المقـــــدمـــــــــة

مشكلـــــة الدراســـــة

إن مصطلح منظمة الأعمال هو من المصطلحات العلمية التي ترد بشكل خاص في أدبيات إدارة الأعمال، ويقصد به أية منشأه أو مؤسسة أو شركة ذات طابع إنتاجي أو خدمي ، ويطلق عليها بشكل عام تسمية المنظمة . أما بالنسبة للمنظمة الإنتاجية فإنها تلك التى تتحدد أنشطتها الأساسية لتسخير أو استخدام مستلزمات الإنتاج بهدف طرح المنتجات وفق كميات ونوعيات مختلفة (مثل المنتجات الإنشائية ، والسلع ، و الألبسة ، و إطارات السيارات ....الخ) .أما بالنسبة للنوع الثاني فهو يعبر عن المنظمات المختصة بتقديم الخدمات وفق مواصفات مختلفة (مثل المنظمات المصرفية، و التعليمية، و الصحية، و التقنية..الخ). وعادة ما تتسم منظمة الأعمال في أنها تغطي مصاريفها من إيراداتها الذاتية المتحققة في ذات الفترة الزمنية. وفي كلا النوعين من منظمات الأعمال يكون الهدف الأساسي هو تحقيق مستويات معقولة من الأرباح من خلال تقديم كميات معينة من المنتجات (بضائع أو خدمات) لسد حاجة العميل ، وهي بذلك تختلف عن المنظمات ذات النفع العام (مثل دوائر الضريبة والحكم المحلي وغيرها). لأن هذه الأخيرة تمارس نوع من الإدارة تعرف في الفقه الإداري باسم الإدارة العامة، في حين أن الأولى تمارس إدارة الأعمال([1]). والذي هو محط الاهتمام في هذه الدراسة لأن العملاء يعتمدون بشكل كبيرعلى منظمات الأعمال لسد احتياجاتم من المنتجات ٬ أو تقديم الخدمات التي من المفترض تتسم بالجودة التي تحقق للمنظمات الربح المناسب .

وفى هذا الجانب يرى (بيتر دروكر، ١٩٩٥) أن الربح ليس سبباً من الأسباب التي تسعي إليه كل المنظمات وإنما هو نتيجة لأداء العمل الحرفي والتسويق والابتكار والإنتاجية. وأنه نتيجة مطلوبة لتخدم وظائف اقتصادية ضرورية ، والربح أولاً هو اختبار الأداء وهو الاختبار الوحيد الفعّال ، ففي الواقع أن الربح مثال طيب علي ما يعنيه المهندسون عندما يتكلمون عن التغذية العكسية لجميع أنظمة الانتاج الآلي وهو المكافأة نظير المخاطرة في المجهول وهو يعتبر تعريفاً للتقدم الاقتصادي الذي يحتاجه الاستثمار لإيجاد وظائف جديدة ولتحقيق هذا المقصد لابد من تطبيق مفاهيم إدارية معاصره تواكب المتغيرات في الأسواق العالمية ([2]) . ولعل أحد الأساليب أو المفاهيم التي تستخدم لتحقيق الربحية هوأسلوب أو مفهوم إدارة الجودة الشاملة التى تحتاج أن تدار بأساليب إدارية مثلها مثل إدارة الأعمال الأخرى لأنها تشمل على أنشطة التخطيط،والتنظيم ، والتوجيه والرقابة ، والتوكيد وذلك بغرض تحقيق الجودة المطلوبة في الوقت

([1]) مؤيد عبد المحسن الفضل ، ويوسف حجيم الطائي" إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك " ،(الوراق للنشر والتوزيع ،ط١، عمان: ٢٠٠٤)، ص ١٩.

([2]) بيتر دراكر " الإدارة - المهام – المسئوليات - التطبيقات " ترجمة محمد عبد الكريم، (الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة: ١٩٩٥)، ص ٩٩.

المحدد بأقل تكلفة ممكنة وهى بذلك تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحديد عدد معين من الأهداف وتحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

التخطيط: وتشمل عملية التخطيط (التخطيط الاستراتيجي للجودة وهو لا يخرج من دائرة الخطة الإستراتيجية العامة وقد تكون إستراتيجية الجودة هي الإستراتيجية العامة للمنظمة ويتم تحديد إستراتيجية الجودة من خلال تكلفة التشغيل وقدرة العميل على الشراء ومدى تغير دالة التكاليف نتيجة للتغير في مواصفات المنتج) والتخطيط هو تعريف كل فرد ، أو خدمة ، أو قطاع ، أو جزء من الأعمال ما تحتويه الجودة ، وبعد ذلك تحديد الوسيلة إلى تأديته . وهذا يعنى تعريف الأطراف (العملاء الداخليين والخارجيين) ، وتحديد احتياجاتهم، و من ثم تحديد ما يجب عمله لتحقيقها .

التنظيم : وتشمل عمليات التنظيم العمل على تحديد الهياكل الإدارية ، إضافةً إلى تحديد النظم والطرق اللازمة لتحقيق الجودة المعروفة والمحددة في مرحلة التخطيط .

التوجيه: كما تشمل عمليات التوجيه بكل الأوجه البشرية للإدارة من تحفيز الأفراد وتعبئتهم ، وتوفير الدعم ، وممارسة القيادة الرشيدة ، وتطبيع نمط إداري يعمل على تحقيق الأهداف المحددة ، وتسوية العلاقات في موقع العمل و ما إلى ذلك .

عملية الرقابة : فهي تعنى اكتشاف الأخطاء والعيوب أثناء أداء الأعمال و القيام بقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير والأهداف المحددة وذلك لتحديد وتصحيح أي انحراف.

توكيد الجودة : أما توكيد الجودة فهو يعنى التأكد من أن جميع العمليات تتم وفق المواصفات المحددة لها من خلال المعايير الموضوعة فهو يتحقق من خلال مجموعة من الأنشطة الوقائية المانعة (المنع يعنى اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها) التي تضمن جودة النتائج . و لعل قطاع التشييد يعتبر من الصناعات الاساسية التى تؤثر فى المجتمعات الإنسانية وتنبع أهمية صناعة التشييد من كونها أول صنائع العمران الحضري على الأرض وأقدمها على الإطلاق، وهى تعنى ابتداءاً بمعرفة العمل في اتخاذ البيوت والمنازل للستر ،و المعيشة ،و السكن و المأوى في المدن والأرياف. وقد تطورت هذه الصناعة وتخصصت وشملت كل ما يساعد الإنسان على الحياة بسهولة ويسر، ومن أنواع هذه الصناعة: صناعة الطرق والجسور، ووصناعة السدود والأنفاق، ومحطات الطاقة والري والمياه والصرف الصحي والمطارات والمستشفيات و المجمعات السكنية وحماية البيئة وغيرها من صناعات البنيات الأساسية التي تؤدى إلى تسهيل الحياة الكريمة للناس. ولا شك أن جميع الحضارات قديمة كانت أم حديثة تعتمد على كمال هذه الصناعة. وتقاس حضارة الدول أحياناً بمستوى التقدم في صناعة البناء بمختلف أنواع العمران ، وتعتمد هذه الصناعة أساساً على معرفة علم الهندسة والاقتصاد والإدارة وذلك من اجل تقليل التكلفة وتجويد البناء. وتعتبر الأعمال الإنشائية و التشييدية بمختلف أنواعها رافداً أساسياً لبناء الحضارات المدنية القديمة والمعاصرة وركيزةً

أساسيةً من ركائز مشروعات التنمية . وتقف الأهرامات القديمة معلماً من معالم التاريخ في كل من البركل والكرو و الأقصر والجيزة شاهداً على جودة المنتج وإسهاماً جيداً لحضارة عمرها سبعة ألف سنة تحكي للأجيال عن جودة التصميم وجودة منتج التشييد و جودة المواد الخام وجودة البناء المطابق للمواصفات و الذي لم تضاهيه أي جودة ، و لعل هذه المعالم تؤكد على إتقان القدماء للأعمال الهندسية من خلال التصميم الجيد و المحكم و الأداء المتميز ومهارة الأيدي العاملة التي شهدت لها هذه المعالم بنفسها . الا أن (ابن خلدون،٢٠٠٤) يرى أن أحوال البناء كثيراً ما تختلف بين المدن والأرياف ، من حيث اختلاف متطلبات الناس في كل مكان على ما يتعارفون ويصطلحون عليه، ويناسب أذواقهم ومتطلباتهم نسبة لاختلاف إمكانياتهم المادية وأحوالهم في الغنى والفقر . وفى ذلك يقول ابن خلدون: " وأهل هذه الصناعة القائمون عليها متفاوتون . فمنهم البصير الماهر، ومنهم المتعمد القاصر، وتتنوع إشكال البناء تنوعات عديدة ،فمنها البناء بالحجارة ،والطين، والخشب،و التراب . ومن صناعة التشييد أيضا كل ما يعود إلى التنميق والتزيين بالإشكال الجمالية و المجسمة ، وتختلف هذه الصناعة في جميع ذلك باختلاف الحذق والبصر، ويخفى جميع ذلك إلا على أهل البصر بالبناء والعارفين بأحواله، فلهم بذلك البصر والخبرة التي ليست لغيرهم ، وهم بذلك يختلفون في مستوى فهمهم للجودة" ([1]) .

والمراقب لأداء منظمات التشييد السودانية يلحظ أن أدائها لا يرقى إلى المستوى الذي يحقق توقعات العملاء من ناحية الجودة والمتانة وحسن الأداء ، ولا يخفى على أحد حدوث الانهيارات المتتالية لبعض مشروعات التشييد من طرق وكباري ومباني، مما جعل العملاء يتوجسون خيفةً من التعامل مع منظمات التشييد السودانية التي لا تتقن العمل. وبالتالي تحول معظمهم إلى المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع التشييد بالسودان التي تعتمد الجودة كأساس لبقائها في السوق بهدف التعامل معها مما جعل منظمات التشييد السودانية تفقد فرصة المنافسة. وأن تطوير و تحسين أداء منظمات التشييد السودانية وتمكينها من المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية ، يتطلب بذل المزيد من الجهد والبحث عن الوسائل و النظم والمناهج الفنية و الإدارية الملائمة لتجويد الأداء الشامل لمنظمات صناعة التشييد السودانية خاصةً والمنظمات السودانية العاملة في القطاعات الأخرى عامةً بأقل النفقات وأعلى مستويات الجودة . و يأتي من بين المناهج الفنية و الإدارية المتعددة التي يُمكِن استخدامها من تطوير وتجويد و تحسين أداء المنظمات المنهج الأهم الذي يربط النظريات الإدارية التقليدية بالأدوات التطبيقية الحديثة ذلكم المنهج الذي ينادى بتجويد وتطوير وتحسين الأداء وتقليل النفقات لتحقيق رضا العملاء ألا وهو منهج أو أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

([1]) عبد الرحمن بن خلدون ، "مقدمة ابن خلدون " تحقيق عبد الرحمن احمد ماهر، (دار الفجر للتراث ، القاهرة: ٢٠٠٤) ، ص ص٤٨٩-٤٩١.

يعتبر قطاع التشييد السودانى من المنظمات الإنتاجية التقليدية بل وفى كل بلاد العالم. وهو من القطاعات ذات الاستخدام التقليدى للتكنلوجيا ،ويعمل هذا القطاع عادة فى منتجات غير متكررة من حيث المشروعات والعاملين،وبالتالى فهو يختلف من قطاعات الصناعة الأخرى. جاء اهتمام الباحث بدراسة قطاع التشييد السوداني من حيث الأداء باعتباره يمثل أحد الركائز الأساسية لإحداث التنمية الاقتصادية في البلاد. ولعله مثل القطاعات الاقتصادية الأخرى التي تشتمل على العديد من السلبيات ، فعلى سبيل المثال ظاهرة تدنى مستوى الجودة فى الأداء العام لمنظمات التشييد السودانية أدى الى احجامها عن منافسة المنظمات الأجنبية العاملة فى نفس الصناعة داخل السودان مما جعل العملاء يتحولون الى المنظمات الاجنبية المنافسة. ولدراسة هذه الظاهرة سعت الدراسة من خلال بحثها المتعمق للتعرف على مستوى تطبيق متطلبات الجودة من خلال قياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في منظمات التشييد وبالتالي بلورت الدراسة مشكلتها فى السؤال التالى : -

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير أداء منظمات التشييد السودانية ؟

وتطلب الإجابة على هذا السؤال طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية و الإجابة عليها بصورة عملية وواضحة و التي شملت ، ما مدى تطبيق الجودة الشاملة وما أثرها على مقومات الأداء الشامل للمنظمات وما هو نموذج تطوير الأداء الشامل الملائم وكيفية تطبيق النموذج عملياً.

أ/ أسئلة الدراسة :

١. ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ وما أثرها على الأداء الشامل لمنظمات التشييد السودانية؟

٢ . ما هوالنموذج الملائم الذى يمكن أن تستخدمه منظمات التشييد السودانية كموجه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

٣. وكيف يمكن تطبيق النموذج عملياً ؟

فرضيات الدراسة:

أ / الفرضيات الرئيسية:

وتقوم الدراسة باختبار فرضياتها الرئيسية على بناءاً على العبارات التالية :-

أ / H1T : تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجاباً على رضا العاملين بالمنظمة.

ب/ H2T : تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجاباً على جودة المنتج .

ج/ H3T : تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثرإيجاباً على رضا العميل.

د / H4T : تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثرإيجاباً على الأداء الإستراتجي للمنظمة.

ب/ الفرضيات الفرعية:

مرتكزات ادارة الجودة الشاملة الأثنى عشر توثرتأثيراً إيجاباً على مقومات الأداء الشامل الأربعة.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي :-

١. التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقياس ثأثيرها على الأداء الشامل لمنظمات التشييد السودانية.
٢. بناء نموذج منهجي وتطبيقى يمكن إستخدامة منظمات التشييد السودانية بصفة خاصة ومنظمات الاعمال بصفة عامة من تحسين الأداء الشامل.
٣. التكامل بين نظرية إدارة الجودة الشاملة والتطبيق العملى لممارساتها فى المنظمة.

أهمية الدراسة:

وتأتى أهمية هذه الدراسة في محاولتها للكشف عن مدي قدرة منظمات التشييد السودانية على تطوير أداءها من خلال تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة. كما تكتسب الدراسة أهمية خاصة إذ أنها جاءت متزامنة مع اعلان النموذج التطويرى لجائزة السودان للجودة والامتياز، ومرحلة توقيع اتفاقية القات (اتفاقية التجارة الدولية) و فتح سوق المقاولات السوداني إلى جميع المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع التشييد مما يؤدي بالطبع إلى زيادة المنافسة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق رضا العملاء . وتتناول الدراسة أيضاً بالتحليل موقف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أهم قطاع من قطاعات الاقتصاد السوداني ذلك القطاع الذي تعتمد عليه الدولة السودانية في تشييد المشروعات الهندسية ومشروعات البنيات التحتية (فعلى سبيل المثال مشروعات السدود، والطرق، والطاقة، والاتصالات، والعمارة بأنواعها،.....الخ). أما بالنسبة للمهندسين والباحثين والأكاديميين في السودان والعالم العربي فان هذه الدراسة تمثل مرجعاً لأنها تقدم نموذجاً جديداً في مجال إدارة الأعمال لبيان مدى أهمية وتحديد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة والتعرف على تأثيرها على أداء منظمات الأعمال حسب علم الباحث. كما أن هذه الدراسة تمثل أول محاولة على مستوى الدكتوراه في السودان تركز على بناء نموذج منهجي وتطبيقي يمكن استخدامه في تطوير و تحسين الأداء الشامل للمنظمات لتحقيق الجودة والتميز في الأداء حسب علم الباحث . وتعتبر هذه الدراسة ً إضافة للمكتبة العربية وتزويدها بمرجع حديث ربما يمثل إسهاماً نظرياً وتطبيقياً في مجال تطوير الأداء الشامل لمنظمات الأعمال في البلاد العربية عموماً وفى السودان على وجه الخصوص. كما تقدم نموذجاً منهجياً معاصراً لإدارة الجودة الشاملة قابل للتطبيق في قطاع التشييد و جميع القطاعات الصناعية والخدمية الأخرى وبالاخص لصانعى التشييد .

النموذج المقترح لهذه الدراسة

وباطلاع الباحث بصورة متأنية على الدراسات السابقة القيمة التى اتيحت له وأدبيات إدارة الجودة الشاملة ومداخل روادها الأوائل ديمنج ، وجوران ، وكروسبى ، وفيقنمبوم وايشيكاوا،و جوائز الجودة والامتياز الدولية الأربعة ، جائزة ديمنج اليابانية ، وجائزة الجودة الاوروبية ،وجائزة الجودة الامريكية، وجائزة الجودة والامتياز السودانية ، ونماذج ادارة الجودة الشاملة المتعددة تمكن الباحث من بناء النموذج المقترح ليتناسب مع بيئة مجتمع دراسته (منظمات التشييد السودانية) ويحسب أنه إضافة حقيقية لمجال ادارة الجودة الشاملة ونماذجها السابقة. و لتحقيق أهداف الدراسة كون الباحث نموذج هذه الدراسة عن طريق دمج وتشغيل نموذجيين بنى دراسته على دمجها وتشغيلها في نموذج واحد كما هو واضح في الشكل التالى (رقم - ٣) والنموذجين هما :-

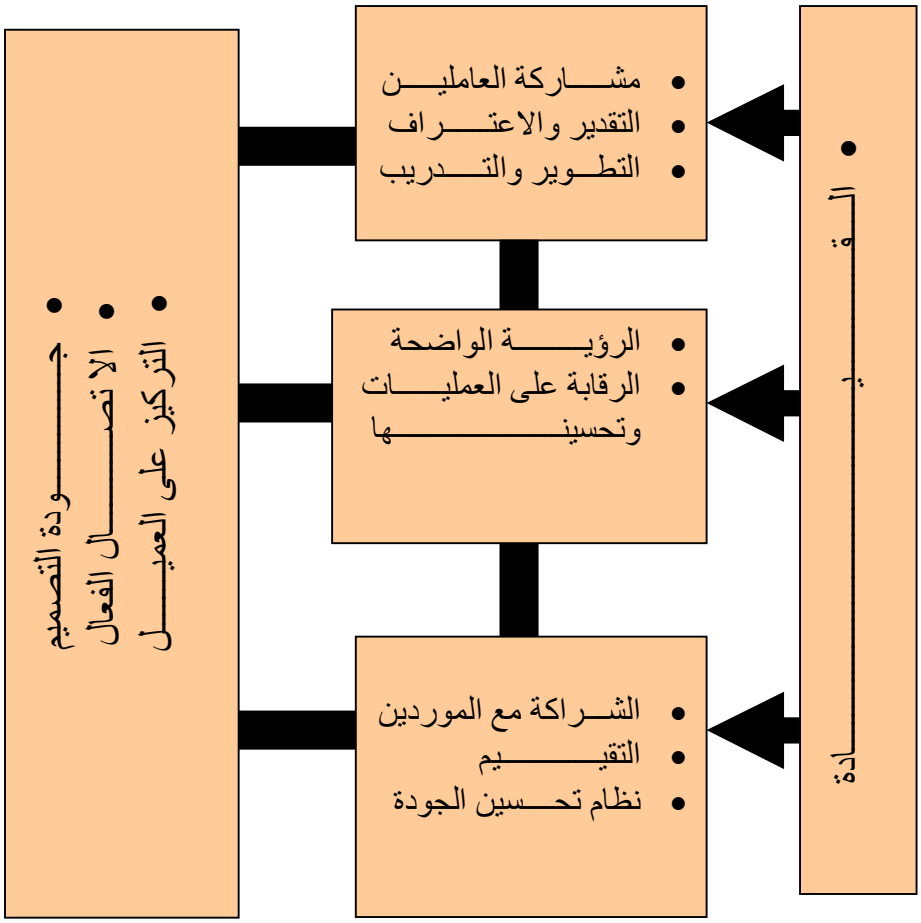
النموذج الأول: إدارة الجودة الشاملة.

يتكون النموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة من أثني عشر ركيزة تمثل وسائل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (أى مدخلات التطبيق السليم للجودة) وتمثل فى هذه الدراسة الوسائل وهي:-

١/القيادة . ٢ / الشراكة مع الموردين . ٣/ الرؤية الواضحة المكتوبة. ٤/ التقييم.٥/ الرقابة على العمليات وتحسينها . ٦/ تصميم المنتج (المخططات التنفيذية).٧/ نظام تحسين الجودة .٨/ مشاركة العاملين (التمكين) . ٩/ التقدير والاعتراف . ١٠ / التطوير والتدريب . ١١/ الاتصال الفعال. ١٢/ التركيز على العميل.

كما هو واضح فى فى الشكل التالى (رقم-١) .

شكل (قم-١) تكامل مرتكزات إدارة الجودة الشاملة (الوسائل)



الشكل من إعداد الباحث

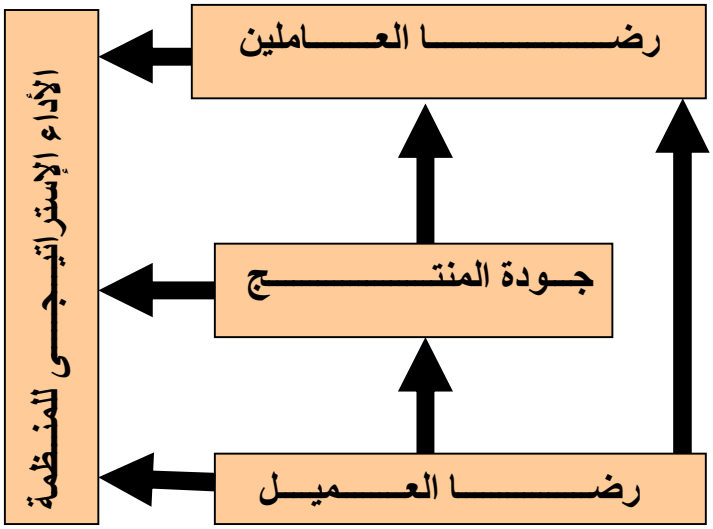
النموذج الثاني : مقومات الأداء الشامل .

يتكون نموذج الأداء الشامل للمنظمة من أربعة مقومات قام الباحث بتحديدها من داخل أدبيات إدارة الجودة الشاملة بالاستفادة من الدراسات السابقة ونماذج الجودة والإمتياز الأربعة (اليابانية والأمريكية والأوربية والسودانية . وهى تمثل المقومات الأربعة في هذه الدراسة مخرجات أو نتائج التطبيق الصحيح لوسائل إدارة الجودة الشاملة المحددة في النموذج الأول. والمقومات الأربعة هى :-

١/ رضا العاملين . ٢/ جودة المنتج . ٣/ رضا العملاء. ٤/ الأداء الإستراتيجي .

ويبين الشكل التالى (رقم-٢) العلاقات التفاعلية بين مقومات نموذج الاداء الشامل للمنظمة مع بعضها البعض .

شكل(رقم -٢)العلاقات التفاعلية بين مقومات الأداء الشامل مع بعضها البعض

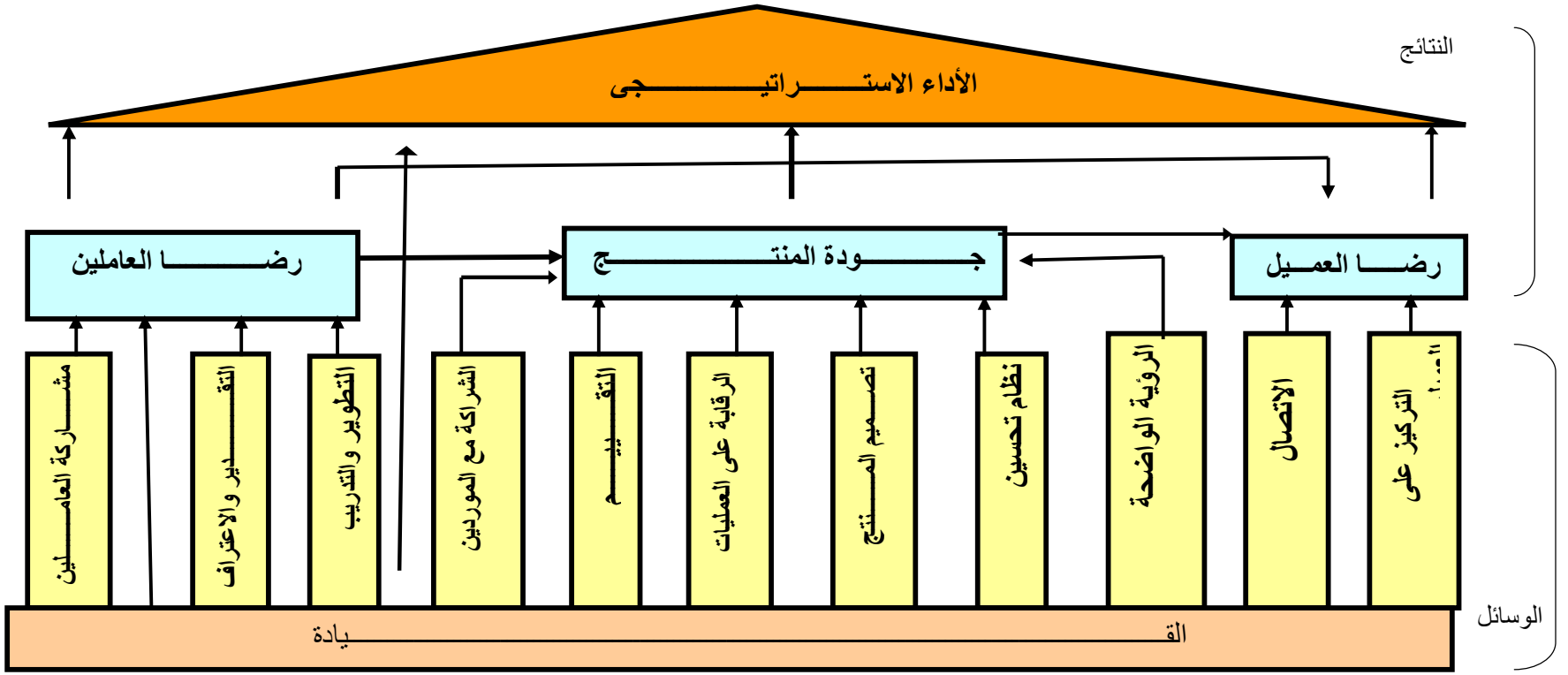


الشكل من إعداد الباحث

ملحوظة:

لقياس تأثير (وسائل) تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأثنى عشر على مقومات الأداء الشامل(نتائج الأداء الشامل) للمنظمة يتطلب الأمر دمج النموذجين(نموذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونموذج مقومات الأداء الشامل) في نموذج واحد وتشغيلهما لإجراء عملية القياس كما هو واضح فى الشكل التالى (رقم-٣) فى الصفحة القادمة .

شكل (رقم-٣) البناء الهيكلى لنموذج الدراسة (العلاقات التكاملية بين النموذجين)



الشكل من إعداد الباحث

ويلاحظ من (الشكل رقم-٣) أعلاه الربط المنطقي للعلاقات التكاملية والتفاعلية بين مكونات نموذج الدراسة ويحسب الباحث أن يكون هذا النموذج عبارة عن إضافةً حقيقيةً لأدبيات إدارة الجودة الشاملة.

مناهج الدراسة :

لتحقيق فروض الدراسة إعتمدت الدراسة على المناهج البحثية التالية:-

١. المنهج الوصفى التحليلى: الذى يقوم بجمع البيانات وتحليلها للحصول على المعلومات عن اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى منظمات التشييد الوطنية .

٢. المنهج الاستنباطى : الذى يقوم بالتفكير المنطقى فى كيفية الحصول على المعلومات المرتبطة بمجال الدراسة .

٣. المنهج الاستقرائى: استخدم لاختبار مدى صحة فروض الدراسة.

٤. منهج دراسة الحالة:لتطبيق نموذج التحسين وقياس تأثيره على الحالة المختارة .

مصـــــادر المـــعلومات :-

المصادر التى تم الاستعانة بها فى هذه الدراسة :

١. مصادر أولية : وهم الاشخاص الذين تتوفر لديهم المعلومة ويمكن الحصول عليها منهم وهم اعضاء الادارة العليا والادارة الوسطى فى منظمات التشييد السودانية.

٢. المصـــــــــادر الثـــانوية: وهي التي تشتمل علي المصادر والمراجع في مجال العلوم الإدارية من الإدارة العامة وإدارة الإعمال والكتب في مجال إدارة الجودة الشاملة وسلوك المنظمات والقيادة والتغيير والإحصاء والدوريات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والرسائل الجامعية والإحصاءات الصادرة من المنظمات المبحوثة .

أدوات جمع البيانات :-

لتحقيق أهدافها استخدمت الدراسة الأدوات التالية :-

١. الاستبيان : لجمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات عن طريق المبحوثين.

٢. الملاحظة الملاحظة الشخصية للباحث خلال عملة الطويل وزياراته المتعددة لمواقع العمل الخاصة بأعمال التشييد .

٣. المقابلة: مقابلات الباحث الشخصية مع بعض مدراء ونواب مدراء ومدراء مشروعات بمنظمات التشييد السودانية ذات العلاقة بالدراسة.

مـــجتمع الدراســـة :-

منظمات التشييد السودانية العاملة داخل السودان بمختلف تخصصاتها وعددها مائة وخمسون (١٥٠) حسب سجل العضوية باتحاد المقاوليين السودانيين.

عـــينة الدراســـة :-

استخدمت الدراسة العينة العشوائية المنتظمة التى من خلالها تم تحديد عدد مائة وعشرون(١٢٠) والتى تمثل ٧٥% من مجتمع الدراسة .

حدود الدراسة المكانية والزمانية:

أجريت هذه الدراسة على منظمات التشييد السودانية العاملة داخل ولاية الخرطوم وفى الفترة ما بين (٢٠٠٣-٢٠٠٥).

تنظيـــــــــم الدراســـــــــة:

تشتمل هذه الدراسة على مقدمة وسبعة فصول وخاتمة كما هو واضح فى الشكل التالى (رقم-٤) الذى يوضح كيفية إجراء الدراسة وتنظيمها.

المقدمة : وهى تعتبر أساس الدراسة وتتناول مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وأسئلتها وفروضها و ونموذجيها و نهجها ومصادر معلوماتها وتنظيمها .

الفصل الأول : يتناول هذا الفصل أدبيات إدارة الجودة الشاملة كما أوردها روادها الخمسة ديمنج ،وجوران، وكر وسبي ، وفيقمبوم ، وايشيكاوا ، بالاضافة الى نماذج الجودة والامتياز الدولية الأربعة اليابانية ، والأوربية والأمريكية ، والسودانية ، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضع الدراسة .

الفصل الثانى : تناول هذا الفصل تكوين وتطوير نموذج إدارة الجودة الشاملة (النظرية) بالاستفادة من نموذج (سرف وزملاءه،١٩٨٩:Saraph,et.al.)(١)،و(فلين وزملاءه١٩٩٤:Flynn,et.al)(٢)،و(آهبر وزملاءه،١٩٩٦: Ahire,et.al)(٣) وتناول الفصل أيضاً إستعراضاً أدبياً لجميع عناصر نموذج الدراسةإعتماداً على إدبيات إدارة الجودة الشاملة التى تدعم ما إقترحه الباحث.

---

(١) Saraph, J.V., Benson, G.P. and Schroeder, R.G." An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, (Vol. 20:1989), pp. 810-829.

(٢)Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S., "A framework for quality management research and an associated measurement instrument", *Journal of operations Management*, (Vol. 11:1994) , pp. 339-366.

(٣) Ahire, S.L., Golhar, D.Y. and Waller, M.A." Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*,(Vol. 27 No. 1:1996), pp. 23-56.

الفصل الثالث : تناول هذا الفصل أدبيات الأداء الشامل للمنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة وفيه تم تحديد نموذج الأداء الشامل بمقوماته الأربعة ، وبالتالى تم بناء العلاقات التفاعلية والتكاملية بين متغيرات نموذج الدراسة من خلال دمج النموذجين (نموذج إدارة الجودة الشاملة ونموذج الأداء الشامل) وفيه أيضاً تم إستنباط فروض الدراسة من داخل النظرية ، وتناول الفصل أيضاً طريقةة قياس المتغيرات وانتهي بالنهج الذى إتبعه الباحث لإجراء الدراسة الميدانية .

الفصل الرابع : تناول هذه الفصل إجراءات الدراسة الميدانية التي شملت تقييم أداة الدراسة(إستبانة إدارة الجودة الشاملة وإستبانة الأداء الشامل للمنظمة) من حيث نيلها للثقة والثبات، وفيه تمت الإجابة على الشق الأول من سؤال الدراسة الأول: ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟ من خلال التعرف على إتجاهات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.

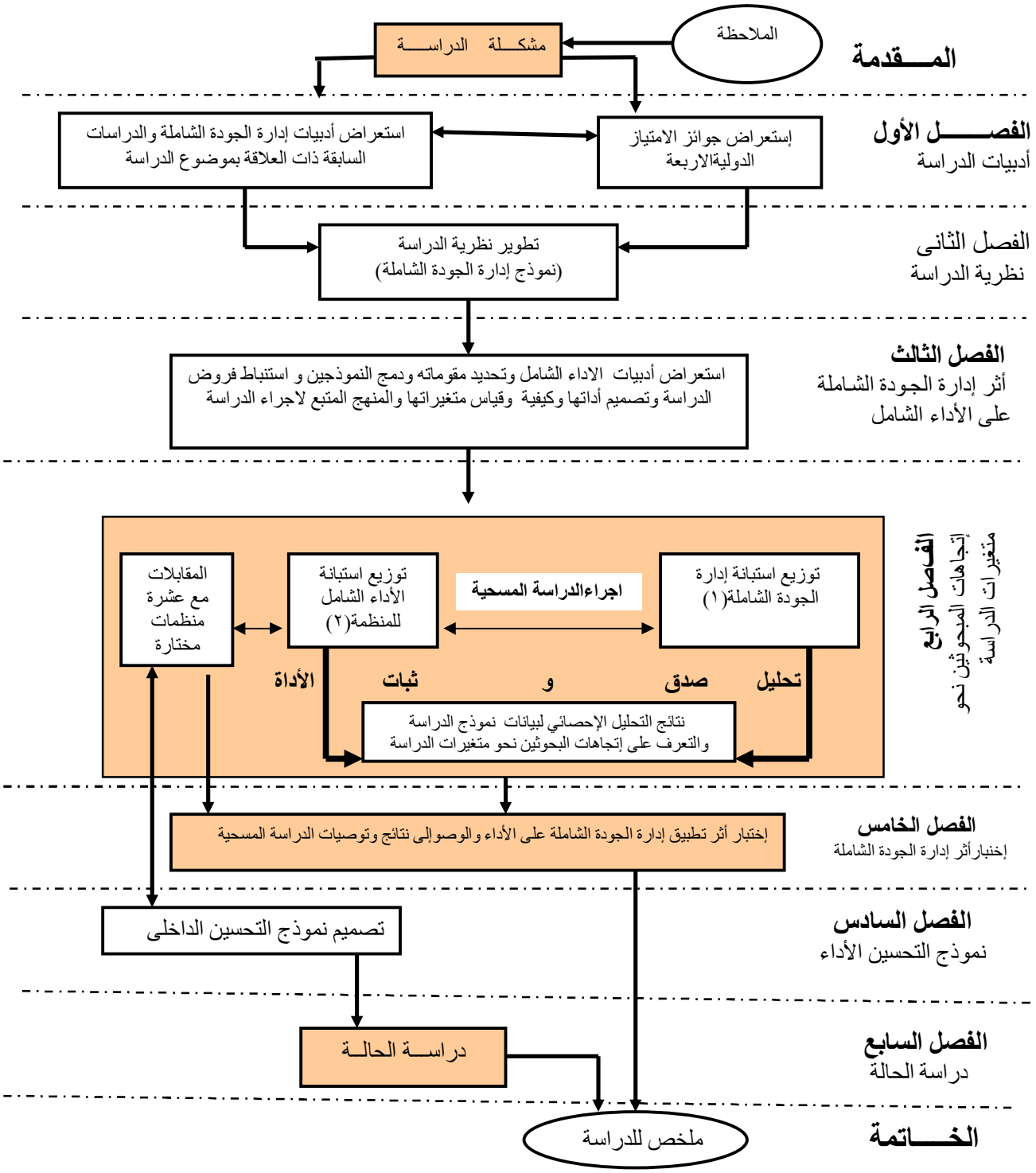
الفصل الخامس: تناول هذا الفصل إختبار فرضيات الدراسة وفيه تمت الإجابة على الشق الثانى من سؤال الدراسة الأول : ومـــا أثرها على تطوير الأداء الشامل لمنظمات التشييد السودانية؟، و وتناول الفصل أيضاً النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة المسحية .

الفصل السادس : تناول هذا الفصل تصميم خطة تحسين الأداء الداخلى للمنظمة (نموذج تحسين الأداء الداخلى) بالإستفادة من نتائج الدراسة المسحية والمقابلات وأدبيات إدارة الجودة الشاملة والدراسات السابقة،ومن خلال تصميم هذا النموذج تمت الإجابة على سؤال الدراسة الثانى : ما هو النموذج الملائم الذى يمكن أن تستخدمه منظمات التشييد السودانية كموجه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ .

الفصل السابع : وتناول هذا الفصل كيفية تطبيق نموذج التحسين الداخلى على الحالة المختارة للدراسة وفيه تمت الإجابة على سؤال الدراسة الثالث : كيف يمكن تطبيق النموذج عملياً؟ .

الخاتمة : وتشتمل على تلخيصاً شاملاً للدراسة. ويبين الشكل التالى (رقم-٤) خريطة تنظيم فصول الدراسة وكيفية إجرائها.

الشكل (رقم-٤) خريطة تنظيم فصول الدراسة



الشكل من تصميم الباحث