



جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## مدى ملائمة المناخ التنظيمي السائد في شركات الصناعات الغذائية الليبية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

( دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الليبية العاملة بمدينة بنغازي )

The suitability of the organizational climate prevailing in the  
Libyan industrial food companies for the application of Total  
Quality Management

( A field Study on the Libyan industrial food companies  
operating in Benghazi city)

### رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

الباحث

محمد خليفة يونس ابراهيم

إشراف

د/ صلاح سلام  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة عين شمس

أ. د/ سيد محمود السيد الخولي  
أستاذ إدارة الأعمال  
ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث  
كلية التجارة - جامعة عين شمس



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## شهادة الاعتماد والموافقة عنوان الرسالة:

مدى ملاءمة المناخ التنظيمي السائد في شركات الصناعات

### الغذائية الليبية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

(دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الليبية العاملة بمدينة بنغازي)

اسم الباحث: محمد خليفة يونس ابراهيم

الدرجة الممنوحة: ماجستير في (إدارة الأعمال)

قام بالموافقة على هذه الرسالة

أ.د/ سيد محمود السيد اسماعيل الخولي  
(رئيساً)

أستاذ إدارة الأعمال ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

كلية التجارة – جامعة عين شمس

أ.د/ صلاح الدين اسماعيل صلاح الدين  
(عضوأ)

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة حلوان

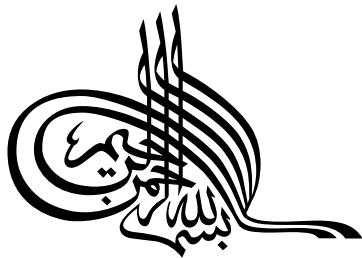
أ.د/ بسام محمد الأحمدى  
(عضوأ)

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة عين شمس

موافقة مجلس الكلية

بتاريخ / ٢٠١٦ / ٢٠١٦



[وَقُلْ رَبِّ زُدْنِي عِلْمًا]

الحمد لله رب العالمين

{ طه: ١١٤ }

## الإهدا

إلى نبراسا النور اللذين نورا حياتي (أبي وأمي)

إلى فلذتا كبدي أبنائي الأعزاء ( الخليفة وحمد والمعتصم بالله )

إلى شريكة الكفاح ورفيقة ال درب ( زوجتي )

أهدي هذا العمل

## **الشكر والتقدير**

بعد حمد الله وشكراً لما أنعم به على من إمام هذا البحث، يسعدني أن أتقدم بخالص شكري وأهلاكي لكل من علمني حرفًا، وأخص بالذكر اعترافاً هني بالفضل لذويه كل من الاستاذ الدكتور سيد محمود السيد الذولي والدكتور صلاح سلام الذين كانا لهما فضل الإشراف واطباعه بالتصديق والإرشاد طيلة فترة إعداد هذه الرسالة، كما أنهما غمرااني بحسن التوجيه وبنبل الأخلاق وجود العطا، فهما هنال الثوابين واطحية للعلم فجزاهم الله خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر إلى الاستاذ الدكتور / صلاح الدين اسماعيل رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية

التجارة - جامعة حلوان

كما أتوجه بالشكر إلى الاستاذ الدكتور / بسام محمد الاحمدى الاستاذ امداد بقسم إدارة الأعمال بكلية

كما أتوجه بالشكر إلى جمهورية مصر العربية بصفة عامة وبجامعة عين شمس بصفة خاصة

على كل ما طسنه من ود ورعاية كرمة

كما أتوجه بالشكر إلى القائمين على ادارات شركات الصناعات الغذائية الليبية بمدينة بنغازي الذين لم يذروا جهداً في إعدادي بكافة المعلومات المتعلقة بهذا البحث وذلك رغم الظروف التي نعيشها مدينة بنغازي خلال فترة إنجاز هذه الرسالة.

**اليهم جميعاً الشكر والعرفان**

# **المستخلص**

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى ملاءمة المناخ التنظيمي السائد ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما يترتب عليه من تغييرات مستمرة في طرق وأساليب المناخ التنظيمي ونوعية القوي العاملة مما يستوجب تهيئة مناخ تنظيمي لاستيعاب تلك التغييرات وإعداد وتنمية القوي البشرية القادرة على مواجهة هذه التغييرات واستيعابها والتكيف معها. وكذلك القاء الضوء على ضخامة الأموال التي يتم إنفاقها للاستعداد لبدء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تعني خسائر فادحة في حالة عدم توافق المناخ التنظيمي مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما تلقى الضوء على مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتباره أحد مداخل التطوير بصفة عامة مع إمكانية استخدامه في الشركات الصناعية الغذائية الليبية، ومحاولة إبراز المتطلبات الالزمة لعملية التطبيق في تلك الشركات. في ضوء الدراسة فقد استنتج عدم وجود علاقة جوهرية (ذات دلالة إحصائية) بين إدراك العاملين لمفهوم الجودة الشاملة وبين تطبيق هذا المفهوم وكذلك عدم وجود علاقة جوهرية (ذات دلالة إحصائية) بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع        |
|--------|----------------|
| -      | الإهداء        |
| -      | الشكر والتقدير |
| أ      | مستخلص البحث   |
| ب - د  | فهرس المحتويات |
| هـ     | قائمة الجداول  |
| ز      | قائمة الأشكال  |

## الفصل الأول الإطار العام للبحث

|    |                             |
|----|-----------------------------|
| ٢  | أولاً: مقدمة البحث          |
| ٥  | ثانياً: أهمية البحث         |
| ٥  | ثالثاً: مشكلة البحث         |
| ٦  | رابعاً: أهداف البحث         |
| ٦  | خامساً: فروض البحث          |
| ٧  | سادساً: حدود البحث          |
| ٧  | سابعاً: منهجية البحث        |
| ٩  | ثامناً: هيكل البحث          |
| ١٠ | تاسعاً: الدراسات السابقة    |
| ١٧ | عاشرأً: المصطلحات المستخدمة |

| الصفحة | الموضوع   |
|--------|---|
|        | <b>الفصل الثاني</b><br><b>الإطار النظري للدراسة</b>   |
| ٢٠     | <b>المبحث الأول: المناخ التنظيمي وعناصره</b>  |
| ٢٥     | أولاً: الهيكل التنظيمي  |
| ٢٩     | ثانياً: الاتصالات   |
| ٣١     | ثالثاً: نمط الإدارة السائد (القيادة)  |
| ٣٣     | رابعاً التكنولوجيا المستخدمة  |
| ٣٥     | خامساً مشاركة العاملين  |
| ٤٨     | <b>المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة</b>  |
| ٣٨     | أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة   |
| ٤٩     | ثانياً: المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة  |
| ٥٣     | ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة  |
| ٥٥     | رابعاً: نماذج إدارة الجودة الشاملة  |
| ٦٢     | <b>المبحث الثالث: أثر تفعيل عناصر المناخ التنظيمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة</b>                |
| ٦٢     | أولاً: نمط القيادة المناسب للجودة الشاملة   |
| ٦٣     | ثانياً: الهيكل التنظيمي الملائم للجودة الشاملة  |
| ٦٤     | ثالثاً: نمط الاتصال المناسب للجودة الشاملة  |
| ٦٥     | رابعاً: مشاركة العاملين في إتخاذ القرار كأحد عناصر المناخ التنظيمي من خلال تدريبهم على إدارة الجودة |
| ٦٦     | خامساً: الأسلوب التكنولوجي المناسب للجودة الشاملة   |

| الصفحة                                    | الموضوع   |
|---|---|
| <b>الفصل الثالث<br/>الدراسة الميدانية</b> |   |
| ٦٨  | أولاً: طبيعة ابعاد المناخ التنظيمى فى الشركات محل الدراسة |
| ٧٩  | ثانياً: منهجية البحث                                      |
| ٨٢  | ثالثاً: التحليل الإحصائى                                  |
| ١٠٨                                       | النتائج والتوصيات   |
| ١٠٨                                       | أولاً: نتائج الدراسة                                      |
| ١٠٩                                       | ثانياً: توصيات الدراسة                                    |
| ١١٠                                       | قائمة المراجع   |
| ١١١                                       | أولاً: المراجع باللغة العربية                             |
| ١١٥                                       | ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية                         |
| ١١٧                                       | ملحق الدراسة  |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | عنوان الجدول   | ص  |
|---------------|--|----|
| (١)           | أعداد مديري الإدارة العليا والوسطى والمسئولين بالإدارة التشغيلية<br>والتابعين لهم .....<br>محل .....<br>الدراسة..... | ٩  |
| (٢)           | مقارنة بين اتجاهات وفلسفه الرواد الثلاثة حول الجودة الشاملة.<br>not defined.   | ٤٥ |
| (٣)           | درجات مقياس ليكرت الخمسى.....  | ٨١ |
| (٤)           | معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة.....  | ٨٣ |
| (٥)           | المقاييس الوصفية لفقرات محور الجودة الشاملة.....   | ٨٥ |
| (٦)           | المقاييس الوصفية لفقرات محور الهيكل التنظيمى .....   | ٨٦ |
| (٧)           | المقاييس الوصفية لفقرات محور النمط الإداري ( القيادة ) .....   | ٨٨ |
| (٨)           | المقاييس الوصفية لفقرات محور مشاركة العاملين.....  | ٨٩ |
| (٩)           | المقاييس الوصفية لفقرات محور نمط الإتصال.....  | ٩٠ |
| (١٠)          | المقاييس الوصفية لفقرات محور التكنولوجيا .....   | ٩١ |
| (١١)          | الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.....  | ٩٣ |
| (١٢)          | ملخص للنموذج.....  | ٩٣ |
| (١٣)          | معاملات النموذج.....   | ٩٤ |
| (١٤)          | الارتباط بين النمط الإداري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة .....   | ٩٥ |

| ص   | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|-----|---|------------|
| ٩٥  | ملخص للنموذج.....   | ١٥)        |
| ٩٦  | معاملات النموذج.....  | ١٦)        |
| ٩٨  | الارتباط بين مشاركة العاملين وتطبيق إدارة الجودة الشاملة..... | ١٧)        |
| ٩٩  | ملخص للنموذج.....   | ١٨)        |
| ٩٩  | معاملات النموذج.....  | ١٩)        |
| ١٠١ | الارتباط بين نمط الاتصال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة .....    | ٢٠)        |
| ١٠٢ | ملخص للنموذج.....   | ٢١)        |
| ١٠٢ | معاملات النموذج.....  | ٢٢)        |
| ١٠٤ | الارتباط بين التكنولوجيا وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.....     | ٢٣)        |
| ١٠٥ | ملخص للنموذج.....   | ٢٤)        |
| ١٠٥ | معاملات النموذج.....  | ٢٥)        |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل   | ص   |
|-----------|---|-----|
| (١)       | نظام الجودة   | ٤٠  |
| (٢)       | شبكة العميل / المورد                                      | ٥٠  |
| (٣)       | نظام التحسين المستمر لـ ديمونج                            | ٥٦  |
| (٤)       | النموذج الدائرى لإدارة الجودة الشاملة                     | ٥٩  |
| (٥)       | الإطار العام لنموذج إدارة الإمداد للتحسين المستمر للعملية | ٦٠  |
| (٦)       | نموذج التنظيمى شركة الريحان لصناعة المواد الغذائية بنغازى | ٧١  |
| (٧)       | نموذج التنظيمى شركة أبو عطنى لصناعة المشروبات — بنغازى    | ٧٣  |
| (٨)       | نموذج — الهيكل التنظيمى لإدارة مجمع غوط السلطان           | ٧٥  |
| (٩)       | التوزيع الطبيعي لخطا النموذج                              | ٩٧  |
| (١٠)      | خطية البيانات   | ٩٧  |
| (١١)      | التوزيع الطبيعي لخطا النموذج                              | ١٠٠ |
| (١٢)      | خطية البيانات   | ١٠٠ |
| (١٣)      | التوزيع الطبيعي لخطا النموذج                              | ١٠٣ |
| (١٤)      | خطية البيانات   | ١٠٣ |
| (١٥)      | التوزيع الطبيعي لخطا النموذج                              | ١٠٦ |
| (١٦)      | خطية البيانات   | ١٠٦ |

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

#### الإطار العام للبحث

١ - مقدمة البحث

٢ - أهمية البحث

٣ - مشكلة البحث

٤ - أهداف البحث

٥ - فروض البحث

٦ - حدود البحث

٧ - منهجية البحث

٨ - هيكل البحث

٩ - الدراسات السابقة

## أولاً: مقدمة البحث

يتوقف نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على التهيئة الشاملة للمناخ التنظيمي من جميع أبعاده، وعلى هذا فإنَّ خلق مناخ تنظيمي يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجهه تطبيقه حيث يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية.

ولكي يتم تحليل أثر ومدى ملاءمة المناخ التنظيمي على التطبيق الناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة فإن الدراسة تقتضي أنه من الضروري التعرف على طبيعة أبعد المناخ التنظيمي في الشركات التي نجحت والشركات التي فشلت في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ونظرًا لأنَّ معظم الشركات الغذائية الليبية تفكُر في الأخذ بهذا المدخل. فيمكن القول إن هناك صعوبة بالغة في حصول الشركات الليبية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولذلك كان لابد من الاستعانة بالخبرات الأخرى التي نجحت في هذا المجال لكي تستخدم كمقياس مرجعي (مقارن) يستعان به لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

وفي هذا السياق يذكر (Diane Paul, 1995) أن العصر الحالي يوصف بعصر الجودة Quality ولا غرابة في ذلك، فقد تشعب العصر بأحدث الاكتشافات والمخترعات العلمية، كما وصلت التقنية ذروتها، وتعددت مصادر المعلومات ووسائل الإعلام، بل أصبح العالم بلداً واحداً من حيث المعلومات وسرعة متابعتها، وهذا الكم الهائل من المعلومات والتطوير التقني في كافة مناحي الحياة جعل أهمية التركيز على جودة المعلومة، والمنتج والأداء، والإنتاجية في العمل ضرورة تفرضها روح العصر<sup>(١)</sup>.

(١) ديان بون وريك جريجر، (١٩٩٥)، "الجودة في العمل دليلاً الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية"، ترجمة سامي الفرس، سلسلة أفاق الإدارة والإعمال، الرياض، دار أفاق الإبداع العالمية، ص ٩.

ويرجع الفضل في تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى اليابان، حيث تم تطبيقه على المنشآت الصناعية هناك مع بداية الربع الأخير من القرن العشرين، وتعتبر فلسفة الجودة الشاملة إستراتيجية هامة لتوفير المنتجات والخدمات التي تشبع رغبات المستفيدين، ووضع الإجراءات الهدافلة إلى تلبية هذه الرغبات وبدون أخطاء ومن أول مرة من خلال التطوير والتحسين المستمر (١).

ومما ساعد على انتشار هذه الفلسفة الإدارية خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصتها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح الشركات اليابانية، التي ركزت اهتمامها الأول والشديد على الجودة كجسر تعبير من خلاله للأسواق العالمية وإلى رضا المستهلك (٢)، ولذلك بدأ العالم يعطي اهتماماً كبيراً بالمفاهيم الجديدة والاهتمام بها، وظهرت فكرة العولمة والشركات الدولية، لهذا فقد زاد الاهتمام الحالي بموضوع الجودة نتيجة الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها (٣).

كما أن المنافسة لم تعد محلية فقط وإنما عالمية وهذا يتطلب من الشركات السعي لاستكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وذلك حتى تستطيع الدخول في قطار العولمة الذي لن يرضى بدخول دولة غير مؤهلة من ناحية الجودة والإنتاجية، وهذا يعني أن الشركات التي لا تلتزم بذلك قد تخرج من السوق لأنها لن يقبل إلا المنتج الأجد والأكفأ (٤).

(١) عبد الرحمن احمد هيجان، (١٩٩٤)، "منهج علمي تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، الإدارة العامة، م، ٣٤، ع، ٣، ص. ٤٢٠.

(٢) عمر وصفي عقلبي، (٢٠٠١)، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة-وجهة نظر"، جامعة عمان، ص. ١٩.

(٣) عواطف إبراهيم الحداد، (٢٠٠٩)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص. ٢١.

(٤) مأمون سليمان الدرادكة، (٢٠٠٦)، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ص. ١١.