

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالی :-

(وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدًا وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ

لَدَيْهِ أَتَقَى كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُمْ حَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ) صدق الله العظيم

سورة النمل الاية ( ٨٨ )

إهداء

أهدي جهدي هذا إلي كل من قال ربي زدني علماً

## الشكر والتقدير

الشكر من قبل ومن بعد لله العلي القدير الهادي إلي الصراط المستقيم الذي سخر لنا وكل طالب علم نعمة البصيرة والبصر والذي منّ علي بإكمال هذه الدراسة وعلمني مالا أعلم به وأسأله أن يزيدني علماً وتواضعاً وبعد. أجل آيات التقدير إلي البروفسور :علي عبد الله الحاكم الذي تفضل مشكوراً بالإشراف علي هذه الرسالة فقدم السهل الممتنع بمدته لي بالمعلومات الغزيرة ولم يبخل علي بمعلومة كنت أحتاجها وله مني كل التقدير والاحترام. وثم الثناء والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا منارة العلم والتكنولوجيا التي أتاحت لي الفرصة للتحضير بها وكل العرفان لأسرة شركة البنيان المحدودة لما قدمته لي من معلومات أثرت هذا البحث والعرفان ولا يفوتني الشكر والتقدير للدكتور: حامد حميدة الذي قام بالتحليل الإحصائي والشكر موصول للاستاذة / الدكتور: حسن عباس

حسن جامعة أمدرمان الإسلامية والدكتور: مصطفى حامد الحكيم جامعة الزعيم الأزهري  
والدكتور: عبد الله عبد الرحيم جامعة النيلين هؤلاء قاموا بتحكيم الاستبانة. لهم مني  
التقدير والعرفان وشكري وتقديري إلي كل الأهل والأصدقاء وزملاء الدراسة منذ  
المرحلة الأولية إلي الجامعية الذين وقفوا بجانبني وأزروني في إتمام هذه الرسالة .

والله ولي التوفيق

## ABSTRACT

Total Quality management is an administrative concept which started the 1950s of the twentieth century but has become common in the 1980s of the same century. like other administrative methods throughout eras TQM was talked about in the U.S.A. and Britain but has been applied in Japan .TQM . is an integrate system which puts customer satisfaction maximum priority rather than focusing on profits in the short run .Winning organization performance is what we mean by TQM doing the right thing in the right way first time and that it is not a temporary program. but a long journey aiming at best using human resources materials for the benefit of organizations. Islam has taken care of quality .Muslim individual is required to do any job properly . The prophet says :( Allah Prefers when you do any job properly .)

Because of the research importance the researcher has chosen the following title (The effect of TQM on The Organizations Performance in Business Sector : Elbunyan company as case study 1995-2004 .

The research includes five sections and a number of themes :

Section one :- The researcher tackled international quality and standards concepts. it consists of the following themes :- theme (1) TQM and excellence :application challenges .theme (2) historical development of TQM . Theme (3) TQM versus ISO .In this theme the researcher discussed the appearance of international standards . The second requirement is TQM from international standard s perspective .the third requirement is the difference between TQM and ISO .

Section (2) The effect of TQM on administration function. theme (1) quality versus administration functions represented by its relation to planning, organizing , supervision and orientation . in theme (2) the relation between quality and executive functions is discussed represented by its effect on marketing , production ,finance ,human resources and finally ,research and development

In section three the research discussed performance aspects according to standardization and responsibility –theme (2) leadership and change management regarding TQM leadership and types of changes . Theme (3) titled the effect of continuous improvement on TQM and its components

Section four :-Elbunian company limited case study its various section ,administrative functions company branches and the phases of applying quality in purchasing and human resources projects .

Section five :-field study which consists of research random choice which represents research samples in all .The researcher followed the comprehensive statistical survey method .The response was 93%,Alpha Akroph is used to measure credibility and constituency of the study .It resulted in 94%.The statistical processing is done through (SPSS). Five hypothesis are chosen :-

1 There is a relation between integrated quality and implementation of managerial and executive jobs

2- There is a relation between quality and customer satisfaction

3-There is a relation between quality and leadership and change management .

4- There is a statistical relation between the system of total quality management and continuous improvement to processing.

5- There is statistical relation between the system of total quality management and customer satisfaction .

The results of study has been tested against the assurance from the first ,second ,third hypothesis but the fourth and fifth have phrases indicate negative direction., They represent just little thing in the conclusion of thesis. The researcher deal with many for general and private recommendations studies and future research.

## ملخص البحث باللغة العربية

إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري بدأ في خمسينات القرن العشرين ولكنه أصبح شائعاً في الثمانينيات من ذلك القرن والجودة الشاملة شأنها شأن المناهج الإدارية التي ظهرت عبر الحقب حيث بدأ الحديث عنها في بريطانيا وأمريكا ولكن تم تطبيقها في اليابان. وهي نظام إداري متكامل يضع رضا العميل علي رأس الأولويات بدلاً من التركيز علي الإرباح في المدي القصير. والجودة نعني بها التفوق في الأداء التنظيمي والقيام بالإعمال الصحيحة وبالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وإنّ الجودة ليست برنامجاً وقتياً بل أنها رحلة طويلة تهدف إلي الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لصالح المنشآت .

الدين الإسلامي أهتم بالجودة ذلك إن الشخص المسلم مطالب بإتقان عمله لإرضاء الله عزوجل .كما قال النبي (ص)(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً إن يتقنه. )

ولأهمية البحث إختار الباحث العنوان التالي:- ( أثر تطبيق الجودة الشاملة علي أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان دراسة نموذج شركة البنين المحدودة في الفترة من 1995-2004 ) تحتوي

الرسالة علي خمسة فصول و عدد من الباحث كما مفصلة مايلي :-

**الفصل الأول:-** وتناول الباحث فيه مفاهيم الجودة والمقاييس العالمية ويتكون هذا الفصل من المباحث الآتية:- المبحث الأول تحت عنوان الجودة الشاملة والامتياز ومتطلبات التطبيق. والمبحث الثاني تطرق فيه الباحث إلي التطور التاريخي للجودة

المبحث الثالث وتحت اسم الجودة الشاملة وعلاقتها بالأيزو تطرق الباحث فيه إلي نشاءه المقاييس العالمية والمطلب الثاني الجودة الشاملة من منظور المقاييس العالمية والمطلب الثالث وهو أوجه الاختلاف بين الجودة والأيزو .

**و الفصل الثاني :-** علاقة الجودة بالوظائف الإدارية والتنفيذية من خلال المبحث الأول علاقة الجودة بالوظائف الإدارية والمتمثلة في علاقة الجودة بالتخطيط ، وعلاقة الجودة بالتنظيم ، وعلاقة الجودة بالرقابة ، ثم علاقة الجودة بالتوجيه .

المبحث الثاني تمت مناقشة علاقة الجودة الشاملة علي الوظائف التنفيذية المتمثلة في :- أثر الجودة علي التسويق و أثر الجودة علي الإنتاج وأثر الجودة علي المالية أثر الجودة علي الموارد البشرية وأخيراً أثر الجودة علي البحوث والتطوير.

وناقش الباحث في **الفصل الثالث:** جوانب الأداء المتعلقة بالجودة الشاملة المبحث الأول مفاهيم الاداء من حيث القياس والأنواع والمسؤوليات والمبحث الثاني هو القيادة وإدارة التغيير ذلك من حيث المفهوم لقيادة الجودة الشاملة والتغيير وانواعه .

المبحث الثالث تحت مسمي أثر عملية التحسين المستمر علي الجودة الشاملة ومكوناته .

**الفصل الرابع:** هو دراسة الحالة لشركة البنين المحدودة وأقسامها المختلفة والوظائف الادارية والفروع المكونة للشركة ومراحل تطبيق الجودة في المشاريع والمشتريات والموارد البشرية .

**الفصل الخامس:** هو الدراسة الميدانية المكونة من مجتمع البحث وعينة البحث حيث تمثل عينة البحث مجتمعة استخدم الباحث أسلوب المسح الإحصائي الشامل وكانت الاستجابة ٩٣% وتم فحص المصادقية والثبات لأداء الدراسة بمقياس ألفا كرونباخ وكانت نسبته ٩٤% وتمت المعالجة الإحصائية بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأختبرت الفرضيات الخمسة التالية :-

**الفرضية الأولى:** هناك علاقة طردية بين الجودة الشاملة وتطبيق الوظائف الادارية والتنفيذية .

**الفرضية الثانية:** هنالك علاقة بين الجودة وتحسين الأداء الشامل .

**الفرضية الثالثة:** هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ونمط القيادة وإدارة التغيير .

**الفرضية الرابعة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات .

**الفرضية الخامسة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة ورضا العميل .

وكانت نتائج الدراسة بعد إن تم اختبار الفرضيات تأكد صحة الفروض الأولي والثانية والثالثة إما الرابعة والخامسة بها عبارات تشير نحو الاتجاه السلبي وهي لا تملئ إلا جزء يسير منها .  
في ختام الرسالة تطرق الباحث إلي عدد من التوصيات العامة والخاصة وتوصيات لدراسات وبحوث مستقبلية .

## قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
أ	-الآية
ب	-الإهداء
ت	-الشكر والتقدير
د	-المحتويات
ش	- قائمة الجداول
ص	- قائمة الأشكال
ث	- ملخص البحث بالإنجليزية
ح	- ملخص البحث بالعربية
	<b>-الإطار العام للدراسة</b>
١	خطة البحث
٦	- الدراسات السابقة
١١	نموذج الدراسة
	<b>- الفصل الاول</b>

	<b>- مفاهيم ومرتكزات الجودة الشاملة والمقاييس العالمية</b>
	<b>- المبحث الأول:- الجودة الشاملة والإمتياز وأهميتها ومتطلبات التطبيق</b>
١٤	- مفاهيم الجودة الشاملة .
٢٢	- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٢٤	- فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة
٢٩	- اهمية ادارة الجودة الشاملة
٣٢	- اهداف تطبيق ادارة الجودة الشاملة
	<b>-المبحث الثاني:- تطور ونماذج إدارة الجودة الشاملة</b>
٣٦	- المراحل التي مرت بها الجودة.
٣٩	- نماذج ادارة الجودة الشاملة .
٦٥	- النموذج التطويري لجائزة السودان للجودة والامتياز.
	<b>- المبحث الثالث:- إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأيزو</b>
٧٩	- نشأة المواصفات القياسية العالمية
٨١	- الجودة الشاملة من منظور الايزو
٨٥	- الاختلاف بين الايزو والجودة الشاملة
٨٧	- إجراءات تطبيق الايزو في منظمات الأعمال
٩٠	- متطلبات تطبيق الايزو في المنظمات
	<b>- الفصل الثاني</b>
	<b>- أثر إدارة الجودة الشاملة علي الوظائف الادارية والتنفيذية</b>
	<b>- المبحث الاول:- أثر إدارة الجودة علي وظائف الإدارة</b>
١٠٠	- أثر إدارة الجودة الشاملة علي التخطيط
١٠٩	- أثر إدارة الجودة الشاملة علي التنظيم
١١٧	- أثر إدارة الجودة الشاملة علي التوجيه

١٢٠	- اثر إدارة الجودة الشاملة علي الرقابة
	<b>- المبحث الثاني:- أثر إدارة الجودة الشاملة علي وظائف الإدارة التنفيذية.</b>
١٢٥	- أثر إدارة الجودة الشاملة علي التسويق
١٢٨	- أثر إدارة الجودة الشاملة علي الإنتاج
١٣٢	- أثر إدارة الجودة الشاملة علي الادارة المالية
١٣٤	- أثر إدارة الجودة الشاملة علي إدارة الموارد البشرية
١٣٧	- أثر إدارة الجودة الشاملة علي البحوث والتطوير
١٣٨	- أثر إدارة الجودة الشاملة علي المشتريات
	<b>- الفصل الثالث</b>
	<b>تاثير القيادة والتغيير علي الأداء الشامل</b>
	<b>المبحث الأول : -القيادة وإدارة التغيير</b>
١٤٦	-القيادة الادارية
١٤٧	- التزام القيادة بالجودة
١٤٩	- خصائص القيادة
١٥٠	- صفات القيادة
١٥٣	مفهوم التغيير وانواعه
١٥٣	- اهمية التغيير
١٥٥	- اسباب التغيير
١٥٦	- دور القيادة الجيد في ظل الجودة
١٥٧	- مجالات التغيير في ظل الجودة الشاملة
	<b>-المبحث الثاني:- مفاهيم الأداء الشامل</b>
١٥٩	مفهوم وقياس وتقييم الأداء
١٦٢	- أهداف تقييم اداء العاملين
١٦٤	-أهمية تقييم الأداء
١٦٨	- طرق تقييم الاداء

١٧٢	- مسؤوليات تقييم الاداء
١٧٣	- اغراض تقييم الاداء
١٧٥	- شروط تقييم الاداء
١٧٧	- مشكلات قياس الاداء
١٧٩	- نماذج قياس الاداء
١٨٥	- تقييم الاداء المالي
	<b>-المبحث الثالث :منهجية التحسين المستمر</b>
١٨٧	- منهجية التحسين المستمر
١٩٥	- طرق وادوات التحسين المستمر
٢٠٢	-كيفية تحقيق رضا العميل
	<b>- الفصل الرابع</b>
	<b>- دراسة الحالة</b>
	- دراسة شركة البنيان المحدودة
	<b>- المبحث الأول : النشأة والوظائف الإدارية</b>
٢٠٨	إدارات شركة البنيان
٢١٥	- فروع شركة البنيان
	<b>- المبحث الثاني : مراحل تطبيق الجودة في شركة البنيان</b>
٢١٨	- مراحل التطبيق
	<b>المبحث الثالث :تطبيق الجودة الشاملة في شركة البنيان</b>
٢٢٠	- تقييم الموردين والمهنيين في شركة البنيان
٢٢١	- ضبط المواد الموردة من العميل
٢٢٥	- الصيانة
٢٢٦	-إجراءات التدريب في الشؤون الإدارية شركة البنيان
٢٢٧	- تخطيط المشاريع والميزانيات
٢٣١	- إجراءات تطبيق الجودة ( الخرسانة الجاهزة)
٢٣٧	- مراجعة عقود الزبائن وتقييم العطاءات

٢٤٢	- التدقيق الداخلي للجودة
	<b>- الفصل الخامس</b>
	<b>- اجراءات الدراسة الميدانية</b>
٢٤٦	- مجتمع البحث والعينة
٢٤٨	- تحليل البيانات الشخصية
٢٥٩	اثبات فرضيات الدراسة
٢٥٩	- المحور الأول تأثير الجودة الشاملة علي وظائف الإدارة
٢٦٣	- المحور الثاني تأثير الجودة الشاملة علي جوانب الأداء الشامل
٢٦٥	- المحور الثالث أثر الجودة علي القيادة وإدار التغيير
٢٦٩	- المحور الرابع تأثير الجودة الشاملة علي التحسين المستمر للعمليات
٢٧٠	- المحور الخامس أثر الجودة الشاملة علي رضا العميل
	<b>- النتائج والتوصيات</b>
٢٧٤	- النتائج
٢٧٩	- التوصيات
٢٨١	<b>- قائمة المصادر والمراجع</b>
A	- الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	البيان
١٦٩	- جدول رقم (١) درجات الأداء
٢٤٩	- جدول رقم (٢) توزيع مفردات العينة حسب النوع
٢٥٠	- جدول رقم (٣) توزيع مفردات العينة حسب الدخل
٢٥١	- جدول رقم (٤) توزيع مفردات العينة حسب العمر
٢٥٣	- جدول رقم (٥) توزيع افراد العينة المبحوثة وفقاً لسنوات الخبرة
٢٥٤	- جدول رقم (٦) توزيع مفردات العينة وفقاً للإدارات التي ينتمون إليها
٢٥٥	- جدول رقم (٧) توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية
٢٥٦	- جدول رقم (٨) توزيع مفردات العينة وفقاً للمستوي التعليمي
٢٥٨	- جدول رقم (٩) توزيع مفردات العينة وفقاً لطبيعة التخصص
٢٥٩	- جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تأثير الجودة علي وظائف الادارة
٢٦١	- جدول رقم (١١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية حول عبارات محور تأثير الجودة علي وظائف الادارة
٢٦٣	- جدول رقم (١٢) التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة حول محور اثر الجودة الشاملة علي جوانب الاداء الشامل
٢٦٤	- جدول رقم (١٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية حول محور اثر الجودة الشاملة علي جوانب الاداء الشامل

٢٦٥	- جدول رقم (١٤) التكرارات والنسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة حول محور اثر إدارة الجودة الشاملة علي القيادة والتغيير
٢٦٦	- جدول رقم (١٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية حول عبارات محور اثر الجودة علي القيادة والتغيير
٢٦٧	- جدول رقم (١٦) التكرارات والنسب المئوية لاجابات افراد عينة البحث حور محور اثر الجودة الشاملة علي التحسين المستمر للعمليات
٢٦٩	- جدول رقم (١٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية حول محور الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات
٢٧٠	- جدول رقم (١٨) التكرار والنسب المئوية لاجابات افراد العينة حول محور اثر الجودة الشاملة علي رضا العميل .
٢٧١	- جدول رقم (١٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية حول محور اثر الجودة الشاملة علي رضا العميل

## قائمة الإشكال

الصفحة	البيان
١٢	- شكل رقم (١) نموذج البحث
١٧	- شكل رقم (٢) نموذج الادارة المفهوم التقليدي
٢٦	- شكل رقم (٣) فوائد ادارة الجودة الشاملة
٢٧	- شكل رقم (توزيع مفردات العينة الإدارات ٤) فوائد ادارة الجودة الشاملة
٣٣	- شكل رقم (٥) اهداف ادارة الجودة الشاملة
٣٨	- شكل رقم (٦) التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
٣٩	- شكل رقم (٧) دورة التحسين المستمر
٤٢	- شكل رقم (٨) سلسلة الجودة عند جوران
٤٤	- شكل رقم (٩) ثلاثية جوران
٤٥	- شكل رقم (١٠) دورة فنجيوم الصناعية
٤٩	- شكل رقم (١١) دورة كاورا اشيكوا
٥٤	- شكل رقم (١٢) نموذج بالديرج
٥٧	- شكل رقم (١٣) نموذج جيمس ساليور للأداء
٦٠	- شكل رقم (١٤) النموذج الدائري للجودة .

٦١	- شكل رقم (١٥) عناصر النموذج الدائري .
٦٦	- شكل رقم(١٦) نموذج جائزة السودان للجودة والامتياز
٧٧	- شكل رقم(١٧) نموذج خطوات التقديم لجائزة السودان
٨٢	- شكل رقم(١٨) سلسلة مواصفات الأيزو
٨٦	- شكل رقم(١٩) الاختلاف بين الأيزو والجودة الشاملة
٩٧	- شكل رقم(٢٠) سلسلة مواصفات الأيزو ٩٠٠٠
٩٨	- شكل رقم(٢١) خطوات تطبيق الأيزو
١٠٣	- شكل رقم(٢٢) مراحل تطور المنتجات
١١٩	- شكل رقم (٢٣) العلاقة بين الرقابة كنظام فرعي والعملية الادارية كنظام كلي
١٢١	- شكل رقم(٢٤) المقومات الاساسية لنظام الرقابة
١٢٦	- شكل رقم(٢٥) ترابط مفاهيم التسويق الجيد
١٥٢	- شكل رقم(٢٦) الهيكل التنظيمي في ظل الجودة الشاملة
١٧١	- شكل رقم (٢٧) أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف
١٧٦	- شكل رقم (٢٨) قياس الأداء الوظيفي
١٧٩	- شكل رقم (٢٩) قياس الأداء المتوازن عند كابلان وتورتون
١٨١	- شكل رقم (٣٠) نموذج ميشيل للأداء
١٨٣	- شكل رقم (٣١) نموذج هرم الأداء
١٨٤	- شكل رقم (٣٢) نموذج عرض التقدم ومقاييس الأداء
١٩١	- شكل رقم (٣٣) أساسيات دائرة التحسين المستمر للعمليات
١٩٥	- شكل رقم (٣٤) تساؤلات تحسين العملية
١٩٦	- شكل رقم (٣٥) خرائط التدفق
١٩٧	- شكل رقم (٣٦) نموذج قاعدة باريتو
٢٠٠	- شكل رقم (٣٧) مخططات النتيجة والسبب
٢١٣	- شكل رقم (٣٨) الهيكل التنظيمي لشركة البنيان
٢١٤	- شكل رقم (٣٩) هيكل تنظيمي جزئي لإدارة مشروعات شركة البنيان

٢٤٩	- شكل رقم (٤٠) توزيع مفردات العينة حسب النوع
٢٥٠	- شكل رقم (٤١) توزيع مفردات العينة حسب الدخل
٢٥٢	- شكل رقم (٤٢) توزيع مفردات العينة حسب الاعمال
٢٥٣	- شكل رقم (٤٣) توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة
٢٥٥	- شكل رقم (٤٤) توزيع مفردات العينة الإدارات
٢٥٦	- شكل رقم (٤٥) توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية
٢٥٧	- شكل رقم (٤٦) توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي
٢٥٨	- شكل رقم (٤٧) توزيع مفردات العينة حسب التخصص