

دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية  
(دراسة : حالة الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية)

عبدالمطلب إبراهيم عبدالرسول آدم

علي عبد الرحمن علي

هاشم محمد علي محمد

المستخلص :

هدفت الدراسة للتعرف علي دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية , وتمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن أسلوب حديث للإدارة تستطيع من خلاله المؤسسات الحكومية المحافظة علي مكانتها في الأسواق من خلال إرضاء العملاء , إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية , وتم توزيع الإستبيان إلي عينة عشوائية قوامها ( 200 ) موظف إستخدمت الدراسة أداة الإستبيان لجمع البيانات ثم تحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية , وتمثلت الفرضية الرئيسية في أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الحكومية , وتوصلت الدراسة إلي نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ( دعم والتزام الإدارة العليا , التحسين المستمر , إتخاذ القرارات بناء علي الحقائق ) وتحسين أداء العاملين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية , وأهم التوصيات وضع خطط إستراتيجيه للجودة الشاملة وفقا لإحتياجات رضا العملاء ورغباتهم.

الكلمات ألمفتاحيه : الجودة الشاملة , أداء العاملين , المؤسسات الحكومية

Abstract

The study aimed at identifying the role of applying principles of Total Quality Management ( T Q M ) in improving of management employees performance in governmental institutions , The problem of study was represented in the necessity to identify a new approach to appropriately manage the global economic change by which an institution can maintain its position in markets through satisfying customer . The study adopted the descriptive analytical method .The population of study consisted of Authority's employees . The study used a questionnaire to collect data from 200 participant , which then were analyzed by using the Statistic Package for Social Science . The main hypothesis of study is ; There is a statistically significant relationship between Principles of TQ M ( management support and commitment , continuous improvement , decision-making according to fact ) and the improvement of employee's performance . The most important finding of the study is that TQM is Principles positively improves the employee's performance . The study recommended governmental institutions to train employees scientifically according to their training needs.

**Key words :** Total Quality , Employees Performance , Governmental Institutions

المقدمة :

يشهد العالم موجة من التغيرات الحديثة المتسارعة والتحديات الكبيرة في مختلف المجالات , والتحدي الأكبر لتلك المؤسسات ليس في كمية الإنتاج والخدمات المقدمة وإنما في كيفية تقديم منتجات وخدمات مرغوبة لدي العملاء توأكب تطلعاتهم وتلبي رغباتهم مع المحافظة علي تطویرها وتحسينها , حيث أصبحت معظم الدول تعتمد علي مؤسساتها الإقتصادية في تنفيذ سياساتها ومخططاتها التتموية ووضعها في الإطار الإستراتيجي من ضمن منظومتها

الشاملة . ومدخل إدارة الجودة الشاملة هو أحد التوجهات الإدارية الحديثة المعاصرة التي تحقق رغبات المؤسسات في المنافسة بالإستفادة من كل الموارد المتاحة لديها وخصوصا الكوادر البشرية والتي تشكل مرتكزا هاما لديها في التطوير والتحسين والإبتكار والمنافسة.

#### مشكلة الدراسة :

إن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة ومبادئها يسهم إيجابا في تحقيق تطلعات جمهور المستفيدين وتوقعاتهم واحتياجاتهم ورضاهم عن الخدمات الحكومية المقدمة لجمهور المواطنين ويعزز من جودة الخدمات مع سهولة مراقبة الخدمة وضبطها وإجراء الأفعال التصحيحية والوقائية وتحسينها مع دراسة المخاطر المحتملة ووضع الضوابط اللازمة لتفاديها واستئصالها جزريا ومعالجة الآثار المترتبة على وقوعها. كل ذلك ويقود إلي ترجمة الأهداف والخطط الإستراتيجية وخطط وأهداف الإدارات والعاملين لتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وتحقيق روى المؤسسات وبالتالي تحقيق التفوق والنجاح. وعلي الرغم من المحاولات العديدة والمتكررة للعديد من المؤسسات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في السودان إلا أنه لم تتحقق النتائج المرغوبة من تطبيق هذه المبادئ والمعايير ومرد ذلك إلى العديد من الأسباب والمشكلات التي صاحبت عمليات التطبيق ويأتي علي رأسها ضعف تطبيق دور القيادة العليا وعدم وضوح العلاقة مع جمهور العملاء مما انعكس سلبا علي معرفة ووعي العاملين بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة و نظمها وأدواتها مما إثر علي فعالية نظم الجودة ونتائج الأداء المؤسسي وبالتالي ساهم في فشل العديد من مشروعات التحسين والتطوير وتطبيق نظم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وظهر ذلك جليا في ضعف عائدات المؤسسات، وهدر الموارد وتراجع مستويات رضا الجمهور وتدهور أداء العاملين وبالتالي فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها.

#### يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي :

1. ما دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ( التزام الإدارة العليا , التحسين المستمر, إتخاذ القرارات بناء علي الحقائق ) في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الحكومية ؟  
أسئلة الدراسة :

2. ماهي العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء؟

3. توجد علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوي تحسين الخدمات الإدارية ؟ .

4. ما درجة رضا العاملين بالمؤسسة عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

#### أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من العناصر التالية :

1. المفهوم الفلسفي الحديث للإدارة يعد أحد ابرز المواضيع المعاصرة من قبل الباحثين والمعاصرين والممارسين في المؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية والعالمية لذلك تحاول الدراسة أن تقدم عناصر هذا المفهوم وإطاره الفلسفي والفكري .

2. قياس مفهوم الانتاجيه بالشكل الصحيح وذلك من خلال التحديات التي تواجه المؤسسات السودانية الحكومية نتيجة للتغيرات المتسارعه في مجال التكنولوجيا مما يحتم تحسين الأعمال في كل النواحي لتلبية رغبات العملاء.

3. يحاول البحث لفت أنظار الإدارات العليا في المؤسسات لحكومية بأهمية مدخل التحسين المستمر وتحسين الأداء وفق الجودة الشاملة كأداة جوهرية لتحقيق التميز .

4. بيان أساسيات الأداء وطرق تقييمه ومدى تأثير إدارة الجودة الشاملة علي تحسين أداء العاملين .

## أهداف الدراسة :

يسعى البحث لبلوغ الأهداف التالية :

1. التعرف علي دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية
  2. التعرف علي العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الرضا لدي العملاء .
  3. التعرف علي العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الرضا لدي العاملين .
  4. التعرف علي العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوي الخدمات الإدارية
- فرضيات الدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ( دعم والتزام الاداره العليا , التحسين المستمر , إتخاذ القرارات بناء علي الحقائق ) وتحسين مستوي أداء العاملين .

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

## الدراسات السابقة :

### دراسة رولا الناظر ( 2004 )

عنوان الدراسة ( مستوي الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الأجهزة الحكومية ) تطرقت الدراسة إلي مدي الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في المؤسسات الحكومية ومدي ممارستهم وتطبيقهم لها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها , وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الأجهزة الحكومية تعزي للمتغيرات الشخصية المتعلقة بالجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوي الوظيفي وعدد سنوات الخبرة , ووجد أن وعي العاملين لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كان عاليا مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهلات العلمية في حين كان التوجه إليهم بدرجة متوسطة لتطبيق هذا المفهوم وبدرجة متشابهة لتكوين فرق العمل , أما فيما يتعلق بتقدير واحترام العاملين لتطبيق فقد أظهرت النتائج الدراسة وجود توجه متوسط أيضا , كما أظهرت النتائج وجود دعم الغير محدود والمبني علي قناعه الاداره العليا من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوفير اتجاه متوسط لتدريب وتنمية العاملين أثناء تطبيق مفهوم الجودة يعزي إلي متغير العمر والاتجاه نحو التركيز علي الجمهور يعزي إلي متغير المؤهل العلمي والخبرة , وأظهرت أدرسه توجهها عاليا نحو المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تعزي لمتغير الجنس .

### دراسة احمد موسى إسماعيل محمد ( 2006 )

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

## دراسة عبد السميع عبد الرزاق الطيب موسي ( 2011 )

عنوان الدراسة ( اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام دراسة حالة جهاز السوڤانيين العاملين بالخارج) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام بدراسة حالة جهاز المغتربين من خلال التعرف علي تطبيق ستة من عناصر إدارة الجودة الشاملة كما هدفت الدراسة إلى اثر إدارة الجودة الشاملة علي مستوي الأداء بالجهاز , ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بتصميم ألاستبيانه لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي تحسين الأداء في الجهاز من وجهة نظر الموظفين بالجهاز, وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت جيدة في ثلاثة محاور وهي رضا العملاء , تبسيط الإجراءات , التزام القيادة العليا بإدارة الجودة , بينما كانت درجة تطبيق العناصر مثل التدريب , توفير نظم المعلومات الإدارية أحدثه , مشاركة الموظفين في صنع القرارات , كما أن مستوي الأداء كان جيدا بشكل عام وفقا لمقياس ( لبركت ) , أظهرت الدراسة وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية ايجابية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة من جهة ومستوي الأداء في الجهاز من جهة أخرى , كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير العمر , الجنس , الوظيفة , المؤهل العلمي , عدد سنوات الخبرة , في تقرير الأفراد لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة , وقد أوصي الباحث علي ضوء النتائج السابقة بتوصيات أهمها العمل علي تفعيل المشاركة والتمكين للأفراد في عمليات صنع القرار , وذلك من خلال تشكيل فرق العمل لمناقشة مختلف جوانب العمل التي تتطلب اتخاذ قرارات معينه , لتعميم الدراسة التدريبية ليستفيد منها كل الأفراد , تضمين أفضل برامج إدارة الجودة الشاملة , العمل علي توفير نظم معلومات حديثه للاستفادة منها في رسم سياسات التحسين المستمر , أما التوصيات العامة والخاصة تشجيع المزيد من البحوث والدراسات حول برنامج إدارة الجودة الشاملة , التعرف علي رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات من وجهة نظر المستفيدين من خدماتها.

## دراسة العمر بدران ( 2002 )

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

### الإطار النظري :

### المفاهيم الأساسية حول إدارة الجودة الشاملة ومبادئها :

الإدارة تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة علي التحسين المستمر لغرض أأحافظه علي المستوي العالي من جودة الأداء , الجودة أأقدره علي توفير رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق

مع توقعاته وتحقيق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه , الشاملة المقصود بها عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون المستفيد وورغباته من سلع وخدمات المنظمة , والعمل علي بذل كل جهد جماعي وفردى في سبيل تحقيق تلك الغايات , ( يوسف حجيم الطائي,2009م , ص 194 ) , القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الإعتقاد علي تقييم العميل في مدى معرفة مدى تحسن الأداء. ( توفيق محمد عبد المحسن , 1999م, ص 119 ) , وتعني أيضا أسلوب في الإدارة يعطي لكل شخص في المؤسسة مسؤولية تقديم الجودة للعميل النهائي , وتنتظر إدارة الجودة الشاملة إلي كل عمل في المؤسسة علي أنه في الأساس عملية تمثل طرقا في علاقة عميل أو مورد مع العملية التالية ويتمثل الهدف في كل مرحلة في تحديد وتلبية متطلبات العميل من أجل زيادة رضا العميل النهائي بأقل تكلفة ممكنة . ( معهد الاداره بلندن ,2001م , ص 156 ) , تعريف جابلونسكي شكل تعاوني يعتمد علي القدرات والمواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل (Joseph R Jablonski ,1991,P15) وتعرف الجمعية الأمريكية للجودة بأنها هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج ( سلعة أو خدمة ) والتي تعكس قدرة هذا المنتج علي إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية , أما جودة الخدمة فهي تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم وورغباتهم وتوقعاتهم ( سليمان زيدان , 2010م , ص 92 )

التعريفات السابقة نلاحظ بأنها تكاد تكون متفقه حول تعريف إدارة الجودة الشاملة , والتي تمحورت في ثلاثة إتجاهات رئيسيه , إتجاه حول فكرة العميل ومتطلباته وإتجاهاته وتطلعاته , الإتجاه الثاني ركز علي فكرة النتائج النهائية فان إدارة الجودة الشاملة قد تم تصميمها للحصول علي نتائج معينه منها علي سبيل المثال التحسين المستمر وتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجيه , الإتجاه الثالث تمحور إهتمامه حول فكرة إستخدام الوسائل العلمية والأدوات الإحصائية المتاحة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة لشاملة . ( حمود خضير كاظم , 2000م , ص 48 ) .

#### مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

هنالك مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها وهي المبادئ التي تشير إلي الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز عليها وهي تتمثل في ( التركيز علي العميل , التحسين المستمر , مشاركة العاملين , التركيز علي جودة العمليات والنتائج , الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها , تعبئة خبرات القوي البشرية , إتخاذ القرارات بناء علي المعلومات والحقائق , دعم وإلتزام الإدارة العليا , التغذية العكسية ) ( احمد السروي , 2013 م , ص 91 ) .

#### متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها :

قام العديد من الباحثين أمثال دمنج وجوران ورافيس وجويتش بتجميع وحصر جميع وأهم المتغيرات والعناصر التي تمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو التحسين والتطوير المستمر بإعتبارها أسلوب حياة بقاء المنظمات وتمثلت أهم المتطلبات في بناء الإستراتيجيه وفق عناصر الرؤية والرسالة والأهداف والإجراءات , هياكل تنظيميه مرنة وملائمة للأداء وقابلة للتغيير مع المتغيرات الداخلية والخارجية , تنمية إتجاهات إيجابية للمديرين والعاملين بأهمية التطوير والتحسين , إعتقاد نظام معلوماتي دقيق , التعليم والتدريب المستمر , قيادة فاعلة , توجيه بإحتياجات العميل الداخلي والخارجي , تهيئة مناخ تنظيمي وثقافة ملائمة لنجاح التطبيق ( عمر احمد عثمان , 2006م , ص 232) . لا توجد مراحل تطبيق متفق عليها من قبل الباحثين يمكن إتباعها في كل الحالات إذا ما أريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولكن يمكن القول أن هنالك مراحل عامه يمكن الإسترشاد بها في عملية التطبيق , متمثلة في أن تتبع القيادة العليا للمؤسسة عدة

خطوات ومراحل لضمان التحول وتحقيق الأهداف وتشمل المراحل , مرحلة الإعداد , ومرحلة التخطيط , ومرحلة التقييم , ومرحلة التطوير , ومرحلة التحسين المستمر ( نايف قاسم علوان المحياوي , 2006م , ص 195 ) , وعند الحديث عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنها تتمثل في مقاومة التغيير , تواضع معرفة المدراء , إهمال الأهداف طويلة المدى , الإهتمام بالشعارات , تعدد اللوائح والقوانين , ضعف النظام المالي والمعلومات في القطاع الحكومي , الإهتمام بالكم أكثر من النوع , المواقف السلبية للموظفين , تشجيع ثقافة الإنجازات الفردية وإهمال الإنجازات الجماعية ( علي السلمي , 1979م , ص 29 ) .

#### مفهوم تقييم الأداء ومراحل تقييم أداء العاملين :

#### مفهوم تقييم الأداء :

تقييم أداء العاملين هو عملية دورية هدفه قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً ( نور الدين شوقي , 2005م , ص 75 ) ووفقاً لهذا المفهوم فإن تقييم أداء العاملين له الكثير من الفوائد التي تعود علي العاملين والمنظمة ومن أبرز تلك الفوائد رفع الروح المعنوية للعاملين , إشعار الموظفين بمسئولياتهم , وسيلة فعالة لضمان العدالة , تقييم سياسات التدريب والإختيار , الرقابة علي المشرفين , استمرار الرقابة والإشراف في تقييم الأداء ( مهدي حسن زويلف , 1999م , ص 548 )

#### مراحل تقييم أداء العاملين :

نظراً لصعوبة تقييم أداء العاملين لذا يتطلب تخطيطاً سليماً يركز علي أسس وخطوات متسلسلة تسلسلاً منطقياً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وعموماً تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل أهمها مرحلة وضع معايير الأداء , مرحلة مراقبة التقدم في الأداء , مرحلة تقييم الأداء , مرحلة التغذية العكسية , مرحلة إتخاذ القرارات الإدارية , مرحلة وضع خطة تطوير تقييم الأداء ( عادل حرحوش , مؤيد سعيد سالم , 1991م , ص 124 )

#### دور إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين :

ترتبط مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين في تحقيق رضا العميل , تحقيق مشاركة العاملين , فرق العمل , القيادة الإدارية ( حمدي عبد العظيم , 2008م , ص 147 ) .

#### منهج وإجراءات الدراسة :

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

#### مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة , وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين ( الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية ) والبالغ عددهم حوالي ( 200 ) موظف .

## عينة الدراسة :

ونظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات لإعتبارات الوقت والجهد والتكلفة فقد تم الإعتماد على أسلوب العينات وذلك باستخدام معادلة ريتشارد , ويتطبيق المعادلة السابقة فأن حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة ( 60 ) مفردة تم إختيارها من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة العشوائية , تم إسترجاع عدد ( 54 ) إستمارة بنسبة إسترجاع بلغت ( 90% ) ويعتبر معدل الإستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها ( 75% ) ولعل الإرتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحث .

## أداة الدراسة :

تتمثل أداة جمع البيانات التي إعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في قائمة إستقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الإستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون وإتبع الباحث خطوات لبناء الإستبانة ومنها الإطلاع على الأدب والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والإستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها , وإستشارت الدراسة عدد من الأساتذة المختصين في تحديد إبعاد الإستبانة وفقراتها , وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال , عرض الإستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات , ثم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية . واشتملت الإستبانة على قسمين :

### القسم الأول : تناولت السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

القسم الثاني : وأشتمل علي المحاور وهي محور دعم وإلتزام القيادة العليا , ومحور التحسين المستمر , ومحور إتخاذ القرارات بناء علي الحقائق , ومحور رضا العاملين , ومحور رضا العملاء , ومحور تحسين مستوى الخدمات الإدارية وبلغت مجموع فقرات الإستبيان ( 28 )

### مقياس أداة لدراسة :

تم قياس درجة الإستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي ( Likart Scale ) , والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة , كما هو موضح في جدول رقم ( 1 ) .

جدول رقم ( 1 ) مقياس درجة الموافقة

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

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2019م

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

## صدق أداة الدراسة :

وللتحقق من صدق المقياس فقد إعتد الباحث على الصدق الظاهري وفي هذا الصدد قام الباحث بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين , وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي إقترحت عليه وبذلك أصبحت الأداة صالحة لقياس ما وضعت له . تمّ تصميم الإستبانة في صورتها النهائية , أما بالنسبة لقياس مدي ثبات البحث فهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس وقد قامت الدراسة بحساب معامل ثبات الإختبار بكل من طريقة التجزئة النصفية , وطريقة التباين , وذلك كما يلي :

### ( أ ) طريقة التجزئة النصفية :

حيث تم تقسيم الإختبار إلى فقراته الفردية ثم إستخدمت درجات النصفين , في حساب معامل الإرتباط بينهما , للحصول على معامل ثبات نصف الإختبار , ويلي ذلك إستخدام معادلة سبيرمان براون Spearman Brown لحساب معامل ثبات الإختبار كله , وقد قامت الدراسة باستخراج هذا المعامل , باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS , حيث بلغ معامل الثبات لجميع المحاور (0.89) ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

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

وقد تم إستخدام معامل إلفا كرونباخ" ( Cronbach,s Alpha ) في هذه الدراسة , حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي لمحاور الدراسة (0.92) وهو ثبات وصدق مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول رقم ( 2 ) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس محاور الدراسة

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

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م.

من الجدول (2) نتائج إختبار الصدق لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي لمحاور الدراسة ( 0.92 ) وهو ثبات وصدق مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة :

ولتحليل البيانات ، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

( 1 ) / إجراء اختبار الثبات ( Reliability Test ) لأسئلة الإستبانة وذلك باستخدام كل من : أ / اختبار الصدق الظاهري ، ب/ معامل إنفا كرونباخ" ( Cronbach's Alpha ) . وتم إستخدامه لقياس الإتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

( 2 ) / أساليب الإحصاء الوصفي : وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :

أ / التوزيع التكراري لعبارات فقرات الإستبانة

ب / الوسط الحسابي

ج / الانحراف المعياري

( 3 ) تحليل الإنحدار

تحليل النتائج واختيار الفرضيات :

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

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

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

عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :

المحور الأول : دعم والتزام الإدارة العليا :

جدول ( 3 ) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كأي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور متغير دعم والتزام الإدارة العليا وفقا" لإجابات المستقصى منهم

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

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم ( 3 ) أن جميع العبارات يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على أن هنالك استجابة مرتفعة جدا على العبارات التي تقيس متغير دعم وإلتزام الإدارة العليا في المجتمع موضع الدراسة ويتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على العبارات المشار إليها بالجدول وكما نجد الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (0.775 - 1.129) والفرق بين أكبر وأقل إنحراف اقل من الواحد الصحيح وهذا يشير إلى وجود تجانس وتشابه في إستجابات أفراد عينة الدراسة هن العبارات التي تقيس دعم وإلتزام الإدارة العليا، ونجد مستوي معنوية إختبار كأي لكل عبارة من العبارات اقل من ( 0.05 ) وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة أفراد عينة الدراسة على دعم وإلتزام الإدارة العليا.

#### المحور الثاني : التحسين المستمر

جدول ( 4 ) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كأي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور متغير التحسين المستمر وفقا لإجابات المستقصى منهم

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

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم ( 4 ) أن جميع العبارات يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على أن هنالك استجابة مرتفعة جدا على العبارات التي تقيس متغير التحسين المستمر في المجتمع موضع الدراسة حيث حققت جميع العبارات وسط حسابي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون ويوافقون بشدة على العبارات التي تقيس التحسن المستمر ، وكما نجد الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (0.993 - 1.097) والفرق بين أكبر وأقل إنحراف أقل من الواحد الصحيح وهذا يشير إلى وجود تجانس وتشابهة في إستجابات أفراد عينة الدراسة هن العبارات التي تقيس التحسين المستمر ، ونجد مستوي معنوية إختبار كأي لكل عبارة من العبارات اقل من ( 0.05 ) وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة أفراد عينة الدراسة على التحسن المستمر

### المحور الثالث : إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق

جدول ( 5 ) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كأي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق وفقاً لإجابات المستقصى منهم

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

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم ( 5 ) أن جميع العبارات وسطها الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على أن هنالك استجابة مرتفعة جداً على العبارات التي تقيس إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق في المجتمع موضع الدراسة ، وكما نجد الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (0.857-1.069) والفرق بين أكبر وأقل إنحراف اقل من الواحد الصحيح وهذا يشير إلى وجود تجانس وتشابهة في إستجابات أفراد عينة الدراسة هن العبارات التي تقيس إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق ، ونجد مستوي معنوية اختبار كأي لكل عبارة من العبارات أقل من ( 0.05 ) وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة أفراد عينة الدراسة على إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.

### المحور الرابع : مستوي رضا العاملين

جدول ( 6 ) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كأي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور متغير رضا العاملين وفقاً لإجابات المستقصى منهم

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

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم ( 6 ) أن جميع العبارات وسطها الحسابي الفعلي أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن هنالك استجابة مرتفعة على العبارات التي تقيس مستوى رضا العاملين في المجتمع موضع الدراسة وهذا يشير إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة ويوافقون على ذلك. وكما نجد الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (0.995 - 1.338) والفرق بين أكبر وأقل إنحراف معياري أقل من الواحد الصحيح وهذا يشير إلى وجود تجانس وتشابه في إستجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس مستوى رضا العاملين ، ونجد مستوى معنوية إختبار كأي لكل عبارة من العبارات اقل من ( 0.05) وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة أفراد عينة الدراسة على رضا العاملين.

#### المحور الخامس : مستوى رضا العملاء

جدول ( 7 ) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كأي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور متغير رضا العملاء وفقا " لإجابات المستقصى منهم

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

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم ( 7 ) أن جميع العبارات يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على أن هنالك استجابة وموافقة بشدة على العبارات التي تقيس مستوى رضا العملاء في المجتمع موضع الدراسة ، وكما نجد الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (0.96 - 1.234) والفرق بين أكبر وأقل إنحراف معياري أقل من الواحد الصحيح وهذا يشير إلى وجود تجانس وتشابه في إستجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس رضا العملاء ، ونجد مستوى معنوية إختبار كأي لكل عبارة من العبارات اقل من ( 0.05) وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة أفراد عينة الدراسة على رضا العملاء.

## المحور السادس : مستوى الخدمة الإدارية:

جدول ( 8 ) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كأي ومستوي المعنوية للعبارات التي تقيس محور متغير دعم والتزام الإدارة العليا وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

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

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول رقم ( 8 ) أن جميع العبارات المحور وسطها الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن هنالك إستجابة عالية على العبارات التي تقيس مستوى الخدمة الإدارية في المجتمع موضع الدراسة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً مرتفعاً وكما نجد الانحراف المعياري للعبارات يتراوح ما بين (0.973-1.249) والفرق بين أكبر وأقل إنحراف معياري اقل من الواحد الصحيح وهذا يشير إلى وجود تجانس وتشابه في إستجابات أفراد عينة الدراسة هن العبارات التي تقيس مستوى الخدمة الإدارية ، ونجد مستوى معنوية اختبار كأي لكل عبارة من العبارات اقل من ( 0.05 ) وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية وذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لصالح موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى الخدمة الإدارية

اختبار فروض الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

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

جدول ( 9 ) اختبار الفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية	التفسير
$B_0$	0.661	0.010	معنويه
$B_1$	0.243	0.008	معنويه
$B_2$	1.172	0.044	معنويه
$B_3$	0.994	0.023	معنويه
معامل الارتباط (R)	0.741		
معامل التحديد ( $R^2$ )	0.55		
اختبار (f)	22.85		
النموذج			$y_i = 0.456 + 0.625X_1 + 0.454X_2 + 0.575X_3$

- أشارت نتائج التقدير بالجدول ( 9 ) على وجود إرتباط معنوي بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط ( 0.741 ) , كما بلغت قيمة معامل التحديد ( 0.55 ) هذه القيمة تدل على أن تحسين مستوى أداء العاملين يساهم بنسبة ( 55% ) في إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع . وتبين أن ( 0.456 ) متوسط إدارة الجودة الشاملة عندما لا يوجد تحسين مستوى أداء العاملين ( 0.625 ) تعنى زيادة إدارة الجودة الشاملة عندما يزيد تحسين مستوى أداء العاملين وحدة واحده . مما تقدم نستنتج أن الفرضية الرئيسية تحققت اى بمعنى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوي تحسين أداء العاملين.

**الفرضية الفرعية الأولى :**

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

جدول (10) الفرضية الفرعية الأولى

التفسير	القيمة الاحتمالية	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنويه	0.000	5.332	2.108	$B_0$
معنويه	0.000	4.941	0.505	$B_1$
			0.447	معامل الارتباط (R)
			0.199	معامل التحديد ( $R^2$ )
			0.244	اختبار (f)
	النموذج معنوي			
	$y_i = 2.108 + 0.505X_1$			النموذج

الجدول (10) يبين قوة العلاقة (R) بين المتغيرات بوجود إرتباط بين رضا العملاء كمتغير مستقل وبين إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.447) , بلغت قيمة معامل التحديد ( 0.199 ) هذه القيمة تدل على أن رضا العملاء يساهم ب ( 19% ) في إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع , ويظهر أن ( 2.108 ) متوسط إدارة الجودة الشاملة عندما لا يوجد رضا العملاء و(0.505) تعنى زيادة إدارة الجودة الشاملة عندما يزيد رضا العملاء وحدة واحده . مما تقدم نستنتج أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت اى بمعنى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

**الفرضية الفرعية الثانية :**

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

جدول ( 11 ) الفرضية الثانية

التفسير	القيمة الاحتمالية	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	13.168	3.058	$B_0$
معنويه	0.000	4.413	0.234	$B_1$
			0.407	معامل الارتباط (R)
			0.166	معامل التحديد ( $R^2$ )
			19.472	اختبار (f)
	النموذج معنوي			
	$y_i = 3.058 + 0.234X_1$			النموذج

الجدول (27) يبين قوة العلاقة (R) بين المتغيرات بوجود إرتباط بين مستوي الخدمات الإدارية كمتغير مستقل وبين إدارة الجودة كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.407) , بلغت قيمة معامل التحديد ( 0.166 ) هذه القيمة تدل على أن مستوي الخدمات الإدارية تساهم ب ( 17% ) في إدارة الجودة كمتغير تابع , ويتضح أن ( 3.058 )

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

#### الفرضية الفرعية الثالثة :

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

جدول (12) الفرعية الثالثة

التفسير	القيمة الاحتمالية	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنويه	0.039	7.385	0.472	$B_0$
معنويه	0.00	10.578	0.873	$B_1$
			0.730	معامل الارتباط (R)
			0.533	معامل التحديد ( $R^2$ )
			111.885	اختبار (f)
	النموذج معنوي			
	$y_i = 0.472 + 0.873X_1$			النموذج

الجدول ( 12 ) يبين نتائج التقدير وجود ارتباط معنوي بين رضا العاملين كمتغير مستقل وبين إدارة الجودة كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.730) , بلغت قيمة معامل التحديد (0.533) هذه القيمة تدل على أن رضا العاملين يساهم ب ( 53% ) في إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع وتبين أن ( 0.472 ) متوسط إدارة الجودة الشاملة عندما لا يوجد رضا للعاملين و (0.873) ( تعنى زيادة إدارة الجودة الشاملة عندما يزيد رضا العاملين وحدة واحده . مما تقدم نستنتج صحة أن الفرضية الفرعية الثالثة التى تنص (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا العاملين) قد تحققت.

#### النتائج والتوصيات :

##### النتائج:

1. وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا , التحسين المستمر , اتخاذ القرارات بناء على الحقائق) وتحسين أداء العاملين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية .
2. وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء مما يؤثر إيجابا علي تحسين أداء المؤسسة .
3. وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العاملين مما يؤثر إيجابا علي أداء المؤسسة .
4. وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تحسين مستوى الخدمة الإدارية مما يؤثر إيجابا علي أداء المؤسسة .

##### التوصيات:

وقد أوصت الدراسة بالأتي :

1. ربط خطط إستراتيجية الجودة الشاملة وفقا لاحتياجات رضا العملاء ورغباتهم .
2. ربط تقييم أداء العاملين بمدي تحسين مستوى الخدمة الإدارية ورضا العملاء .
3. زيادة ميزانية دعم البحث العلمي والتطوير في الهيئة .

4. إهتمام إدارة التدريب بتدريب كل العاملين في الهيئة بصورة مستمرة .

#### المراجع:

1. احمد السروي (2013م), تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات , دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع , القاهرة
2. قاسم نايف علوان المحياوي (2006م) , إدارة الجودة في الخدمات , دار الشروق , عمان ' الأردن 4. 3. معهد الإدارة لندن (2001م) , إدارة العمليات والجودة , ترجمة ونشر مكتبة جرير , الرياض , المملكة العربية السعودية
4. توفيق محمد عبد المحسن (1999م) , تخطيط ومراقبة جودة المنتجات , مدخل إدارة الجودة الشاملة , دار النهضة العربية , القاهرة
5. عمر احمد عثمان المقلي (2006م) , وعبد الله عبد الرحيم إدريس , إدارة الجودة الشاملة , شركة مطابع السودان للعملة , الخرطوم , السودان
6. حمدي عبد العظيم (2008م) , المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة , الدار الجامعية للنشر , الإسكندرية , مصر
7. مهدي حسن زويلف (1998م) , إدارة الأفراد , دار المجدلاوي , الطبعة الثالثة , عمان , الاردن
8. عادل حرحوش , مؤيد سعيد سالم (1991م) , إدارة الموارد البشرية , مطبعة الاقتصاد , بغداد , العراق
9. علي السلمي (1979م) , الإدارة المصرية رؤية جديدة , المؤسسة المصرية العامة للكتاب, القاهرة , مصر
10. احمد محمد موسي داؤود (2006م) , اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان , رسالة لنيل درجة الدكتوراه , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
11. سليمان خالد زيدان , إدارة الجودة الشاملة (2010م) , الفلسفة ومداخل العمل , دار المناهج للنشر والتوزيع , عمان , الأردن
12. الطائي يوسف حجيم وآخرون , نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية , دار اليازوري للنشر.
13. الناظر رولا محمد شفيق (2004م) , مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن , رسالة ماجستير , الجامعة الأردنية , الأردن
14. خضير كاظم حمود (2007م) , إدارة الجودة الشاملة , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
15. احمد موسي إسماعيل محمد (2006م) , اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال السودانية , رسالة ماجستير , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
16. نور الدين شوقي (2005م) , تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية , رسالة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة في تخصص العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر
17. عبد السميع عبد الرازق الطيب موسي (2011م) , اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام , رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
18. بدر العمر (2002م), مدي تطبيق الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض بالسعودية من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض , مجلة الإدارة العامة المجلد 42, العدد الثاني
19. Jablonski , Joseph R,(1991) , Implementing Total Quality Management and Over View , p Feiffer and Company , San Diego , California