



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
مركز الجودة الشاملة

**أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام**

**(دراسة حالة جهاز السودانبيين العاملين بالخارج)**

**The effect of Implementing Total Quality Management in Public  
Institutions ( A case study of Secretariat of Sudanese Working abroad(SSWA) )**

**بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الجودة الشاملة**

**الطالب/ عبد السميع عبد الرازق الطيب موسى**

**إشراف : بروفيسور الهادي محمد احمد التجاني**

**ودكتور موسى حسب الرسول**

٢٠١١م

قال تعالى :

((وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ))

الآية ١٥٩ آل عمران.

صدق الله العظيم

((أَنْ اللَّهُ يَجِبُ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ))

رواه مسلم والبخارى

ب

## الإهداء:

إلى والدي حباً وتقديراً لهم داعياً لهم الله أن يمتعهم بالصحة والعافية وطول العمر، إلى من تحملت عناء غربتي، وشاركتني الصبر أم آرام، وإلى من هن استمرار لحياتي وتنازلن عن كثير من حقوق الطفولة خلال فترة إنشغالي عنهن من أجل تحقيق ماكنت أصبو إليه بناتي (آرام وأنغام وريم) وإلى أساتذتي الأجلاء. وإلى كل طلاب العلم في بلادي.

الباحث / عبد السميع عبد الرازق الطيب

٢٠١١م

## الشكر والتقدير

احمد الله واشكره الذي هداني لأنهل من العلم لمساعدتي في مسيرة حياتي ولخدمة ديني و وطني واليوم اقطف ثمرة جهدي لا املك إلا أن أتقدم بالشكر لأستاذي الجليل البروفيسور/ الهادي محمد احمد التجاني لما قدمه من نصح وإرشادات وعلم راق ,فقد وجهني وأمدني بعلمه وفكره رغم مشغوليته ووقته الثمين كان معي متواضعاً جواداً كريماً كما هو معهود له مع طلبته, وأسأل الله أن يجزيه عنى خير الجزاء, كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للدكتور/ موسى حسب الرسول على سعة صدره وتقديم النصح والتوجيهات التي أفادت البحث والباحث, والشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة المؤلفة من البروفيسور/على عبد الله الحاكم والدكتور/ موسى حسب الرسول والدكتور/ عبد الله عبد الرحيم إدريس على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة والحكم عليها. ولا أنسى أن أتقدم بالشكر إلى إدارة الجودة بجهاز المغتربين,وأيضاً أقدم شكري للأخوة بالمركز الأعلى للجودة الشاملة والامتياز لحسن تعاونهم معي.

والشكر إلى كل من قدم خدمة للباحث وأفاد البحث ولم تسعفنا الذاكرة لذكره.

والشكر لله أولاً وأخيراً،،،

الباحث :عبد السميع عبد الرازق الطيب موسى

## فهرس المحتويات

د

الصفحة	الموضوع
ب	- الإهداء
ج	- الشكر التقدير
د	- قائمة المحتويات
ح	- قائمة الجداول
ط	- قائمة الأشكال
ى	- قائمة الملاحق
ل	- مستلخص الدراسة باللغة العربية
م	- مستلخص الدراسة باللغة الإنجليزية
٢-١	- الإطار العام للدراسة
٣	- المدخل المقدمة
٤-٣	- مشكلة البحث
٤	- أهمية موضوع البحث
٥	- أهداف البحث
٥	- فروض البحث
٦	- منهج البحث
٧-٦	- مجتمع الدراسة وعينة البحث
٧	- استبانة الدراسة
٧	- صدق أداة الدراسة
٨-٧	- ثبات الإستبانة
٨	- المعالجة الإحصائية
٩-٨	- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة
١٠-٩	- تعريف مصطلحات الدراسة
١٠	- التعريفات الإجرائية
١١	- نموذج الدراسة
١٣-١٢	- الفصل الأول الإطار النظري
٢٥-١٤	٠:١ المبحث الأول
٤١-٢٦	١:١ المدخل للإدارة والجودة الشاملة
	٢:١ نشأة الجودة الشاملة والتطور التطور التاريخي
	٣:١ تعاريف الجودة ومسميات الجودة الشاملة
	٤:١ المبحث الثاني الدراسات السابقة
	٥:١ الدراسات العربية

الصفحة	الموضوع
٤٦-٤٢	٦:١ الدراسات الأجنبية
٥١-٤٧	٧:١ مناقشة أدبيات الدراسات السابقة
٥٢	١٠:٢ الفصل الثاني الجودة الشاملة المفهوم والأهمية
٥٨-٥٣	١:٢ المبحث الأول : فلاسفة ورواد الجودة ومفكريها
٦٣-٥٨	٢:٢ مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهمية الجودة الشاملة
٦٨-٦٣	٣:٢ نماذج الجودة العالمية
٧٤-٦٩	٤:٢ مبادئ إدارة الجودة الشاملة
٨١-٧٤	٥:٢ أدوات الجودة
٨٨-٨١	٦:٢ المبحث الثاني : تجارب تطبيق الجودة الشاملة مؤسسات القطاع العام
٩١-٨٨	٧:٢ متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام
٩٥-٩١	٨:٢ العوامل المساعدة على نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة
١٠٠-٩٥	٩:٢ الأنشطة الداعمة لنظام الجودة الشاملة
١٠٣-١٠٠	١٠:٢ معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام
١٠٤	١٠:٣ الفصل الثالث أثر تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية في القطاع العام
١٠٧-١٠٥	١:٣ المبحث الأول تعريف مفهوم إقطاع العام (الحكومي)
١١١-١٠٧	٢:٣ المنظمة الدولية للمواصفات (ISO)
١١٤-١١١	٣:٣ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات
١١٦-١١٥	٤:٣ المبحث الثاني أثر تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام .
١٢١-١١٧	٥:٣ جهاز السودانيين العاملين بالخارج
١٢٤-١٢١	٦:٣ تطبيق الجودة الشاملة في جهاز السودانيين العاملين بالخارج
١٤٨-١٢٥	١٠:٤ الفصل الرابع
	١:٤ تحليل بيانات الدراسة
١٥١-١٤٨	٢:٤ اختبار فرضيات الدراسة
١٥٢	٣:٤ عرض النتائج والتوصيات
١٥٣	- خاتمة
١٦٣-١٥٤	- مراجع ومصادر الدراسة
ح-غ	- ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

ح

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٩	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية	(١)
٢٠	مقارنة بين الإدارتين اليابانية والأمريكية	(٢)
٢٣	تعريف إدارة الجودة الشاملة	(٣)
٢٤	تعريف إدارة الجودة الشاملة	(٤)
٤٧	مناقشة أدبيات الدراسات السابقة على ضوء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي.	(٥)
٤٧	مناقشة أدبيات الدراسات السابقة على ضوء الربط بين الجودة الشاملة و الإنتاجية والتكاليف	(٦)
٤٨	مناقشة أدبيات الدراسات السابقة على ضوء تطبيق الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية	(٧)
٤٨	مناقشة أدبيات الدراسات السابقة على ضوء الربط بين الجودة الشاملة ورضاء العملاء والعاملين في المنظمات الخدمية	(٨)
٤٩	مناقشة أدبيات الدراسات السابقة على ضوء الربط بين الجودة الشاملة في قطاع السياحة	(٩)
٤٩	مناقشة أدبيات الدراسات السابقة على ضوء الربط بين تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية	(١٠)
٥٠	مناقشة أدبيات الدراسات السابقة على ضوء الربط بين الجودة الشاملة والمؤسسات التعليمية	(١١)
٥١	مناقشة أدبيات الدراسات السابقة على ضوء الربط بين أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المنظمة	(١٢)
٥١	الدراسة الحالية اثر تطبيق الجودة الشاملة على المؤسسات الخدمية في القطاع العام	(١٣)
٦٦	معايير جائزة نموذج بالديرج	(١٤)
٦٨	معايير جائزة رئاسة الجمهورية للأداء الحكومي المتميز	(١٥)
١١٠	اسم واستخدام الخمس نمطيات لسلسلة ISO 9000	(١٦)
١١١	متطلبات الجودة وفقاً مؤشرات الأيزو	(١٧)
١٢٥	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	(١٨)
١٢٥	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	(١٩)
١٢٦	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	(٢٠)
١٢٦	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(٢١)

١٢٧	توزيع أفراد عينة الدراسة لمتغير الوظيفة	(٢٢)
١٢٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال التزام القيادات العليا بإدارة الجودة الشاملة	(٢٣)
١٢٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال رضا العملاء (المستفيدين) عن الخدمات.	(٢٤)
١٣١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال مشاركة الموظفين في صنع القرار	(٢٥)
١٣٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال توفر نظم معلومات إدارية	(٢٦)
١٣٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال تدريب العاملين	(٢٧)
١٣٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال تبسيط الإجراءات	(٢٨)
١٣٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال قياس الأداء	(٢٩)
١٣٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة من أعلى إلى أدنى	(٣٠)
١٤٠	نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد وفقاً لمتغير الجنس	(٣١)
١٤١	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير العمر	(٣٢)
١٤٢	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	(٣٣)
١٤٣	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(٣٤)
١٤٤	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير الوظيفة	(٣٥)
١٤٥	نتائج اختبار معامل الارتباط بين مجالات الدراسة المختلفة	(٣٦)
١٤٧	نتائج اختبار (ت) لمقارنة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة مع الحسابى الفرضى (٣،٥)	(٣٧)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٠	نموذج الدراسة	(١)
١٦	نظرية (Z) اليابانية	(٢)
١٨	مراحل التطور لإدارة الجودة الشاملة	(٣)
٥٤	مثلث دمينج	(٤)
٥٦	ثلاثية جوران	(٥)
٧٥	عجلة دمينج	(٦)
٧٦	خريطة ضبط الجودة	(٧)
٧٧	الخريطة الانسيابية (لسير العمل)	(٨)
٧٩	مخطط النتيجة والسبب	(٩)
٨٠	مخطط باريتو	(١٠)
٨١	العمل الدائري في الرقابة للجودة	(١١)
٦٤	حلقة تحسين الجودة دمينج	(١٢)
٦٥	نموذج ارفن لإدارة الجودة الشاملة	(١٣)
٦٧	نموذج الجائزة الأوروبية	(١٤)
١٠٦	مراحل تطبيق الإطار المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية	(١٥)
٩٧	أهداف حلقات الجودة وفقاً لدراسة (JUSE)	(١٦)
س	الهيكل التنظيمي لمنظمة الأيزو ISO Organization Chart	(١٧)
ش	الهيكل التنظيمي لجهاز السودانين العاملين بالخارج	(١٨)
ص	رسم بياني يوضح تكرار افراد العينة حسب متغير الجنس	(١٩)
ض	رسم بياني يوضح تكرار افراد العينة حسب متغير العمر	(٢٠)
ظ	رسم بياني يوضح تكرار افراد العينة حسب متغير المؤهل	(٢١)
ع	رسم بياني يوضح تكرار افراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	(٢٢)
غ	رسم بياني يوضح تكرار افراد العينة حسب متغير الوظيفة	(٢٣)

ى

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
ح-ز	استنبانه الدراسة	(١)
س	الهيكل التنظيمي لمنظمة الأيزو	(٢)
ش	الهيكل التنظيمي لجهاز السودانيين العاملين بالخارج	(٣)
ص-غ	الرسوم البيانية التي توضح تكرار المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	(٤)

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام. بدراسة حالة (جهاز المغتربين). من خلال التعرف على درجة تطبيق ست من عناصر إدارة الجودة الشاملة، كما هدفت إلى دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء بالجهاز. ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بتصميم استبانة لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسن مستوى الأداء في الجهاز من وجهة نظر الموظفين بالجهاز. وتم التأكد من صدق وصلاحية أداة الدراسة وثباتها قبل توزيعها على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٧٥) موظفاً وتم اختيار عينة الدراسة هذه بطريقة عشوائية من مجتمع تعدادها ١٨٥ موظف. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت جيدة في ثلاثة مجالات هي (رضاء العملاء (المستفيدين) من الخدمات، تبسيط الإجراءات، التزام القيادات العليا بإدارة الجودة الشاملة) بينما كانت درجة تطبيق العناصر مثل (التدريب، وتوفير نظم المعلومات الإدارية الحديثة ومشاركة الموظفين في صنع القرارات) مقبولة. بمقارنة النتائج المتعلقة بكل

عنصر مع الدرجة التي تبنتها هذه الدراسة بمقياس ليكرت وذلك باستخدام الوسط الحسابي الفرضي (٣،٥) حيث تبين أن درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة التي أشارت لها الدراسة تقع ضمن درجة التطبيق المقبول، كما أن مستوى الأداء كان جيداً بشكل عام وفقاً لمقياس ليكرت. وأظهرت الدراسة وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة من جهة ومستوى الأداء في الجهاز من جهة أخرى، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في تقدير الأفراد لتطبيق بعض عناصر الجودة الشاملة.

وعلى ضوء هذه النتائج يوصى الباحث بما يلي:

توصيات خاصة:

- العمل على تفعيل المشاركة والتمكين للأفراد في عملية صنع القرارات وذلك من خلال تشكيل فرق العمل لمناقشة مختلف جوانب العمل التي تتطلب اتخاذ قرارات معينة فيها.
  - تعميم الدورات التدريبية بحيث يستفيد منها جميع الأفراد، وفقاً للاحتياجات الأفراد التدريبية بما يضمن تطبيق أفضل لبرامج إدارة الجودة الشاملة.
  - العمل على توفير نظم المعلومات الإدارية الحديثة للاستفادة منه في رسم السياسات للتحسين المستمر.
- توصيات عامة:
- مؤسسات القطاعات العامة والخاصة يجب أن تشجع لمزيد من البحوث والدراسات حول برامج إدارة الجودة الشاملة.
  - التعرف على رضاء المستفيدين من الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات من وجهة نظر المستفيدين من خدماتها.

## Abstract

This study aims to analyze the effect of implementing Total quality Management(TQM) in public sector Institutions, the Case of Secretariat of Sudanese Working Abroad (SSWA).

After the application of the six elements of(TQM) , this study aims also to study the effect of applying (TQM) on the level of performance at the Secretariat of Sudanese Working Abroad (SSWA). In order to achieve these aims, the researcher designed a questionnaire to measure how total quality management is being applied and the improvement in the level of performance from employees perspective.

The validity and reliability of the questionnaire were tested before its application. The sample consists of (75) employees selected randomly from a population consisting of (185) employees.

This study shows the results of implementing total quality management good in three fields, these are: *first*, the satisfaction of customer with the services presented by the (SSWA), *second*, simplification of procedures and *third*, the commitment of top leadership by total quality management and . The degree of application of elements like training, the ability to develop modern administrative information systems and employees participation in decision making was found to be acceptable. The results of each of these elements were compared with other criteria in Likert scale adopted in this research with a hypothetical mean (3.5), this shows that the level of application of these elements are within the acceptable level. Further the level performance of (SSWA) was found to be generally good according to Likert scale.

The study showed a positive correlation statistically significant between the application of the elements of total quality management on the one hand and the level of performance in the other hand at(SSWA). It also reflects no significant statistical differences caused by gender and age, career , Scientific qualification and experience at sample's estimation for the application level of some elements of TQM.

**In the light of this study, the researcher recommends the following:**

Special recommendations:

- Activation of the participation and empowerment of individuals in decision-making process through the formation of working groups to discuss various aspects of work that require certain decisions in it.
- Dissemination of training courses so that it benefits all individuals, according to the needs of individuals training to ensure better application of total quality management programs.
- Administrative information Systems should be available in order to benefit policies plotting for continuous improvement .

General recommendations:

- Public and private sectors institutions should encourage and support more researches and studies about (TQM) programs.
- Identify the satisfaction of the beneficiaries of the services provided by these institutions from the point of view of the beneficiaries of their services.