

International Conference on Economics, Entrepreneurship and Management  
2019 (ICEEM2019)

Langkawi

July 6, 2019

## أثر تطبيق معايير التميز المؤسسي (EFQM) على جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة البصر الخيرية العالمية – السودان في الفترة من ( 2007 – 2016 )

2. د. احمد مهدي عبدالقادر

جامعة أبو ظبي

1. د. على الحاج على محمد

جامعة أبو ظبي

### المستخلص:

هدفت الورقة إلى دراسة تطبيق معايير التميز المؤسسي بمؤسسة البصر الخيرية العالمية – السودان، وتحديد أثر ذلك في زيادة الإقبال على الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وقد صيغت مجموعة من الاسئلة تمثلت في: ما مدي التغيير الذي حصل لمؤسسة البصر الخيرية العالمية – السودان في تميز الخدمات التي تقدمها؟، و ما مدي الالتزام بتطبيق معايير التميز المؤسسي. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت الورقة إلى أن القيادة تتبنى سياسة التغيير من خلال التخطيط المستمر ومراجعة استراتيجياتها، كما تهتم المؤسسة بإدارة العمليات بمؤسسة البصر، وقد وضعت الورقة عدة توصيات تدور حول زيادة اهتمام إدارة المؤسسة بجوائز البصر للأداء المتميز داخلياً وتصميم منهجيات تنسم بالإبداع، على إدارة الجودة ومراجعة التغذية المرتدة من المرضى والاستجابة لمتطلباتها بشكل فوري.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء المؤسسي ، التميز المؤسسي ، إدارة الجودة الشاملة ، مؤسسة البصر الخيرية.

**Abstract.** The aim of the paper was to identify the implementation of the standards of institutional excellence in the Al-Basar International Foundation - Sudan, and determine the impact of this increase in the popularity of the services provided by the Foundation. The researcher utilizes the analysis and descriptive research methods. The paper concluded that the leadership adopts a policy of change through continuous planning and review of its strategies. KThe Foundation is also interested in the management of operations in the Al-Basar Foundation. The paper has made several recommendations about the management of the foundation. With visual awards for outstanding performance internally and innovative design methodologies, Quality Management reviews feedback from patients and responds to their requirements immediately.

## أولاً: الإطار المنهجي

### 1. المقدمة:

رأس المال الفكري يشكل مطلب هاماً نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والامتياز داخل المؤسسات والتطلع إلى تحقيق الامتياز فيها و يستوجب الأمر إنَّ يكون محل عناية واهتمام من جميع النواحي الخاصة به ابتداء من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب المستمر لكافة المستويات وفقاً لنوعية المهارات والمعارف السلوكية اللازمة لكل مستوى، ووفقاً للنموذج التميز الأوربي "EFQM" هنالك عدد من المعايير تهتم برأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي ومن أهم المعايير: القيادة , نتائج المتعاملين , نتائج المجتمع.

المؤسسات المتميزة هي تلك التي تبدي الالتزام تجاه العاملين لديها من خلال , التخطيط , والإدارة والتطوير والعمل على إطلاق الطاقات والقدرات الكامنة لديهم على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي ككل , وذلك سعياً نحو تحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الكلية , كما تقوم أيضاً تلك المؤسسات برعايتهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بصورة تحفزهم وتعزز التزامهم وولائهم للمؤسسة ومن ثم الاستفادة من معرفتهم ومهاراتهم لمصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

### 2. مشكلة الدراسة:

تمت صياغة المشكلة في التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى الالتزام بتطبيق معايير التميز المؤسسي في مؤسسة البصر الخيرية العالمية – السودان ؟
- 2- ما مدى أثر الالتزام بتطبيق معايير التميز المؤسسي على جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة البصر الخيرية العالمية – السودان؟

### 3. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. دراسة مفاهيم ومبادئ التميز المؤسسي بصورة عامة، مع التركيز على نموذج التميز الأوربي.
2. التعرف على تطبيق معايير التميز المؤسسي بمؤسسة البصر الخيرية العالمية.
3. تحديد أثر تطبيق معايير التميز المؤسسي في زيادة الإقبال على الخدمات بمؤسسة البصر الخيرية العالمية.
4. التعرف على نتائج الأداء لمؤسسة البصر الخيرية العالمية بعد الالتزام بتطبيق معايير التميز المؤسسي .
5. هل هنالك جوائز حصلت عليها المؤسسة في مجال الخدمات التي تقدمها.

### 4. أهمية الدراسة :

**الأهمية العلمية:** أن التميز المؤسسي من أهم المداخل الإدارية والتي حظيت ولا تزال باهتمام بالغ من قبل المهتمين والباحثين و يسهم في تحقيق حالات الإبداع وتعزيزها التي تقضى إلى تحقيق التميز المؤسسي لكفاءة الخدمات التي تقدمها للمتعاملين.

**الأهمية العملية:** تأتي الأهمية العملية من خلال الدور الذي تسعي المؤسسات لزيادة ميزة خدماتها لتلبية تطلعات العملاء من خلال إرساء معايير التميز المؤسسي وتطبيقها في المؤسسة والالتزام بها لتحقيق الرضاء لهم .

### 5. فرضية الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على فرضية أن هنالك علاقة ما بين الالتزام بتطبيق معايير التميز المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة

في مؤسسة البصر الخيرية العالمية – السودان

## 6. منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف وتحليل الظاهرة ومن ثم الخروج بالنتائج والتوصيات.

## 7. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مؤسسة البصر الخيرية العالمية – السودان

الحدود الزمنية: يغطي الورقة العلمية الفترة من 2007م-2016م

الحدود البشرية: تتناول الورقة العلمية أعضاء الإدارة العليا ومتخذي القرار في مؤسسة البصر الخيرية

## 8. الدراسات السابقة:

قامت أسماء سالم النصور (2010): بدراسة أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي ، تمثلت مشكلة الدراسة في عدم امتلاك المنظمات خصائص وأبعاد التميز المؤسسي لإيجاد المنظمات المتعلمة، هدفت الدراسة إلى قياس التأثير والعلاقة وبناء النماذج، اتبعت الدراسة منهج الدراسة العملية ومنهج الدراسة التطبيقية، توصلت الدراسة بأن هنالك تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، أوصت الدراسة المنظمات المتعلمة في إنجاز أعمالها بالاهتمام بفرق العمل المدارة ذاتياً، يتضح للباحثين بأن الدراسة أوضحت بأن القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي لهما الدور في إيجاد المنظمات المتعلمة المتميزة وتختلف هذه الدراسة بأنها تدرس مدي تطبيق معايير التميز المؤسسي لزيادة الإقبال على خدماتها وتميزها. بينما ركز عبد المحسن أحمد حاجي (2010) على دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تمثلت مشكلة الدراسة بأن هنالك عدد من العوامل تتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في عدم تحقيق التميز المؤسسي، هدفت الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، اهتمت الدراسة بتوضيح مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات، نتجت الدراسة بأن مستوى الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية بشركة زين الكويتية للاتصالات كان مرتفعاً، أوصت الدراسة الإدارة العليا بالسعي إلى تحقيق مركز تنافسي جيد. تختلف هذه الدراسة على أنها تقيس مدي التغيير الذي حصل للمؤسسة بعد التزامها بتطبيق معايير التميز المؤسسي ومفاهيم الجودة.

تناول الطيب إبراهيم علي عسل (2012) بعد اخر يتمثل في أثر تطبيق الجودة الشاملة والامتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية. تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وضوح الإطار العام للمؤسسات الخدمية الذي يمكن للمؤسسة أن تلتزم من خلالها مكانها على طريق الجودة والتميز، هدفت هذه الدراسة إلي دراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية السودانية بالتطبيق، استخدم هذا الورقة العلمية المنهج الوصفي التحليلي للبيانات، أهمية الورقة العلمية تتمثل في أن تناول المؤسسات الخدمية للقضايا قد أغفل في كثير من جوانبه إدارة الجودة الشاملة والامتياز، وصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق نظام الجودة الشاملة والتميز بمزيد من الجهود وتهيئة بيئة العمل الصالحة بما يجعل ثقافة الجودة الشاملة والتميز هي السائدة وسط كل العاملين وكلاء التأمين لشركة شيكان، يتضح بأن الدراسة اهتمت بتوضيح منهجية تقيس أثر الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة والتميز في أداء المؤسسات الخدمية، تختلف هذه الدراسة بأنها تحدد التغيير في الخدمات التي تقدمها المؤسسة بعد اعتمادها على الأيزو، معايير التميز المؤسسي بعملياتها.

## ثانياً: الإطار النظري:

### 1. الفرق بين التغيير والتغير:

ابتداءً ينبغي التمييز بين مصطلح التغيير ومصطلح التغيير ولقد لخصهما ( HITT. M. A, 2000 ) فالأول يطلق على العملية التي تتم بتدخل الإنسان وتوجيهه وتخطيطه من أجل التحول نحو الأحسن المنشود. والثاني " يطلق على العملية التلقائية والعفوية التي تستجيب من خلالها الكائنات والنظم لعوامل فطرية وذاتية أو لسنن الطبيعة أو لعوامل أخرى خارجة عن إرادة الإنسان".

ولذلك يصف البعض التغيير بأنه: "عملية مخططة وهادفة" بينما يوصف التغيير بأنه فعل تلقائي وعشوائي أو لا إرادي .

مفهوم التغيير: وقد عرف التغيير (Skibbins, G.J. 1974 ) بأنه العمل الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطورها المتوقعة في المستقبل" وعرفه أيضا (Roy, A., 1989) بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بمقتضاه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى بناءة من بين حالات تطورها المتوقعة"، وأيضا قدم (الشماع، خليل محمد حسن؛ حمود، خضير كاظم، 1989) تعريف للتغيير بأنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة أفضل في مجال تطورها المتوقع مستقبلاً".

وعرفه ( الدهان، و أميمه، 1981 ) التغيير "هو جهد طويل الأمد يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها عن طريق إحداث تطوير شامل في المناخ السائد بالمنظمة". وأيضا عرفه ( العدلي، وناصر محمد، 1995 ) التغيير بأنه" تحسين أداء المنظمة ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما".

## 2. إدارة الجودة الشاملة:

وقد عرفها معهد المقاييس البريطاني British standards institute ( جودة، محفوظ أحمد، 2009، ص 22) " بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات، وتوقعات العميل، والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة". فقد عرفها (Hashmi, 2005,) على أنها فلسفة إدارية تسعى نحو إدماج أو تكامل جميع الوظائف التنظيمية (التسويق، والمالية، والتصميم، والهندسة والإنتاج، وخدمة الزبون.... الخ) للتركيز على الإيفاء بحاجات الزبون، والأهداف التنظيمية، في حين يرى كل من (P 545، 2006, Haar & Spell) إن إدارة الجودة الشاملة هي الالتزام التنظيمي في التحسينات المستمرة، والإيفاء باحتياجات الزبون. ويرى آخرون (Farazmand, Ali , 2002,p) إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشير إلى فلسفة، أو حركة تنظيمية شاملة، وطريقة تفكير أكثر من كونها مجموعة محددة من القوانين. ويعرف (محمد مراد عبدالله، ص22) " إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلاله إدارة مؤسسة بشكل أفضل، وذلك بالتعرف على تطلعات وآمال المتعاملين معها، وتقديم الخدمات بالشكل الذي يحقق رضا العاملين فيها، في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة"، ويشير (عقيلي، ط1، ص 36) إلى إدارة الجودة الشاملة على "إنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهجٍ ونظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء.

يمكن الخروج بتعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ( على الحاج، 2015، ص 83 ) " فهي فلسفة إدارية متطورة لا يحددها ولا يقيدتها نهج أو طريقة محددة في إنجاز العمل، فهي في حالة مستمرة من التحسين والتطوير والبحث المستمر عن أفضل الطرق والوسائل التي تمكن من ذلك، وينظر إلى الجودة والإيفاء باحتياجات وتوقعات الزبائن بلوغاً إلى تطلعاته من المنتجات والخدمات على أنها نتاج تضافر الجهود الجماعية بين الإدارة والعاملين.

## 3. التميز المؤسسي:

أولاً: مفهوم التميز: وعرف ( السلمي، 2011، ص 12 ) التميز بأنه " التفرد والتفوق في تقديم المخرجات ( سلع / خدمات )، بكفاءة وفعالية، وبما يلبي ويتجاوز احتياجات والجهات المعنية . وذلك من خلال منهجيات وآليات عمل مطبقة تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء. وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميز".

مفهوم التميز المؤسسي: هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة

و عرف ( زايد، عادل، 2003، ص 9 ) التميز المؤسسي بأنه “ تفوق المنظمات بالاستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيه، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة”.

عرف ( على الحاج، 2015، ص143) التميز “بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي، بالتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات، وأن المنظمات التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور”.

### الشكل رقم (2/1) يوضح الطريق إلى التميز :



المصدر: المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

### مكونات نموذج التميز المؤسسي (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة) (EFQM)

يتكون النموذج من تسعة معايير تمثل الخمسة الأولى منها الوسائل (الآليات) وتشرح الطرق والأساليب التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها وهي القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين، الشراكات والموارد، والعمليات. بينما المعايير الأربعة الأخرى وهي نتائج الزبائن، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، و نتائج الأداء الرئيسة تمثل النتائج التي تحصلت عليها المؤسسة جرّاء استخدام هذه المنهجيات في معايير الوسائل وهناك علاقة سبب وأثر أو نتيجة بين معايير الوسائل والنتائج بينما يتم إغلاق الحلقة بالتعلم المستمر والابتكار كما موضح ذلك في الشكل .

### الشكل (2/2) يوضح نموذج التميز المؤسسي (EFQM)



المصدر : بروفيسور / هادي محمد أحمد التيجاني - الطريق إلي الامتياز - ص 35 - السودان 2006

### جدول رقم (2/1) يوضح عدد المعايير الرئيسية والفرعية

| ## | عدد المعايير | عدد المعايير الرئيسية | عدد المعايير الفرعية |
|----|--------------|-----------------------|----------------------|
|    |              | 9                     | 32                   |
| 1  | الممكنات     | 5                     | 24                   |
| 2  | الوسائل      | 4                     | 8                    |

المصدر:

### ثالثاً: الدراسة الميدانية:

أولاً: نبذة تعريفية عن مؤسسة البصر الخيرية - السودان- النشأة التطور

النشأة والتطور:

وقد أشارت ( مجلة البصر، 2008 ) التطور لمؤسسة البصر الخيرية العالمية بأنها مؤسسة طوعية خيرية، أنشئت في العام 1989م، وتعمل في مجال مكافحة العمى بالعالم الإسلامي، وذلك عبر قوافل النور " مخيمات العيون المجانية "

بداية عمل المؤسسة في السودان:

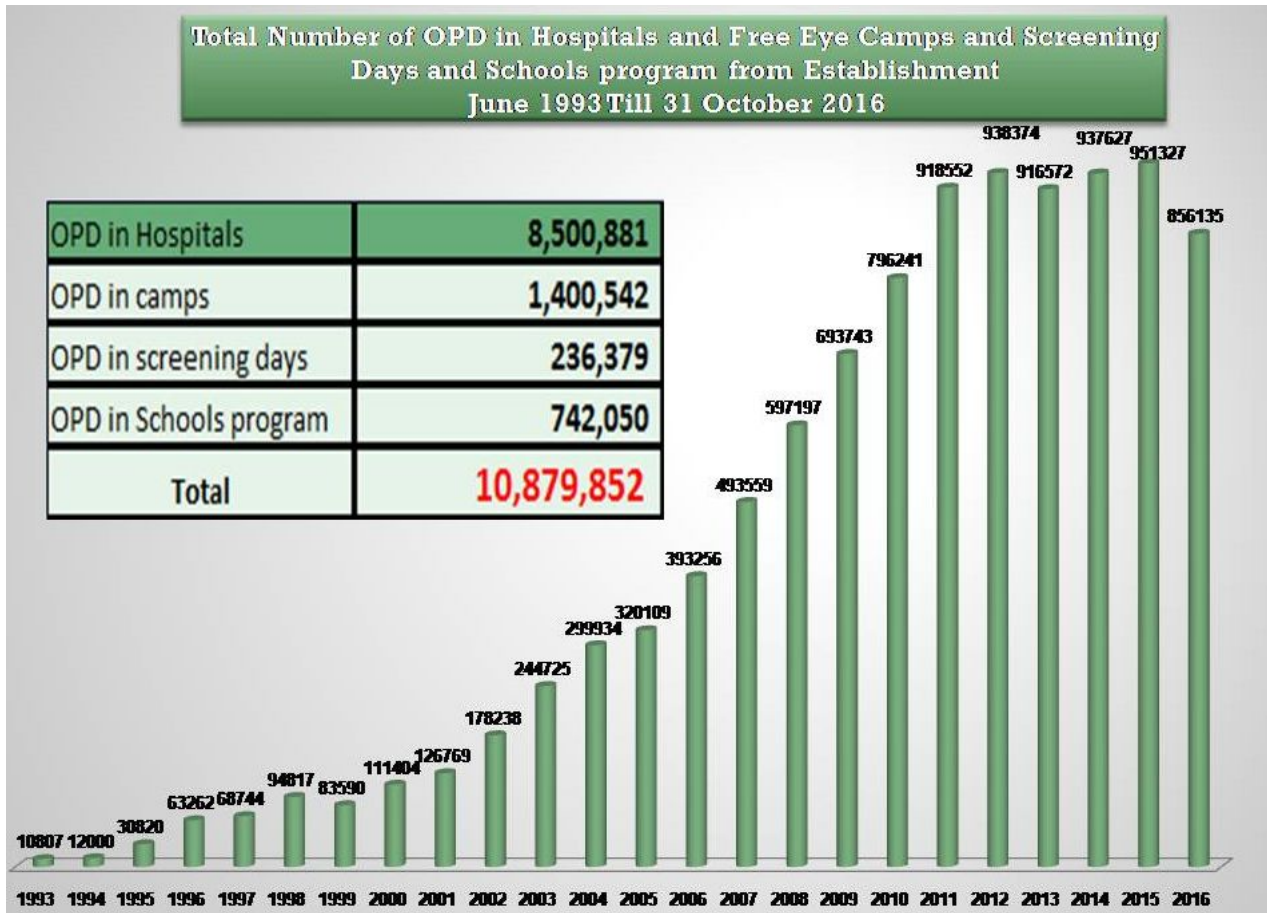
ابتدأت مؤسسة البصر الخيرية العالمية عملها بالسودان بإقامة أول مخيم لها بمستشفى العيون بالخرطوم، ومنطقة نهر النيل . انتهجت المؤسسة التوسع الرأسي والأفقي في عملها بالسودان من حيث نوعية الخدمة المقدمة، وكفاءتها، وخدمة الأقاليم والولايات البعيدة من المركز، حيث تم افتتاح العديد من مستشفيات مكة التابعة لمؤسسة البصر الخيرية العالمية، حيث أنشئت عدد احدى عشر مستشفى متخصصة في مجال طب العيون موزعة على عدد من ولايات السودان.

أسهمت مؤسسة البصر الخيرية العالمية في توطين العلاج داخل السودان من خلال إنشائها لمستشفيات مكة لطب العيون، حيث قامت بتزويدها بأحدث الأجهزة والمعدات والخبرات الخارجية . فأجريت العمليات التي كان يندر إجراؤها بالداخل، مثل عمليات الشبكية، زراعة القرنية وغيرها . وتم تدريب الكوادر الطبية الوطنية، فوفرت مبالغ طائلة كانت تصرف للعلاج خارج السودان .

الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان :

- 1- توفير العناية الطبية للعيون بأعلى المستويات القياسية الممكنة لخدمة المواطنين وبأقل التكاليف المادية الممكنة.
- 2- تدريب الكوادر البشرية : للاختصاصيين في التخصصات الدقيقة، تقنيي التمريض وتقنيي البصريات وكذلك الكوادر الإدارية .
- 3- تقديم خدمة طب العيون بصورة ميسورة للمواطنين بتقديم خدمات العيون والانتقال بها للمناطق البعيدة في داخل السودان وفي خارجه .
- 4- توسيع نشاط المؤسسة مع تقديم أفضل الخدمات الطبية في مجال طب العيون.
- 5- التدريب والتطوير المستمر.
- 6- الاهتمام بالبحث العلمي وتطوير المجال التعليمي.
- 7- التميز في إرضاء العملاء.
- 8- التحول إلي مؤسسة إلكترونية.

الشكل ( 3/1): تطور العمليات لمؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان



من خلال الشكل أعلاه يتضح أن العمليات بمؤسسة البصر في تزايد مستمر وذلك يدل على اهتمام الإدارة بالتطوير والتحسين المستمر.

ثانياً: دراسة تقييمية تحليلية لتطبيق معايير التميز المؤسسي في مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان  
1. خطوات تطبيق التميز المؤسسي في مؤسسة البصر الخيرية العالمية انطلاقاً من الجودة الشاملة:  
في مقابلة تمت مع ( فيصل محمد، ومعاذ عبدالحفيظ ) عن خطوات تطبيق التميز المؤسسي بالمؤسسة حيث ذكر:

التزام الإدارة وتطلعها للتميز هو قاعدة الانطلاق نحو أفق التميز الرحيب فبعد تطبيق الأيزو 9001 والاطمئنان إلى التفهم التام كان التطلع لنموذج آخر للجودة هو النموذج الأوربي ومن المعلوم إنَّ النموذج الأوربي يساعد المؤسسات على تشخيص الوضع الراهن ومعرفة موقف المؤسسة من التميز وذلك عن طريق القيام بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة أو كما يسمونها Organizational Health check فكان للإجابة على ذلك أن تقوم المؤسسة بعمل ما يسمى بالتقييم الذاتي self-assessment فتم قياس الأداء التشغيلي للمؤسسة ومدى قدرة المؤسسة على تحصيل النتائج المرجوة وكيفية الوصول إلى الهدف بإجراء المقارنات المعيارية لأفضل التجارب وقياس فاعلية وكفاءات العمليات ومدى تحقيق النتائج المرجوة بالاستعانة بنموذج الجودة الثلاثي 1/ نتائج الأعمال 2/ نظام العمل 3/ العاملين ولما كان تطبيق الأيزو 9001، يفي

بمعيار العمليات كان من السهل تناول باقي المعايير فتم تشكيل و تكليف فريق لدراسة المعايير الأوروبية للتميز نموذج EFQM ومقارنة منهجية الأداء التشغيلي العام بواسطة منهجية الرادار التي تشكل الإدارة الأساسية للنموذج الأوربي لقياس الأداء وليس التميز وكان للاستعانة بالخبرات المحلية والعالمية دور كبير في ترسيخ مفاهيم التميز وهم المعايير التسع من خلال الدورات التدريبية والورش المكثفة وتخصيص فريق للجودة لمتابعة المسابقات الخاصة بجوائز التميز كمسابقة رئاسة الجمهورية للأداء المتميز للمؤسسات للدخول في تلك المسابقات للاطمئنان على فاعلية وكفاءة تطبيق المعايير ودوام المنهجية من خلال النتائج المرتبطة بالوسائل وتم الإعداد لمسابقة داخلية بين مستشفيات المؤسسة برسم جائزة باسم المدير الإقليمي للأداء المتميز لمستشفيات المؤسسة بالسودان.

## 2. دور إدارة المؤسسة في تطبيق التميز المؤسسي EFQM والحصول على جوائز التميز:

كان لقيادة المؤسسة دور كبير في تحديد الاتجاه نحو التميز وذلك من خلال تطويرهم المستمر ومراجعتهم لتحقيق الرؤية والرسالة الوظيفية وأيضاً تطوير قيم المنظمة والنظم اللازمة للنجاح الدائم وذلك بتطبيق نظم الجودة ويظهر ذلك في حرص الإدارة على الظهور في محافل الجودة من الدورات التدريبية أو الورش والمشاركة بأنفسهم في ذلك لبث روح الإلهام في الصف الثاني والتأكيد على أهمية التميز والجودة وأيضاً قامت الإدارة بتيسير الحصول على نموذج التميز المؤسسي من خلال توفير جميع الموارد اللازمة وتشجيع رؤساء الأقسام والإدارات ومتابعتهم ووضع حوافز مادية ومعنوية لذلك وربما كان لإنشاء مؤسسة البصر لجائزة داخلية للأداء المتميز خاصة بها دليل واضح على ذلك فقامت إدارة المؤسسة بتصميم جائزة التميز داخلياً تحدد بموجبها المستشفى المتميز وفق تطبيق معايير التميز .

## 3. ما هي الفائدة من تطبيق معايير التميز والحصول على جائزة التميز المؤسسي:

- 1- وجود فهم أعمق لطبيعة عمل المؤسسة نتيجة لوجود رؤية وسياسة تعبران عن هدف وقيم المؤسسة وأهدافها النبيلة .
- 2- ساعد استخدام النموذج التطويري للامتياز كأداة فعالة للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي .
- 3- تم إيجاد جزية بين متطلبات العملاء وخطة عمل المؤسسة وذلك لارتباط معايير التميز بعضها ببعض .
- 4- تنمية ذهنية التحسين والتطوير المستمر لدى جميع العاملين بالمؤسسة من خلال التأكيد على مبدأ التحسين المستمر لكل عملية .
- 5- تمكين المؤسسة من الحصول علي (درجة) للأداء الكلي للمؤسسة عن طريق التقييم الداخلي مما يوضح مدى توافق الأساليب مع النتائج ومعرفة فاعلية الأداء بنسبة محددة.
- 6- مكن تطبيق نموذج التميز من تعميم ونشر أفضل التجارب والممارسات بين مستشفيات المؤسسة ووضع مسابقة للأداء المتميز .
- 7- تم تحديد نقاط القوة وفرصة التحسين والتطوير بالمؤسسة، ومن ثم تم وضع خطة العمل لسد الثغرات.

### ثالثاً: اختبار الفرضية:

في الجزء التالي اختبار فرضية الدراسة "أن هنالك علاقة ما بين الالتزام بتطبيق معايير التميز المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة في مؤسسة البصر الخيرية العالمية – السودان" من خلال مقارنة معايير التميز للنموذج الأوربي EFQM بمستويات التطبيق بمؤسسة البصر الخيرية العالمية ، حيث تم الاعتماد على أسلوب المقابلات.

مقارنة معايير التميز للنموذج الأوربي EFQM بمستويات التطبيق بمؤسسة البصر الخيرية العالمية: ( فيصل محمد، معاذ عبدالحفيظ )

المعيار الأول: القيادة (LEADERSHIP)



في مقابلة تمت مع ( د. احمد سيد احمد الكاروري، مسؤول جائزة البصر للأداء المتميز ) شرح ذلك :

يتناول هذا المعيار دور ومهارات وممارسات وأداء القادة، خاصة فيما يتعلق بتحديد الرؤية والرسالة والتوجهات وكيفية تحقيقها، ويشمل دور ومهارات وممارسات وأداء جميع المديرين . وظهر مدى تفهم وتطبيق مؤسسة البصر الخيرية العالمية للمعيار من خلال الاتي:

1- تطوير ألك قامت الإدارة العليا لمؤسسة البصر الخيرية العالمية بإعداد وصياغة الرؤية والرسالة وتحديد القيم المؤسسية والأهداف عن طريق إعداد وكتابة استراتيجية متضمنة للأهداف المرحلية والأهداف بعيدة المدى مع تحليل فرص التطوير وقام بذلك فريق من الإدارة العليا برئاسة المدير الإقليمي ومدراء الإدارات الإقليمية

2- قامت الإدارة العليا للمؤسسة بالمشاركة الشخصية في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل من خلال ترسيخ ثقافة مؤسسية تضمن تحقيق الأهداف.

3- قامت إدارة المؤسسة بالتعريف بالرؤية والرسالة لجميع المعنيين وتم حشد الجهود من أجل تحقيق ذلك بالحضور الشخصي في الدورات التدريبية والتعريفية والمشاركة في بث ثقافة التميز من خلال تقسيم الكادر العامل من موظفين واطباء وتقنيين إلى فئات يتولى كل مدير من الإدارات الإقليمية عملية شرح مفاهيم استراتيجية المؤسسة والأهداف المزمع تحقيقها في إطار سياسة التميز ومبادئ نظم الجودة.

4- تقوم الإدارة العليا بعقد اجتماعات دورية للتأكد من فاعلية العملية الإدارية في الوفاء بمتطلبات النظام وتحقيق سياسة المؤسسة وأهدافها من خلال مراجعة وتقييم أداء مدراء المستشفيات والإدارات الفرعية.

5- تباشر قيادة المؤسسة بصورة شخصية الاتصال مع جميع الفئات المعنية المرضى –الموظفين – منظمات المجتمع المدني – المؤسسات الحكومية – وسائل الإعلام )اصحاب المصلحة ( والتأكد من خلال المقابلات على التزام المؤسسة بتحقيق رضاهم والتعاون معهم والالتزام بسياسة الجودة والتميز لمؤسسة البصر الخيرية العالمية وظهر ذلك في العديد من الاتفاقيات الدولية التي ابرمتها المؤسسة مع شركائها الدوليين كمنظمة الصحة العالمية اتفاق 2010 BIF –WHO -KHARTOUM وكذلك الشراكات والمشاريع المختلفة والمتعددة مع جميع اطراف العمل المتعلق بصحة العيون ومكافحة العمى وكذلك المشاركة الفعالة في المخيمات المجانية للكشف وعمليات إعادة الابصار والحضور الشخصي لمتابعة تنفيذ هذه المخيمات والتأكد من تحقيق اهداف المؤسسة بخدمة المجتمع في توصيل الخدمات الطبية

6- برز دور القادة في تعزيز ثقافة التميز لدى الموارد البشرية من خلال الجهود الشخصية للإدارة العليا في تحفيز العاملين والاتصال العالي معهم والمساهمة في أنشطة الموارد البشرية وحضور جوائز التكريم أو المشاركة في الزيارات التقديرية للعاملين.

7- المساهمة الشخصية للإدارة العليا في نشاطات تنمية الموارد البشرية وتطوير قدرات العاملين بما في ذلك مشاركتهم الشخصية كمتدربين أو محاضرين أو رعاة في برامج التدريب وفي المؤتمرات والندوات المتخصصة.

8- توفير القادة لبيئة ملائمة مشجعة على الإبداع وتحفيز العاملين المبدعين نموذج (تقنى تركيب النظارات في تعديل مواصفات ماكنات تركيب النظارات وتحسين أدائها) تقديم القدوة الحسنة في مجال الإبداع.

9- تبني القادة لسياسة التغيير من خلال التخطيط المستمر ومراجعة الاستراتيجية والتعرف على التجارب المختلفة للمؤسسات المشابهة داخلياً وخارجياً وضمان استعداد العاملين ومشاركتهم بخطط التغيير.

### المعيار الثاني: الاستراتيجية (STRATEGY):

يتناول هذا المعيار كيفية تحقيق الرسالة والرؤية من خلال تطوير وتطبيق استراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج واهداف وأنظمة واجراءات عمل واضحة ومتطورة وظهر مدى تفهم وتطبيق مؤسسة البصر الخيرية العالمية من خلال الآتي:

1- تم بناء استراتيجية مؤسسة البصر الخيرية العالمية بناء على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين وتم اعدادها بصورة احترافية ومتخصصة من الإدارة العليا والمدير الإقليمي إضافة إلى استشاري خارجي وشارك في إعدادها فرق متعددة من غالب أقسام وإدارات المؤسسة.

2- وقد تم اعتماد الاستراتيجية بناء على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي وتم الاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلية الرئيسة وكذلك الاستفادة من نتائج عمليات التقييم الذاتي المؤسسي.

1- وقد قامت الإدارة العليا بشرح وإيصال الاستراتيجية من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسة لمختلف المستويات الوظيفية والتعريف بها لجميع المعنيين وتقييم مدى استيعابهم لها ومعرفتهم بها.

### المعيار الثالث: الموارد البشري (PEOPLE):

وظهر مدى تفهم وتطبيق مؤسسة البصر الخيرية العالمية من خلال الآتي:

1- تخطيط وإدارة الموارد البشرية نتيجة لوجود استراتيجية موثقة تم إعداد هيكل إداري ونظام لتطبيق التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على جميع مستشفيات مكة بالسودان على ضوءها ينسق الصلاحيات ويحدد المسؤوليات وتفرع عن ذلك وجود وصف وظيفي موثق.

2- ضمان اختيار وتوظيف أكثر المتقدمين كفاءة وملائمة للعمل لوجود لجنة أو فريق للتعيين بإشراف الموارد البشرية لاستيفاء المعايير الإدارية والتأكد من المواصفات الفنية والمهارات المطلوبة للتعيين.

3- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية وذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية لموارد البشرية إعداد الخطط التدريبية التي تضمن إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنها من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل.

4- تطوير وتفعيل فرص ومبادرات التعليم المستمر للأفراد وفرق العمل من مهام الموارد البشرية حيث تلتزم المؤسسة بالمساهمة في تكلفة الدراسات المتخصصة للعاملين وتقديم التسهيلات المناسبة.

5- يتم تقييم أداء الموارد البشرية بشكل يضمن كفاءة عملية التقييم وتوفير معلومات منتظمة للموارد البشرية عن مستويات الأداء لتحسين هذه المستويات، وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم وذلك بشكل دوري عن طريق فريق للتقييم والذي يتكون من لجنة تحتوى جميع الاطراف المعنية بتقييم الأداء.

### المعيار الرابع : الشراكات والموارد : (PARTNERSHIP AND RESOURCES)

يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية وإدارة الموارد المتاحة لدعم السياسة والاستراتيجية وتعزيز العمليات وضمان تحقيق الأهداف ويظهر مدى تفهم وتوافق المعيار بنظام مؤسسة البصر الخيرية العالمية من خلال الآتي:

- 1- يتم تحديد الشركاء الرئيسيين محلياً وإقليمياً ودولياً وفي القطاعين الحكومي والخاص، ويتم إدارة الشراكة وفرص الشراكات الاستراتيجية و رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة، ويقدم قيمة مضافة لجميع الأطراف وجود أكثر من (ثلاثين) عميل لمؤسسة البصر عدا الشراكات والعقود الخاصة بمخيمات امراض العيون المجانية أو الأيام العلاجية للفحص وتوزيع الأدوية والنظارات.
- 2- يتم ضمان تبادل المعرفة المؤسسية والتوافق الثقافي المؤسسي مع الشركاء على كافة المستويات فيتم إرسال العديد من طلبة الدراسات العليا لإكمال بحوث التخرج بدراسات حالات تدني البصر أو تقارير العيادات الخاصة بإعداد بأمراض الماء الأسود أو الماء الأبيض نموذج طلبة جامعة النيلين للبصريات – باحثي التخرج من الجامعات المختلفة - وغير ذلك.
- 3- تقوم مؤسسة البصر بتنسيق العمل المشترك لتحسين أداء العمليات وتبسيط الاجراءات وتطوير خدمات المرضى و المتعاملين مع شركاء المؤسسة كالتأمين الصحي و غيرهم من العملاء والشركاء وتوفر لهم مراكز لتقديم الخدمة داخل المستشفيات وتعمل على تسهيل هذه الخدمات.
- 4- يتم تطبيق استراتيجية مالية واستخدام آلية فاعلة لتحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد المالية وإعداد الموازنات مع الالتزام بالموازنة وتطبيق معايير إعداد الموازنات والمعايير المحاسبية لضمان استخدام الموارد المالية في دعم السياسة الاستراتيجية ومراعات التوجهات السياسية للمؤسسة.
- 5- إعداد وتطبيق نظام للتقارير المالية وضمان الاستفادة منها.
- 6- تطوير وتطبيق نظام فعال للمراجعة الداخلية والاستفادة من نتائج المراجعة.
- 7- بناء نظام معلومات مالية يوفر معلومات عن حجم المخصصات ومستوى الانفاق منها وبما يدعم عمليات صنع القرار.
- 8- تتم إدارة الممتلكات (المباني- الأجهزة – الموارد ) بالمؤسسة وفق معايير ومقاييس وأحدث طرق التخزين والتأكد من ضمان الجدوى الاقتصادية من حيازة الممتلكات مع الاستخدام الأمثل ووجود الصيانة الوقائية للأجهزة والمعدات عن طريق إدارة الخدمات والأقسام المختصة.
- 9- يتم توفير أحدث الأجهزة العلمية في طب وجراحة وتشخيص أمراض العيون و تحديد واختيار وتقييم الموارد التقنية البديلة والحديثة بما يتماشى مع السياسة الاستراتيجية.
- 10- تصدر المؤسسة مجلة محكمة في طب العيون يقوم على إعدادها ثلة من الأكاديميين والمختصين توفر آليات تضمن الاستفادة من كافة البيانات والمعلومات والمعرفة في مجال البحث العلمي.
- 11- إنشاء مكتبة علمية متخصصة بأمراض العيون بالمستشفى الرئيسي و مدها بالمراجع الورقية أو الالكترونية وتوفير بيئة مناسبة للباحثين والدارسين مما يضمن نشر وتعميم وتبادل المعرفة داخلياً وخارجياً.

## المعيار الخامس: العمليات (PROCESSES)

يتناول هذا المعيار تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط اجراءات العمل لتحقيق الأهداف وصولاً إلى تقديم خدمات متميزة وتحقيق أداء متميز ذا قيمة مضافة لجميع المعنيين

- 1- تم تصميم وإدارة العمليات بمؤسسة البصر الخيرية العالمية وفق نظام الأيزو 9001 وقد حصلت المؤسسة على شهادة المطابقة العالمية لنظام الأيزو ديسمبر 2007.
- 2- يوفر نظام الأيزو نظام لإدارة العمليات، وتوثيق أنظمة وأدلة العمل، ومراجعة وتحسين العمليات تطبيق نُظم إدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية لإدارة العمليات تطبيق مقاييس للعمليات وتحديد اهداف للأداء.
- 3- تقوم جهات خارجية معتمدة بالتأكد من فاعلية نظام الأيزو بالمؤسسة ومراجعة مدى فعالية الإطار العام للعمليات في تحقيق الأهداف وتحديد فرص التحسين المستمر عن طريق الاجراء التصحيحي لحالات عدم المطابقة الظاهرة أو الاجراء الوقائي للحد من السبب الجذري.

- 4- يتم الاستفادة من آراء المرضى والمستفيدين ومن نشاطات التعلم المؤسسي لتحديد أولويات وأهداف التحسين، والطرق المحسنة لأداء العمليات استخدام أساليب جديدة وتقنيات حديثة لتحسين العمليات و ضمان تدريب الموظفين قبل القيام بتطبيق العمليات الجديدة أو المُعدلة.
- 5- تم استحداث اساليب حديثة في العلاج والكشف بوسائل تكنولوجية متقدمة ويتم تطوير الخدمات الطبية الجديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات المرضى والمتردددين مع الالتزام بالإبداع والمبادرة في تصميم وتطوير الخدمات و تقديم قيمة مضافة .
- 6- يهتم نظام الأيزو كغيره من أنظمة الجودة بحساب تكلفة الجودة، فيتم حساب وتحميل التكاليف المتعلقة بتطوير وتقديم الخدمات بهدف ضبطها وتقديمها بصورة مخفضة على أن لا يكون على حساب مستوى جودتها.

### **المعيار السادس: نتائج المتعاملين (CUSTOMER RESULTS):**

يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمتعاملين ومستويات رضاهم

- 1- يتم قياس آراء المرضى من خلال استبيانات ومجموعات النقاش، أو الشكاوى ويتم فتح صناديق الشكاوى بصورة يومية حيث يتم تحليل البيانات الواردة ورفعها في تقرير لمدير المستشفى لنتم مناقشتها في الاجتماعات الإدارية ويشتمل الاستبيان على رأي المرضى في الخدمة المقدمة ونوعها وكيفيةها وعن أي ملاحظات أو اقتراحات للتطوير (محتوى الاستبيان)

### **المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية (PEOPLE RESULTS):**

يتناول هذا المعيار على مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاهم

- 1- يتم استقصاء آراء المتعاملين مع الموارد البشرية عن طريق مراجعة الاستبيانات الخاصة برضا الموظفين عن تقديم الخدمات لهم ومدى استفادتهم منها ودور الموارد البشرية في تحفيز العاملين ويشمل ذلك أيضا مجموعات النقاش، والمقابلات الشخصية، وتقييم الآراء.

### **المعيار الثامن: نتائج المجتمع (SOCIETY RESULTS):**

يتناول هذا المعيار على مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

- 1- تم تكريم المؤسسة بالعديد من المناسبات وتعكس مقاييس آراء المجتمع هذه مكانة المؤسسة ودورها في تقديم الخدمات الطبية إلى المواطن ورضاهم عن ذلك بناءً على المعلومات بوسائل الإعلام وغيرها حيث تدل على التزام المؤسسة بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع من ذلك ما تقدمه المؤسسة من :  
توفير الخدمات الطبية لجميع المترددين على مستشفيات المؤسسة فيتم المساواة في مجال التعامل والخدمات المقدمة للمجتمع أيضا توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع كالمعلومات المسحية للأمراض وغيرها مما يوفر مرجع للتطوير و المشاركة في التدريب والتعليم والعلاج كذلك طبيعة العلاقة المتميزة بين المجتمع والمؤسسة ودورها في الاستجابة لأثار الأزمات والكوارث وتسيير المخيمات الطبية لذلك والتعاون مع الجهود والمبادرات الطوعية والإنسانية داخل وخارج السودان وعدد المخيمات والأيام العلاجية والمستفيدين من خدمات المؤسسة يوضح ذلك (المشاريع).

### **المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية (KEY PERFORMANCE RESULTS):**

يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج و الإنجازات مقارنة بالخطط الموضوعة وبما يتفق مع الاستراتيجية:

- إنجازات المؤسسة ومشاريعها مشاريع المؤسسة للتوسع بناء مستشفى أمدمان بأحدث الأجهزة الطبية الخ وكلية مكة لطب العيون.
- اضافة برامج البكالوريوس لكلية مكة لطب العيون وبرنامج تقني البصريات، 2016.

## النتائج والتوصيات :

### النتائج :

- 1- وجود فهم اعمق لطبيعة عمل المؤسسة نتيجة لوجود رؤية وسياسة تعبران عن هدف وقيم المؤسسة وأهدافها النبلة
- 2- أن إدارة المؤسسة تقوم بإدخال كل ما هو جديد في العمل تلبية لمتطلبات العملاء .
- 3- أن إدارة المؤسسة تقوم بعمل شراكات ومقارنات مع الجهات ذات الصلة لتقييم عملها باستمرار .
- 4- تتبني القيادة سياسة التغيير من خلال التخطيط المستمر ومراجعة استراتيجياتها.
- 5- تم تصميم إدارة العمليات بمؤسسة البصر الخيرية العالمية وفقاً لنظام الايزو 9001، وتلخيص ذلك بحصول المؤسسة على شهادة المطابقة العالمية الايزو 9001 – 2008، سنة 2007.

### التوصيات :

- 1- على الإدارة العليا الاهتمام أكثر بجائزة البصر للأداء المتميز وفقاً للنموذج الأوربي ( EFQM ) بين مستشفياتها حتي تخرج بوثيقة موحدة تساعدها على التنافس العالمي لنيل جوائز في المستقبل.
- 2- على إدارة الجودة مراجعة التغذية المرتدة من المرضى والعمل على الاستجابة للمتطلبات بشكل فوري.
- 3- على إدارة الموارد البشرية تطبيق منهجيات تنسم بالإبداع لتحسين طرق وأساليب عمل الموارد البشرية من خلال تفعيل الحوسبة لنظام المرتبات والحوافز وتقييم العاملين
- 4- على إدارة المؤسسة مراجعة الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر فاعلية لاستيفاء متطلبات النظام.
- 5- العمل على تطوير الوصف الوظيفي وإعطاء تفويض وصلاحيات إدارية لمقابلة الاحتياجات العاجلة.

### المصادر والمراجع:

#### المراجع العربية:

- 1- الشماع، خليل محمد حسن؛ حمود، خضير كاظم، (1989) " ، نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، بغداد: دار الشؤون الثقافية العامة.
- 2- الدهان، أميمة، (1981) ، تغيير وتطوير المنظمات"، جامعة بغداد: مجلة البحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 1، العدد 1.
- 3- العديلي، ناصر محمد، 1995 " ، السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن"، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 4- جودة، محفوظ أحمد (2006)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
- 5- محمد مراد عبد الله، نحو نظام متكامل لإدارة الجودة في أجهزة الشرطة، أبحاث ندوة إدارة الجودة في مجال الشرطي، القيادة العامة لشرطة دبي، مركز البحوث والدراسات، دبي، الإمارات العربية المتحدة .
- 6- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظري"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان .
- 7- د. علي الحاج علي، رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الجودة الشاملة والامتياز، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015 .

- 8- السلمي، على، خواطر في الإدارة المعاصرة ، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، والتوزيع، مصر، القاهرة، 2011، .
- 9- زايد، عادل، الإداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 10- مجلة البصر، إدارة العلاقات العامة، قسم الإعلام، العدد الثنائي، يوليو 2008،

#### المقابلات :

- 1- امير يوسف ابوقرون ، مدير الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات ، مقابلة، (الخرطوم : الإدارة الإقليمية ، 14/8/2014م
- 2- فيصل محمد دين ، مدير الجودة ، مقابلة، (الخرطوم : الإدارة الإقليمية ، 27/8/2014
- 3- معاذ عبدالحفيظ ، مدير الجودة السابق – مدير مستشفى مكة كسلا، مقابلة، (الخرطوم : الإدارة الإقليمية 7/9/2014

#### الدراسات السابقة :

- 1- دراسة أسماء سالم النصور ، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 2- عبدالمحسن احمد حاجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير، لإدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 3- دراسة الطيب إبراهيم علي عسل، أثر تطبيق الجودة الشاملة والامتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية، رسالة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012.

#### المراجع الانجليزية:

- 1- Hitt, M. A. (2000), "Transformation of management for the new Millennium", Organizational Dynamics. Wither
- 2- Skibbins, G.J. (1974), "Organization Evolution: A program for Managing Radical Change" , American: Prentice-Hall.
- 3- Roy, A., (1989), "Management Organizational Change", New Jersey: Prentice – Hill
- 4- Hashmi , khurram ,(2005).**Introduction And Implementation of Total Quality Management** , , <http://www.isixsigma.com> from goole.com Retrieved on 30/09/2006.
- 5- Haar, Jarrod & spell, Chester (2006). Predicting Total Quality Management in New Zealand: The mode rating effect of organizational size, **European and Mediterranean conference on Inform.** 545(EMCIS),July 6-7,2006, Costa Blanca, Alicante, Spain, from <http://puxisweb.brunel.ac.uk/iseingsites>.
- 6- Farazmand, Ali (2002).Total Quality Management. Key concepts and Analysis of best practices for improving public service performance, **the third international conference on Quality management**, <http://www.qmconf.com>. Retrieved on 13/10/2006