

دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي

"دراسة على جامعة السودان المفتوحة في الفترة 2015م - 2020م"

منال محمد محمود آدم

جامعة السودان المفتوحة

المستخلص

تكمن أهمية هذه الدراسة في موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تجويد الأداء في المؤسسات في ظل ظروف متغيرة ومتطورة باستمرار، تقديم الفائدة العلمية والعملية للمؤسسة المبحوثة والمؤسسات المشابهة، تقديم مادة للدارسين والباحثين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات العلمية، قد يستفيد من هذه الدراسة متخذي القرارات في مؤسسات الأعمال الخدمية المختلفة. تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة السؤال الرئيس المتمثل في : ما دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في جامعة السودان المفتوحة؟ تحاول الباحثة من خلال هذا البحث الإجابة عن السؤال الرئيس السابق والأسئلة الفرعية: ما مدى تأثير مبدأ التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء في جامعة السودان المفتوحة؟ كيف يؤثر تطبيق مبدأ التحسين المستمر على أداء جامعة السودان المفتوحة؟ كيف يؤثر تطبيق مبدأ مشاركة الأفراد العاملين على الأداء بجامعة السودان المفتوحة؟ توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: يوجد إلتزام من الإدارة العليا في جامعة السودان المفتوحة بتطبيق الجودة الشاملة، تهتم الإدارة العليا بنشر المعارف لدعم الإلتزام بثقافة الجودة الشاملة في جامعة السودان المفتوحة، تسود في جامعة السودان المفتوحة مجموعة من القيم التي تسهم في الإلتزام بالأداء المؤسسي. توصل البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة

الإهتمام بالموارد البشري والاستثمار فيه، لأنه الأساس في تحقيق الجودة، اعتماد المشاركة في الدورات التطويرية للجودة الشاملة وغيرها من المفاهيم والفلسفات الإدارية الحديثة كشرط من شروط الترقية للعاملين بجامعة السودان المفتوحة، توأمة جامعة السودان المفتوحة مع مؤسسات لها باع طويل في تطبيق معايير الجودة والإستفادة من خبراتها المتراكمة في هذا المجال داخلياً وخارجياً.

Abstract

The importance of this study lies in the subject of comprehensive quality management and its role in improving performance in institutions under constantly changing and evolving circumstances, providing scientific and practical benefit to the researched institution and similar institutions, providing material to scholars and researchers in the field of applying comprehensive quality management to scientific institutions, may benefit decision makers in different service institutions. The problem with the study is the following main question: What is the role of applying comprehensive quality management to institutional performance at the Open University of Sudan? Through this research, the researcher tries to answer the previous president's question and the following sub-questions: How does the principle of senior management's commitment to applying comprehensive quality management affect performance at the Sudan Open University? How does the application of the principle of continuous improvement affect the performance of the Open University of Sudan? How the application of the principle of participation of working individuals affects the performance of the Sudan Open University. This study follows the descriptive analytical approach. The research reached a number of results, the most important of which was: there is a commitment from senior management at the Open University of Sudan to apply comprehensive quality, senior management is interested in spreading knowledge to support commitment to the overall quality culture at the Open University of Sudan, prevailing at the Open University of Sudan a set of values that contribute to commitment to institutional

performance. The research reached a number of recommendations, the most important of which were: the need to take care of the human resource and invest in it, because it is the basis for achieving quality, adopting participation in development courses for comprehensive quality and other concepts and modern management philosophies as a condition of promotion for employees of the Open University of Sudan, twinning the Open University of Sudan with institutions that have a long history in applying quality standards and benefiting from their accumulated experience in this field internally and externally.

مقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة في النواحي التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالات والفلسفات الإدارية جعلت من العالم قرية صغيرة مكشوفة لكل قاطنيها، فقد أثرت هذه التغيرات على طريقة أداء المؤسسات وبالتالي أصبحت الجودة إستراتيجية، وذات أهمية لكل مؤسسة تحاول الإستمرار في التطور والنمو.

ويعتبر الأداء المؤسسي من أهم المواضيع التي تكتسب أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وتسعى المؤسسات إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء بنفس منهج إدارة الأداء في القطاع الخاص سعياً إلى تحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صوره.

لذا تطرقت الباحثة إلى مناقشة موضوع الدراسة؛ دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي "بالتطبيق على جامعة السودان المفتوحة"

الإطار النظري والدراسات السابقة

مشكلة البحث:

تمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في جامعة السودان المفتوحة؟

تحاول الباحثة من خلال هذا البحث الإجابة عن السؤال الرئيس السابق والأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تأثير مبدأ التزام القيادة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بجامعة السودان المفتوحة؟

2. كيف يؤثر تطبيق مبدأ التحسين المستمر على العاملين بجامعة السودان المفتوحة؟

3. كيف يؤثر تطبيق مبدأ التدريب والتطوير على أداء العاملين بجامعة السودان المفتوحة؟

فرضيات البحث:

افترضت الباحثة عدد من الفرضيات بالإستناد على تساؤلات مشكلة الدراسة والدراسات السابقة، وهي كالآتي:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي بجامعة السودان المفتوحة.

2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر والأداء المؤسسي بجامعة السودان المفتوحة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في جامعة السودان المفتوحة.

2. تقديم أفضل مستويات الخدمة التي تلبي احتياجاتهم وتطلعات الطلاب من خلال إتباع طرق وأساليب إدارية حديثة لإدارة أنشطة المؤسسات التعليمية.

3. لفت الانظار الى المفاهيم المعاصرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومحاولة مواءمتها مع البيئة الجامعات السودانية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة العلمية والعملية في التالي:

أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تجويد الأداء في المؤسسات في ظل ظروف متغيرة ومتطورة بإستمرار و تقديم الفائدة العلمية والعملية للمنشأة المبحوثة والمنشآت المشابهة، وتقديم مادة للدارسين والباحثين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الخدمية، وقد يستفيد من هذه الدراسة متخذي القرارات في منشآت الأعمال الخدمية المختلفة.

حدود الدراسة:

أ. الحدود الزمانية: في الفترة 2015م - 2020م.

ب. الحدود المكانية: جامعة السودان المفتوحة (الرئاسة)

منهجية الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة:

تستخدم الباحثة الوسائل التالية بغرض جمع البيانات والمعلومات حول موضوع البحث:

المصادر الأولية: وتشمل جمع البيانات والمعلومات عن طريق الإستبيان.

المصادر الثانوية: وتشمل المراجع والكتب والرسائل الجامعية والدوريات والبحوث وأوراق العمل والصحف والندوات والمؤتمرات والسمنارات.

الدراسات السابقة:

1. دراسة: رشاد، (2009م)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، كذلك تسعى هذه الرسالة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة - محل الدراسة - بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق. كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام والتزام إدارة المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بـ عادة هندسة العمليات الإدارية بالجودة مع ضرورة العمل على تحسين و(الهندرة) بهدف تقديم الخدمة بجودة أفضل للزبائن، كذلك استخلصت الرسالة ضرورة وجود النظم الإدارية المرنة التي تسهل من تقديم الخدمات بالجودة والسرعة المطلوبتين، وكذلك زيادة الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي لها.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحثة الحالية في أنها قد تناولت أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات أهلية وأجنبية العاملة في قطاع غزة، أما دراسة الباحثة ستتناول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي "بالتطبيق على جامعة السودان المفتوحة".

2. دراسة: حمود، (2009م)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءه الأداء بالجامعات، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في عدم تميز الخدمات التعليمية المقدمة من جامعة قناة السويس، ما ينعكس سلباً على مستوى خريجي الجامعة. من أهم فرضيات الدراسة، هل توجد علاقة بين معايير إدارة التميز وكفاءة الأداء بجامعة قناة السويس؟ وما هي طبيعة هذه العلاقة؟. تكوين مجتمع الدراسة من اقسام الجامعة وتشمل (أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، والعاملين، بالإضافة إلى الطلاب) تم اختيار عينة طبقية تحكمية. أما أسلوب البحث فقد اعتمد على الأسلوب المكتبي والدراسة الميدانية. من أهم النتائج، غياب فلسفة واضحة لإدارة التميز بالجامعة موضع البحث تتبع معها معايير واضحة تهدف إلى رفع كفاءه الأداء، حيث تتوافر المعايير بدرجة متوسط وميل الآراء إلى محايد على مستوى جميع القطاعات واختلاف الوظائف دليل علي عدم تفعيل تلك المعايير المطلوبة. ومن أهم التوصيات، أن تبني فلسفة إدارة التميز وتطبيقاتها في الجامعات المصرية.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحثة الحالية في أنها قد تناولت إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات، أما دراسة الباحثة الحالية ستتناول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي "بالتطبيق على جامعة السودان المفتوحة"

3. دراسة: ميسرة، وآخرون، (2011م)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العوامل الحاسمة للجودة، وهي (سلسلة التجهيز، وعملية الفحص، كلفة التشغيل، ورضا الزبون) في تحقيق الأبعاد الإستراتيجية للتميز في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمتلزمات الطبية بوصفها حالة الدراسة، ذلك للأبعاد السبعة الإستراتيجية للتميز وهي (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، والتركيز على السوق، والزبون، ومقاييس التحليلي وإدارة المعرفة، الاهتمام بالموارد البشرية، إدارة المعالجات، ونتائج الأعمال). وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ماهو أثر العوامل الحاسمة للجودة في تحقيق الأبعاد الإستراتيجية للتميز في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في تنبؤ؟ . من أهم فرضيات الدراسة، توجد علاقة ارتباط معنوية بين العوامل الحاسمة للجودة بمضمناتها (سلسلة التجهيز، عميلة الفحص، كلف التشغيل، رضا الزبون) الأبعاد الإستراتيجية للتميز مجتمعة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية لعينة من مديري ورؤساء الشركة العامة لصناعة الأدوية وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجميع البيانات. توصلت الدراسة لنتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط تأثير معنوية بين العوامل الحاسمة للجودة (CTO) والأبعاد الإستراتيجية للتميز كما اوصت الدراسة على ضرورة إجراء الشركة تقييم عادل وصادق للمتجهزات، ووضع معايير كفاءة تقييم الأداء للقاده والموظفين في الشركة وبين نظام شامل للتقييم والتطوير والتدريب.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحثة الحالية في أنها قد تناولت أثر تحديد العوامل الحاسمة للجودة تحقيق الأبعاد الإستراتيجية للتميز، أما دراسة الباحثة ستتناول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي " بالتطبيق على جامعة السودان المفتوحة".

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم الجودة

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. ونظراً لحدثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، كما إن تعدد واختلاف وجهات النظر للكتابات في موضوع الجودة جعل هناك اختلافات في تعريفها و هذا رغم الإهتمام المتزايد بها ولذا يجب ضبط تعريف شامل وواضح للجودة داخل أي منظمة حيث يمكن قياس الجودة و تطبيقه على العمل.

هناك العديد من الباحثين عرفوا الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي: عرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز. وعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء. والجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة.

عرفها كذلك Feign baum على أنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون".

ولقد عرفها جوزيف جوران على أنها: "ملائمة للغرض أو الاستعمال". وعرفها إدوارد ديمينق أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل.

ويرى جوران أن الجودة لها ثلاثة معاني:

1. الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات وتطلعات المستهلك.

2. الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.

3. الملائمة في الاستخدام.

وفي الأخير فإن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات والخصائص الموجودة في المنتج،
تلبى الحاجات والرغبات الضمنية والصريحة الحالية ومستقبلية لزبون.

ثانياً: أهمية الجودة الشاملة:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة إحدى الاتجاهات الحديثة في المؤسسات، التي وجدت
اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطورها، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي
تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق
أهداف المؤسسة وكسب رضا الزبون (المستفيد)، وأن البحث عن توقعات الزبون تعد عملاً
حيوياً بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة.

تُعَدّ الجودة من أهمّ الوسائل التي تُنافس بها المؤسسات وتظهر قُوّتها وتتميّز بها وذلك
لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وإيجاد وسيلة ناجحة لإيصال حاجاتهم
ورغباتهم بأفضل ما يُمكن، فإدارة الجودة تسعى إلى تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية
ولها أهمية، ومنها:

1. زيادة الحصة السوقية والإيرادات: حيث إنّ إدارة الجودة الشاملة تتيح للمؤسسة تقديم
المنتجات والخدمات بجودة مميزة، وبالتالي تمكن المؤسسة من تحقيق زيادة في الطلب ينتج
عنه زيادة في الإيرادات وفي الحصة السوقية.

2. تقليل التكاليف: فقد أجريت دراسات حول أثر الجودة على التكاليف فظهر أنّه كلّما زاد
تحسّن المنتج للمؤسسة قلّت التكاليف، وذلك بالاستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة
للمنتج، والمنتج عديم الجودة يزيد من احتمالية تراجع الزبائن عنه، أو التعويضات المصاحبة
والإصلاحات، فهذا الأمر يُمكن تفاديه إذا كان المنتج ذا جودة وبالتالي تقلّ التكاليف، وتساهم
إدارة الجودة الشاملة في تخفيض حالات عدم تطابق المعايير للمنتج، وهذا يؤدي إلى زيادة
أرباح الشركة.

3. زيادة رضا الزبائن والمستهلكين: حيث إنّ الهدف النهائي من إدارة الجودة الشاملة رضا العميل وتقديم ما يتطابق مع رغباته وتوقعاته، فعندما يحصل العميل على الجودة تزيد الثقة بينه وبين المؤسسة، وتحصل المؤسسة على ولاء هذا الزبون، وهذا يُمكن المؤسسة من النجاح في تسويق منتجاتها والمحافظة على زبائنها والحصول على زبائن جدد.

4. الجودة لها تأثيرٌ على الإستراتيجية التنافسيّة: فمن العوامل المهمة لإنجاح أي مؤسسة الجودة، فكّلما كان المنتج ذا جودة عالية في السوق زاد الإقبال عليه، وهذا ما يجعل وجود منافسة بين المؤسسات، فيجب أن يكون المنتج عالي المواصفات ومتميّزاً عن غيره، فهذه الأمور مهمّة في أي مُنتج ويجب أن تحقّقه المؤسسة كي تستطيع أن تبيع وتستحوذ على أكبر قدر مُمكن من السوق.

5. التحسين المُستمر: فإدارة الجودة الشاملة تسعى لإرضاء الزبّون والمستهلك وجذبهم إلى المؤسسة وهذا يتطلب من المؤسسة أن تكون أكثر كفاءة وإستجابة، فالذي يجعل المؤسسة تتقدّم في عملها هو البحث الدائم على الأفضل في منتجاتها، فتفتح الفرص للبحث والتطوير وتشجيع الإبداع والتميّز عن المنافسين.

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:
أ. زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.

ب. تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.

ج. تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، وتنمية شعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد.

د. تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.

هـ. تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.

و. تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

ز. منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من اختلاف المصطلحات لتعبير عن الجودة من قبل الباحثين، إلى أنهم اتفقوا جميعاً على نفس المبادئ، حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وأن هذه المبادئ تتلخص فيما يلي:

1. الزبون هو من يعرف الجودة، والأولية هي ورضاه عن المنتج.
2. اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.
3. الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.
4. الجودة هي عبارة عن موضوع إستراتيجي، وبهذا تتطلب خطة إستراتيجية.
5. يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية.

وأيضاً توجد مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن نجعل المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- أ. التركيز على العميل: تقوم الجودة الشاملة على أساس أن إستمرار ونجاح نشاطات المنشأة يعتمد إلى حد كبير على توافر احتياجات ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم ، حيث ان رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنشأة في المستقبل، إن إنضمام إدارة الجودة الشاملة يوسع مفهوم ودائرة العملاء لتشمل أيضاً الموظفين العاملين داخل المنشأة ويعدهم عنصراً مهماً وحيوياً من عناصر مجموعة العملاء..

ب. التحسين المستمر: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة والتي تؤدي إلى محصلة نهائية .

رابعاً: مراحل الجودة الشاملة:

لكي تستطيع المنظمة تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها المرور بأربعة مراحل وبإجراء عدة تغييرات في جميع أنشطة وعمليات المنظمة، حيث تتلخص هذه المراحل فيما يلي:

1. **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة تحاول المنظمة تبني ثقافة تنظيمية جديدة وهذا من أجل تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وأن التغيير يتطلب جهوداً كبيرة من طرف المسيرين من أجل جعل الأفراد يتبنون فلسفة تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة وتكون تتوافق مع المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وهذا يتطلب وضع خطة لتسير، وتتطلب كذلك مدى استعداد العاملين إلى التغيير، وكل هذا يتوقف على مجموعة القيادة التي تقود عملية التغيير، ويشترط أن تكون للمنظمة القدرة على تكوين فرق عمل متعاونة فيما بينهم، وتشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. **المرحلة الثانية:** مرحلة التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة، حيث يتم في هذه المرحلة البداية بالتجسيد الفعلي لها، أي يتم وضع الأهداف على مدى الطويل، والخطوات اللازمة لتحقيقها، من أجل الحصول على الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة، وهذا يتطلب تحليل لمختلف عمليات التي تحتاج إلى تحسين كالقيادة والمعلومات والعمليات التجارية والصناعية والنتائج وربطها مع أهداف المنظمة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين على حد سواء، وهذا من أجل وضع خطة إستراتيجية، وتتم هذه الأخيرة بعدة خطوات كما يلي:

أ. تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: حيث يتم وضع أهداف طويلة المدى، حيث تمس هذه التغييرات ثقافة المؤسسة.

ب. تحليل البيئة الداخلية: يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، من أجل اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

ج. تحليل البيئة الخارجية: يتم تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحليل بيئة التنافس، من أجل معرفة الفرص واستغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تجنبها.

د. يتم وضع الخطة الإستراتيجية يجب أن تتكون من أهداف موضوعية، وتكون ملائمة لظروف البيئة لتسيير المنظمة وفقها.

3. المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يتم وضع الإطار القانوني الملائم من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال ما يلي:

أ. تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: تغير الهيكل التنظيمي للمنظمة من هيكل تنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل تنظيمي أفقي ويتميز بالترابط والتناسب بين هياكل.

ب. إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف: يتم إجراء تغييرات أساسية وجذرية في الأساليب والإجراءات بطريقة تتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية.

ج. توزيع جميع السلطات والمسؤوليات الجديدة على الأفراد.

د. تشكيل فريق دو مهارات وقدرات على جميع مستويات من الأفراد.

هـ. إنشاء مجلس الجودة من الأفراد لهم الخبرة الكافية.

و. توفير الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

ز. تدريب المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها ونذكر منها:

- تحليل العمليات: هنا نقوم بتحليل طرق العمل، وهذا بتجزئة العملية ومراحلها، وهذا من أجل

معرفة المشكل وإيجاد الحلول المناسبة له ومناقشتها قبل تنفيذها واختبارها.

- خرائط السبب والنتيجة: تقوم بتحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، وهذا بتحديد الأسباب الأكثر أهمية على العظام الرئيسية والأقل أهمية على العظام الفرعية.

4. مرحلة التنفيذ والتطبيق: في هذه المرحلة نقوم بتطبيق الخطة الإستراتيجية، وهذا من أجل تجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتم بالمجهود كل من المسيرين والعمال.

5. مرحلة مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة: في هذه المرحلة نقوم باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية، وهذا من أجل التأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط لها، وتحقيق الأهداف المخطط لها، وأن استخدام هذه الأدوات والوسائل يتطلب تدريب العمال على كيفية استعمالها.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فهو يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، حيث إهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية بدراستهم للأداء، ومن ثمة فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة وإشكالية معقدة يجب الاهتمام بها، وهذا ما سنعمل على توضيحه من خلال الآتي:

ثانياً: مفهوم ومكونات الأداء

نتعرض من خلال هذا المبحث إلى أهم التعاريف التي جاء بها الباحثون والمختصون حول مصطلح الأداء، ونحاول أيضاً إبراز الاختلاف الكبير الموجود بينه وبين مصطلحات أخرى يعتبرها الكثير بمثابة مرادفات للأداء، والتي هي في حقيقة الأمر تمثل مكونات له.

1. تعريف الأداء: إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني (performance)، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت لهم عناءً واضحاً ومحدداً (toperforme) بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

عرف بعضهم تقويم الأداء بأنه "العملية التي من خلالها يتم التعرف على أداء الفرد لمهاماً هو قدرته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح". بينما يراه آخرون بأنه "عملية قياسية لمدى فعالية وكفاءة الأداء الفعلي".

كما تطرق كاتب آخر لمفهوم تقويم الأداء بأنه "يمثل عنصراً هاماً من عناصر العمل الإداري اللازم لتقييم مدى فعالية النتائج التي تحققت، حيث يهتم بدراسة وفحص ماحققته المنظمة من أهداف قامت من أجلها".

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقويم الأداء بأنها "تعبّر عن تقويم نشاط الوحدة أو المنظمة في ضوء ماتوصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة بحثاً عن العوامل المؤثرة في النتائج وتحديد المسؤوليات وتفاذي أسباب الأخطاء مستقبلاً".

2. مكونات الأداء: كثيراً ما يعبر عن الأداء ويقرن بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنّهما يمثلان إمّا قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وإمّا القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد - من خلال ما سبق - بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحقّقها المؤسسة، وفيما يلي توضيح أوسع لهذين العنصرين اللّذين يكونان مفهوم الأداء.

3. الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنّها: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"، أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة"، بينما يعرفها (Malo) بأنّها: "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم مقبول من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات، أو استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات"، ويضيف أيضاً بأن المؤسسة الكفؤة هي التي تستعمل موارده بأسلوب أكثر إنتاجي وتفاذي تبذير الموارد .

يظهر جلياً من خلال هذه التعاريف أنّ الكفاءة هي ترجمة للعلاقة بين المخرجات والمُدخلات في المؤسسة.

4. **الفعالية:** ترتبط الفعالية بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها، فهي تعني تحقيق هدف معين مطلوب تحقيقه بصورة مثلى وتعني كذلك التركيز على الجودة والنوعية أي كيف قبل الكم. عرف أحد الكتاب الفعالية بأنها إنجاز الأهداف بين ماثشير الكفاءة إلى المواد المستخدمة في إنجاز تلك الأهداف شارحاً أن الفعالية تعني إنتاج الأجزاء دون عيوب بينما تتعلق الكفاءة بما إذا كان قد تم إنتاج هذه الأجزاء بالحد الأدنى من التكلفة. يرى بعض الكتاب أن الحديث عن مفهوم الكفاءة لا يمكن أن ينفصل عن مفهوم الفعالية فكلاهما وجهان لعملة واحدة وذلك لارتباط عنصري الكفاءة والفعالية ببعضهما البعض حيث أن المدى الكامل لأي برنامج يتضمن عنصري الكفاءة والفعالية يقع بين كل من جهود الخدمة والنتائج النهائية.

كثيراً ما يساوى بين مفهومي الفعالية والكفاءة علماً بأن المصطلحين مختلفان ولكنهما مترابطان، فالفعالية تعني "ماذا نعمل؟" أما الكفاءة فتعني "كيف نعمل؟" أي أن الفعالية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة (مال، معدات، إنسان، أساليب) للحصول على النتائج المطلوبة، أي العلاقة بين العناصر المستخدمة وليس كميّتها، بينما مفهوم الكفاءة يهتم بكمية العناصر المستخدمة أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ونسبة المخرجات (النتائج) لذلك فإن الكفاءة تهتم بإنجاز الأعمال بأقصر وقت وأقل استخدام للعناصر للحصول على النتائج المرغوبة.

5. **العلاقة بين الكفاءة والفعالية:** هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، ولكن هذا لا يعني أنّهما مترادفين، فقد تميّز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تميّز بالكفاءة ولكن لا تميّز بالفعالية، إلا أن هذا لا يعني وجود

تناقض بين كل منهما، فإذا نظرنا إلى الفعاليّة على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعاليّة، إذاً ثبتت الكثير من الدّراسات أن الفعاليّة يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرات أبعاد يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق الأهداف المحدّدة.

ثالثاً: محددات الأداء

يتعلق أداء المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من العناصر تؤثر وتتأثر إيجابياً أو سلبياً به، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها، وهذه العوامل تختلف من مفكر لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى وعليه يجب تحديد هذه العوامل وحصرها، إلّا أن كل باحث أعطى صورة معينة عن هذه العوامل.

يرى (Jean Pierre Mercier) في هذا الإطار أنّ العوامل التي يتركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في:

1. الإستراتيجية.
2. الرؤية، القيم، الرسالة.
3. الموارد البشرية.
4. هيكلية المؤسسة.
5. العمليات والأنظمة.
6. الموازنة.

أمّا بالنسبة لـ: (Paul Pinto) فيرى أن هناك أربع عوامل للأداء هي:

1. الحيوية.
2. القيم قاعدة للنظام في مجمله.

3. الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء.

4. الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة.

رابعاً: أبعاده وأنواعه، وطرق تقييم ومستويات الأداء

1/ أبعاد الأداء

أولاً: البعد الداخلي للأداء.

يمكننا توضيح البعد الداخلي للأداء من خلال العناصر المكونة له كما يأتي:

1. النوعية: إنّ النوعية اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي، حيث يمكن أن نعرفها بأنها

مجموع الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة و/أو المنتج التي تكون قادرة على إرضاء

حاجات الزبائن، فالنوعية إذن هي التكيف الكامل مع توقعات السوق حسب الاختيارات

الإستراتيجية للمنظمة من وجهة نظر الإستراتيجية، أمّا من وجهة نظر الأداء المرتبط برضا الزبون

فهي تصور ملائمة وموافقة المنتجات و/أو الخدمات مع توقعات وتطلعات الزبائن.

2. التكلفة: هي "مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات

أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها

إلى البيع"، إنّ التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي، إذ أن كل مؤسسة تحلل في الداخل

العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين النوعية والتمن حيث تعتبر كل نشاط

يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية و لهذا

فالأداء بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه وتحول إلى تدنيه التكاليف".

إنّ التمكن من التحكم في التكاليف هو أولاً قضية الفهم الصحيح لهذه الأخيرة والمنافع

المتوخاة من الوسائل المستعملة للحصول على النتائج، وبذلك فإنّ التكاليف الزائدة هي دائماً

تكاليف غير نافعة للنتائج المتوقعة وللقيمة الفعلية وللتوقعات الخارجية وعليه يمكن ربط كل

التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي.

3. الآجال: بصفة عامة، يمثل الأجل بالنسبة للمنتجات الموجودة، "مجال الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج"، أمّا بالنسبة للمنتجات الجديدة فهو يمثل الفترة الضرورية للعرض في السوق منتج معروف ومحدد، لأن الأداء هو الاحتياط واحترام المسؤوليات المحددة، داخلياً وخارجياً، وهو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسطية التي لا تخدم الزبون ولا توقعاته.

ثانياً: البعد الخارجي للأداء.

في ظلّ البيئة المتقلبة، أداء المؤسسة الخارجي يجب أن يقيم بالنسبة للرضا، لأن نجاح هذه الأخيرة متعلق برضا الزبون، فإذا تلقى هذا الأخير منتج أو خدمة ذو نوعية ترضي توقعاته سيشعر بقيمة بين الثمن والنوعية، وإذا نفس الزبون تلقى منتج يرضي توقعاته بسرعة كبيرة سوف يكون لديه شعور الإستفادة من الخدمة الجيدة، وعليه فالأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي، فالأداء الداخلي الجيد هو ضروري للأداء الخارجي، لأنه يمثل إسقاط له.

2/أنواع الأداء

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعايير وكذا هدف دراسة كل منهم، وتتمثل أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء في الآتي ذكره:

أولاً: حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المؤسسة وهما:

أ. الأداء الداخلي: يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل حسب (Bernard) في الآتي:

1. الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)؛ فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأنّ التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

2. الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.
3. الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

ب. الأداء الخارجي: ويتحقق هذا الأداء من خلال إستجابة المؤسسة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على سبقها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المؤسسة، لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاحها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئية المحيطة.

ثانياً: حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

1. الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.
 2. الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.
- ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها المنظمة، وهي كالآتي:

1. أداء الوظيفة المالية: يتجسد هذا الأداء في المؤسسات من خلال ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، كما يتجسد أدائها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية.

2. أداء وظيفة الإنتاج: تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة)، ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

3. أداء وظيفة التسويق: تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة واختيار الملائمة منها بهدف معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشتريين، وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى.

4. أداء وظيفة الموارد البشرية: يتوقف نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم، وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في المجهودات التي يقوم بها كل من يعمل في المؤسسة.

رابعاً: حسب معيار الطبيعة:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فهو ينقسم إلى:

1. الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزامات اتجاهه، وعليه فإن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساس والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالإستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع.

2. الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

3. تقييم الأداء: كل مؤسسة هي في حالة مستمرة من التغير وذلك بحكم التغير المستمر في البيئة، وضمن إطار عملية التكيف، فلا بد من دراسة وتحليل واستيعاب الآثار الإيجابية والسلبية لهذه المتغيرات، لذلك فإن المؤسسة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، وإن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل تتمثل في إستمرارية قيامها بعملية التقييم، التي هي بمثابة اختبار لدرجة مواءمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وعليه فإننا سنتطرق إلى هذه العملية من خلال هذا العنوان.

تقييم الأداء هو: "مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعة مسبقاً والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة، وبالتالي هو يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير، وهناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسات.

خامساً: مبادئ وخطوات تقييم الأداء.

وهذا ما سنوضحه من خلال الفرعين التاليين:

1. مبادئ تقييم الأداء.

أ. تحديد أهداف المؤسسة والتعريف بها: تمثل الأهداف النهائية العامة المراد الوصول إليها، والتي توجه الجهود نحوها، وعليه فإن الأهداف وتحديدوها يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح عند

صياغتها، كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة، وأهداف إدارات وأهداف أقسام، حيث تساعد هذه الأهداف في تقييم الأداء حيث توفر له الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، وكذا على مستوى الوحدات، وحتى على مستوى الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة، كما أنها المرشد في البحث عن هذه المعايير.

ب. وجود جهاز خاص بتقييم الأداء: تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز ملائم، يسمح بتخطيط ومتابعة ومراقبة نشاط المؤسسة في جميع مستوياته، وهذا ما يتطلب كذلك وجود وتطوير جهاز اتصال داخل المؤسسة يسمح بمرور ووصول المعلومات إلى مختلف الأطراف المعنية بكل وضوح ودقة مناسبة.

ج. تحديد مراكز المسؤولية: من الأركان الهامة والأساسية لتقييم أداء أي مؤسسة، تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين، ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها، ويمكن أن نعرف مراكز المسؤولية بأنها: "هي الإطار المرجعي لتجميع الوسائل والمراقبة الموازناتية لها بدلالات المساهمات المتوقعة وهذا عن طريق كيانات العمل أو الأقسام التي يجب أن يعين لها مديراً يكون مسؤولاً عن متابعة أدائها وتنسيق العمل بها".

د. توفر نظام للمعلومات.

هـ. دقة معايير التقييم.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

تم استخدام البرنامج الإحصائي spss والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، كما تمت الاستعانة ببرنامج

Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في البحث للقيام بتحليل البيانات والتوصل الي الاهداف الموضوعية في اطار هذه الدراسة، واعتمد على مستوى الدلالة.

أولاً: مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع الدراسة من المستويات العليا، أما عينة البحث الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد بطريقة عشوائية، تم تحديد حجم العينة بالاستعانة بخبرة محكمين من ذوي الاختصاص لتشمل مختلف المسميات الوظيفية والمستويات الإدارية بالجامعة، حيث قامت الباحثة بتوزيع عدد(50) استمارة استبانة على المستهدفين واستجاب (50) فرداً حيث أعادوا الاستبانة بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أي نسبته تقريباً 100% وتعتبر هذه النسبة العالية تؤدي إلى القبول بنتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

ثانياً: الثبات والصدق أداة الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيه عبارات الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح أجري اختبار الثبات لعبارات الاستبانة باستخدام معامل ألفا - كرونباخ - كانت النتيجة (0.951) مما يعني أن هنالك ثبات في البيانات كما يبين في الجدول أدناه

جدول رقم (1)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

الفرضيات	عدد العبارات	معامل الصدق الذاتي
الأولى	5	0.92
الثانية	5	0.82
إجمالي العبارات	10	0.88

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2020م.

يتضح للباحثة من نتائج الجدول رقم (1) أن معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبانة تساوي (0.88) وهو مرتفع وموجب الاشارة لعبارات الاستبانة، اي أن زيادة قيمة معامل ألفا- كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات.

ثالثاً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

تم اختبار الفرضيات من خلال ايجاد الأوساط الحسابية الموازنة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لكل من العبارات الاستبانة، وجميع هذه الفرضيات هي أسئلة وصفية وذلك حسب مقياس ليكرت الخماسي حيث أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي.

رابعاً: تطبيق الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المقررة (50) فرداً، وقد تم تفريغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفريغ البيانات في الجداول رقم (2) أدناه.

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي بجامعة السودان المفتوحة.

جدول رقم (2)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النتيجة
1.	تلتزم الإدارة العليا بجامعة بتطبيق الجودة الشاملة.	8 %15.1	12 %22.6	11 %20.8	15 %28.3	7 %13.2	لا أوافق
2.	تقوم الإدارة العليا بنشر المعارف لدعم الالتزام بثقافة الجودة الشاملة بالجامعة.	12 %22.6	21 %39.6	5 %9.4	10 %18.9	5 %9.4	أوافق
3.	تسود بالجامعة مجموعة من القيم التي تسهم في الالتزام بالأداء المؤسسي.	6 %11.3	17 %32.1	9 %17	14 %26.4	7 %13.2	أوافق

4.	تحدد الإدارة العليا بالجامعة مستوى الالتزام المطلوب لمعايير الجودة	9	20	9	8	7	أوافق
		%17	%37.7	%17	%15.1	%13.2	
5.	تلتزم الإدارة العليا بالجامعة بالتدريب المستمر لمنسوبيها	10	13	5	16	9	لا أوافق
		%18.9	%24.5	%9.4	%30.2	%17	
المجموع		45	83	39	63	35	265
النسبة		17%	31%	15%	24%	13%	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول رقم (2) أعلاه نستنتج أن مجموع نسبة إجابة أوافق لكل العبارات هي أعلى نسبة وتساوي 31%، ثم لا أوافق بنسبة 24%، ثم محايد بنسبة 15%، ثم أوافق بشدة بنسبة 17%، ثم لا أوافق بشدة بنسبة 13%. عليه أن جملة آراء المبحوثين حول هذا المحور هي أوافق.

جدول رقم (3)

نتائج اختبار نتيجة تحليل كاي تربيع للإجابات على عبارات الفرضية الأولى

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	النتيجة
1.	تلتزم الإدارة العليا بجامعة بتطبيق الجودة الشاملة.	2.9811	1.29333	3.887	4	.422	غير دالة
2.	تقوم الإدارة العليا بنشر المعارف لدعم الالتزام بثقافة الجودة الشاملة بالجامعة.	3.4717	1.29502	16.340	4	.003	دالة
3.	تسود بالجامعة مجموعة من القيم التي تسهم في الالتزام بالأداء المؤسسي.	3.0189	1.26325	8.415	4	.078	غير دالة

4.	تحدد الإدارة العليا بالجامعة مستوى الالتزام المطلوب لمعايير الجودة	3.3019	1.29474	10.679	4	.030	دالة
5.	تلزم الإدارة العليا بالجامعة بالتدريب المستمر لمنسوبيها	2.9811	1.42087	6.528	4	.163	غير دالة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول رقم (3) أعلاه نستنتج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لصالح أوافق في العبارتين (2، 4) وذلك بمقارنة القيم الإحتمالية لهما حيث نجدها أقل من مستوى المعنوية 5%. وعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في العبارات (1، 3، 5) لتقارب الإجابات في الخيارات الخمسة، وبمقارنة القيم الإحتمالية لها حيث نجدها أكبر من مستوى المعنوية 5%.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر والأداء المؤسسي بجامعة السودان المفتوحة.

جدول رقم (4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النتيجة
1	تحرص الإدارة العليا على تحقيق مبدأ التحسين المستمر بالجامعة.	6 %11.3	22 %41.5	12 %22.6	9 %17	4 %7.5	أوافق
2	تطور مهارات وقدرات العاملين للتحسين المستمر بالجامعة	7 %13.2	21 %39.6	10 %18.9	11 %20.8	4 %7.5	أوافق
3	تساهم نتائج تقييم الأداء في التحسين المستمر بالجامعة.	6 %11.3	21 %39.6	10 %18.9	10 %18.9	6 %11.3	أوافق

4	تنظر الإدارة العليا لقدرات العاملين بأنها مصدر هام لتحقيق التحسين المستمر بالجامعة	8 %15.1	13 %24.5	13 %24.5	12 %22.6	7 %13.2	أوافق
5	يساعد تدريب الموظفين باستمرار على العمل بروح الفريق.	4 %7.5	20 %37.7	11 %20.8	11 %20.8	7 %13.2	أوافق
المجموع		31	97	56	53	28	265
النسبة		%12	37%	21%	20%	11%	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول رقم (4) أعلاه نستنتج أن مجموع نسبة إجابة أوافق لكل العبارات هي أعلى نسبة وتساوي 37%، ثم محايد بنسبة 21%، ثم لا أوافق بنسبة 21%، ثم أوافق بشدة بنسبة 12%، ثم لا أوافق بشدة بنسبة 11%. عليه أن جملة آراء المبحوثين حول هذا المحور هي أوافق.

جدول رقم (5)

نتائج اختبار نتيجة تحليل كاي تربيع للإجابات على عبارات الفرضية الثانية

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	النتيجة
1	تحرص الإدارة العليا على تحقيق مبدأ التحسين المستمر بالجامعة.	3.3208	1.12273	18.792	4	.001	دالة
2	تطور مهارات وقدرات العاملين للتحسين المستمر بالجامعة	3.3019	1.16989	15.585	4	.004	دالة
3	تساهم نتائج تقييم الأداء في التحسين المستمر بالجامعة.	3.2075	1.21463	14.264	4	.006	دالة
4	تنظر الإدارة العليا لقدرات العاملين بأنها مصدر هام لتحقيق التحسين المستمر بالجامعة	3.0566	1.27724	3.132	4	.536	غير دالة

5	يساعد تدريب الموظفين باستمرار على العمل بروح الفريق.	3.0566	1.19960	13.698	4	.008	دالة
---	--	--------	---------	--------	---	------	------

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

من الجدول (5) أعلاه نستنتج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لصالح أوافق في كل العبارات وذلك بمقارنة القيم الإحتمالية لهذه العبارات حيث نجدها أقل من مستوى المعنوية 5%، ماعدا العبارة رقم (4) لا توجد بها فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتقارب الإجابات بين أوافق ومحايد ولأوافق وذلك بمقارنة القيمة الإحتمالية لهذه العبارة حيث نجدها أكبر من مستوى المعنوية 5%.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي بجامعة السودان المفتوحة.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر والأداء المؤسسي بجامعة السودان المفتوحة.
3. إلتزم الإدارة العليا بالجامعة بتطبيق الجودة الشاملة.
4. تسود بالجامعة مجموعة من القيم التي تسهم في الالتزام بالأداء المؤسسي.
5. تحدد الإدارة العليا بالجامعة مستوى الالتزام المطلوب لمعايير الجودة.

6. تنظر الإدارة العليا لقدرات العاملين بأنها مصدر مهم لتحقيق التحسين المستمر بالجامعة.

7. يساعد تدريب الموظفين باستمرار على العمل بروح الفريق.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي بجامعة السودان المفتوحة.

2. دعم تطبيق مبدأ التحسين المستمر والأداء المؤسسي بجامعة السودان المفتوحة.

3. ضرورة الاهتمام بقدرات العاملين لأنها مصدر هام لتحقيق التحسين المستمر بالجامعة.

4. ضرورة تدريب الموظفين باستمرار على العمل بروح الفريق.

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أروى عبد الحميد محمد نور, إدارة الجودة الشاملة، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2008م.

2. ألفين أرينز وجيمس لوبك، المراجعة مدخل متكامل، ترجمة د. محمد عبد القادر الديسطي، الرياض: دار المريخ، 2005م.

3. بن عتتر عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، الجزائر: مجلة الباحث، العدد (6)، 2008م.

4. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة: مصر 2003م.
5. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة: دار النهضة العربية، 2003م.
6. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م.
7. حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء القاهرة: دار الجامعات المصرية للنشر، 1990م.
8. خالد بن جميل مصطفى زقزوق، " تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة ام القرى " شهادة ماجستير، غير منشورة، مملكة العربية السعودية، جامعة ام القوى، وكلية التربية، 2008م.
9. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض: الكبيعان للنشر و التوزيع، 1998م.
10. حيدر كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة، الأردن، 2000
11. زروقي إبراهيم ولحول عبد القادر، ورقة بحثية بعنوان: الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعدة، دت.
12. سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة، الرياض : د.ن، 1988م.
13. صلاح صالح درويش معمار، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية، الرياض: رسالة دكتوراه منشورة، جامعة كولومبس الأمريكية، كلية إدارة الأعمال، 2008م.
14. عامر الكبيسي، المركزية واللامركزية في الأداء، مجلة التنمية الإدارية، بغداد، العدد 14، 1980م.

15. عبدالرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997م.
16. عفاف حسن هادي الساعاتي ومحمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد (23)، العدد (3)، 2015م، ص 1316. نقلاً عن: سمير كامل الخطيب، 2008 م، " إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر"
17. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، الأردن: دار الاوائل للطباعة والنشر، 2014م.
18. محمد صالح محمد عتيقة، بحث بعنوان تقويم الأداء الوظيفي، ليبيا: طرابلس، 2017م.
19. مصطفى حامد الحكيم، الجودة الشاملة وإمّياز الأعمال، الخرطوم: شركة السودان لطباعة العملة المحدودة، 2011م.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات أهلية وأجنبية العاملة في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية غزة، رسالة ماجستير منشورة، 2009م.
2. مني أحمد محمد حمود، إطار مقترح التطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات مجلة البحوث المالي والتجاري العدد الثاني، يوليو، ديسمبر، 2009م.
3. ميسرة ابراهيم، زهراء غازي، أثر تحديد العوامل الحاسمة للجودة تحقيق الأبعاد الإستراتيجية للتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء وزبائن الشركة العامة لصناعة الأدوية والملتزمات الطبية في نينون، جامعة الموصل مجلة تنمية الرافيدين، العدد 102 مجلة 33 لسنة 2011م.