

الإهداء

- إلهي أول من علم البشرية معنى الجودة ، بأن الله يحب من أحكم إذا عمل عملاً أن يتقنه ، راجياً شفاعته يوم العرض الأكبر .

- إلهي خير الأمم ، إن الذين قالوا ربنا الله ثم استقاموا تتنزل عليهم الملائكة أن لا تخافوا ولا تحزنوا وأبشروا بالجنة التي كنتم توعدون .

- إلهي والدي ، رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعليّ والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأطع لي في ذريتي ، إذ بي تبنت إليك وإذ بي من المسلمين .

- إلهي قرّة العين ، ربنا هب لنا من أزواجنا وذرياتنا قرّة عين واجعلنا للمتقين إماماً .

شكر وتقدير

- الشكر إلي أسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،
وشكر خاص إلي أساتذة كليتي الدراسات التجارية
والدراسات العليا ، وشكري الخاص إلي البروفسير علي
عبد الله الحاكم علي تفضله بالإشراف علي هذه الرسالة ،
وما قدمه من نصح وإرشاد وتوجيه حتى وصلت إلي ما
هي عليه .
- الشكر أيضاً إلي شركة جياك لصناعة السيارات والشاحنات
المعدودة لما قدمته من بيانات ومعلومات ، وأخص
بالشكر المهندس محمد عبد العزيز مدير عام الشركة ،
والأستاذ عمر محمد زين المراجع الداخلي للشركة .
- الشكر كذلك إلي الأخوة زملاء الدراسة بجامعة السودان
للعلوم والتكنولوجيا ، وإلي كل من ساهم وأمان علي
إخراج هذه الرسالة من الزملاء في العمل الذين كان لهم
دور بارز في دفع هذه المسيرة ، ومن قبل ومن بعد
الشكر لله رب العالمين.

محتويات البحث

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	محتويات البحث
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ح	ملخص البحث
ط	Abstrat
١	المقدمة والدراسة الميدانية
١	مشكلة البحث
١	أهمية البحث
١	أهداف البحث
٢	فروض البحث
٢	منهجية الدراسة
الفصل الأول : أساسيات وخصائص المنظمة	
٣	المبحث الأول : طبيعة المنظمات
٣	مفهوم المنظمة
٥	تكوين المنظمة
٦	خصائص المنظمة
٧	أهمية المنظمة
٩	المبحث الثاني : البيئة التنظيمية
٩	مفهوم البيئة التنظيمية
١٠	أهمية البيئة
١١	العناصر البيئية
١٤	العلاقة بين البيئة والمنظمة
الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية	
١٥	المبحث الأول : أبعاد الثقافة
١٥	تعريف الثقافة
١٨	الثقافة والمجتمع
١٨	فوائد الثقافة
١٩	خصائص الثقافة
١٩	مفهوم الثقافة التنظيمية

رقم الصفحة	الموضوع
٢٠	الثقافة وقيم والمجتمع
٢٢	مخاطر الثقافة التنظيمية
٢٤	أهمية الثقافة التنظيمية
٢٥	أنواع الثقافة التنظيمية
٢٧	المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية والسلوك الإنساني
٢٧	مفهوم السلوك الإنساني
٢٩	العوامل المحددة لسلوك الإنسان
٢٩	مصادر السلوك الإنساني
٣٢	القيم والسلوك الإنساني
٤١	الثقافة التنظيمية والسلوك الإنساني
٤٣	المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة
٤٣	مفهوم الفاعلية
٤٤	وسائل تحقيق الفاعلية
الفصل الثالث : أبعاد إدارة الجودة الشاملة	
٥٦	المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة
٥٦	مفهوم الجودة
٥٦	التطور التاريخي للجودة
٥٩	تعريف إدارة الجودة الشاملة
٦١	أهداف إدارة الجودة الشاملة
٦٢	مفاهيم إدارة الجودة الشاملة
٦٤	علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير إدارة الجودة
٦٦	فوائد إدارة الجودة الشاملة
٦٨	المبحث الثاني : عناصر إدارة الجودة الشاملة
٦٩	القيادة
٧٠	الاستراتيجيات والسياسات
٧٢	إدارة الموارد البشرية
٧٣	الموارد
٧٥	العمليات
٧٧	رضا العملاء
٧٨	رضا العاملين
٧٩	التأثير في المجتمع
٨٠	نتائج الأعمال
٨٢	المبحث الثالث : العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

رقم الصفحة	الموضوع
٨٢	دور الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة الجودة
الفصل الرابع : تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
٩٥	المبحث الأول : نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٩٥	النماذج الأساسية
١٠٥	القواسم المشتركة بين النماذج الأساسية
١٠٦	النماذج الحديثة
١١٤	أهم ملامح النماذج الحديثة
١١٥	القواسم المشتركة بين النماذج الأساسية والحديثة
١١٧	المبحث الثاني : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
١١٧	رسالة المنظمة
١١٨	استراتيجية المنظمة
١٣١	ثالثاً أهداف الاستراتيجية
١٣٣	رابعاً سياسة الجودة الشاملة
١٣٥	خامساً الثقافة التنظيمية
١٣٧	سادساً الهيكل التنظيمي
١٣٩	سابعاً النمط القيادي
١٣١	المبحث الثالث : أخطاء ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
١٣١	الأخطاء التي تواجه المنظمات عامة
١٣٥	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي
الفصل الخامس : شركة جيااد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة	
١٣٨	المبحث الأول : فكرة عامة عن الشركة
١٤٨	أهم ملامح المبحث
١٥٠	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي والموارد
١٦٢	الموارد
١٦٤	أهم ملامح المبحث
١٦٥	المبحث الثالث : التخطيط والعمليات
١٦٥	التخطيط
١٦٩	العمليات
١٧٨	أهم ملامح المبحث
الفصل السادس : الدراسة الميدانية	
١٨٠	المبحث الأول : بيانات الدراسة الميدانية
١٩٢	المبحث الثاني : تحليل الدراسة الميدانية

رقم الصفحة	الموضوع
١٩٨	المبحث الثالث : النتائج والتوصيات
٢٠٦	المراجع
الملاحق	
	الميكمل التنظيمي لشركة جياا لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة
	استبيان الدراسة الميدانية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١٨٠	عينة الدراسة من حيث النوع	١/٦
١٨١	توزيع مفردات الدراسة من حيث العمر	٢/٦
١٨٢	توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي	٣/٦
١٨٣	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمستوى الإداري	٤/٦
١٨٤	النسب والتكرارات لإجابات المبحوثين والوسط الحسابي والإنحراف المعياري	٥/٦
١٨٨	اختبار مربع كاي	٦/٦

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٤	مخاصر الظاهرة التنظيمية	١/١
٨	المنظمة كنظام مفتوح	٢/١
٩	المنظمة كنظام مفتوح على البيئة	٣/١
٣٣	السلوك الإنساني نظام مفتوح	١/٢
٥١	الإطار العام لتنمية الموارد البشرية	٢/٢
٥٧	التطور التاريخي لمفهوم الجودة	١/٣
٦٣	أهداف إدارة الجودة الشاملة	٢/٣
٦٥	سمات وخصائص إدارة الجودة الشاملة والأيزو	٣/٣
٦٨	النموذج الأوربي للتميز في العمل	٤/٣
٩٣	نظام الإبداع والإبتكار في المنظمات	٥/٣
١١١	النموذج الدائري	١/٤
١١٣	نموذج الجائزة الأوربية للجودة	٢/٤
١٣٦	تأثير الثقافة التنظيمية والاستراتيجية على فعالية أداء المنظمة	٣/٤
١٨٠	توزيع عينة الدراسة من حيث النوع	١/٦
١٨١	توزيع مفردات الدراسة من حيث العمر	٢/٦
١٨٢	توزيع مفردات الدراسة من حيث المستوى التعليمي	٣/٦
١٨٣	توزيع مفردات الدراسة من حيث المستوى الإداري	٤/٦

ملخص البحث

أولاً مشكلة البحث :

لقد أثار أسلوب ومنهج إدارة الجودة الشاملة اهتمام ونظر الباحث ،خاصة بعد أن احتلت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة ، إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية ، وذلك في ظل البيئة التنافسية الحادة التي أصبح البقاء فيها للأقوى والأصلح والتي تمثل الجودة الشاملة وإدارتها العمود الفقري فيها باعتبارها تمثل عملية التحسين المستمر للمنظمات التي تسعى إلى إشباع رغبات المستهلكين الحالية والمتوقعة ، وهذا البحث هو محاولة لتحليل وتقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة الأعمال الصناعية في السودان ، وأن يكون ذلك بطريقة أسلوب الحالة باختيار إحدى المنظمات الصناعية للوقوف علي مدى التوافق والتناسق والانسجام بين الثقافة التنظيمية للمنظمة محل الدراسة ومتطلبات نجاح تطبيق هذا الأسلوب الإداري ، وما هي النواحي غير المواتية للثقافة التنظيمية للمنظمة والتي لا تتلاءم مع الأخذ بهذا الأسلوب ، وما هي النواحي الإيجابية المشجعة علي استيعاب هذا الأسلوب الإداري الحديث في ظل بيئة محلية ودولية أصبحت تتسم بكل أصناف التحديات التي لن تقوي علي الصمود فيها إلا تلك المنظمات التي تأخذ بأسلوب التطور منهجاً وطريقاً .

ثانياً : أهداف البحث :

يسعي هذا البحث إلي تحقيق الأهداف التالية :

١/ التعريف بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة .

٢/ التعريف بمفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة .

٣/ يحاول هذا البحث تقييم إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إحدى منظمات الأعمال الصناعية ، وأن تكون النتائج التي يتم التوصل إليها مؤشر لتحديد إمكانية تطبيقه علي منظمات أخرى تعمل في نفس البيئة الصناعية أو قطاعات أخرى .

٤/ يتطرق هذا البحث إلي متطلبات التطبيق ومسببات النجاح دون إغفال للمشكلات أو التحديات التي تقف في مواجهة التطبيق .

٥/ تقدم توصية متكاملة لواقع الثقافة التنظيمية للشركة موضوع الدراسة من كافة أبعادها ومختلف عناصرها ، خاصة تلك المتعلقة وذات الصلة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والوقوف علي مدى مناسبة هذه الثقافة لتطبيق هذا الأسلوب .

٦/ تقييم فرص تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة محل الدراسة من خلال بحث ودراسة مدى توافق واقع المنظمة مع احتياجات ومتطلبات تطبيق هذا النظام .

ثالثاً : فروض البحث :

- ١/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين قدرة تأثير الثقافة التنظيمية علي سلوك العاملين والتأثير بقوة علي مقدرة الشركة في تغيير اتجاهها الاستراتيجي .
- ٢/ هنالك علاقة ارتباط وتبادل بين الثقافة التنظيمية وأساسيات إدارة الجودة الشاملة ، فالثقافة التنظيمية القوية تساعد علي نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ٣/ ثقافة الشركة محل الدراسة تحتاج إلي إحداث تغييرات محسوسة وجذرية عليها لإحداث التوافق بينها وبين عناصر ومتطلبات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة .
- ٤/ الشركة موضوع الدراسة مثلها مثل كثير من المنظمات الإنتاجية تتبع المفهوم الضيق والمحدود للجودة الذي ينحصر في مراقبة جودة الإنتاج باستخدام أسلوب الفحص والتفتيش .

رابعاً منهجية الدراسة :

١/ ستركز الدراسة الميدانية علي قياس مدي توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ممارسات شركة جيايد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، وذلك من خلال قياس اتجاهات إجابات مجتمع البحث وآرائهم حول مدي توفر تلك المقومات مع التركيز علي قياس فاعلية عنصر ثقافة الجودة الشاملة من تلك المقومات باعتباره أهم عنصر في هذا المكون .

٢/ مجتمع البحث :

يتبع الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد المستويات الإدارية الثلاثة (العليا ، الوسطي ، التنفيذية) .

٣/ منهج البحث :

يتبع الباحث منهج الوصف التحليلي باستخدام نمط دراسة الحالة ، وذلك لأنه يمكنه من تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد وتوضيح المشكلة الموجودة فعلياً .
- جمع بيانات حقيقية ومفصلة عن مشكلة البحث .
- إجراء المقارنات اللازمة لبعض الظواهر أو المشكلات وتقييمها وإيجاد العلاقات بينها .

٤/ البرنامج الإحصائي :

لقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للدراسات الاجتماعية **statistic** **(s.p.s.s) program for social studies** ، وباستخدام الوسط الحسابي لكل عبارة لمعرفة أي الإجابات أكثر تكراراً ، فإذا كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (الوسط الحسابي الفرضي = ٣) فهذا يرجح أغلبية الإجابات (أوافق بشدة ، أوافق) ، أي إن اتجاه العبارة سيكون إيجابياً ، أما إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط

الفرضي فهذا يرجح أغلبية العبارات (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) ، أي إن اتجاه العبارة سيكون سلبياً .

ومن خلال الدراسة تم إثبات صحة الفرض الأول ، والثاني ، والرابع ، ورفض صحة الفرض الثالث ، وخلصت الدراسة إلي عدد من **النتائج** أهمها :

- تتميز الشركة بوجود مجموعة من القيم والمعتقدات أصبحت ثقافة للشركة انعكست علي سلوك وأتجاه جميع افرادها .
 - توافق وانسجام ثقافة الشركة الحالية مع عناصر ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - سيادة أسلوب الفحص والتفتيش الدوري في الرقابة علي عمليات الجودة بالشركة .
 - رضا الأطراف ذات المصلحة عن نتائج أعمال الشركة .
- ومن خلال هذه النتائج تم التوصل إلي عدد من التوصيات العامة والخاصة بعمل الشركة إضافة إلي توصيات لدراسات مستقبلية ، وكان أهمها ما يلي :

أولاً التوصيات العامة :

- يجب علي المؤسسات التي تنشأ التطوير والتغيير والتجويد التميز ان تهتم ببيئتها الثقافية.
- يجب علي المؤسسات التي تنشأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تعمل علي إحداث التوافق بين عناصر ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة وبين ثقافتها التنظيمية .
- إن مبدأ المعاملة الحسنة للعاملين ، واحترامهم ، وخلق روح التعاون بينهم هو الذي يحقق الإنتاجية والتفوق للشركات التي تسعى إلي التميز .
- القيم هي أساس إدارة الجودة الشاملة ، فعلي القيادات ان تعمل علي تفجير الطاقات الإبداعية باستنهاض هذه القيم بتطبيق مبدأ القيادة القدوة في العمل .

ثانياً توصيات خاصة بشركة جيا د :

- أن تستفيد من ثقافتها التنظيمية القوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- الاستفادة من التوافق بين ثقافة الشركة التنظيمية وعناصر ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بمزيد من التوعية التدريب المستمر لأفراد الشركة باهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- أن تعزز الشركة من ثقافة العمل الجماعي والتعاون عن طريق بناء فرق العمل التي تساهم وتساعد في تطوير وتحسين العمل .

ثالثاً التوصيات المستقبلية :

- الإدارة بالقيم وأثرها علي تطوير الأداء ، وعللي الإبداع والإبتكار والتطوير ، من المشاكل التي تحتاج إلي تسليط الضوء عليها بالمزيد من الدراسات والبحوث .

ABSTRACT

First: The problem of the research:

The style and method of the total quality management aroused the researchers concern due to the acute competitive environment prevalent organization, which exerts great effort to attract the consumer's needs, both current and future. The research tries to analysis and evaluate the possibility of applying the total quality management on one of the organizations in the sudan. It has tried to scrutinize an evaluate the application of the (T.Q.M) and perceive the pros and cons of the cultural back- ground of the total quality as its prevalent regionally and globally for the survival now is only for the organizations that apply the total quality management.

Second : the goals of the research:

This research endeavors to achieve the following:

- 1-To explain the meaning and importance of the (T.Q.M).
- 2- To explain the meaning and importance of the organizational culture and its relationship with the (T.Q.M).
- 3- The research tries to estimate the possibility of applying the essence of (T.Q.M) in one of the industrial organizations and to perceive the results as a clue for generalizing them on other similar organizations.
- 4-The research tries to find the factors that lead to success while as the same time the problem and the challenges that stand on the way of application.
- 5-To give full description of the actual organizational culture of the organization under focus and to see the needs for the applications of (T.Q.M). and its suitability to meet the needs of the organization.

6-To evaluate the opportunities available the (T.Q. M). To meet the actual needs of the organization under focus. Thirdly: The hypothesis of the research:

1-There is a positive impact of the organizational culture on the conduct of the personnel and the ability of the company in altering its strategies.

2-There is mutual connection and effect between the organizational culture and (T.Q.M). The strong organizational culture assists in the success of the applying of the (T.Q.M).

3-The culture of the company under focus needs drastic and radical innovations on the factors and style of the applying of the (T.Q.M).

4-The company under study follows the ancient methods of the applying the (T.Q.M). i.e. examining and inspecting the production.

Fourthly: Methodology of the research:

1-Field study of examining the factors that help in applying (T.Q.M).in Giad automotive industrial co. ltd and that's by the analysis of the answers to the questionnaire emphasizing the effect of the application of the culture of the (T.Q.M). Which in the most important factors of all.

2-population of the research:

The researcher carried on over all survey of all the administrative personnel (the three levels of the administration: the upper, the middle the supervisory.

3-The research Methodology:

The researcher follows the descriptive method to achieve the following goals:

-To define and show the actual problem.

- to collect the detailed data of the problem and to draw the necessary comparison and to evaluate and find out the relationship between them.

4-The statistical analysis:

-the researcher used for the purpose of this research the statistical of social science program (SPSS) by using the arithmetic mean to recognize the responses which are more repetitive, if the arithmetic mean is greater than the proposal mean (proposal mean=3) and if the majority of the answers (agree strongly, agree) then the proposal is positive. If the arithmetic mean less than the proposed mean the majority of the answers will be strongly disagree or disagree then the response to the proposal is negative.

The study proved the truthfulness of the first, second, and fourth propositions and rejected the truthfulness of the third proposition. The research ended by the following results:

-The company has a bunch of values and ethics which are reflected in the conduct and behavior of all its personnel.

-Periodical analysis and inspection are used in the supervision of performance in the company .

-The parties concerned are satisfied with the results of the output of the company.

-According to the finding future proposals are reached the most important of them are:

First: general recommendation:

-The organizations that aspire for better prospects, development and perfection should give great heed for the cultural environment.

-The organization that aspires for the application of the (T.Q.M) should have compatibility between the factors of the (T.Q.M) and the organizational culture.

-The humanitarian treatment of the personnel and their respect and prevalence of cooperative behavior amongst them will lead to high production and superiority of the corporation.

-Ethics are the foundation for the (T.Q.M), thus the managers should deserve exam for their subordinates to make their exert efforts to introduce innovations.

Secondly: recommendation concerning Giad co:

-To utilize its strong organizational culture in applying the (T.Q.M).

-To utilize the compatibility between the organizational culture and the (T.Q.M), through continuous training in order to have deep insight of the (T.Q.M).

-The company should adopt group work culture and cooperation by initiating group work, which will contribute to developing and improving work.

Thirdly: future recommendation:

-The usage of ethics in enhancing performance and introducing innovations and development need focusing and further study and research.