الخدمة المقدمة وإعتبار أن الرضا أحد الجوانب المؤثرة في الحكم علي الجودة . لذا تم إختيار مقياس الأداء الفعلي من حيث درجة الإعتماد علي ومصداقية وإمكانية تطبيقه في تفسير الجودة الشاملة المدركة للخدمة موضوع القياس والتقييم.

شكل رقم (6) مقياس الفجوة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، دار النشر والتوزيع الاردن، 2006م، ص101

3.2.3 صعوبة قياس جودة الخدمات :

عملية القياس في قطاع الخدمات غاية في الصعوبة قياساً بمؤسسات الإنتاج ويرجع ذلك للأسباب التالية أ. إن الخدمات في مضمونها غير ملموسة فعند إتخاذ قرار شراء منتج بسيط من أحد المحلات يستطيع المشتري بسهولة ومن خلال النظر إليه تقييمه وتحديد جودته وتكلفته، أما في الخدمات لا يستطيع الشخص طالب الخدمة معرفة طبيعة هذه الخدمة قبل إتخاذ قرار الشراء علاوة على أن هنالك العديد من الخدمات تتسم ببعض الجوانب المهنية والإجرائية التي يصعب على الشخص العادي تقييمها وكذلك على الشخص المتخصص في نفس الوقت .

ب. جودة الخدمة تعتمد على درجة مشاركة المستفيد في عمليات إنتاج الخدمة فمشاركة العميل تعتبر هامة لنجاح الخدمة في بعض المجالات كخدمات التعليم والصحة وهنا نجد أن جميع الخدمات غالباً ما تكون في أمس الحاجة إلى معلومات دقيقة من العملاء للتعرف على إحتياجات كل فرد منهم ومحاولة الوفاء بها، ولكن عدم وعي بعض العملاء قد يحول دون ذلك وهنا يتطلب الأمر توافر مهارات محددة من مقدمي الخدمة تمكن من التعرف على إحتياجات المستفيد مع ضرورة تنويع أساليب القياس بما يتلائم مع ظروف كل فرد على حدة ، وهذا من شأنه أن يجعل توافر مقياس ثابت لجودة الخدمة أمراً صعباً.

ج. هنالك بعض الخدمات يكون الطلب عليها لفترة محددة (الخدمات القانونية على سبيل المثال) بينما نجد بعض الخدمات الأخرى (الصحة والتعليم) يكون الطلب عليها مدي الحياة وهنا تظهر أهمية الحاجة للقياس في أوقات مختلفة طبقاً لنتائج المراحل الخاصة بكل خدمة على حدة ومما يجعل الإعتماد على مقياس ثابت لقياس جودة الخدمة خلال هذه المراحل أمراً صعباً في الوقت نفسه. (توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 50).

د. تتوقف جودة الخدمة على درجة مشاركة الزبون وقدرته على توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد مقدمي الخدمة على تحديد إحتياجات كل زبون ومحاولة الوفاء بها ولكن عدم وعي الزبائن قد يحول دون ذلك.

و. إذا كان قياس جودة الخدمات يعد عملية صعبة نتيجة للعوامل التي ذكرت أعلاه فإن هنالك بعض الخدمات التي يعد قياس جودتها أكثر صعوبة وتكمن هذه الصعوبة في بعض المجالات الخدمية كمختبرات البحث العلمي التي يصعب القياس فيها لذا نتحول إلى التخمين والتقدير الشخصي بدلاً من القياس وتشير دراسات أخرى لصعوبة قياس أداء الجودة ببعض المؤسسات الخدمية لصعوبة تحديد مكونات المدخلات والمخرجات في مثل هذه المنظمات. (قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 97).

4.2.3 مفهوم الأيزو وسلسلة المواصفات :

أولاً : مفهوم الأيزو :

الأيزو كلمة إغريقية تعني التساوي وأشتقت من الأحرف الثلاثة الأولى لإسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات .

هي مواصفة محدده لها معني محدد متفق عليه بأي لغة ومن أي منظور تتركز الأيزو علي علاقة بين المورد والمشتري. (حسن عبد العال محمد, 2006م, ص101).

الايزو (9000) : عبارة عن سلسلة المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام (1987) تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة بالتأكيد أن منتجاتها (السلع والخدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات أو توقعات العملاء. (سمير محمد عبد العزيز, 1999م, ص 147).

هي سلسلة المواصفات والمقاييس المعتمدة عالمياً، وتستخدم في توكيد جودة العمليات والنشاطات في المؤسسة ويرمز الرقم (9000) لسلطة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المؤسسات المختلفة والتي قد تكون مصنع أو بنك أو مدرسه أو مستشفى أو أي شئ. (احمد دودين, مرجع سابق, ص 260)

ثانياً : سلسلة مواصفات الأيزو :

إن مصطلح الأيزو مشتق من الأحرف الأولى لإسم المنظمة العالمية للتقييس وهي منظمه دوليه غير تابعه للأمم المتحدة، تهتم بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها علي المستوي الدولي والتي تعمل علي تسهيل تبادل السلع والخدمات بين الدول ولقد تأسست المنظمة العالمية للتقييس في (1946) وتقع إدارتها في جنيف في سويسرا وتتكون عضويتها من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات في أكثر من (90) دولة (عضو واحد من كل دولة) وقد باشرت عملها في العام (1947) .

ويشمل الأيزو (9000) علي أربعة مستويات وهي :

1. الأيزو (9001) : نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي علي (20) عنصر تعطي إحتياجات نظام جودة فعال منذ تسليم التعاقد وخلال عمليات ومراحل التصميم والتطوير وحتى المراحل النهائية كتقديم خدمات ما بعد البيع.

2. الأيزو (9002) : نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب وتعالج عمليات الوقاية و اكتشاف المشاكل ومعالجتها من خلال الإنتاج والتركيب وتستخدم في حالة المؤسسات التي لايدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقديم خدمات ما بعد البيع وتتضمن (18) عنصرا.

3. الأيزو (9003) : نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات وهي أقل سلسلة شمولاً وتغطي (12) عنصراً فقط وهي لا تعتبر نظاماً للرقابة علي الجودة وإنما تتضمن فقط متطلبات عمليات إكتشاف المشاكل والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

4. الأيزو (9004) : تقدم هذه المواصفة توجيهات وإرشادات للمؤسسة يتم إستخدامها في تطوير عناصر نظم الجودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من العناصر نظام الجودة وخلال عمليات ومراحل التصميم والتطوير وحتى المرحلة النهائية لتقديم خدمات مابعد البيع (سونيا البكري، 2002م، ص334).

وقد حلت هذه المواصفة محل المواصفة (9004) إصدار (1994م) حيث توفر هذه المواصفة الإرشادات لتطوير الأداء في المنظمة حيث تصبح علي ثقة بأن نظام الجودة فيها قادر علي تقديم الخدمات للزبون وفق إحتياجاته ورغباته.

وفي العام (2000م) تم إعتداد النظر بالسلسلة بشكل كامل إستجابة لمتطلبات الزبائن فأصبحت كما يلي الأيزو (9000) أنظمة إدارة الجودة الشاملة : المبادئ والمصطلحات .

الأيزو (9001) أنظمة إدارة الجودة الشاملة : المتطلبات الأساسية وهي المواصفة التي تمنح شهادة أنظمة الجودة الشاملة مع إلغاء كل من (9002 و 9003) ويطلق عليهما (الثنائي المتوافق) حيث تكون كل منهما من نفس الأجزاء والمكونات والفقرات إلا أن المواصفة (9004) تحتوي علي المزيد من متطلبات التطبيق المتقدم لإسلوب إدارة الجودة الشاملة. (عبد الحكيم احمد الخزامي، 2000م، ص 700).

5.2.3 مراحل الحصول علي شهادة الأيزو (9000) :

أ. مرحلة التحضير (ما قبل التسجيل) :

هي المرحلة التي يتم فيها التحضير والتسجيل والتجهيز والاستعداد لتطبيق الأنظمة والإجراءات والأساليب مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية للجودة (9000) وتشمل هذه المرحلة علي الخطوات التالية

1. إدراك وإلتزام الإدارة العليا للشركة علي أهمية إنشاء نظام للجودة يتطابق مع متطلبات شهادة الأيزو العالمية للجودة والفوائد التي تعود عليها من ذلك

2. علي الاداره العليا للشركة إن تقوم بتبليغ إقتناعها بإنشاء نظام للجودة إلي جميع المستويات الإداريه وكل العاملين والموظفين ويتم ذلك عن طريق برامج نوعيه (دورات تدريبيه) أو ندوات متخصصة بأهمية الجودة وتحسين الأداء .

3. تعيين لجنة توجيهيه أو مجلس للجودة وتعيين مدير للجودة يكون مسئولاً وممثلاً للمدير العام للإشراف

علي عمليات الجودة ولقيادة عملية تأهيل الشركة للحصول علي الترخيص وشهادة الأيزو المعنية حسب نشاطات وإهتمامات الشركة ويضم هذا الفريق تخصصات متنوعة من موظفي أقسام الجودة والمشتريات والتصنيع والتصميم والفحص والتجربة وباقي الأقسام الأخرى .

4. ينبغي علي مدير الجودة الذي سيتولى إدارة عملية تأهيل الشركة أن يتفهم طبيعة وفلسفة ومكونات المواصفات القياسية الدولية وملامح نظام الجودة الذي يتطابق مع هذه المواصفات.

5. تكوين فريق للجودة يعمل علي تنفيذ مشروع إنشاء نظام الجودة في الشركة ويؤهلها للحصول علي الترخيص وشهادة الأيزو المعنية حسب نشاطات وإهتمامات الشركة.

6. الاستفادة من خبرات الآخرين الإستشاريين والشركات التي نجحت في الحصول علي شهادة الأيزو

7. حضور رئيس فريق الجودة وبعض أعضاء مجلس الجودة الندوات التي تعقدها بعض الشركات المرخص لها دولياً بمنح شهادة الأيزو (9000) حيث يتم فيها شرح أساليب التقييم والتدقيق علي نظام الجودة لتحديد مدى مطابقة للمواصفات القياسية الدولية الأيزو (9000) .

8. وضع خطة عمل وبرنامج لتنفيذ يحدد فيها النشاطات المطلوبة لتنفيذها وأسماء المسؤولين عن ذلك والوقت الممتد لإنجاز العمل وكذلك التكاليف التقديرية .

9. إجراء المراجعة الأولية لنظام إدارة الجودة الحالي للتعرف علي نواحي القوة ونقاط الضعف فيه وأول ما يجب التدقيق عليه هو (دليل الجودة) المستعمل في الشركات والذي يجب إنشاؤه إذا لم يكن موجوداً أو تعديله قبل الإستمرار في باقي الخطوات.

10. الإستعانة عادة بإستشاري متخصص في عمليات إعداد الشركات وتأهيلها للحصول علي شهادة الأيزو ويقتصر دور هذا الإستشاري علي الإرشاد والتوجيه والنصح والتقييم فقط حيث أنه له دور تنفيذي وأن مسؤولية التنفيذ تقع علي عاتق موظفي الشركة.

11. تطوير وتحديث وثائق الجودة، وأهمها دليل الجودة الذي يتضمن أساليب الإجراءات وتعليمات العمل التي تحقق متطلبات نظام الجودة وهو الذي يتم التدقيق عليه والتقييم ومنح شهادة الأيزو علي أساسه

12. تطبيق نظام الجودة الذي ينسجم مع ما جاء في الدليل والذي يتوافق مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية ويجب مراعاة تحقيق العمليات والإجراءات والمواصفات المطلوبة والتي تستهدف إرضاء الزبائن، وأن تؤدي إلي زيادة كفاءة الأداء وتقليل الجهود الضائعة.

13. التغلب علي مقاومة التغيير بحسب إقتناع الجميع بجدوى التطوير وإشراك العاملين في عمليات التخطيط والتجهيز بحيث لايعتبر امراً مفروضاً عليهم.

14. التأكد من أن الشركات والمؤسسات جاهزة لعمليات التقييم للحصول علي شهادة الأيزو وذلك بالتدقيق علي نظام الجودة المطبق لدي الشركة ومن أنه يتطابق بعناصره مع متطلبات إحدى شهادات الأيزو ويتم ذلك عن طريق مدقق خارجي للتحقق من نظام الجودة وتطبيقه.

15. تحديد نقاط ومواقع عدم التطابق وتقديم الإقتراحات والتوصيات بشأنها وتطويرها حتي تصبح متطابقة تماماً للمواصفة القياسية المطلوبة. (صلاح الدين حسن السبسي، 2011م، ص 203).

ب. مرحلة التسجيل (حصول المؤسسة علي الشهادة) :

يتم في هذه المرحلة إختيار الجهة التي تقوم بالإشراف علي نظام الجودة للحصول علي الشهادة، علي أن تكون هذه الجهة من الشركات المرخصة، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :

1. التعاقد مع المسجل، وهي الشركة التي ستمنح الشهادة.

2. قيام المسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة.

3. التعاون مع المشرف (المسجل) وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها.

4. قيام المسجل بعمل تحليل الفجوة (إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة) وهذه الخطوه إختيارية

5. تقوم جهة الإشراف بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة، والكشف عن أي مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة، وفي حال وجود مخالفات جوهرية يؤجل منح الشهادة، أما إذا كانت المخالفات صغيرة فتمنح الشهادة علي أن يتم تصحيح المخالفات الصغيرة لاحقاً. (سليمان زيدان، مرجع سابق، ص69).

ج. مرحلة ما بعد الحصول علي شهادة الأيزو :

إن حصول أي شركة علي شهادة الجودة المعنية لايعتبر نهاية المطاف , بل يجب الإستمرار في عملية تحسين الجودة وعلي الأقل المحافظة علي المستوي اللائق الذي وصلت إليه الشركة والذي منحت الشهادة علي أساسه ومما هو معروف أن الشركة ستخضع للتدقيق والتقييم كل ستة شهور وسيتم شطب الشركة من سجل الجودة في حالة تدني مستواها ولذلك يجب إتباع ما يلي :

1. المحافظة علي مستوي نظام الجودة المطلوب.

2. المحافظة علي وثائق الجودة وتحديثها وخصوصا دليل الجودة الإرشادي التفتيش والمراقبة المستمرة

3. تفعيل عمل مدير الجودة بلإستمرار لمراقبة كل ما يؤثر علي نظام الجودة .

4. الإلتزام بالأنشطة والمنتجات والخدمات كما نصت عليه شهادة الجودة المعنية.

وبعد الحصول علي شهادة الجودة يكون التدقيق عليها كل ستة شهور وقد تحدث المراجعات المفاجئة في حالة ورود شكاوي من عيوب منتجات أو خدمات الشركة التي منحت الشهادة أو في حالة إجراء تعديلات

وتغييرات رئيسيه علي نظام الجودة الذي منح الشهادة علي أساسه.

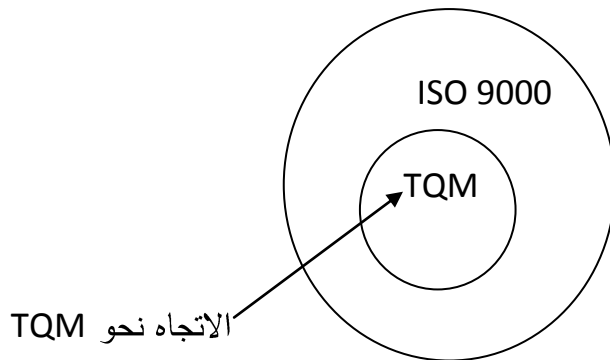
إن صلاحية شهادة الجودة الأيزو تحدد بثلاث سنوات ويتحتم علي الشركة بعد ذلك أن تطلب المؤسسة الإستشارية التي قامت بالتدقيق والتوصية بمنح الشهادة للشركة إعادة التدقيق والتقييم الجديد لنشاطات الشركة، وتكون عملية إعادة التقييم في العادة أسهل من عملية التقييم والتدقيق الأولي حيث يكون لدي المدققين المعلومات الكافية عن الشركة ونشاطاتها. (صلاح حسن السبسي، مرجع سابق، ص 208).

6.2.3 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو (ISO9000) :

قد تبادر الي ذهن القارئ تحليلات فكرية عن أوجه العلاقة بين كل من الجودة بإطارها الواسع وسلسلة مقاييس الأيزو (Iso 9000) وللجؤ في بحث هذه العلاقة يمكن أن نبين أن أغلب الباحثين في إدارة الجودة الشاملة والأيزو (ISO 9000) ينظرون الي هذه العلاقة بين الجانبين بالتكامل والإنسجام علي اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة من منظور شامل في حين أن (ISO 9000) يمثل نظاماً أيضاً لإدارة الجودة الشاملة علي مواصفات موثقة ولذلك فهما غير متعارضين بل يتشكلان من نسيج واحد. إن مواصفة (ISO 9000) تعتمد بشكل أساسي علي مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبذلك المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية إذا ما حصلت علي شهادة الأيزو فان ذلك يعني أن المنظمة لديها إدارة قوية تتطابق أركانها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وبذلك تكون إدارة الجودة الشاملة مكتملة للأيزو ولكنها ليست بديل عنه وهذا ما تم التركيز عليه بشكل واسع في إصدار (ISO 9000:2000) (يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 345).

إن العلاقة بين (ISO 9000) وإدارة الجودة الشاملة علاقة وثيقة حيث ان للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال أنظمة إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم (7) يوضح العلاقة بين (ISO 9000) وإدارة الجودة الشاملة



المصدر : منتهي احمد علي الملاح، درجة تحقيق معايير ادلرة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، ص31.

إن المنظمات الحاصلة على شهادة (ISO 9000) تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على المستهلك والتحسين المستمر ومشاركة العاملين.

ويمكن تلخيص بان الأيزو يختلف عن إدارة الجودة الشاملة في الجوانب والأبعاد التالية :

جدول رقم (3) الفرق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)	الأيزو (ISO 9000)
هي فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تغيير جذري في الثقافة التنظيمية	هي عبارة عن شهادة تمنح من المنظمة الدولية للتقييس
تهتم بالتركيز على المستهلك	ليس من الضروري التركيز على المستهلك
تهتم بعملية التحسين المستمر وتعمل على تعميق مفهوم أنها عملية مستمرة لا تنتهي	عملية التحسين عبارة عن قرارات ولا يلزم باستمرارها وعدم نهايتها
شامله لكافة الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام وليس من الضروري تطبيقها على الكل
تركز على ضرورة مشاركة كافة العاملين بالمنظمة	مشاركة العاملين ليست ضرورية
مسئولية الجودة تقع على كافة الأفراد في كافة أقسام المنظمة	المسئولية على قسم الجودة فقط
هدف المنظمة الأساسي رضا الزبون	هدف المنظمة هو الحصول على شهادة الأيزو أما رضا الزبون فيأتي بعد ذلك
ترتبط بإستراتيجية المنظمة	لا ترتبط بإستراتيجية المنظمة
تركز على التحسين والتطوير على المدى الطويل	خاضعه للمراقبة والتفتيش بصفة دورية من قبل المنظمة الدولية ويمكن سحب الشهادة في حالة عدم توفر شروط المواصفة
تعتمد على مشاركة الزبائن والمجهزين والموردين في تحقيق الجودة	ليس للآخرين دور في الحصول على الشهادة

المصدر: علي محمد فارس، الناجي شعيب، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2005م،

الفصل الثالث

أداء العاملين

المبحث الأول : مفاهيم أداء العاملين

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث : أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

الفصل الثالث

أداء العاملين

1.3 المبحث الأول : مفاهيم الأداء

1.1.3 تعريف الأداء :

تعريف توماس جليبرت : لايجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات أو تصميم النماذج أو التفيتش، أما الإنجاز هو ما يبقي من اثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتائج كتقديم خدمه محدودة أو إنتاج سلعه ما، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، علي أن تكون هذه النتائج قابله للقياس. (عبد البارى إبراهيم، 2003م، ص14).

تعريف احمد منصور : كفاءة الفرد أو العامل ومشكلة في مدي صلاحياته في القيام بعمله وتعلمه وتحمل مسؤولياته. (منصور احمد منصور، 1992م، ص 120)،

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلي الطاقة المبذولة فيقاس علي أساس النتائج التي يحققها الفرد. (راوية حسن، 2003م، ص، 209)،

الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي تشير إلي درجة تحقيق تلك المهام المكونة لوظيفة الفرد. (محمد سعيد انو سلطان، 2003م، ص 219)

تعريف الخزامي : سلوك يهدف إلي تحقيق نتيجة ، حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك إستجابة لمهمة معينه سواء قام بها بذاته أو فرضها علي الآخرين. (عبد الحكيم احمد الخزامي، مرجع سابق، ص 19).

أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والنتائج عن ثلاثة عوامل دافعية الفرد وقدراته، ومستوي إدراكه، كما أنه مدي مساهمة الفرد في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال. (رجم خالد، 2012م، ص 8).

من خلال التعريفات السابقة يعرف الباحث الأداء بأنه قدرة الأفراد علي تحقيق النشاطات والمسؤوليات الموكلة إليهم في العمل لإنجازها في وقتها المحدد لتحقيق أهداف المؤسسة المطلوبة.

2.1.3 مكونات الأداء : مكونات الأداء هي :

1. المقدرة علي العمل :

هي العنصر الأول من عناصر الأداء وتكتسب المقدرة علي العمل بالتعليم والخبرة العملية, كما أن حسن الإستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكنه من الوصول إلي تحقيق أهداف المؤسسة بلعلي فعاليه ممكنه ولن يبلُغ ذلك إلا من خلال الآتي :

أ. **حسن اختيار العاملين** : يتضمن إختيار العاملين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينه من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم, فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب فعلي إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توفرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم إنتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل .

ب. **التدريب والتكوين** : لن يكون التدريب مجدياً إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة وتعتبر وسيلة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجيه وزيادة الفاعلية , كما أنها مكمله لوظيفة الإختيار والتعيين, لأن هذه البرامج تساعد علي تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم علي أداء الأعمال, بالإضافة إلي أن أهداف الإستراتيجيه لإدارة الموارد البشرية هي الحصول علي قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص الشخص ومهارات ومعارف, فضلاً عن إمتلاك القدرة علي التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف كما أن هذه الإستراتيجيه تركز علي أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة .

2. الرغبة في العمل :

العنصر الثاني في الأداء هو الرغبة في العمل لدي الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف علي محددات دوافع العمل كوسيلة لتأثير علي تلك الرغبة أمراً ضرورياً لرفع الكفاءة, هذا وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعه من العوامل تتلخص فيما يلي :

أ. **بيئة العمل الداخلية والخارجية** : تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في خفض مستوي الأداء كذلك المتعلقة بإنعدام التهوية أو التدفئة وعدم التحكم في الضوضاء وغيرها أما المحيط الخارجي فيتشكل من تلك المؤثرات الإجتماعية التي تحدد كفاءة الفرد الإنتاجيه ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال, التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل كما يمكن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم علي تجنب الأخطاء والسلبيات.

ب. **حاجات الأفراد** : هو ما يرغب الفرد فيه من تحقيق حاجات ورغبات , فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه حتي يصنع لنفسه مركزاً أو مستقبلاً.

ج. **التحفيز** : يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات تهدف إلي تحريك الفرد العامل وتدفعه إلي تحقيق غرض أو نشاط محدد وقد يكون مادياً متمثلاً في الرواتب والعلاوات أو معنوياً مثل الإعتراف والتطوير

والمشاركة في إتخاذ القرارات, وتترك الحوافز أثراً إيجابياً إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها. (احمد محمد المصري, 2004م, ص 117).

3.1.3 معايير أداء العاملين والعوامل المؤثرة علي أداء العاملين :

أولاً : معايير اداء العاملين :

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلي أفضل مستوي للاداء وفي نفس الوقت التعرف علي أوجة القصور التي تشوب الأداء، وتتحصر أهم معايير أداء العاملين في الاتي :

أ. **الجودة** : تمثل جودة الأداء مدي مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوي أداء العامل) وتنعكس أيضاً علي مدي تلبية رغبات العملاء .

ب. **الكمية** : يقصد بها حجم العمل المنجز ، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ماهو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل .

ج. **الوقت** : يمثل أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الموارد المالية، الوقت) وما يميز أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتي يتم إستغلاله أحسن إستغلال .

د. **الإجراءات** : هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة لذلك يجب الإتفاق علي الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف (رجم خالد، مرجع سابق، ص 8-9).

ثانياً : العوامل المؤثرة علي أداء العاملين :

هنالك عوامل يجب أن يأخذها المسؤولين في إعتبارهم عند تقييم أداء العاملين وهي :

أ. **عدم المشاركة في الإدارة** : إنعدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة كالنخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا والتي تؤدي إلي الشعور بضعف المسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلي تدني مستوي الأداء لدي العاملين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في حل المشاكل التي يواجهونها في الأداء .

ب. **مشكلات الرضا الوظيفي** : الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة علي مستوي أداء الموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلي أداء ضعيف وإنتاجيه أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الإجتماعية كالعمر والمؤهل العلمي , والعوامل التنظيمية كالواجبات ونظام الترقيات .

ج. التسبب الإداري : التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل تكون مؤثره بشكل سلبي علي أداء العاملين الآخرين, وقد بنشاء التسبب الإداري نتيجة لإسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .

د. تأثير القائد علي أداء العمال : القائد يؤثر علي أداء المرؤوسين من خلال ما يوفره من ظروف وإمكانيات وموارد لازمه للأداء, وذلك من خلال إعطاء المرؤوسين العمل الذي يتناسب وقدراته ومهاراته وتوفير الموارد والمدخلات المعاونة اللازمة للأداء من الآخرين لإنجاز الأعمال.(سليمان حنفي محمود, 1990م, ص 188).

4.1.3 سبل تحسين الأداء :

تستخدم الإدارة الحديثة العديد من الوسائل لرفع معدلات الأداء ومن هذه الوسائل ما يلي :

أ. التدريب : نقص المهارات ، المعرفة ، السلوك السلبي لدي الموظف يمثل حاجه تدريبيه تتطلب توفير التدريب المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو تعديل السلوك .

ب. إستخدام الآلات المعاونة : إن إستخدام الآلات يرفع عن الموظف أعباء كثيرة, كما أنها تقلل من نسبة الأخطاء وفضلاً عن ذلك فان إستخدام الآلات يوفر الوقت والجهد ويؤدي إلي السرعة اللازمة لإنجاز الأعمال وبطبيعة الحال فليق الآلات المعاونة تختلف باختلاف العمل .

ج. التنظيم الفني : يحتاج التنظيم الفني إلي أن يكون متقناً ومبنياً علي دراسات علميه حتي يؤدي إلي رفع كفاءة العاملين لأنه في هذه الحالة سوف يؤدي إلي تلافي الكثير من الأخطاء والإجراءات التي لا داعي لها وذلك علي خلاف ما يحدث من التنظيمات البدائية غير المدروسة والتي تسير فيها العمليات في صوره متداخلة تؤدي إلي الإضطراب والتأخير والأخطاء وتستنفذ من العاملين جهوداً مضاعفه لتأديها.

د. التنظيم الإداري : إذا كانت الأوضاع الإداريه سليمة من حيث وضوح الإختصاصات والمسئوليات وتقسيم الأعمال بصوره منطقيه, فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلي زيادة كفاءة الأداء لدي العاملين. و. الحوافز : تؤدي الحوافز إلي رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز ماديه, معنوية أو مختلفة تقوم علي مزيج من التقدير المادي والمعنوي , هذه الحوافز لا يقتصر أثرها علي الشخص المقصود بها وحده بل أنها تؤدي إلي تحفيز الآخرين حتي يقتدون به من أجل الحصول علي هذه الحوافز.

ز. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب : ليس من الشك أن الناس يختلفون في قدراتهم ومولاتهم وإمكانياتهم وكذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلي قدرات وإمكانيات معينه , لذلك من اللازم أن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته , وميوله

ومواهبه وبمقدار نجاح إداره في تطبيق هذا المبدأ يكون نجاحها في الحصول علي أكبر عائد ممكن من العاملين لديها ويكون تحقيقها لأعلي معدلات الأداء الممكثه .(ربيع يخلف, 2007م, ص 16).

ح. **البعثات الداخلية والخارجية :** تمثل وسيلة هامه لرفع كفاءة الأداء لدي العاملين, لأنها تؤدي إلي زيادة أثر المعرفة في مجال العمل, حيث أن هذه البعثات بنوعها تؤدي إلي تبادل الخبرات والمهارات وكل ذلك ينعكس علي الأداء, فإذا إقترنت البعثات بحسن إختيار وإسلوب متابعه جيد, كان يلتزم المتدرب بوضع تقرير عن بعثته وما إستفاد منها وما لديه من إقتراحات لتحسين العمل في مجال تخصصه فإن ذلك من شأنه أن يجعل إسلوب البعثات عاملاً من العوامل الأساسية في رفع كفاءة الأداء .

ك. **الإرشاد لتحسين الأداء :** يقصد بالإرشاد هنا العمل علي حل مشكلات الموظف بشتي الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد والتوجيه, وذلك لأن هذه المشكلات تؤثر علي أداء العامل , أما في الأجل القريب أو البعيد. (محمد حسن راويه, 2004م, ص 65).

5.1.3 إدارة وإستراتيجيات التغيير لتحسين الأداء :

التغيير هو شعار المرحلة لأغلب المنظمات وقد يكون جذرياً يؤدي إلي فحص ودراسة شاملة للمنظمة وأنظمتها وإجراء التغيير اللازم ويأتي ذلك نتيجة مجئ إدارة جديدة للمنظمة, أو وجود فشل واضح في نتائج الأداء ..الخ فالتغيير الجذري الذي يحدث خلال دورة حياة المنظمة يكون عميقاً عادة ويشمل جميع أجزاء المنظمة, وقد يكون التغيير تدريجياً يرتبط بتكيف هيكل المنظمة ويتصف بالترار ولكنه أقل تأثيراً ويحدث كجزء من النمو الطبيعي للمنظمة ويهدف إلي إعادة هيكلة طرق الأداء والتشغيل الحالية لتحسينها أو لتوسع نطاقها نحو إتجاهات جديدة .

إن نجاح التغيير بنوعية يعتمد بدرجة كبيرة علي الأفراد الذين يقودون ويدعمون عمليات التغيير ويطلق عليهم (وسطاء التغيير) وقد يكونون إستشاريين (خارج المنظمة) أو مدراء وقادة أو إختصاصيين من داخل المنظمة .

وقد يكون التغيير عفويًا تلقائيًا من توجيه وسطاء التغيير وقد يقترن بنتائج سلبية أو إيجابية مثل الصراع الذي يحدث بين الأفراد ولكنه ينتهي إلي وضع إجراءات عمل جديدة تحقق الإنسيابية فيتدفق العمل. وهناك التغيير المخطط وهو الذي يحدث تحت توجيه وسطاء التغيير إستجابة لإدراك مسبق بوجود فجوات أداء وهذه الفجوات لا تنحصر بوجود مشاكل داخل المنظمة تستوجب الحل بل ربما بوجود فرص يجب أن تستثمر. فالتغيير المخطط أو المقصود هو مجهود يخطط ويصمم للتعامل مع فجوات الأداء بطرق تفيد المنظمة وأعضائها .(عبدالكريم محسن, 2006م).

2.3 المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين :

1.2.3 مفهوم تقييم الأداء :

تقييم الأداء هو عملية دورية هدفه قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً. (نورالدين شوقي, 2005م, ص 75).

يعرف بأنه عملية إصدار حكم علي النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة, ويعد ذلك حكماً مثالياً لإعتماده علي مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجه تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز لأداء العامل. (الصيرفي محمد, 2008م, ص 84).

تعريف ماهر : هو نظام يتم من خلاله تحديد مدي كفاءة العاملين لأعمالهم ويجب علي العاملين أن يكونو قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها. (احمد ماهر, 2007م, ص 406).

تعريف سلطان : هو عملية تقييم الموظفين لأعمالهم من خلال الأبعاد المختلفة المتعلقة بالمهام المؤدية من طرفهم. (محمد سعيد أنور سلطان, مرجع سابق, ص 60).

عملية إصدار حكم علي النشاطات التي تتم ممارستها من خلال العامل في زمن محدد في المنظمة, وبعد ذلك إصدار حكم مثالي لإعتماده علي مقاييس أداء واضحة. محاوله لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به منصفات نفسيه أو بدنيه أو مهارات فنيه وسلوكيه وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاوله تعزيز الأولي ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حالياً وفي المستقبل. (خالد عبدالرحمن العتيبي, 2003م, ص 198).

هو عملية يتم من خلالها معرفة مدي تحقيق وإنجاز العاملين للمهام المسندة إليهم ومدي تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجهم, وكذلك وفق معايير موضوعيه علي أسس علميه (نورالدين شوقي, 2005م, ص 19)

العملية الإدارية التي تهدف إلي الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث كفاءتهم في النهوض بالأعباء ومسئوليات وظائفهم من ناحية ومن ناحية إمكانيات تقلدهم لوظائف ذات مستوي أكبر وأعباء أكبر من ناحية أخرى. (سعاد نايف بلوطي, 2007م, ص 278).

من خلال التعريفات السابقة يعرف الباحث تقييم الأداء بأنه استخدام معايير علميه محدده مسبقاً للحكم عن مدي إنحرافات أداء العاملين عن المستوي المطلوب لإنجاز مهامه الوظيفية المحددة في وقتها المحدد بدقة وإتقان .

2.2.3 أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين :

أولاً : أهمية تقييم أداء العاملين :

1. رفع الروح المعنوية للعاملين : عندما يشعر العاملون أن جهودهم موضع تقدير وإهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلف لديهم الثقة في المشرفين والقيادات ويجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.
2. إشعار العاملين بمسئولياتهم : فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته وأن نتائج هذا التقييم يترتب عليها قرارات هامة علي مساره الوظيفي, فلهه يبذل أقصى جهده في العمل .
3. تقييم الأداء وسيله فعالة لضمان العدالة : حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة علي أساس جهده في العمل وهذا يتطلب من القيادة معاملته متساوية لكافة مستويات العاملين .
4. الرقابة علي المشرفين : حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة علي مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم.
5. إستمرار الرقابة والإشراف في تقييم الأداء : يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعياً وسليماً علي أدائهم.
6. تقييم سياسات التدريب والإختيار : يعد تقرير تقييم الأداء بمثابة الحكم علي مدي سلامة طرق إختيار وتدريب العاملين, بجانب تحديد الثغرات والعمل علي تلافيها (مهدي حسن زويلف, 1999م, ص 548)

ثانياً : أهداف تقييم أداء العاملين :

1. إختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء العمل بما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب مع قدراتهم تحقيقاً لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
2. مساعدة المشرفين المباشرين علي ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.
3. تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وإرشادهم إلي ما فيه خدمة مصالحهم ومصالح المنظمة.
4. إكتشاف الأفراد العاملين والمؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة.
5. يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية والإطلاع , إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين الإحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين , إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف وشخصية من يقيمه.
6. يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أوضاع

- العاملين فيها، مما يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها ، كما يعتبر قياس الأداء مؤشر لقياس عمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة.
7. يساعد في تحديد مدي فعالية المشرفين والمدراء في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم
8. يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف وإقتراح إجراء التحسين لأداء العاملين.
9. رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدي المرؤوسين برؤسائهم ونشؤ علاقة قائمه علي أساس الثقة بين الإدارة والعاملين.
10. وسيلة لتطوير الأداء الذاتي، حيث هو أداة صالحة وفعالة ويستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومدي كفاءته في العمل ومعرفة نواحي الضعف والثغرات لديه.
11. تنمية الكفاءة لدي الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء سلوك مرؤوسيهم والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وهذا يؤدي إلي تنمية ملكات التقدير والحكم السليم علي الأمور والتدريب علي الرقابة الفعالة والمستمرة.
12. إشعار الموظفين بالمسئولية، أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه وأدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج هذا التقييم يترتب عليه إتخاذ قرارات هامه تتعلق بمستقبله الوظيفي سوف يشعر بالمسئولية إتجاه نفسه واتجاه عمله وسوف يتفاني في بذل الجهود والطاقات التي يمتلكها لتأدية عمله علي أحسن وجه ولحسب رضا الإدارة والرؤساء المباشرين.
13. وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة ترقيه، زيادة في الأجر، وذلك علي أساس كفاءة وجهد في العمل، وتتضمن أن كل العاملين يلقون معاملته واحده دون تحيز أو تمييز فرد علي آخر كما أن قياس الأداء يقلل من إحتمال إغفال كفاءة نشاط أي فرد من ذوي الكفاءة العالية والذين يعملون في صمت. (عمر وصفي عقيلي، 1991م، ص 170).

3.2.3 مراحل عملية تقييم أداء العاملين :

- نظراً لصعوبة تقييم أداء العاملين، يتطلب تخطيطاً سليماً تمر عملية تقييم الأداء العاملين بعدة مراحل وهي
1. **مرحلة وضع معايير الأداء :** تعتبر أولي خطوات تقييم أداء العاملين ، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (الأهداف) فيشكل معايير بالتعاون بين القيادات (إداريه وإشرافية) والعاملين ، وبالتالي فإنه يتم الإتفاق علي المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا بنشاء الواقع والتوجه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.
2. **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :** تهدف هذه الخطوة إلي التعرف علي الكيفية التي يعمل بها العاملين،

وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب, وبذلك يتم تحديد و إتخاذ الإجراءات التصحيحية, هذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد

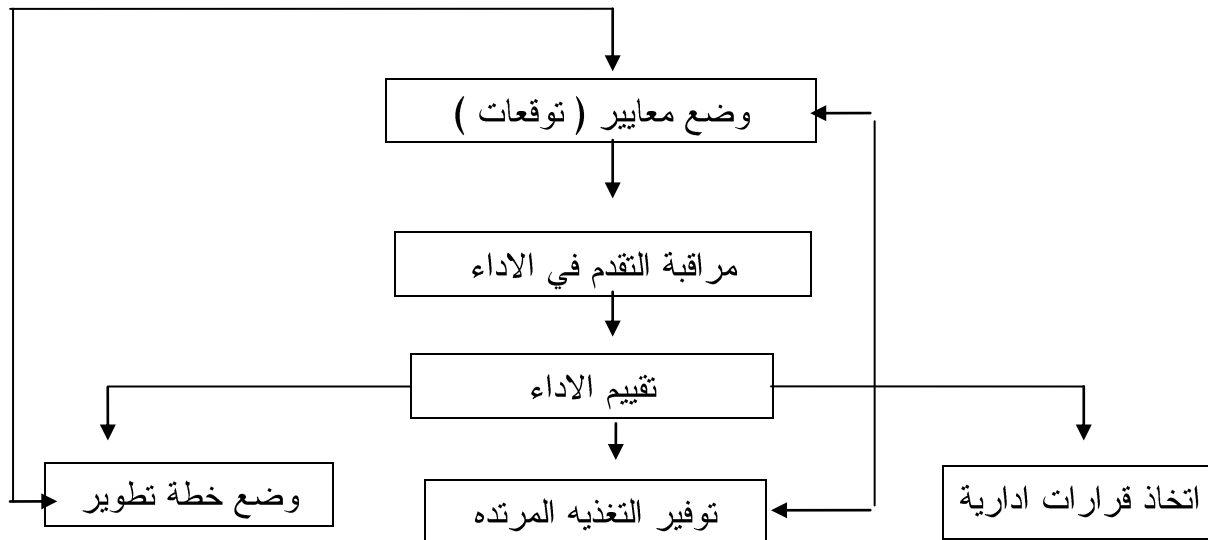
3. **مرحلة تقييم الأداء :** يتم في هذه المرحلة قياس تقدم الأداء للعاملين ثم مقارنته بالمعايير (المحددة التوقعات) في الخطوة الأولى, مما يمكن من إصدار حكم موضوعي علي أداء العاملين .

4. **مرحلة التغذية العكسية :** يحتاج كل عامل في المنظمة للتعرف علي مستوي أدائه , أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه, ولذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في التطلع علي أدائه, كما أنها تشكل دافعاً له لتطوير أدائه, وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد إن يستوعبوا المعلومات التي تحملها.

5. **مرحلة إتخاذ القرارات الإدارية :** إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في إتخاذ القرارات في ميادين شتي مثل الترقية , المكافأة , التدريب, التقلات, الجزاءات, والخ .

6. **مرحلة وضع خطة تطوير تقييم الأداء :** يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي علي تقييم الأداء من خلال التعرف علي المهارات, المعارف, القيم التي يحملها العامل وتبني أهمية هذه الخطوة عندما لاتصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقاً من طرف المنظمة في عملية التقييم

شكل رقم (8) خطوات عملية تقييم أداء العاملين



المصدر : عادل حrchوش صالح , مؤيد سعيد سالم , إدارة الموارد البشرية, بغداد, العراق 1991, ص 124

4.2.3 طرق تقييم أداء العاملين :

أولاً : الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

أ. طرق الأساليب المقارنة وتشمل طرق (الترتيب , المقارنة المزدوجة , وطريقة التوزيع الإجمالي)
ب. طرق الأساليب غير المقارنة وتنقسم إلى طريقة الأسلوب الروائي (التقارير الحرة, الأحداث الحرة, المراجعة الميدانية, تقييم المجموع, وضع الأهداف) وطريقة مقاييس التقديرات (التقدي البياني, الطريقة البيانية لقياس السلوك والمخرجات, النماذج المرتكزة علي أنماط السلوك الوظيفية, الركائز السلوكية) وطريقة القوائم (القوائم المرجعية, الاختيار الإجمالي).

أ. طرق الأساليب المقارنة :

طريقة الترتيب : تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم , ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهله وميسورة إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلاً, وتصبح إذا كان عددهم كبيراً, تتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد الموظفين.

طريقة المقارنة المزدوجة : يمكن إتباع هذه الطريقة لتقييم أداء الموظف العام ككل, وهي تحقيق قدر أعلى من الموضوعية حيث تعتمد علي مقارنة كل موظف بموظف آخر, عيوب هذه الطريقة عجزها الكشف عن الفروق بين الأشخاص الذين يكونون في الترتيب المتقارب .

طريقة التوزيع الإجمالي : في هذه الطريقة يقسم الرئيس مجموعات من المرؤوسين , ويكون معظمهم في المستوى المتوسط وأقلهم في المسؤولية الأعلى والأدني ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقاً لنسب يحددها وهي (ضعيف, متوسط, جيد, جيد جداً, ممتاز), عيوب هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم (ضعيف أو متوسط) بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جداً, (احمد ابوالسعود محمد, مرجع سابق, ص 58-63).

ب. طرق الأساليب غير المقارنة :

الطريقة الإنشائية أو الروائية (طريقة التقرير) : الأكثر إستعمالاً في القطاعات الإدارية, حيث كثيراً ما يقيم الفرد في آخر العام بتقرير يعده المسئول المباشر بيدي فيه رأيه حول أدائه وقد يكون التقرير وصفيّاً إنشائياً مختصر أو قد يكون تفصيلياً.

طريقة المقاييس التدريجية أو (الترتيب الرقمي أو الرمزي) : تعتمد علي حصر الجوانب التي تتصل بالعمل ويتم ترقيمتها بشكل متسلسل بحيث يحمل كل جانب درجات مختلفة, وبالتالي فلن المقيم يضع علامة

تتناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف، مميزاتا أنها سهلة في التطبيق وسريعة وتمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم، عيوب هذه الطريقة وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم.

طريقة الاختيار الإجباري : تقوم هذه الطريقة علي جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد، ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي المرغوبة في الفرد والنواحي الغير مرغوبة في الفرد، ويتم إعداد شفره خاصة يتم بها تحديد العبارات التي تعتبر أكثر أهميه في كل ثنائي، ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر إنطباقاً علي الشخص والعبارة الأقل إنطباقاً عليه وبمراجعة تلك العبارة المختارة علي الشفرة السرية يمكن تحديد وتقييم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة ، والتي تتفق مع العبارة الواردة في الشفرة فقط ، من مميزات هذه الطريقة لاتسمح بالتمييز، حيث لايعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك، إلي جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.

طريقة الأحداث الحرجة أو (العلامات الحرجة) : يقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله ولايركز المشرف علي الحدث في حد ذاته وإنما علي سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته، ويتم تصميم نماذج بتقييم متنوعة وتتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة، وتوزيع حدوثها والثاني للأخطاء المميزة وتواريخ حدوثها، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف وبالتالي تكون النتيجة شاهداً ودليلاً علي الأداء الجيد أو السيئ، وتتخلص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعيه لأداء الفرد، وكذلك تساعد علي إبراز نقاط القوة في أداء الفرد وتكتشف نواحي القصور في أدائه ، عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلزم عماله باستمرار ومراقبتهم عن قرب، ويضع أنفه في كل ما يفعلون، مما يضايق هؤلاء العمال ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار .(منير نوري وفريد كورتل، 2011م، ص 230-235).

ثانياً : التوجهات الحديثة لتقييم أداء العاملين :

طريقة الإدارة بالأهداف :

تقوم هذه الطريقة علي إشترك جميع العاملين في وضع الأهداف وتقييمها علي أساس تحقيقها وتتكون من الخطوات التالية :

أ. تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح.

ب. إتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو انسب للمنظمة ولتحقيق أهدافها حتي يتمكن (العمال) من وضع خطه مستقبليه لتحقيق هذه الأهداف.

ج. عقد الإدارة لإجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها والتعديل فيها ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة للوصول في النهاية إلي إرضاء وإتفاق الطرفين وهنا يمكن للإدارة تحديد المعايير التي تنشد إليها في التقييم.

د. إعطاء فرصه للفرد في تقييم ذاته.

و. وأخيراً تقييم النتائج التي توصل إليها العاملين ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سابقاً ثم البحث عن الأخطاء والفروق إن وجدت ودراسة أسبابها ثم تصحيحها ومحاولة إيجاد وسائل التي تمنع حدوثها في المستقبل وبعد ذلك يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة.

إن طريقة الإدارة بالأهداف لا تركز علي الصفات الشخصية للفرد ولكنها تركز علي الإنجازات وكيفية إنجاز الأهداف، هل هي الطريقة المتفق عليها وفق المعايير المحددة سابقاً أم لا ؟

طريقة (Levaluation 360) - Le 360 Feed - back :

ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين، وطبقت من طرفعدد منهم في أكبر المنظمات هناك وتعتمد علي تعدد مصادر أو مراكز التقييم، تقييم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، المساعدين المباشرين، المسؤولين، إضافة إلي تقييمه لذاته، ويتيح هذا التعدد في الجهات القائمه بالتقييم تعدد وإختلاف في المعايير التي يتم علي أساسها التقييم، من إيجابيات هذه الطريقة أنها تهدف إلي إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء مما يشعرهم بالأهمية والإعتبار. (عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 171).

5.2.3 دور إدارة الجودة بتقييم أداء العاملين وصعوبات تقييم أداء العاملين :

أولاً : دور إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين :

ترتبط إدارة الجودة الشاملة إرتباطاً وثيقاً بتقييم أداء العاملين حيث تتطابق نظم تقويم الأداء مع توجيهات المنظمة في ظل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال نقل أداء الفرد إلي الجماعة (فرق العمل) وتعدد مصادر التقييم لتفادي الإنحرافات عن المستهدف والبعد عن الإعتبارات الشخصية وتوافر عدالة نظام التقييم، وقد أوضح بعض علماء الإدارة أن المنظمة ليست مطالبة بلقن تضحي بنظام تقييم الأداء لحساب الجودة الشاملة بل يمكن التنسيق بين نظامين عن طريق الأتي :

أ. أن تكون توقعات العملاء هدفاً لأداء الفريق.

ب. أخذ المهارات السلوكية في الإعتبار.

ج. المشاركة في وضع خطط التحسين المستمر ومكافأة المبدع من العاملين تقديراً لجهودهم البارزة والمميزة .

وترتبط مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتقييم الأداء كما يلي :

1. تحقيق رضا العميل : تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة رضا العميل تعتبر معياراً للحكم على مستوى الأداء حيث يتحقق الرضا بتوافر العناصر التالية (التوقعات، المقارنة، التأكد وعدم التأكد، التعارض) .

2. تحقيق مشاركة العاملين : يتم مشاركة العاملين علي نحو يؤدي إلي زيادة النتائج الإيجابية ويتمثل ذلك من خلال المشاركة والاشتراك في عملية الوصف الوظيفي، الاشتراك في ابتكار مقاييس ومعايير جديدة للتقييم، التعامل مع التقييم الذاتي ووضع في الاعتبار عند إجراء التقييم الشامل للأداء، الاشتراك في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها والداعمة لعملية تقييم الأداء ، ومما لاشك فيه أن مثل هذه الاشتراكات تجعل نظام تقييم الأداء فعالاً، وأكثر قبولاً من جانب العاملين في المؤسسة .

3. فرق العمل : يجب أن تكون هناك ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل وتقديم الدعم الحقيقي لكل عنصر من الفريق خلال عمل الفريق من أجل تحقيق أهدافه وهذا ما ينطبق مع أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب من الإدارة العليا أن تعمل علي تعديل نظام تقييم الأداء بحيث يعتمد علي تقييم العمل الجماعي وليس الفرد ويتناسب مع منهج حلقات الجودة والتغلب علي مشكلة تقييم الأداء الفردي المعمول به في المؤسسات التي لا تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة.

4 القيادة الإدارية : حيث يتعين علي القيادة الإدارية القيام بالمهام التالية (تعريف الأداء، تسهيل الأداء، تشجيع الأداء) ويعني ذلك أن دور القيادة الإدارية في ظل منهج إدارة الجودة الشاملة يعتمد علي تحفيز العاملين من أجل التحسين المستمر وتجويد الأداء بحيث تكون الأخطاء صفرية ومن ثم تحقيق رضا العملاء عند خدمات المؤسسة التي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب علي الإدارة العليا أن تعمل علي تقييم أداء العمل في ضوء تحقيق رضا العملاء، وعدم وجود عيوب في المنتجات أو قصور في الخدمات المؤداة إلي المواطنين وأختفاء شكاويهم بل يعتبر ذلك أحد مصادر تقييم الأداء مع توكي الجودة في نظام التقييم ذاته بحيث يتصف بالعدالة والموضوعية والقابلية للقياس (حمدي عبد العظيم، 2008م، ص 147).

ثانياً : صعوبات تقييم أداء العاملين :

لو كان من الممكن تقييم جهود الأفراد العاملين علي أساس عمل الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات أو

غير ذلك من المعايير الموضوعية لأمكن تجنب تلك العيوب المصاحبة لعملية تقييم الأداء إذ أن هذه العملية تتم علي أساس التقديرات الشخصية مما ينتج عنها الكثير من الأخطاء والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

1. التأثير بصفه معينه في الحكم علي كفاءة المرؤوسين : تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بعملية التقييم ببعض الخصائص أو الصفات المميزة للفرد العامل محل التقييم , مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها, فقد تظهر نتائج إيجابيه في حالة التأثير الإيجابي أو سلبيه في حالة التأثير السلبى, وفي كلا الحالتين يعتبر الأمر مشكله.

2. التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم : يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الحقائق الذاتية لدي الفرد القائم بالتقييم, فلو كان المقيم حديث الخبرة في العمل الإداري قد يميل إلي القسوة والصرامة علي عكس ذو الخبرة الإداريه والإدراك العالي, من جهة أخرى نجد بعض الرؤساء يميلون إلي التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبى علي النتائج, ولن يتحقق الهدف الأساسي من عملية التقييم

3. إصدار أحكام عامه ومتوسطه تجاه المقيمين : تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء , إذ أن بعض الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم دون التمييز بين أداء العاملين, مما يؤدي إلي الخروج بنتائج سلبيه عند تحديد نقاط القوة والضعف للأداء, حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقي للأداء.

4. عدم وضوح الهدف من عملية التقييم : علي إداره وضع هدف معين, حتي لاتكون العملية هدرًا للوقت والمال كان يتعلق الأمر بالقياس أو المقارنة أو تقويم نقاط القوة وتعزيز نقاط الضعف.(جمال الدين محمد مرسي, 2003م, ص 415).

6.2.3 التغيرات التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي العاملين :

1. التغيرات في أدوار العاملين :

التغير في أدوار العاملين تجاه مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشتمل علي النواحي التالية :

الوظائف والمهام : في ظل إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات في المنظمة مسئولية جميع العاملين بها وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات تحسين العمليات بالمنظمة.

فرق العمل : تمثل حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة فرق العمل متعددة المهام (فرق المشروعات), والتي تحتوي علي عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة ويتم حل هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة.

مسمي الوظيفة : في ظل إدارة الجودة الشاملة ظهرت مسميات لوظائف جديدة , المساعدين والمسهلين

وهم الذين يساعدون بجهود كبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. التغيرات في أداء العاملين :

عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحدث تغيرات في أداء العاملين تتمثل في :

جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها : في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن فرق

العمل في المنظمة أصبحت تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في

هذه العمليات وذلك من خلال خراطم العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم .

المكافآت الخاصة : بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فإن هناك نتائج خاصة

تستحق مكافآت خاصة في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت

الخاصة بهم وهي :

أ. مكافآت تعتمد علي النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون

أولوية مثل إنخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، إنخفاض نسبة إيرادات المبيعات، إنخفاض الفاقد والتلف في

الإنتاج، زيادة معدل الإستجابة للعملاء، كما قد تكون ثانوية ونتائج قابلة للقياس تؤدي الي وجود النتائج

الأولية مثل عدد المقترحات التي يقدمها العاملون والمتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الإنتاجية،

جودة عمليات التوريد، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث .

ب. المكافآت المنتظمة وهي المكافآت التي تكون إسبوعية، شهرية، ربع سنوية، سنوية، وتمنح للعاملين

الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بإنخفاض شكاوي العملاء من جودة المنتجات

ج. مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع علي فريق

العمل ككل.

التدريب : إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين علي المعارف الجديدة وأدوات

حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة علي الجودة.

تقييم الأداء : في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء علي تقييم الرئيس لأداء المرؤسيين

وأنما يوجد تقييم لأداء الرئيس من قبل المرؤسيين وكذلك تقييم العملاء والموردين وتقييم الأداء لفرق

العمل الموجودة بالمنظمة وتقييم زملاء العمل لبعضهم البعض.

الأجور والحوافز : في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة

إجمالية من الأجور والحوافز، والأجور والحوافز منها ماهو مادي ومنها ماهو غير مادي، وقديماً وطبقاً

لنظرية العدالة فإن العاملين يتحصلون علي أجر يتعادل مع الجهد المبذول في العمل، وعلي ذلك فإن

العاملين كانوا يحصلون علي أجور منخفضة لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمنظمة من خلال وظائف محدودة ضيقة المجال.

أما الآن فإن المنظمات تحصل علي قدر كبير من المساهمات من العاملين بها، فالعاملون يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعد على أداء أكثر من مهمه في نفس الوقت. ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الإدارة للمنظمة فإنهم يحصلون علي مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز.

ومعظم هذه الحوافز غير مادية مثل التدريب، وقديماً كان الاعتقاد السائد لدى العاملين هو الأمان الوظيفي نتيجة إستمرارية في الوظيفة، أما الآن فإن الأمان الوظيفي في تدريب العامل علي مهارات متعددة تشمل مهارات تحسين العمليات.

ومن أمثلة الحوافز غير المادية أيضاً العمل في فريق حيث يقوم العامل أيضاً بالمشاركة في وضع أهداف فريق العمل وتنفيذها ، وجود أماكن لإن انتظار سيارات العاملين بالمنظمة ، تقديم وجبات للعاملين ، تذاكر للسينما أو المسرح للتسلية.

أي أنه في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الإيجور والحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها العامل مثل الإيجور، الحوافز، إمتلاك الأسهم بالمنظمة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية، مكافآت مقابل تقديم العامل لتقديرات تحسين الاداء، مكافآت مقابل تقييم العامل لمعرفة وخبرته في العمل، وتدريب العامل بشكل مستمر علي كل ما هو جديد، العمل في فريق عمل .

(احمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص81).

3.3 المبحث الثالث : أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

1.3.3 مفهوم حلقات الجودة وإسلوب عمل حلقات الجودة :

أولاً : مفهوم حلقات الجودة :

تعريف برويسكي وشينج : مجموعة عمل صغيرة تتكون من (4_10) أفراد يجتمعون دورياً لتقديم طرق جيدة لتحسين جودة حياة العمل، وهي إحدى الطرق والأدوات التي تستخدمها المنظمات للحصول على أفكار التحسين المستمر للعمليات. (النعيم حسن واروي عبد الحميد، مرجع سابق، ص 161).

جدول رقم (3) يوضح الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل

المعايير	حلقات الجودة	فرق العمل
شمولية العمل	تكلفة بإنجاز عمل محدد وصغير	تكلفة بإنجاز عمل او مهمة كاملة
العاملون	من قسم واحد	من أقسام متعددة
صفة العمل	طوعية	إجبارية
ديمومة العمل	تنتهي بمجرد إنتهاء المهمة	تبقى طيلة حياة المشروع
طابع العمل	عمل فني	عمل إداري
طبيعة العاملين	لا يوجد تجانس من حيث الوظيفة أو المنصب	متجانسون في الوظيفة أو المنصب الإداري
سلطة القرار	قرارات إستشارية تقدم مقترحات فقط	قرارات تنفيذية

المصدر : قاسم نايف المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، عمان، دار الشروق، 2006م

ثانياً : إسلوب عمل حلقات الجودة:

هنالك أربعة مراحل تمثل إسلوب عمل حلقات الجودة وعمودها الفقري وهي :

1. مرحلة تحديد المشكلة :

يتم تحديد المشكلة التي تقوم حلقات الجودة بوضع حل لها عن طريق إداره أو مصدر آخر داخل المنظمة أو خارجها وكلما كثر عدد المشاكل المقترحة كلما زادت الفرص لإختيار مشكله لها أهميه ووضع حلول لها من قبل أعضاء الحلقة وغالباً ما يتم ذلك بإستخدام إسلوب العصف الذهني.

2. مرحلة إختيار المشكلة :

يتم إختيار المشكلة الأساسية المحددة سابقاً والتي تواجه المنظمة وتتطلب وضع حلول لها ويتم إختيار المشكلة التي تحظى بإختيار أكبر عدد من أعضاء الحلقة وتتساوي فرص إختيار المشكلة الأساسية بين

أعضاء الحلقة أي أنه لايجد في هذا المجال فرق بين الرئيس والمرؤوس ولإختيار المشكلة يصبح أفراد الحلقة في موقف يسمح لهم ببداية تنفيذ البرنامج .

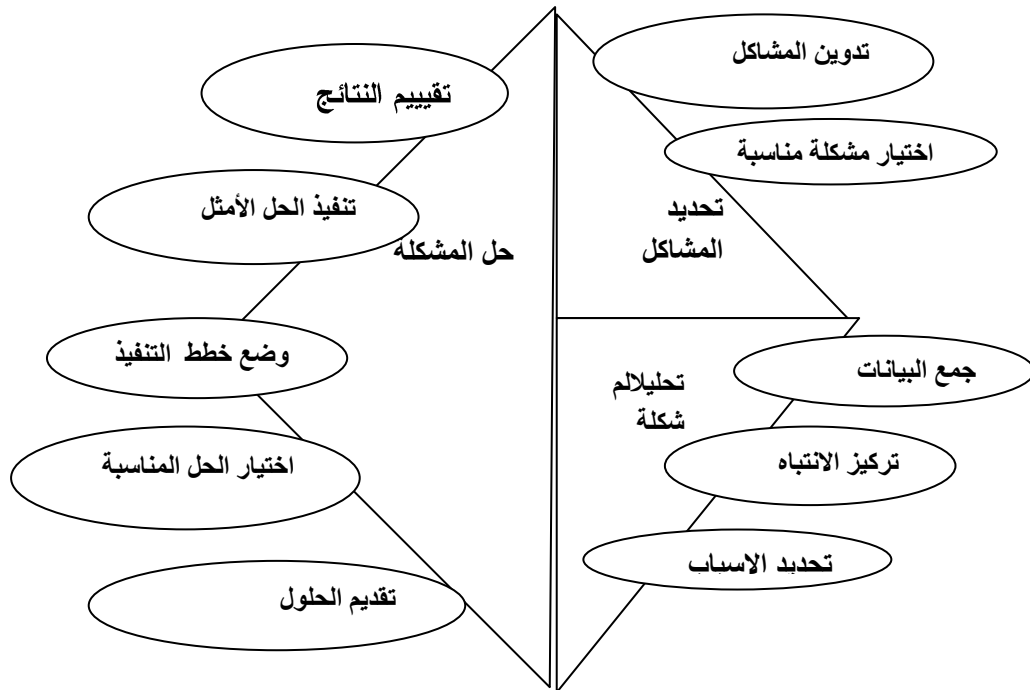
3. مرحلة تحليل المشكلة :

بعد تحديد المشكلة الرئيسية يبدأ أعضاء الحلقة في تحليلها لتحديد أسبابها الرئيسية والنوعية وقد يكون ذلك عن طريق إستخدام أسلوب العصف الذهني أو (مخطط السبب والأثر).

4. مرحلة إختيار الحل :

بعد الإنتهاء من تحليل المشكلة وتحديد أسبابها الرئيسية والفرعية يقوم أعضاء الحلقة مباشرة بعرض مقترحات حلولهم، وغالباً ما يتم وضع حل للمشكلة بوجود أعضاء من إداره العليا، ومن ثم تقوم الإداره العليا بمراجعة الحلول المقدمة لها وإتخاذ القرارات اللازمة حولها في الوقت المناسب، كما يقوم أعضاء الحلقة بمتابعة تنفيذ الحل المقترح في الواقع العملي. (النعيم واروي، مرجع سابق، ص 170)

شكل رقم (9) يوضح آلية عمل حلقات الجودة



المصدر : علي محمود ادريس والناجي شعيب، اساسيات ادارة الجودة الشاملة، منشورات جامعة عمر المختار، البيضاء،

ليبيا، 2014م، ص158

2.3.3 أهداف حلقات الجودة :

الشكل رقم (10) أهداف حلقات الجودة وفقاً لدراسة (JUSE)

تحسين عمليات الاتصال داخل المؤسسة			
تحسين اداء العاملين للمشاكل المطروحة	تحقيق درجة اعلي من رضا العاملين	ارتفاع الروح المعنوية لدي العاملين	
	رفع مستوي الإنتاجية	تحسين السلامة المهنية	
تحسين فرص حل المشكلات		خفض الاهدار من الوقت والجهد	تدعيم روح العمل الجماعي
تماسك التنظيم		زيادة الرغبة في مشاركة العاملين	خفض حالات التثمر
علاقات انسانية افضل		تطوير شخصية العاملين	توفير فرص جيدة للتعليم
تصعيد درجة وعي العاملين بالمشكلات المحيطة		تحسين بيئة العمل	زيادة ولاء العاملين للمؤسسة
زيادة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات			

المصدر : فريد عبدالفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة

العربية، القاهرة، 1996م، ص 204

3.3.3 أنواع أدوات ووسائل التحسين المستمر :

هنالك العديد من الأدوات والوسائل التي تستخدم في تحليل وتحسين العمليات والتي سماها خبير الجودة الياباني إشيكاوا بالأدوات السبع الأساسية ويطلق عليها آخرون الأدوات الإحصائية السبعة .

أدوات تحليل العملية : تمكن أدوات تحليل العملية الإدارة من تفهم كيفية القيام بالعملية وبالتالي تمكنها من بحث طرق حلها وتحسينها وتتمثل أدوات تحليل العملية في الآتي :

أدوات خلق الأفكار (العصف الذهني والمجموعات والجماعات الإسمية)

أدوات جمع وتنظيم المعلومات (مخطط السبب والأثر، خريطة التدفق، المدرج التكراري)

أدوات تحليل البيانات (مخطط باريتو، قائمة المراجعة، خرائط المراقبة، مخطط التبعر) .

1. أدوات خلق الأفكار :

العصف الذهني :

مفهوم العصف الذهني أو الإنطلاق الفكري الذي طوره (اليكساسبورت) في ثلاثينيات القرن الماضي العديد من الإستخدامات في مجال تطوير وتحسين الجودة الإنتاجية فهو محاوله لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها علي سبي العمل ويعتبر نقطة إنطلاق عملية التحسين المستمر، حيث يساعد هذا الإسلوب علي تحديد المشكلات وأسباب حدوثها وتحديد مجالات التحسين والتطوير الممكنة ومن ثم تخطيط إتخاذ قرار التطوير والتحسين،(النعيم حسنواخرون، مرجع سابق، ص177).

2. أدوات جمع وتنظيم البيانات :

مخطط السبب والأثر (عظم السمكة أو مخطط ايشيكاوا) :

هو مخطط يوضح العلاقة بين الأسباب والنتائج ومدى الارتباط بينهما، ثم الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوث المشكلة موضع الدراسة وهو أسلوب يعتمد على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الرئيسية وكذلك الأسباب الفرعية لكل مجموعته وبعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة مع إهمال الأسباب الأخرى،

بنشاء عظم السمكة بعد انفجار الأفكار (العصف الذهني أو إثارة الأفكار) ويتم في خطوات وهي :

أ، رسم خط أفقي متجه نحو المشكلة الحاصلة أو الهدف المحدد.

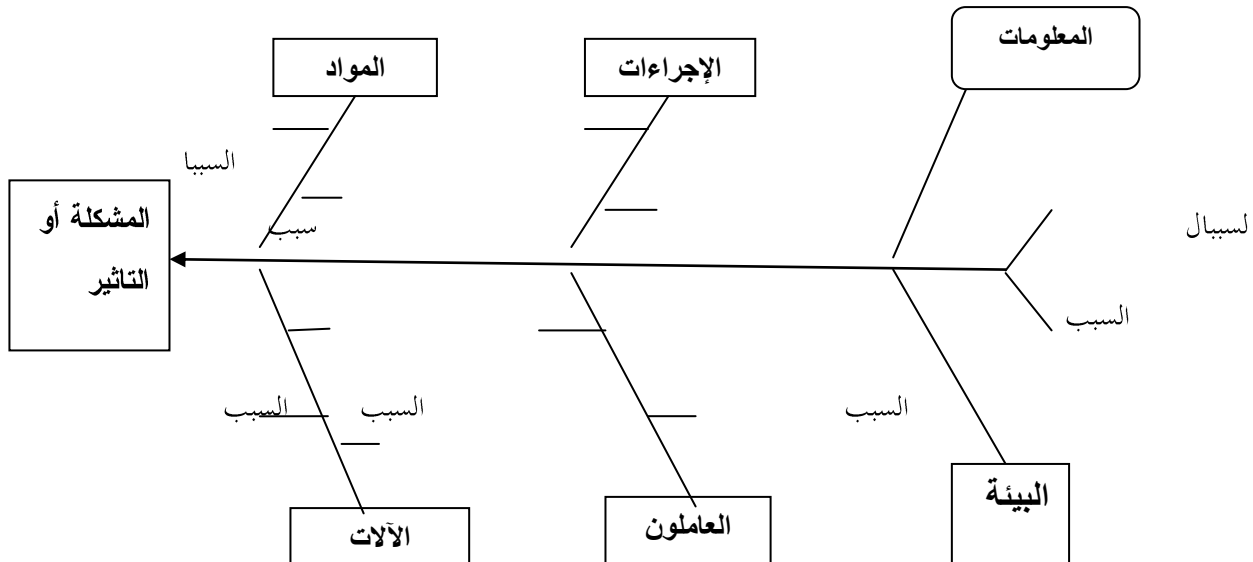
ب. تجميع تصنيف الأسباب المحتملة بعائلات والتي يقصد بها (المادة، اليد العاملة، المواد، الطرق، الوسط

ج. رسم الخطوط المتعلقة بعدد العائلات من الأسباب الرئيسية المحتملة وإيصالها بالخط الرئيسي.

د. تسجل على الخطوط الفرعية قصيرة الأسباب المتعلقة بكل عائلته وإظهار كل الأسباب المتعلقة بكل عائلته محتمله.

و. بعد تحديد كل الأسباب المحتملة الحدوث يتم البحث عن السبب الحقيقي الذي سيكون المؤثر الأكبر على المشكلة حيث سيبقي للمراجعة والتصحيح (فريد كورتل وأمال كحيله، 2010م، ص 143-144).

شكل رقم (11) هيكل السمكة



المصدر : رعد عبدالله الطائي، عيسى قدامة، ادارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ،

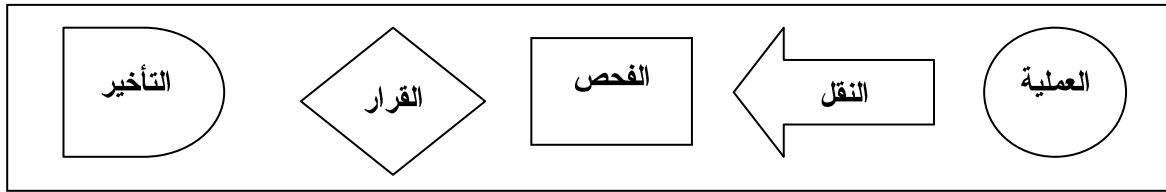
2008م، ص290

خريطة التدفق أو الانسياب :

تعتبر خرائط التدفق أداة مهمة إذ توضح الخطوات التي تتم في عمل محدد وذلك باستخدام رموز معينة تمثل أنماط مختلفة من الأحداث والنشاطات ويجب علي مستخدم هذا النوع من المخططات الإلمام الكامل بكل الرموز التي يحتاجها للتعامل مع العملية التي يدرسها ولايمثل شكل الرموز أهمية اطلاقاً طالما أن الكلمات المستخدمة تعبر عن فهم لهذا العنصر في العملية.

ولقد وجد المسيريون الذين يستخدمون مبادئ إدارة الجودة الشاملة أن مخطط التدفق مهم جداً في فهم كيف تتم العملية وكيف يمكن تحسينها , ويمكن الإعتماد علي هذا النوع من التخطيط كأداة ممتازة للتدريب ولتوضيح كيف يمكن أن يطبق إجراء جديد علي عمليه معينه (خيرالدين جمعه, مصدر سابق,ص 201)

شكل رقم (12) رموز خريطة التدفق



المصدر : قاسم نايف المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، عمان، دار الشروق، 2006م، ص228

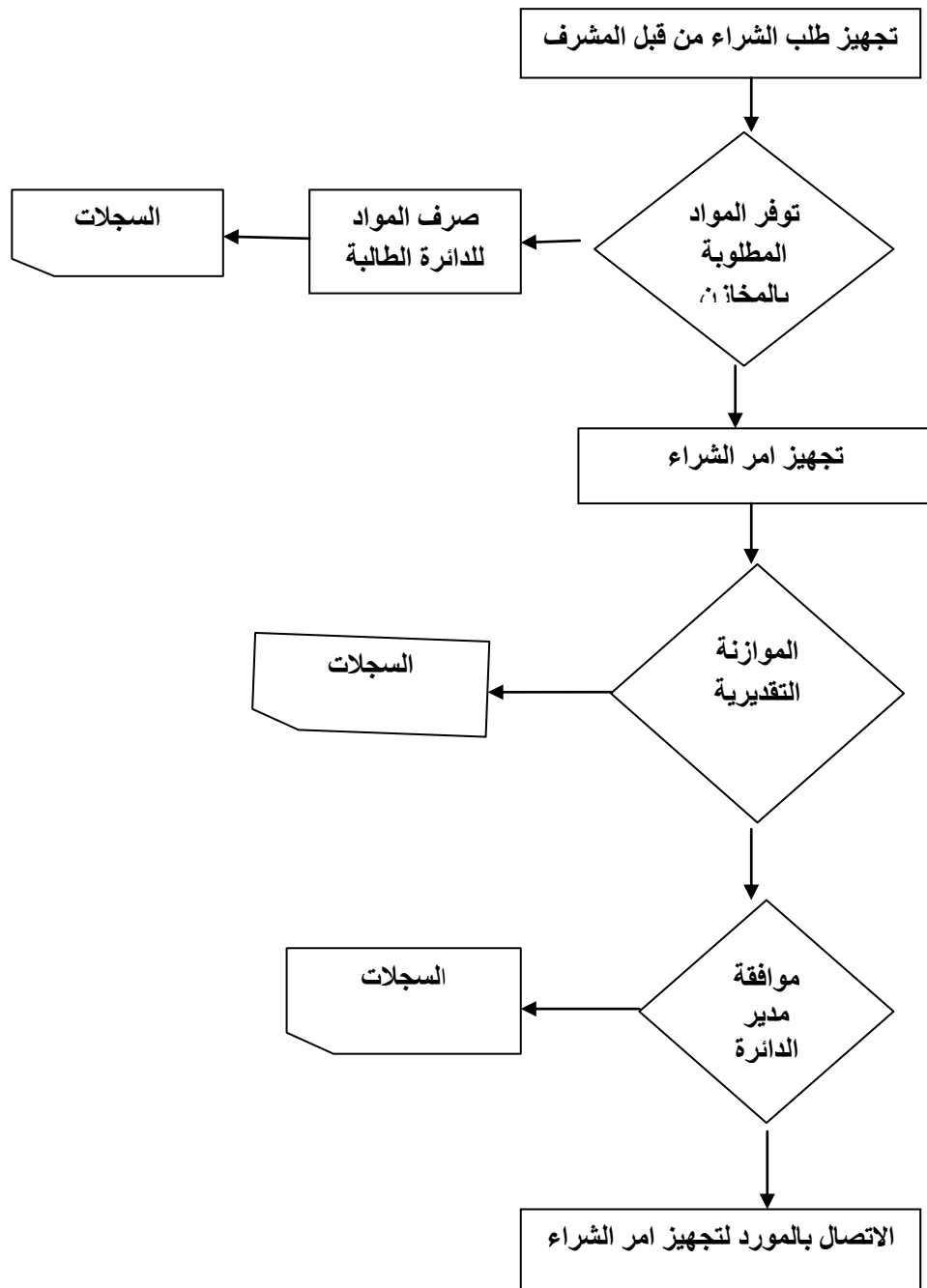
أنواع مخططات التدفق :

مخطط التدفق البسيط : ويشمل الخطوات الرئيسية مثل المدخلات والمخرجات

مخطط التدفق التفصيلي : ويشمل مخطط التدفق البسيط بالإضافة إلي نقاط إتخاذ القرار , وقد يشمل المهام الواجب إعادة عملها مره أخرى وحلقات التغذية الراجعة وهذا النوع من المخططات مفيد لفحص بعض المناطق في العملية وللبحث عن الأماكن التي تحدث فيها المشكلات ومناطق عدم الفاعلي

مخطط التدفق الإجرائي : ويشمل بالإضافة إلي المخطط البسيط والمخطط التفصيلي الأشخاص المعنيين أي أنها ترسم العملية ضمن مفهوم من يقوم بهذه العملية ويبين هذا التدفق سير الإجراء فيما بين الأفراد الشكل التالي يوضح كيفية عمل خرائط التدفق .

شكل رقم (13) مخطط التدفق



المصدر : محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،

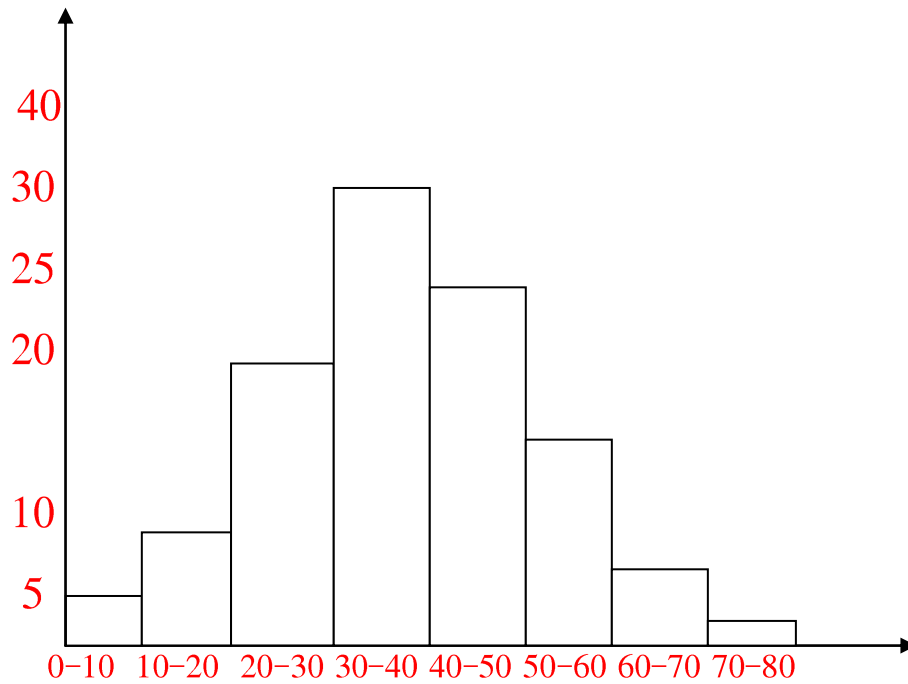
2009م، ص270

المدرج التكراري :

هو رسم توضيحي يبين التوزيعات التكرارية لمتغير معين، ويتم إنشاء المدرج التكراري من خلال تحديد فئات الظاهره ووضع هذه الفئات ومركزها علي المحور (X) ثم حساب تكرار كل فئة ووضعها علي المحور (Y) أمام كل فئة من الفئات يتكون المدرج التكراري من مستطيلات متلاصقة قواعدا تمثل أطوال

الفئات. وهناك فرق أساسي بين المدرج التكراري ورسم الاعمدة البيانية من حيث ان العمود في المدرج التكراري يمثل قيم متقاربة، أما العمود في رسم الاعمدة البيانية فيمثل فئة واحدة أو تصنيف واحد، وتبقي ملاحظة أن وجود قيم شاذة أو بعيدة يؤدي الي ظهور أعمدة منفصلة، المدرج التكراري من النتائج الفعالة المستخدمة في تحليل البيانات والوصول للنتائج الدقيقة. (محفوز احمد جودة، مرجع سابق، ص244)

شكل رقم (14) المدرج التكراري



المصدر : محفوز احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009م،

ص244

نلاحظ من الشكل أن الفئات وضعت في مركزها أي أنه قد تم وضع مركز الفئة بدلاً من بداية ونهاية كل فئة. والملاحظ أن أكبر فئة عمرية بين (30 - 40) في العمود الذي يوضح أن هذه المجموعة العمرية هي الأكثر في مشاهدة مباريات كرة القدم، ونلاحظ أن الفئات العمرية الصغيرة والكبيرة والمتوسطة هي أقل الفئات العمرية .

3. أدوات تحليل البيانات :

مخطط باريتو :

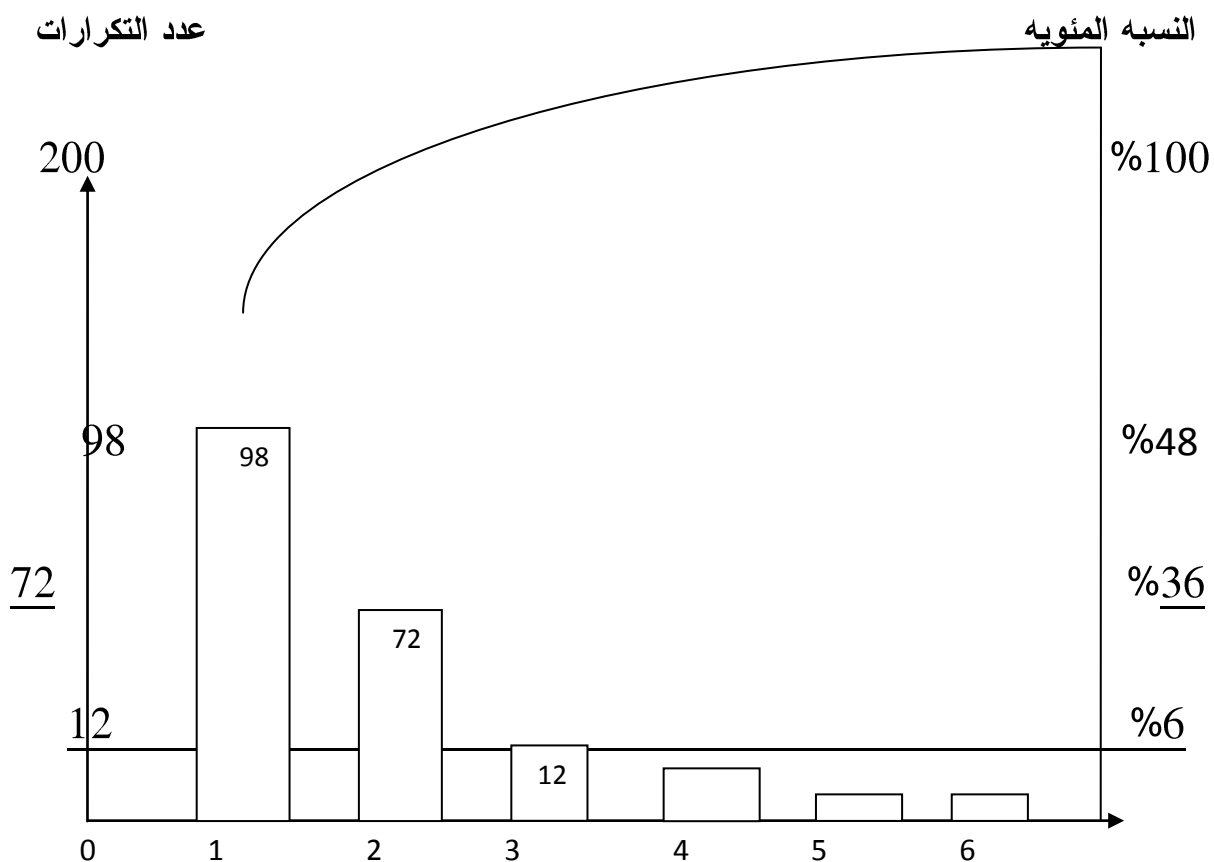
يطلق عليه أيضاً قاعدة (80 - 20) بمعنى أن (20%) من القضايا تؤدي إلى (80%) من التأثير، ويعتبر منحني باريتو وسيلة بسيطة وفعالة في مجال وضع الأولويات الحل عند وجود عدة أسباب حقيقية لمشكلة ما هل نبدأ بالتخلص من هذا السبب أم ذلك؟ يعتبر مخطط باريتو وسيلة فعالة في هذا المجال , فممنحي

باريتو يوضح حجم تأثير كل سبب من الأسباب وبالتالي يكون واضحاً علينا أن نتغلب على السبب الأكثر تأثيراً ثم الذي يليه .

لرسم منحني باريتو فانه علينا تحديد نسبة كل سبب (عدد مرات تأثير كل سبب) ثم ترتيب هذه الأسباب حسب هذه النسب أو حسب مرات عدد التأثير .

بهذا نعرف أي الأسباب لها تأثير كبير وأيها لها تأثير ضعيف، وبالتالي يكون قرارنا بالبداية بالسبب (1) قراراً مبنياً على حقيقة في أنه يتسبب في أكبر نسبة من الأخطاء.(عبد الجواد محمد، 2000م، ص 84).

شكل رقم (15) مخطط باريتو



المصدر : محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،

2009م، ص264

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المشكلة التي تحتاج إلي جهد أكبر هي (1 و 2) وهي المشكلة التي تشكل (80%) وتحتاج الإدارة إلي التركيز في حلها وإعطائها الأولوية .

قائمة المراجعة :

تمكن قائمة المراجعة المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات والأسباب المؤدية إلي هذه العيوب أو الأخطاء , بما يساعد المسؤولين في دراسة

المعلومات وتحليلها .

وتستخدم قائمة المراجعة لترتيب المشكلات حسب الأهمية النسبية لهذه المشكلات والشكل التالي يبين قائمة المراجعة لأنواع الأخطاء أو المشكلات المتعلقة بتأخير إستلام الطلبات من قبل العملاء.

هنالك عدة أنواع من قوائم المراجعة وهي :

أ. قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع : تستخدم لجمع البيانات بهدف معرفة كيفية توزيع التكرارات علي متغير معين كأن يكون متغير الزمن كما في الجدول

ب. قوائم المراجعة المتعلقة بمواقع العمل : ويتم فيها تسليط الضوء علي المشكلات أو الأخطاء حسب مواقع العمل بهدف العمل علي تحسين أداء المواقع التي تكثر فيها الأخطاء أو المشكلات

ج. قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب : تستخدم لمتابعة مدى تكرار كل سبب من أسباب المشكلة وذلك بهدف التركيز علي حل المشكلات ذات التكرار الأعلى . (جودة، مرجع سابق، ص237).

شكل رقم (16) أخطاء تأخير إستلام طلبات (قائمة المراجعة)

أنواع الأخطاء

التاريخ	الوقت	عطل الالات	جودة المواد الخام	تنظيم طريقة التسليم	العمالة	اخرى	المجموع
10/1	9_8	////	/	////			9
10/2	10_9	//	//	//			6
10/3	11_10		/	///		/	5
10/4	12_11	/	/	//			4
10/5	1_12	/		//			3
10/6	2_1		///	///		/	7
10/7	3_2				////		4
10/8	4_3			////	////		8
المجموع		8	8	20	8	2	46

المصدر : محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،

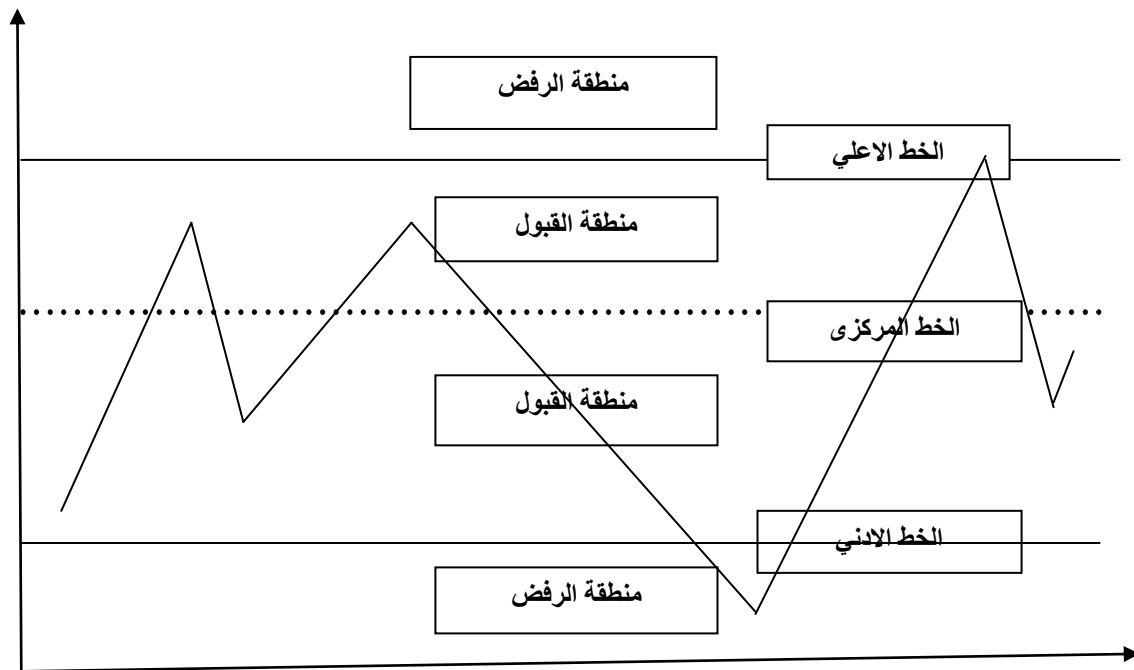
2009م، ص265

خرائط مراقبة الجودة :

تسمى أيضا (خرائط التحكم ، وخرائط السيطرة ، برسومات الضبط البيانية) وهي إحدى أهم تقنيات

الضبط الإحصائي للجودة المستعملة في مجال الصناعة والخدمات، وتستعمل بصفة عامة لتتبع مواصفات المنتج خلال مراحل الإنتاج لتحديد الأسباب المؤدية إلى إنتاج معيب وإتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل إنتاج كميات كبيرة منه، تستخدم خرائط المراقبة بشكل كبير للسيطرة على ضبط سير العملية الإنتاجية والحكم على العملية والتأكد إذا ما كانت تحت السيطرة، ثم أن هنالك حالات شاذة خارجة عن نطاق السيطرة يجب معالجتها، وتساعدنا خرائط المراقبة في التعرف على مصادر الانحرافات في العملية والتحكم والمراقبة والسيطرة على العمليات، وتحسين أداء العمليات، (احمد السروي، 2014م، ص 158) لكي يتم وضع الخط أو التصميم النهائي لخرائط المراقبة بهدف الرقابة النوعية سواء للمواد الأولية أو السلع نصف المصنعة أو السلع النهائية فإنه لا بد من أخذ عينات صغيرة من الخط الإنتاجي وعلى فترات دوريه منتظمة ويتم فحصها بغية تحديد مواصفاتها ثم نقوم بتسجيل البيانات التتبع الحصول عليها ثم تحليل تلك البيانات للحصول على الوسط الحسابي ليمثل الخط المركزي أو الخط القياسي وبعد ذلك يتم تحديد كل من الحد الأدنى والحد الأعلى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة (خضير كاظم حمودة، 2000م، ص 162).

شكل رقم (17) خرائط مراقبة الجودة



المصدر : مؤيد عبد المحسن الفضل، إدارة الجودة أأشامله من المستهلك إلى المستهلك ، دار الوراق للنشر والتوزيع عمان ،

2004م ، ص 11

مخطط الانتشار (التبثر) :

يسمي أيضاً منحني البيانات المتبثرة، وهو عبارة عن لائحة لمعرفة العلاقة بين متغيرين أحدهما يمثل (x)

والآخر يمثل (y)، فإن كان المتغير (y) يزيد عن المتغير (x) فعندها تكون العلاقة بينهما إيجابية .
أما إذا كان المتغير (y) قد إنخفض مع زيادة المتغير (x) فعندها تكون العلاقة بينهما سلبية .
(رامي حكمت فؤاد الحديثي، 2002م، ص262)

يستخدم المخطط لتحديد العلاقة بين نوعين من البيانات المختلفة ومن خلال تمثيل هذه البيانات التي تمثل الوضع الحالي لمشكله يمكن معرفة مدى الارتباط منعدمه ، ويستخدم في عمليات ضبط الجودة والإنتاج ويمكن من فهم العلاقة بين السبب والمؤثر وقد يتناول العلاقة بين سبب وآخر أو بين سبب وسببين آخرين والأمثلة كثيرة منها مثلاً جودة المنتج النهائي وجودة المادة الخام، درجة الكثافة ودرجة النقاوة، نسبة المعيب ووردية العمل النهارية والليلية، وغيرها من العلاقات (محمد إسماعيل عمر، 2000م، ص85)
لإنشاء مخطط التبعر يجب علينا إتباع الخطوات التالية :

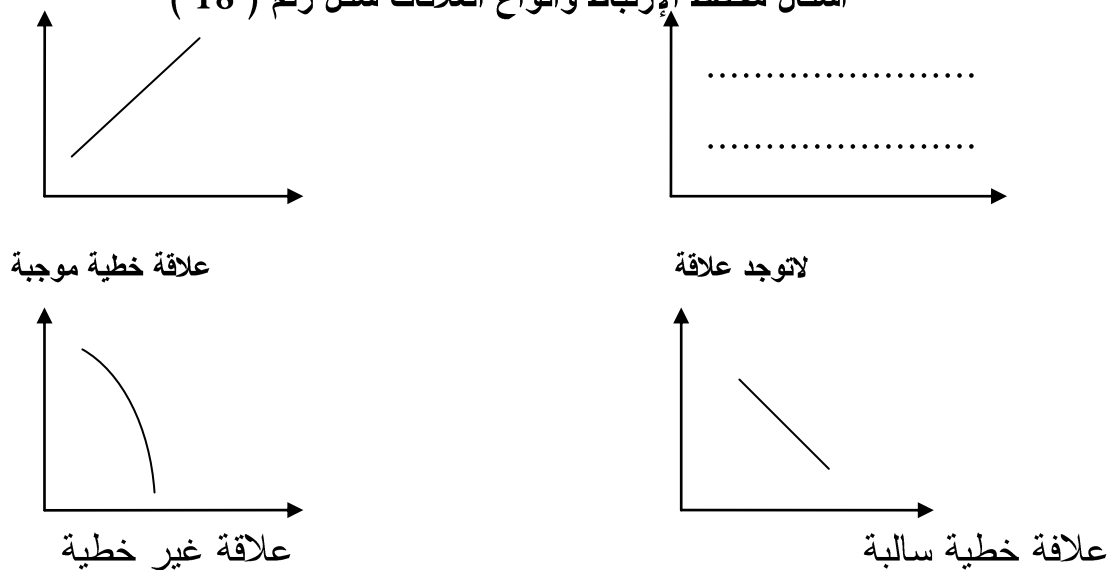
أ. اختيار البيانات ذات العلاق المتبادلة وهذا بعد جمع المعلومات اللازمة.

ب. رسم الاحداثيين الأفقي والراسي حيث يمثل المحور الأفقي (x) وعلي المحور العمودي للمتغير (y)

ج. تعيين النقاط التي يمثل فيها الاحداثي الأفقي قيمه من قيم المتغير (x) والاحداثي العمودي للمتغير (y)

د. محاولة تشكيل من اغلب النقاط بحيث يتوسط القيم ويسمي هذا المستقيم بخط الملائمة الأفضل والذي يمثل خط الانحدار أو أقل مربع الانحرافات عن الوسط الحسابي وذلك لإجراء المقارنة بينه وبين النقاط من حوله والتي تمثل النقاء قيم المتغيرين فكلما كانت مجموعته النقاط قريبه من خط الملائمة الأفضل كلما كانت العلاقة بين المتغيرين الأقوي والعكس كلما كانت مجموعته النقاط منتشرة أكثر حول الخط كلما كانت العلاقة بين المتغيرين ضعيفة.

أشكال مخطط الارتباط وأنواع العلاقات شكل رقم (18)



المصدر : محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009م،

4.3.3 قياس مستوي تحسين الأداء :

يبداء نظام الجودة بالزبائن لقياس الأشياء الصحيحة كما أن قيمة أي مقياس يجب مقارنتها بتكلفة إنتاج هذا المقياس، هنالك العديد من المقاييس التي تستخدم لقياس تحسين الأداء في المنظمة ويجب أن ترتبط مقاييس الأداء باحتياجات الزبائن ومتطلبات العميل الانتاجيه والأفضل البدء بمقاييس بسيطة وتطويرها تدريجيا، فإذا شارك جميع العاملين في تطوير وامتلاك هذه المقاييس فان ذلك يؤدي إلي خلق الالتزام نحو التغيير ومن ثم تحسين وترقية الأداء.(عمر احمد عثمان المقلي وآخرون، مرجع سابق، ص 157).

يمكن قياس اثر إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء من خلال إجراء مقارنه بين المنظمات التي تعمل بالإدارة التقليدية والمنظمات التي تعمل بإدارة الجودة الشاملة من خلال المقارنة في الجدول التالي :

جدول رقم (4) مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
التركيز علي المنتج	التركيز علي المنتج والعمليات
مشاركة الموظفين	إندماج الموظفين
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات
التركيز علي جني الأرباح	التركيز علي رضا العملاء
النظره إلي الموردين علي أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
العميل الخارجي	العميل الخارجي والداخلي
الخبرة ضيقة تعتمد علي الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

المصدر : محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2009م، ص27

5.3.4 التوجهات الحديثه لتحسين الأداء :

1. أسلوب حل المشكلات : هو أسلوب يعتمد علي تكوين فرق قصيرة الأجل ، ويكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية والعمل علي حلها، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ولهذه الفرق أنواع متعددة وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة، ويتكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام أو مستويات إداريه ويشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات

المطلوبه في حل المشكلات المختلفه، وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيره في الوصول إلي قرارات أفضل وخاصة في المشاكل المعقدة، وتساعد علي عصف الأفكار والمشاركة في كمية معلومات لايمكن تحصيلها فيما لو قام بها شخص واحد ثم أنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها وتزيد من المشاركة والإتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة .

2. المقارنة المرجعية : هو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلي التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافستها وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائماً .
وتهدف هذه العملية إلي تحديد وتوقعات إحتياجات الزبائن من المؤسسه ، وتساعد علي تعلم طريقة بديله في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة .

3. أنظمة الإقتراحات : وهو إشتراك أفراد المؤسسه بجهود تحسين الجودة ، وذلك بنظام وضع نظام إقتراحات للموظفين فيقدم كل منهم إقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهها في العمل ومن ثم تقوم الإدارة بتتبني هذه الإقتراحات ودراستها ولابد من الأخذ بعين الإعتبار وتوفير الحافز لدي الموظفين وذلك للإلتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة ولابد أيضاً من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق الإقتراحات مثلاً داخل المؤسسة.

4. أنظمة التوقيت المناسب : وهو الإسلوب الإداري الذي يساعد علي تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب وهو مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، ويساعد علي حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه .

5. رقابة العمليات الإحصائية : وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف علي التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، وفصله عن التباين الطبيعي ، من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، والمحافظة علي الثبات في عمليات الإنتاج ، والعمل علي تحسينها ، وهذه الطريقة ضرورية جداً لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيد ، كما أن إستعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد علي تطبيق أساليب إحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو إتخاذ قرار ما.(عوض الترتوري واغادير جويجان، مرجع سابق، ص223)

6. الهندرة (إستراتيجية إعادة الهندسة) : ظهرت في العام (1992م) حيث أطلق العالمان الأمريكيان (مايكل هامر وجيمس شامبي) الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير(هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت

الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث.

وقد عرف مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة في كتابهما (هندرة المنظمات) علي أنها إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمة لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية وهذه المقاييس تشمل (الخدمة ، الجودة ، التكلفة ، سرعة إنجاز العمل) ويشمل التعريف السابق للهندرة علي العناصر التالية :

أ. إعادة التفكير بصورة أساسية، فالهندرة تسعى الي حلول جذرية لمشاكل العمل وليست حلول مؤقتة .
ب. إعادة التصميم بصورة جيدة.

ج. نتائج تحسين هائلة، فالهندرة تسعى إلي نتائج تحسينات هائلة من التحسين في مقياس الأداء المختلفة ولا تكتفي بالتحسين الضعيف للأداء.

د. العمليات الرئيسية، فالهندرة تركز علي العمليات وليست علي الإدارات أو المهام فقط، فالعمليات أشمل.
وعادة ما تسعى الهندرة إلي تحقيق الأهداف التالية :

أ. تحديد الطريقة المثلي لتقديم الخدمة أو القيام بالأعمال أو النشاطات .

ب. إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل في المنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذه العصر، عصر السرعة والجودة والتكنولوجيا .

ج . ترسيخ قواعد الفكر الإبداعي (وهي قاعدة الخروج من الصندوق) في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرتابة والنظر إلي الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية.

د. مواجهة رياح التغيير التي تجتاح العالم للأعمال فالتغيير يشمل كافة جوانب الحياة العملية ابتداء من العمل .

و. مساعدة الشركات علي مواجهة المتغيرات المرتبطة بالعولمة وإتفاقية التجارة الحرة (مامون سليمان الدرادكة، 2015م، ص230) .

الفصل الرابعـع

الدراسات الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية

المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث : إختبار الفرضيات

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1.4 المبحث الأول : نبذة عن الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس

1.1.4 أولاً : النشأة والتطور :

إنّ الحاجة للتقييس ليست وليدة هذا العصر أو العصر الذي سبقه وإنما هي حاجة رافقت الإنسان منذ أن وجد على هذه البسيطة لتنظيم حياته من أرض يريد أن يعرف مساحتها وحدودها، وغلة يريد أن يقف على وزنها، ونفود يريد أن يوحد شكلها وقيمتها وهكذا، فاستغل في بادئ الأمر أعضاء الجسم لتكون مرجعية للقياس مثل الذراع والقدم، وفي السودان إشتهر الشبر والجدة والفتر والشبحة.

وتطور علم التقييس بتقدم المجتمعات وتعدد مناسط الحياة وبرزت المواصفات كوسيلة تفاهم متقنة بين المنتج والمشتري وغطت المواصفات الكثير من الجوانب وتعتبر الثورة الصناعية المحرك الرئيسي لإهتمام الأسرة الدولية بالمواصفات القياسية نسبة لحاجة المجتمعات إلى التبادلية خصوصاً بعد السيطرة على الموارد الطبيعية والاستغلال الأمثل للمواد الخام فأنشئت المصانع وتعددت مجالاتها وتزايد عدد سكان العالم وأنظمت المجتمعات وأنفتحت على بعضها البعض وأرتفعت الحاجة إلى السلع الإستهلاكية وبرزت الجودة كأمر حتمي يتطلع إليه الإنسان. (غالب محمد طه، 2015م).

تبرز أهمية التقييس في أنه يحقق مفهوم العدالة بين الناس، بإعتبار أن إحقاق الحق ورفع الغبن ومنع الغش والتدليس واجبات دينية، وأن التقييس بما يحمله من صفات مميزة في إنشاء أنظمة مرتبة وتبسيط العمليات والنشاطات المعقدة يسهم في تفهم وإدراك الطرق الجيدة في أساليب العمل والإنتاج مما يلزم تقنين التقييس لتأكيد أهميته وتحقيق إلزاميته علي الكافة للوصول للغاية المنشودة.

ولإدراك الدولة لأهمية المواصفات والمقاييس في ترقية الخدمات وحماية المستهلك والإقتصاد جاء قرار إنشاء الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس كهيئة علمية رقابية وقائية ومرجعية في مجال المواصفات أسوةً بالأجهزة الوطنية للدول الأخرى وبمهام وإختصاصات في إعداد المواصفات والرقابة وإستصدار شهادات المطابقة. (غالب محمد طه، مرجع سابق، 2015م).

إستند قيام الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس كهيئة علمية رقابية وقائية على المسوغات الدستورية الآتية :

1. قرار مجلس الوزراء رقم (287 لعام 1992م).
2. المرسوم الجمهوري بتاريخ 10 سبتمبر لعام (1992م).

3. قرار المجلس الوطني رقم (68) لعام (1993م) .

4. أمر تأسيس الهيئة لسنة (2007م) .

عملاً بالسلطات المخولة له بموجب أحكام المادة 5 (1) من قانون الهيئات العامة لسنة (2003م) أصدر مجلس الوزراء الأمر الآتي نصه :

1. يسمى هذا الأمر "أمر تأسيس الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس لسنة (2007م) ويعمل به من تاريخ التوقيع عليه.

2. تنشأ هيئة عامة تسمى الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس وتكون لها شخصية اعتبارية وخاتم عام ويكون لها حق التقاضي بإسمها ويكون مقر الهيئة الرئيسي العاصمة القومية ويجوز لها إنشاء فروع بداخل أو خارج السودان بموافقة الوزير والوزير المختص والجهات المختصة.

سلطات الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس :

بالإضافة إلى السلطات المنصوص عليها في القانون تكون للهيئة السلطات الآتية :

1. وضع الضوابط الفنية اللازمة لمعايرة الموازين والمكاييل والمقاييس والمواقيت وكافة أدوات القياس والمعايرة.

2. وضع معايير دمج المصوغات الذهبية والفضية والمعادن والأحجار النفيسة .

3. الرقابة علي تطبيق المواصفات القياسية وتأكد الجودة بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة علي كافة السلع والخدمات.

4. إنشاء مركز رئيسي للاتصال والإستعلام عن إتفاقية إجراءات الصحة والصحة النباتية وإتفاقية الحواجز التقنية أمام التجارة وضوابط أحكام الممارسة والجودة بالتنسيق مع الجهات المعنية وذلك لخدمة أغراض منظمة التجارة العالمية.

5. إنشاء المختبرات المعملية اللازمة لتحقيق أغراضها.

6. إنشاء مراكز علمية متخصصة تساعد في وضع إعداد المواصفة القياسية وأخرى للوثائق والمعلومات لحفظ وتوفير البيانات المتعلقة بالتقييس وتأكد الجودة.

7. تفتيش كافة المنتجات والسلع التي ترد إلي السودان والتعاون مع مؤسسات التفتيش الدولية والمحلية المعتمدة لدى الهيئة

8. تنمية العلاقات مع المنظمات والهيئات المحلية والإقليمية والدولية التي يتصل نشاطها بأغراض الهيئة وتبادل البحوث والوثائق والخبرات معها.

9. تنظيم المؤتمرات العلمية وورش العمل والحلقات الدراسية والتدريبية.
 10. تمثيل البلاد في الاجتماعات والندوات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية في كل ما يتعلق بأعمال الهيئة.
 11. تشكيل اللجان الفنية والاستشارية لمساعدتها في أداء أعمالها وأخرى مرتبطة بالمنظمات العالمية والإقليمية للتفتيش.
 12. اقتراض أي أموال من البنوك والمؤسسات الأخرى أو خلافها داخل السودان أو خارجه في حدود أغراضها بما لا يتجاوز أصولها بموافقة الوزير بناءً على توصية الوزير المختص.
 - ي. امتلاك قطع الأراضي والعقارات وشراؤها وبيعها وتأجيرها واستئجارها وتشيد المباني عليها لتحقيق أغراضها بموافقة الوزير المختص.
 13. قبول الهبات والإعانات التي تقدمها المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية والبلاد الصديقة من أجل تطوير خدمات الهيئة بعد موافقة الوزير.
- سياسات الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس :**
- تتمثل في الآتي :
1. غرس وتأسيس مفهوم الجودة وتحويله إلى فلسفة تتبناها الدولة والمؤسسات الخاصة والعامة الإنتاجية والخدمية.
 2. نشر وتوثيق المواصفات القياسية وأساليب الممارسة والمعايرة والاعتماد.
 3. مراقبة تطبيق المواصفات القياسية والمعايرة والتدقيق على الخدمات والسلع المنتجة والمستوردة والمصدرة
 4. استصدار أكبر قدر من المواصفات القياسية التي تغطي كافة جوانب الحياة وتسهم في دفع عجلة الاستثمار.
 5. إبراز الميزات التنافسية والتسويقية للمنتجات الوطنية وربط المواصفات بالبحوث التطبيقية.
 6. مرونة وشمولية قانون هيئة التقييس لتتماشى في المنهج والاعتمادية لتشكيل أداة قبول موثوق بها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
 7. تمدد الهيئة إلى الدول الأفريقية والعربية والعمل على إيجاد مواقعها تسهم من خلالها في تبادل الخبرات وتوفير الكفاءات والاستشارات.

8. أن تلعب دوراً ريادياً في المواصفات الإسلامية وتشكيل الذراع الأيمن لمعهد المواصفات الإسلامي بالنسبة للدول الأفريقية الإسلامية.

9. أن تلعب دوراً ملموساً بين الدول العربية والأفريقية فيما يخص تأهيل الكوادر الوسيطة في القياس والمعايرة واعتماد مركز القياس (مدرسة ضباط الموازين) مؤسسة إقليمية.

ثانياً : الهيكل التنظيمي للهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس:

إجازة الهيكل التنظيمي الوظيفي للهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس جاء إستناداً علي قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (309) لسنة (2009م) بتاريخ (2009/10/19م) علي أن يسري تنفيذ القرار اعتباراً من (2010/1/1 م).

علاقة الهيئة بالمنظمات الدولية :

تتمتع الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس بالعضوية في المنظمات الآتية :

1. المنظمة العربية للتنمية الصناعية .
2. المنظمة العالمية للقياس (آيزو) .
3. منظمة المواصفات الإفريقية الإقليمية (الأرسو) .
4. لجنة دستور الأغذية (كودكس) .
5. المعهد الإسلامي للمواصفات والمقاييس.

اللجان الفنية :-

عملت الهيئة في مجال تحضير مشاريع المواصفات القياسية السودانية بنظام "اللجان الفنية" المتخصصة التي تم اختيار عضويتها من المؤسسات العلمية والمراكز البحثية والوزارات والهيئات وكيانات أصحاب العمل والمجالس المهنية المتخصصة.

أعدت هذه اللجان في هذه الفترة عدداً مقدرًا من المواصفات القياسية السودانية وتمت إجازتها ، والعمل جارٍ لإصدار دليل المواصفات السودانية الذي يشمل (3000) مواصفة قياسية .

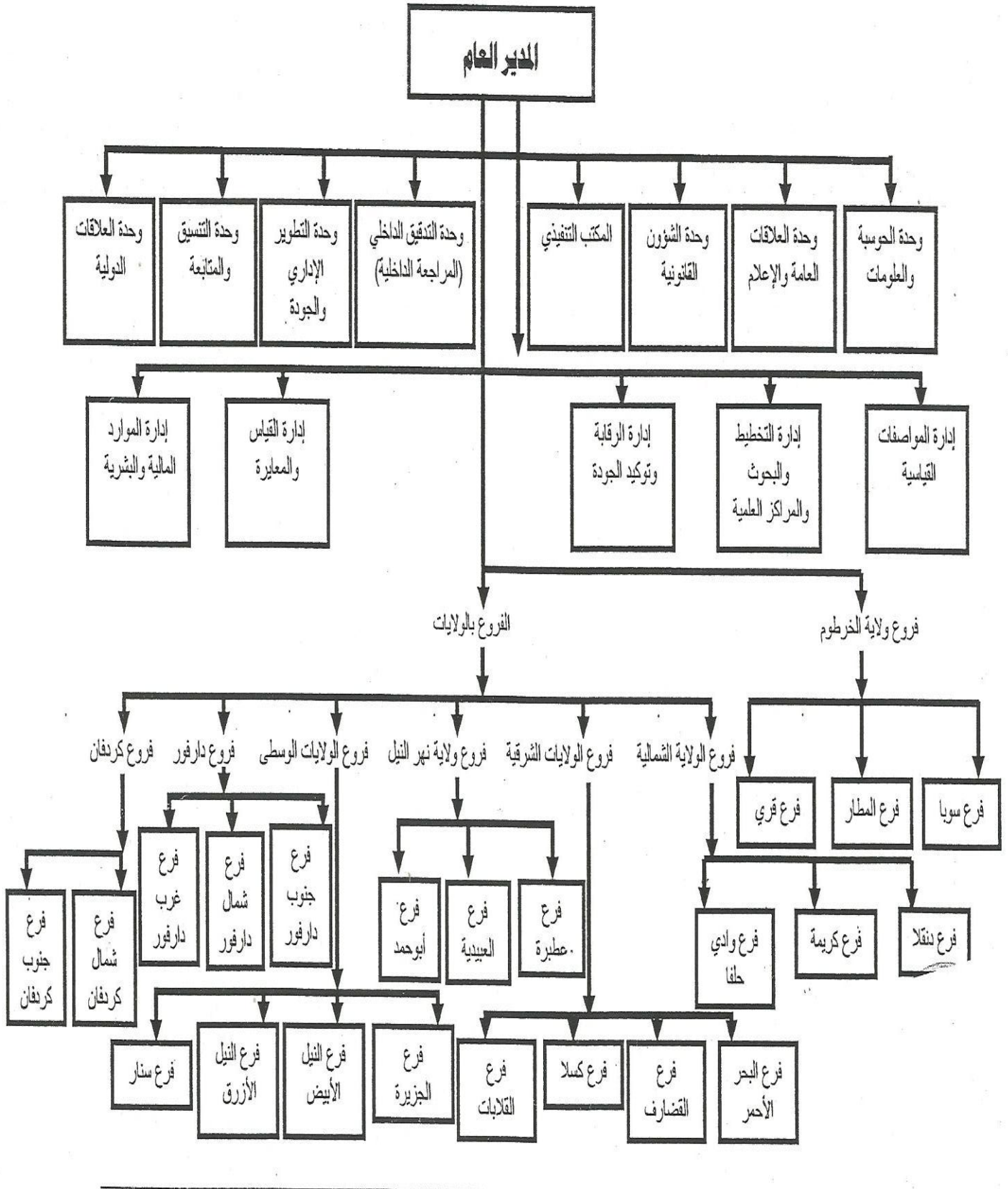
علاقة الهيئة بنظم التفتيش الخارجية :-

تعمل الهيئة بنظام التفتيش الخارجي لكثير من السلع الاستراتيجية المستوردة وتتعاون مع عدد من شركات التفتيش العالمية .

التعاون الفني للهيئة :

تتعاون الهيئة مع عدد من المؤسسات العلمية ومراكز البحوث والمختبرات المحلية والخارجية .

شكل (19) : الهيكل التنظيمي للهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس



المصدر : الهيكل التنظيمي والوظيفي للهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس سجلات الجودة بالهيئة السودانية للمواصفات

إدارات الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس

الهيكل التنظيمي للهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس يتكون من خمسة إدارات رئيسية على النحو التالي :

أولاً : إدارة الموارد المالية والبشرية :

تقوم إدارة الموارد والبشرية بعملية التخطيط لرسم السياسات المالية والإدارية بالتنسيق مع الإدارات العامة المتخصصة بغرض تنظيم الأعمال المالية وإحكام الرقابة ووضع قواعد الضبط المالي وإعداد الميزانيات ومراقبة تنفيذها والمشاركة في تخطيط سياسات الإستخدام وتنمية القوي العاملة والإشراف على جوانب الإدارة والتخطيط بالهيئة

وتقوم الإدارة بتنفيذ مهامها من خلال إختصاصات أقسامها وفقاً للآتي :

1. قسم الموارد المالية :

2. قسم الموارد البشرية : ويتكون من :

أ. وحدة شؤون الأفراد.

ب. وحدة تنمية الموارد البشرية.

3. قسم الخدمات.

ثانياً : إدارة التخطيط والبحوث والمراكز العلمية :

تقوم الإدارة بالعديد من المهام أهمها تتمثل في الآتي :

تجميع التقارير الدورية لكل مفاصل الهيئة وصياغتها في تقرير موحد ورفعها للمدير العام لإعتمادها وتتكون أقسام الإدارة من الآتي :

1/ قسم التخطيط والبحوث.

2/ قسم المراكز العلمية.

ثالثاً : الإدارة العامة للمواصفات القياسية :

إدارة المواصفات القياسية هي احد اهم إدارات الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، وتقوم بتقديم الإدارة بإجراءات منح شهادة المطابقة المستندية المبدئية والنهائية والشهادات الفنية والاستشارات لإدارات الهيئة كما تشارك الإدارة في أنشطة اللجان القومية المختلفة، إجتماعات لجان دستور الأغذية، إجتماعات لجان منظمة النقيس الدولية، إجتماعات المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، إجتماعات المنظمة العربية الحرة الكبرى ، إجتماعات المنظمة الأفريقية للنقيس، إجتماعات هيئات النقيس الإقليمية

رابعاً : إدارة القياس والمعايرة :

تهدف الإدارة إلى تطبيق نظام القياس والمعايرة بالسودان ليكون نظاماً موحداً ومبنياً علي نظام وحدات القياس الدولية الصادرة من المنظمة الدولية للتقييس ووحدات القياس المأخوذة من الموروثات السودانية كما هو موضح في قانون القياس والمعايرة لسنة (2008م) المادة (4) .

تعمل الإدارة علي خدمات المترولوجيا القانونية في السودان التي تتضمن الرقابة علي أدوات القياس والإشراف المترولوجي ، الخبرة المترولوجية، ولتنفيذ هذه الأنشطة وتنظي عمليات الوزن وقياس الآلات المستخدمة في الوزن والقياس.

يتكون هيكل الإدارة من قسمين علي النحو التالي :

1. قسم القياس والمعايرة ويتكون من وحدتين وهما :

أ. وحدة مختبرات مراجع القياس بالإدارة.

ب. وحدة ورشة الموازين المركزية.

2. قسم دمج المصوغات .

خامساً : الإدارة العامة للرقابة وتوكيد الجودة :

إدارة الرقابة وتوكيد الجودة تعمل علي رقابة وتوكيد الجودة من خلال عمل الأقسام التالية :

1. قسم الرقابة والتفتيش.

2. قسم المختبرات.

3. قسم الإحصاء والمعلومات.

فروع الهيئة بالولايات :

لقد إتسعت مظلة الهيئة بالمركز والولايات حتى غطت أنحاء القطر كافة بعدد (22) فرع مما ساهم في تحسين جودة الصادرات الوطنية وتحريكها من مواقعها بالولايات إلى منافذ الدولة وذلك لتسهيل إنسياب الواردات وترقية الخدمات، وذلك من خلال منح شهادات المطابقة للسلع والخدمات، التفتيش الصناعي والمشاركة في اللجان الفنية الولائية .

2.4 المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة

يشمل هذا المبحث على إجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في منهج واسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالإضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي :

أولاً" منهج الدراسة :

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى بالإضافة إلى ذلك فأن إستخدام المنهج الوصفي التحليلي يتلائم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة والتي تلقى الضوء على جوانبها المختلفة عن طريق السرد والتحليل المركز ، والفهم العميق لظروفها، ولجمع المعلومات التي تزيد من توضيح أبعادها المختلفة.

ثانياً" مجتمع وعينة الدراسة :

(1) مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فأن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية.

(2) عينة الدراسة :

ونظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات لإعتبارات الوقت والجهد والتكلفة فقد تم الإعتماد على أسلوب العينات وذلك باستخدام معادلة ريتشارد التالية :

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

وبتطبيق المعادلة السابقة فإن حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة (60) مفردة تمَّ إختيارها من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة العشوائية وهي إحدى العينات الإحتمالية والتي يختارها الباحث من مجتمع الدراسة بطريقة تتيح فرص متساوية في الإختيار لجميع مفردات المجتمع موضوع الدراسة وتم إسترجاع عدد (54) إستمارة بنسبة إسترجاع بلغت (90%) ويعتبر معدل الإستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75%) ولعل الإرتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحث. وفيما يلي جدول يوضح توزيع عينة الدراسة .

جدول (3) الاستبيانات الموزعة والمعدة :

النسبة	العدد	البيان
100%	60	الإستبيانات الموزعة
90%	54	الإستبيانات التي تم إرجاعها
10%	6	الإستبيانات التي لم يتم إرجاعها
0	0	الإستبيانات الغير صالحة للتحليل
90%	54	الإستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2019م

ثالثاً : أداة الدراسة :

تتمثل أداة جمع البيانات التي إعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في قائمة إستقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الإستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون وإتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة :

1/ الإطلاع على الأدب والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والإستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها .

2/ إستشارة الدارس عدد من الأساتذة المختصين في تحديد إبعاد الإستبانة وفقراتها .

3/ تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال .

4/ عرض الإستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات .

5/ تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية واشتملت الإستبانة على قسمين :

القسم الأول :

يحتوى على (5) فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في :
1/ العمر . 2/ المسمى الوظيفي . 3/ سنوات الخبرة . 4/ المؤهل الأكاديمي . 5/ التخصص العلمي.

القسم الثاني :

وشمل بيانات الدراسة الأساسية : وهى المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة ويشتمل هذا القسم على (ستة) محاور وعدد (28) عبارة وفقاً لما يلي :
المحور الأول : يقيس (دعم وإلتزام الإدارة العليا) ويشتمل على عدد (5) عبارات.
المحور الثاني : يقيس (التحسين المستمر) ويشتمل على عدد (5) عبارات.
المحور الثالث : يقيس (اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق) ويشتمل على عدد (4) عبارات.
المحور الرابع : يقيس (مستوي رضا العاملين) ويشتمل على عدد (5) عبارات.
المحور الخامس : يقيس (مستوى رضا العملاء) ويشتمل على عدد (5) عبارات.
المحور السادس : يقيس (مستوى الخدمة الإدارية) ويشتمل على عدد (4) عبارات.
رابعاً: مقياس أداة الدراسة :

تم قياس درجة الإستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale) والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (4).

جدول رقم (4) مقياس درجة الموافقة :

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعه جداً"
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة مرتفعه
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي :

الدرجة الكلية للمقياس هو مجموع الأوزان على عددها $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$. وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة , وعلية كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة , أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

خامساً : تصميم نموذج الدراسة :

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس ولقد إستندت الدراسة في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة أو التابعة وفقاً للمراحل التالية :

- 1/ البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.
- 2/ تعرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال موضوع الدراسة داخل الجامعة ، وخارج الجامعة بلغ عددهم (3) محكماً (انظر الملحق رقم 1) للتحقق من بناء النموذج.
- 3/ تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها.

سادساً : تقييم أدوات القياس :

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضاً" في أداة جمع البيانات قبل الشروع في إستخدامها هي خاصية الثبات وهي تشير إلى درجة خلو المقياس من الأخطاء وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم إستخدامها فالمقياس المذبذب لا يمكن الإعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم إستخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي

1/ صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد إعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

(أ) إختبار صدق محتوى المقياس :

بشكل عام يمثل صدق قائمة الإستقصاء إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها تصميم أداة جمع البيانات وذلك لمواجهة عقبات قياس متغيرات الدراسة، ويقصد بصدق المقياس تحديد إلى أى درجة يقيس المقياس

الغرض المصمم من أجله، وللتحقق من صدق المقياس فقد إعتد الباحث على الصدق الظاهري وفي هذا الصدد قام الباحث بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (3) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق رقم (2)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشمولييتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وبعد أن تم إسترجاع الإستبيان من جميع الخبراء تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي إقتُرحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، تعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وبذلك أصبحت الأداة صالحة لقياس ما وضعت له، وبذلك تمَّ تصميم الإستبانة في صورتها النهائية انظر ملحق رقم (2).

2 / ثبات الاستبانة :

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة) وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات وإستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس وقد قام الدارس بحساب معامل ثبات الإختبار بكل من طريقة التجزئة النصفية ، وطريقة التباين ، وذلك كما يلي :

(أ) طريقة التجزئة النصفية :

حيث تم تقسيم الإختبار إلى فقراته الفردية ثم إستخدمت درجات النصفين ، في حساب معامل الارتباط بينهما، للحصول على معامل ثبات نصف الاختبار ($r_{1/2}$)، يلي ذلك إستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman Brown) لحساب معامل ثبات الاختبار كله وذلك وفقاً للقانون التالي :

$$r_1 = \frac{2 r_{1/2}}{1 + r_{1/2}}$$

حيث أن : 2: عدد أقسام الاختبار.

$r_{1/2}$: معامل الارتباط بين نصفي الاختبار.

1 : معامل ثبات الإختبار كله.

وقد قام الدارس باستخراج هذا المعامل ، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وفيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار .

جدول رقم (5) نتائج اختبار الثبات لمحاو الدراسة :

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوي المعنوية
المحور الاول دعم والتزام الإدارة العليا	5	0.76	0.000
المحور الثاني التحسين المستمر	5	0.82	0.000
إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	4	0.68	0.000
مستوي رضا العاملين	5	0.78	0.000
مستوي رضا العملاء	5	0.82	0.000
مستوي الخدمة الإدارية	4	0.79	0.000
كل المحاور	28	0.83	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (3/5) ارتفاع معامل الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغ معامل الثبات لجميع المحاور (0.89) ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

(ب) طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) :

وقد تم إستخدام معامل إلفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha) في هذه الدراسة، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل إلفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من خلال نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتترط أن تقيس بنود الإختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل محور على إنفراد، ثم قام بحساب معامل ثبات المقياس ككل، وبالرغم من أن الباحث إستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لحساب معاملات الثبات، وذلك من خلال صيغة معادلة ألفا كرونباخ

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

ن - 1 تباين الدرجات الكلية

حيث أن : ن : عدد أسئلة الاختبار وهي (28) فقرة في هذه الدراسة.

والجدول التالي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة :

جدول رقم (6) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس محاور الدراسة

ألفا كرنباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.82	5	المحور الاول دعم والتزام الإدارة العليا
0.79	5	المحور الثاني التحسين المستمر
0.83	4	إتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق
0.82	5	مستوي رضا العاملين
0.89	5	مستوي رضا العملاء
0.76	4	مستوي الخدمة الإدارية
0.92	28	كل المحاور

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م.

من الجدول (4) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي لمحاور الدراسة (0.92) وهو ثبات وصدق مرتفع جداً ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

عالجت الدارسة البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث قام الباحث بما يلي :

- 1/ ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقام الباحث بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطى له في قائمة، لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة .
 - 2/ إدخال بيانات إستمارة الإستفتاء المصححة مسبقاً إلى الحاسب الآلي ، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بياناتها عند الحاجة لذلك.
- ولتحليل البيانات، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

1. إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام كل من :

أ. اختبار الصدق الظاهري.

ب. معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) وتم استخدامه لقياس الإتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

2. أساليب الإحصاء الوصفي : وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :

أ. التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبائية : وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

ب. الوسط الحسابي : تم إعتداد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية, وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي الاعتيادي, حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن) .

ج. الإنحراف المعياري : تم إستخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

3. تحليل الانحدار :

وتم إستخدام تحليل الانحدار (المتعدد) لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الإعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية ($Prob$) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية (5%) فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً, إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الاعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل.

1.2.4 عرض وتحليل البيانات :

يتضمن هذا المبحث تحليل للبيانات الأولية والأساسية وذلك على النحو التالي :

تحليل البيانات الأولية :

وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا" للمتغيرات الشخصية :

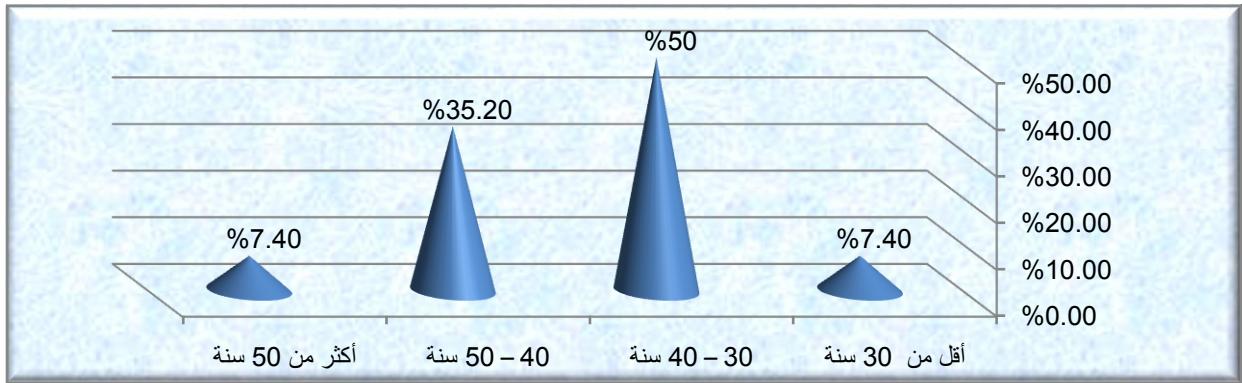
توزيع أفراد العينة حسب العمر :

جدول رقم (7) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

النسبة المئوية	العدد	العمر
7.4	4	أقل من 30 سنة
50	27	30 - 40 سنة
35.2	14	40 - 50 سنة
7.4	4	أكثر من 50 سنة
100	54	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

شكل (20) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر



يتضح من الجدول (7) والشكل رقم (20) أن أفراد العينة الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (7.4%) بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40 سنة) (50%)، أما نسبة أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50 سنة) (35.2%)، كما تضمنت العينة نسبة (7.4%) من هم أعمارهم (أكثر من 50 سنة). ويتضح من ذلك أن النسبة الكبرى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 - 50 سنة) حيث بلغت نسبتهم (50%).

جدول رقم (8) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
5.6	3	مدير عام
25.9	14	مدير إدارة
68.5	37	موظف
100	54	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2019م.

شكل رقم (21) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي



يتضح من الجدول رقم (8) والشكل رقم (21) أن أعلى نسبة من أفراد العينة مسماهم الوظيفي موظف حيث بلغت نسبتهم (68.5%) بينما بلغت نسبة مدراء الإدارات (25.9%) ونسبة مدير عام بلغت (5.6%) ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة من المستويات الوظيفية ذات الصلة بموضوع الدراسة مما يدل على مدى معرفة أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة .

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

جدول رقم (9) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	9.3
5 وأقل من 10 سنة	15	27.8
10 وأقل من 15 سنة	12	22.2
15 سنة فأكثر	22	40.7
المجموع	54	100%

المصدر : إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

شكل رقم (22) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



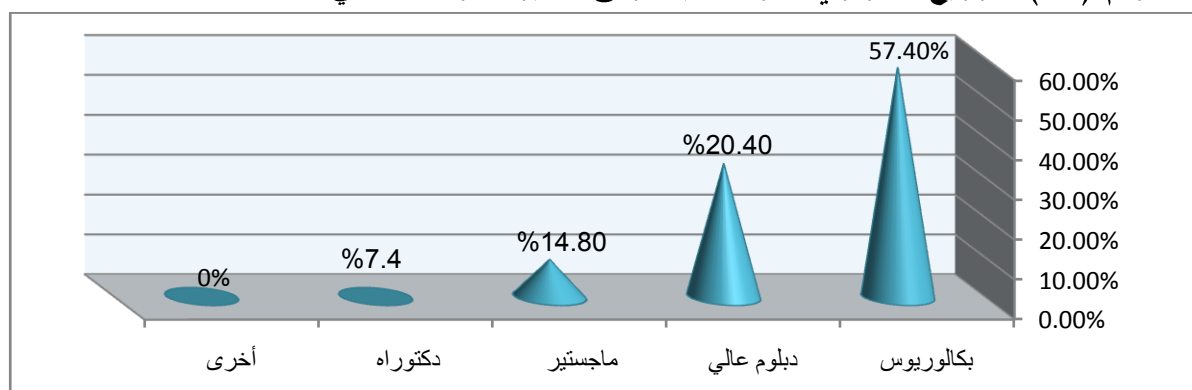
يتضح من الجدول (9) والشكل رقم (22) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة سنوات خبرتهم (أكثر من 15 سنه) حيث بلغت نسبتهم (40.7%) من أفراد العينة الكلية ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (من 5 وأقل من 10 سنوات) بنسبة (27.8%) ونجد (22.2%) منهم خبراتهم تراوحت ما بين (10 وأقل من 15 سنة) وأخيرا" نجد (9.3%) اجمالى العينة المبحوثة خبرتهم اقل من (5) سنة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الاكاديمي :

جدول رقم (10) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.

المؤهل الاكاديمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	31	57.4
دبلوم عالي	11	20.4
ماجستير	8	14.8
دكتوراه	4	7.4
أخرى	-	-
المجموع	54	100

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

شكل رقم (23) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



يتضح من الجدول رقم (10) والشكل رقم (23) أن أفراد العينة من المؤهل الأكاديمي البكالوريوس بلغت نسبتهم (57.4%)، بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي (دبلوم عالي, ماجستير) (35.2)%. مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

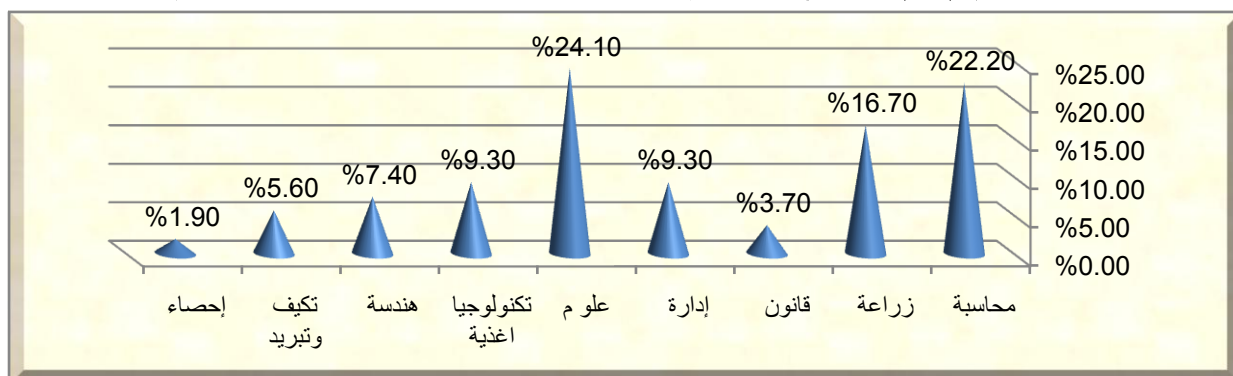
توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي :

جدول رقم (11) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
محاسبة	12	22.2
زراعة	9	16.7
قانون	2	3.7
إدارة	5	9.3
علوم	13	24.1
تكنولوجيا اغذية	5	9.3
هندسة	4	7.4
تكييف وتبريد	3	5.6
إحصاء	1	1.9
المجموع	54	100

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

شكل رقم (24) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي



يتضح من الجدول رقم (11) والشكل رقم (24) أن (22.2%) من أفراد العينة تخصصهم العلمي محاسبة بينما نجد (16.7%) منهم تخصصهم العلمي زراعة، و(3.7%) منهم تخصصهم العلمي قانون و(9.3%) منهم تخصصهم العلمي إدارة و(24.1%) منهم تخصصهم العلمي علوم وهي أعلى نسبة، و(9.3%) منهم تخصصهم العلمي تكنولوجيا أغذية، و(7.4%) منهم تخصصهم العلمي هندسة و(5.6%) منهم تخصصهم العلمي تكييف وتبريد و(1.9%) منهم تخصصهم العلمي إحصاء مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

2.2.4 عرض وتحليل بيانات الدراسة الأساسية :

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاور الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية :

1/ التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على عبارات الدراسة وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2/ التحليل الاحصائي لعبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة وقيمه (3) والذي تم تقديره (مجموع درجات أوزان المقياس) (أوافق بشدة , أوافق , محايد , لأوافق , لا أوافق بشدة) على مكونات المقياس $(5 + 4 + 3 + 2 + 1) / 3 = (3/15) = 3$. حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :

المحور الأول : دعم وإلتزام الإدارة العليا :

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس متغيرات دعم وإلتزام الإدارة العليا في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (12) يوضح التوزيع التكراري لعبارات دعم وإلتزام الادارة العليا

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
–		3.7	2	9.3	5	46.3	25	40.7	22	تأخذ الإدارة العليا على عاتقها رفع أداء المؤسسة من خلال تطبيق الجودة الشاملة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين
–		3.7	2	5.6	3	50	27	40.7	22	تتوفر القناعة التامة للإدارة العليا لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين
1.9	1	1.9	1	13	7	35.2	19	46.3	25	تخصص الإدارة العليا الموارد المالية الداعمة لإدارة أنشطة الجودة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين
–	–	3.2	2	5.6	3	50	27	40.7	22	تدعم الإدارة العليا تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين
1.9	1	1.9	1	.13	7	35.2	19	46.3	25	تشجع الإدارة العليا العاملين في الهيئة على مناقشة مشاكل العمل ضمن اختصاصاتهم مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (12) أن معظم أفراد العينة يوافقون على العبارات التي تقيس (دعم وإلتزام الإدارة العليا) حيث نجد معظم اجاباتهم نحو هذه العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي أي يعني موافقتهم عليها من حيث المضمون والمحتوي ومما سبق نستنتج أن غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون على دعم وإلتزام الإدارة العليا.

جدول (13) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كأي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور متغير دعم وإلتزام الإدارة العليا وفقا لإجابات المستقصى منهم

العبارات	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة مربع كآي	مستوي المعنوية
تأخذ الإدارة العليا على عاتقها رفع أداء المؤسسة من خلال تطبيق الجودة الشاملة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	4.2407	0.775	30.29	0.000
تتوفر القناعة التامة للإدارة العليا لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	4.2778	0.737	36.81	0.000
تخصص الإدارة العليا الموارد المالية الداعمة لإدارة أنشطة الجودة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	4.1667	1.059	61.33	0.000
تدعم الإدارة العليا تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	3.9444	1.0175	25.63	0.000
تشجع الإدارة العليا العاملين في الهيئة على مناقشة مشاكل العمل ضمن اختصاصاتهم مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	3.6852	1.129	18.77	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (13) أن جميع العبارات ينفذ متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على أن هنالك استجابة مرتفعة جدا على العبارات التي تقيس متغير دعم وإلتزام الإدارة العليا في المجتمع موضع الدراسة ويتضح أن معظم افراد عينة الدراسة يوافقون على العبارات المشار إليها بالجدول وكما نجد الإنحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (0.775 - 1.129) والفرق بين أكبر وأقل أنحراف أقل من الواحد الصحيح وهذا يشير الى وجود تجانس وتشابهة في إستجابات افراد عينة الدراسة من العبارات التي تقيس دعم وإلتزام الإدارة العليا، ونجد مستوى معنوية اختبار كآي لكل عبارة من العبارات أقل من (0.05) وهذا يشير الى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين إستجابات افراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة افراد عينة الدراسة على دعم وإلتزام الإدارة العليا.

المحور الثاني : التحسين المستمر :

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس التحسين المستمر في المجتمع موضع الدراسة :

جدول رقم (14) يوضح التوزيع التكراري لعبارات التحسين المستمر

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
تتعامل الهيئة مع أخطاء العاملين كفرص ثمينة للتحسين بدلاً عن توقيع العقاب مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	19	35.2	19	35.2	11	20.4	4	7.4	1	1.9
تستمع الهيئة إلى آراء ومقترحات وشكاوي العاملين مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	14	25.9	21	38.9	9	16.7	8	14.8	2	3.7
استمرار الهيئة في قياس وتقييم أداء العاملين مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	9	16.7	21	38.9	16	29.6	6	11.1	2	3.7
يتم اعتبار كل فرد في الهيئة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	13	24.1	20	37	13	24.1	6	11.1	2	3.7
يتم تدريب العاملين في الهيئة على إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	11	20.4	21	38.9	15	27.8	6	11.1	1	1.9

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (14) أن معظم أفراد العينة يوافقون على العبارات التي تقيس (التحسين المستمر) في المجتمع موضع الدراسة حيث نجد معظم اجاباتهم نحو هذه العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي أي يعني موافقتهم عليها من حيث المضمون والمحتوي ومما سبق نستنتج أن غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون على التحسين المستمر في المجتمع موضع الدراسة.

جدول (15) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور متغير التحسين المستمر وفقاً لإجابات المستقصى منهم

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	مستوي المعنوية
تتعامل الهيئة مع أخطاء العاملين كفرص ثمينة للتحسين بدلاً عن توقيع العقاب مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	3.537	1.022	21.74	0.000
تستمع الهيئة إلى آراء ومقترحات وشكاوي العاملين مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	3.666	1.081	18.03	0.000
استمرار الهيئة في قياس وتقييم أداء العاملين مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	3.648	0.993	22.29	0.000
يتم اعتبار كل فرد في الهيئة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	3.759	1.097	18.40	0.000
يتم تدريب العاملين في الهيئة على إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	3.703	1.039	21.37	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول (15) أن جميع العبارات يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على أن هنالك استجابة مرتفعة جداً على العبارات التي تقيس متغير التحسين المستمر في المجتمع موضع الدراسة حيث حققت جميع العبارات وسط حسابي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الى أن معظم افراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على العبارات التي تقيس التحسن المستمر ، وكما نجد الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (0.993 - 1.097) والفرق بين أكبر وأقل انحراف أقل من الواحد الصحيح وهذا يشير الى وجود تجانس وتشابهة في إستجابات افراد عينة الدراسة من العبارات التي تقيس التحسن المستمر، ونجد مستوى معنوية اختبار كاي لكل عبارة من العبارات أقل من (0.05) وهذا يشير الى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين إستجابات افراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة افراد عينة الدراسة على التحسن المستمر.

المحور الثالث : إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق :

جدول رقم (16) يوضح التوزيع التكراري لعبارات متغير اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
تحلل إدارة الهيئة مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	16	29.6	19	35.2	10	18.5	8	14.8	1	1.9
يساعد نظام معلومات محوسب بشكل عام في اتخاذ القرارات بشكل جيد مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	13	24.1	20	37	15	27.8	4	7.4	2	3.7
تتخذ القرارات في الهيئة بشكل دوري وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	15	27.8	26	48.1	11	20.9	1	1.9	1	1.9
يوجد في الهيئة نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	10	18.5	25	46.3	11	20.4	5	9.3	3	5.6

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2019م

يتضح من الجدول رقم (16) أن معظم أفراد العينة يوافقون على العبارات التي تقيس (إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق) في المجتمع موضع الدراسة حيث نجد معظم اجاباتهم نحو هذه العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي أي يعني موافقتهم عليها من حيث المضمون والمحتوي ومما سبق نستنتج أن غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون على إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق في المجتمع موضع الدراسة.

جدول (17) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق وفقاً لإجابات المستقصى منهم

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	مستوي المعنوية
تحلل إدارة الهيئة مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.98	0.857	40.81	0.000
يساعد نظام معلومات محوسب بشكل عام في اتخاذ القرارات بشكل جيد مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.62	1.069	27.48	0.000
تتخذ القرارات في الهيئة بشكل دوري وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.66	1.036	22.75	0.000
يوجد في الهيئة نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين	3.50	1.049	22.94	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (17) أن جميع العبارات وسطها الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على أن هنالك استجابة مرتفعة جدا على العبارات التي تقيس (إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق) في المجتمع موضع الدراسة، وكما نجد الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (0.857- 1.069) والفرق بين أكبر وأقل أنحراف اقل من الواحد الصحيح وهذا يشير الى وجود تجانس وتشابه في إستجابات افراد عينة الدراسة من العبارات التي تقيس إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق ، ونجد مستوى معنوية اختبار كاي لكل عبارة من العبارات اقل من (0.05) وهذا يشير الى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين إستجابات افراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة افراد عينة الدراسة على إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.

المحور الرابع : مستوى رضا العاملين :

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس متغير مستوى رضا العاملين في المجتمع موضع الدراسة

جدول رقم (18) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور مستوى رضا العاملين

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
توجد فرص للتدريب والتأهيل لكل العاملين في الهيئة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	12	22.3	22	40.5	13	24.1	5	9.3	2	3.9
تكافئ الهيئة وتحفز العاملين المتميزين مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	9	16.7	23	42.6	12	22.2	8	14.8	2	3.7
يوجد مناخ تنظيمي ملائم في الهيئة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	13	24.1	14	25.9	12	22.2	8	14.8	7	13
تبني إدارة الهيئة نظام يتيح للعاملين تقديم مقترحاتهم بسهولة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	9	16.7	21	38.9	11	20.4	9	16.7	4	7.4
توجد حوافز تحقق للعاملين الأمان الوظيفي مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	6	11.1	23	42.6	11	20.4	12	22.2	1	1.9

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2019م

يتضح من الجدول رقم (18) أن معظم أفراد العينة يوافقون على العبارات التي تقيس (مستوى رضا العاملين) في المجتمع موضع الدراسة حيث نجد معظم اجاباتهم نحو هذه العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي بمعنى موافقتهم عليها من حيث المضمون والمحتوي ومما سبق نستنتج أن غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون على مستوى رضا العاملين في المجتمع موضع الدراسة.

جدول (19) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور متغير مستوي رضا العاملين وفقا لإجابات المستقصى منهم

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	مستوي المعنوية
توجد فرص للتدريب والتأهيل لكل العاملين في الهيئة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.302	1.338	33.21	0.000
تكافئ الهيئة وتحفز العاملين المتميزين مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.3772	1.163	15.20	0.000
يوجد مناخ تنظيمي ملائم في الهيئة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.301	1.102	39.94	0.000
تبني إدارة الهيئة نظام يتيح للعاملين تقديم مقترحاتهم بسهولة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.415	1.199	7.84	0.000
توجد حوافز تحقق للعاملين الأمان الوظيفي مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.679	0.995	46.34	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (19) ما يلي :

تبين أن جميع العبارات وسطها الحسابي الفعلي اكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يشير الى أن هنالك استجابة مرتفعة على العبارات التي تقيس مستوي رضا العاملين في المجتمع موضع الدراسة وهذا يشير الى ان جميع افراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ذلك. وكما نجد الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (0.995 - 1.338) والفرق بين أكبر وأقل أنحراف معياري اقل من الواحد الصحيح وهذا يشير الى وجود تجانس وتشابهة في إستجابات افراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس مستوي رضا العاملين، ومستوي معنوية اختبار كاي لكل عبارة من العبارات اقل من (0.05) وهذا يشير الى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين إستجابات افراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة افراد عينة الدراسة على مستوي رضا العاملين .

المحور الخامس : مستوى رضا العملاء :

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس متغير مستوى رضا العملاء في المجتمع موضع الدراسة

جدول رقم (21) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور مستوى رضا العملاء

أوافق بشدة		أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
3	5.6	10	18.5	14	25.9	14	25.9	13	24.1	تحقيق رضا العميل ومستوي الإشباع بالخدمة المقدمة له يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للهيئة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.
2	3.7	6	11.1	7	13.2	30	55.6	9	16.7	سرعة استجابة الهيئة للمطالب وشكاوي العملاء يزيد من رضا العميل مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.
1	%1.9	3	%5.6	9	%16.7	25	46.3	16	29.7	ترسيخ مفهوم رضا العميل في التعامل بين الإدارات يزيد من القدرة التنافسية للهيئة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين
1	1.9	4	7.4	10	18.5	26	%48.1	12	%22.2	يرتبط لدي العميل وولاءه للهيئة بالمنفعة التي تحصل عليها من المنتج او الخدمة كمقدرة الهيئة على توفير تلك المنفعة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.
1	1.9	-	-	10	18.5	28	54.9	15	27.8	تستخدم الهيئة التغذية الراجعة لتقييم رضا العميل مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2019م

يتضح من الجدول رقم (21) أن معظم أفراد العينة يوافقون على العبارات التي تقيس (مستوى رضا العملاء) في المجتمع موضع الدراسة حيث نجد معظم اجاباتهم نحو هذه العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي أي يعني موافقتهم عليها من حيث المضمون والمحتوي ومما سبق نستنتج أن غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون على مستوى رضا العملاء في المجتمع موضع الدراسة.

جدول (22) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور متغير مستوى رضا العملاء وفقا لإجابات المستقصى منهم

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	مستوى معنوية
تحقيق رضا العميل ومستوى الإشباع بالخدمة المقدمة له يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للهيئة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.9434	0.928	35.77	0.000
سرعة استجابة الهيئة للمطالب وشكاوي العملاء يزيد من رضا العميل مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.7358	1.058	50.58	0.000
ترسيخ مفهوم رضا العميل في التعامل بين الإدارات يزيد من القدرة التنافسية للهيئة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	4.0189	0.796	28.58	0.000
يرتبط لدي العميل وولاءه للهيئة بالمنفعة التي تحصل عليها من المنتج او الخدمة كمقدرة الهيئة على توفير تلك المنفعة مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.5283	1.234	35.64	0.000
تستخدم الهيئة التغذية الراجعة لتقييم رضا العميل مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.4340	1.184	17.09	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (22) أن جميع العبارات يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على أن هنالك استجابة وموافقة بشدة على العبارات التي تقيس مستوى رضا العملاء في المجتمع موضع الدراسة ، وكما نجد الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (0.96 - 1.234) والفرق بين أكبر وأقل أنحراف معياري اقل من الواحد الصحيح وهذا يشير الى وجود تجانس وتشابهة في إستجابات افراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس مستوى رضا العملاء، ونجد مستوى معنوية اختبار كاي لكل

عبارة من العبارات اقل من (0.05) وهذا يشير الى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين إستجابات افراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة افراد عينة الدراسة على مستوى رضا العملاء.

المحور السادس: مستوى الخدمة الإدارية :

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس متغير مستوى الخدمة الإدارية في المجتمع موضع الدراسة

جدول رقم (23) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور مستوى الخدمة الإدارية

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
مركزات الجودة في سياسات الهيئة تتيح للعاملين حل المشكلات لتحسين الخدمات مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	11	21.4	23	42.6	11	20.4	11	20.4	5	9.3
ينتج عن تدريب العاملين وفق منهج إدارة الجودة الشاملة تحسين مستمر في الاداء مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	10	19.6	22	40.7	9	16.7	9	16.7	1	7.4
تخصيص مصادر تكنولوجية ومالية ومعلوماتية وإنسانية كافية للتحسين المستمر مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	11	20.4	19	35.2	16	29.6	3	5.6	3	5.6
تتوفر معايير الجودة الإدارية لمقارنة وتدقيق العمليات والممارسات مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	16	29.7	23	42.6	10	18.5	4	7.4	1	1.9

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2019م

يتضح من الجدول رقم (23) أن معظم أفراد العينة يوافقون على العبارات التي تقيس (مستوى الخدمة الإدارية) في المجتمع موضع الدراسة حيث نجد معظم اجاباتهم نحو هذه العبارات تسير في الإتجاه

الإيجابي أي يعني موافقتهم عليها من حيث المضمون والمحتوي ومما سبق نستنتج أن غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون على مستوى الخدمة الإدارية في المجتمع موضع الدراسة.

جدول (24) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كأي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور متغير مستوى الخدمة الادارية وفقا لإجابات المستقصى منهم

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كأي	مستوي المعنوية
مرتكزات الجودة في سياسات الهيئة تتيح للعاملين حل المشكلات لتحسين الخدمات مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.4528	1.249	30.66	0.000
ينتج عن تدريب العاملين وفق منهج إدارة الجودة الشاملة تحسين مستمر في الاداء مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.8868	0.973	29.17	0.000
تخصيص مصادر تكنولوجية ومالية ومعلوماتية وإنسانية كافية للتحسين المستمر مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.7170	1.080	18.22	0.000
تتوفر معايير الجودة الإدارية لمقارنة وتدقيق العمليات والممارسات مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين.	3.7170	1.026	29.54	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم (24) أن جميع العبارات المحور وسطها الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يشير الى ان هنالك استجابة عالية على العبارات التي تقيس مستوى الخدمة الإدارية في المجتمع موضع الدراسة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً مرتفعاً ونجد الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (0.973- 1.249) والفرق بين أكبر وأقل أنحراف معياري اقل من الواحد الصحيح وهذا يشير الى وجود تجانس وتشابه في إستجابات افراد عينة الدراسة من العبارات التي تقيس مستوى الخدمة الإدارية، ونجد مستوي معنوية اختبار كأي لكل عبارة من العبارات اقل من (0.05) وهذا يشير الى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين إستجابات افراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة افراد عينة الدراسة على مستوى الخدمة الإدارية.

3.4 المبحث الثالث : إختبار فروض الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسن أداء العاملين

جدول (25) اختبار الفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية	التفسير
0.456	0.661	0.010	معنويه
0.625	0.243	0.008	معنويه
0.454	1.172	0.044	معنويه
0.575	0.994	0.023	معنويه
معامل الارتباط (R)	0.741		
معامل التحديد (R^2)	0.55		
اختبار (f)	22.85		النموذج معنوى
النموذج			

أشارت نتائج التقدير بالجدول (25) على وجود ارتباط معنوي بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى الاداء حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.741)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.55) هذه القيمة تدل على ان تحسين مستوى اداء العاملين يهاهم بنسبة (55%) في إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع. وتبين أن (0.456) متوسط إدارة الجودة الشاملة عندما لا يوجد تحسين مستوى أداء العاملين (0.625) تعنى زيادة إدارة الجودة الشاملة عندما يزيد تحسين مستوى أداء العاملين وحدة واحدة . مما تقدم نستنتج ان الفرضية الرئيسية تحققت بمعنى توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوي تحسين أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الاولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء.

جدول (26) الفرضية الفرعية الأولى

معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية	التفسير
2.108	5.332	0.000	معنوية
0.505	4.941	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.447		
معامل التحديد (R^2)	0.199		
اختبار (f)	0.244		النموذج معنوي
النموذج			

الجدول (26) يبين قوة العلاقة (R) بين المتغيرات بوجود ارتباط بين رضا العملاء كمتغير مستقل وبين إدارة الجودة الشاملة متغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.447)، بلغت قيمة معامل التحديد (0.199) هذه القيمة تدل على أن رضا العملاء يساهم ب (19%) في إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع ويظهر أن (2.108) متوسط إدارة الجودة الشاملة عندما لا يوجد رضا العملاء و(0.505) تعني زيادة إدارة الجودة الشاملة عندما يزداد رضا العملاء وحدة واحدة.

مما تقدم نستنتج أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت أي بمعنى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الخدمات الإدارية

جدول (27) الفرضية الثانية

معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية	التفسير
3.058	13.168	0.000	معنوية
0.234	4.413	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.407		
معامل التحديد (R^2)	0.166		
اختبار (f)	19.472		النموذج معنوي
النموذج			

الجدول (27) يبين قوة العلاقة (R) بين المتغيرات بوجود ارتباط بين مستوى الخدمات الإدارية كمتغير مستقل وبين إدارة الجودة كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.407) ، بلغت قيمة معامل

التحديد (0.166) هذه القيمة تدل على ان مستوى الخدمات الإدارية تساهم ب (17%) في إدارة الجودة كمتغير تابع

ويتضح أن (3.058) متوسط إدارة الجودة الشاملة عندما لا يوجد مستوى للخدمات الإدارية و (0.234) (تعنى زيادة إدارة الجودة الشاملة عندما يزيد مستوى الخدمات الإدارية وحدة واحدة. مما تقدم نستنتج ان الفرضية الثانية تتحققت اى بمعنى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الخدمات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العاملين.

جدول (28) الفرضية الثالثة

معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية	التفسير
0.472	7.385	0.039	معنويه
0.873	10.578	0.00	معنويه
معامل الارتباط (R)	0.730		
معامل التحديد (R^2)	0.533		
اختبار (f)	111.885		النموذج معنوى
النموذج			

الجدول (28) يبين نتائج التقدير وجود ارتباط معنوي بين رضا العاملين كمتغير مستقل وبين إدارة الجودة كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.730)، بلغت قيمة معامل التحديد (0.533) هذه القيمة تدل على ان رضا العاملين يساهم ب (53%) في إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع وتبين أن (0.472) متوسط إدارة الجودة الشاملة عندما لا يوجد رضا للعاملين و (0.873) تعنى زيادة إدارة الجودة الشاملة عندما يزداد رضا العاملين وحدة واحدة. مما تقدم نستنتج صحة ان الفرضية الثالثة التى تنص (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العاملين) قد تحققت .

الخاتمة

تشمل النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

1. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الادارة العليا, التحسين المستمر, اتخاذ القرارات بناء علي الحقائق) وتحسين أداء العاملين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية .
2. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء مما يؤثر ايجابا علي تحسين أداء المؤسسة .
3. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العاملين مما يؤثر ايجابا علي أداء المؤسسة .
4. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تحسين مستوي الخدمة الادارية مما يؤثر ايجابا علي أداء المؤسسة .

ثانياً : التوصيات :

وقد أوصي الباحث بالآتي :

1. العمل علي تفعيل المشاركة والتمكين للعاملين في عمليات صنع القرار من خلال تشكيل فرق العمل التي تتطلب إتخاذ قرارات معينة.
2. دعم ومساندة الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال الندوات والورش والمحاضرات وتدريب العاملين وتعليم مبادئها يحسن من اداء المؤسسة.
3. التعرف علي رضا العملاء من خلال الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات يساهم في تحسين الاداء للمؤسسة .
4. تطوير نظم المعلومات الادارية في المؤسسات الحكومية يوفر المعلومات الدقيقة لاصحاب القرار لإتخاذها في الوقت المناسب .
5. وضع خطط إستراتيجية للجودة الشاملة وفقا لإحتياجات رضا العملاء ورغباتهم .

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

السنة النبوية

أولاً : الكتب

1. إيتسام حسن عبد المقصود (2016م)، إدارة الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث
2. إين منظور، محمد بن مكرم (1992م)، لسان العرب نسق وعلق عليه علي شيري، دار أحباء التراث العربي ومؤسسة التاريخ العربي، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان.
3. احمد ابوالسعود محمد (2004م)، الإتجاهات الحديثة لقياس وتقويم أداء العاملين، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر.
4. احمد السروي (2013م)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
5. احمد ماهر (2007م)، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر .
6. احمد محمد المصري (2004م)، التخطيط والمراقبة الإدارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر .
7. احمد يوسف دودين (2014م)، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
8. توفيق محمد عبد المحسن (2006م)، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
9. ثابت عبدالرحمن ادريس (2006م)، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
10. جمال الدين محمد مرسي (2003م)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المداخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، مصر .
11. الحديثي رامي حكمت فؤاد (2002م) ، الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الإنتاج الآلي، مقارنة مع النظم الغربية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
12. الحراحشه حسن محمد (2010م)، إدارة الجودة الشاملة (الأداء الوظيفي)، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. حسن عبدالعال محمد (2006م)، الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة الشاملة والمواصفات ومقاييس الايزو واهم التعديلات التي اتخذت عليها، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
14. حمدي عبد العظيم (2008م)، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.

15. حمودة خضير كاظم (2000م)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
16. خالد عبد الرحمن الهتيبي (2003م) ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والطباعة، عمان ، الأردن.
17. خضير كاظم حمود (2007م)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
18. خليل إبراهيم محمود العاني، وآخرون (2002م)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، مطبعة الأشقر، بغداد ، العراق.
19. راتب جليل الصويص ، غالب جليل الصويص ، محمد عبد العال ألنعمي (2016م) ، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن.
20. راوية حسن (2003م) ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
21. رعد عبد الله الطائي، عيسى قdade (2008م)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، الأردن.
22. سعاد نايف بلوطي (2007م) ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
23. سليمان حنفي محمود (1990م) ، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة، مصر.
24. سليمان خالد زيدان (2010م)، إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. سمير محمد عبد العزيز (1999م)، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
26. سونيا محمد البكري (2002م)، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعة للنشر. الاسكندرية، مصر .
27. صلاح الدين حسن السبسي (2011م)، تطوير ادارة الشركات لتحقيق ادارة الجودة الشاملة شهادة الايزو، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر،
28. عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم (1991م)، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد، العراق
29. عبد الجواد محمد (2000م)، كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك وأفرادك ومؤسساتك ، دار النشر للثقافة والعلوم ، مصر.
30. عبد الحكيم احمد الخزامي (2000م)، تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلي التحسين، مكتبة ابن سينا للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة ، مصر.
31. عطاءالله علي الزبون (2015م)، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
32. علي السلمي (1979م)، الادارة المصرية رؤية جديدة، المؤسسة المصرية العامة للكتاب، مصر
33. علي السلمي (2002م)، ادارة الاداء المتميز، دارغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

34. عمر احمد عثمان المقلي , وعبد الله عبد الرحيم إدريس (2006م) , إدارة الجودة الشاملة , شركة مطابع السودان للعملة, الخرطوم, السودان.
35. عمر وصفي عقيلي (1991م), إدارة الموارد البشرية, جامعة حلب, سوريا.
36. عمر وصفي عقيلي (2001م), مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة, دار وائل للنشر, عمان , الأردن.
37. عوض الترتوري, أغادير عرفات جويجان, إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات, دار المسيرة.
38. عوض بدير الحداد (1999م), تسويق الخدمات المصرفية, البيان للطباعة والنشر, مصر.
39. فريد كورتل , وأمال كحيلة (2010م), الجودة وأنظمة الايزو, دار كنوز للنشر والتوزيع, عمان الأردن.
40. فريد عبد الفتاح زين العابدين (1996م), فن الإدارة اليابانية, حلقات الجودة المفهوم والتطبيق, ظافر للطباعة, الزقازيق, مصر.
41. قاسم نايف علوان المحياوي (2006م), إدارة الجودة في الخدمات, دار الشروق, عمان, الأردن.
42. لعللي بوكيموش (2010م), ادارة الجودة الشاملة والايزو, دار الراية للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
43. مؤيد عبد المحسن الفضل (2004م), إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلي المستهلك, دار الوراق للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
44. مأمون الدرادكة, طارق الشبلي (1996م), الجودة في المنظمات الحديثة, دار الصفا للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
45. مأمون سليمان الدرادكة (1996م), إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء, دار الصفا للنشر والتوزيع , الطبعة الثانية, عمان, الأردن.
46. محفوظ احمد جودة (2006م) , إدارة الجودة الشاملة, مفاهيم وتطبيقات, دار وائل للنشر, الأردن.
47. محفوظ احمد جودة (2009م), إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان , الأردن.
48. محمد إسماعيل عمر (2002م), أساسيات الجودة في الإنتاج, دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر.
49. محمد الصيرفي (2008م), قياس وتقويم اداء العاملين, حورس للنشر والتوزيع, الاسكندرية, مصر.
50. محمد حسن راوية (2004م), إدارة الموارد البشرية, رؤية مستقبلية, مصر.

51. محمد سعيد أنور سلطان (2003م)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
52. محمد عبد الوهاب العزاوي (2002م)، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
53. محمد عبد العظيم أبو النجا (2008م)، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،
54. مدحت ابوالنصر (2008م)، اساسيات ادارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع
55. معهد الإدارة لندن (2001م)، إدارة العمليات والجودة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية
56. منصور احمد منصور (1992م)، المبادئ العامة في إدارة القوي العاملة، وكالة المطبوعات للنشر، القاهرة، مصر
57. منير نوري، فريد كورتل (2011م) ، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
58. مهدي حسن زويلف (1999)، إدارة الأفراد، دار المجدلوي، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
59. مهدي صالح السامرائي (2007م)، ادارة الجودة الشاملة، دار جدير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
60. النعيم حسن محمد علي، اروي عبد الحميد محمد نور (2008م)، إدارة الجودة الشاملة، هيئة الخرطوم للعملة للنشر، مطبعة ارو، الخرطوم، السودان.
61. يوسف حليم الطائي وآخرون (2009م)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر. الاردن.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. A .V. Feigenbaum.(1991)." Total Quality Control Engineering and Management" , Mc Graw , Hill book Company , New York
2. Evans , James. R.(1993)." Applied Production and Operation Management", New York, West Publishing company
3. Heizer, Jay and Barry Render.(2001)." Operation Management", New Jersey ,Prentice Hall, Inc ,U.S.A
4. J .C.Shmdal.(1979)." Quality Assurance" , Examination of Concept , Nursing Outlook
5. Jablonski , Joseph R.(1991)." Implementing Total Quality Management and Over View" , P, Feiffer and Company , San Diego , California
6. James .B . Dilworth.(1996)." Operation Management" , Mc Graw – Hill book Company
7. James .H. Saylor.(1997)." T.Q.M Simplified " , Mc Graw – Hill – New York , Second Edition

8. James .R . Evans , and James W. Dean , J R.(2003)." Total Quality Management Organization and Strategy" , South Western Publishing Company , Ohio
9. Joseph M Juran and .F .M . Gryna.(1988). "Juran Quality Control" , Hand book, Mc Graw – Hill Book Company
10. Joseph .M .Juran.(1998)." Juran Quality Control" , Head book New York , Mc Graw – Hill
11. Joseph M . Juran.(1993). "Quality Planning Analysis" , Mc Graw , Hill , Inc
12. M. Walton.(1986)." The Deming Management Method Dodd Mead" , New York
13. Mitra Amative.(1993)." Fundamental of Quality Control and Important" ,Macmillan Publishing Company
14. Norman Gaither, Production and Operation Management , The Dryden Press , Florida , 1994
15. Norrie H and Radford .R .(1995)." Production and Operation Management Total Quality and Responsiveness" , Mc Graw Hill ,Inc
16. Philip .B .Crosby.(1979)." Quality is free" , The Art of Quality Certain , Mc Graw , Hill book Company

ثالثاً : الرسائل الجامعية :

1. احمد عبد الله الرشيدى (2009م) ، رسالة بعنوان استخدام ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوي جودة الخدمات التعليمية في الجامعات اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر .
2. احمد محمد موسي داؤود (2006م) ، دراسة بعنوان اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان، رسالة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3. احمد موسي إسماعيل محمد (2006م) ، رسالة بعنوان اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال السودانية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
4. بدر العمر (2002م)، مدي تطبيق الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض بالسعودية من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض، الادارة العامة، المجلد 42، العدد الثاني
5. ربيع يخلف (2007م)، رسالة بعنوان نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة احمد بوقره بومرداس، الجزائر .
6. رجم خالد (2012م) ، رسالة بعنوان اثر نظام المعلومات للموارد البشرية علي أداء العاملين، رسالة ماجستير تخصص نظم معلومات، جامعة ورقلة، الجزائر .
7. عبد السميع عبد الرازق الطيب موسي (2011م) ، دراسة بعنوان اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

8. غالب محمد طه (2015م)، رسالة بعنوان دور وسائل الإعلام الحديثة في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة امدرمان الإسلامية، السودان.
 9. محمد الطعمنة (1998م) ، رسالة بعنوان إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، دراسة حالة وزارة الصحة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك
 10. منتهي احمد علي الملاح، رسالة بعنوان درجة تحقيق معايير ادلة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
 11. نادية صديق عبد الله (2017م)، رسالة بعنوان اثر إدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين بالشركة السودانية للهاتف السيار (زين)، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
 12. الناظر رولا محمد شفيق (2004م)، رسالة بعنوان مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاجهزة الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
 13. نورالدين شوقي (2005م)، رسالة بعنوان تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة في تخصص العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر .
 14. وسام سليمان (2014م)، رسالة بعنوان علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال
- رابعاً : الدوريات والأوراق العلمية والندوات :**
1. حسن احمد الطراونة (2011م)، معهد الدراسات الاستراتيجية والامن، الحلقة النقاشية عن مفاهيم الجودة في عمل الامن، كلية الامن الوطني، الفترة من 27 - 29 ديسمبر، الكويت.
 2. حسنين ابتسام وخير الدين جمعه (2011م)، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة، أبحاث اقتصادية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد التاسع (9)، جوان، الجزائر.
 3. عبد البارى إبراهيم درة (2003م)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر.
 4. عبد الكريم محسن (2006م)، النشرة الإلكترونية لمعهد التنمية الإدارية، العدد السابع، مايو .
 5. علي محمود ادريس والناجي شعيب (2014م)، اساسيات ادارة الجودة الشاملة، منشورات جامعة عمر المختار، البيضاء، الجمهورية العربية الليبية.
 6. مجلة النجاح للابحاث والعلوم الانسانية (2011م)، مجلد رقم (28).
 11. J .C.Williamson.(1978). " Formulating priorities pore Quality Assurance Ac-tivating", Description of amethod and it is Applications , Journal of Medical As-sociation , Vol 23 ,N 9

ملحق رقم (1)

الإستبيان



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
ماجستير إدارة الجودة الشاملة والإمتياز



الأخ الكريم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : إستبانه

يقوم الباحث بدراسة بعنوان دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز. وذلك يتطلب الحصول علي مجموعة من البيانات لإكمال البحث ويشرفنا جداً أن تكون مساهمتكم ومشاركتكم القيمة من خلال خبراتكم العملية والعلمية لتكملة هذا البحث شاكرين لكم حسن التعاون في الإجابة بوضوح وشفافية علي عبارات الإستبيان كما نضمن لكم سلامة وحفظ البيانات التي تدلون بها علماً بأن الإجابات تكون في غاية السرية وفقاً لما تقتضيه الأمانة العلمية ولن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة العلمية.

ولكم كل الشكر والتقدير

وجزأكم الله خيراً

الباحث /

هاشم محمد علي محمد

البيانات الأولية :

1. العمر :

20 اقل من 30 ☐ 30 اقل من 40 ☐ 40 اقل من 50 ☐ 50 فأكثر ☐

2. المسمى الوظيفي :

مدير عام ☐ مدير إدارة ☐ رئيس وحدة ☐ موظف ☐

3. سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات ☐ 5 و اقل من 10 سنوات ☐ 10 و اقل من 15 سنة ☐
15 سنة وأكثر ☐

4. المؤهل الأكاديمي :

بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى ☐

5. التخصص العلمي :

.....

المعلومات المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة :

من فضلك ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب من البدائل :

المحور الاول : دعم وإلتزام الإدارة العليا

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					تأخذ الإدارة العليا علي عاتقها رفع أداء المؤسسة من خلال تطبيق الجودة الشاملة مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					تتوفر القناعة التامة للإدارة العليا لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					تخصص الإدارة العليا الموارد المالية الداعمة لإدارة أنشطة الجودة مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					تدعم الإدارة العليا تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					تشجع الإدارة العليا العاملين في الهيئة علي مناقشة مشاكل العمل ضمن اختصاصاتهم مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين

المحور الثاني : التحسين المستمر

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					تتعامل الهيئة مع أخطاء العاملين كفرص ثمينة للتحسين بدلا عن توقيع العقاب مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					تستمع الهيئة إلي آراء ومقترحات وشكاوي العاملين مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					استمرار الهيئة في قياس وتقييم أداء العاملين مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					يتم اعتبار كل فرد في الهيئة عميل داخلي ويعمل علي تحفيز وإرضاءه مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					يتم تدريب العاملين في الهيئة علي إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلي تحسين أداء لعاملين

المحور الثالث : إتخاذ القرارات بناء علي الحقائق

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					تحلل إدارة الهيئة مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					يساعد نظام معلومات محوسب بشكل عام في اتخاذ القرارات بشكل جيد مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					تتخذ القرارات في الهيئة بشكل دوري وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					يوجد في الهيئة نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين

المحور الرابع : مستوى رضا العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					توجد فرص للتدريب والتأهيل لكل العاملين في الهيئة مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					تكافئ الهيئة وتحفز العاملين المتميزين مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					يوجد مناخ تنظيمي ملائم في الهيئة مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					تتبنى إدارة الهيئة نظام يتيح للعاملين تقديم مقترحاتهم بسهولة مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					توجد حوافز تحقق للعاملين الأمان الوظيفي مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين

المحور الخامس : مستوى رضا العملاء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					تحقيق رضا العميل ومستوي الإشباع بالخدمة المقدمة له يعمل علي تحقيق ميزة تنافسية للهيئة مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					سرعة استجابة الهيئة لمطالب وشكاوي العملاء يجيد من رضا العميل مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					ترسيخ مفهوم رضا العميل في التعامل بين الإدارات يؤدي من القدرة التنافسية للهيئة مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					يرتبط رضا العميل وولائه للهيئة بالمنفعة التي يحصل عليها من المنتج أو الخدمة ومقدرة الهيئة علي توفير تلك المنفعة مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					تستخدم الهيئة التغذية الراجعة لتقييم رضا العميل مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين

المحور السادس : مستوى الخدمات الإدارية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					مركزات الجودة في سياسات الهيئة تتيح للعاملين حل المشكلات لتحسين الخدمات مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					ينتج عن تدريب العاملين وفق منهج إدارة الجودة الشاملة تحسين مستمر في الأداء مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					تخصيص مصادر تكنولوجية ومالية وإنسانية ومعلوماتية كافية للتحسين المستمر مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين
					تتوفر معايير الجودة الإدارية لمقارنة وتدقيق العمليات والممارسات مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

الرقم	الإسم	الدرجة العلمية	العنوان
1	عبد الرازق عبد الله البوني	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	الحكيم مصطفى حامد	استاذ مساعد	جامعة الزعيم الازهري
3	عوضية محمد الحسن الخطيب	أستاذ مشارك	المجلس الاعلى للجودة الشاملة