

إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التميز الإداري (بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني 2023م)

أستاذ مساعد - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة شندي

د. سامح الفاضل محمد الفاضل

المستخلص:

تناولت الدراسة عنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التميز الإداري ، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الإدارات المهمة والتي لها أثر واضح في تحقيق التميز الإداري إلا أنها لا تجد الاهتمام الكافي ، الأمر الذي أثار لدي الباحث سؤال رئيسي وهو ما أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز الإداري. وهدفت هذه الدراسة الي التعرف على واقع استخدام إدارة الجودة الشاملة في البنك، وبيان أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز الإداري. كانت فرضيات الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق التميز الإداري، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحقيق التميز الإداري. وتم استخدام عدة مناهج وهي المنهج التاريخي، المنهج الاستنباطي، المنهج الاستقرائي، المنهج التحليلي الوصفي. وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج كان اهمها: هنالك إهتمام بعملية التحسين المستمر داخل البنك ، ويتم استخدام الوسائل التكنولوجية داخل البنك ، كما توصلت الدراسة الي عدة توصيات منها : ضرورة تدريب العاملين بصورة دورية في البنك لتحقيق التميز الإداري، ويجب إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالبنك.

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر ، مشاركة العاملين، التميز الإداري.

Total quality management and its impact on achieving administrative excellence

(By application Faisal Islamic Bank, Sudan 2023 AD)

Dr.Samih Alfadel Mohamed Alfadel

Abstract:

The study dealt with the title of total quality management and its impact on achieving administrative excellence. overall in Achieving administrative excellence. This study aimed to identify the reality of the use of total quality management in the bank, and to demonstrate the impact of total quality management in achieving administrative excellence. The hypotheses of the study were that there is a statistically significant relationship between continuous improvement and achieving administrative excellence. And that there is a statistically significant relationship between employee participation and achieving administrative excellence. Several approaches were used, namely the historical approach, the deductive approach, the in-

ductive approach, and the descriptive analytical approach. The study reached a set of results, the most important of which are: There is interest in the process of continuous improvement within the bank, and technological means are used within the bank. Bank strategy.

Keywords: total quality management, continuous improvement, employee participation, administrative excellenc

الإطار المنهجي والدراسات السابقة :

أولاً : الإطار المنهجي :

إن التطور المتسارع والمنافسة المتزايدة في المؤسسات بشكل عام حتم على هذه المؤسسات الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة سعياً منها لتحقيق التميز الإداري من خلال تطبيق وتبني أساليب ومعايير إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في عمليات التحسين المستمر وقياس وتقويم أداء العاملين والتركيز على العملاء ، كما أن التميز الإداري هو أحد الأطر الفكرية وأحد أقسام الإدارة الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التميز في العمل الإداري عن طريق التركيز على تنمية المهارات وزيادة القدرات الإدارية وتحقيق المزايا التنافسية والتوجه نحو الإبداع وإرضاء العملاء.

اكتسبت إدارة الجودة الشاملة أهميتها من خلال الاهتمام بالمؤسسات ككل وبالعنصر البشري بشكل خاص باعتباره العامل الرئيسي في تحقيق التميز الإداري. كما أنه لا بد من تحفيز وتشجيع الأفراد بالمؤسسة ذلك لتعزيز لعامل الثقة وروح الابتكار لديهم لأن نجاح هذه المؤسسات مرهون بنجاح الأفراد بها ، وبالتالي يتحقق التميز الإداري من خلال الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الإدارات المهمة والتي لها أثر واضح في تحقيق التميز الإداري إلا أنها لا تجد الاهتمام الكافي ، الأمر الذي أثار لدي الباحث سؤال رئيسي وهو: ما أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز الإداري؟

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في أن إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أصبحت من الإدارات المهمة وتعتبر مورداً استراتيجياً تعتمد عليه المنظمات في تحقيق التميز الإداري ما اكسبها مركزاً باعتبارها جوهر العملية الإدارية.

كذلك تظهر أهمية الدراسة من خلال التعامل مع النتائج التي يتم التوصل إليها وتعزيز فهم العاملين لعملية تحقيق التميز الإداري

أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة الي تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع استخدام إدارة الجودة الشاملة.

2.دراسة طريقة قياس وتقويم أداء العاملين.

3.بيانات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز الإداري.

فرضيات الدراسة:

لحل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:

1.هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق التميز الإداري .

2.هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحقيق التميز الإداري.

منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة علي المناهج التالية :

المنهج التاريخي : لاستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة

المنهج الاستنباطي : لتحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات .

المنهج الاستقرائي : لتكوين الإطار النظري .

المنهج التحليلي الوصفي :لتحليل بيانات الدراسة الميدانية

مصادر جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات علي المصادر التالية :

المصادر البيانات الثانوية : الكتب ،المجلات العلمية ،الرسائل الجامعية ، المؤتمرات والمنشورات

والتقارير ، والمواقع الالكترونية .

المصادر البيانات الأولية : الاستبيان .

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الآتي :

الحدود المكانية : محلية شندي (بنك فيصل الإسلامي السوداني).

الحدود الزمانية : 2023 م .

الحدود الموضوعية : إدارة الجودة الشاملة ، التميز الإداري .

الحدود البشرية : جميع العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني - فرع شندي

ثانياً: الدراسات السابقة :

دراسة سوسن (2018م)

هدفت الدراسة الي التعرف علي مستوي تقييم التميز الاداري في جامعة عمان الاهلية في ضوء

المعايير الاوربية لادارة الجودة من وجهة نظر اعضاء الهيئتين :الادارية، والاكاديمية،ومعرفة ما اذا كانت هناك

فروق ذات دلالة احصائية عن مستوي الدلالة ($a < 0.05$) في مستوي تقييم افراد عينة الدراسة لتميز الاداري

تبعا الي متغيرات :الجنس ،والمسمى الوظيفي ،والرتبة الاكاديمية ،وعدد سنوات الخدمة في الجامعة ،ثم بناء

استبانة مكونة من (4-9) فقر، ثم التحقق من صدقها وثباتها .

اظهرت نتائج الدراسة ان مستوي تقييم التميز الاداري في جامعة عمان الاهلية في ضوء المعايير الاوربية لادار

الجودة كان مرتفعا في المعايير الاتية : (رضا العاملين ومتلي الخدمة ، وخدمة المجتمع ، ونتائج الاداء الرئيسية).

كما اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين تغري الي متغيري:الجنس،والرتبة الاكاديمية،ووجود علاقة ذات دلالة احصائية للمسجيبين تغري الي متغيرالمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في لجامعة .

توصلت الي مجموعة من التوصيات ابرزها: ضرورة تبني مؤشرات اداء مستوي رضا متلقي الخدمة والعاملين عن خدمات الجامعة، ضرورة الاهتمام بثقافة التمبزونشرها من خلال عقد الدورات التدريبية، والندوات التدريبية والنشرات وتقديم الاستشارات الخاصة، بث الوعي، والفائدة حول كيفية تطبيق معايير التميز الاداريوادارة الجودة وبناء ثقافة تميز مؤسسي في الجامعة .

دراسة الفاضل وثابت (2022م) :

تمثلت مشكلة الدراسة في دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوي الاداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين ولاحظ الباحث ان هنالك بعض المشكلات التي تعاني منها هذا القطاع منها:ارتفاع مدة ومعدل حدوث الانقطاعات علي التيار الكهربائي،زيادة اعداد المشتركين،وزيادة استهلاك الطاقة الكهربائية الامر الذي يشكل ضغطا علي شركات التوزيع،وتبين ان الشركة من ضمن اصل 6 شركات تعمل في توزيع الكهرباء في فلسطين .

هدفت الدراسة الي التعرف علي واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين،وبيان مستوي الاداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين،تقدم مجموعة من التوصيات لاصحاب القرار في هذا لقطاع بهدف تحسين مستوي الاداء الارتقاء بواقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول علي بيانات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل الظواهر،للوصول الي المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم افضل وادق للظواهر المتعلقة به،وذلك لكونه من اكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية.

تم اختبار الفرضيات التالية:الفرضية الرئيسية:لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية عن مستوي ($a < 0.05$)بين ادارة الجودة الشاملة ومستوي الاداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.والفرضية الثانية لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية عند مستوي ($a < 0,05$)لتطبيق الادارة الجودة الشاملة. وبين مستوي الاداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين .

اظهرت الدراسة عدد من النتائج اهمها اظهرت النتائج ان واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة (75.72%)،ومستوي الاداء المؤسسي الشركات محل الدراسة جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة (73.93%). واوصت الدراسة بتوصيات عديدة اهمها:علي الادارة العليا ان تتولي مزيد من الاهتمام بتحسين تطبيق ادارة الجودة الشاملة لما له من القدرة في التأثير الايجابي الفعال علي مستويات الاداء المؤسسي،العمل علي توفير بيئة ملائمة تتضمن الامكانيات المادية والمالية والبشرية ونظم المعلومات لتطبيق نظم فعالة لادارة الجودة الشاملة وتحسين مستوي الاداء المؤسسي .

المحور الثاني : الإطار النظري للدراسة :

أولاً: إدارة الجودة الشاملة :

مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

تميز موضوع إدارة الجودة الشاملة في العقود الأخيرة بالأهتمام الكبير من الباحثين والدارسين، وقد كان الإهتمام في بداية الأمر في القيمة الإنتاجية للسلع ثم مستوى الخدمة المقدمة للعميل بعد ذلك إنتقل الإهتمام في ميادين الجودة إلى مجالات الثقافة وغيرها من المجالات التي تطورت من خلال الثورة الإلكترونية التي دخلت مفاهيم وقد وضعت العديد من المتطلبات ، والأسس لإدارة الجودة بحيث اسست إلى تغير وجهة النظر المؤسسة المورد والعميل إلى مستوى الأداء المتوقع من المؤسسة في مجال كانت خدمة أو انتاجية أو فكرة، حيث ظهرت منظمة المقاييس ، الدولة الآيزو ، والتي كان لها دور كبير في دفع عجلة إدارة الجودة الشاملة من حيث تصميمها للمقاييس والمواصفات التي تحتاجها المنظمات الإنتاجية، والخدمة وقد ضلع في مجال إدارة الجودة العديد من المفكرين سيتم التطرق إلى آرائهم فيما يعدد الاضافات التي أسهمت في تطور ميادين إدارة الجودة. وقد نشطت اليابان بشكل كبير في مجال إدارة الجودة الشاملة من خلال وضع الإهتمام في مستوى السلع الإنتاجية والخدمات ونوعيتها وتفرغ العديد من العلماء والباحثين في وضع الأسس الأولى لإدارة الجودة الشاملة التي أصبحت مثالا يحتذى به في كل المجالات.⁽¹⁾

لقد أسهمت اليابان اسهاماً فاعلاً في تصميم وتأثير النهوض في مجالات العمليات الإنتاجية بشكل عام وكان للنوعية أهمية خاصة في مضامير التطورات التي أصبحت مثلاً للإهتمام كافة الإختصاصيين والباحثين في مختلف المجتمعات الإنسانية المتقدمة والناهضة على حد سواء.

إذ احتلت النوعية مكانة بارزة مميزة في الصناعة اليابانية في اواخر القرن العشرين الذي شهد احداث وتغيرات ذات طبيعة اتسمت بالتعقيد كانهيار الكتلة الاشتراكية والوحدة الاوربية وازدياد حدة التنافس الاقتصادي على الصعيد المحلي والاقليمي والعالمي وما أذهلت التطورات التكنولوجية من ثورة عارمة في حقوق المعرفة الغنسانية ونظم وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من الآفاق التي تركت اثار جسيمة في كيان المنظمات الاقتصادية على الصعيدين الاقليمي والعالمي من ناحية وفي اطار التوجهات الإستراتيجية والمرحلية على حد سواء. وكان للنوعية أثراً بارزاً وهام سيما ظهور الفكر النوعي الشامل وبروز ظاهرة إدارة النوعية الشاملة التي اصبحت الآن وفياوائل القرن الحادي والعشرين تشكل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات الغنسانية على الصعيد الإنتاجي والخدمة.⁽²⁾

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة وذلك من خلال الإستجابة لمتطلبات العميل.

أساسيات إدارة الجودة الشاملة:

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على عدد من المراكز يمكن أن نسميها بالأساسيات ، يكمن

تلخيصها في ما يلي:

1. تلبية توقعات العملاء:

ويقصد بها إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحقيق الرضا لديهم ، فالعملاء هم هدف المنظمة وتحقيق الرضا يحقق إستمرار المؤسسة وبالتالي تركز الجودة الشاملة على المعاملة الجيدة للعميل.

2. سلسلة الجودة الداخلية أو المرحلية:

تنظر إدارة الجودة الشاملة للعلاقات القائمة بين الإدارات والأقسام الإدارية التي يشمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة والأفراد العاملون فيها على أنها علاقة مستهلك ومورد ، فالجهة التي تنفذ المرحلة الواحدة هي مستهلك لما تنتجها المرحلة السابقة وفي الوقت نفسه منتجة أو موردة لما سوف تستخدمه المرحلة التالية ومن هذا المنطلق نجد أن مفهوم المستهلك والممول الداخلي يعتمد على علاقات تكاملية بين مراحل تنفيذ العملية⁽³⁾

3. تأكيد الجودة :

من أجل تحقيق وضمان الجودة الشاملة في العمل داخل المنظمة وعلى كافة الأصعدة والمستويات يحتاج الأمر إلى تبني أسلوب المتابعة والرقابة المتزامنة لجميع مراحل تنفيذ العمل ، إلى جانب استخدام الرقابة والتقييم والتقييم النهائي بعد الانتهاء من انجاز العمل.

4.العنصر البشري:

يعتبر هو الثروة الحقيقية في المنظمة وهو الوسيلة الاولى لتحقيق الجودة والتميز ضمن طريقة تحقيق الرضا للعملاء ، إدارة الجودة الشاملة نظراً إلى لاعنصر البشري في المنظم باهتمام وتراعي ذلك في عملية الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والتحفيز وتعزيز روح التعاون والعمل بروح الفريق.

5.النظرة الشمولية إلى المنظمة:

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى المنظمة على أنها تنظيم متكامل يعمل بشكل متكامل ومتعاون ومنسق لتحقيق الهدف لكل المنظمة.

6. التخطيط الاستراتيجي:

تنتهج إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة لمواجهة المستقبل، ويلعب التخطيط الإستراتيجي دوراً بارزاً في تطبيق ونجاح منهج إدارة الجودة الشاملة لأن التخطيط الاستراتيجي لا يترك شيئاً للتخمين ولا للصدفة.

7. الإدارة بالأهداف:

تعين إدارة الجودة الشاملة أسلوب الإدارة بالأهداف حيث يوجد هدف استراتيجي للمنظمة وهو رضاء العميل الذي بناء عليه توضع الإدارة العليا الأهداف الإستراتيجية وفي ضوء هذه الأهداف تقوم المستويات الأخرى بتحديد أهدافها .

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف العام من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات تطور الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف ، والإحلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

أما الأهداف الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي كما يلي⁽⁴⁾

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطور المستمر.

- إشراك جميع العاملين في التطوير.

- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات المنتجات او خدمات ذات قيمة للعملاء.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين نوعية المخرجات ، وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء إن تقديم الاهتمام بالجدولة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة و بالتالي يستفيد المستفيدين من هذه الخدمات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .
- تحسين الربحية والإنتاجية .
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يكن السيطرة عليها.
- خفض التكاليف والجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها بطريقة سليمة بالتالي تقليل التكاليف .
- تعليم اتخاذ القرارات استناد على الحقائق لا المشاعر.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تقليل المهام عدية الفائدة (زمن العمل المتكرر).
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الربحية للمنظمة.

وهنا تم ذكر اهداف من قبيل علم للجودة الشاملة والأهداف كالآتي :⁽⁵⁾

1. تحقيق مستوى عالي من الجودة.
 2. الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون.
 3. تحقيق مرونة أكبر للتكاليف مع المتغيرات التي تقدر تحصل احتياجات الزبون وسوق العمل المحيطة بالمنظمة أما عمرو محي عقيلي حددها على النحو الآتي:
 1. توفير البيئة الملائمة للعمل في المنظمة محافظة على التطوير والتحسين المستمر.
 2. تحقيق إدارة الجودة الشاملة لعمليات المنظمة من خلال جودة المدخلات والتشيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة.
 3. تحقيق التنافس بين منظمات الخدمة.
 4. التغلب على نقاط الضعف ووضع الحلول للمشاكل والمعيقا لتي تواجه العاملين بالمنظمة.
- اداة الجودة الشاملة هي حركة ادارية جديدة في العالم الصناعي المتقدم،تسعي الي تحقيق الاهداف

التالية :

1. تحقيق متطلبات العميل والتركيز المتناهي علي ارضائه باعلي درجة ممكنة .
2. إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل بالكفاءة المطلوبة .

3. تحفيز العاملين علي اداء العمل بطريقة أسهل أكثر أنتاجية .
4. تحقيق التميز من خلال بناء عناصر الميزة التنافسية .أي السبق والتطور والتوقع المستمر للتغير والتطوير في رغبات العميل .
5. رفع مستوي جودة كل من سلع والخدمات المطلوبة .أي التوصل الي منتجات خالية من العيوب ,وتقديم الخدمات في الوقت المناسب .
6. ترشيد الاتفاق بشكل يجعل عناصر التكافل محورا تدور حوله غالبية الامور في المنظمة .
7. رفع كفاءة الأداء ومعدلاته بما ينعكس علي تقليل التالف وتقليل فترات التوقف .
8. تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الاعمال .

ولكي تتحقق هذه الأهداف يجب ان يكون هنالك التزام من قبل إدارة المنظمة بمبدأ تحسين الجودة،وهذا الأمر يتطلب تدريباً شاملاً لجميع أفراد المنظمة ،ودراسة وتحليل الأنظمة المختلفة بهدف تحسين الجودة للنظام ككل والأستماع الي المستهلك (العميل) وإعادة تصميم السلعة أو الخدمة لزيادة رضا المستهلك بصفة مستمرة . ويجب أيضاً ربط المكافؤ بالأداء بحيث يصمم نظام للمكافأة لتشجيع تحسين الأداء -ولتحسين الجودة علي أساس أن كل العاملين في المنظمة يشاركون في نظام الحوافز.

علي انه مايجدر الإشارة اليه أن الجودة الشاملة لاتعتبر اسلوباً إدارية جديداً فقط ،بل تعتبر أيضاً فلسفة أساسية في كيفية التصرف في بيئة الأعمال ،تحمل الكثير من الوعود والفوائد لمنظمات العصرية التي تهدف الي زيادة الاداء والربحية علي المدى الطويل ،وتنمية الشعور بالانتماء المؤسسي لدي العاملين ،وبأنهم جزء من عملية التحسين المستمر . وليس من المبالغة القول ان السبب الرئيسي في نجاح الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية هو سعيها الحثيث وراء اداة الجودة الشاملة .

كما ان اهتمام مؤسسات الاعمال في الولايات المتحدة حديثا بهذه الادارة لا يقل عنه في اليابان

أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة: (6)

تحتاج المنظمة لاستعمال مجموعة من الأساليب والأدوات لتشجيع ودعم التحسين المستمر، ويدعم استعمالها بفاعلية في أن يكون من الصعب حل مشاكل المنظمة كما يجب وقد تبين ان الكثير من المنظمات تستعمل الاساليب التي ند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: أسلوب حل المشكلات:

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعاً في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم تكوين فرق يكون الهدف منها عقد اجتماعات لمناقشة المشكلات من كل أبعادها ، وهنالك عدة أنواع من هذه الفرق نذكر منها ما يلي:

1. دوائر الجودة: من أقدم الفرق المستخدمة لتحسين الجودة ، يتراوح أعضائها ما بين (5 - 8) ويعقد أعضاء الفريق لقاءات دورية ومن ثم تقديم الحلول المقترحة وتشجيع هذه الفرق لابد أن يمتلك أعائها وقادتها التدريب اللازم على الأساليب الإحصائية في حل المشكلات.
2. فريق المشروع: يوكل لهم القيام بعمل محدد للأهداف من قبل الإدارة العليا ، وتقوم الإدارة العليا بقيادة هذا الفريق الذي تشكل على أساس مؤقت ويجب أن يكون أعضاؤها من أقسام مختلفة وعلى مستوى كاف من المهارات والقدرات للعمل في المشروع.

3. فرق تحسين الجودة: يكون أعضاؤه من قسم واحدة أو عدة أقسام وقد يتضمن ممثلين من الزبائن أو المسؤولين ، ويجب أن تكون لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة لحل المشكلات ، ويمكن للفريق إجراء ما يراه مناسب لذلك وتكمن أهمية هذا الفريق في الآتي: (7)
 - إن العمل من خلال الفريق يؤدي إلى قرارات أفضل خاصة عند تعقد المشاكل.
 - إكتشاف الفروق من خلال الفريق ودوره الفعال وعصف الأفكار ومعرفة أوجه لا يمكن إكتشافها فيما إذ قام بها الشخص بمفرده.
 - زيادة المشاركة والاتصال بين افراد القسم الواحد داخل التنظيم.

ثانياً : المقارنة المرجعية:

يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المنظمة المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في اداها حيث تقوم المنظمة بجمع المعلومات حول هذه المنظمة ، لم تقيس أدائها مقارنة مع منافسها وتطبيق التغيير المناسب باستمرار وتحقيق الأفضل دائماً

ثالثاً: أنظمة الاقتراحات :

إحدى مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو اشتراك الفرد داخل المنظمة بجهود تحسين الجودة وحتى تتضمن المنظمة المشاركة الفعال لهؤلاء الأفراد تقوم بوضع نظام الاقتراحات للموظفين حيث يقوم كل مناهج اقتراح للإدارة بشكل فردي حول الطرق لتحسين العمل ولابد من وجود اسس معينة لتطوير نظام الاقتراحات داخل المنظمة.

رابعاً: أنظمة التوقيت المناسب :

ظهرت حديثاً في البداية استخدمت لتحديد المطلوب من المواد الخام للمصانع وتطورت إلى أن أصبحت الأسلوب الإداري الذي يساعد على تحسين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب وأثبتت فعالية هذاالاسلوب في عملية التوزيع وإيصال الخدمة للمستهلك لأن يحقق أهدافها بالشكل والوقت المحدد.

خامساً : رقابة العمليات الاحصائية :

وهي عملية مهمة في تعزيز جودة السلع المنتجة وتقليل التكاليف زيادة رضا المستهلكين وتشجيع المنظمة المنافسة في السوق ومن الضروري أن يتلقى أعضاء هذا الفريق التدريب المناسب

ثانياً: التميز الإداري:

مفهوم وأهمية التميز الإداري:

مفهوم التميز:

التميز في مفهوم الإدارة المعاصر ليس مجرد شعار يرفع في حملة اعلانيه او لافتات تعلق على جدران المنظمه ،بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارةالمرئيه وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأوضاع الداخليهوالخارجيه ،يمكن القول انه اسلوب تتبعه الإدارة ويقوم بالاهتمام بجميع كاهه العناصر ومقومات بناء المنظمات على اسس تحقيق لها قدره عاليه في مواجهة المتغيرات والأوضاع الداخليهوالخارجيه . هذا الترابط يحقق للمنظمه الترابط بين عناصرها والإستفاده من قدرات المنظمه ومواردها الماديهوالبشريه ،والتميز لا يأتي صدفة ولاتحقق بالتمني ،بل يحقق التميز من مجمل الجهود وفي ظل افتتاح

السوق والمنافسة الشديدة يجب ان تسعى المنظمات لهدف البقاء والإستمرار الي الحياز الي مقومات التميز. كما يمكن القول إن إدارة التميز هي التميز في الإستراتيجيات وممارسات نشاط الأعمال ، ونتائج الاداء ذات الصلهبأ أصحاب المصلحة التي تم التأكد من صحتها بواسطة التقسيمات بإستخدام نماذج تميز الأعمال ذات العلاقة .

كما يعرفه أبن عبود على احمد ثاني بأنه «الجهود التنظيميهاالمخططه التي تهدف الي تحقيق التحسينات المستمره والتميز والإستجابة لقوى الداعمه للتميز وتحقيق الميزهالتنافسيه الدائمة.(8) اما الطيب والبستي فيعرفاته بأنه «المفهوم القائم علي اساس الإدارهالناجحه في جانبين الأول تميز الاداره ، والثاني تميز الرجل الإداري وبالتالي إدارة التميز الإداري هو الذي يساير التطور ويحسن المستقبل». التعريف الإجريي:«هو القدره علي توفيق وتنسيق عناصرالمنظمه وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الإلتقان والوصول بذلك الي مستوي المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرطبتين بالمؤسسه داخلياو خارجيا».

تبحث العديد من المنظمات عن التميز لكن القليل منها قادره علي تحقيق هذا الهدف، ويعود ذلك الي إنا إدارة العديد من المنظمات لا تعي بشكل كامل معني التميز . وبما إن التميز هو عباره عن اطار منهجي للتطوير من خلال مجموعه من المعايير فقد تطوره هذه المعايير مع تطور علم الإداره وظهور المدارسالفكريهاالمختلفه

فالإهتمام بالتميز ليس حديث العهد حيث تناولت بعض الدراسات التطور التاريخي لفكرة إدارة التميز والذي يمكن إنجازه فيما يلي :-

عام 1980:قدم نموذج الذي يتكون من سبعة عناصر مهمه للوصول لتمييز ويتم تقسيمها الي عناصر والتي تتكون من ،والهيكل،والإستراتيجيه وعناصر ،والتي تتكون من النمط الثقافي السائد،والموظفين ،والمهارات والقيم المشتركة ،ويعتبر هذا النموذج متوافقا مع المدرسه الكلاسيكيه في الإداره التي كانت سائد في تلك الفترة.

1982:قد تم تطوير النموذج السابق وقد حيث على ضرورة إهتمام المنظمات بالعناصر السابقه بالإضافه الي الإهتمام بالإبداع والقدره على التغير والقياده.

1985:فكان التغيير أن المنظمات المتميزه تعتمد في نحاحها علي البشر بشكل أساسي من خلال الإهتمام بالزبائن والإبداع والقياده وهذا مايتفق مع مبادئ المدرسه السلوكيه .

1988:أقامت شركة بالإستفاده من مبادئ «ديمنج» وحركة الجوده فطورت نموذج لتمييز من سته معايير هي :إدارة القياده ،إدارة المواردالبشريه ،إدارة عمليات الأعمال، التركيز علي الزبون والسوق،إستخدام المعلومات والإدوات لجوده ،وننتائج الأعمال .

كما تم اقتراح بأن التميز يتحقق من خلال الرؤيه المشتركه ،والإلتقان الشخصي ،والإعتماد على نماذج مدروسه ،التفكير المنتظم وفريق العمل ،وهذا يتوافق مع المدرسه الكلاسيكيه الجديده

1992:أكد أن التميز من داخل المنظمه من خلال التركيز على القيم ،والانتماء،الالتزام بالتدريب،والتقييم،وتشجيع المنافسه والدعم.

1999 إلى 2003: كان هنالك جهود من قبل الباحثين والتي أدت الي تطوير نموذج مبسط ومتكامل P4 حيث تشمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول الي التميز التنظيمي وهو: القيادة، والموارد البشرية، الشراكة و فرق العمل، العمليات، المنتجات، والتركيز على الموارد البشرية بشكل كبير حيث يرى ان التميز يتحقق من خلال القيادة الإستراتيجية للموارد البشرية الداعمة للمشاركه و فريق العمل والتي تدير العمليات ولإنتاج المخرجات.

2004: طورت شركة تويوتا نموذج 4P من قبل يتكون من المعايير التاليه: الفلسفه، العمليات، الموارد البشرية، الشراكة، حل المشكلات، كما ظهرت مجموعه من الجوائز التي انطلقت التميز والتي اعتمده على نماذج تقييم واوزان مختلفه لكل معيار من المعايير المختاره ضمن ذلك النموذج مثل نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي، والنموذج الأوربي.

بناء على ماسبق، سيمكن القول إن إدارة التميز هي عباره عن فلسفة إدارية حديثة النشاه تسعى كل المنظمات باختلاف مجالاتها وتخصصاتها الي تحقيقها، إلا أن نشأتها و بواردها الأولى لم تكن وليد الصدفة بل نتيجته للمحاولات والإجتهادات المتواصله في مجال الإدارة والتيسير من أجل الوصول الي مجموعه من المواصفات القياسيه التي لابد للمؤسسه من تحقيقها من اجل الظفر بهذه الميزه الإداريه، والتي لا تتحقق الي من خلال عمل مؤسسسه متواصل على أداء اعمالها بالشكل الدقيق الذي لامجال فيه للخطا اعتمادا على مالديها من موارد ماديه وبشريه، كل هذا من اجل إرضاء العملاء الداخليين والخارجين وبالتالي تحقيق هدفها العام وهو تحقيق التميز والمحافظة على البقاء والإستمراريه في ظل التنافس الخارجي الذي يتزايد حده من حين الي لآخر.⁽⁹⁾

مرتكزات إدارة التميز :

- لتركيز على الزبائن: من خلال وجود علاقه مستدامه بين المنظمه وعملائها الداخليين والخارجين.
- القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قياده قوة ومتميزه تستطيع تحقيق أهدافها التي تكون مشتركه ومنسجمه بشكل يحقق مصلحة كل الأطراف داخل وخارج المنظمه .
- الإدارة بعمليات والحقائق : فالتميز هو إدارها المنظمه بمجموعه مترابطه من نظم والعمليات.
- تطوير ومشاركة القوى البشريه : حيث يقوم التميز علي تنظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم ووزيادة نسبة مشاركتهم .
- نتائج الاعمال : حيث إن التميز يؤدي الي تحقيق النتائج التي تؤدي الي تفوق المنظمات .⁽¹⁰⁾
- الإبتكار والتجديد : فالتميز هو تحدي لوضع الراهن وأحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الإبتكار والتحسين.⁽¹¹⁾
- تنميه علاقات الشراكه والتحالف : التميز هو التنميه والحفاظ على قيمها المضافه للشركه.
- المسؤليه المجتمعيه: التميز هو السعي الفهم والإستجابه لتوقعات اصحاب المصلحة.⁽¹²⁾

أهمية التميز الإداري :

يمكن ضياغة أهمية التميز في الأتي :
1/تغير ثابت وسريع :

النجاح في الماضي لا يمكنها الإستمرار علي نفس الطريقه دون البحث عن طريقه جديده، لأنه تتغير

البيئهالداخليهوالخارجيهللمنظمه ،فالطريقه التي أدت الي نجاح المنظمه سابقا قد تكون سببا في فشلها حاليا ،فيجب عليها ان تحافظ عليها إن تخطط لمستقبل ضمن كل الإحتمالات حتي تتمكن بالإستمرار.

2/منافسه بلا حدود :

انفتاح العومله والتقدم في عالم التكنولوجيا جعل السوق غير محدود فالمطلوب هو ان تعمل المنظمات أسواقها بلا حدود لان العالم اصبح قريه ضغيره .

3/لا يوجد بديل عن الجوده :

المستهلك يريد الحصول على منتج عالي الجودهولايقبل بغير ذلك ،لان اصبح هنالك الكثير من البدائل ،فزاد الوعى لدى المستهلك واصبح يختار المنتج كما يريد

4/حفظ المكان والأمكنه:

الإداء الغير المتميز يفقد المنظمهالسيطره على مكانتهاوامكنتها عن المستهلكين والسوق .

5/تكنولوجيا المعلومات:

لا يمكن للمنظمات تجاهل التقدم التكنولوجي في اثرها علي تغير بيئته العمل واثرا علي تغير الاعمال وتطورها .

6/زيادة الطلب على التغير السريع .

7/تحسين والأداء والنتائج على الأخيرين .

8/سرعة الترقى والترفيح في الوظائف

9/زيادة الرواتب والعلاوات

10/املاء الشروط والإمميزات على رب العمل.

11/الإحساس باسعادهو الرقى .

12/القدره على فه الأخيرين وتحليلهم والوصول الى أفضل أسلوب للتعامل .

13 / القدره على حل المشكلات وإتخاذ القرارات السليمه .

14/التخطيط السليم للمستقبل .⁽¹³⁾

كل ماسبق على مستوي الفرد والمنظمات المنتجه فنجد أن التميز له دور كبير في تقدم المنظمه على منافسين وتحقيق أعلى النتائج .

ويقصد بالتميز الإداري للمنظمه بانها تقدم خدماتها للعملائها بمستوى افضل من منافسيها ،وفيما

يلي بعض جوانب التميز الإداري⁽¹⁴⁾

1/التميز في الجوده .

2/التميز في السرعة .

3/التميز في التكلفه .

4/التميز في العمر الافتراضي .

5/التميز في الأسلوب التعامل .

6/التميز في إشباع كافة التوقعات .

7/التميز في خدمات ما بعد البيع .

8/التميز في تحقيق الأمان عن الاستخدام .

9/التميز في درجة التقنيه.

مبادئ ما بعد التميز : (15)

1. تحقيق التواصل بين سلوك العاملين وبين أهداف وسياسات المنظمه.
2. توزيع السلطات والصلاحيات القيادية وعمليات إتخاذالقرارات بين الأفراد وفرق العمل مع تحملهم للمسؤوليه عن نتائج الإداء وتحسينه وتطويره
3. حشد الجهود وتزويد على خلق المنافع وتحقيق القيم وتنسيق العمليات المحققهإلهداف وليس الإنحصار في تخصصات وظيفيه.
4. المبادره والسبق في تطوير الأساليب .

أهم عوامل الضعف في اداء المنظمات مايلي:

1. الإهتمام بوضع الاجراءات والنظم وتقنياتها في ادله دون الإهتماممايكفي بتطبيقها وتحقيق النتائج المرجؤ منها .
 2. عدم وضوح اسس ومعايير المفاضله بين البدائل وإتخاذ القرارات وإحضارها غالبا تفصيلات شخصيه للمدربين انفسهم .
 3. إتخاذ الوظائف التقليديه أساس لتنظيم العمل وتقسيمه لإختصاصات مما يخلق كيانات متباعدهومنزله عن بعضها البعض .
 4. الأنحصار في تشكيلات الوقت الحاضر وعدم الإهتمام الكافي بضروريات الإعداد لمستقبل .
 5. إهدار الوقت وعدم التعامل معه باعتباره موردا رئيسي للموسسه.
 6. عدم الإدراك الوعي بالقدرات المحوريه للموسسه .
 7. عدم الإهتمام الكافي بمتابعة المتغيرات .
 8. ضعف البرامج والخطط الهادفه لتحقيق الزيادة .
 9. عدم خلق الشعور بالحماس عند العاملين لتطوير انفسهم .
 10. ضعف نظم واليات تقييم العاملين واعلامهم بمستوي ادائهم .
- ولذلك فان المنظمات تستجيب للعديد من القوى الداعمه للتميز.

ثالثا : الدراسة الميدانية :

سوف يتم في هذا المبحث توضيح مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والتعرف على الأداة المستخدمة لجمع البيانات ومعرفة الأساليب المتبعة في تحليلها.

أولاً: مجتمع الدراسة: ان مجتمع الدراسة المستهدف هو العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني _ فرع شندي

ثانياً: أداة الدراسة: من أجل التعرف على البيانات الأولية للدراسة وتحليل نتائج الدراسة والتحقق من تحقق اهداف وفرضيات الدراسة تم اختيار الاستبانة كأداة أساسية لجمع الحقائق الميدانية.

حيث تم استخدام الاستبانة ذات الأسئلة المغلقة باستخدام التدرج الخماسي للاجابات عن أسئلة محاور الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي) وهي :وافق بشدة -أوافق - محايد-لاأوافق-لاأوافق بشدة. **جدول المقياس الخماسي للاستبانة:**

المتوسط المرجح	المستوى / الاتجاه
من 4.20 - 5	أوافق بشدة
من 3.40 - 4.19	أوافق
من 2.60 - 3.39	محايد
من 1.80 - 2.59	لا أوافق
من 1 - 1.79	لا أوافق بشدة

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ م .

وقد اشتملت الاستبانة علي(6) اسئلة لبيانات شخصية(14) سؤال مقسمة على محورين.

ثالثاً: الصدق البنائي للاستبانة : ثبات وصدق الاستبانة:

لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبانة تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً. وإذا كانت قيمة الثبات أكبر من 0.5 ذلك يعني أن عبارات الاستبيان ثابتة . إن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات بصورة طردية . ويتم حساب معامل الصدق (Validity) ، عن طريق حساب جذر معامل الثبات ، وهو يعرف بصدق المحك .

إن الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

Reliability statistics جدول () قيمة معامل ألفا كرونباخ (كل المحاور)

عدد عبارات الاستبيان	قيمة معامل الثبات	قيمة معامل الصدق
14	0.92	0.96

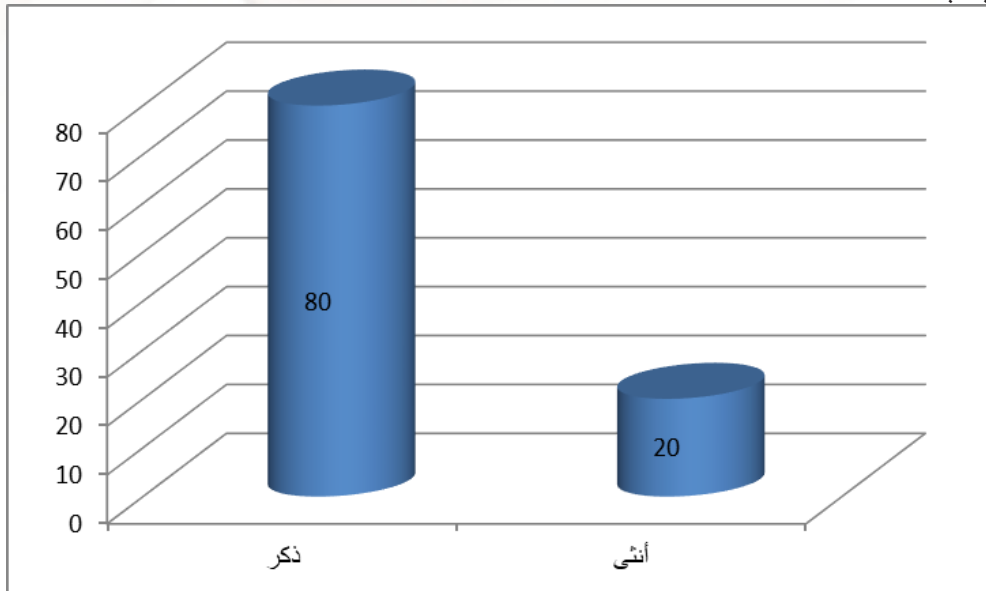
المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2023م

الجدول أعلاه يوضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.92 وهي مرتفعة كثيراً وذلك يعني أن اجابات المبحوثين علي عبارات الاستبانة تتميز بدرجة ثبات عالي ، كما نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للصدق تساوي 0.96 وهي مرتفعة جدا وذلك يعني أن اجابات المبحوثين علي عبارات الاستبانة أيضا تتميز بدرجة صدق عالية .

البيانات الشخصية : 1. النوع :

النسبة المئوية	العدد	النوع
80.0	24	ذكر
20.0	6	أنثى
100.0	30	المجموع

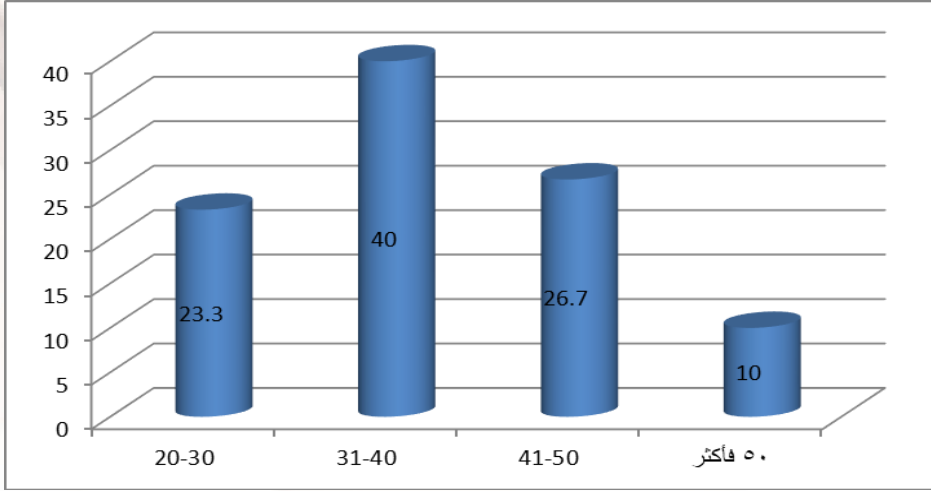
من الجدول نلاحظ أن غالبية افراد العينة المبحوثة كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم 24 فرد بنسبة 80 %.



1- العمر:

النسبة المئوية	العدد	العمر
23.3	7	20-30
40.0	12	31-40
26.7	8	41-50
10.0	3	50 فأكثر
100.0	30	المجموع

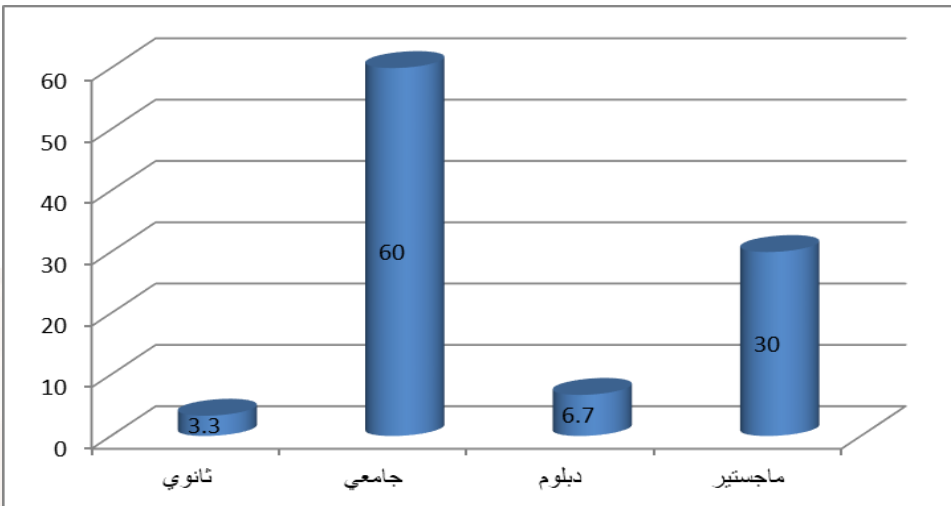
من الجدول نلاحظ أن غالبية افراد العينة المبحوثة كانت أعمارهم في الفئة العمرية (31-40سنة) حيث بلغ عددهم 12 فرد بنسبة 40 %.



2- المؤهل العلمي :

النسبة المئوية	العدد	العمر
3.3	1	ثانوي
60.0	18	جامعي
6.7	2	دبلوم
30.0	9	ماجستير
100.0	30	المجموع

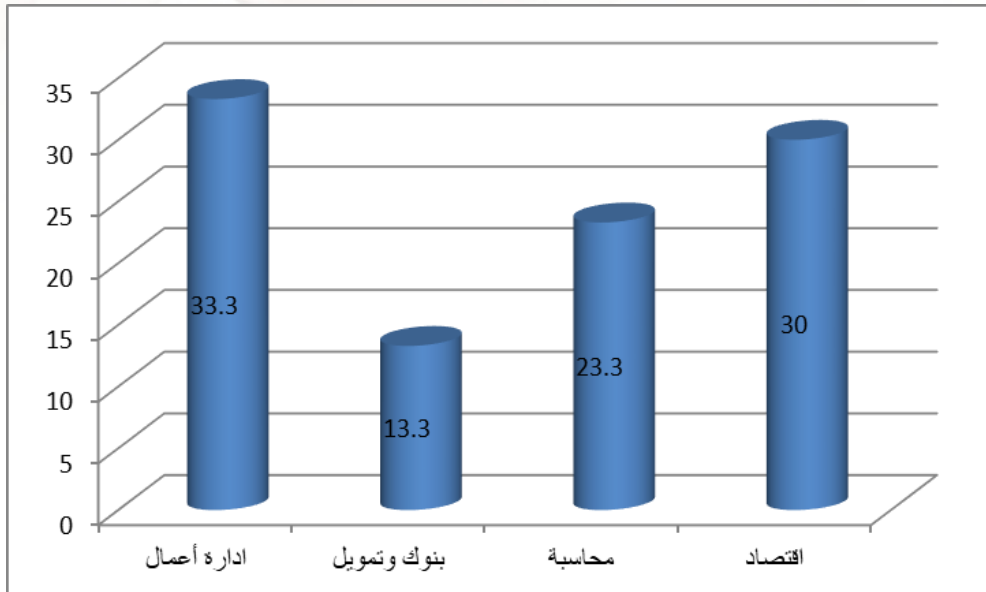
من الجدول نلاحظ أن غالبية افراد العينة المبحوثة كان مؤهلهم العلمي في جامعي حيث بلغ عددهم 18 فرد بنسبة 60%.



3 - التخصص:

النسبة المئوية	العدد	العمر
33.3	10	ادارة أعمال
13.3	4	بنوك وتمويل
23.3	7	محاسبة
30.0	9	اقتصاد
100.0	30	المجموع

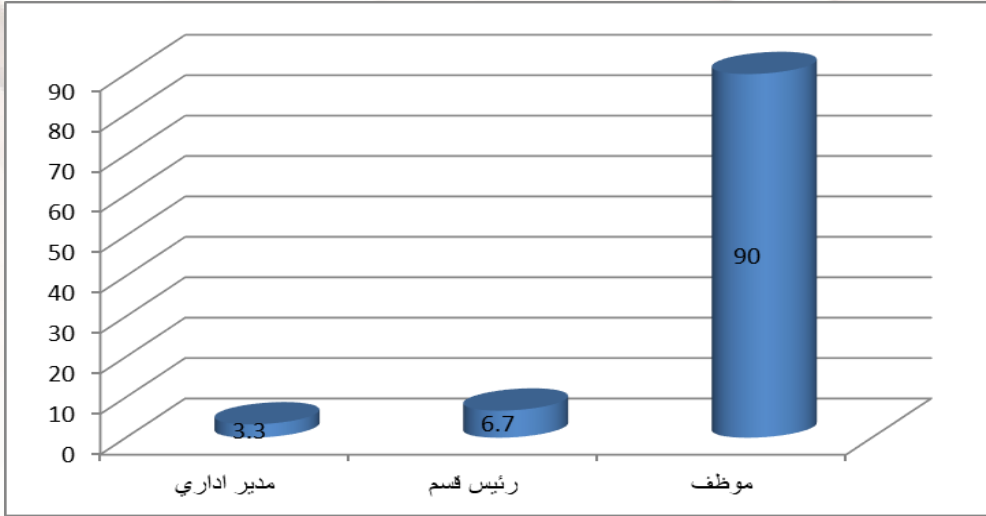
من الجدول نلاحظ أن غالبية افراد العينة المبحوثة كان تخصصهم هو ادارة الأعمال حيث بلغ عددهم 10 فرد بنسبة 33.3%.



4 - المسمى الوظيفي:

النسبة المئوية	العدد	العمر
3.3	1	مدير اداري
6.7	2	رئيس قسم
90.0	27	موظف
100.0	30	المجموع

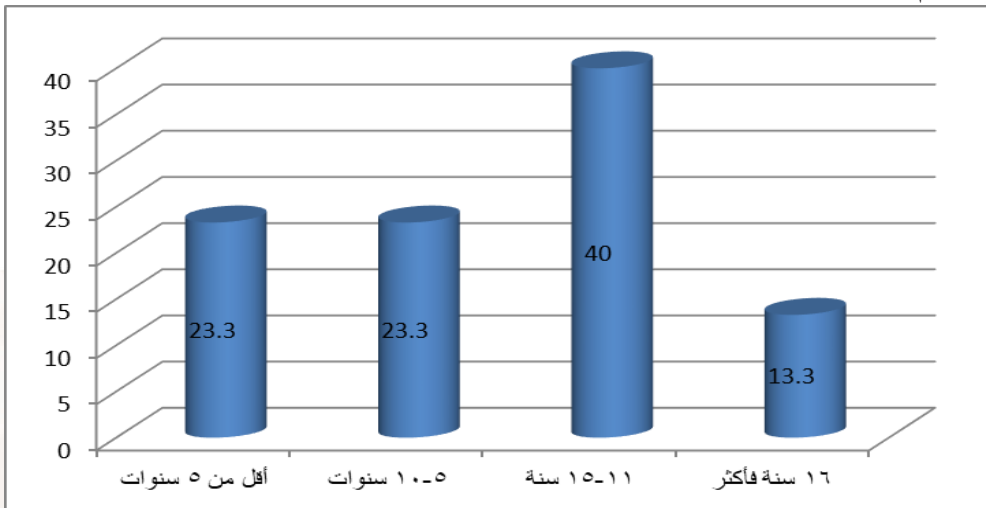
من الجدول نلاحظ أن غالبية افراد العينة المبحوثة كان مسماهم الوظيفي هو (موظف) حيث بلغ عددهم 27 فرد بنسبة 90%.



5- سنوات الخبرة :

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	23.3
سنوات 5-10	7	23.3
سنة 11-15	12	40.0
سنة فأكثر 16	4	13.3
المجموع	30	100.0

من الجدول نلاحظ أن غالبية افراد العينة المبحوثة سنوات خبرتهم كانت (11-15 سنة) حيث بلغ عددهم 12 فرد بنسبة 40 %.

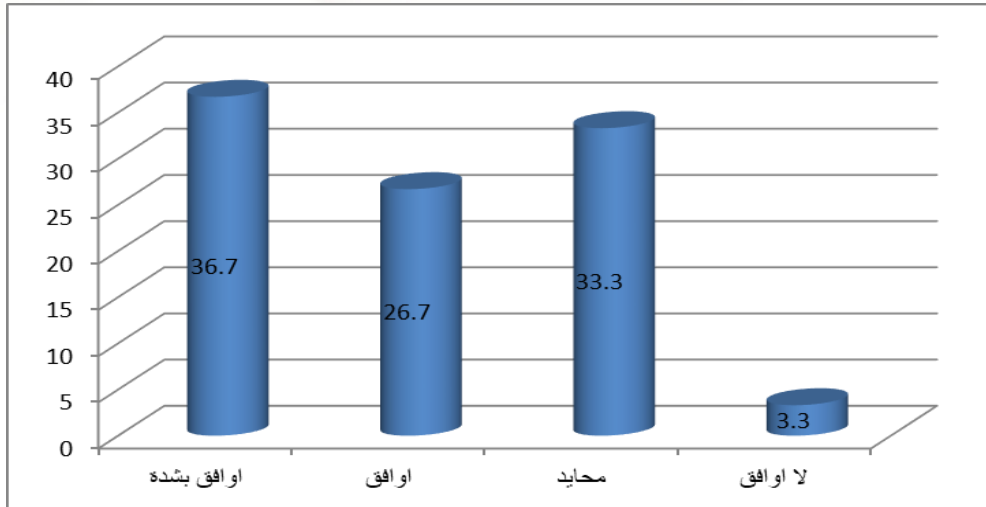


وصف عبارات الاستبيان :

-1

النسبة المئوية	العدد	الاجابة
36.7	11	اوافق بشدة
26.7	8	اوافق
33.3	10	محايد
3.3	1	لا اوافق
100.0	30	المجموع

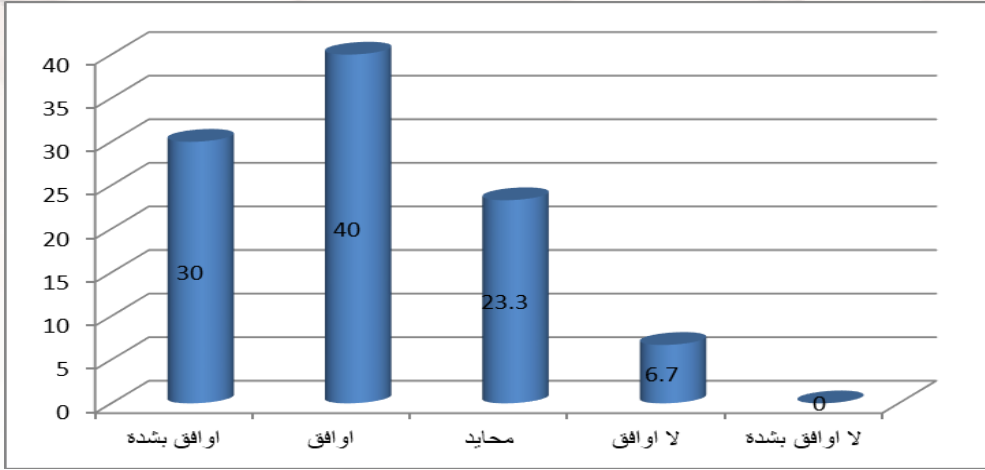
نلاحظ من الجدول () أن غالبية أفراد العينة المبحوثة أجابوا على العبارة (تهتم الإدارة العليا بالتحسين المستمر باعتباره عامل أساسي في تحقيق التميز الاداري ب) (اوافق بشدة) حيث بلغ عددهم 11 فرد بنسبة 36.7%.



-2

النسبة المئوية	العدد	الاجابة
30.0	9	اوافق بشدة
40.0	12	اوافق
23.3	7	محايد
6.7	2	لا اوافق
0	0	لا اوافق بشدة
100.0	30	المجموع

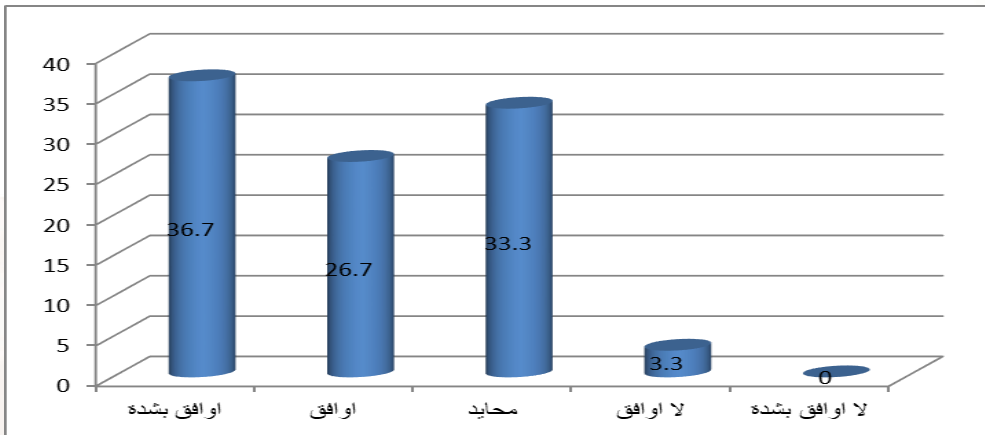
نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة أجابوا على العبارة (يعتمد البنك علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري ب (وافق) حيث بلغ عددهم 12 فرد بنسبة 40%.



-3

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
وافق بشدة	11	36.7
وافق	8	26.7
محايد	10	33.3
لاوافق	1	3.3
لاوافق بشدة	0	0
المجموع	30	100.0

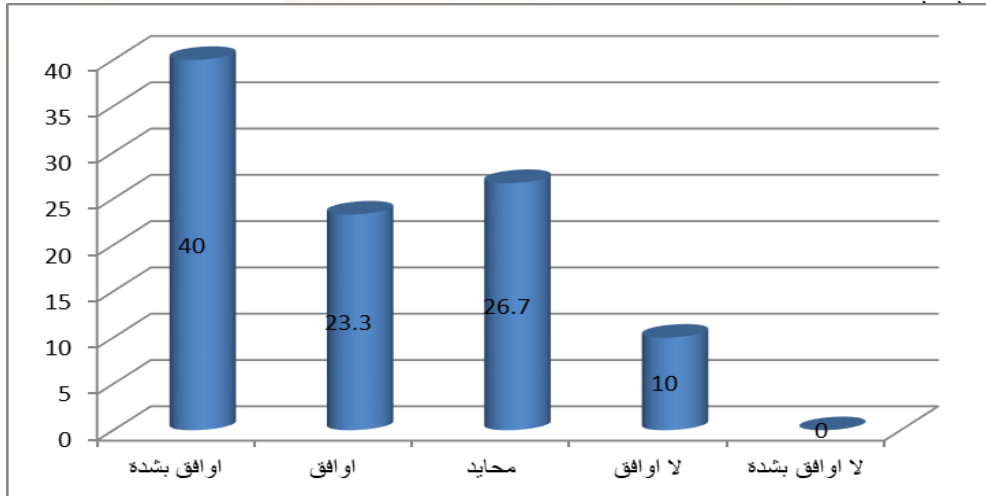
نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة أجابوا على العبارة (يتم وضع برامج تدريبية لزيادة التميز الإداري ب (أوافق بشدة) حيث بلغ عددهم 11 فرد بنسبة 36.7%.



-4

النسبة المئوية	العدد	الاجابة
40.0	12	اوافق بشدة
23.3	7	اوافق
26.7	8	محايد
10.0	3	لا اوافق
0	0	لا اوافق بشدة
100.0	30	المجموع

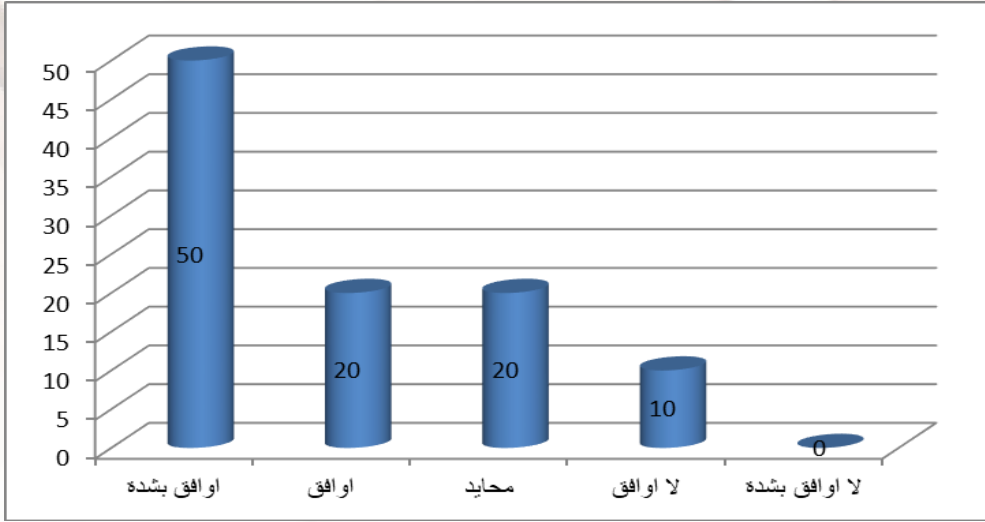
نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة أجابوا على العبارة (يتم اختيار العاملين في البنك وفقا للتخصصات التي تساعد علي تحقيق التميز الاداري) ب (اوافق بشدة) حيث بلغ عددهم 12 فرد 40% بنسبة .



-5

النسبة المئوية	العدد	الاجابة
50.0	15	اوافق بشدة
20.0	6	اوافق
20.0	6	محايد
10.0	3	لا اوافق
0	0	لا اوافق بشدة
100.0	30	المجموع

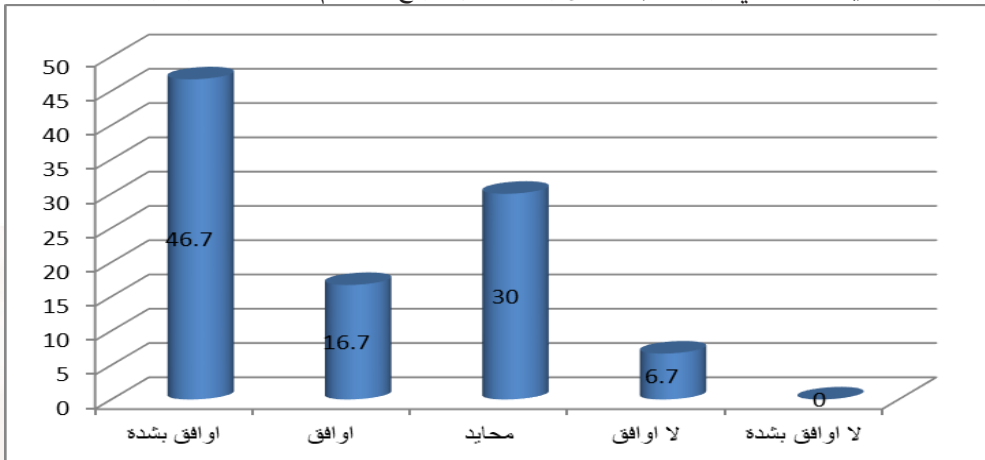
نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة أجابوا على العبارة (تضع الإدارة العليا في البنك اهداف استراتيجية لزيادة التميز الاداري) ب (اوافق بشدة) حيث بلغ عددهم 15 فرد 50% بنسبة .



-6

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	14	46.7
اوافق	5	16.7
محايد	9	30.0
لا اوافق	2	6.7
لا اوافق بشدة	0	0
المجموع	30	100.0

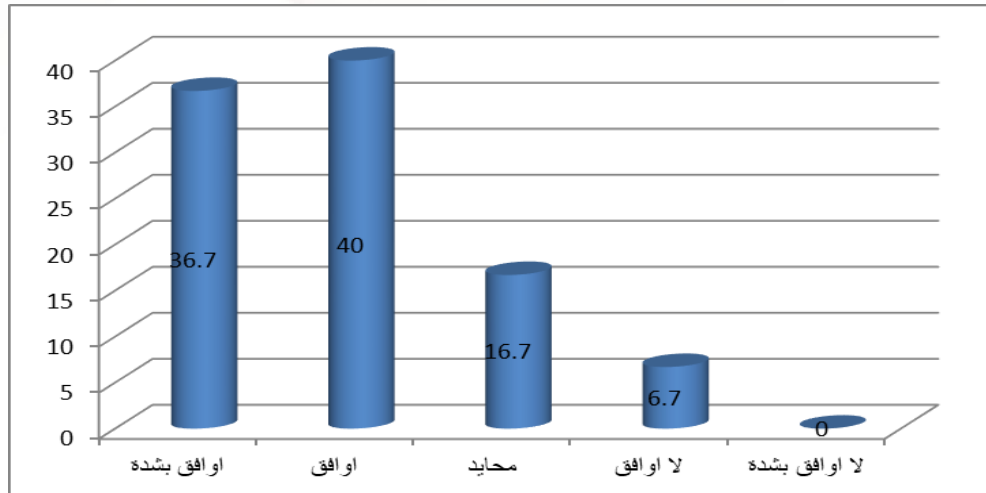
نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة أجابوا على العبارة (يتم وضع خطط وبرامج لعملية التحسين المستمر في البنك) ب (اوافق بشدة) حيث بلغ عددهم 14 فرد 46.7 بنسبة %.



-7

النسبة المئوية	العدد	الاجابة
36.7	11	اوافق بشدة
40.0	12	اوافق
16.7	5	محايد
6.7	2	لا اوافق
0	0	لا اوافق بشدة
100.0	30	المجموع

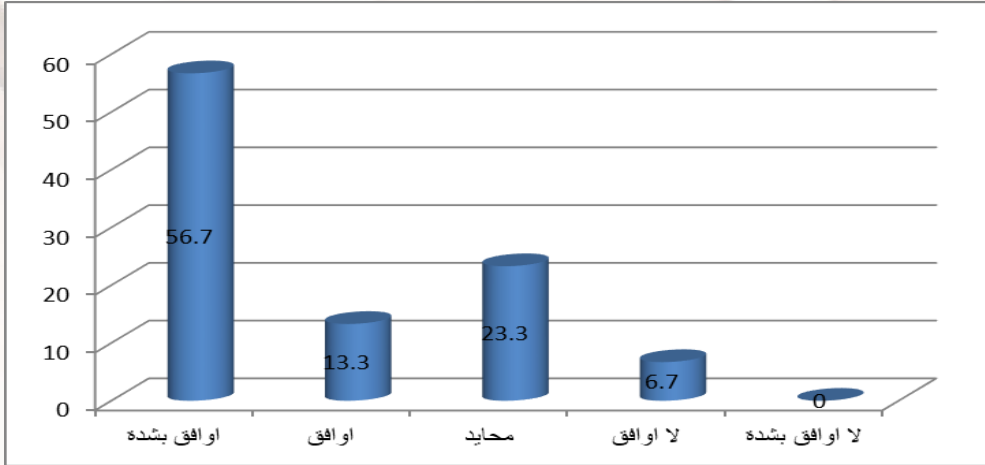
نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة أجابوا على العبارة (يقدم العاملون بالبنك آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية مما يساعد علي عملية التحسين المستمر) ب (اوافق) حيث بلغ عددهم 12 فرد بنسبة 40 %.



-1

النسبة المئوية	العدد	الاجابة
56.7	17	اوافق بشدة
13.3	4	اوافق
23.3	7	محايد
6.7	2	لا اوافق
0	0	لا اوافق بشدة
100.0	30	المجموع

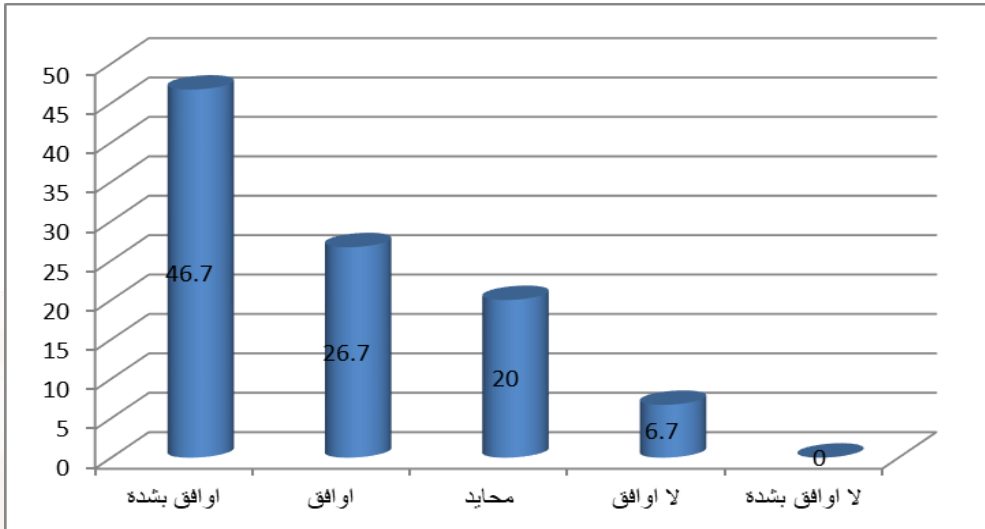
نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة أجابوا على العبارة (يعمل البنك علي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية) ب (اوافق بشدة) حيث بلغ عددهم 17 فرد بنسبة 56.7 %.



-2

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	14	46.7
اوافق	8	26.7
محايد	6	20.0
لا اوافق	2	6.7
لا اوافق بشدة	0	0
المجموع	30	100.0

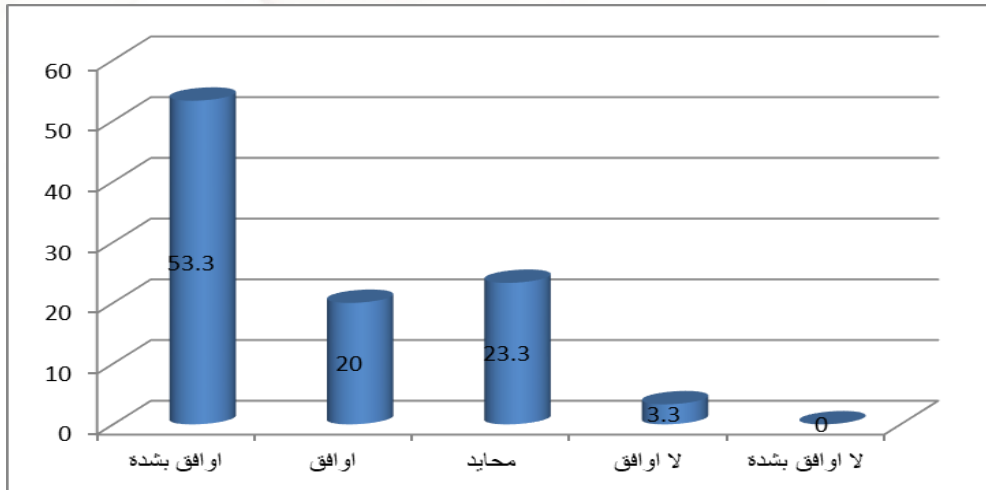
نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة أجابوا على العبارة (مشاركة العاملين في الابتكار والتطوير تؤدي الي تحقيق التميز الإداري) ب (اوافق بشدة) حيث بلغ عددهم 14 فرد 46.7 نسبة %.



-3

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	16	53.3
اوافق	6	20.0
محايد	7	23.3
لا اوافق	1	3.3
لا اوافق بشدة	0	0
المجموع	30	100.0

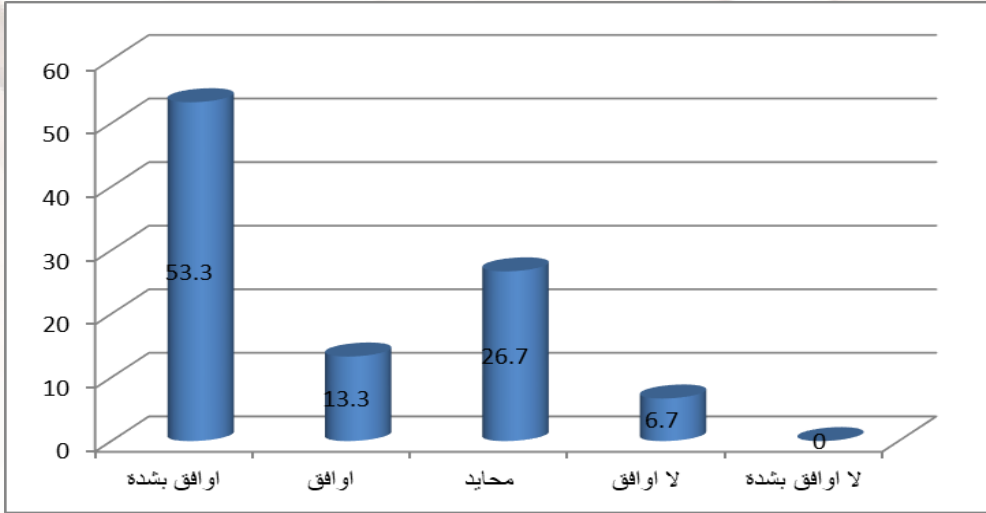
نلاحظ من الجدول () أن غالبية أفراد العينة المبحوثة أجابوا على العبارة (تقوم الادارة العليا بمشاركة العاملين في تقييم اهداف ورؤى البنك) ب (اوافق بشدة) حيث بلغ عددهم 16 فرد 53.3 بنسبة %.



-4

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	16	53.3
اوافق	4	13.3
محايد	8	26.7
لا اوافق	2	6.7
لا اوافق بشدة	0	0
المجموع	30	100.0

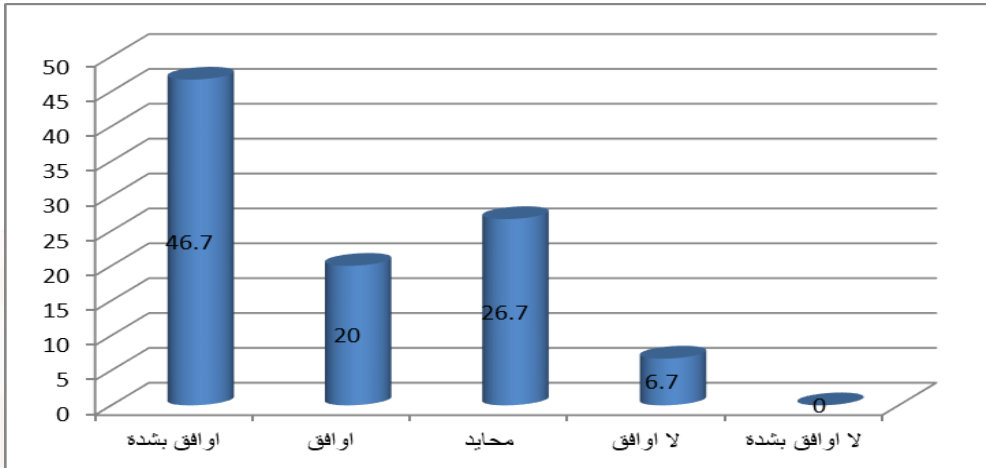
نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة أجابوا على العبارة (يعمل البنك علي استقطاب خبراء لتدريب العاملين لتحقيق التميز الإداري من الداخل والخارج) ب (اوافق بشدة) حيث بلغ عددهم 16 فرد 53.3 بنسبة %.



-5

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
او افق بشدة	14	46.7
او افق	6	20.0
محايد	8	26.7
لا او افق	2	6.7
لا او افق بشدة	0	0
المجموع	30	100.0

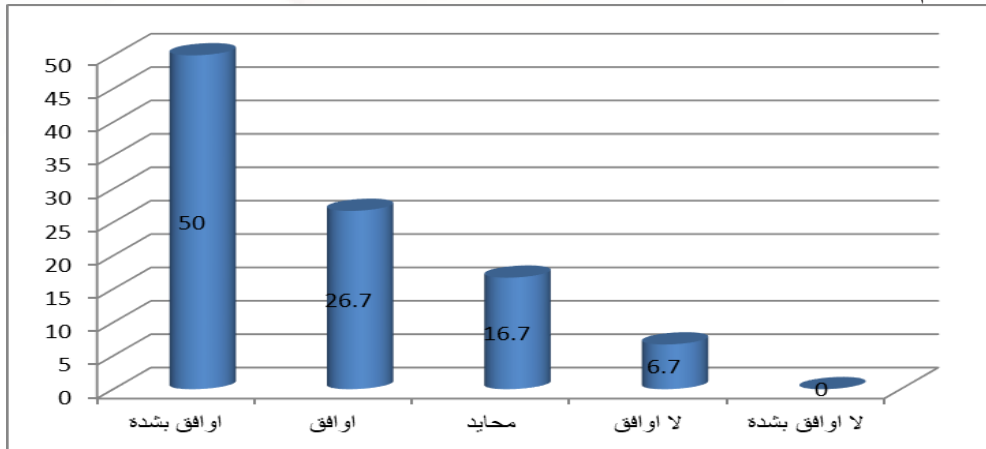
نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة أجابوا على العبارة (يعتمد البنك علي تقارير تقييم مشاركة العاملين في عملية تحقيق التميز الإداري) ب (او افق بشدة) حيث بلغ عددهم 14 فرد 46.7 بنسبة %.



-6

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	15	50.0
اوافق	8	26.7
محايد	5	16.7
لا اوافق	2	6.7
لا اوافق بشدة	0	0
المجموع	30	100.0

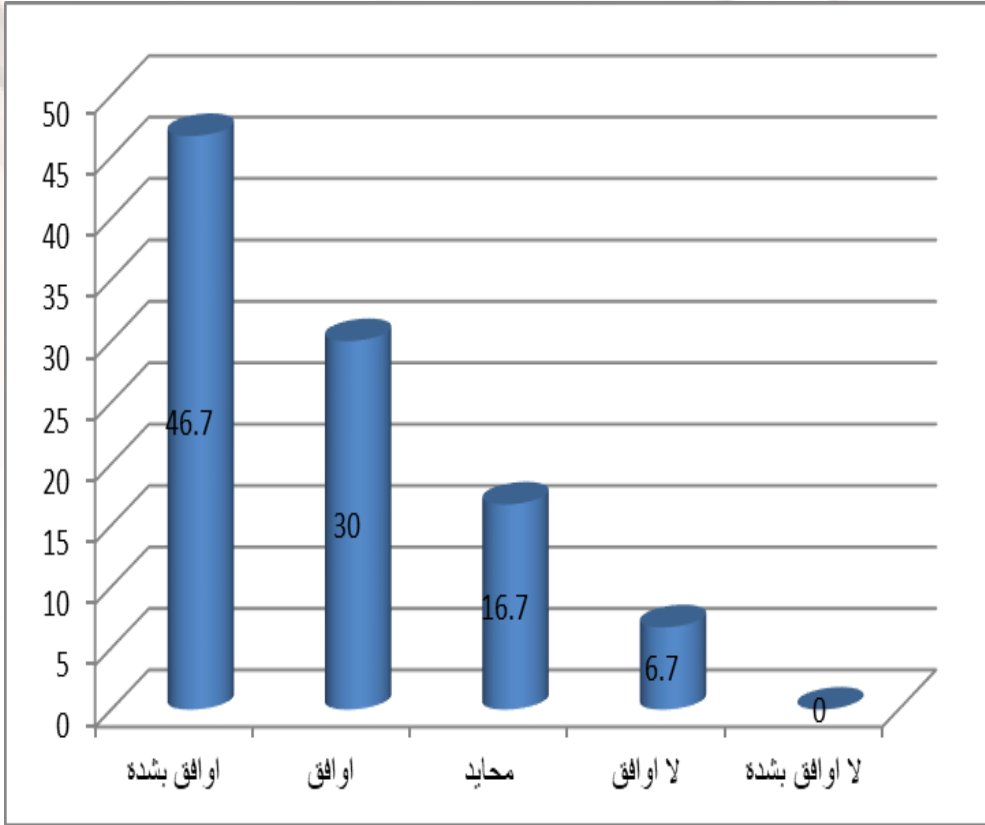
نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة أجابوا على العبارة (تقوم الادارة العليا بالبنك بشكل دوري بمراجعة الرؤية والرسالة حول ما تريد تحقيقه في المستقبل) ب (اوافق بشدة) حيث بلغ عددهم 15 فرد 50 بنسبة %.



-7

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	14	46.7
اوافق	9	30.0
محايد	5	16.7
لا اوافق	2	6.7
لا اوافق بشدة	0	0
المجموع	30	100.0

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة أجابوا على العبارة (يتم إختبار العاملين وفقا لمؤهلات وخبرات معينة تساهم في تحقيق التميز الإداري) ب (اوافق بشدة) حيث بلغ عددهم 14 فرد 46.7 بنسبة %.



تحليل فرضيات الدراسة:

لتحليل فرضيات هذه الدراسة سوف يتم استخدام اختبار مربع كاي لجودة المطابقة لمعرفة ما اذا كان هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي عبارات فرضيات الدراسة , فاذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار مربع كاي أقل من مستوي المعنوية 0.05 فان نتيجة الاختبار معنوية أي أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة لصالح من يوجد الفرق نحسب قيمة الوسط الحسابي للعبارة فاذا كانت الحسابي تساوي 5 فذلك يعني أن اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة واذا كانت قيمة الوسط الحسابي تساوي 4 فان اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة واذا كانت قيمة الوسط الحسابي تساوي 3 فان اجابات المبحوثين تميل ل(محايد) واذا كانت قيمة الوسط الحسابي للعبارة تساوي 2 فذلك يعني ان اجابات المبحوثين تميل نحو عدم الموافقة واذا كانت قيمة الوسط الحسابي للعبارة تساوي 1 فذلك يعني ان اجابات المبحوثين تميل نحو عدم الموافقة بشدة, أما اذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار مربع كاي أكبر من مستوي المعنوية 0.05 فان نتيجة الاختبار غير معنوية أي أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة (اجابات المبحوثين علي العبارة متقاربة)

تحليل الفرضية:

الفرضية الأولى: (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والتميز الاداري)

رقم العبارة	العبارة	القيمة المسحوبة لاختبار مربع كاي	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع (sig كاي)	التفسير	قيمة الوسط الحسابي للعبارة	التفسير
1	تهتم الإدارة العليا بالتحسين المستمر باعتباره عامل أساسي في تحقيق التميز الاداري	8.13	0.04	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	يعتمد البنك علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري	7.06	0.07	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	يتم وضع برامج تدريبية لزيادة التميز الإداري	8.13	0.04	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	يتم اختيار العاملين في البنك وفقا للتخصصات التي تساعد علي تحقيق التميز الاداري	5.40	0141	لايوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين متقاربة
5	تضع الإدارة العليا في البنك اهداف استراتيجية لزيادة التميز الاداري	10.80	0.013	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

رقم العبارة	العبارة	القيمة المسحوبة لاختبار مربع كاي	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع (sigكاي)	التفسير	قيمة الوسط الحسابي للعبارة	التفسير
6	يتم وضع خطط وبرامج لعملية التحسين المستمر في البنك	10	0.013	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
7	يقدم العاملين بالبنك آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية مما يساعد علي عملية التحسين المستمر	9	0.02	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

من الجدول اعلاه نلاحظ ان غالبية عبارات الفرضية الاولي قيمها الاحتمالية اقل من مستوي المعنوية 0.05 مما يعني بانه توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لكل عبارات الفرضية المذكورة اعلاه وهذه الفروق تميل لصالح الموافقين من خلال قيمة الوسط الحسابي لعبارات الفرضية اي الفرضية الاولي والتي تنص علي(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والتميز الاداري) متحققة ولصالح الموافقين الفرضية الثانية:(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحقيق التميز الاداري)

رقم العبارة	العبارة	القيمة المسحوبة لاختبار مربع كاي	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع (sigكاي)	التفسير	قيمة الوسط الحسابي للعبارة	التفسير
1	يعمل البنك علي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	17.7	0.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	مشاركة العاملين في الابتكار والتطوير تؤدي الي تحقيق التميز الإداري	10	0.019	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

رقم العبارة	العبارة	القيمة المسحوبة لاختبار مربع كاي	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع (sig كاي)	التفسير	قيمة الوسط الحسابي للعبارة	التفسير
3	تقوم الادارة العليا بمشاركة العاملين في تقييم اهداف ورؤى البنك	15.6	0.001	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	يعمل البنك علي استقطاب خبراء لتدريب العاملين لتحقيق التميز الإداري من الداخل والخارج	15.3	0.002	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	يعتمد البنك علي تقارير تقييم مشاركة العاملين في عملية تحقيق التميز الإداري	10	0.019	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
6	تقوم الادارة العليا بالبنك بشكل دوري بمراجعة الرؤية والرسالة حول ماتريد تحقيقه في المستقبل	12.4	0.006	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
7	يتم إختيار العاملين وفقا لمؤهلات وخبرات معينة تساهم في تحقيق التميز الإداري	10	0.013	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

من الجدول اعلاه : نلاحظ ان جميع عبارات الفرضية الاولى قيمها الاحتمالية أقل من مستوي المعنوية 0.05 مما يعني بانه توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لكل عبارات الفرضية المذكورة اعلاه وهذه الفروق تميز لصالح الموافقين من خلال قيمة الوسط الحسابي لعبارات الفرضية اي الفرضية الاولى والتي تنص علي(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحقيق التميز الإداري) متحققة ولصالح الموافقين.

الخاتمه:

النتائج :

- 1.هنالك إهتمام بعملية التحسين المستمر داخل البنك
- 2.يتم استخدام الوسائل التكنولوجية داخل البنك
- 3.يهتم البنك بوضع البرامج التدريبية لتحقيق التميز الإداري
- 4.هنالك مشاركة بين العاملين والادارة العليا في البنك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- 5.يعمل البنك بمراجعة الرؤيا والرساله لتحقيق الأهداف المرجوة
6. يتم إختيار وتعيين العاملين في البنك وفقا لتخصصات محددة

التوصيات :

- 1.ضرورة الإهتمام بعمليات التحسين المستمر لتحقيق التميز الإداري
2. يجب استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية في العمل الإداري داخل البنك
- 3.ضرورة تدريب العاملين بصورة دورية لتحقيق التميز الإداري
- 4.يجب إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالبنك
- 5.ضرورة مراجعة رؤية ورسالة البنك لتحقيق الأهداف المستقبلية
- 6.يجب إختيار وتعيين العاملين داخل البنك بناءا علي تخصصات تساهم في تحقيق التميز الإداري.

الهوامش:

- (1) خضر كاظم عود ، إدارة الجودة الشاملة، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة).
- (2) رؤى عبد الحميد محمد نور ، إدارة الجودة الشاملة ، ط3(الاسكندرية: دار الفكر الجامعية ، 2000).
- (3) سون شاعر ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات في التعليم ، (عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2007م)
- (4) قاسم نايف علوان المحيادي ، إدارة الجودة في الخدمات ، (عمان : دار الشروق لنشر والتوزيع)، ص149.
- (5) محمد عوض التركوي، وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، (الاردن : دار حامد لنشر والتوزيع، 2005)، ص180
- (6) شهدات عادل الغرباوي، إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية ، (الإسكندرية، دار الفكر الجامعي ، د.ت).
- (7) عبد العزيز أبو شعبه ، دراسات في تحديث الإدارة الجامعية، (عمان : دار الوراق، د.ت) .
- (8) بثان الصنوف وآخرون ، الأداء التنظيمي المتميز عن طريق التميز في إدارة الموارد البشرية، (المسبلة، 2007م).
- (9) الطيب احمد البثبي ، القيادة الابداعية وإدارة التغيير والتطوير ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة والتجديد ، (مصر: د.ش، 2004م).
- (10) سليمان زيدان ، إدارة الجودة الشاملة ، الفلسفة وإدارة العمل ، (الاردن : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2010م).
- (11) عاطف الدين ، إدارة الامتياز المؤتمر السنوي التاسع رحو منظومة للتميز الإداري العربي ، الجمعية العربية الادارة
- (12) بسام جرار ، برنامج الشيخ الخليفة للتميز الحكومي ، كلية دبي للإدارة الحكومية .
- (13) ليلى جمال ، دار التميز والابداع الإداري ، (عزة: دار الثقافة لنشر والتوزيع، 2017م).
- (14) شحادة يوسف يعقوب ، التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة ، (العراق: جامعة بغداد ، 2014).
- (15) عزيز عبد الرحيم ، التميز الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة جازان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة جازان ، السعودية ، (2016م).

(16) سوسن سعد الدين محمد بدر خان، تقييم التميز الاداري في جامعة عمان الاهلية، في ضوء المعايير الاوربية لالدارة الجودة من وجهة نظر اعضاء الهيئتين: الادارية والاكاديمية، رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الاجتماعية والانسانية -الاداب والعلوم، جامعة عمان الاهلية، (2018م).

(17) الفاضل تيمان ادريس وثابت ابو الروس، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الاداء المؤسسي، بالتطبيق علي شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشوره قسم ادارة الاعمال، جامعة الجزيره السودان، (2022م).