

أَيُّهُ

قال الله تعالى :

﴿ فَآتَيْنَاهُمُ اللَّهُ ثَوَابَ الدُّنْيَا وَحَسَنَّ ثَوَابَ الآخِرَةِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾
سورة آل عمران الآية 148 .

﴿ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ ۖ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۗ وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ ﴾
سورة يوسف الآية 22 .

﴿ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ ﴾
سورة النحل الآية 128 .

(الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً وهو العزيز الغفور)

سورة تبارك - الآية (2) .

حديث شريف

قال صلى الله عليه وسلم :

- (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) .
- رواه البيهقي .

فهرس البحث

رقم الصفحة	الموضوع
أ	آية
ب	الإهداء
ج	شكر و عرفان
د - هـ	محتويات البحث
و	فهرس السور والآيات القرآنية
ز - ك	فهرس الأشكال والجداول
ل - ن	الدراسات السابقة
س - ع	ملخص باللغة العربية
ف - ص	ملخص باللغة الإنجليزية
7 - 1	المقدمة
الفصل الأول : المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة	
20 - 8	المبحث الأول : نشأة وتطور مفهوم الجودة الشاملة
27 - 21	المبحث الثاني : أهداف الجودة الشاملة
42 - 28	المبحث الثالث : مبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة
46 - 43	المبحث الرابع : عناصر وأسس الجودة الشاملة
الفصل الثاني : مفهوم الجودة الشاملة والثقافة	
58 - 47	المبحث الأول : مفهوم وأهمية الثقافة
62 - 59	المبحث الثاني : العوامل التي تؤثر في تشكيل الثقافة
67 - 63	المبحث الثالث : مفهوم ثقافته المنظمه
71 - 68	المبحث الرابع : الثقافة و فاعليه المؤسسه
الفصل الثالث مفهوم الجودة الشاملة والقيادة	
80 - 72	المبحث الأول : مفهوم وأهمية القيادة
90 - 81	المبحث الثاني : أثر القيادة في بناء فرق العمل
94 - 91	المبحث الثالث : مزايا القيادة الفاعلة
103 - 95	المبحث الرابع : القيادة وفاعلية المؤسسة
الفصل الرابع إستراتيجية تطبيق الجودة الشاملة	
111 - 104	المبحث الأول : دور الثقافة في تطبيق الجودة الشاملة
118 - 112	المبحث الثاني : دور القيادة في تطبيق الجودة الشاملة
130 - 119	المبحث الثالث : نماذج تطبيق الجودة الشاملة
133 - 131	المبحث الرابع : أخطاء ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة
الفصل الخامس دراسة الحالة	
136 - 134	المبحث الأول : نبذة عن المؤسسة
167 - 137	المبحث الثاني : تحليل الدراسة
169 - 168	المبحث الثالث : أثر تطبيق الجودة الشاملة على العينة المختارة
176 - 170	المبحث الرابع : نتائج الدراسة والتوصيات
178 - 177	الخاتمة
الملاحق	
5 - 1	الاستبيان
2 - 1	مصطلحات الجودة

4 - 1	ادوات الجودة
4 - 1	قائمة المصادر و المراجع

فهرس السور والآيات القرآنية

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الآية	السورة
95	علاج المنازعات	40	الشوري

فهرس الاشكال والجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل أو الجدول
13	يوضح مراحل تطور الجوده المصدر : د. محمد توفيق الماضي - تطبيقات الجودة الشاملة في المنظمات	شكل رقم 1
24 - 23	يوضح مكونات اهداف الجوده الشامله المصدر : د. محمد توفيق الماضي - تطبيقات الجودة الشاملة في المنظمات	شكل رقم 2
51	يوضح عمليه تغيير الثقافه بتداخل (الرؤيه والالتزام - عمليات ونظم التدعيم - الاتصال والتدريب) المصدر :ناصر محمد العديلي - الدليل العلمي لتطبيق نظم إدارة الجودة	شكل رقم 3
53	درجات مقاومه التغيير المصدر :ناصر محمد العديلي - الدليل العلمي لتطبيق نظم إدارة الجودة	شكل رقم 4
55 - 54	الاحداث المحتمله لمقاومه التغيير وكيفيه التغلب عليها - المصدر: جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك مصر 1996 ص 119.	جدول رقم 1
55	مراحل التغيير الناجح المصدر :ناصر محمد العديلي - الدليل العلمي لتطبيق نظم إدارة الجودة	شكل رقم 5
62	تغيير الثقافه لتتوافق مع اداره الجوده الشامله المصدر :ترجمة م. ماهر العجي ، مراجعة د. طلال عبود ، دليل الجودة في المؤسسات والشركات	شكل رقم 6
67	نموذج الثقافه التنظيميه المصدر:ترجمة م. ماهر العجي ، مراجعة د. طلال عبود ، دليل الجودة في المؤسسات والشركات	شكل رقم 7
73	نقاط اختلاف القيادة والاداره المصدر:ترجمة م. ماهر العجي ، مراجعة د. طلال عبود ، دليل الجودة في المؤسسات والشركات	جدول رقم 2
76	انماط القيادة الاداريه المصدر:ترجمة م. ماهر العجي ، مراجعة د. طلال عبود ، دليل الجودة في المؤسسات والشركات	شكل رقم 8
107	الفرق بين القيادة القديمة الموجوده والقيادة الحديثه المطلوبه	جدول رقم 3

	المصدر : خضير كاظم اداره الجودة الشاملة	
71	نموذج ترابط الثقافه التنظيميه المصدر : خضير كاظم اداره الجودة الشاملة	شكل رقم 8
106	تغيير الثقافه المؤسسيه لتطبيق الجوده الشامله المصدر : خضير كاظم اداره الجودة الشاملة	شكل رقم 9
107	الاشياء المؤثره في العمل الثقافه التنظيميه و المناخ التنظيمي المصدر :خضير كاظم اداره الجودة الشاملة	جدول رقم 4
110	منحي التحول والتغيير ومراحله ((المصدر: فيليب اتكنسون، تعريب عبدالفتاح السيد النعماني ج1، إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة الحديثة، الجيزة - جمهورية مصر العربية 1996م.	شكل رقم 10
113	المرحلة الصفريه في دور قياده في تطبيق الجوده الشامله المصدر : محمد احمد موسي ، خطة عمل تطبيق ادارة الجودة الشاملة	جدول رقم 5
114	مرحلة التشخيص في دور القياده في تطبيق الجوده الشامله المصدر : محمد احمد موسي ، خطة عمل تطبيق ادارة الجودة الشاملة	جدول رقم 6
114- 115	مرحلة تحليل المؤسسه في دور قياده في تطبيق الجوده الشامله المصدر : محمد احمد موسي ، خطة عمل تطبيق ادارة الجودة الشاملة	جدول رقم 7
115	مرحلة تحليل الاجراءات في دور قياده في تطبيق الجوده الشامله المصدر : محمد احمد موسي ، خطة عمل تطبيق ادارة الجودة الشاملة	جدول رقم 8
115- 116	مرحلة التخطيط في دور قياده في تطبيق الجوده الشامله المصدر : محمد احمد موسي ، خطة عمل تطبيق ادارة الجودة الشاملة	جدول رقم 9
116	مرحلة بناء وتصميم الهيكل الجديد في دور قياده في تطبيق الجوده الشامله	جدول رقم 10
116	مرحلة تطوير الوظائف في دور قياده في تطبيق الجوده الشامله المصدر : محمد احمد موسي ، خطة عمل تطبيق ادارة الجودة الشاملة	جدول رقم 11
117	مرحلة تطوير الوصف الوظيفي في دور قياده في تطبيق الجوده الشامله	جدول رقم 12
117	مرحلة تحديد الاداء اللازم لكل وظيفه في دور قياده في تطبيق الجوده الشامله المصدر : محمد احمد موسي ، خطة عمل تطبيق ادارة الجودة الشاملة	جدول رقم 13

118	مرحلة انشاء اجراءات عمليات واجراءات الاداره في دور القيادة في تطبيق الجوده الشامله المصدر : محمد احمد موسي ، خطة عمل تطبيق ادارة الجودة الشاملة	جدول رقم 14
118	مراحل تنفيذ القيادة للجوده الشامله المصدر :سالم سعيد القحطاني ، إدارة الجودة الكلية	شكل رقم 10
130	مراحل تطبيق الجوده الشامله المصدر :سالم سعيد القحطاني ، إدارة الجودة الكلية	جدول رقم 15
128	داله تاجوشي للخساره في نموذج تطبيق الجوده المصدر :سالم سعيد القحطاني ، إدارة الجودة الكلية	شكل رقم 11
138	يوضح النوع في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه المصدر : الدراسه الميدانيه	جدول رقم 16
138	يوضح الرسم البياني للنوع في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه المصدر : الدراسه الميدانيه	شكل رقم 12
139	يوضح المؤهل في تحليل الدراسه المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 17
139	يوضح الرسم البياني للمؤهل في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	شكل رقم 13
140	يوضح مده الالتحاق بالمؤسسه في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 18
140	يوضح الرسم البياني للمده الالتحاق بالمؤسسه في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	شكل رقم 14
141	يوضح طبيعه العمل في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 19
141	يوضح الرسم البياني للطبيعه العمل في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	شكل رقم 15
142	يوضح الوقت المستغرق لتقديم الخدمه في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 20
142	يوضح الرسم البياني للوقت المستغرق لتقديم الخدمه في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	شكل رقم 16
143	يوضح المحافظه على سيره المعلومات في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه	جدول رقم 21

	الميدانيه	
143	يوضح الرسم البياني للمحافظه على سريه المعلومات في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	شكل رقم 17
144	يوضح الفورمات المستخدمه في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 22
144	يوضح الرسم البياني للفورمات المستخدمه في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	شكل رقم 18
145	يوضح التعامل مع الشكاوي في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 23
145	يوضح الرسم البياني للتعامل مع الشكاوي في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	شكل رقم 19
146	يوضح اهتمام العاملين بالعمل في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 24
146	يوضح الرسم البياني اهتمام العاملين بالعمل في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	شكل رقم 20
147	يوضح سهوله الاتصال مع الموظف في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 25
147	يوضح الرسم البياني سهوله الاتصال مع الموظف في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	شكل رقم 21
148	يوضح الاجابه على الاستفسارات في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 26
148	يوضح الرسم البياني الاجابه على الاستفسارات في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	شكل رقم 22
149	يوضح الدقه في المعلومات في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 27
149	يوضح الرسم البياني الدقه في المعلومات في تحليل الدراسه - المصدر الدراسه الميدانيه	شكل رقم 23
150	يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضيه الاولى - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 28
152	يوضح نتائج اختبار مربع كاي لدلاله الفروق لاجابات الفرضيه الاولى - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 29

154	يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضيه الثانيه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 30
158	يوضح نتائج اختبار مربع كاي لدلاله الفروق لاجابات الفرضيه الثانيه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 31
159	نتائج اختبار مربع كاي لدلاله الفروق لعبارات الفرضيه الثانيه مجتمعه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 32
160	يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضيه الثالثه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 33
161	يوضح نتائج اختبار مربع كاي لدلاله الفروق لاجابات الفرضيه الثالثه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 34
162	نتائج اختبار مربع كاي لدلاله الفروق لعبارات الفرضيه الثالثه مجتمعه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 35
163	يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضيه الرابعه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 36
163	يوضح نتائج اختبار مربع كاي لدلاله الفروق لاجابات الفرضيه الرابعه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 37
164	نتائج اختبار مربع كاي لدلاله الفروق لعبارات الفرضيه الرابعه مجتمعه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 38
165	يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضيه الخامسه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 39
166	يوضح نتائج اختبار مربع كاي لدلاله الفروق لاجابات الفرضيه الخامسه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 40
167	نتائج اختبار مربع كاي لدلاله الفروق لعبارات الفرضيه الخامسه مجتمعه - المصدر الدراسه الميدانيه	جدول رقم 41
169	الفرق بين اداره الجوده الشامله والاداره التقليديه - المصدر د. توفيق محمد عبد المحسن - مراقبه الجوده - مدخل إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000	جدول رقم 42

الدراسات السابقة :

توجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تطبيق الجوده الشامله وبعض منها ركز في علاقه الثقافه في تشكيل سلوك القاده نحو تطبيق الجوده الشامله ، نستعرض بعض ما توصل اليه بعض الرسائل منها :

اسم الدراسه : تطبيق اساليب اداره الجوده الشامله واثره على كفاءه الاداء المالى بالقطاع العام في السودان

اسم الباحث: إبراهيم الحسن محمد إبراهيم

تناولت الدراسة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وأثره على كفاءة الاداء المالى بالقطاع العام فى السودان (دراسة حالة جهازتنظيم شؤون السودانين العاملين بالخارج) تلخصت مشكلة الدراسة فى أن الجودة الشاملة تعتبر من إحدى الدعائم الأساسية لتقويم كفاءة الاداء المالى بالقطاع العام، إلا أنه لم يتم الإقرار بأهميتها إلا حديثاً، حيث ظلت القطاعات الحكومية لم تستخدمها الا لمواجهة ظروفها وحاجاتها الخاصة دون تحديد واضح لمفهومها، وأهدافها، وسلطاتها، ومسئولياتها، ومعايير أدائها النتائج التى توصلت إليها الدراسة الإتي :

1. هنالك تكامل بين ادارة الجودة الشاملة ورسم السياسات المستقبلية بمؤسسات القطاع العام .
 2. يوفر نظام الجودة الشاملة الاستخدام الكفء للموارد البشرية والمادية للمؤسسة .
 3. التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة يجنب المؤسسة مخاطر التصفية واعادة الهيكلة
- توصلت الدراسة الى :

1. ضرورة اخذ المؤسسات العامةبالقطاع العام بمفهوم ادارة الجودة الشاملة.
2. تحديد الاساليب التى تلائم مؤسسات القطاع العام لتنفيذ نظام الجودة الشاملةلتحقيق اهدافها بكفاءة عالية .
3. ضرورة وضع مجموعة من اللوائح والقوانين لتسيير العمل بالمؤسسة حتي تساعد فى تحقيق أهداف

اسم الدراسه بعنوان :العلاقة بين الثقانة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة والمنظمات الصناعية(حالة شركة جيااد الصناعية للسيارات والشاحنات)

اسم الباحث: احمد حسن عوض السيد

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

هدف البحث الى تحليل 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 .

ما 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 بأسباب التطور منهجاً وطريقاً .

نتائج فرضيات البحث :

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

توصيات الدراسة :

- 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 ، خلق 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 .

دراسه : اثر القيادة الاداريه على تخطيط الجوده الشامله لعمليات منظمات الاعمال - شركه

النيل -اعداد ابراهيم حسن ابراهيم على -1995 - 2004

توصل الباحث الى الاتي :-

- اهميه تخطيط جوده المنتج

- اعداد خطه لتطوير وتحسين المنتج

- الاهتمام بالتدريب

اوصي الباحث بالاتي :-

1- اعداد فرق العمل

- الاهتمام بنظم المعلومات

ركزت الدراسات السابقة السابقه معظمها على الجوده الشامله وامكانيه تطبيقها في مجالات مختلفه مثل

(المجال الخدمي والصناعي والتعليمي والبتروك) من حيث التطبيق والخطوات واللازمه له ،

تناول البحث موضوع (اثر الثقافه التنظيميه في تشكيل سلوك العاملين نحو تطبيق الجوده

الشامله) وهدف البحث الى اضافته وربط الادوات والعوامل المساعده في تطبيق الجوده الشامله

مثل (الثقافه - القيادة) وربطها بتقنيات الجوده الشامله مثل (تفويض السلطه - فرق العمل)

حتى يسهل تطبيقها ومن ثم الحصول على التميز في الخدمات والاعمال المختلفه .

مستخلص البحث :

تناولت الدراسة مفهوم ثقافه المنظمه بصفه عامه وثقافه القاده بصفه خاصه وأثرهما في تطبيق الجوده الشامله بصفه خاصه وهو موضوع يشغل بال كل من يهدف الى التميز والارتقاء بالاداء ، فنجاح الادارة ليس سهلاً لأنه يتناول في المرتبة الاولى التخطيط السليم للاهداف والعمليات والتنفيذ السليم ايضاً .

تلخصت مشكلة البحث في (برغم من اهميه ثقافه الجوده الشامله في احداث التغيير الايجابي الفعال داخل المؤسسات إلا اننا لا نجد انتشار وتطبيق فعال لمفهوم ثقافه الجوده الشامله في المؤسسات) حيث يتصور على انها مجرد برنامج جديد يُتوقع له الفشل ونجد ايضاً الالتزام بتطبيقها غير مدركه بطريقه واضحه مما ينتجه عنه ضعف في تشكيل سلوك القاده الامر الذي ينعكس سلباً على الاداء و المقدره على التميز والمنافسه.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة حالة الهيئه القوميه للكهرباء ولان منظمات الأعمال كنظام مفتوح تنمو ، تتطور ، تتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها ، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف ، قد يضمن لها البقاء و الاستمرارية في بيئه مضطربة و معقدة .
تم التوصل لأهم معوقات تطبيق الجوده الشامله بصورة جيدة ومن أهمها ضعف الثقافه التنظيميه الموجوده والتي تدعم تطبيق الجوده الشامله . حيث ان مفهوم الجوده الشامله يؤثر الى ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي:

1. تحقيق رضا المستفيد .
 2. مساهمة العاملين في المنظمة.
 3. استمرار التحسين والتطوير في الجودة .
- تستحق إدارة الجودة الشاملة جهداً كبيراً وكما إن العامل المحدد الوحيد لتطبيق إدارة الجودة هو التزام جميع أفراد المنظمه. و تتجج إدارة الجودة الشاملة عندما يريد الأفراد ذلك، وتفشل عندما لا يظهر الأفراد عزمهم والتزامهم بمبادئها. يظهر الفرق في مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بنية المنظمه. وإن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في أغلب الأحيان وأن إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد.

من خلال تطبيق الجوده الشامله ، يتضح أن الجوده الشامله تعني :-

1. أنها فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين.
2. تحقيق رضا المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.

3. تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

4. أن المنظمة ومن خلال TQM تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته فهي تسعى

وباستمرار لفهم حاجة المستهلك (أو الزبون).

و المؤسسة أو المنظمة لا يمكن أن تحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي إلا إذا عمل القاده على تثبيت الثقافه والقيم والمبادئ التي يجب أن تسود جميع أفراد المنظمه لتتمكن من تطبيق فلسفة ومفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية.

إن الهدف الرئيسي في الجودة الشاملة هو رضا جميع المستفيدين وفي مقدمتهم العاملين الذين يمثلون المستفيد الداخلي وكذلك الجهاز الإداري والمستفيد الخارجي الذي يمثلته العملاء والمجتمع ككل وسوق العمل.

نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب :

- القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل القيادة.
- إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة الشاملة في المؤسسة .
- التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد .
- التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي.
- مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية الادارية .
- تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة الشاملة .

أوصت الدراسة بعمل بحوث ودراسات علميه على العمليات التطبيقية والتشغيلية داخل المؤسسة لما لها الاثر المباشر على التحسين المستمر .

Abstract

Study examined the concept of organizational culture in general and Culture Leader in particular, and their impact on the implementation of total quality in particular, a subject of concern to both aimed at excellence and improve performance, success of the administration is not easy because it deals in the first place, proper planning of goals and processes and the proper implementation also.

Summarized the research problem in (although the importance of the culture of total quality in positive change effective within the institutions only do we find the spread and effective application of the concept of a culture of TQM in institutions), where perceived as merely a new program is expected to failure and we also have the obligation to apply it unconsciously in a clear manner Which produced him twice in the formation of Leader's behavior, which reflected negatively on the performance and the ability to excellence and competition

Research was descriptive analytical method to study the case of the National Electricity and because business organizations as a system open to grow, evolve, interact with the opportunities and challenges of the environment that activate them, change is a natural phenomenon requires the transformation of those organizations of an existing situation to another mode target, would ensure her survival and continuity In a turbulent and complex environment.

Been reached for the most important obstacles to implementation of total quality are good and the most important weakness of the existing culture of Orders, which supports the application of Total Quality.

Where the concept of total quality marks to three pillars of meaningful in this field, namely:

1. Satisfaction of the beneficiary.
2. The contribution of the Organization.
3. Continuous improvement and development in quality.

Worth of total quality management and a great effort as the only determining factor for the application of quality management is the commitment of all members of the organization. And successful total quality management when it wants to individuals, and fail when they do not show their determination of individuals and their commitment to its principles. Shows the difference in the extent of integration of the

philosophy of total quality management with the structure of the organization.

The focus on quality process is often temporary and that TQM is a long-term.

Through the application of TQM, it is clear that total quality means: -

1. It is the philosophy and principles seek to ongoing improvement and development.
2. Achieving consumer satisfaction as well as achieving the objectives of the organization.
3. Seek to optimize the use of human and material resources.
4. That the organization and through TQM working in the community through his service and are constantly seeking to understand the need for the consumer (or customer).

And the institution or organization can not achieve customer satisfaction internally and externally only if the commanders on the installation of culture, values and principles that must prevail in all members of the organization to be able to apply the philosophy and concept and principles of total quality management and this is what is called the organizational.

The main objective in the overall quality is the satisfaction of all stakeholders, led by workers who are the beneficiary of procedure as well as the administrative body and the beneficiary is represented by the external clients and society as a whole and the labor market.

The successful implementation of TQM in the organization require:

- full conviction and full understanding and commitment by the leadership.
- Propagation of organizational culture and organizational climate on overall quality in the organization.
- continuing education and training for all individuals.
- coordination and effective communication between departments and sections on both horizontal and vertical.
- the participation of all parties and all personnel in efforts to improve the quality of the administrative process.
- Establishing an information system accurately and effectively to the Total Quality Management.

Study recommended the work of research and scientific studies on applied and operational processes within the organization because of its direct impact on continuous improvement

المقدمة:

ظهر اهتمام كبير في السودان في خلال العشر سنوات الاخيرة بتجويد الانتاج وذلك للمنافسة الكبيرة ، وظهر ايضا الاهتمام باستخدام التكنولوجيا و الاساليب الحديثة في الادارة والانتاج . يحتاج السودان إلي مزيد من تجويد وتحسين الإنتاج حتى يندرج في مصاف الدول المتقدمة ويرتقي بحالته المعيشية ويحقق النمو الاقتصادي والذي يفود بدوره إلى الإدارة الممتازة والرفاهية المثلى والمنشودة ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق وجود الإدارة الناجحة التي تفهم طبيعة العمل وتقوم على تجويده بالمهارات المطلوبة لمسايرة ركب التطور والتقدم التقني .

بدأ الاهتمام بالجودة الشاملة من قبل المنشآت الكبيرة والصغيرة في القطاع الصناعي والخدمي على حد سواء، باعتبارها استراتيجية هامة في توفير المنتجات والخدمات التي تشبع الرغبات الكامنة للعملاء، سواء داخل المنشأة أو خارجها، وتوقعاتهم .

يبدأ التحول إلى التغيير و ذلك لتقليل هدر الوقت والجهود المبذولة من قبل فريق الجودة لإيصال ما يقترح تحسينه إلى مرحلة التطبيق فعلياً، من الإيجابيات (الآليات المطورة) و تقليل تكلفة المنتج أو الخدمة، واختصار الوقت والجهود المبذولة لتقديم الخدمة أو إخراج المنتج، وتحسين الخدمة المقدمة أو المنتج للعميل، وتقليل عدد العاملين و التوقع المطلوب لإنجاز المهمة أو الخدمة، وأيضاً خفض درجة البيروقراطية في دورة العمل، وكذلك تقليل الأوراق و المستندات المطلوبة بالتوجه إلى برامج محوسبه بدلاً من تقليدية الأداء في الخطوات أو الآليات، إضافة إلى ارتفاع درجة رضاء العميل المقدم له الخدمة سوء كان زميل في العمل أو خارج المنشأة.

بدون تأييد قوي لثقافة الجودة الشاملة ، تصبح إدارة الجودة الشاملة مجرد برنامج جديد يُتوقع له الفشل ولذلك من الضروري أن نفهم ماهية ثقافة المنشأة ، وكيفية إنشائها ، وكيف يمكن تعديلها . قد تعتمد الثقافة على أفعال الإدارة المتواصلة والثابتة ، والتي يلحظها الموظفون والبايعون والعملاء بمرور الوقت. ان الثقافة التي تدفع وتدعم الجودة ليست ابتكاراً فورياً وجاهزاً أو مناسباً لكل شيء يجب ان تنمو الثقافة وتتضح ويساندها الجميع بعناية وان لكل شركة ثقافتها ، سواء كانت مدروسة بعناية أم ترك لها العنان لتتطور من تلقاء نفسها . تعبر الثقافة عن طرق التفكير والعرف والأنماط السلوكية الراسخة و التي تحدد ما هو مهم للشركة والطريقة التي ينبغي ان تؤدي بها المهام . يمكن إنشاء أو تغيير أي ثقافة عن طريق قيادة الشركة . أن أول خطوة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي أن تكتسب تأييد والتزام صادق من مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة وقادة الشركة الآخرين . وبدون هذا التأييد والالتزام الرسمي، لن تنجح إدارة الجودة الشاملة.

تبدأ قيادة إدارة الجودة الشاملة من أعلى الى أسفل والأفضل من قياده المؤسسه .لم تكن القيادة ملتزمه بإدارة الجودة الشاملة ، فلا بد من وجود دليل على التأييد الموحد من اللجنة التنفيذية . من اهم اسباب نجاح تطبيق الجودة الشاملة هو أن ادراك القاده أهمية إدارة الجودة الشاملة ، فيلتزم بها . قد يكون الحصول على التزام القيادة العليا أمراً صعباً ولكنه ليس مستحيلاً .

تناول البحث المواضيع التالية :-

- 1- التعريف بمفهوم الجودة الشاملة .
- 2- التعريف بمتطلبات الجودة الشاملة ، ومراحل تطبيقها وفوائدها في القطاع الخدمي مع إشارة لتجربة الهيئة القومية للكهرباء .
- 3- استعراض الصعوبات و العوائق التي قد تعترض تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 4- توضيح أهمية الثقافة في نجاح تطبيق الجودة الشاملة .
- 5- توضيح دور القيادة في تطبيق الجودة الشاملة .

مشكلة البحث :-

تتلخص مشكلة البحث في:

- برغم من اهمية ثقافته الجوده الشامله في احداث التغيير الايجابي الفعال داخل المؤسسات إلا اننا لا نجد انتشار وتطبيق فعال لمفهوم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات حيث يتصور على انها مجرد برنامج جديد يُتوقع له الفشل ونجد ايضا الالتزام بتطبيقها غير مدرکه بطريقه واضحه مما ينتجه عنه ضعف في تشكيل سلوك القاده الامر الذي ينعكس سلبا على الاداء و المقدره على التميز والمنافسه:
- اهمية الثقافة التي تثير اهتمام القيادة في بناء فرق عمل متجانسة غير مدرکه بصوره كبيره . والفشل في إيجاد فرص للتطوير و التحسين والتي لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء حيث إن مستوي الجودة و رغبات وتوقعات العملاء ليست ثابتة بل متغيرة وهذا يتطلب وجود قيادة فاعلة وملتزمة تعمل على وضع أهداف تقبل التعديل والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفقا لمعلومات يتم جمعها وتحليلها بصورة دورية .
- اهمية التزام القيادة غير مفعول بصوره كبيره في كثير من الأعمال مما يؤدي إلي وجود كثير من الأهداف التي لم يتم تنفيذها بسبب وجود انحراف كبير بخطط المؤسسات وذلك يرجع في كثير من الأحيان إلي عدم وجود القيادة الفاعلة والمدرية التي تأخذ في في الاعتبار المعرفة الجيدة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- القيادة المدرية غير موجوده في جميع مناطق اتخاذ القرار والتي غالباً ما تضع أهداف غير ملائمة مع الخطط العامة للمؤسسات وذلك مما يسبب عدم تناسق الخطة العامة للمؤسسة مما يؤدي إلي الفشل في تطبيق الخطط و الأهداف .

أهمية أسباب اختيار موضوع البحث :-

- أهمية أسباب اختيار دراسة اثر الثقافة في تشكيل سلوك القادة في نجاح تطبيق الجودة الشاملة ، من الأسباب ما يدور حول مفهوم الجودة الشاملة إذ هو نظام يحمل عدة مفاهيم ومعاني تتعلق بواجبات يجب تفهمها من قبل مؤسسات الأعمال وحتى تقوم بأدائها بوجه أكمل .
- من الأسباب ما يتعلق بأهمية فاعلية التزام الإدارة بالجودة باعتبارها حلقة الوصل بين الغايات المنشودة وتوفير الوقت والطاقة المستنزفة في سبيل تحقيق الأهداف و إيجاد الحياة العملية المثالية للعاملين ، وتأهيل العاملين ليصبح لهم دور فاعل ومؤثر في الإدارة مما يجعل وجودهم يتعلق بالخلق والابتكار والإبداع ، ولاهمية الثقافة ف تشكيل مفاهيم جديدة تقبل التغيير والتطوير . تم الاختيار للاتي :

1. قلة الدراسات التي تتناول اثر الثقافة في القيادة ودورها في نجاح تطبيق الجودة الشاملة.
2. تم الاختيار للاهتمام الكبير الذي أوليه لهذا الموضوع وخبرتي العملية في هذا المجال.
3. تم اختيار دراسة اثر الثقافة في القيادة ودورها في نجاح تطبيق الجودة الشاملة وذلك لقراءاتي ودراساتي السابقة في هذا المجال.
4. تم اختيار اثر الثقافة في القيادة ودورها في نجاح تطبيق الجودة الشاملة لأن الثقافة و القيادة الملتزمة بالجودة تعمل على تطوير الأداء ومنع الهدر المتكرر في الموارد و هما عنصران متكاملان في تطبيق الجودة الشاملة ، و لان الموضوع يشغل بال كل من يهدف إلي الاستمرار والتميز ولأن أهم ما يميز نظريات ونظم وأليات الجودة الشاملة إنها تركز على مفهوم البقاء و الاستمرار والتطوير.
5. ضعف الرضا من قبل زبائن وعملاء المؤسسة .
6. وجود كثير من الخدمات الإضافية غير المعمول بها .
7. قصور وضعف تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة بطريقة سليمة في معظم مواقع المؤسسة .
8. ضعف التعاون وتعقيد الاجراءات من بعض مشرفي الخدمات مع الزبائن.
9. قصور التدريب لرفع الكفاءه والفاعليه لاداء الاعمال بمهاره عاليه .
10. ضعف تفويض السلطة وتكوين فرق العمل لحل عوائق ومشاكل العمل .
11. ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لقبول التغيير والتحديث.

أهمية البحث

- أهمية البحث هي عبارة عن مجموعة من الفوائد والمخرجات من نتائج البحث ويمكن الاستفادة منها في مؤسسات الاعمال بصوره عامه .

1. تعتبر المؤسسة الوحيدة في سوق العمل وهي اهم دعائم النهضه الصناعيه .

2. تعمل المؤسسة على توفير كثير من المساعدات الاجتماعية .
3. تعتبر المؤسسة رائدة الخدمة في السودان .
4. تم تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة كأول مؤسسة تطبق الجودة الشاملة .

أهداف البحث :-

يهدف البحث ألي براز وتعميق الدراسه في الاتي :-

1. واقع دور القيادة في مؤسسات الأعمال بالسودان وبالأخص الهيئة القومية للكهرباء مجال الدراسة .
2. مفهوم الثقافة القومية وثقافة المنظمة في بناء القيادة الفاعلة .
3. الخصائص والمزايا المتعلقة بالجودة الشاملة للاستفادة منها في تحسين المنتجات والخدمات .
4. مزايا المدير القيادي الناجح في مؤسسات الأعمال وخاصة في الهيئة القومية للكهرباء .
5. اهم العوامل التي تؤثر في تشكيل وبناء ثقافة المنظمة.
6. دراسة الوضع الراهن لمفهوم الجودة الشاملة في الهيئة القومية للكهرباء والتعرف على مزايا اختيار المدير القيادي الناجح التي تتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة .
7. طرح ومناقشة الصعوبات العامة التي تعوق دور القيادة في تحقيق الخطط والأهداف وتؤدي إلي عدم إمكانية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في مؤسسات الأعمال وكيفية مواجهتها.
8. تقديم مقترحات للتحسين المستمر للأداء وفقاً لاختيار القيادة الفاعلة وبناءً على نتائج الدراسة والبحث .

فروض البحث :-

فروض البحث تتمثل في وجود علاقة بين متغيرين متغير مستقل وهو الثقافة ومتغير تابع وهو القيادة و المتغيرات التي تؤثر على التزامها بنجاح تطبيق الجودة الشاملة و سير العملية مثل :
(فرق العمل – تفويض السلطة – توفير الموارد - التدريب – النظم – ثقافة المنظمة – التزام الإدارة – أدوات قياس الجودة) .

تعتمد فروض البحث على وضع معايير عالية لاختيار القيادة ، ثم بعد ذلك نعمل على قياس الأوضاع الداخلية للمؤسسة على تلك المعايير ومعرفة السليبات والتي يمكن معالجتها من خلال وضع حل أمثل وذلك من خلال تطبيق هذه المعايير العالية التي يتم وضعها.

فروض البحث هي :-

1- التدريب الموجه حسب طبيعة ونشاط الأعمال يساعد في التزام القيادة بتطبيق الجودة الشاملة .

2- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق سياسة الجودة الشاملة يؤدي إلي ضعف تطبيق الخطط الموضوعة لتحقيق الجودة الشاملة .

3- تفويض السلطة يساعد في سرعة تنفيذ الأعمال .

4- بناء فرق العمل يساهم في تحقيق الجودة الشاملة .

5- نشر ثقافة المؤسسة يساهم في تقبل الخطط الجديدة الموضوعه لتحقيق الجودة الشاملة .

منهج البحث :-

تم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي كوسيلة لأجراء البحث وتعتبر الفرضيات التي ينطلق منها البحث المعيار الذي يتم بموجبه تصميم الاستبانة وهي تتضمن مجموعة من الأسئلة لكل فرضية للكشف عن مدي صحة الفرضية أو عدم صحتها كما تم اختيار أسلوب المقابلة الذي يمكن من الحصول على المعلومات بطريقة مثلى وهي أفضل من الأساليب الأخرى. من الأدوات الأخرى الملاحظة والمشاهدة ، و الاستعانة ببعض المراجع المتخصصة والمجلات الدورية والنشرات و الدراسات السابقة في هذا المجال .

يتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال اتباع منهجية تحليلية لدراسة العلاقة بين الثقافة و التزام القيادة ودورها في نجاح تطبيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر للأداء. ثم يتم التفسير العلمي و المنظم لوصف هذه المشكلة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننه عنها وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة والخروج بنتائج وتوصيات من خلال هذه الدراسة .

أسئلة البحث :-

السؤال الأول : يتعلق بمفهوم دور القيادة .

1. هل تقوم القيادة ببناء فرق عمل تساعد على تطبيق الجودة بصورة جيدة ؟
2. هل توفر القيادة الموارد المطلوبة لتحقيق الأعمال ؟
3. هل تقوم القيادة بتفويض السلطة للمساهمة في سرعة إنجاز الأعمال ؟
4. هل يتم وضع أهداف مرحلية لمواكبة التطورات التي تحدث في بيئة العمل ؟

السؤال الثاني : يتعلق بمفهوم دور الثقافة

1. هل تؤثر الثقافة القومية في قيم ومعتقدات القادة.
2. هل ثقافة المنظمة امتداد للثقافة القومية .
3. هل تساهم الثقافة القومية في تحفيز العاملين نحو تجويد وتحسين الاداء .
4. هل سلوك القادة يؤثر في تشكيل وبناء ثقافة المنظمة .

السؤال الثالث : يتعلق باختيار القيادة .

1. هل يتم التدريب بصورة دورية للقيادة ؟
2. هل يتم إعداد المدير المناسب للمكان المناسب ؟
3. هل يتم إجراء تقييم لاداء المدراء دورياً ؟

السؤال الرابع : يتعلق بفاعلية القيادة :

1. هل يقوم الإداريون بوضع الأهداف ثم يتم تضمينها ضمن الخطة العامة للمؤسسة ؟
2. هل توجد أساليب وطرق يتم من خلالها وضع الخطط ؟
3. هل توجد أسس يتم بموجبها وضع الأهداف ؟
4. هل يتم تقييم للأعمال ومعالجة الانحرافات الناتجة من عدم تحقيق الأهداف بصورة دورية ؟

5. هل الأهداف الموضوعّة يمكن قياسها ؟
6. هل يتم استخدام أدوات الجودة في تقييم الأداء للخطط والأهداف ؟
7. هل يعتبر المسؤولون في الإدارة العليا إن الموظفون قادرون على تنفيذ الأهداف بصورة صحيحة ؟
8. ما هي الأسباب التي تؤدي إلي وجود انحراف في تحقيق الأهداف عن الخطة الموضوعّة ؟

السؤال الخامس : يتعلق بمعوقات نجاح القيادة في تطبيق الجودة الشاملة :

1. لماذا توجد زيادة في الفترات الزمنية المحددة لإنجاز الأعمال كما هو مخطط لها .
2. ما هي دواعي و أسباب ارتفاع نسبة العاملين الذين يتركون العمل بالمؤسسة وبصفة خاصة من ذوي الخبرات .
3. لماذا توجد زيادة في عدد الاجتماعات مع القيادات المختلفة والعاملين لبحث المشكلات وتكرارها .
4. ما هي الأسباب التي تؤدي إلي كثرة الشكاوي وزيادتها المستمرة من الزبائن .
5. ما هي أسباب ضعف قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار .
6. لماذا يوجد ضعف في التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة في تنفيذ الاعمال .
7. لماذا يوجد قصور في فهم المسؤولين للمتغيرات الداخلية و الخارجية .
8. ما هي الأسباب التي تؤدي الى ضعف المتابعة الإدارية .

مصادر البحث :-

مصادر أولية : جمع البيانات والمعلومات وتحليلها عن طريق الاستبانة والمقابلة والملاحظة والمشاهدة .

مصادر ثانوية : المراجع والمجلات والنشرات والدراسات السابقة .

أدوات البحث :-

- المقابلة -

تم إجراء بعض المقابلات مع بعض العينات العشوائية المختارة بغرض الدراسة .

- الاستبانة -

تم تصميم الاستبانة وتوزيعها على مجتمع دراسة البحث .

- حدود البحث :-

تقتصر الدراسة على الهيئة القومية للكهرباء و تتعلق الدراسة بالإطار العام للهيئة والبيئة الداخلية وتتمثل هذه في الموارد البشرية والمادية والبيئة الخارجية تتمثل في الزبائن والموردين .

- عينة البحث :-

جمهور الدراسة هم الزبائن ولموردين والموظفين بالهيئة ويتم اختيار عينات عشوائية لإجراء دراسة ميدانية .

حدود البحث :

- 1- الحدود الزمانية : 2003 - 2007
- 2- الحدود المكانية : مقر الهيئة القومية للكهرباء .

أساليب التحليل الإحصائي :-

للاستفادة من التزام القيادة بالجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر في مؤسسات الأعمال يتم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي و استخدام برمجة التحليل الإحصائي (spss) والوصول إلى النتائج .