

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الزراعة
والثروة الحيوانية والري/ ولاية الخرطوم

**Reality of Implemetation of Total Quality Management
in the Ministry of Agriculture, animal resource ,and
Irrigation /Khartoum state**

بحث تكميلي مقدم وفقاً لمتطلبات الدراسات العليا لنيل درجة الماجستير
في الجودة الشاملة والإمتياز

إعداد

ساره إسماعيل يوسف
بكلوريوس الطب البيطري
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
(2005)

المشرف

أد/ أمل عمر بخيت
كلية الطب البيطري
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

2016



الآية

قال تعالى

(وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

صدق الله العظيم

سورة طه الآية (114)

الإهداء

إلى كل من يعشق الارتشاف من مناهل العلم...

إلى روح أبي الطاهر النقية

إلى أمي الحبيبة قرة عيني وسندي بعد الله في الحياة

أمد الله في عمرها وألبسها ثوب الصحة والعافية

إلى شقيقتي الحبيبات دفة، حياتي وأمانها

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

شكر وتقدير

يطيب لي بعد الإنتهاء من إعداد هذه الرسالة أن أتقدم بالشكر والتقدير إلي أستاذتي الفاضله أ.د. أمل عمر بخيت التي كانت خير معين وخير مرشد في إخراج هذه الرسالة بصورتها الحاليه ،كما أتقدم بالشكر لأخي العزيز سليمان عبدالقادر قاسم و العاملين في وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والري بولايه الخرطوم، ومركز الجودة الشاملة والامتياز، وجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا ولكل من ساهم في تقديم العون والمساعدة من محكمين واساتذه وموظفين وزملاء واصدقاء ، جميعهم لهم خالص شكري وتقديري .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة للكشف عن واقع تطبيق معايير وركائز إدارة الجودة الشاملة في وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والري/ ولاية الخرطوم، والوقوف على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في تلك الوزارة، ومعرفة مدى تطبيقهم وممارستهم لها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها. تم تصميم إستبانة لإستطلاع عينة الدراسة المكونة من الموظفين العاملين في الوزارة حيث تم توزيع (40) إستبانة على الموظفين وقد استندت منهجية الدراسة على التصميم المسحي، كما استخدمت الاستبانة كطريقة أساسية لجمع المعلومات في ضوء معطيات الهدف المنشود. استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة كالتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ. كما استخدم منهج التحليل الوصفي، الأمر الذي يرفع من أهمية هذه الدراسة لكل مختص في هذا المجال. لقد توصلت الدراسة إلى نتائج، كان أهمها وجود اقتناع ورغبة قوية لدى الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع وجود تدني في درجة الالتزام والدعم لعمليات التحسين والتطوير، وسوء استغلال وتقييم فرص التدريب المتاحة، ووجود نقص في مستوى وعي العاملين حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن التوجه العام نحو مشاركة العاملين كان ضعيفاً. وبناءً على النتائج السابقة استخلصت بعض التوصيات لمعالجة النقاط السلبية وتطوير الأنظمة المعمول بها، كما تم عرض إطار علمي مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والري/ ولاية الخرطوم على مراحل.

ABSTRACT

The objectives of this study were to investigate reality of the implementation of standards and the pillars of Total Quality Management in the Ministry of Agriculture, Animal Resources and Irrigation (A.A.R.I)/Khartoum state and to stand on the level of awareness of the concept of total quality management for employees and workers in the Ministry and to know the extent of their application and exercising them and the obstacles faces its application. A questionnaire was developed and administered to ministry employees. The study was performed based on a survey method for collecting data. A total of 40 questionnaire usable surveys were received. Kalmtostat calculations, percentages, the coefficient of correlation and Cronbach's alpha coefficient correlation were applied to analyse the collected data from the questionnaire. The data were analyzed using computer programme (Statistical Package for Social Sciences: SPSS). The study used the descriptive analysis approach to raise the importance of this study. The most important revealed result was the presence of conviction and astrong desire among senior management staff of the Ministry to implement total quality management, with adeclin in degree of commitment and support for the improvement and development. The study also revealed misuse of available training opportunities, and the existence of low level of employees awareness about the employees participation in the TQM process. Based on the previous outcome, suggestions have been introduced and ascientific suggested framework was presented, aiming to gradual application of the TQM in the Ministry of Agriculture, Animal Resources and Irrigation (A.A.R.I)/ Khartoum State.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
الفصل الأول	
1	1.1 المقدمة
2	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
الفصل الثاني	
4	أدبيات البحث
6	1.2 مفهوم نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة
7	2.1 الرواد الاوائل وإدارة الجوده الشامله
8	3.2 الركائز الاساية لإدارة الجوده الشامله
9	4.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
10	5.2 ادوات إدارة الجوده الشامله
11	6.2 متطلبات إدارة الجوده الشامله
12	7.2 فوائد تطبيق إدارة الجوده الشامله
14	8.2 معوقات تطبيق إدارة الجوده الشامله
15	9.2 تطبيقات إدارة الجوده الشامله في السودان

الفصل الثالث	
27	1.3 طرق ووسائل البحث
الفصل الرابع	
31	1.4 النتائج
الفصل الخامس	
72	1.5 المناقشة
77	الخاتمة
78	التوصيات
80	المراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	توزيع عبارات الاستبانة	1
32	مقياس ليكرت الخماسي المتدرج	2
34	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لعبارات محاور الدراسة	3
36	توزيع العينة حسب النوع:	4
37	توزيع العينة حسب العمر:	5
38	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	6
39	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	7
40	توزيع العينة حسب الخبرة العملية	8
41	التوزيع التكرارى لعبارت المحور الأول	9
42	الاحصاء الوصفى لعبارات المجال الأول	10
43	ملخص نتائج الاختبار لعبارات المجال الأول	11
44	ملخص نتائج الفرضية	12
45	التوزيع التكرارى لعبارت المحور الثاني	13
46	الاحصاء الوصفى لعبارات المجال الثاني	14
47	ملخص نتائج الاختبار لعبارات المجال الثاني:	15
48	ملخص نتائج المجال	16
49	التوزيع التكرارى لعبارت المحور الثالث	17
50	الاحصاء الوصفى لعبارات المجال الثالث	18
51	ملخص نتائج الاختبار لعبارات المجال الثالث:	19
51	ملخص نتائج المجال الثالث	20
52	التوزيع التكرارى لعبارت المحور الرابع	21
53	الاحصاء الوصفى لعبارات المجال الرابع	22

54	ملخص نتائج الاختبار لعبارات المجال الرابع:	23
55	ملخص نتائج المجال الرابع	24
55	التوزيع التكرارى لعبارت المحور الخامس	25
56	الاحصاء الوصفى لعبارات المجال الخامس	26
57	ملخص نتائج الاختبار لعبارات المجال الخامس:	27
58	ملخص نتائج المجال الخامس	28
58	التوزيع التكرارى لعبارت المحور السادس	29
59	الاحصاء الوصفى لعبارات المجال السادس	30
61	ملخص نتائج الاختبار لعبارات المجال السادس:	31
62	ملخص نتائج المجال السادس	32
63	التوزيع التكرارى لعبارت المحور السابع	33
63	الاحصاء الوصفى لعبارات المجال السابع	34
64	ملخص نتائج المجال السابع	35
64	ملخص نتائج الاختبار لعبارات المجال السابع:	36
65	التوزيع التكرارى لعبارت المحور الثامن	37
67	الاحصاء الوصفى لعبارات المجال الثامن	38
68	ملخص نتائج الاختبار لعبارات المجال الثامن:	39
69	ملخص نتائج المجال الثامن	40

الفصل الأول

1.1. المقدمة:

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهي نتيجة تطور في فكر وفلسفة الإدارة الحديثة. حيث يتضمن المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين (الناظر، 2004)

لقد بدأ هذا النوع من الإدارة في مجال الأعمال السلع والخدمات على حد سواء، لكن سرعان ما امتدت النظرة لتصل إلى جودة الخدمات العامة التي تقدم للمواطن والمستفيد، سواء قامت بأداء تلك الخدمات مؤسسات خاصة، أم جهات حكومية، وذلك من منطلق أن الاهتمام بالجودة الشاملة قد أضحي ضرورة. وبالرغم من إجراء العديد من الدراسات الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة، إلا أن قليل من الشركات والمنظمات الإدارية في العالم تعمل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويقل العمل بإدارة الجودة الشاملة إذا ما اتجهنا نحو القطاع العام والحكومي التي أصبح القطاع الخاص يزاحمها في كثير من المجالات وسط تغيب أساليب إتباع المنافسة لدى منظمات القطاع العام والحكومي (آل عبد السلام، 2004).

كما أنه في ظل الانفتاح الاقتصادي في دول العالم، ونمو رؤوس الأموال لدى بعض الأشخاص والشركات، وتطبيق سياسة تقديم التسهيلات للمستثمرين، وإتباع سياسة الخصخصة، جعلت القطاع الخاص قادراً علي منافسة القطاع العام في شتى المجالات ، بل ان القطاع العام بدأ يعتمد في كثير من الصناعات علي القطاع الخاص التي كانت تقتصر علي القطاع العام فقط ، ان تزامن تلك المنافسه الحادة مع الازمات الماديه التي تمر بها معظم الحكومات ضغطت بدورها علي القطاع العام الي الرغبة في زيادة كفاءة التنظيم وتقليل المصروفات (الناظر، 2004).

لذا لجأت منظمات القطاع العام في مختلف دول العالم لأسلوب إدارة الجودة الشاملة كونه أسلوب حديث في الإدارة يهدف الي تطوير اداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم ان الجودة في خدمه العميل او المستفيد هي الهدف الاساسي للمنظمة وان طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشكلات والتغيير تحدد بما يدعم ويحافظ علي الهدف . وكذلك الحال في القطاع الحكومي في السودان، لذا كان من الاهميه بمكان التعرف علي مدى انتشار مفهوم اداره الجودة الشامله في القطاع الحكومي ومعرفة المعوقات التي تحول دون تطبيقه والعمل علي ايجاد الحلول لها.

أهمية الدراسة :

ولأهمية القطاع العام ودوره في التنمية والتطوير في السودان، وأهمية قطاع الزراعة والثروة الحيوانية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وأنه القطاع المحرك للاقتصاد والمنوط به توفير الامن الغذائي ، جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والرى/ ولاية الخرطوم ولتقصي مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في هذه الوزارة، والتعرف على المعوقات التي تعترض نظام إدارة الجودة الشامله.

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتقصي مراحل تطورها في القطاع الحكومي من وجه نظري وفي حدود ما يتوفر لدي من مصادر وبيانات.
- التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى وعي الموظفين في وزاره الزراعه والثروه الحيوانيه بولايه الخرطوم، ومستوى ممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة في ضوء تطبيقها.
- التعرف على أهم المعوقات العامة التي يمكن أن تعترض وزاره الثروه الحيوانيه أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومناقشتها وتقديم بعض الاقتراحات والحلول المناسبة لمعالجة هذه المعوقات.
- تقديم إطار علمي مقترح يمثل الخطوات التنفيذية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في (وزارة الثروه الحيوانيه والري / ولاية الخرطوم)، ليكون بمثابة الدليل الإرشادي لإمكانية التطبيق الفعلي الموسع لأسس ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني

أدبيات البحث

وسنعرض في هذا الفصل نشأة وتطور فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتقديم تعريف شامل ومحدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتعرف على رواد وعلماء إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المبادئ الموجهة والتي تعتبر البنية الأساسية للأسلوب والمنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة. كما يهدف الفصل إلى تحديد الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة في حالة التطبيق الناجح لهذه الفلسفة. ويختتم الفصل بتحديد أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه عمليات التطبيق، والمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها وأدواتها ومراحل تطبيقها.

1.2 تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة واصبح موضوع الجودة والرقابه عليها بمثابة القاسم المشترك في كافة الكتابات الاقتصادية والاداريه خلال سنوات العقد الاخير ، حيث اختلف الكتاب حول صيغة تعريف محدد لهذا المفهوم ، الأهم اتفقوا حول بعض جوانبه الاساييه ، ونعرض فيما يلي اكثر التعريفات شمولاً وهو تعريف دليل إدارة الجودة الشاملة التابع لوزارة الدفاع الأمريكية، حيث عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل. وفي إدارة الجودة الشاملة تتكامل الأساليب الإدارية وجهود التحسين المبذولة، والوسائل التقنية في ظل نموذج نظامي موحد لتحقيق التحسين المستمر (Hyde 1992).

2.2 نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

بدأ تطبيق هذا المفهوم في القطاع الصناعي في اليابان أولاً في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، ثم انتشر في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية فيما بعد في الثمانينات من القرن العشرين، ثم باقي دول العالم، لقد ظهرت أهمية إدارة الجودة الشاملة، من بعد النجاح والسمعة الطيبة في مجال الجودة، الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات من القرن العشرين، نتيجة تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وهذا ما دعا الشركات الأمريكية وغيرها من الشركات في المناطق الأخرى إلى السير بخطى حثيثة، والإسراع في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (آل عبدالسلام 2004).

وبالرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، إذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل باقي الوظائف مثل الوظيفة الهندسية، وبحوث التسويق وغيرها (عبداللطيف 2002).

ويوضح (جودة 2004) أن الجودة أصبحت تستحق الاهتمام والانتباه من جانب رجال الإدارة العليا بالمنظمات، وخلال مرحلة التطور في الفكر الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة. يمكن أن نلاحظ تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها على أنها لم تحدث في هزات مفاجئة، أو في صورة طفرات، ولكنها كانت خلال تطور مستقر ثابت وأن هذا التطور يعود إلى قرن مضى. وإجمالاً فقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل رئيسة هي (جوده 2004):

الفحص، (Inspection) .

المراقبة الإحصائية للجودة أوضبط الجودة، (Statistical Control Inspection).

تأكيد الجودة، (Quality Assurance).

إدارة الجودة الشاملة، (TQM) Total Quality Management.

ورغم اختلاف آراء بعض الكُتاب حول تقسيم مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة، فقد لوحظ إجماع معظمهم على الأربع مراحل الرئيسية السابقة. حيث أن المراحل المضافة تُعتبر مراحل مشتقة من المراحل الأربعة السابقة، أو مسميات أخرى لنفس المراحل. فعلى سبيل الذكر، فقد ذكر (عقيلي 2001) المراحل التاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة في سبعة مراحل، تبدأ بمرحلة "ما قبل الثورة الصناعية"، مروراً بكل من مرحلة ما بعد الثورة الصناعية، ثم مرحلة الإدارة العلمية، والرقابة الإحصائية على الجودة، وتأكيد الجودة، يليها إدارة الجودة الإستراتيجية، إلى أن نصل إلى إدارة الجودة الشاملة (عقيلي 2001).

كما أجمع معظم رواد ومفكرو الجودة على أن تطور مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" جاء بشكل تدريجي عبر التطور في الصناعة وزيادة كميات الإنتاج، وجاءت كل مرحلة معتمدة وبناءً على المرحلة التي سبقتها. وقد ظهرت ركائز الجودة الشاملة لتعالج مشاكل حقيقية تواجه المنظمات. كما يأتي توكيد وجهة النظر هذه عن تطور مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" وتقسيمها إلى عدة مراحل عبر رحلة تطور الجودة، ما أورده (Dale 1994) حيث ذكر أن كل مرحلة تالية من مراحل التطور قد اشتملت، وتضمنت المرحلة السابقة لها ولم تكن منفصلة عنها، فمراقبة الجودة تتضمن الفحص، وتأكيد الجودة يتضمن مراقبة الجودة، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن تأكيد الجودة (النيادي 1999).

3.2 الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة :

إن تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة اشتمل على مجمل الفكر الإداري بمدارسه المختلفة، وهناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره، حيث يطلق عليهم المفكرون الأوائل لإدارة الجودة الشاملة. ومن أهم تلك المساهمات كانت في عام ١٩٣١، حيث بدأ (Edwards Deming) والذي تعلم على يد (Shewhart) بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين، وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات في اليابان.

وبالرغم من أن ديمينج قد بدأ في تفجير ثورة الجودة في اليابان سنة ١٩٤٦ ، ومن ثم محاولاته نقلها إلى الولايات المتحدة في الثمانينات، فإن آرمند فيجنباوم (Armand V. Feigenbaum) ، كان يطور مبادئ مشابهة في شركة (General Electric) في الولايات المتحدة. حيث أن مفهوم "رقابة الجودة الشاملة" كان المحور الرئيس في كتابه الشهير الذي أصدره في سنة ١٩٥١ ، بعنوان " Total Quality Control (آل عبدالسلام 2004)

وتميز من بعده (Joseph Juran) في نشره لأول كتاب له عن ضبط الجودة في عام(1951)، حيث أكد فيه على مسئولية الإدارة عن الجودة، وفي السبعينات من القرن العشرين طرح (Philip Grosby) مفهوم العيوب الصفرية (Zero Defects) والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى (جوده2004).

هذا، بالإضافة إلى غيرهم من المساهمين أمثال ناجوشي (Naguchi) وإشيكافا (Ishikawa) وشوهارت (Shewhart) وكنواي (Conway) ، ومارتين ماري، (Martin)

أن إسهامات كل من الرواد السابق ذكرهم في إدارة الجودة الشاملة، كان له انعكاسات إيجابية في تطور وتطبيق وفهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فقد كان لكل

منهم دور قد ميزه عن الآخرين في شرح المفهوم بما يتناسب مع مجال اختصاصه، حيث اهتم ديمينج باستخدام الأساليب الإحصائية والعمل على الحد من الانحرافات، بينما اهتم جوران بمشاركة الإدارة في التخطيط للجودة ومراقبة الجودة والتحسين المستمر للجودة. أما كروسبي فقد نادى بمفهوم العيوب الصفرية. كما نادى إيشيكاوا بحلقات الجودة وإشراك العاملين في جميع المستويات من خلال حلقات الجودة والتركيز على المستهلك. ولم يخل الأمر من بعض الاختلافات بينهم. فقد اختلف ديمينج وجوران مع كروسبي في مقياس العيوب الصفرية. ورغم تلك الاختلافات، فقد كانت وسيلة ساعدت العديد من الباحثين على مواصلة العمل، وتطوير تطبيق ركائز ومبادئ الجودة الشاملة لما له من نتائج إيجابية على المؤسسات الإنتاجية والخدمية (عبداللطيف 2002).

ورغم أن بحوث ودراسات رواد الجودة لم تقدم الحلول الكاملة للمشاكل التي تواجهها المنظمات، إلا أنه يمكن ملاحظة اتفاقهم على بعض النقاط المشتركة، وهي: قيادة الإدارة، والتدريب، ومشاركة العاملين، إدارة العمليات، التخطيط وقياس الجودة للتحسين المستمر (Tari 2005).

4.2 الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة :

أهم الركائز التي اتفق على أهميتها كثير من الباحثين هي:
التزام ودعم الإدارة العليا.

المشاركة وتحفيز العاملين .

إدارة القوي البشريه (تدريب العاملين).

تشكيل فرق العمل.

العلاقة بالمورد.

التحسين المستمر سواء للخدمة او المنتج .

نظم المعلومات والتغذية العكسيه (Feed Back).

تحديد معايير قياس الجودة الشاملة.

توكيد الجودة (Quality Assurance).

إدارة الجودة استراتيجيا . (النيادي 1999)، (المناصير 1994)، (الدرادكة و شلبي 2002)، (الناظر 2004)، (جوده 2004)، (كيلادا 2004)، (علي 2002)، (زين الدين 1996)، (عقيلي 2001). (Glorioso1994) (Talha2004) (Smith1994)

5.2 مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدداً من المراحل، التي تسهم في إعداد وتهيئة ثقافة المنظمة. فإدارة الجودة الشاملة هي عملية منهجية علمية متطورة، ترتبط بكافة نشاطات المنظمة، وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء العميل

وإساعده، وهذه المراحل هي على النحو التالي:

مرحلة الإعداد (The Preparing Phase) :

ومرحلة التخطيط (The Planning Phase)

ومرحلة التنفيذ (The Implementation Phase) :

ومرحلة الرقابة والتقييم (The Evaluation Phase)

ومرحلة التحسين المستمر (Continuous Improvement Phase):

(الناظر 2004)، (الدرادكة والشلبي 2002)، (المناصير 1994)، (جوده 2004)،

(كيلادا 2004)، (عبداللطيف 2002)، (Talha 2004)

6.2 أدوات إدارة الجودة الشاملة :

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد مجموعة من العناصر، وإنما هي شبكة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض، ونظام إداري يحتوي على ركائز أساسية وأدوات وتقنيات. وفي الحقيقة فإن أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة ضرورية لدعم وتطوير عملية تحسين الجودة (Tari 2005).

ومن أجل تشجيع ودعم التحسين المستمر، تحتاج المنظمة لاستعمال مجموعة من أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب دمجها في العمليات اليومية للمنظمة، فبدون استخدام هذه الأساليب بفاعلية، سيكون من الصعب حل مشاكل المنظمة، ولقد ثبت أن كثيراً من المنظمات تستعمل الأساليب التالية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (جوزيف كلادا 2004).

حل المشكلات (Problem-Solving Techniques)

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الشائعة الاستعمال في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد اجتماعات لمناقشة المشكلات في جميع أبعادها، والعمل على حل المشاكل وإيجاد فرص جديدة للتحسين.

وهناك عدة أنواع من هذه الفرق، ومن أكثرها شيوعاً:

دوائر الجودة: (Quality Circles)

وفرق المشروع: (Project Teams)

وفريق تحسين الجودة: (Quality Improvement Teams)

ومقارنة المرجعية: (Benchmarking)

وأنظمة الاقتراحات: (Suggestion Systems)

وأنظمة التوقيت المناسب: (Just in Time System) (الناظر 2004)

(Russell 1995)، (Dale 1994)، (Cohen, etal 1996)

7.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام:

إن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام يتطلب إجراء بعض التغييرات الملحة في المؤسسات الحكومية، ومعالجة عدد من الأبعاد، الأمر الذي يساهم في نجاح تطبيقها في القطاع العام. حيث يحتاج تطبيقها وقتاً طويلاً واهتماماً خاصاً وتفصيلاً عند التطبيق. ومن هذه الأمور الأساسية (الناظر 2004):

خلق مستوى عال من الثقة بين مستويات الإدارة المختلفة بالإضافة إلى زيادة الثقة بين الإدارة والموظفين.

وتطوير إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة من أجل دراسة الأهداف بعيدة المدى.

وتزويد تغذية راجعة، وتوفير قنوات اتصال فعالة.

والتركيز على التحسين المستمر للعمليات.

والتحول من الطريقة الفردية لأداء العمل إلى الطرق الجماعية، أي بمعنى آخر وزيادة الاهتمام والتركيز على فرق العمل في أداء النشاطات.

وإشراك وتفويض السلطة للموظفين بصنع القرارات، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة إشراك الموظفين في صنع القرارات يساعد القطاع العام على زيادة استجابته للتغيرات البيئية.

اعتماد القرارات الحكوميه على الحقائق، حيث إن استخدام المناهج العقلانية وأدوات القياس الفعالة من قبل الحكومه وفي عمليات التحليل له أهمية كبيرة حيث يجنب ذلك الحكومه من انتقادات المواطنين. كما أن اعتماد الحكومة على أدوات قياس يساعدها على تطوير معايير لصناعة القرارات في المستقبل.

العملاء هم الذين يحددون الجودة، مع ظهور الجماعات الضاغطة والتي أصبحت تطالب بتوسيع الخدمات وزيادتها، وتصف شكل وخصائص هذه الخدمة، إضافة

إلى قيامهم بتقييم جودة الخدمات المقدمة لذا فإن إشراك المواطنين والعملاء والجماعات الضاغطة أصبح ذا أهمية كبيرة في عمليات تقديم الخدمات المقدمة في القطاع العام.

يحتاج تطبيق مفهوم الجودة الشاملة إلى نظام تعليمي، يتم خلاله تدريب العاملين على مهارات المشكلة، وآلية العمل الجماعي، وكيفية تكوين فرق عمل وتطويرهم، ورغم أن إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها على كل من القطاعين العام والخاص على حد سواء، إلا أن هناك حاجة إلى وجود إستراتيجية مختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، ويعود ذلك الاختلاف إلى الثقافة التنظيمية، وارتفاع درجة عدم التأكد البيئي في الأجهزة الحكومية، وكذلك فإنه من الضروري البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام الصغيرة، والتركيز على القطاعات الخدمية منها، وذلك قبل البدء بتطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الكبيرة والتي تحتاج إلى جهود عالية جداً.

8.2 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ويوضح (Antony, etal2002) إن استخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا، إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ تحقيق فوائد معينة، وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة منها: تحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور وتخفيض تكاليف التشغيل والعمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل وزيادة قدرة المنظمات على البقاء والإستمرار وزيادة ولاء العاملين للمنظمة ورفع مستوى الأداء.

أما الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي: إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم وتنمية مهارات العاملين من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وتوفير

التدريب اللازم وإعطاء الأفراد العاملين الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

أما بالنسبة للقطاع العام أو الحكومي، فإن الفائدة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكمن في ضمان الحكومات في تنفيذ متطلبات الجماهير منها، كما يكمن في تحقيق الرفاهية والازدهار في المجتمع ككل، وينعكس ذلك على جميع المواطنين، لأن جميع المواطنين يستفيدون من الخدمات أو السلع التي تقدمها هذه المؤسسات، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى استخدام الموارد الوطنية بأنسب المجالات واستغلالها بأحسن الطرق، وتحسين جودة المنتجات العامة وبأقل التكاليف، وكل ذلك ينعكس على المواطن حيث يحظى بخدمات أفضل وبتكاليف أقل نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (لويد دوبنيز 1997).

وفي حين وجدت المؤسسات العامة نفسها عاجزة عن منافسة القطاع الخاص، حيث شهدت في الآونة الأخيرة تراجعاً كبيراً في الكفاءة والابتكار، مقارنةً بالقطاع الخاص، الذي اعتمد على المنافسة الشديدة وانفتاح الأسواق، كان لابد من إيجاد السبل لإنقاذ وتنمية تلك المؤسسات التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين من خدمات و سلع، كما أن دورها يعتبر غير محدود ولا يقتصر فقط على الاحتياجات الأساسية، بل إن دورها يشمل توفير الرفاهية والازدهار للمواطنين إن أمكن وحل المشاكل البيئية والاجتماعية والصحية وكل ما يخص المصلحة العامة (Cohen, etal 1996).

9.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام:

أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، كما أوجزها (الهيجان 1994) وهي: عدم وجود المنافسة في القطاع العام وتأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات وتأثير قوانين الخدمة المدنية وعدم وضوح الأهداف وعدم تطبيق أنظمة العقوبات والمسائلة في حالة التجاوزات وعدم إعطاء

أية أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء والافتقار إلى وجود نظام حوافز جيد وتغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة وعدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة وعدم توافر أنظمة تكاليف فعالة وعدم توافر أنظمة معلومات عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار وصعوبة التغيير التنظيمي وللتغلب على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي، ولبناء نظام متفوق يحقق الجودة في خدمات القطاع العام فقد حدد عشر خطوات لذلك (المناصير 1994) هي: ضرورة تحديد جمهور المستفيدين من الخدمة وتحديد الخدمات والأعمال التي تقدمها المنظمة، وتحديد المنظمات التي تقدم خدمات ذات جودة عالية. وتحقيق التفوق في الجودة والخدمة كهدف أساسي للمنظمة، وتعميم ذلك على جميع العاملين واستطلاع آراء المستفيدين والعاملين بشكل مستمر حول جودة الخدمة، ومدى رضاهم عنها، مع المداومة على استطلاع آراء المستفيدين والعاملين بشأن تحديد دواعي تحسين جودة الخدمة ووضع معايير للخدمة من خلال الاستعانة بآراء المستفيدين، مع مراعاة العمل على تحسين الأداء باستمرار ومراجعة نظام تقديم الخدمات وخاصة السياسات والإجراءات، ومتابعة أشكال سوء التعامل مع المستفيد وتدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تحسين الجودة في الأداء وخدمة العملاء وإعطاء الصلاحيات الكافية للموظفين القائمين على تقديم خدمة للمستفيدين والاحتفال بنجاح الإدارة في تقديم خدماتها بجودة عالية، مع ضرورة تقدير الإنجازات الفردية المتفوقة التي تساعد في تقديم الخدمة بجودة عالية تطوير الخطط اللازمة لتحسين جودة الخدمة ووضعها موضع التنفيذ.

10.2 تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في السودان :

ان معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ادارة الجودة الشاملة و تطبيقه في السودان كانت عباره عن تلمس مدي تطبيق هذا المفهوم سواء كان في القطاع العام او الخاص حيث تناولت الدراسات مؤسسات مختلفه منها التعليميه ومنها الخدميه ومنها المصرفيه نذكر منها علي سبيل المثال ، جامعة السودان المفتوحه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، جامعه النيلين ، جامعة الرباط الوطني ، جهاز تنظيم شئون السودانين العاملين بالخارج ،الشركه السودانيه للكهرباء ، شركة الصمغ العربي ،المستشفيات الخاصه ، بنك ام درمان الوطني والفنادق السودانيه وغيرها من المؤسسات، وخلصت كل نتائج الدراسات ان هناك تطبيق جزئي لمفاهيم ادارة الجودة الشامله، وان هناك نقص في مستوي وعي العاملين في تلك المؤسسات حول عملية تطبيق إدارة الجودة واوصت الدراسات الي نشر مفهوم ادارة الجودة الشامله وتطبيق كل ركائزه بالطريقه السليمه والصحيحه لتحقيق النجاح والاهداف المنشوده

دراسة: نهى بدوي الطاهر أحمد (2007)

تناولت نهى احمد (2007) أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ترشيد التكاليف المباشرة وغير المباشرة "في شركة الصمغ العربي المحدودة" بالخرطوم وأكدت الدراسة ان تطبيق سياسة الجودة الشاملة يحقق تحسين النوعية والأداء وزيادة الإنتاجية وتقوية للمركز التنافسي وكسب لرضاء العملاء وزيادة للأرباح . كما بينت الدراسة وجود قصور في تطبيق مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة بالشركة أدى إلى تقليل الفوائد الناتجة من تطبيقه.

دراسة: حذيفة أحمد الأمين أحمد (2013)

في دراسه حذيفه احمد(2013) أوضح دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة السودان المفتوحة، وذلك من خلال التعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها لتطوير الجامعة. وجد هناك توافق بين أهداف

جامعة السودان المفتوحة وأهداف العاملين بالجامعة. أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة السودان المفتوحة إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

دراسة: هاجر أحمد علي أحمد، 2013

ذكرت هاجر احمد (2013) في دراسة عن جامعة الرباط الوطني بالسودان التعرف على مدى تطبيق وتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتوصلت الدراسة الي أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

دراسة: إبراهيم الحسن محمد إبراهيم، 2009

تناول ابراهيم (2009) تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وأثره على كفاءة الاداء المالى بالقطاع العام فى السودان فى (جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج) ووجد ان هنالك تكامل بين ادارة الجودة الشاملة ورسم السياسات المستقبلية بمؤسسات القطاع العام. كما وفر نظام الجودة الشاملة الاستخدام الكفاء للموارد البشرية والمادية للمؤسسة. كما جنب التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة المؤسسة مخاطر التصفية واعادة الهيكلة.

دراسة: نهلة عبدالفتاح ابراهيم، 2009

هدفت نهله ابراهيم (2009) في دراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة بالمستشفيات الخاصة في تقديم الخدمات الصحية وأثره على رفع مستوى الأداء، وجدت نهله إبراهيم إن أغلب العاملين بالمستشفيات الخاصة يرون أن هنالك فوائد من الأخذ بمفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها وجاء في مقدمة تلك الفوائد الاهتمام بعمليات التدريب المستمر ، والتعاون الجماعي بدلاً من المنافسة ، وكتابة وتطوير أنظمة العمل ، والتركيز على حل المشاكل. كما إن أغلب العاملين يرون أن هناك دعماً من الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة ، ولكن لا يوجد إهتمام كافي أو متابعة. هنالك

معوقات تواجه تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة تتمثل في: عدم وجود دورات تدريبية كافية لبرنامج الجودة الشاملة. عدم وجود مختصين لبرنامج الجودة الشاملة. عدم توفر البيانات الاحصائية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

ثانياً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدول العربية

دراسة علي المناصير، (1994):

بين المناصير (1994) مدى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في سلطة الكهرباء الاردنية وأثر بعض المؤشرات الديموغرافية على اتجاهات العاملين في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ووجد ان هناك قناعة من قبل الإدارة العليا بتطبيق المفهوم، كما وجدت تركيزاً على العميل، ووجدت أن السلطة قامت ببناء فريق عمل كركيزة لتطبيق المفهوم، وأن هناك وعياً بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل العاملين في سلطة الكهرباء.

دراسة حمد النيادي:

ذكر النيادي (1999) الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومتغيراتها التي تراها منظمات الخدمة العامة في بيئة الأعمال الإماراتية

وجد أن منظمات الخدمة في دولة الإمارات قد حددت ممارسات لثلاث عشرة ركيزة من ركائز إدارة الجودة الشاملة، كان أكثر تلك الركائز ممارسة هي الركيزة المتعلقة بإبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة والركيزة المتعلقة بالتركيز على الزبون، والركيزة المتعلقة بتوكيد الجودة والركيزة المتعلقة بدور المنظمة تجاه المجتمع .

هي ركائز أبرزت مدى اهتمام المنظمات بالجودة لكل العملاء، مما يشير إلى أن منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة تدرك وتعي معنى تحقيق رضا العميل ومحاولة كسب رضاه. وقد تبين أن الركيزة المتعلقة بالعلاقة بالمورد قد حظيت بأقل ممارسة من الركائز الثلاث عشرة. كما أظهرت النتائج أن الركيزة

المتعلقة بإدارة القوى البشرية قد حظيت بثاني أقل ممارسة مقارنة بالركائز الثلاث عشرة.

وهذه الركائز الثلاث عشرة التي حددتها منظمات الخدمة العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة على أنها الأكثر ممارسة فيها، وهي كالاتي: إبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة، التركيز على الزبون، توكيد الجودة، دور المنظمة تجاه المجتمع، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، تطوير العملية الإدارية، نظام المعلومات وبيانات الجودة، المشاركة والحافزية، دمج ثقافة الجودة في ثقافة المنظمة، المقارنة المرجعية، إدارة القوى البشرية، وأخيراً العلاقة بالمورد.

دراسة أفنان عبد اللطيف.

وتركزت أهداف عبداللطيف (2002) التعرف على العوامل التي تؤثر على ممارسات وركائز إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مدى الفروق والانحرافات في تطبيق هذا النظام،.

وجدت أفنان أن هناك عدم استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، وأن نسبة (82%) من العينة لم يتوفر لديهم إدارة خاصة بالجودة، وأن نسبة (60%) من المؤسسات لم يشاركوا في دورات تدريبية أو تعريفية في إدارة الجودة الشاملة، كما وجدت أن معايير ضمان الجودة لم تكن ضمن أولويات المؤسسة، وأن الخدمة تنتج دائماً بأخطاء متنوعة في المرحلة الأولى، إضافة إلى ذلك عدم اهتمام مؤسسات الخدمات الفلسطينية بالبيئة والصحة العامة.

دراسة ناصر أمين أحمد علي، (2002)

وقف علي (2002) مدي تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً في الأردن، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تحول أو تعرقل تطبيق الركائز الأساسية لإدارة

الجودة الشاملة. ووجد أن المنظمات الصناعية تتبنى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، وظهر ذلك على زيادة الربحية، والنمو السنوي في المبيعات، وتقليل كلف الجودة والإنتاجية للمنظمات الصناعية. كما يتم تطبيق تلك الركائز بشكل متفاوت بين التطبيق العالي والمتوسط، فبالنسبة للركائز المتمثلة في (التزام الإدارة العليا بالجودة، والتركيز على الزبون، ومشاركة الموظفين، والعلاقة بالمورد، والتخطيط الإستراتيجي للجودة، والإدارة بناء على الحقائق، والمقارنة المرجعية فإنها تطبق بدرجة عالية)، أما بالنسبة لبقية الركائز والمتمثلة في (تدريب العاملين، فرق العمل) فإنها تطبق بدرجة متوسطة.

ووجد أن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية، كان مستوى تأثيرها بدرجة متوسطة، وجاءت مرتبة كما يلي :
الافتقار إلى أنظمة تقييم الأداء للعمل الجماعي، الافتقار إلى إستراتيجية في تطوير مهارات الموارد البشرية، عدم وجود موارد كافية لعملية التطبيق، الخوف والقلق بين الموظفين الذين يطبقون البرنامج، ارتفاع معدل ترك العاملين لوظائفهم. أما المعوقات عدم وجود إستراتيجية واضحة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والافتقار إلى إيمان والتزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة فإن المنظمات تعاني منها بدرجة ضعيفة.

دراسة رولا الناظر (2004)

وقف الناظر (2004) على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الأجهزة الحكومية ومدى ممارستهم وتطبيقهم لها والمعوقات التي تحول دن تطبيقها، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الأجهزة الحكومية تعزى للمتغيرات الشاملة الشخصية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة. ووجد أن وعي العاملين لمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان عاليا مع وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للمؤهلات العلمية في حين كان التوجه لديهم

بدرجة متوسطة لتطبيق هذا المفهوم، وبدرجة مشابهة لتكوين فرق العمل، أما فيما يتعلق بتقدير واحترام العاملين للتطبيق فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود توجه متوسط أيضاً. كما أظهرت النتائج وجود الدعم الغير محدود والمبني على قناعة الإدارة العليا من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوفر اتجاه متوسط لتدريب وتنمية العاملين أثناء تطبيق مفهوم يعزى ذلك إلى متغير العمر، والاتجاه نحو التركيز على الجمهور يعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. وأظهرت الدراسة توجهاً عالياً نحو المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تُعزى لمتغيري الجنس والعمر.

وفي دراسة سعدي الكحلوت، (2004)

ركز الكحلوت (2004) في دراسته علي معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصحة في فلسطين من خلال التعرف على واقع المستشفيات التي تم تطوير بعض العمليات والأنشطة الخدمية في بعض أقسامها ضمن مشروع لتطوير الجودة وبتمويل البنك الدولي في مؤسسات وزارة الصحة. وكذلك التعرف على العوامل التي أثرت على استمرارية عمليات وأنشطة تطوير الجودة في هذه المستشفيات وذلك من خلال تحليل العلاقة ما بين بعض متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، ونجاح واستمرارية عمليات تطوير الجودة في هذه المستشفيات. وقد توصلت الدراسة الي تدني درجة استخدام الأسلوب العلمي في قياس مؤشرات تحسين الجودة الشاملة في الأقسام التي شملتها الدراسة. وعدم كفاية الحوافز بشقيها المادي والمعنوي من وجهة نظر المستطلعين. وتدني درجة التزام الإدارة العليا بعمليات التحسين والتطوير بشكل خاص، وبأنشطة الجودة الشاملة بشكل عام في المستشفيات التي شملتها الدراسة. عدم وجود ثقافة موحدة حول الجودة لدى المستطلعين، بالإضافة إلى انخفاض مستوى فهم العاملين لمفهوم وفلسفة أنشطة الجودة الشاملة ، كما بينت الدراسة غياب العديد من مقومات عملية تطبيق الجودة، ومنها عدم وجود إستراتيجية دائمة

واضحة، ضعف الجهود المبذولة لنشر الجودة شعارا وممارسة، عدم وجود خطط أو أهداف واضحة. بالإضافة إلى نتائج أخرى تتعلق بأثر التدريب وعامل الخبرة في فهم فلسفة الجودة وكذلك عامل الحجم والتخصص بالنسبة للمستشفى.

ثالثاً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العالم

دراسة Longenker & Scazzero 1996

هدف Longenker & Scazzero فحص مدى إدراك مجموعة من المدراء لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية وممارسة هؤلاء المدراء لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما هدفت الدراسة إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذو تأثير مباشر على تطبيقها الفعلي، ودلت النتائج على وجود العديد من المعوقات التي تقف دون تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء وخاصة فيما يتعلق بمدى تقبل المرؤوسين للمفاهيم الجديدة وتطبيق استخدام الوسائل الحديثة في إدارتها.

دراسة Alzamany, Yasser, Hoddell, Stephen and Savage,

Barbara (2002)

دراسة Alzamany معرفة وفهم الأسباب التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة في اليمن، خاصة وأن موضوع إدارة الجودة الشاملة لا يزال موضوع حديث للمنظمات في اليمن، وتحتاج تلك المؤسسات إلى وضع إستراتيجية جديدة تجاه الجودة الشاملة. وتركز الدراسة على معرفة المعوقات والصعوبات لتقديم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مثل تلك الحضارة. ويعتمد الباحث في تمثيله للجودة الشاملة على دراستي حالة لمنظمتين، بالإضافة إلى النشاطات المقترحة من قبل النموذج الأوروبي الممتاز. وقد أظهرت الدراسة بعض التطبيقات العامة والضرورية لليمن بأسرها وللتجارة خاصة، حيث أن الشركات التي لا تتبنى تطبيق الجودة الشاملة ولو بشكل بسيط،

سوف تحتاج لإجراء بعض هذه التغييرات الضرورية لها، كما لو أنها أرادت المنافسة في الأسواق العالمية.

تحتاج الحكومات دور مركزي أكثر للدفاع عن أهمية إدارة الجودة الشاملة، وأن تفعل ذلك بفعالية في الصناعة التابعة للإدارة الحكومية والتي تعتبر جزء هام من الصناعة في اليمن.

النماذج الهرمية الشكل التقليدية، تقلل من تفويض الصلاحيات وقوة اتخاذ القرارات للعاملين، وتعطي تحفيز قليل للابتكار. حيث يحتاج المدراء في الفئة العليا أخذ ذلك في الاعتبار وتحديد إستراتيجيات للتأكيد على دور الإدارة الوسطى المتمثل بالدور التبسيطي التيسير للإدارة.

وأن تكون المهارات التقنية لوضع الأهداف وتطبيق معايير فعالة هي الأساس لتطوير الاحتياج للجودة..

دراسة (2004) (Talha, Mohammad)

درس (2004) Talha أثر إدارة الجودة على الصناعات في الأسواق العالمية. فقد وجدت الدراسة أن تطبيق طرق متطورة يمكن أن يحرز معايير عالية في جودة المنتج. نتيجة لذلك، زادت الشركات من اعتمادها على تحسين جودة المنتج ضمن وضع خططها الإستراتيجية. ويعود نجاح العديد من أكبر الشركات اليابانية إلى تبنيها سياسة الاهتمام بالجودة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التغيير لا محال ويجب على الشركات أن تواصل بقائها في ظل تلك المتغيرات. وأكدت على دور إدارة الجودة الشاملة في استمرارية عمل تلك الشركات. كما يجب على الشركات أن تتغير وتتسع، بما يتوافق مع تغير واتساع العالم. وتقيد النتائج أن تطبيق إدارة الجودة يضمن تلبية الشركات لمتطلبات الزبائن في القرن الحادي والعشرون.

وفي دراسة Stringham, Shand H. (2004):

بحث Stringham (2004) تطور الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العقدين السابقين في مجال الإدارة العامة. وركز على معرفة المنفعة من مشاريع إدارة الجودة في الوقت الحاضر على المنظمات العامة ذات بيئة سريعة التغيير، حيث أن الاستقرار يكون نادر جداً، والتغير والغموض والتعقيد يكاد أن يكون شيء ثابت. واكتشف أن مناسبة تطبيق مشروع إداري، بحيث يكون قد صمم خصيصاً حسب متطلبات واحتياجات المصانع التي تعود إدارتها للقطاع العام. وبالحاق عدد من المشاهد التجريبية للعدد من التطبيقات قصيرة المدى لإدارة الجودة الشاملة في وكالات فيدرالية ومحلية تابعة لبعض الولايات، وبحثنا (2004) تأثير تجربة قسم المواصلات في ولاية "Pennsylvania" من تطبيق برنامج لمدة عشرين عام لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي والإنتاجية في المؤسسة الحكومية. ووجد أن إدارة الجودة الشاملة تتجه لتكون أكثر انتقائية وفي أحيان أخرى، تكون خليط منفصل من إدارة الجودة بالإضافة إلى تقنيات وأفكار لإجراء تغيير تنظيمي. وربما ذلك يجعل من الصعب معرفة مدى ملائمة تطبيق إدارة الجودة للقطاع العام.

إن تجربة قسم المواصلات (PENNDOT) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لمدة عشرين عام، قد أدت إلى نتائج جيدة، فقد أدى البرنامج إلى تحسن في الإدارة نحو الجودة الشاملة، ولو بدرجات مختلفة في الدوائر اللامركزية التابعة للمؤسسة، حيث تم اكتساب ثقافة تنظيمية بشكل تراكمي، وعبر فترات متواصلة من التغيير التنظيمي الشامل. استطاعت من خلالها تطبيق برامج تتفق مع التخطيط الإستراتيجي، وتحقيق رضا العميل وتحسين الأداء.

دراسة (Tari, Juan Jose (2005)

حدد Tari (2005) عناصر الجودة الشاملة، حتى تكون معروفة لدى المدراء، وبذلك تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة بنجاح. كما عرض أوضاع الشركات الحاصلة على

شهادة الإيزو وفحص أثر تطبيق تلك العناصر. وفي الخلاصة أظهرت الدراسة أن هناك العديد من الدراسات المختلفة لتحلل أهم عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وتأثيرها على النتائج.

وقد وجد أنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، وفي حقيقة الأمر أن الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض. ويمكن للمدراء تحديد تلك العناصر وكيفية تطبيقها، كما أظهرت الدراسات التي أجريت على عدد من الشركات الحاصلة على شهادة الإيزو، أن من أهم الشروط هي تطوير العاملين في الشركة وتوجههم نحو تطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات (Tari 2005).

أظهرت معظم الدراسات السابقة نظرة إيجابية إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في مؤسسات القطاع العام والخاص على حد سواء.

لمحة عن وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والري/ولاية الخرطوم .

كانت وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والري عبارة عن وحدات متفرقة ضمن المجلس التنفيذي لمحافظة الخرطوم، تطورت في بداية الثمانينات (1983) إلى مفوضية

الزراعة والثروة الحيوانية والموارد الطبيعية تتبع أيضاً للمجلس التنفيذي للمحافظة.

بعد قيام الحكم الاتحادي تم تكوين الوزارة بشكلها الحالي كأحد وزارات ولاية الخرطوم. تعني بتنفيذ برامج التنمية في قطاع الزراعة والثروة الحيوانية.

دور الوزارة:

لا يخفى دور القطاع الزراعي في التنمية الإقتصادية والإجتماعية والبيئية فهو

القطاع المحرك للإقتصاد ومنوط به توفير الأمن الغذائي. المهام والإختصاصات

حسب السلطة التنفيذية لوزارة تعنى بالإشراف الفني والتقني والتحديث لقطاع الثروة

الحيوانية في مجالاته المختلفة (إنتاج نباتي ، إنتاج حيواني ، موارد طبيعية ،

خدمات مسانده و تنمية الموارد البشرية التي تعمل في هذا القطاع) ، لتحقيق

الأهداف الإستراتيجية للوزارة وهي تحقيق الأمن الغذائي ، تنمية وتطوير الصادرات الزراعية وتشجيع القطاع الخاص للإستثمار في القطاع حيواني . وذلك وفق إستراتيجية تتسق مع إستراتيجية الولاية ومع إستراتيجية الدولة ، وترجم الإستراتيجية عبر خطط وبرامج ومشروعات تصب في تنمية قطاع الإنتاج الحيواني. وولاية الخرطوم في إطار تحديث وتنمية القطاع الحيواني أنجزت كثيراً من التحديث في نظم الري ، الزراعة المحمية ، الزراعة العضوية ، الممارسات السليمة للزراعة ، تحسين الإيواء للحيوان عبر المجمعات ، تعزيز صحة الحيوان ، توطين وتطوير تقانات الإستزراع السمكي ، تنمية وتطوير المراعي والغابات وحماية الموارد الطبيعية بالولاية. يوجد ربط وثيق بين الوزارة والجهات البحثية من أجل الإستفادة من نتائج البحوث و الشراكات الإستراتيجية من أجل توفير المنتجات و الإستفادة من الخبرات المحلية والإقليمية والعالمية ، بالإضافة للأطر التشريعية والقانونية التي تساهم في تنفيذ سياسات تنمية القطاع الحيواني ، لهذا نعتبر موقع الوزارة سوف يكون بوابة التواصل لكل من يهتم بالقطاع الحيواني بالولاية من العاملين والمنتجين واهل الخبرة والمواطنين وكافة من يرغب في التواصل داخلياً وخارجياً من اجل إحداث التنمية الحيوانية الزراعية لتساهم في الأمن الغذائي والصادرات.

الرؤيا:

قطاع وحيواني فعال في تعزيز الامن الغذائي وتحقيق التنمية المستدامة والمحافظة على الموارد الطبيعية

الرسالة:

العمل على تنظيم تنمية القطاع الحيواني من اجل إنتاج متطور ومتنوع ومتكامل، أمن بيئياً مجزي إقتصادياً يفى بمتطلبات الامن الغذائي ويلائم متطلبات الاسواق المحلية والاقليمية والعالمية

الهدف الإستراتيجي للوزارة:

تحقيق الأمن التحقيق الأمن الغذائي، لحصول جميع الناس وفييس جميع الاوقات

على ما يكفيهم من الغذاء أمن، بانتسيق مع الجهات ذات الصلة

وتتمية وترقية الصادرات الحيوانية و الزراعية وتوجيه الانتاج نحو الصادر.

وتشجيع وتحفيز القطاع الخاص ليسهم في التنمية الزراعية والحيوانية وصولاً للنهضة

المستدامة. (المصدر: الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي والمعلومات بوزارة الزراعة

والثروة الحيوانية والري)

الفصل الثالث

طرق ووسائل البحث

1.3 نوعية الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والري بولاية الخرطوم ، وقد تم الحصول علي البيانات الاولية من خلال الاستبيانات (The Questionnaire) ، وتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (Statistical Package For Social Science) SPSS

كما تم الحصول علي البيانات الثانويه من الابحاث السابقه والكتب والنشرات

2.3 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والري ولاية الخرطوم والبالغ عددهم (346) موظف، حيث تقع وزاره الزراعه والثروه الحيوانيه والري بولاية الخرطوم محليه بحري شارع الانقاذ جوار حديقه عبود.

3.3 عينة الدراسة :

تم اختيار الفئة العليا وفئة المدراء وحتى مسمى رئيس قسم لتمثيل عينة الدراسة في وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والري ويرجع اختيار تلك الفئة لتمثل عينة الدراسة الي انهم أصحاب القرار في رسم الاستراتيجيات واختيار اسلوب الادارة المتبع في وزاره بالاضافه الي اطلاعهم بالأمور الاداريه في وزاره حيث تم توزيع 40 استبيانه علي ان يشمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث وتم استرجاع (28) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بيانها في الجدول (4/3)

4.3 أدوات الدراسة :

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة (واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والري بولاية الخرطوم) والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

تم إتباع الخطوات التالية:

الرجوع الى الادبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والاطلاع على ماكتب عن إدارة الجودة الشاملة.

قام الباحث بعرض أداء الدراسة بصورتها الأولية على الاستاذ المشرفه على الدراسة، كما تم الاستفادة من خبرات وتجارب بعض المختصين كمحكمين حيث طلب منهم ابداء ارائهم واصدار احكامهم على الاداء من حيث مدى اتساق الفقرات مع فروض البحث وفي ضوء ملاحظاتهم تم مايلي:

* حذف الفقرات التي اقترح حذفها .

* تعديل بعض الفقرات واعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها. وقد حاول الباحث في صياغة اسئلة الاستبانة ومراعاة الحيادية الممكنة بالابتعاد عن المعانى التي يصعب فهمها او يلتبس معناها.

وبناء " على ذلك تم تصميم استمارة الاستقصاء لتقى بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة والعينة المختارة وبعدها تم اعداد الاستبانة في صورتها

النهائية واشتملت على قسمين (راجع الملحق رقم(1) :

القسم الاول: تضمن البيانات الاولية لافراد العينة وهى العمر، المؤهل العلمى، الوظيفة، التخصص العلمى، سنوات الخبرة.

القسم الثانى: يحتوى على عدد (36) عبارة موزعة على (8) محاور. جدول (1/3) توزيع عبارات الاستبانة.

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة فى الدراسة:

قام الباحث بترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفرّغ البيانات التى تمّ جمعها من خلال الاستبانات وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package for Social Sciences) ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام " معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha). وتم استخدام لقياس الاتساق الداخلى لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء ، ويعد المقياس جيدا وملائما اذا زادت قيمة ألفا كرنباخ عن (60%).

2- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات (العمر والمؤهل العلمى ومجال التخصص وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية)، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدى، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت فى إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابى.

كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء المستجيبين.

3- أساليب الاحصاء الاستدلالية: وذلك لاختبار فروض الدراسة، وتمثلت هذه الأساليب في استخدام - (اختبارات الفروق):
وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الاحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك انه اذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض عدم ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحا" . اما اذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض عدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض) البحث غير صحيح.

الفصل الرابع

النتائج

1.4 توزيع عبارات الاستبانة

حددت اجابات عينة الدراسة عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسى المتدرج والذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ولقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة. كما تم ترميز اجابات المبحوثين حتى يسهل ادخالها فى جهاز الحاسوب للتحليل الاحصائى وذلك على النحو التالي

جدول يوضح توزيع عبارات الاستبانة

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات
1	إقناع ودعم الإدارة العليا	4
2	تدريب وتنمية الموظفين	4
3	بناء فرق العمل	3
4	احترام وتقدير الموظفين	3
5	مشاركة الموظفين	2
6	التركيز على الجمهور من العملاء	4
7	مستوي وعي الموظفين	2
8	المعوقات التي تعترض الوزارة	12

مقياس ليكرت الخماسي المتدرج

الوسط الفرضى = مجموع الاوزان / عددها

$$3 = 5 / 1+2+3+4+5=$$

والهدف من الوسط الفرضى هو مقارنته بالوسط الحسابى الفعلى للعبارة حيث اذا زاد الوسط الفعلى عن الوسط الفرضى دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة اما اذا قل عن الوسط الفرضى دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة.

جدول (2/3) مقياس ليكرت الخماسي المتدرج

الرقم	العبارة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

2.4 ثانياً - تقييم أدوات القياس

1. اختبارات صدق محتوى المقياس:

تم اجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح والتي قد ترجع اما الى اختلاف المعانى وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة الى أخرى حيث قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم أربعة محكمين، ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية لتحليل مضامين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل بعض العبارات ، وبعد استعادة

الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، فيما أشار العدد الآخر من المحكمين أن الاستبيان بشكله الحالي مستوفياً لشروط الدراسة.

2.، اختبارات الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة (درجة مصداقية البيانات):

يقصد بثبات المقاييس درجة خلو المقاييس من الأخطاء أى درجة الاتساق الداخلى بين العبارات المختلفة والتي تقيس متغير ما، والثبات يعنى الاستقرار أى الحصول على نفس القيم عند اعادة استخدام أداة القياس وبالتالي فهو يؤدي الى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة فى كل مرة يتم فيها اعادة المقياس . وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الاداة كلما زادت الثقة فيه. لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلى بين الاجابات على الاسئلة تم احتساب معامل المصدقية ألفا كرنباخ (Alpha- cronbach) وتعتبر القيمة المقبولة احصائياً لمعامل ألفا كرنباخ 60% . وقد تم اجراء اختبار المصدقية على اجابات المستجيبين لجميع محاور للاستبانة وجاءت نتائج التقدير كما هو موضح فى الجدول التالى:

نتائج اختبار ألفا كرنباخ لعبارات محاور الدراسة

توضح نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع محاور الدراسة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلى لجميع محاور الاستبانة سواء كان ذلك لكل محور على حدة او على مستوى جميع محاور الاستبانة حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.71) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول (3/3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لعبارات محاور الدراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	قيمة ألفا كرنباخ
إقناع ودعم الإدارة العليا	4	0.62
تدريب وتنمية الموظفين	4	0.67
بناء فرق العمل	3	0.66
احترام وتقدير الموظفين	3	0.71
مشاركة الموظفين	2	0.75
التركيز علي الجمهور من العملاء	4	0.75
مستوي وعي الموظفين	2	0.73
المعوقات التي تعترض الوزارة	12	0.79
الإجمالي	36	0.71

3.4 ثالثاً " وصف مجتمع وعينة الدراسة :

1- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من :

1العاملين في وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والري بولاية الخرطوم.

2-عينة الدراسة وخصائصها :

وتمّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (القصدية) وهي احدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات معينة لايتم الحصول عليها الا من تلك الفئة المقصودة ، فطبيعة مشكلة وفرضيات هذا البحث يوجد لها اهتماماً "مقدراً" وسط مجتمع البحث وتم توزيع عدد (40) إستبانة على أن يشمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث وتم استرجاع (28) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بيانها كالاتي:

جدول (4/3) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها. من الجدول أدناه يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 74 % من الاستبيانات الموزعة وأن 26 % من الاستبيانات لم يتم اعاتها ، وهذا المعدل جيد جداً فى الدراسات التطبيقية.

عدد الإستبيانات الموزة والمعادة بعد تعبئتها

<u>النسبة</u>	<u>العدد</u>	<u>البيان</u>
70%	28	استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
		استبيانات لم يتم إعادتها
100%	40	إجمالي الاستبيانات الموزعة

واشتملت العينة على الخصائص التالية :

النوع، والعمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة.

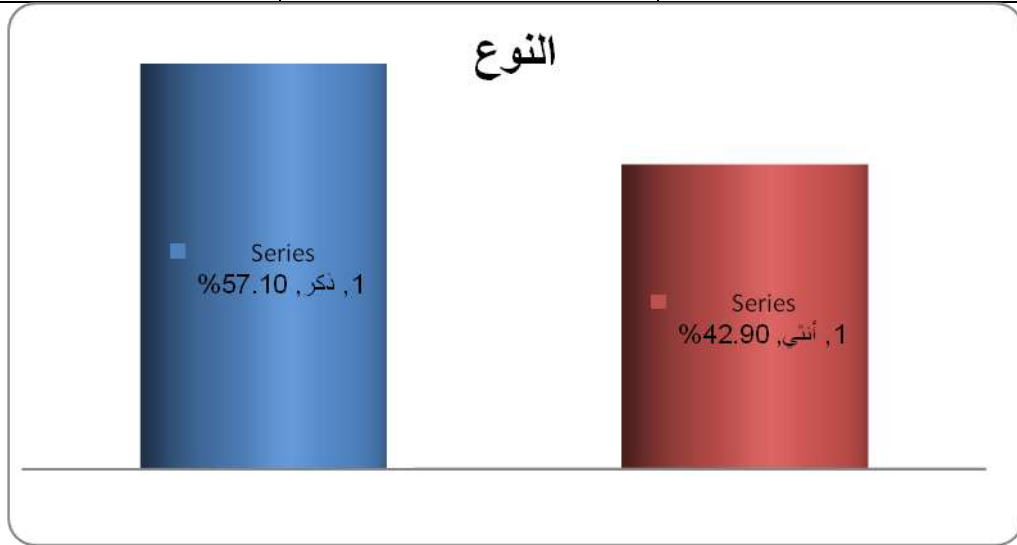
وفيما يلى التوزيع التكرارى لاجابات الوحدات المبحوثة والذي يعكس الخصائص الاولى لعينة الدراسة :

جدول (5/3) توزيع العينة حسب النوع:

يوضح الجدول واشكل أدناه أن غالبية المبحوثين ذكور حيث بلغ عددهم 16 بنسبة 57% بينما بلغ عدد الاناث 12 بنسبة 42% من العينة الكلية البالغة 28 مبحوثاً.

جدول توزيع العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	16	57.1%
أنثي	12	42.9%
المجموع	28	100



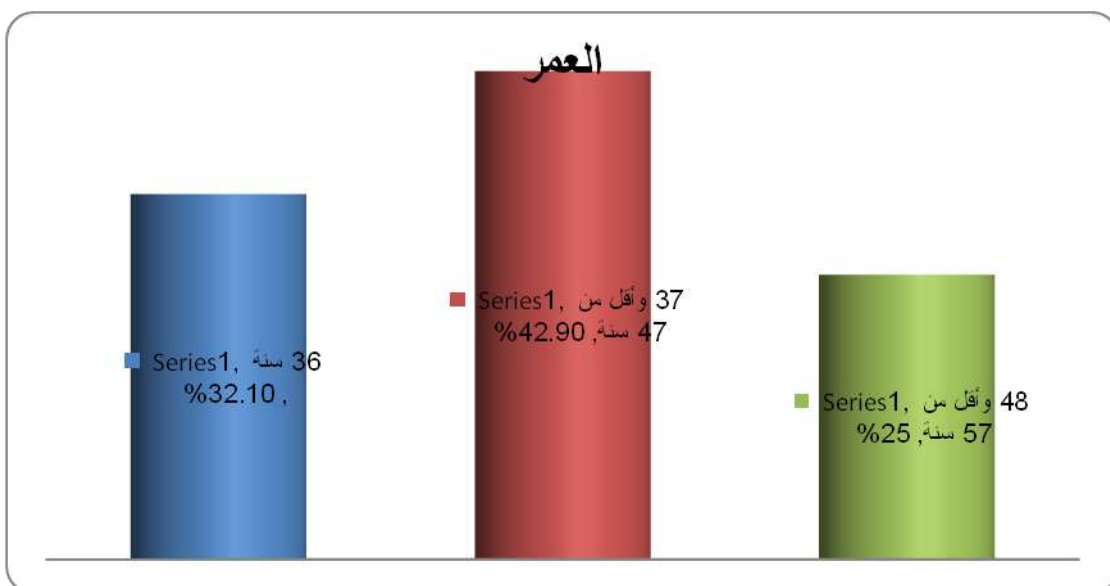
شكل يوضح النسب المئوية للنوع

جدول (6/3) توزيع العينة حسب العمر:

يوضح من الجدول والشكل أدناه أن غالبية المبحوثين أعمارهم ما بين **37** وأقل من **47 سنة** حيث بلغ عددهم 12 أي بنسبة 42% بينما بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم ما بين **36 سنة** (9 أي بنسبة 32% من العينة الكلية البالغة 28 مبحوثاً).

جدول توزيع العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
36 سنة	9	32.1%
37 وأقل من 47 سنة	12	42.9%
48 وأقل من 57 سنة	7	25%
المجموع	28	100



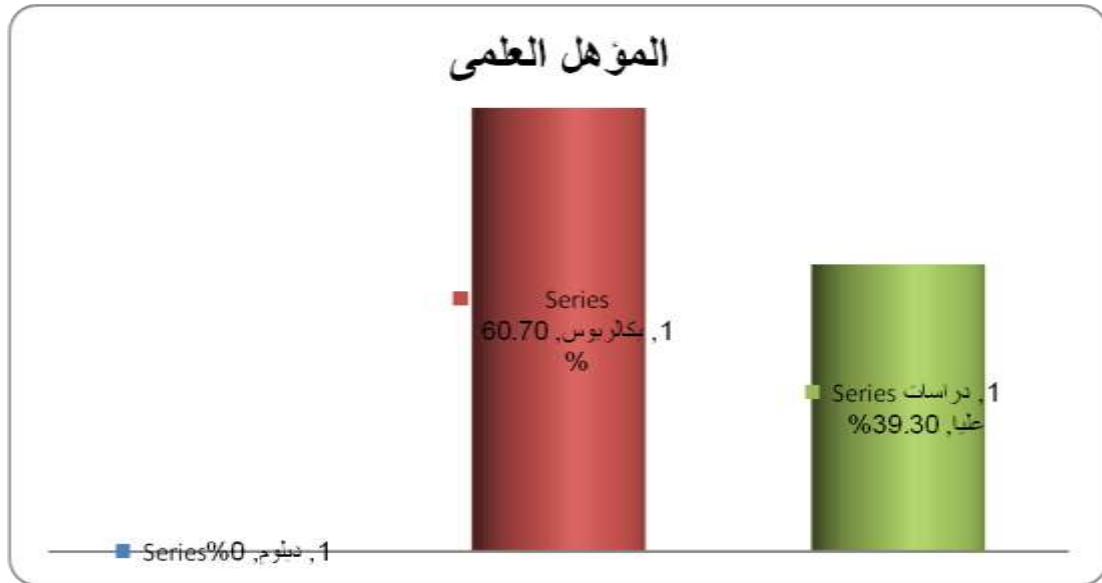
شكل يوضح النسب المئوية للعمر

جدول (7/3) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح من الجدول والشكل أدناه أن غالبية المبحوثين من حملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم 17 بنسبة 60% بينما بلغ عدد حملة الدراسات العليا 11 بنسبة 39% من العينة الكلية البالغة 28 مبحوثاً. مما يدل على أن العينة المبحوثة من العينات الجامعية.

جدول توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دبلوم	0	0%
بكالوريوس	17	60.7%
دراسات عليا	11	39.3%
المجموع	28	100



شكل يوضح النسب المئوية للمؤهل العلمي

جدول (8/3) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

يوضح من الجدول والشكل أدناه أن غالبية المبحوثين مدرء إدارات حيث بلغ عددهم 15 بنسبة 53% أما مدرء العموم بالوزارة بلغ عددهم 11 بنسبة 39% لأما رؤساء الأقسام بلغ عددهم 2 بنسبة 7% ولا يوجد وكيل وزارة بالعينة من العينة الكلية البالغة 28 مبحوثاً.

جدول توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة %
وكيل وزارة	0	0%
مدير عام بالوزارة	11	39.3%
مدير إدارة	15	53.6%
رئيس قسم	2	7.1%
المجموع	28	100



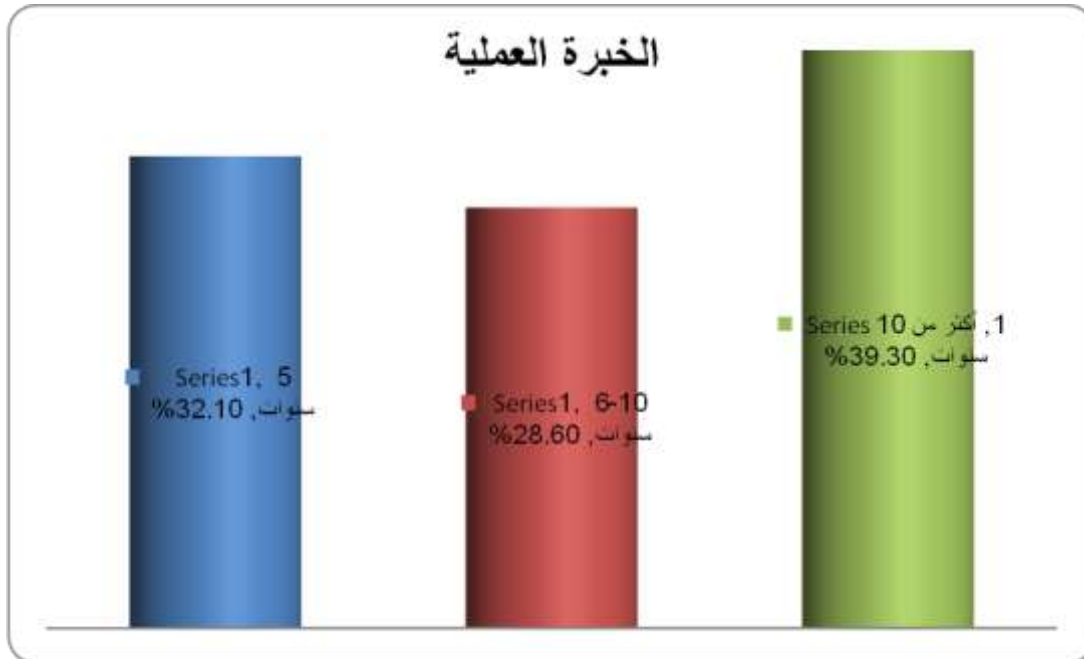
شكل يوضح النسب المئوية للمستوي الوظيفي

جدول (9/3) توزيع العينة حسب الخبرة العملية

يوضح من الجدول والشكل أدناه أن غالبية المبحوثين خبرتهم تتراوح ما بين (أكثر من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم 11 أي بنسبة 39% أما الذين تتراوح خبرتهم (5 سنوات) بلغ عددهم 9 أي بنسبة 32% أما الذين تتراوح خبرتهم (6-10 سنوات) بلغ عددهم 8 أي بنسبة 28% من العينة الكلية البالغة 28 مبحوثاً.

توزيع العينة حسب الخبرة العملية

الخبرة	العدد	النسبة %
5 سنوات	9	32.1%
6-10 سنوات	8	28.6%
أكثر من 10 سنوات	11	39.3%
المجموع	28	100



شكل يوضح النسب المئوية للخبرة العملية

تحليل عبارات المجال الأول الذي ينص علي

اقتناع ودعم الاداره العليا

أولاً" التوزيع التكرارى لعبارات المجال الأول:

ينتضح من الجدول رقم (10/3) ما يلي:

أن غالبية افراد العينة يوافقون على العبارة الأولى.

أن غالبية افراد العينة يوافقون على العبارة الثانية.

أن غالبية افراد العينة غير موافقون على العبارة الثالثة.

أن غالبية افراد العينة غير موافقون على العبارة الرابعة.

جدول (10/3) التوزيع التكرارى لعبارات المحور الأول

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير وافق		غير وافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
تتوفر الرغبة الاكيدة للادارة العليا لتطبيق ادارة الجوده الشامله	7	%25	9	%32	8	%29	3	%10	1	%4
تهتم الادارة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبه	2	%7	7	%25	15	%53	3	%11	1	%4
تقوم الاداره بتوفير المعدات والدعم المادي الازم لتنفيذ الانشطه	1	%4	9	%32	13	%47	3	%11	2	%7
تقوم الاداره بتقديم الحوافز لتسهيل تنفيذ الانشطه	0	%0	6	%21	13	%47	7	%25	2	%7

ثانياً الاحصاء الوصفي لعبارات المجال الأول

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (11/4) الاحصاء الوصفي لعبارات المجال الأول

العبارات	الوسيط	التفسير	الانحراف المعياري
تتوفر الرغبة الاكيدة للادارة العليا لتطبيق ادارة الجودة الشامله	4	موافق بشدة	0.948
تهتم الادارة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبه	3	موافق	1.06
تقوم الاداره بتوفير المعدات والدعم المادي الازم لتنفيذ الانشطه	3	موافق	1.17
تقوم الاداره بتقديم الحوافز لتسهيل تنفيذ الانشطه	4	موافق بشدة	0.987

ثالثاً استخدام اختبار (كاي تربيع)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارات المجال الأول وفيما يلي الجدول رقم(12/4) يلخص نتائج الاختبارات لهذه العبارات:

الجدول رقم (12/3) يوضح مايلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الاولى (31.2) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (11.28) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة الأولى.

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (28.7) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (11.28) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الثانية.

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (27.2) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الثالثة.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (31.07) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (11.28) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة الرابعة.

نستنتج أن مجال الدراسة الاولى والتي نصت على ("اقتناع ودعم الاداره العليا) قد تحققت في جميع عبارات المجال بنسبة موافقة بلغت (79%).

وفيما يلي الجدول رقم(12/3) يلخص نتائج الاختبار لعبارات المجال الأول:

العبارات	قيمة(كاي تربيع)	درجات الحرية	قيمة كاي الجدولية
تتوفر الرغبة الاكيدة للادارة العليا لتطبيق ادارة الجوده الشامله	31.2	3	11.28
تهتم الادارة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبه	28.7	3	11.28
تقوم الاداره بتوفير المعدات والدعم المادي الازم لتنفيذ الانشطه	27.2	4	9.48
تقوم الاداره بتقديم الحوافز لتسهيل تنفيذ الانشطه	31.07	3	11.28

وعلية فإن الجدول التالي يلخص نتائج الفرضية:

جدول رقم (13/3) ملخص نتائج الفرضية

مستوى المعنوية	قيمة كاي تربيع	التفسير	المتوسط العام	نسبة الموافقة	المجال الأول
0.000	27.7	أوافق	4.07	%78.7	اقتناع ودعم الاداره العليا

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

تحليل عبارات المجال الثاني

تدريب وتنمية الموظفين

أولاً" التوزيع التكرارى لعبارات المجال الثاني

يوضح الجدول رقم (14/3) ما يلى:

أن غالبية افراد العينة يوافقون على العبارة الأولى.

أن غالبية افراد العينة غير موافقون على العبارة الثانية.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الثالثة.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الرابعة.

جدول (14/3) التوزيع التكرارى لعبارات المحور الثاني

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
تهتم الاداره العليا بموضوع التدريب بشكل كافي	8	%29	9	%32	1	%4	3	%10	7	%29
يتم تدريب العاملين علي التقنيات والاجهزة والمعدات الحديثه	1	%4	9	%32	13	%47	3	%11	2	%7
يتم تقييم مدي الاستفاده من برامج التدريب من قبل المسؤولين في وزاره	7	%25	9	%32	8	%29	3	%10	1	%4
يتم التدريب بناء علي تحديد الاحتياجات للموظفين	2	%7	7	%25	15	%53	3	%11	1	%4

ثانياً الاحصاء الوصفي لعبارات المجال الثاني

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (15/3) الاحصاء الوصفي لعبارات المجال الثاني

العبارات	الوسيط	التفسير	الانحراف المعياري
تهتم الاداره العليا بموضوع التدريب بشكل كافي	4	موافق بشدة	0.948
يتم تدريب العاملين علي التقنيات والاجهزة والمعدات الحديثه	3	موافق	1.06
يتم تقييم مدي الاستفادة من برامج التدريب من قبل المسؤولين في الوزاره	3	موافق	1.17
يتم التدريب بناء علي تحديد الاحتياجات للموظفين	4	موافق بشدة	0.987

ثالثاً استخدام اختبار (كاي تربيع)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارات الفرضية الثانية وفيما يلي الجدول رقم(15/4) يلخص نتائج الاختبارات لهذه العبارات:

يتضح من الجدول رقم (16/3) مايلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الاولى (124.7) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعليه فان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الأولى
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (65.5) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4)

ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الثانية

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (48.6) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (11.28) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الثالثة.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (113) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الرابعة.

لجدول رقم(16/3) يلخص نتائج الاختبار لعبارات المجال الثاني:

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	قيمة كاي الجدولية
تهتم الاداره العليا بموضوع التدريب بشكل كافي	27.8	4	9.48
يتم تدريب العاملين علي التقنيات والاجهزة والمعدات الحديثه	41.07	4	9.48
يتم تقييم مدي الاستفادة من برامج التدريب من قبل المسؤولين في الوزارة	20.6	4	9.48
يتم التدريب بناء علي تحديد الاحتياجات للموظفين	31.8	4	9.48

نتائج مجال الدراسة الثاني والتي نصت على تدريب وتنمية الموظفين) قد تحققت في جميع عبارات الفرضية بنسبة موافقة بلغت (78.7%).

وعليه فإن الجدول التالي يلخص نتائج المجال:

جدول رقم (17/3) ملخص نتائج المجال

المجال الثاني	نسبة الموافقة	المتوسط العام	التفسير	قيمة كاي تريخ	مستوى المعنوية
تدريب وتنمية الموظفين	78.7%	4.08	أوافق	33.7	0.000

تحليل عبارات المجال الثالث

بناء فرق العمل

أولاً" التوزيع التكراري لعبارات المجال الثالث

يوضح الجدول رقم (18/3) ما يلي:

أن غالبية افراد العينة يوافقون على العبارة الأولى.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الثانية.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الثالثة.

جدول (18/3) التوزيع التكرارى لعبارة المحور الثالث

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1	4%	3	10%	8	29%	9	32%	7	25%	تعمل الاداره علي خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الاقسام وذلك لتحقيق التحول الي نظام الجودة
1	4%	3	11%	15	53%	7	25%	2	7%	يتم استخدام فريق العمل عند مواجهه مشكلة او تطوير خدمة ما
7	29%	3	10%	1	4%	9	32%	8	29%	تعمل الادارة علي تحفيز العمل الجماعي من خلال تقوية الروابط والواصر الاجتماعيه

ثانياً الاحصاء الوصفي لعبارة المجال الثالث

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارة المقياس وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (19/3) الاحصاء الوصفي لعبارة المجال الثالث

الانحراف المعياري	التفسير	الوسيط	العبارات
0.948	موافق بشدة	4	تعمل الاداره علي خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الاقسام وذلك لتحقيق التحول الي نظام الجودة
1.06	موافق	3	يتم استخدام فريق العمل عند مواجهه مشكلة او تطوير خدمة ما
1.17	موافق	3	تعمل الادارة علي تحفيز العمل الجماعي من خلال تقوية الروابط والواصر الاجتماعيه

ثالثاً" استخدام اختبار (كاي تربيع)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارات الفرضية الثالثة وفيما يلي الجدول رقم(19/3) يلخص نتائج الاختبارات لهذه العبارات:

يوضح الجدول رقم (20/3) مايلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الاولى (31.2) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الأولى
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (23.3) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الثانية
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (25.1) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (11.28) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الثالثة.

وفيما يلي الجدول رقم (20/3) يلخص نتائج الاختبار لعبارات المجال الثالث:

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	قيمة الجدولية كاي
تعمل الاداره علي خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الاقسام وذلك لتحقيق التحول الي نظام الجودة	31.2	4	9.48
يتم استخدام فريق العمل عند مواجهه مشكلة او تطوير خدمة ما	23.3	4	9.48
تعمل الادارة علي تحفيز العمل الجماعي من خلال تقوية الروابط والواصر الاجتماعيه	25.1	4	9.48

عليه فأن الجدول التالي يلخص نتائج المجال الثالث:

نتائج المجال الثالث والتي نص على (بناء فرق العمل) قد تحقق في جميع عبارات المجال بنسبة موافقة بلغت (78%).

جدول رقم (21/3) ملخص نتائج المجال الثالث

المجال الثالث	نسبة الموافقة	المتوسط العام	التفسير	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية
بناء فرق العمل	%78	4.06	أوافق	35.01	0.000

تحليل عبارات المجال الرابع

احترام وتقدير الموظفين

أولاً" التوزيع التكراري لعبارات المجال الرابع

يوضح الجدول رقم (22/3) ما يلي:

أن غالبية افراد العينة يوافقون على العبارة الأولى.

أن غالبية افراد العينة غير موافقون على العبارة الثانية.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الثالثة.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الرابعة.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الخامسة.

جدول (22/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع

العبارة	أوافق بشدة			أوافق			محايد		لا اوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	عدد	نسبة	عدد	عدد	نسبة	عدد	نسبة
يبتعد الرؤساء في وزاره عن اسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع الموظفين	8	%29	9	%32	1	%4	3	%10	7	%29
يتم مكافأة الموظفين في وزاره بناء علي ادائهم المتميز	0	%0	6	%21	13	%47	7	%25	2	%7
تهتم الاداره العليا بتعزيز الثقه بينها وبين الموظفين علي اختلاف مستوياتهم	7	%25	9	%32	8	%29	3	%10	1	%4
هناك نظام عادل للمكافآت والحوافز لتقدير جهود الموظفين	2	%7	7	%25	15	%53	3	%11	1	%4
تنسم علاقتي بزملائي في العمل بالانسجام والاحترام المتبادل	1	%4	9	%32	13	%47	3	%11	2	%7

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقا " لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (23/3) الاحصاء الوصفي لعبارات المجال الرابع

الانحراف المعياري	التفسير	الوسيط	العبارات
0.948	موافق بشدة	4	يبتعد الرؤساء في وزاره عن اسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع الموظفين
1.06	موافق	3	يتم مكافأة الموظفين في وزاره بناء علي ادائهم المتميز
1.17	موافق	3	تهتم الاداره العليا بتعزيز الثقة بينها وبين الموظفين علي اختلاف مستوياتهم
0.987	موافق بشدة	4	هناك نظام عادل للمكافآت والحوافز لتقدير جهود الموظفين
0.948	موافق بشدة	4	تنسم علاقتي بزملائي في العمل بالانسجام والاحترام المتبادل

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

ثالثا" استخدام اختبار (كاي تربيع)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارات الفرضية الثالثة وفيما يلي الجدول رقم(23/3) يلخص نتائج الاختبارات لهذه العبارات:

يوضح الجدول رقم (24/3) مايلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الاولى (31.2) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعليه فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الأولى

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (23.3) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الثانية

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (25.1) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (11.28) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على العبارة الثالثة

وفيما يلي الجدول رقم(24/3) يلخص نتائج الاختبارلعبارات المجال الرابع:

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	قيمة كاي الجدولية
يبتعد الرؤساء في وزاره عن اسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع الموظفين	31.2	4	9.48
يتم مكافأة الموظفين في وزاره بناء علي ادائهم المتميز	23.3	4	9.48
تهتم الاداره العليا بتعزيز الثقة بينها وبين الموظفين علي اختلاف مستوياتهم	25.1	4	9.48
هناك نظام عادل للمكافآت والحوافز لتقدير جهود الموظفين	20.6	4	9.48
تنسم علاقتي بزملائي في العمل بالانسجام والاحترام المتبادل	31.8	4	9.48

عليه فأن الجدول التالي يلخص نتائج المجال الرابع:

نتائج المجال الرابع والتي نص على (احترام وتقدير الموظفين) قد تحقق في جميع عبارات المجال بنسبة موافقة بلغت (68%).

جدول رقم (25/3) ملخص نتائج المجال الرابع

المجال الرابع	نسبة الموافقة	المتوسط العام	التفسير	قيمة كاي تريع	مستوى المعنوية
احترام وتقدير الموظفين	68.1%	4.00	أوافق	30.07	0.004

تحليل عبارات المجال الخامس

مشاركة الموظفين

أولاً" التوزيع التكرارى لعبارات المجال الخامس

يوضح الجدول رقم (26/3) ما يلي:

أن غالبية افراد العينة يوافقون على العبارة الأولى.

أن غالبية افراد العينة غير موافقون على العبارة الثانية.

جدول (26/3) التوزيع التكرارى لعبارة المحور الخامس

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
تعمل الاداره العليا علي تفويض صلاحياتها للعاملين لتسهيل الاعمال وخدمه المراجعين	8	%29	9	%32	1	%4	3	%10	7	%29
تهتم الاداره العليا بالتغذيه الراجعه من العاملين من خلال تقبل المقترحات الجيده وتبنيها	0	%0	6	%21	13	%47	7	%25	2	%7

ثانياً الاحصاء الوصفي لعبارة المجال الخامس

فيما يلى جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارة المقياس وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (27/3) الاحصاء الوصفي لعبارة المجال الخامس

العبارة	الوسيط	التفسير	الانحراف المعياري
تعمل الاداره العليا علي تفويض صلاحياتها للعاملين لتسهيل الاعمال وخدمه المراجعين	4	موافق بشدة	0.948
تهتم الاداره العليا بالتغذيه الراجعه من العاملين من خلال تقبل المقترحات الجيده وتبنيها	3	موافق	1.06

ثالثاً استخدام اختبار (كاى تربيع)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (كاى تربيع) لدلالة الفروق بين الاجابات

على كل عبارات الفرضية الثالثة وفيما يلي الجدول رقم (27/3) يلخص نتائج الاختبارات لهذه العبارات:

يوضح الجدول رقم (28/3) مايلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الاولى (31.2) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الأولى

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (23.3) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الثانية

وفيما يلي الجدول رقم (28/3) يلخص نتائج الاختبار لعبارات المجال الخامس:

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	قيمة كاي الجدولية
تعمل الاداره العليا علي تفويض صلاحياتها للعاملين لتسهيل الاعمال وخدمه المراجعين	31.2	4	9.48
تهتم الاداره العليا بالتغذية الراجعة من العاملين من خلال تقبل المقترحات الجيده وتبنيها	23.3	4	9.48

فأن الجدول التالي يلخص نتائج المجال الخامس:

نتائج المجال الخامس والتي نص على (مشاركة الموظفين) قد تحقق في جميع عبارات المجال بنسبة موافقة بلغت (59%).

جدول رقم (29/3) ملخص نتائج المجال الخامس

المجال الخامس	نسبة الموافقة	المتوسط العام	التفسير	قيمة كاي تريع	مستوى المعنوية
مشاركة الموظفين	58.8%	4.04	أوافق	28.32	0.012

تحليل عبارات المجال السادس

التركيز علي جمهور العملاء

أولاً" التوزيع التكراري لعبارات المجال السادس

يوضح الجدول رقم (30/3) ما يلي:

أن غالبية افراد العينة يوافقون على العبارة الأولى.

أن غالبية افراد العينة غير موافقون على العبارة الثانية.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الثالثة.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الرابعة.

جدول (30/3) التوزيع التكرارى لعبارة المحور السادس

لا وافق بشدة		لا وافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
2	%7	3	%11	13	%47	9	%32	4	%4	1	لدى الاداره العليا معرفه التامه بالخدمات التي تقدمها الوزاره للمستفيدين
2	%7	7	%25	13	%47	6	%21	0	%0	0	تحرص الاداره علي منح الصلاحيات الكافيه للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين
7	%29	3	%10	1	%4	9	%32	29	%29	8	يوجد نظام في الوزاره يسهل وصول اراء المنتفعين بالخدمه الي المسئولين في الاداره العليا
7	29	2	%7	3	%10	1	%4	53	%53	15	في حالة حدوث اي خلل في تقديم الخدمه يتم اتخاذ الاجراء التصحيحي بما يضمن رضا المستفيدين

ثانياً الاحصاء الوصفي لعبارة المجال السادس

جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارة المقياس وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (31/3) الاحصاء الوصفي لعبارات المجال السادس

العبارات	الوسيط	التفسير	الانحراف المعياري
لدي الاداره العليا المعرفه التامه بالخدمات التي تقدمها الوزاره للمستفيدين	4	موافق بشدة	0.948
تحرص الاداره علي منح الصلاحيات الكافيه للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين	3	موافق	1.06
يوجد نظام في الوزاره يسهل وصول اراء المنتفعين بالخدمه الي المسؤولين في الاداره العليا	3	موافق	1.17
في حالة حدوث اي خلل في تقديم الخدمه يتم اتخاذ الاجراء التصحيحي بما يضمن رضا المستفيدين	4	موافق بشدة	0.987

ثالثاً" استخدام اختبار (كاي تربيع)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارات الفرضية الثالثة وفيما يلي الجدول رقم(31/3) يلخص نتائج الاختبارات لهذه العبارات:

يوضح الجدول رقم (32/3) مايلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الاولى (31.2) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الأولى
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (23.3) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الثانية

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (25.1) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (11.28) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على العبارة الثالثة وفيما يلي الجدول رقم(32/3) يلخص نتائج الاختبار ل عبارات المجال السادس:

العبارة	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	قيمة كاي الجدولية
لدي الاداره العليا المعرفه التامه بالخدمات التي تقدمها الوزاره للمستفيدين	31.2	4	9.48
تحرص الاداره علي منح الصلاحيات الكافيه للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين	23.3	4	9.48
يوجد نظام في الوزاره يسهل وصول اراء المنتفعين بالخدمه الي المسؤولين في الاداره العليا	25.1	4	9.48
في حالة حدوث اي خلل في تقديم الخدمه يتم اتخاذ الاجراء التصحيحي بما يضمن رضا المستفيدين	20.6	4	9.48

عليه فأن الجدول التالي يلخص نتائج المجال السادس:

وهي ان المجال الثالث والتي نص على (التركيز علي جمهور العملاء) قد تحقق في جميع عبارات المجال بنسبة موافقة بلغت (82%).

جدول رقم (33/3) ملخص نتائج المجال السادس

المجال السادس	نسبة الموافقة	المتوسط العام	التفسير	قيمة كاي تريغ	مستوى المعنوية
التركيز علي جمهور العملاء	82.1%	4.50	أوافق	42.51	0.001

تحليل عبارات المجال السابع

مستوي وعي الموظفين

أولاً" التوزيع التكراري لعبارات المجال السابع

يوضح الجدول رقم (34/3) ما يلي:

أن غالبية افراد العينة يوافقون على العبارة الأولى.

أن غالبية افراد العينة غير موافقون على العبارة الثانية.

جدول (34/3) التوزيع التكرارى لعبارة المحور السابع

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
يتوفر لدى الاداره العليا معرفه بمفهوم الجوده الشامله	1	%4	9	%32	13	%47	3	%11	2	%7
تمتلك الوزاره الكفاءات البشريه المؤهله لتطبيق اداره الجوده الشامله	8	%29	9	%32	1	%4	3	%10	7	%29

ثانيا" الاحصاء الوصفى لعبارة المجال السابع

جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارة المقياس وترتيبها وفقا" لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (35/3) الاحصاء الوصفى لعبارة المجال السابع

العبارة	الوسيط	التفسير	الانحراف المعياري
يتوفر لدى الاداره العليا معرفه بمفهوم الجوده الشامله	4	موافق بشدة	0.948
تمتلك الوزاره الكفاءات البشريه المؤهله لتطبيق اداره الجوده الشامله	3	موافق	1.06

ثالثا" استخدام اختبار (كاى تربيع)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (كاى تربيع) لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارات الفرضية الثالثة وفيما يلي الجدول رقم(35/3) يلخص نتائج الاختبارات لهذه العبارات:

يوضح الجدول رقم (36/3) مايلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الاولى (31.2) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الأولى

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (23.3) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة الثانية

وفيما يلي الجدول رقم(36/3) يلخص نتائج الاختبارلعبارات المجال السابع:

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	قيمة كاي الجدولية
يتوفر لدي الاداره العليا المعرفه بمفهوم الجوده الشامله	31.2	4	9.48
تمتلك الوزاره الكفاءات البشريه المؤهله لتطبيق ادارة الجوده الشامله	23.3	4	9.48

فأن الجدول التالي يلخص نتائج المجال السابع:

وهي أن المجال السابع والتي نص على (مستوي وعي الموظفين) قد تحقق في جميع عبارات المجال بنسبة موافقة بلغت (57%).

جدول رقم (37/3) ملخص نتائج المجال السابع

المجال السابع	نسبة الموافقة	المتوسط العام	التفسير	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية
مستوي وعي الموظفين	57.1%	3.05	أوافق	25.01	0.052

تحليل عبارات المجال الثامن

المعوقات التي تعترض الوزارة

أولاً" التوزيع التكراري لعبارات المجال الثامن

جدول (38/3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثامن

العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا اوافق بشدة		لا اوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	عدد	نسبة	عدد		
عدم وجود استراتيجيه واضحه لادارة الجودة الشامله في الوزاره	8	%29	9	%32	1	%4	3	%10	7	%29
غياب نظم فعاله للاتصلات في داخل الوزراه	15	%53	1	%4	3	%10	2	%7	7	29
غياب العوامل التحفيزيه وعدم القدره علي توفير مكافآت وتقدير لانجازات الافراد	7	%25	9	%32	8	%29	3	%10	1	%4
عدم تطبيق الاجراءات الجزائيه بدقه في حالة حدوث تجاوزات	8	%29	9	%32	1	%4	3	%10	7	%29
عدم توفير مناخ ملائم لتطبيق ادارة الجودة الاشامله كالتدريب غير المناسب او قله التدريب	1	%4	9	%32	13	%47	3	%11	2	%7
عدم الالتزام بروح الفريق في العمل	7	%25	9	%32	8	%29	3	%10	1	%4
عدم كفاءة القوانين المنظمه للعمل في الوزاره بما يتلاءم وتطبيق الجودة الشامله	1	%4	9	%32	13	%47	3	%11	2	%7
وجود عبء في العمل وضيق الوقت ممايعوق التفرغ لبرامج تنمويه	0	%0	6	%21	13	%47	7	%25	2	%7
قله الامكانيات الماليه والماديه	8	%29	9	%32	1	%4	3	%10	7	%29
التكدس الوظيفي ، اي التوظيف الفائض عن الاحتياج الفعلي	7	%25	9	%32	8	%29	3	%10	1	%4
عدم مراعاة الطرق الصحيحه في اختيار العاملين	2	%7	7	%25	15	%53	3	%11	1	%4

ثانياً الاحصاء الوصفي لعبارات المجال الثامن

يوضح الجدول رقم (38/3) ما يلي:

أن غالبية افراد العينة يوافقون على العبارة الأولى.

أن غالبية افراد العينة غير موافقون على العبارة الثانية.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الثالثة.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الرابعة.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الخامسة.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة السادسة.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة السابعة.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الثامنة.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة التاسعة.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة العاشرة.

أن غالبية افراد العينة موافقون على العبارة الحادية عشر.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعبارات

المقياس وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (39/3) الاحصاء الوصفي لعبارات المجال الثامن

العبارات	الوسيط	التفسير	الانحراف المعياري
عدم وجود استراتيجيه واضحه لادارة الجودة الشامله في الوزاره	4	موافق بشدة	0.948
غياب نظم فعاله للاتصالات في داخل الوزراه	3	موافق	1.06
غياب العوامل التحفيزيه وعدم القدره علي توفير مكافآت وتقدير لانجازات الافراد	3	موافق	1.17
عدم تطبيق الاجراءات الجزائيه بدقه في حالة حدوث تجاوزات	4	موافق بشدة	0.987
عدم توفير مناخ ملائم لتطبيق ادارة الجوده الاشامله كالتدريب غير المناسب او قله التدريب	4	موافق بشدة	0.894
عدم الالتزام بروح الفريق في العمل	4	موافق بشدة	0.939
عدم كفاءة القوانين المنظمه للعمل في الوزاره بما يتلاءم وتطبيق الجودة الشامله	4	موافق بشدة	1.06
وجود عبء في العمل وضيق الوقت مما يعوق التفرغ لبرامج تنمويه	4	موافق	1.02
قله الامكانيات الماليه والماديه	4	موافق	0.948
التكدس الوظيفي ، اي التوظيف الفائض عن الاحتياج الفعلي	4	موافق	0.948
عدم مراعاة الطرق الصحيحه في اختيار العاملين	3	موافق	1.06
عدم وجود استراتيجيه واضحه لادارة الجودة الشامله في الوزاره	3	موافق	1.17

ثالثاً" استخدام اختبار (كاي تربيع)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق بين

الاجابات على كل عبارات الفرضية الثالثة وفيما يلي الجدول رقم(39/3) يلخص نتائج الاختبارات لهذه العبارات:

يوضح الجدول رقم (40/3) أنه بلغت القيمة الكلية لمربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للمجال الثامن (المعوقات التي تعترض الوزاره) (44.7) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على المجال الثامن (المعوقات التي تعترض الوزاره).

جدول رقم(40/3) يلخص نتائج الاختبارلعبارات المجال الثامن:

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	قيمة كاي الجدولية
عدم وجود استراتيجيه واضحه لادارة الجودة الشامله في الوزاره	31.2	4	9.48
غياب نظم فعاله للاتصالات في داخل الوزاره	23.3	4	9.48
غياب العوامل التحفيزيه وعدم القدره علي توفير مكافآت وتقدير لانجازات الافراد	25.1	4	9.48
عدم تطبيق الاجراءات الجزائيه بدقه في حالة حدوث تجاوزات	17.3	3	11.28
عدم توفير مناخ ملائم لتطبيق ادارة الجوده الاشامله كالتدريب غير المناسب او قله التدريب	44.7	4	9.48
عدم الالتزام بروح الفريق في العمل	36.8	4	9.48
عدم كفاءة القوانين المنظمه للعمل في الوزاره بما يتلاءم وتطبيق الجودة الشامله	52.6	4	9.48
وجود عبء في العمل وضيق الوقت ممايعوق التفرغ لبرامج تنمويه	37.8	4	9.48
قله الامكانيات الماليه والماديه	31.2	4	9.48
التكدس الوظيفي ، اي التوظيف الفائض عن الاحتياج الفعلي	23.3	4	9.48
عدم مراعاة الطرق الصحيحه في اختيار العاملين	25.1	4	9.48

فأن الجدول التالي يلخص نتائج المجال الثامن:

نستنتج أن المجال الثامن والتي نص على (المعوقات التي تعترض الوزاره) قد تحقق في جميع عبارات المجال بنسبة موافقة بلغت (90%)

جدول رقم (41/3) ملخص نتائج المجال الثامن

المجال الثامن	نسبة الموافقة	المتوسط العام	التفسير	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية
المعوقات التي تعترض الوزارة	90.5%	4.62	أوافق	45.21	0.000

بناء على التحليل السابق، توصلت الدراسة إلى نتائج من شأنها أن تساهم في معرفة أهم المشاكل والمعوقات لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد نقاط القوة والضعف في الوزارة لكي تساعد الإدارة العليا على التخطيط من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أظهرت نتائج الدراسة وجود اقتناع ورغبة لدى الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

كما أظهرت تدني درجة التزام ودعم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويعزى ذلك لعدم توفير المعدات اللازمة وتقديم الحوافز واعتماد خطط تدريبية ورسم الإستراتيجيات وعدم إتباع الإدارة لأسلوب بناء فرق عمل، لحل المشاكل

تشير نتائج الدراسة إلى توفر اتجاه متوسط نحو تدريب وتنمية العاملين

يتبين من نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط نحو تكوين فرق العمل

أظهرت نتائج الدراسة وجود توجه متوسط نحو تقدير واحترام العاملين في الوزارة، حيث بينت النتائج وجود علاقة احترام وانسجام متبادلة بين الإدارة العليا والموظفين، وبين الموظفين وزملاءهم.

أظهرت الدراسة أن التوجه العام نحو مشاركة العاملين من خلال تفويض الإدارة العليا لهم واعطاء الصلاحيات لتسهيل الاعمال وخدمة المراجعين كان متوسطاً.

أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك توجهاً عالياً لدى العاملين في الوزارة نحو التركيز على الجمهور من العملاء، وظهر لدى الإدارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها الوزارة للجمهور، كما أن الإدارة تحرص على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية

رغبات المستفيدين. ولكنه لم يكن هناك نظام فعال في الوزارة يسهل عملية وصول آراء الجمهور إلى المسؤولين، ويمكن الموظفين من إجراء عملية التغذية الراجعة لتصحيح الإجراءات بما يضمن رضا المستفيدين.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك نقص في مستوى وعي الموظفين حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى عدم وضع الوزارة خطة لتحديد وتطبيق المفاهيم الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، داخل الوزارة وخارجها

توصلت الدراسة إلى أن هناك توجهاً عالياً نحو المعايير التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يتبين من نتائج الدراسة بشكل عام، عدم وجود خطة إستراتيجية طويلة المدى تهدف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة، وأن هناك تطبيقات جزئية لبعض ركائز إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى عمليات إصلاح إدارية عامة وليس للإدارة العليا المعرفة أو الوعي بأنها أحد ركائز إدارة الجودة الشاملة

ومن نتائج الدراسة والأدبيات السابقة، تم تقديم نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والرى/ ولاية الخرطوم

الفصل الخامس

المناقشة

1.5 اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اقتناع ودعم الإدارة العليا وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزاره الزراعة والثروة الحيوانية والري في ولاية الخرطوم

الفرضية الأولى التي نصت علي أنه (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اقتناع ودعم الإدارة العليا وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزاره الزراعة والثروة الحيوانية والري في ولاية الخرطوم) تم التحقق منها بنسبة قبول بلغت 62% حيث جاءت قيمة معامل التحديد المعدل أو معامل التفسير المصحح (R^2) تساوي 0.62 ونموذج الإنحدار المتعدد معنوي أقل من 0.05.

تتفق معظم الدراسات السابقه المتوفرة مع الفرضيه حيث خرجت معظم الدراسات التوفره بنتائج ايجابيه نحو الفرضيه مثل دراسة (المناصير 1994) ودراسة (طعامنه 2001) ودراسة (عبداللطيف 2002) ودراسة (الناظر 2004) ودراسة سترنجهام وشاند (Stringham, Shand ,H.2004)

الفرضية الثانية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزاره الزراعة والثروة الحيوانية والري في ولاية الخرطوم.

الفرضية الثانية التي نصت علي أنه (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزاره الزراعة والثروة الحيوانية والري في ولاية الخرطوم) لم يتم التحقق منها بنسبة قبول بلغت 47% حيث جاءت

قيمة معامل التحديد المعدل أو معامل التفسير المصحح (R^2) تساوي 0.47 ونموذج الإنحدار المتعدد معنوي أكبر من 0.05.

الفرضية الثالثة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزاره الزراعة والثروة الحيوانية والري في ولاية الخرطوم

الفرضية الثالثة التي نصت علي أنه (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزاره الزراعة والثروة الحيوانية والري في ولاية الخرطوم) تم التحقق منها بنسبة قبول بلغت 77% حيث جاءت قيمة معامل التحديد المعدل أو معامل التفسير المصحح (R^2) تساوي 0.77 ونموذج الإنحدار المتعدد معنوي أقل من 0.05.

الفرضية الرابعة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين احترام وتقدير الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزاره الزراعة والثروة الحيوانية والري في ولاية الخرطوم.

الفرضية الرابعة التي نصت علي أنه (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين احترام وتقدير الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزاره الزراعة والثروة الحيوانية والري في ولاية الخرطوم) تم التحقق منها بنسبة قبول بلغت 67% حيث جاءت قيمة معامل التحديد المعدل أو معامل التفسير المصحح (R^2) تساوي 0.67 ونموذج الإنحدار المتعدد معنوي أقل من 0.05.

الفرضية الخامسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الجمهور من العملاء وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزاره الزراعة والثروة الحيوانية والري في ولاية الخرطوم.

الفرضية الخامسة التي نصت علي أنه (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الجمهور من العملاء وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزاره الزراعة والثروة الحيوانية والري في ولاية الخرطوم) لم يتم التحقق منها بنسبة قبول بلغت 38% حيث جاءت قيمة معامل التحديد المعدل أو معامل التفسير المصحح (R^2) تساوي 0.38 ونموذج الإنحدار المتعدد معنوي أكبر من 0.05.

2.5 المناقشة:

مناقشة نتائج الخصائص الاولية لعينة الدراسة اولا والمتمثله في النوع والعمر ،المؤهل العلمي ،المسمي الوظيفي ، الخبرة العمليه ، حيث بينت النتائج ان 57% من عينة الدراسه هم من الذكور بينما بلغت نسبه الاناث 42.9% . بالنسبه للمتغير العمر يتبين ان 42% اعلي نسبه من عينه الدراسة هي الفئه العمريه (37وأقل من 47 سنه) وهذا يدل علي ان هذه الفئه متوسطه العمر بالنسبه للفئات الاخري ويشير هذا الي عمق التجربه الاداريه ونضجها من خلال عمق التجربه العمريه كما أن تلك الفترة من العمر لها القدرة المميزة والقابلية للتطوير عن طريق التدريب والتعامل مع المتغيرات حسب الظروف المتوفرة، كما يمكن الاستفادة منها لفترات أطول نظراً لاحتمالية استمرارهم في المؤسسة.او الوزارة. بالنسبة لمتغيرالمؤهل العلمي بينت النتائج ان 60.7%وهي اعلي نسبه ، من حملة البكالوريوس وهو ما يدل على توفر القدرات المتعلمة والتي لها القابلية والقدرة على التطور والتطوير والتفاعل في الوزارة. بالنسبه لمتغيرالمسمى الوظيفي : يتبين أن 53.6% هم تحت مسمي مدير ادارة وهي النسبه الاعلي من بين النسب وهذا ما يشير إلى ارتفاع عدد العاملين في الإدارة الوسطى، وأهمية تلك الفئة الإدارية في قيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضرورة التركيز عليها وتطويرها كما ينادي جوران (جودة،2004).

بالنسبة لمتغير الخبرة العملية بينت النتائج ان 39.3% وهي النسبة الاعلى من بين النسب لعينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم (اكثر من عشرة سنوات) ويشير هذا الي أن الفئة العاملة في الوزارات هم غالباً ذوي خبرة ميدانية في العمل لدى القطاع الحكومي، وهذا يجسد القدرة على الاستيعاب والتعلم السريع لبرامج الجودة الشاملة.

بناء علي التحليل السابق والنتائج التي توصلت اليها الدراسة وبعد المقارنه بين نتائج هذه الدراسة وبين نتائج الدراسات السابقه وجدت هناك توافق وتشابهه في بعض النتائج كما ان بعض النتائج لا تتفق مع الدراسات والابحاث التي تناولت الموضوع ذاته ، حيث اظهرت دراسة كل من سعدي الكحلوت (الكحلوت 2004) وافنان عبداللطيف (عبداللطيف 2000) نتائج مشابهه فيما يخص ضعف دعم والتزام الادارة العليا مما يؤكد علي وجود مشكله حقيقيه تتمثل في درجه التزام الادارة العليا بدعم أنشطة وممارسات ادارة الجودة الشاملة ،كما لوحظ ان تلك النتائج لا تتفق مع معظم الدراسات التي اظهرت ان هناك دعم والتزام من قبل الاداره العليا لنشر وتطبيق ادارة الجودة الشامله منها دراسة (المناصير 1994) في الاردن ودراسة (النيادي1999) في الامارات و(الناظر 2004) في الاردن .

اما فيما يخص التدريب وتنمية الموظفين تتفق النتائج مع دراسة (الناظر 2004) حول وجود اتجاه متوسط نحو تدريب وتنمية الموظفين فيما يختلف مع دراسته (عبداللطيف 2000) حيث بينت نتائج دراستها ان التوجه نحو تدريب كان ضعيفا . اظهرت نتائج الدراسة وجود توجه متوسط نحو احترام وتقدير الموظفين وهذا يتفق مع دراسة (الناظر 2004).

اظهرت نتائج الدراسة ان هناك نقص في مستوي وعي الموظفين حول عمليه تطبيق ادارة الجودة الشاملة وهذا يتفق مع دراسة كل من (الكحلوت 2004) و(عبداللطيف 2002) بينما وجدت معظم الدراسات المتوفره لدي الباحث ان هناك وعي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة من قبل العاملين بدرجات متفاوتة من من متوسطه الي عاليه

حيث اظهرت دراسة (المناصير1994) توجهها متوسطا بينما اظهرت (الناظر
2004) توجهها عاليا حول وعي العاملين بمفهوم ادارة الجودة الشاملة

الخاتمة :

من خلال ما سبق وما ذكرنا يتضح لنا جليا ان ادارة الجودة الشاملة هي النموذج الأمثل والأشمل لأسلوب الأداره الحديث الذي يضمن جودة العمليات وجودة المنتج والخدمه ويركز علي العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين لذا ينبغي الاهتمام به والعمل علي نشره في القطاع العام أو الحكومي، لان الفائدة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن الحكومات من تنفيذ متطلبات الجماهير منها، كما يمكنها من تحقيق الرفاهية والازدهار في المجتمع ككل، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى استخدام الموارد الوطنية بأنسب المجالات واستغلالها بأحسن الطرق، وتحسين جودة المنتجات العامة وبأقل التكاليف، وكل ذلك ينعكس على المواطن حيث يحظى بخدمات أفضل وبتكاليف أقل .

ختاما ما هذا الا جهد مقل ولاندعي فيه الكمال ولكن عذرا اننا بذلنا فيه قصاري جهدنا فإن أصبنا فذاك مرادنا وإن أخطأنا فلنا شرف المحاولة والتعلم .

أخيرا، بعد ان تقدمت باليسير في هذا المجال أمل ان ينال القبول ويلقي الاستحسان وصل اللهم وسلم علي سيدنا محمد وعلي آله وصحبه وسلم

التوصيات:

خرجت الدراسة بأهم التوصيات التالية:

- إعداد وتنفيذ برامج توعية وتدريب مكثف لتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئه وأفكاره والفوائد المتوقعة عند تبنيه بالشكل الصحيح، وأن توجه هذه البرامج لجميع المستويات الإدارية في الوزارة، وأن يتم ترشيح الموظفين حسب الاحتياجات الفعلية، وتقييم مدى الاستفادة منها.
- تشكيل وحدة استشارية من ذوي الاختصاص والمعرفة، وترتبط بالمسئول الأول، على أن تكون لها سلطات ذات طبيعة تنسيقية في المؤسسة بحيث تقوم هذه الوحدة بالتنسيق لشرح الرؤى وتحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات والخطط لضمان نجاح وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- توفير وتخصيص الموارد المالية لنشر وتطوير الجودة في الوزارة.
- تبني مفهوم مشاركة العاملين في الوزارة، والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات من خلال تطوير صناديق "الشكاوى والاقتراحات" لاستقبال المقترحات الجيدة التي يقدمها العاملون في المنظمة، والعمل على ضرورة متابعتها. حيث أن ذلك يؤدي إلى تجنب مقاومتهم للأفكار الإدارية الجديدة، وبالأخص إدارة الجودة الشاملة وما تتطلبه من تغيير في مفهوم الإدارة. كما يؤدي إلى تشجيع الابتكارات والمبادرة بأفكار جديدة ومفيدة، ورفع درجة الولاء التنظيمي، كما يرفع درجة الالتزام لدى الإدارة العليا.
- تطبيق النموذج المقترح ضمن خطة إستراتيجية تلتزم من خلالها الإدارة العليا في الوزارة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والرى/ ولاية الخرطوم

بناء على الأدبيات السابقة، نعرض فيما يلي إطاراً مقترحاً لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والرى/ ولاية الخرطوم على مراحل، من خلال تبني الفكرة والعمل على تعميمها مما يسهل من رفع مستوى الأداء والإنتاجية في الوزارة وإداراتها:

أولاً: تبني الفكرة الأساسية لمفهوم الجودة الشاملة إن تبني فكرة مشروع الجودة الشاملة، وتقييم تطبيقه في الوزارة، يقتضي أن تؤمن الإدارة العليا في الوحدات الحكومية به أولاً، والعمل على تطبيق أسسه وقواعده.

ثانياً: نشر ثقافة الجودة الشاملة

ثالثاً: إعداد وتوزيع دليل الجودة الشاملة

رابعاً : تشكيل اللجان الاستشارية للجودة الشاملة

خامساً : تحديد عناصر المراجعة الإدارية قبل الشروع في التنفيذ الشامل في هذا المجال، .

سادساً: التطبيق التجريبي للإطار

سابعاً: تقييم ومتابعة التنفيذ

ثامناً: التطبيق الكامل للإطار المقترح

المراجع:

أولاً : المراجع باللغة العربية:

- آل عبد السلام، خالد بن سالم بن سيف، (2004)، دراسة - دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة آل-البيت، عمان.
- الدرادكة، مأمون، وشلبي، طارق،(2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- القانون الأساسي المعدل لسنة ٢٠٠٣ : الصادر بتاريخ مارس، ٢٠٠٣ ، الصفحة (5)
- الكحلوت، سعدي محمد، (2004)، دراسة - العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- المناصير، علي فلاح، (1994)، دراسة - إدارة الجودة الشاملة :دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الناظر، رولا محمد شفيق راتب، (2004)، دراسة - مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- النيادي، حمد علي حليس،(1999)، دراسة - تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- الهيجان، عبد الرحمن، (1994)، " منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة." ٤٤١ - مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٤ ، العدد ٣،
- جودة ، محفوظ أحمد، (2004)، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- دوبينز، لويد، وماسون، كلير كراوفورد، (1997)، إدارة الجودة - التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، ترجمة -حسين عبد الواحد، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.
- زين الدين، فريد عبد الفتاح، (1996)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، دار الكتب.
- عبد اللطيف، أفنان عبد الحفيظ، (2002)، دراسة - تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية غير الحكومية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير،
- عقيلي، عمر وصفي، (2001)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علي، ناصر أمين أحمد، (2002)، دراسة - أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- كيлада، جوزيف، (2004)، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة د.م/سرور إبراهيم سرور، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.
- محرم، أحمد محروس /فهمي، م. محمد عماد، (2000)، تكاليف الجودة مدخل إلى التطوير والتحسين المستمر، القاهرة: مركز نور الإيمان.
- مصطفى، أحمد سيد، (2001)، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، القاهرة :كلية التجارة بنها - جامعة الزقازيق.
- مصلح، أحمد، (1998)، تضاعف عددهم إلى أربعة أضعاف -تدني رواتب موظفي ٣٣ -السلطة، الحقيقة، عدد ١٠ ، ص ٣١
- وليمنز، الان، و وودوارد، سالي، و دويسون، بول، (2004)، إدارة التغيير بنجاح-إستخدام النظرية، والخبرة في تنفيذ التغيير، ترجمة -سرور على إبراهيم سرور، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- الرسائل الجامعية:

- إبراهيم الحسن محمد إبراهيم (2009)، تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وأثره علي كفاءة الأداء المالي بالقطاع العام في السودان، بحث تكميلي ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،
- حذيفة أحمد الأمين أحمد (2013)، دور إدارة الجودة الشاملة في ترقية أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،
- نهلة عبدالفتاح ابراهيم (2009)، إدارة الجودة الشاملة ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي بحث تكميلي ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،
- نهى بدوي الطاهر أحمد (2007)، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثره في ترشيد التكاليف، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،
- هاجر أحمد علي أحمد(2013)، مدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني بحث تكميلي ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،

- Alzamany, Yasser, Hoddell, Stephen and Savage, Barbara, (2002), "Quality Management Worldwide- Understanding the Difficulties of Implementing Quality Management in Yemen", Vol. 14. No. 4, 2002,
- Antony, Jiju, Leung, Kevin and Knowles, Graeme, and Gosh, Sid, (2002), Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 5, 2002
- Benhardt, Robert, (1991), Public Administration: An Action Orientation, Pacific Gove California, USA: Brooks, Cole Publishing Co.
- Cohen, Steven and Eimicke, William, (1996), Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector, The 57th Annual National Conference of the American Society for Public Administration, Columbia University, Atlanta Georgia.
- Dale, B. G., (1994), Managing Quality, (2nd ed.). UK: Prentice Hall, International, Ltd.
- Glorioso, John E., (1994), TQM and Team Solution. Security Management, Vol. 38, October 1994.
- Hyde, Albert C., (1992), "The Proverbs of Total Quality Management Re-charting the Path to Quality Improvement in the Public Sector", Public productivity & Management Review, Vol. 16, No. 1.
- Longenecker, Clinton O. and Scazzero, Joseph A., (1996), The Ongoing Challenge of Total Quality Management. The TQM Magazine, Vol. 8, No. 2, 1996
- Smith Curtis A., (1994), The Trap Between Strategic Planning and TQM. School Administrator, Vol. 51, issue: 6, June 1994
- Stringham, Shand H., (2004), Does Quality Management Work in the Public Sector?. Public Administration and Management: An Interactive Journal 9 (3), 2004.
- Russell, R. S. & Taylor B. W., (1995), "Production and Operation Management: Focusing on Quality and Competitiveness", Prentice Hall, inc
- Talha, Mohammad, (2004), Total Quality Management: An Overview. The Bottom Line: Managing Library Finances, Vol. 17, No. 1, 2004.
- Tari, Juan Jose, (2005), Components of Successful Total Quality Management. The TQM Magazine, Vol. 17, No. 2, 2005.

ملاحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
عمادة الجودة الشاملة
ماجستير الجودة الشاملة

إستبانة الدراسة

أخي الموظف المحترم، أختي الموظفة المحترمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والري/ ولاية الخرطوم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الجودة الشاملة. لذا أرجو التفضل بتعبئة الاستبانة واختيار الإجابة بدقة وواقعية، علماً بأن اجاباتكم تعامل بسريته تامه ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وسوف يتم إطلاعكم على نتائج هذه الدراسة حينما يتم الانتهاء منها إذا رغبتم بذلك، شاكره لكم تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة/ سارة اسماعيل يوسف

تتكون هذه الاستبانة من جزأين: (يرجى وضع اشارة على الاجابه المناسبه)
الجزء الاول:

البيانات الشخصية والعامه:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 36 سنه (من 37 - اقل من 47 سنه (من 47 - اقل من 57 سنه
57 سنه فأكثر

المؤهل العلمي دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

المسمى الوظيفي وكيل وزارة مدير عام بالوزارة مدير ادارة
رئيس قسم

الخبره خمس سنوات: من (6-10 سنوات اكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني :

يرجي وضع اشارة " x " داخل مربع الاجابه التي تعتقد انها الاقرب الي رأيك:

رقم الفقره	بنود الاستبانة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
	اقتناع ودعم الاداره العليا					
1	تتوفرالرغبة الاكيدة للادارة العليا لتطبيق ادارة الجوده الشامله					
2	تهتم الادارة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبه					
3	تقوم الاداره بتوفير المعدات والدعم المادي الازم لتنفيذ الانشطه					
4	تقوم الاداره بتقديم الحوافز لتسهيل تنفيذ الانشطه					
	تدريب وتنمية الموظفين					
5	تهتم الاداره العليا بموضوع التدريب بشكل كافي					
6	يتم تدريب العاملين علي التقنيات والاجهزة والمعدات الحديثه					
7	يتم تقييم مدي الاستقاده من برامج التدريب من قبل المسؤولين في الوزاره					
8	يتم التدريب بناء علي تحديد الاحتياجات للموظفين					
	بناء فرق العمل					
9	تعمل الاداره علي خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الاقسام وذلك لتحقيق التحول الي نظام الجودة					
10	يتم استخدام فريق العمل عند مواجهه مشكله اوتطوير خدمة ما					
11	تعمل الادارة علي تحفيز العمل الجماعي من خلال تقوية					

					الروابط والواصر الاجتماعيه	
					احترام وتقدير الموظفين	
					يبتعد الرؤساء في الوزارة عن اسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع الموظفين	12
					يتم مكافأة الموظفين في الوزارة بناء علي ادائهم المتميز	13
					تهتم الاداره العليا بتعزيز الثقة بينها وبين الموظفين علي اختلاف مستوياتهم	14
					هناك نظام عادل للمكافآت والحوافز لتقدير جهود الموظفين	15
					تتسم علاقتي بزملائي في العمل بالانسجام والاحترام المتبادل	16
					مشاركة الموظفين	
					تعمل الاداره العليا علي تفويض صلاحياتها للعاملين لتسهيل الاعمال وخدمه المراجعين	17
					تهتم الاداره العليا بالتغذية الراجعة من العاملين من خلال تقبل المقترحات الجيده وتبنيها	18
					التركيز علي جمهور العملاء	
					لدي الاداره العليا المعرفه التامه بالخدمات التي تقدمها الوزارة للمستفيدين	19
					تحرص الاداره علي منح الصلاحيات الكافيه للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين	20
					يوجد نظام في الوزارة يسهل وصول اراء المنتفعين بالخدمه الي المسؤولين في الاداره العليا	21
					في حالة حدوث اي خلل في تقديم الخدمه يتم اتخاذ الاجراء التصحيحي بما يضمن رضا المستفيدين	22
					مستوي وعي الموظفين	
					يتوفر لدي الاداره العليا المعرفه بمفهوم الجوده الشامله	23
					تمتلك الوزارة الكفاءات البشريه المؤهله لتطبيق ادارة الجوده الشامله	24
					المعوقات التي تعترض الوزارة	

					25	عدم وجود استراتيجيه واضحه لادارة الجودة الشامله في الوزاره
					26	غياب نظم فعاله للاتصالات في داخل الوزراه
					27	غياب العوامل التحفيزيه وعدم القدره علي توفير مكافآت وتقدير لانجازات الافراد
					28	عدم تطبيق الاجراءات الجزائيه بدقه في حالة حدوث تجاوزات
					29	عدم توفير مناخ ملائم لتطبيق ادارة الجوده الاشامله كالتدريب غير المناسب او قله التدريب
					30	عدم الالتزام بروح الفريق في العمل
					31	عدم كفاءة القوانين المنظمه للعمل في الوزاره بما يتلاءم وتطبيق الجودة الشامله
					32	وجود عبء في العمل وضيق الوقت مما يعوق التفرغ لبرامج تنمويه
					33	قله الامكانيات الماليه والماديه
					34	التكدس الوظيفي ، اي التوظيف الفائض عن الاحتياج الفعلي
					35	عدم مراعاة الطرق الصحيحه في اختيار العاملين

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

الجامعة	الدرجة الوظيفية	الاسم	م
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أستاذ	محمد عبدالسلام عبدالله	1
جامعه العلوم الطبيه والتكنولوجيا	استاذ	ارباب اسماعيل بابكر	2
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أستاذ مشارك	عبد المطلب البراهيم	3
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أستاذ مساعد	الطيب عمر أحمد	4