



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>



كلية إدارة الأعمال والتجارة
Faculty of Business Administration

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات
(دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة – الرناسة)

أ.د علي عبدالله الحاكم

مناهل احمد يوسف احمد

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة الي توضيح أثر إدارة الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات بالتطبيق علي الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء (الرئاسة) و معرفة المعوقات وايجاد الحلول لها وارساء ثقافة الجودة الشاملة والترويج لها ومعرفة الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا لتطبيق نمط الجودة الشاملة . و قد أتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , وقد تم لهذا الغرض بناء نموذج البحث وفرضياته بناءً علي ما جاء بالدراسة أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الافراد الممثلين لمجتمع الدراسة وعددهم 400 مفرده بطريقة عشوائية حيث تم توزيع (100) إستبانة علي المستهدفين وإستجاب (75) فرداً أي نسبة الإستبانة المستردة بلغت (75%) وهذه النسبة العالية تؤدي الي قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها علي مجتمع الدراسة.
الكلمات المفتاحية : التغيير - التحسين المستمر - الكفاءة والفعالية الإدارية

Abstract

This study aimed to clarify the impact on application for the total quality management on establishments performance. we apply Sudanese company for distribution electricity (Head quarter) H.o. As case study , we have come across this study to know the obstacles and to find out the solutions, and enforce cultural of total quality as well as to promote for the said culture. Moreover , we known the support that provided by the top management.

This study followed the analytical descriptive method, Hence we formed model for this study as per its contents . The sample of the society study chosen to 400 individuals, on random method, we distributed 100 samples, but they responded 75, its clearly seen the ratio of responded is very high. That leads to the acceptance of this study and it could be possible to circulate it to society's study .

المقدمة:

أصبح مفهوم الجودة الشاملة القاسم المشترك في المجالات الاقتصادية والإدارية والهندسية خلال السنوات الأخيرة من القرن الماضي , حيث انتهجت معظم المؤسسات منهج الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه هذه المنظمات بإعتبار أن الجودة سلاح إقتصادي يساعد المنظمات علي البقاء في ظل اتفاقيات التجارة العالمية.

منذ لداية أوائل الثمانينات سعي الباحثون والإختصاصيون بمختلف تطلعاتهم الفكرية و الفلسفية في إستثمار الجهود المتعلقة بالجودة, والتي ارتبطت بالمنتجات والسلع اليابانية بشكل خاص , لاسيما وأنها تجاوزت الاتجاهات التقليدية التي تؤكد أن الجودة العالية تقترن بتكاليف إنتاجية وتشغيلية عالية , حيث أن التوجهات اليابانية أكدت أن النوعية التنافسية العالية يمكن أن تتحقق بتكاليف إنتاجية منخفضة.

أن ظاهرة العولمة و ما صاحبها من متغيرات سياسية وإقتصادية وإجتماعية ساهمت في فرض أنماط و سياسات جديدة وحديثة للمنشآت الانتاجية والخدمية. و من أهم المفاهيم مفهوم إدارة الجودة الشاملة , وتعرف بأنها أداء العمل بأحسن صورة من البداية

وقد أيدت الدراسة التي أجرتها (نسرين يوسف³ 2007) ص 35 مدي نجاح تطبيق سياسات الجودة الشاملة في شركة السودان للأقطان والتي أدت الي الإمتياز في الأقطان السودانية من خلال المتانة والنوعية والمقاومة العالية للأمراض وبالتالي تتويج الشركة بشهادة الجودة.

وقد أثبتت الدراسة التي قام بها (الطيب ابي بكر, 2009) ص 22 حول معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في الهيئة القومية للكهرباء , وان أتباع سياسة الجودة الشاملة بصورة مستمرة أدى الي تطوير الهيئة وإستمرارها وأعتمد كل ذلك علي الأهتمام برغبات العملاء ورضائهم التام عن الخدمة المقدمة لهم.

كذلك نجد أن دراسة (عائشة عبدالله , 2008) ص15 قد اوضحت أثر سياسات ضبط و مراقبة إدارة الجودة الشاملة علي ترقية الأداء في السودان علي مركز التدريب النفطي للمؤسسة السودانية للنفط , وأن إعتدال نظام الجودة الشاملة أدى إلي رفع الكفاءة و ترقية الأداء الشامل بالمركز وإستخدام نظام التدقيق الداخلي هو أفضل الطرق التي يمكن بها المحافظة علي نظام إدارة الجودة الشاملة وإستمراريته وضمان فعاليتها

بينما ذهبت دراسة (فاطمة محمد التوم الزين, 2007) ص 29 الي معرفة أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي الربحية في المؤسسات التجارية في السودان بالتطبيق علي شركة إنتاج وتصنيع الدجاج العربي , وقد توصلت الدراسة إلي أن الجودة قبل يوايضاً التحسين المستمر ضروري لمواكبة التطور العالمي والمحافظة علي برنامج إدارة الجودة الشاملة الذي تتبناه المنظمات .

وايضاً اوضحت دراسة (عرفة جبريل, 2006) ص 21 أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي رفع فعالية الأداء والكفاءة الإنتاجية في المنشآت الصناعية , وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر مدخلاً هاماً لإحداث تغييرات جذرية في هيكله المنظمات و نظم سيرها , والتزام تلك المنشآت بعمليات التحسين المستمر للمنتجات , كذلك إيمان الإدارة العليا بتلك المنشآت بأهمية التغيير الفعال والأخذ بأسبابه مع وجود قاعدة عريضة و مؤمنة و متحمسة للتغيير

ويمكن توضيح إدارة الجودة الشاملة في أداء المؤسسات في التالي :

1- التغيير:

يعتبر التغيير عملية ضرورية و لازمة لكافة المنظمات, فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات, في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس, وليس المقصودا بالتغيير هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة, سواء كانت إجتماعية أو إقتصادية أو سياسية , وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا علي أسس علمية بما يتماشى و الإمكانيات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة , و بالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته, وإنما يعتبر كوسيلة للوصول للأفضل النتائج.

2- التحسين المستمر:

التحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف اوجه المؤسسة, والهدف منه بلوغ الكمال الذي لا يدرك, فيستمر ويدوم السعي اليه وهناك مضامين عديده في ثنايا هذا المبدأ , أن هناك دائماً فرصاً للتحسين في العمليات (أنشطة تحويل المدخلات الي مخرجات) و مختلف اوجه عمل المؤسسة .

3- الكفاءة والفعالية الادارية:

يشغل مفهوم الاداء مكانة رئيسية في الرقابة الإدارية خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية, من حيث إنجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية. ولقد اهتمت المؤسسات بعمليات التدريب, وسياسات الاختيار والتعيين ونقل الخبرات . كما تبذل المظمات جهداً كبيراً في تعزيز التجارب الناجحة وهذا أن دلّ علي شئ إنما يدل علي تلك الجهود التي تبذل من أجل رفع الكفاءة والفاعلية الأدرية . لا شك أن العنصر أو المورد البشري بكل مهاراته هو الذي يقف خلف أي نجاح تحرزه أي منظمة فنجد أن الكفاءة الأدرية بوجه خاص تعتبر أهم العوامل التي تحتاج اليها المنظمات.

السياسات الرئيسية التي تنتهجها أي منظمة , أو أي إدارة تجاه عمليات الاختيار أو التعيين ومن ثم التدريب أو الحوافز وتخطيط القوي العاملة وتطويرها بوجه عام هي التي تمثل صمام الأمان لهذه المنظمة او تلك وهي التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها التنظيمية من خلال النجاح والوصول لمفهوم الكفاءة و الفاعلية . أن نجاح الأهداف من خلال تنمية الموارد البشرية وصقل قدراتها بالتدريبية و الإهتمام بها له الدور الأساسي الذي ترتكز عليه المنظمات , ومن أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء و تقييمه ما يلي :

الكفاءة:

تشير الكفاءة الي نسبة المدخلات المستهلكة الي المخرجات المتحصلة أي كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلي.

الفاعلية:

ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة, بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.

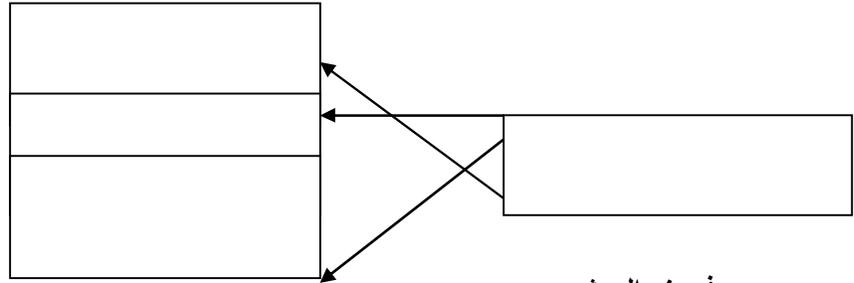
مشكلة البحث:

يهتم هذا البحث بدراسة دور إدارة الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات ويمكن أن تصاغ مشكلة البحث في السؤال

الرئيسي التالي:

هل تطبيق الإدارة للجودة الشاملة يزيد من أداء المؤسسات الخدمية؟ وتفرعت منه الاسئلة التالية-

- 1- هل يؤثر التزام القيادة العليا بإدارة الجودة الشاملة علي مستوى أداء العاملين؟
- 2- ما أثر تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق المنظمة لأهدافها؟
- 3- هل إدارة الجودة الشاملة ضرورة تبدأ بالعميل؟
- 4- هل تطبيق الجودة الشاملة يؤدي الي الكفاءة والفاعلية الإدارية؟

شكل يوضح نموذج الدراسة المقترح**فروض البحث:**

يحاول الباحث من خلال إجراء هذه الدراسة إيجاد أجابة لمجموعة الفروض التي أثارها وذلك باجراء الإختبارات عليها والتحقق من مدي صحتها وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية للبيانات الأولية والتي جمعت لهذا الغرض والفروض التي وضعت للدراسة هي:

- 1- هنالك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء بالمؤسسات الخدمية.
- 2- هنالك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة والفاعلية بالمؤسسة.
- 3- بداية تطبيق أدوات إدارة الجودة والتحسين المستمر يؤدي الي رضا العميل.
- 4- **أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث من خلال طرحه لمجموعة من الجوانب المختلفة لدور ادار' الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات إلي الآتي:

- 1- توضيح دور إدارة الجودة الشاملة في التغيير التنظيمي والتطوير.
- 2- الإلمام بالأساليب التي يمكن إتباعها لتحقيق التغيير والتحسين.
- 3- معرفة المعوقات وإيجاد الحلول لها.
- 4- إرساء ثقافة الجودة الشاملة والترويج لها.
- 5- معرفة الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة ومدي فعاليته.
- 6- تدريب العاملين علي مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

اهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناول دور إدارة الجودة الشاملة علي كفاءة الاداء بقطاع الكهرباء وكيفية تطبيقها من خلال تحسين بيئة العمل ونشر ثقافة الجودة الشاملة وتبني أحدث ما توصلت إليه الخبرات الإدارية للمساهمة في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وتحقيق رسوخها وتعزيز دورها في خدمة المجتمع.

مناهج البحث وأدوات التحليل:

نظراً لطبيعة موضوع البحث فقد إعتد الباحث علي المنهج المستخدم في البحوث والدراسات الإقتصادية و الإدارية الا هو وهو المنهج الوصفي التحليلي وسوف يتم التحليل للبيانات باستخدام التوزيع التكراري للإجابات, النسب المئوية والأشكال البيانية
جودة وفعالية المقاييس:

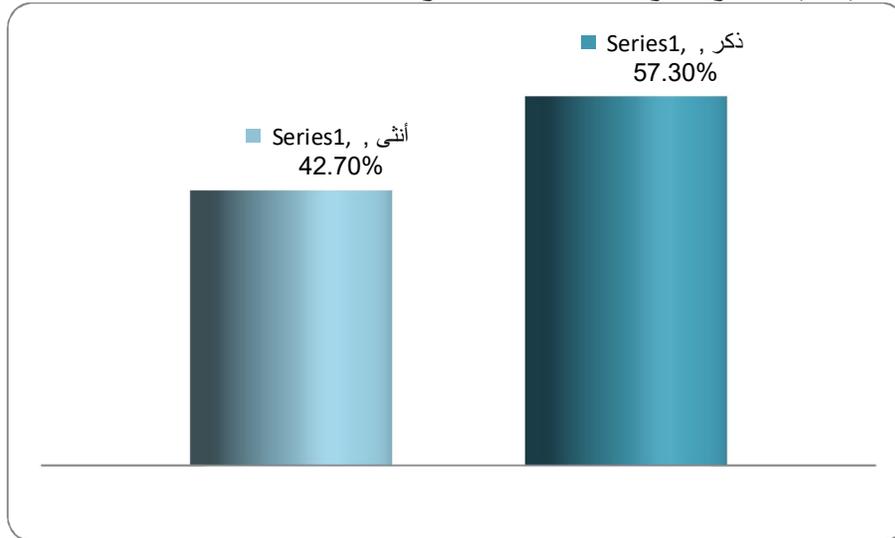
علي الرغم من أن معظم البحوث السودانية تستخدم مصطلح الصلاحية واحياناً الصدق (Reliability), ومصطلح الإعتمادية (Validity) للحكم علي جودة المقاييس المستخدمة في الدراسة الأ أن الدارس يسلك الأتجاه الذي ذهب اليه (الأز هري, 2009) في تسمية متطلبات جودة وفعالية المقاييس المستخدمة في الدراسة وهي:-
أ. شمولية أو إكتمال البناء الداخلي للمقياس.

ب. الكفاءة العملية والإعتمادية.
أي أن تكون الإجابات الحقيقية و المستخرجة متجانسة و متكاملة وبما يحقق الصدق و الثبات بحيث تقيس نفس الإستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها, وتؤدي الي الحصول الي نفس النتائج إذا أستخدمت مرة أخرى تحت نفس الظروف.
أولاً : المعلومات الشخصية :

جدول (1/5)
التوزيع النوعي لأفراد عينة

النسبة المئوية .	التكرار	
%57.3	43	ذكر
%42.7	32	أنثى
100	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م
شكل (1/5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع

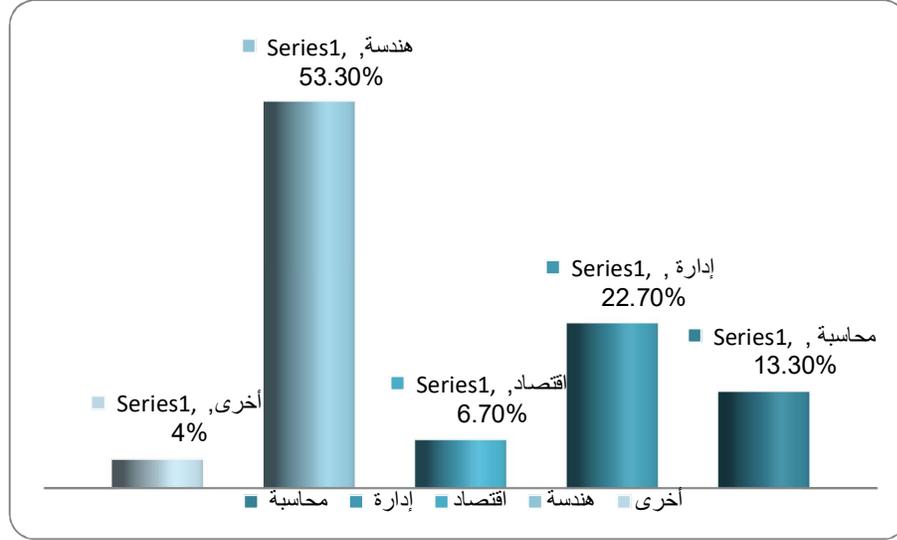


المصدر : أعداد الباحث - جدول (1/5)
يتضح من الجدول و الشكل إن التوزيع النوعي لأفراد عينة الدراسة كانت نسبهم كالتالي %57.3 ذكور ، و %42.7 إناث .

جدول (2/5)
المؤهل الأكاديمي لأفراد عينة الدراسة -

النسبة المئوية	التكرار	
%13.3	10	محاسبة
%22.7	17	إدارة
%6.7	5	اقتصاد
%53.3	40	هندسة
%4	3	أخرى
%100	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م



المصدر إعداد الباحث : جدول رقم (2/5)

يتضح من الجدول و الشكل أن التخصص الأكاديمي لأفراد عينة الدراسة موزع على النسب التالية 13.3% محاسبة، و 22.7% إدارة، و 6.7% اقتصاد و 53.3% هندسة، و 4% أخرى . نجد أن أكثر الوظائف كثافة تتمثل في وظيفة المهندسين أي نسبة 53.3% مما يفسر أن طبيعة عمل الشركة يطغى عليه العمل الفني أكثر من بقية الأعمال الأخرى

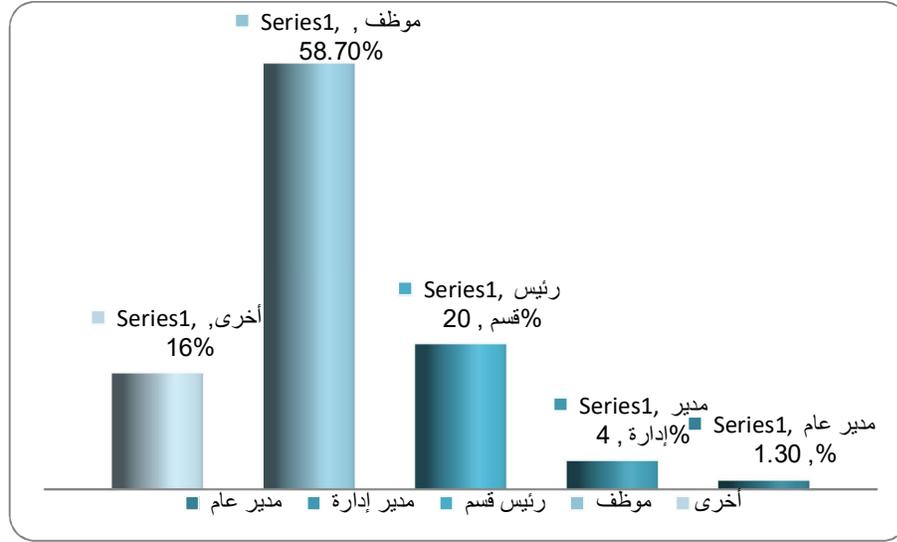
جدول (3/5)

المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
1.3%	1	مدير عام
4%	3	مدير إدارة
20%	15	رئيس قسم
58.7%	44	موظف
16%	12	أخرى
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م

شكل (3/5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



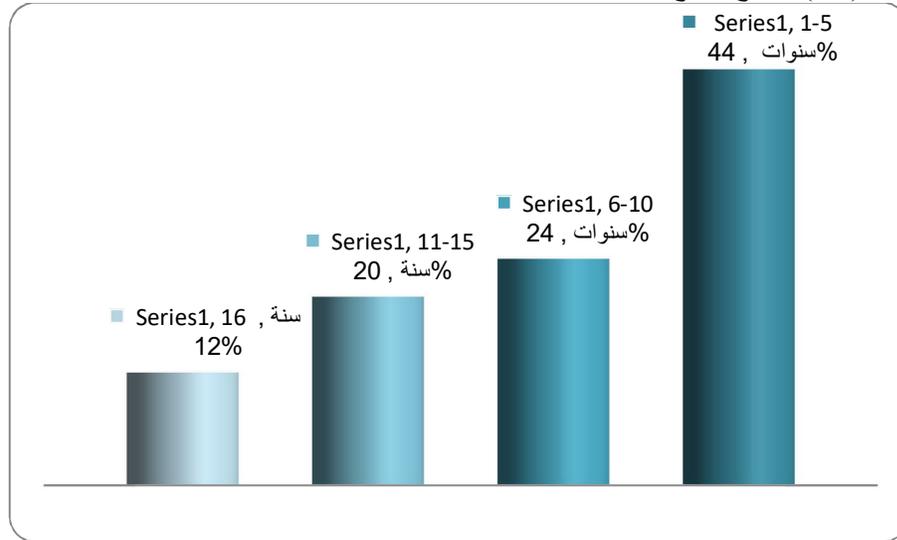
المصدر: اعداد الباحث ، جدول (3/5)
يتضح من الجدول و الشكل أن المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة كانت نسبهم على النحو التالي 1.3% مدير عام ، و 4% مدير إدارة ، و 20% رئيس قسم و 58.7% موظف ، و 16% أخرى

جدول (4/5)

سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات
44%	33	1-5 سنوات
24%	18	6-10 سنوات
20%	15	11-15 سنة
12%	9	16 سنة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م
شكل (4/5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



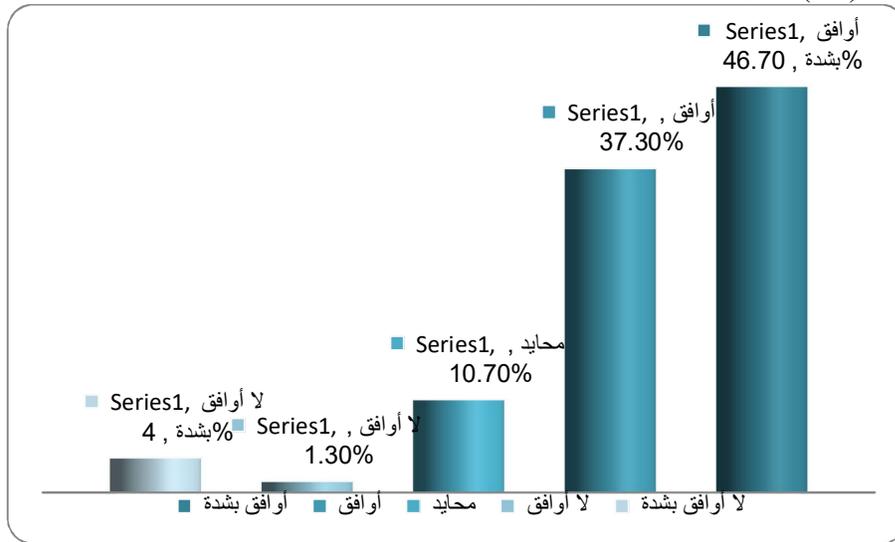
المصدر : إعداد الباحث ، جدول رقم (4/5)
يتضح من الجدول و الشكل أن سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة موزعة على النسب التالية 1-5 سنوات 44% ، و 6-10 سنوات 24% و 11-15 سنة 20% و 16 سنة فأكثر 12% . يلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة 1-5 سنة وهم أكثر كما أن هذه الفئة خبرتها قليلة لكن يمكن وصلها بالتدريب .

ثانياً البيانات الأساسية :

جدول (5/5)
تطبيق المؤسسة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة

النسبة المئوية	العدد	
46.7%	35	أوافق بشدة
37.3%	28	أوافق
10.7%	8	محايد
1.3%	1	لا أوافق
4%	3	لا أوافق بشدة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م
شكل (5/5) تطبيق المؤسسة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة



المصدر : إعداد الباحث جدول رقم (5/5)
يتضح من الجدول و الشكل أن نسبة 46.7% يوافقون بشدة على أن منهجية إدارة الجودة الشاملة تطبق بالمؤسسة و 37.3% يوافقون على ذلك بينما 10.3% يوافقون على ، كما أن 10.7% لا يوافقون على أن منهجية الجودة الشاملة تطبق بالمؤسسة ، و 4% لا يوافقون بشدة على ذلك .
يلاحظ أن نسبة 84% من العاملين مقتنعون بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وهذا يدل على أن المنهج مطبق بصورة كبيرة .

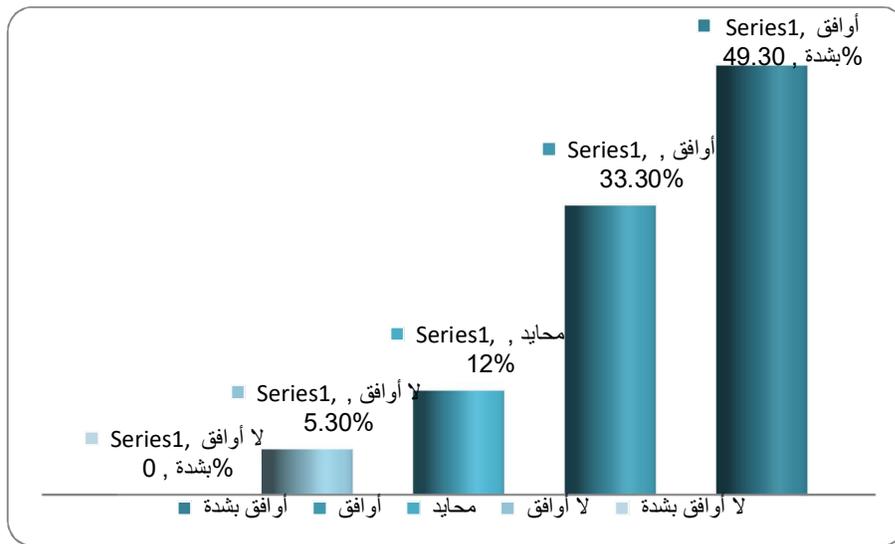
جدول (6/5)

وعي وإدراك العاملين بمسؤولية تطبيق مفاهيم الجودة

النسبة المئوية	العدد	
49.3%	37	أوافق بشدة
33.3%	25	أوافق
12%	9	محايد
5.3%	4	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م

شكل (6/5) وعي وإدراك العاملين بمسؤولية تطبيق مفاهيم الجودة



المصدر إعداد الباحث ، جدول رقم (5-6)

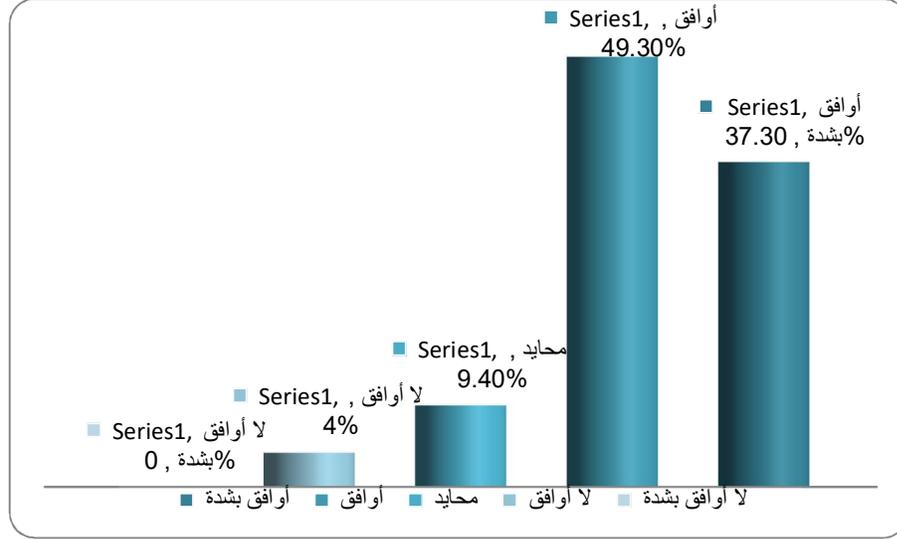
يتضح من الجدول والشكل إن نسبة 49.3% يوافقون بشدة على أن العاملين على قدرة من الثقافة و الوعي لإدراك مسؤولياتهم لتطبيق مفاهيم الجودة ، و 33.3% يوافقون على ذلك ، و 12% لا رأى لهم حول ذلك ، كما أن 5.3% لا يوافقون على أن العاملين على قدرة من الثقافة والوعي لإدراك مسؤولياتهم لتطبيق مفاهيم الجودة . بجمع الذين يوافقون بشدة والذين يوافقون نجد أن نسبة 82.6% هم يؤكدون على أن هنالك قدرة على الوعي وإدراك المسئوليات لتطبيق الجودة

جدول (7/5)

معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة

النسبة المئوية	العدد	
37.3%	28	أوافق بشدة
49.3%	37	أوافق
9.4%	7	محايد
4%	3	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م
شكل (7/5) معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة



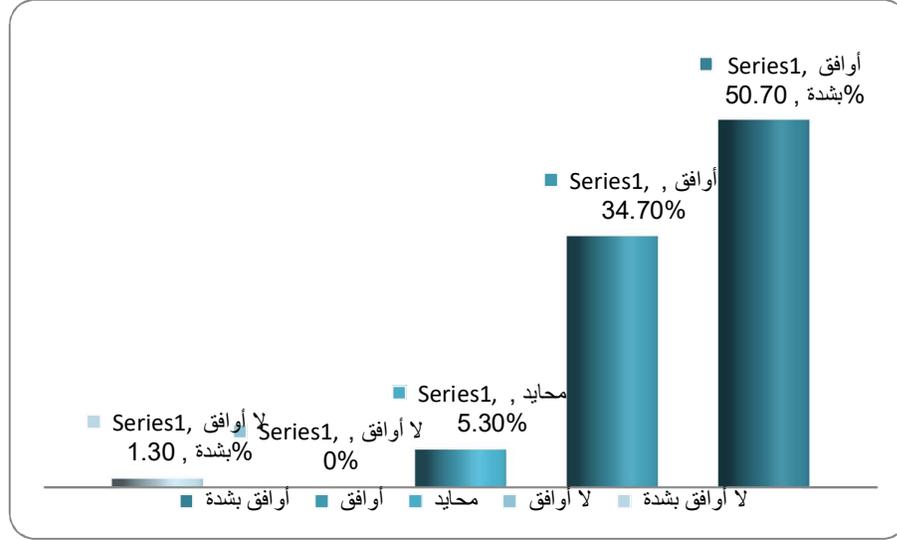
يتضح من الجدول والشكل أن نسبة 37.3% يوافقون بشدة على أن هنالك معايير متعارف عليها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و 49.3% يوافقون على ذلك ، بينما 9.4% لا رأى لهم ، كما أن 4% لا يوافقون على أن هنالك معايير متعارف عليها لتطبيق الجودة الشاملة .

جدول (8/5)

دور الإدارة العليا في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة

النسبة المئوية	العدد	
50.7%	38	أوافق بشدة
34.7%	26	أوافق
5.3%	4	محايد
0%	0	لا أوافق
1.3%	1	لا أوافق بشدة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م
شكل (8/5) دور الإدارة العليا في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الباحث ، جدول رقم (8/5)

يتبين من الجدول و الشكل أن نسبة 50.7% يوافقون بشدة على أن الإدارة العليا تلعب دوراً هاماً في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة ، و 34.7% يوافقون على ذلك بينما 5.3% لا رأى لهم ، كما أن 1.3% لا يوافقون بشدة على أن الإدارة العليا تلعب دوراً هاماً في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة .

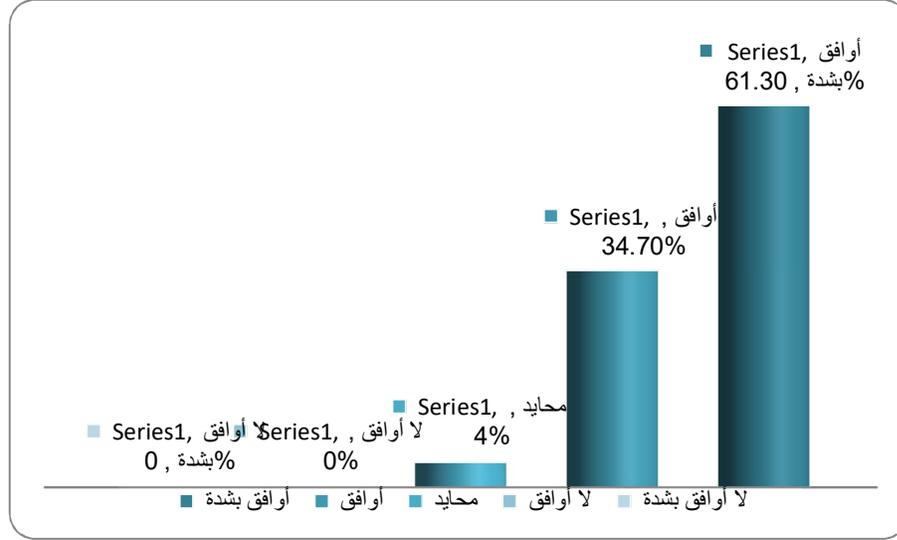
جدول (9/5)

التزام القيادة باستخدام إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين

النسبة المئوية	العدد	التصنيف
61.3%	46	أوافق بشدة
34.7%	26	أوافق
4%	3	محايد
0%	0	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م

شكل (9/5) إلتزام القيادة باستخدام إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين .

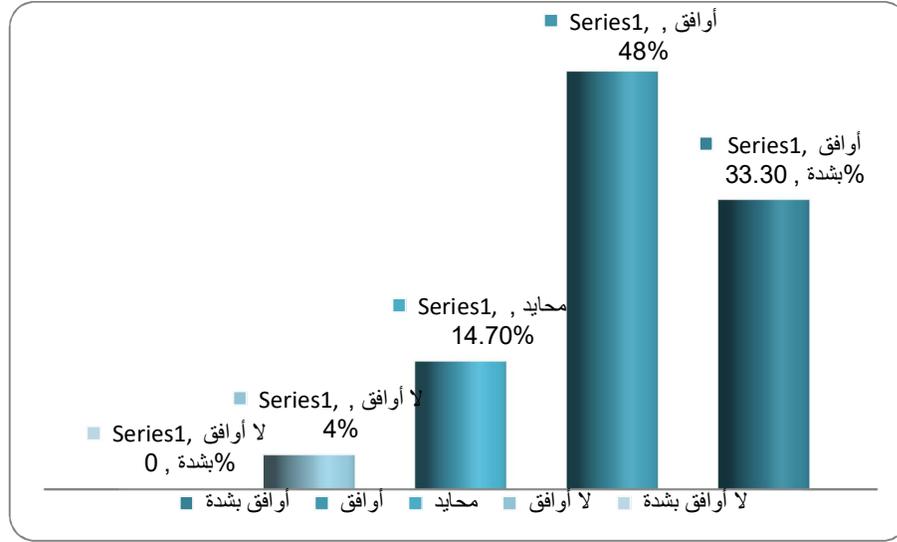


المصدر : إعداد الباحث ، جدول (9/5)
يتضح من الجدول أن نسبة 61.3% يوافقون بشدة على ان يؤثر التزام القيادة العليا باستخدام إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العالمين نحو الأفضل ، 34.7% يوافقون على ذلك ، بينما 4% لا رأي لهم .
هذا يدل على قوة الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة لأن معظم العاملين كانت إجابتهم أوافق بشدة 61.3% ، و 34.7% يوافقون .

جدول (10/5)
يوجد نظام فعال تم تطبيقه في المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	الدرجة
33.3%	25	أوافق بشدة
48%	36	أوافق
14.7%	11	محايد
4%	3	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م
شكل (10/5) يوجد نظام فعال تم تطبيقه في المؤسسة



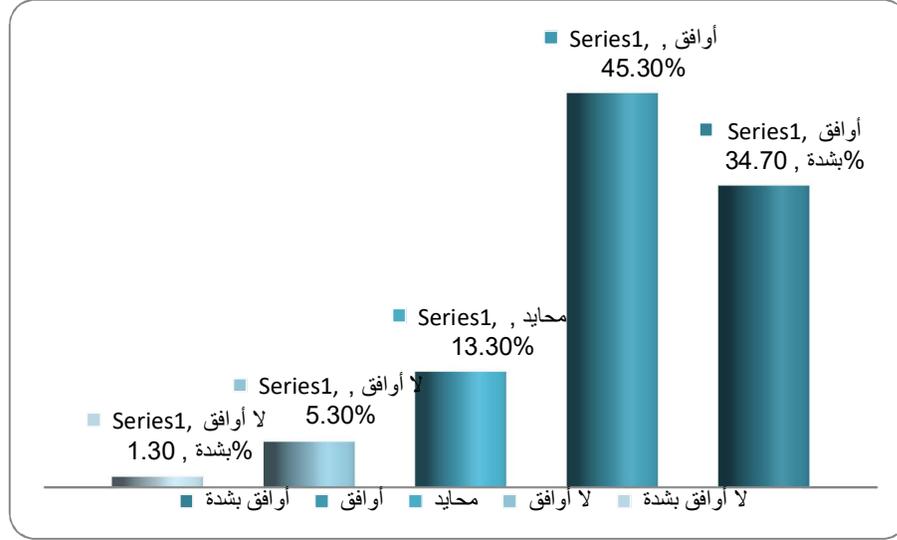
المصدر : إعداد الباحث ، جدول رقم (10/5) .
 يتضح من الجدول و الشكل أن نسبة 33.3% يوافقون بشدة على أنه يوجد نظام فعال تم تطبيقه في المؤسسة ، و 48% يوافقون على ذلك ، بينما 14.7% لا رأي لهم ، كما أن 4% لا يوافقون على أنه يوجد نظام فعال تم تطبيقه في المؤسسة . يتضح من خلال جمع نسبة الذين يوافقون و الذين يوافقون بشدة نسبة 81.3% وهذا يدل على أن هنالك نظام فعال تم تطبيقه في المنظمة .

جدول (11/5)

وعي وإدراك العاملين بمسؤولية تطبيق مفاهيم الجودة

النسبة المئوية	العدد	
34.7%	26	أوافق بشدة
45.3%	34	أوافق
13.3%	10	محايد
5.3%	4	لا أوافق
1.3%	1	لا أوافق بشدة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م
 شكل (11/5) مساعدة البيئة الداخلية على كفاءة تطبيق الجودة الشاملة .



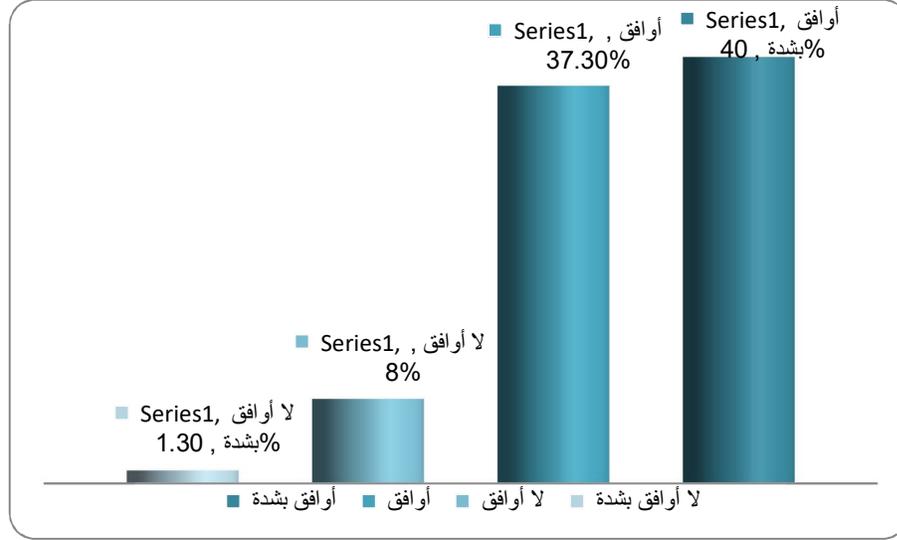
المصدر : إعداد الباحث ، جدول رقم (11/5)
 يتضح من الجدول والشكل أن نسبة 34.7% يوافقون بشدة على أن البيئة الداخلية بالمؤسسة ساعدت على كفاءة تطبيق الجودة الشاملة ، بينما 45.3% يوافقون على ذلك ، بينما 13.3% لا رأي لهم ، كما أن 5.3% لا يوافقون على أن البيئة الداخلية بالمؤسسة ساعدت على كفاءة تطبيق الجودة الشاملة ، و 1.3% لا يوافقون بشدة على ذلك

جدول (12/5)

دورة الثقافة المشتركة بين العاملين والإدارة في زيادة فعالية الأداء

النسبة المئوية	العدد	
40%	30	أوافق بشدة
37.3%	28	أوافق
8%	6	لا أوافق
1.3%	1	لا أوافق بشدة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م
 شكل (12/5) إعداد الباحث ، جدول رقم (12/5)



يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 40% يوافقون بشدة على أن هنالك ثقافة مشتركة بين العاملين والإدارة العليا مما أدى إلى زيادة فعالية الأداء بينما 37.3% يوافقون على ذلك ، و 13.3% لا رأي لهم ، كما أن 8% لا يوافقون على أن هنالك ثقافة مشتركة بين العاملين والإدارة العليا مما أدى إلى زيادة فعالية الأداء بينما 1.3% لا يوافقون بشدة.

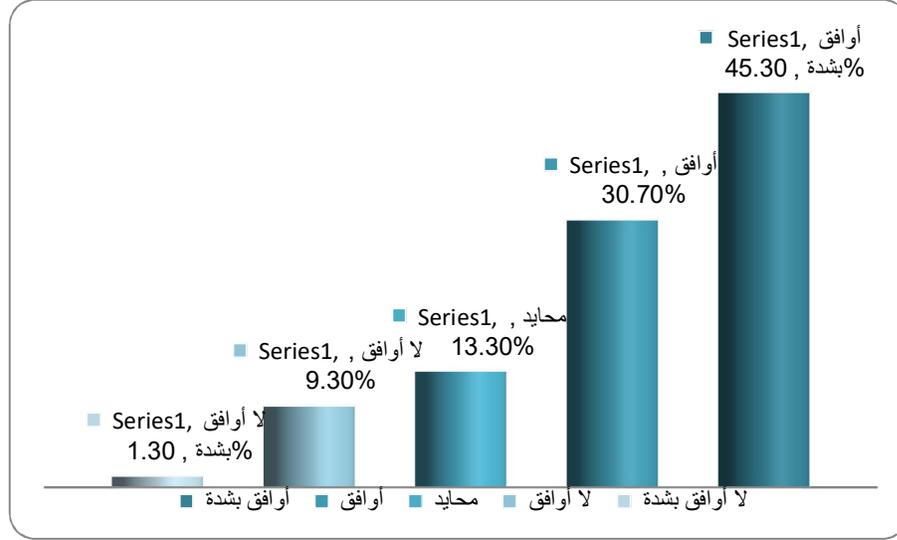
جدول (13/5)

قيام المؤسسة بتدريب العاملين على أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة

النسبة المئوية	العدد	التصنيف
45.3%	34	أوافق بشدة
30.7%	23	أوافق
13.3%	10	محايد
9.3%	7	لا أوافق
1.3%	1	لا أوافق بشدة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م

شكل (13/5) قيام المؤسسة بتدريب العاملين على أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة .



المصدر : اعداد الباحث جدول رقم (13/5)

يتبين من الجدول والشكل أن نسبة 45.3% يوافقون بشدة على أن الإدارة العليا بالمؤسسة تقوم بتدريب العاملين على أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و 30% يوافقون على ذلك ، و 13.3% لا رأي لهم ، كما أن 9.3% لا يوافقون على أن الإدارة العليا بالمؤسسة تقوم بتدريب العاملين على اساليب تطبيق الجودة الشاملة و 1.3% لا يوافقون بشدة

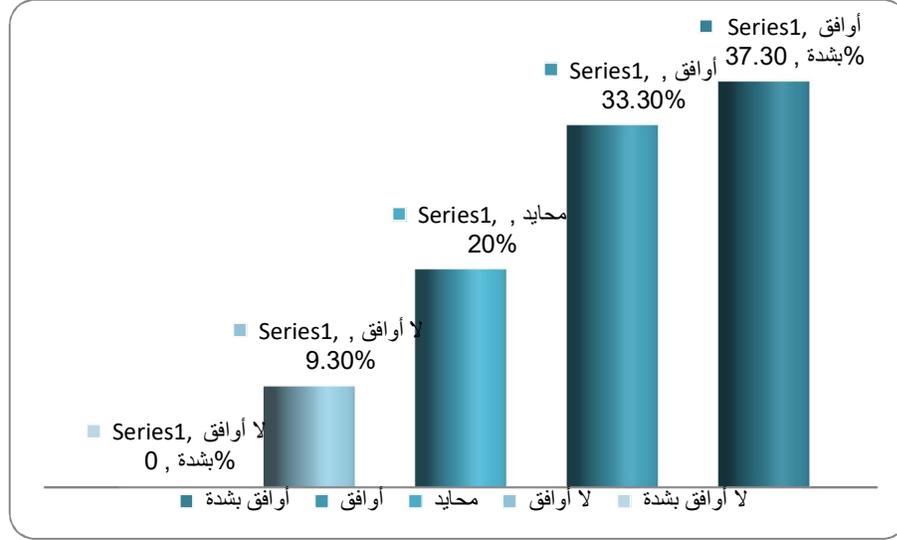
جدول (14/5)

دور تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في زيادة ولاء العملاء

النسبة المئوية	العدد	
37.3%	28	أوافق بشدة
33.3%	25	أوافق
20%	15	محايد
9.3%	7	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م

شكل (14/5) دور تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في زيادة ولاء العملاء .



المصدر : إعداد الباحث ، جدول رقم (14/5)

يتضح من الجدول والشكل أن نسبة 37.1% يوافقون بشدة على أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أدى إلى زيادة ولاء العملاء ، و 33.3% يوافقون على ذلك ، و 20% لا رأي لهم ، كما أن 9.3% لا يوافقون على أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أدى إلى زيادة ولاء العملاء .

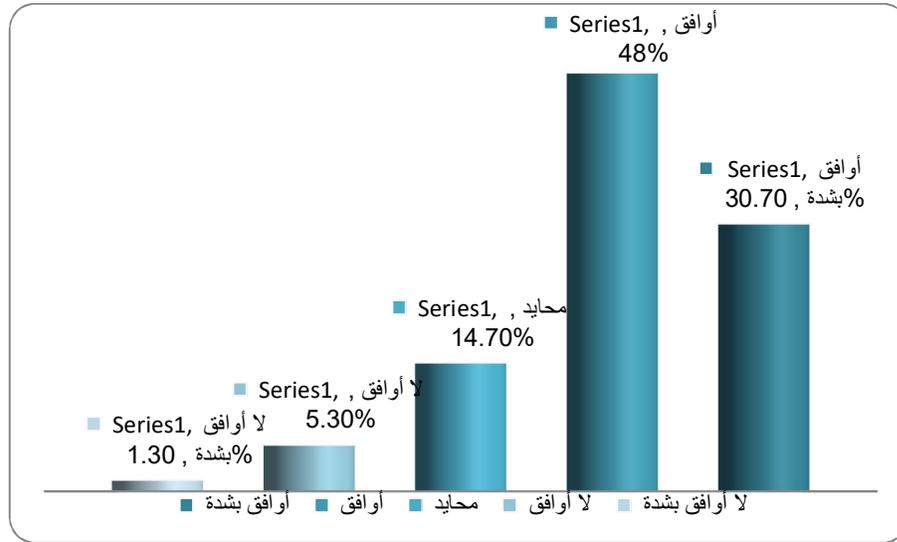
جدول (15/5)

تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة

النسبة المئوية	العدد	التصنيف
30.7%	23	أوافق بشدة
48%	36	أوافق
14.7%	11	محايد
5.3%	4	لا أوافق
1.3%	1	لا أوافق بشدة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م

شكل (15/5) تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة



المصدر: إعداد الباحث جدول رقم (15/5)

يتضح من الجدول والشكل إن نسبة 30.7% يوافقون بشدة على أنه يوجد تطبيق لأدوات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ، و 48% يوافقون على ذلك و 14.7% لا رأي لهم ، و 5.3% لا يوافقون على أنه يوجد تطبيق لأدوات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة 1.3% لا يوافقون بشدة على ذلك.

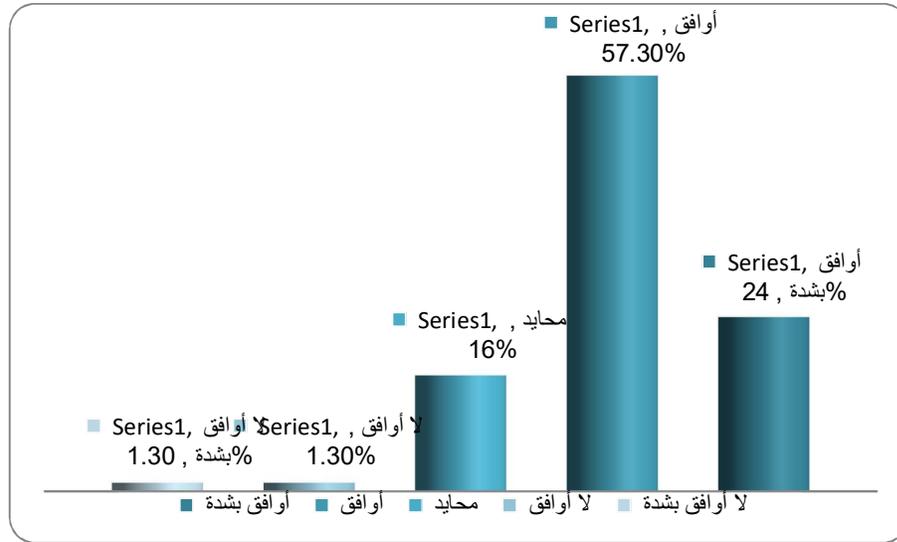
جدول (16/5)

دور استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

النسبة المئوية	العدد	
24%	18	أوافق بشدة
57.3%	43	أوافق
16%	12	محايد
1.3%	1	لا أوافق
1.3%	1	لا أوافق بشدة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م

شكل (16/5) دور استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء



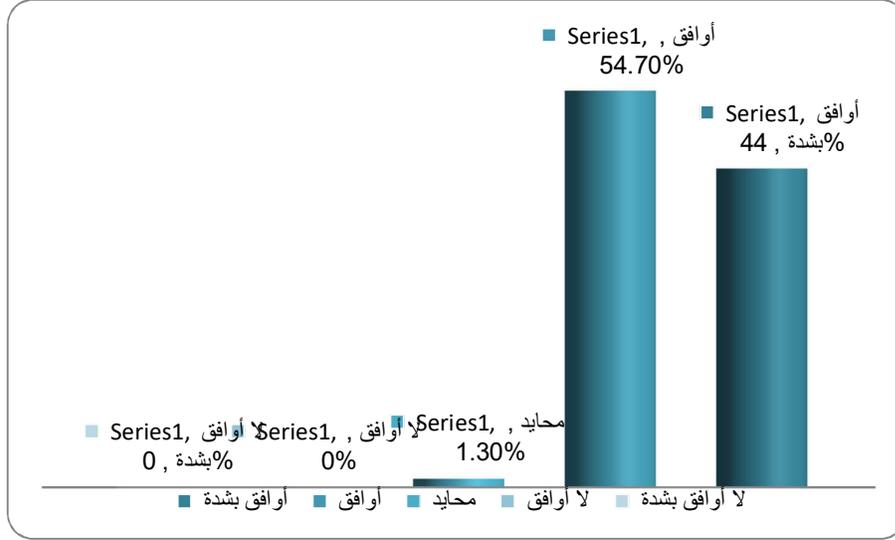
المصدر: إعداد الباحث جدول رقم (16/5)
 يتضح من الجدول والشكل إن نسبة 24% يوافقون بشدة على أن استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلي تحسين الأداء ، 57.3% يوافقون على ذلك، و 16% لا رأي لهم ، كما أن 1.3% لا يوافقون على أن استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلي تحسين الأداء ، و 1.3% لا يوافقون بشدة على ذلك .

جدول (17/5)

دور عملية التحسين المستمر في زيادة الربحية

النسبة المئوية	العدد	
44%	33	أوافق بشدة
54.7%	41	أوافق
1.3%	1	محايد
0%	0	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م
 شكل (17/5) تطبيق أدوات الجودة الشاملة بالمؤسسة



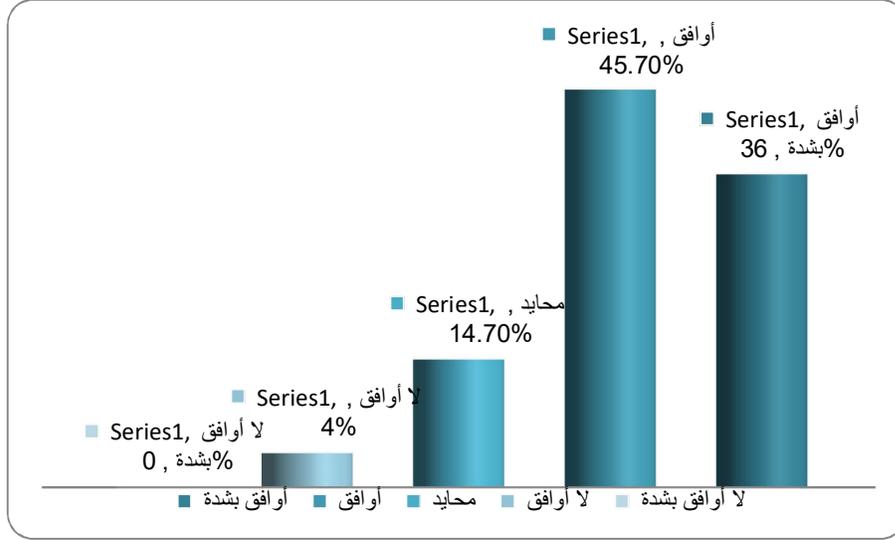
المصدر: إعداد الباحث جدول رقم (17/5)
يتضح من الجدول والشكل إن نسبة 44% يوافقون بشدة على أن عملية التحسين المستمر المستخدمة أدت إلى زيادة الربحية ، و 54.7% يوافقون على ذلك و 1.3% لا رأي لهم .

جدول (18/5)

دور الإدارة في تحسين العمليات

النسبة المئوية	العدد	التصنيف
36%	27	أوافق بشدة
45.7%	34	أوافق
14.7%	11	محايد
4%	3	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م
شكل (18/5) دور الإدارة في تحسين العمليات



المصدر: إعداد الباحث جدول رقم (18/5)

يتضح من الجدول والشكل إن نسبة 36% يوافقون بشدة على أن الإدارة تحرص على تحسين العمليات بين الحين والآخر ، و 45.3% يوافقون على ذلك و 14.7% لا رأي لهم ، كما أن 4% لا يوافقون على أن الإدارة تحرص على تحسين العمليات بين الحين والآخر .

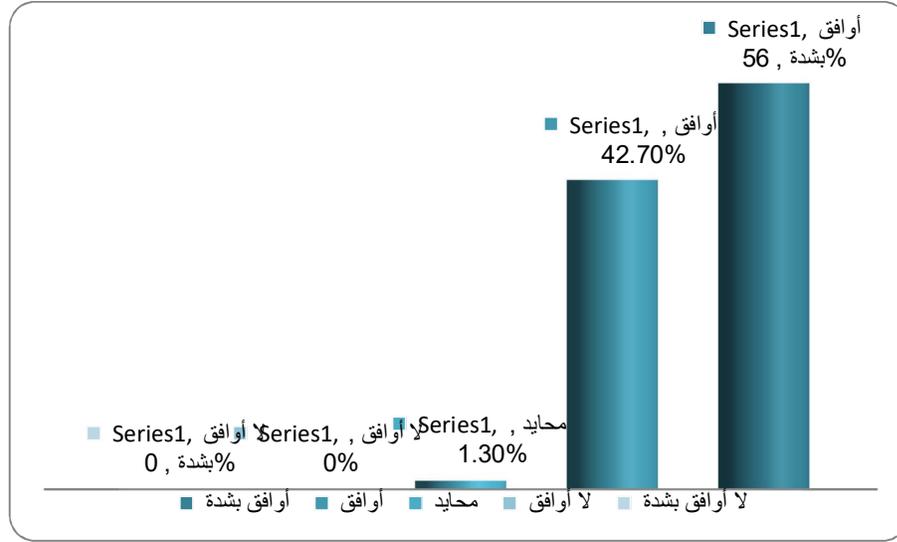
جدول (19/5)

دور تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر

النسبة المئوية	العدد	
56%	42	أوافق بشدة
42.7%	32	أوافق
1.3%	1	محايد
0%	0	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	75	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة 2011م

شكل (19/5) دور تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر



المصدر: إعداد الباحث جدول رقم (19/5)

يتضح من الجدول والشكل إن نسبة 56% يوافقون على أن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تعني التحسين المستمر ، و 42.7% يوافقون على ذلك ، 1.3% لا رأي لهم .

ثالثاً : اختبار الفرضيات :-

احتوت الدراسة على ثلاثة فرضيات كالاتي :-

الفرضية الاولى : تنص على أن هنالك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء في المؤسسات الخدمية : من خلال الجدول (9/5) و الشكل (9/5) يتضح بأن الذين أجابوا على السؤال (يؤثر التزام القيادة العليل بالجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين نحو الافضل) بأوافق بشدة 61.3% بينما الذين أجابوا بأوافق 34.7% ، وهذا الإجابة تؤكد وتثبت صحة الفرض .

الفرضية الثانية :- تنص على أنه هنالك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة والفعالية بالمنظمة : من خلال الجدول (12/5) و الشكل (12/5) يتضح بأن الذين أجابوا على السؤال (هنالك ثقافة مشتركة بين العاملين والإدارة العليا مما أدى الي زيادة فعالية الأداء) بأوافق بشدة 40% بينما الذين أجابوا بأوافق بلغوا نسبة 37.3% وهذه الإجابة تؤكد وتثبت صحة الفرض .

الفرضية الثالثة :- تنص على أن بداية تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر يؤدي إلي رضا العميل : من خلال الجدول (16/5) و الشكل (16/5) يتضح بأن الذين أجابوا على السؤال (استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلي تحسين الأداء) بأوافق بشدة 24% بينما أجابوا بأوافق بلغوا نسبة 57.3% وهذه الإجابة تؤكد وتثبت صحة الفرض .

النتائج :-

- توصلت الدراسة الي عدة نتائج اهمها ما يلي:-
- 1_ فلسفة ادارة الجودة الشاملة تقوم علي اساس أن كل عضو في المؤسسة وعلي أي مستوي يكون مسؤولاً بصورة فردية عن جودة ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم الخدمة.
 - 2_ إن إدارة الجودة الشاملة هي منهج شامل في الإدارة لكل أوجه نظام المنظمة بما يجعلها متميزة ويقود الي تلبية توقعات العملاء .
 - 3_ إن المفهوم الشمولي للجودة هو أنها تلبية رغبات وتوقعات العملاء (الخارجين والداخليين) أو مايفوقها وتبني جودة التصميم والتحسين المستمر.
 - 4_ أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة تطوير جودة المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف الإنتاجية والإقلال من الوقت الضائع وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم وهذا يؤدي إلي زيادة الأرباح .
 - 5_ نجاح تطبيق الجودة الشاملة يعتمد بصورة كبيرة علي تفاعل العاملين داخل المنظمة .
 - 6_ طموح المنظمة وقدرتها علي الإبداع والابتكار الخلاق تمثل نقطة الإنطلاق الي أفاق التميز .
 - 7_ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يتطلب توفير بيئة مثالية وفق متطلبات محددة وتغيير في الثقافة السائدة وتهيئة وإعداد جميع العاملين للعمل بنزاهم الجودة الشاملة .
 - 8_ هنالك ضعف في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة بالشركة .
 - 9_ الجودة تعني تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي .
 - 10_ يلاحظ أن أغلبية العاملين الذين تتراوح خبراتهم ما بين 1-5 سنوات ليس لديهم خبرات كافية ولكن يمكن صقلها بالتدريب .

التوصيات :-

1. علي الإدارة العليا بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين.
2. علي الإدارة العليا عدم التوقف عن وضع الميزانيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .
3. يمكن القول بأن الإهتمام بالجودة شئ حتمي وذلك من خلال الإهتمام بتدريب العاملين علي تطبيق أدوات الجودة الشاملة .
4. تأسيس إدارة خاصة بالجودة بالشركة وتوجيه أعمالها الخاصة بإجراء التغيير اللازم والتحسين المستمر علي المشاريع .
5. توفير وتوظيف الموارد اللازمة لخدمة الأهداف الإستراتيجية وتعريف وتحديد المسؤوليات التي يجب تنفيذها , وتحقيق ذلك لابد من استثمار الوقت لتعلم القضايا والمسائل المتعلقة بالجودة ومتابعة التقدم لإي مبادرات في هذا الصدد .
6. تشجيع التواصل بين المدراء والموظفين وفيما بين الإدارات ذاتها وكذلك بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة والعملاء .

دراسات مستقبلية :-

- نظراً لحدود الدراسة التي يفرضها منهج البحث العلمي , نري أن هناك الكثير من الجوانب المتصلة بموضوع الدراسة لم نتمكن من تغطيتها , وتصلح لدراسات مستقبلية منها :-
1. أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي التميز التنظيمي .
 2. أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .
 3. تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي الكفاءة الإنتاجية بالمصالح الحكومية .

المراجع :-

1. أحمد محمد غنيم , المدخل الياباني للتحسين المستمر, المكتبة العصرية للنشر والتوزيع , المنصورة, 2008 .
2. ستيف سميث, إدارة التغيير , القاهرة : دار الوفاء للطباعة ,2001.
- 3.رعد عبد الطائي وعيسى قعادة , إدارة الجودة الشاملة, دار اليازوري, عمان, 2008 .
4. جوران , نيلز, وروي, جان, ووتر, ماجتر, الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن, أفكار علمية معاصرة, ترجمة علا أحمد صلاح , الأشراف العلمي د.عبدالرحمن توفيق (القاهرة, مركز الخبرات المهنية للإدارة , 2003).

الرسائل الأكاديمية :-

1. نسرين يوسف الأمين – أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي منتجات شركة السودان للأقطان –رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة الزعيم الأزهرى 2007 .
2. الطيب ابوبكر محمد احمد – أثر الجودة الشاملة علي الهيئة القومية للكهرباء –رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الزعيم الأزهرى 2009 .
3. عائشه عبدالله المحجوب جمال – أثر سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة علي ترقية الاداء في السودان بالتطبيق علي مركز التدريب النفطي للمؤسسة السودانية للنفط , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الزعيم الأزهرى 2008 .
4. فاطمة محمد التوم الزين – أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي الربحية في المؤسسات التجارية في السودان بالتطبيق علي شركة إنتاج تصنيع الدجاج العربي –رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الزعيم الأزهرى 2007 .
5. عرفة جبريل ابو نصيب موسي – أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي رفع فعالية الاداء والكفاءة الإنتاجية في المنشآت الصناعية السودانية , رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2006 .