



جامعة أفريقيا العالمية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

## دور إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة الإنتاجية

دراسة حالة: شركة دال للمنتجات الغذائية (2016-2017)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

إبراهيم الأمين محمد العشاري.

إعداد الطالب:

محمد إسماعيل محمد شريف.

الخرطوم

1439هـ - 2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إستهلال

قال تعالى :

(يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّ كُنْتُمْ فِي رَيْبٍ مِّنَ الْبَعْثِ فَإِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّن نُّرَابٍ ثُمَّ مِّن نُّطْفَةٍ ثُمَّ مِّن عِلْقَةٍ ثُمَّ مِّن مُّضْغَةٍ مُّخَلَّقَةٍ وَغَيْرِ مُخَلَّقَةٍ لِّنُبَيِّنَ لَكُمْ وَنُقِرُّ فِي الْأَرْحَامِ مَا نَشَاءُ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى ثُمَّ نُخْرِجُكُمْ طِفْلًا ثُمَّ لِتَبْلُغُوا أَشُدَّكُمْ وَمِنكُم مَّن يُتَوَفَّىٰ وَمِنكُم مَّن يُرَدُّ إِلَىٰ أَرْذَلِ الْعُمُرِ لِكَيْلَا يَعْلَمَ مِن بَعْدِ عِلْمٍ شَيْئًا وَتَرَى الْأَرْضَ هَامِدَةً فَإِذَا أَنزَلْنَا عَلَيْهَا الْمَاءَ اهْتَزَّتْ وَرَبَتْ وَأَنْبَتَتْ مِن كُلِّ زَوْجٍ بَهِيجٍ)

صدق الله العظيم

سورة الحج الاية 5

# الإهداء

إلى أمي وأبي

إلى زوجتي وإبني وبناتي

إلى أخوتي وأخواتي

إلى زملائي

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين

إلى كل من علمني حرفاً

أهدي هذا البحث راجياً من المولى

عز وجل أن يجد القبول والنجاح

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، له الحمد في الأول والأخر أن مكنتني من إجراء الدراسة ويسر كل المعينات حتى تمت بفضل الله تعالى فله الحمد من قبل ومن بعد .....

ولما كان من تمام الشكر لله تعالى أشكر كل من أعانني وقدم لي نصحاً مفيداً أو رائياً صائباً ، فإنني أتقدم بخالص الشكر لجامعة أفريقيا العالمية ممثلة في كلية العلوم الادارية .

كما أشكر من وقعت عليه مسئولية متابعتي والأشراف الدكتور : إبراهيم الأمين محمد العشاري ، الذي كان لي خير مشرف و موجه ، فقد استفدت كثيراً من توصياته وتصحيحاته وتوجيهاته السديدة ، فإليه يرجع الفضل وإلى المحكمين د: فيصل محمد علي ، و د: اسامة زين العابدين ، و د: عبدالمحسن محمد احمد، بعد الله تعالى في خروج البحث بالصورة التي وصل إليها.

وأسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفع به أنه سميع مجيب.

## المستخلص

تناولت الدراسة دور الجودة الشاملة في رفع الكفاءة الإنتاجية ، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس المتمثل في: ماهو دور إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة الإنتاجية ؟ وتتفرع منه الأسئلة المتمثلة في: إلى أي مدى يؤثر تطبيق الجودة الشاملة في رفع الكفاءة الإنتاجية ؟ مامدى تأثير التحسين المستمر في رفع الكفاءة الإنتاجية ؟ ماهو دور تقييم أداء العاملين في رفع الكفاءة الإنتاجية؟ نبعت أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي يمكن تحقيقها لأكثر من جهة مثل مساعدة المنظمات وذلك بالتطبيق العملي للموضوع في العمل على خلق القيمة للزبائن وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة كما سيكون هذا البحث إضافة للمكتبة العلمية لفائدة الإداريين والباحثين والطلاب. من أهداف الدراسة دراسة مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة مع التركيز على معيار الكفاءة الإنتاجية، معرفة أسس ومتطلبات وأبعاد جودة العمل الإداري بالمنظمات ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية، بيان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات، تحديد أساليب لمعالجة المعوقات وكيفية وتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمنظمات. تمثلت فروض الدراسة في الآتي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة ورفع الكفاءة الإنتاجية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ورفع الكفاءة الإنتاجية . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين ورفع الكفاءة الإنتاجية .اتبعت الدراسة المنهج التاريخي وذلك بالرجوع للدراسات السابقة إضافة إلى المنهج الإستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة. خرجت الدراسة بعدة نتائج وتوصيات منها : إختيار الأفراد حسب ثقافة العمل لديهم ساعد على تحسن أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. إهتمام الإدارة بترقية العاملين لديها وفقاً للدورات التي خضعوا لها رفع رضا العاملين.أوصت الدراسة ب العمل على معالجة المشاكل التي تتعرض لها الشركة في بعض الأوقات والتمثلة في تراكم المشروعات مما يؤدي إلى تراجع المبيعات وبالتالي زيادة في الإنتاجية.

## **Abstract**

The study dealt with the role of total quality in raising productive efficiency. The problem of the study was in the following main question: What is the role of total quality in raising productive efficiency and the following questions stem from it: To what extent does the application of total quality affect productivity? What is the effect of continuous improvement in raising production efficiency? What is the role of evaluating the performance of workers in raising productivity efficiency? The importance of the study is expressed through the benefits that can be achieved for more than one aspect, such as helping organizations by practical application of the subject in creating value for customers and achieving a sustainable competitive advantage. This research will be added to the scientific library for the benefit of administrators, researchers and students. In general, with emphasis on the criterion of productive efficiency, knowledge of the basics, requirements and dimensions of the quality of the work of the organizations and its role in raising production efficiency, the constraints of the application of TQM in organizations, identify methods to address obstacles and how to apply Total Quality Indicators of Organizations. The study hypotheses were as follows: There is a statistically significant relationship between the application of the total quality and the raising of productive efficiency. There is a statistically significant relationship between continuous improvement and productivity enhancement. There is a statistically significant relationship between the evaluation of the performance of workers and the raising of production efficiency. The study followed the historical approach by reference to previous studies in addition to the inductive method and analytical descriptive approach to describe and analyze the phenomenon of the subject of study. The study came out with several conclusions and recommendations, including: Selecting individuals according to their work culture helped improve their performance and increase their productivity. The study recommended working to address the problems that the company is exposed to at times, namely the accumulation of beverages, which leads to a decline in sales and thus an increase in productivity.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	إستهلال
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	مستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الجداول
	<b>الفصل الأول : الإطار العام للبحث والدراسات السابقة</b>
2	المبحث الأول : الإطار المنهجي للبحث
6	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة</b>
20	المبحث الأول : مفاهيم إدارة الجودة الشاملة
26	المبحث الثاني : مبادي ومتطلبات الجودة الشاملة
42	المبحث الثالث : حلقات الجودة الشاملة
	<b>الفصل الثالث : الكفاءة الإنتاجية</b>
52	المبحث الأول : مفهوم الكفاءة الإنتاجية وأهميتها
59	المبحث الثاني : قياس الكفاءة الإنتاجية ومؤشراتها
69	المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة
	<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية</b>

79	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن الشركة (دآل للمنتجات الغذائية)
85	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية
111	النتائج
112	التوصيات
113	المصادر والمراجع
	الملاحق
I	ملحق رقم(1)
VI	ملحق رقم(2)

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
28	شبكة المستهلك/المورد	(1/2)
44	يوضح مراحل تطور حلقات الجودة	(2/2)
48	طريقة عمل حلقات الجودة	(3/2)
83	الهيكل التنظيمي	(1/4)
89	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير النوع	(2/4)
90	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير العمر	(3/4)
91	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(4/4)
92	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	(5/4)

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
70	تصنيف مكتب العمل الدولي لعوامل الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة	(1/3)
73	تصنيف جودسون لعوامل الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة	(2/3)
74	تقسيمات عوامل الكفاءة الإنتاجية كما صورها جودسون	(3/3)
86	يوضح مقياس ليكرت الخماسي	(1/4)
88	الثبات والصدق الذاتي لفرضيات الدراسة	(2/4)
89	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير النوع	(3/4)
90	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير العمر	(4/4)
91	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(5/4)
92	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	(6/4)
93	التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة ورفع الكفاءة الإنتاجية).	(7/4)
95	اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات والوسيط على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة ورفع الكفاءة الإنتاجية).	(8/4)
98	التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ورفع الكفاءة الإنتاجية).	(9/4)
100	إختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات والوسيط على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ورفع الكفاءة الإنتاجية).	(10/4)

103	التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين ورفع الكفاءة الإنتاجية).	(11/4)
105	اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات والوسيط على كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين ورفع الكفاءة الإنتاجية).	(12/4 )
108	يلخص نتائج إختبار الفرضية الأولي	(13/4)
109	يلخص نتائج إختبار الفرضية الثانية	(14/4)
110	يلخص نتائج إختبار الفرضية الثالثة	(15/4)