



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

الميدان: العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الإنتاج والتموين

بعنوان:

الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي دراسة حالة مجمع الحليب ومشتقاته لسعيدة 2024

تحت إشراف الأستاذ:

أ. د. بلعربي عبد القادر

من إعداد الطالبتين:

- مباركي إيمان زهيرة

- عتتر أحلام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 25 ماي 2024

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور	بن حميدة محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
الدكتور	بلعربي عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	مشرفا
الدكتور	بوريش لحسن	أستاذ التعليم العالي	مناقشا
الدكتور	عمر بلخير جواد	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2024



إهداء

وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين
بكل ما أوتيت من مشاعر الحب أهدي نجاحي إلى نفسي الطموحة التي ابتدت
بطموح وانتهت بنجاح
إلى من أحمل اسمه بكل فخر ، داعمي الأول ومنير دربي ، إلى من بذل الغالي و
النفيس و استمدت منه قوتي و عزة نفسي

والدي العزيز

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها و احتضني قلبها قبل يديها و سهلت لي الشدائد
بدعواتها، إلى الإنسانية العظيمة التي لطلما تمننت رؤيتي في يوم كهذا

والدتي الحنونة

إلى النجوم التي أنارت طريقي و من كانوا سندا، إلى من شد الله عضدي بهم فكانوا
لي ينابيع أرتوي منها

إخواني و أخواتي الغاليين

إلى من رافقتني طوال سنوات دراستي صديقتي الغالية

إيمان مباركي

أحلام عنتر

إهداء

الشكر و العرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله و الصلاة و

السلام على المصطفى الذي لا نبي بعده

نشكر الله الذي بنعمته تتم الصالحات و لولا فضل منه ثم عمل منا لما وفقنا
على إنهاء هذا العمل كما يطيب لنا أن نتقدم بوافي الشكر و التقدير إلى كل من

ساهم في مساعدتنا على انجاز هذه المذكرة و نخص بالذكر الأستاذ المشرف

الدكتور بلعربي عبد القادر، الذي لم يبخل علينا بوقته و معرفته و دعمه

المتواصل و التوجيه من خلال المعلومات القيمة ، كما لا يفوتنا أن نشكر

أعضاء اللجنة الكرام على تفضلهم بمناقشة هذه المذكرة .

وأخيرا نسأل الله عز و جل أن يجعل هذا العمل نافعا لنا و أن يكون سراجا

منيرا إلى كل من سيقراً و ينتفع به.

الملخص:

يهدف موضوعنا إلى معرفة مدى مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية، ومن خلال دراسة ميدانية بمجمع الحليب ومشتقاته والاعتماد على عينة من 45 عامل توصلنا إلى التأكيد على الآثار الإيجابية لتطبيق الجودة على الأداء الإنتاجي ومن تم بلوغ الأداء الأفضل. الكلمات الدالة: الجودة ، الأداء الإنتاجي، المؤسسة الاقتصادية

Abstract :

Our topic aims to determine the extent to which quality contributes to improving productivity performance in economic institutions. Through a field study in the dairy and derivatives complex and relying on a sample of 45 workers, we were able to confirm the positive effects of implementing quality on productivity performance and thus achieving the best performance.

Keywords: Quality, productivity performance, economic institution

	الفهرس
	الشكر والتقدير
	الإهداء
أ-ب-ج	المقدمة العامة
4	الفصل الأول: الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الجودة
11-6	المطلب الأول: مفهوم الجودة
12	المطلب الثاني: أهمية الجودة وتكلفتها
14-13	المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة
15	المبحث الثاني: الأداء الانتاجي
16-15	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإنتاجي
17-16	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي
17	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي
17	المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإنتاجي
18-17	المطلب الأول: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الإنتاجي
19-18	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
-20	المطلب الثالث: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة
22-21	
22	ملخص الفصل
24-23	قائمة المراجع

25	الفصل الثاني:الدراسات السابقة
26	تمهيد
27	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
27	المطلب الأول: الدراسة الأولى
29--27	المطلب الثاني: الدراسة الثانية
30-29	المطلب الثالث: الدراسة الثالثة
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
32-31	المطلب الأول: الدراسة الأولى
33-32	المطلب الثاني: الدراسة الثانية
34-33	المطلب الثالث: الدراسة الثالثة
35	المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية
37-36	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
39-37	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
39	الملخص
40	الفصل الثالث:دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته
41	المبحث الاول : عموميات حول مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته
43-41	المطلب الاول : التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته
44	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة
48-45	المطلب الثالث : مهام إدارة الموارد البشرية في مجمع الحليب
58-48	المبحث الثاني : دراسة الحالة
61-59	الخاتمة
64-62	قائمة المراجع
-65	الملاحق
70	

المقدمة العامة

تعد الجودة عنصراً أساسياً لنجاح أي مؤسسة ولها العديد من المفاهيم تشير إلى مدى ملائمة المنتج أو الخدمة لاحتياجات وتوقعات العملاء، وتلقى تطوير الجودة اهتماماً في أغلب دول العالم وركز على الأداء الإنتاجي للمنظمات من خلال تحسين رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية، فعندما تركز المؤسسة على تحسين الجودة فإنها تقلل من الأخطاء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتقليل من تكاليف الإنتاج، ويعتبر مدخل إدارة الجودة أكثر مدخل تنظيمي انتشاراً ولقي رواجاً لتطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة، إلا أننا نجد المؤسسات الجزائرية تقترب نحو تطبيق هذا النظام لمواجهة الصعوبات أثناء الارتقاء بالإنتاجية.

كما تعتبر الكفاءة الإنتاجية من المواضيع التي تلقى اهتماماً متزايداً في كافة الجوانب الاقتصادية وتعد عنصراً أساسياً من عناصر النمو والتقدم الاقتصادي وتنعكس آثارها على المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة، وهذا ما يدعو إلى التأكيد على أهمية الكفاءة الإنتاجية التي تعتبر هدفاً أساسياً للإدارة في المشروعات الحديثة .

إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق، يمكن طرح الإشكالية التالية :

كيف يمكن للجودة أن تساهم في تحسين الأداء الإنتاجي ؟

الأسئلة الفرعية

- كيف يمكن للمؤسسة أن تستخدم الجودة كمعيار لتحسين أدائها الإنتاجي؟

إلى أي مدى يمكن الإلتزام بتطبيق معايير الجودة لتحسين الأداء الإنتاجي ؟

- كيف يمكن تطبيق تقنيات وأساليب الجودة لرفع وتحسين الأداء ؟

الفرضيات

- دعم ثقافة الجودة يؤدي إلى تحسن الأداء الإنتاجي

- إهتمام المؤسسة باستخدام الجودة يساهم في تحسين أدائها الإنتاجي

- توظيف الكفاءات العالية يرفع من جودة المنتج وتحقيق أفضل الأداء

منهجية الدراسة :

بغية الإجابة على إشكالية موضوعنا استخدمنا المنهجين الوصفي والتحليلي اللذان يعدان من بين أكثر المناهج موافقة مع موضوع البحث، أما المنهج الوصفي فيتجلى في الجانب النظري من خلال التطرق إلى مفاهيم إدارة الجودة والأداء الإنتاجي بينما يتجلى استخدام المنهج التحليلي في

الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مجمع الحليب ومشتقاته، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات مع استخدام برنامج الحزمة الإحصائية الإحصائي SPSS الطبعة 22 لتحليل مخرجاته ومن تم إثبات صحة العلاقة بين متغيري الدراسة.

وعليه تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول : الفصل الأول المعنون ب: " الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي " حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم العامة والأهمية الخاصة بكل من الجودة و الأداء الإنتاجي، أما الفصل الثاني الموسوم بالدراسات السابقة عبارة عن دراسات سابقة جاءت باللغة العربية والأجنبية بالإضافة إلى محاولة إجراء مقارنة مابين الدراستين للوصول إلى حوصلة عامة حول الموضوع، بينما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة ميدانية أجريت على مستوى مجمع الحليب ومشتقاته سعيدة 2024 .

أهداف الدراسة :تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية :

_ معرفة دور إدارة الجودة وأثرها في تحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسة .

أهمية الدراسة :تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة في دور الجودة من جهة وتحسين الأداء الإنتاجي من جهة أخرى، وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

_ الاهتمام بالجودة كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولاسيما في الأجل الطويل .

_أهمية تحسين الأداء الإنتاجي نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية و تنمية القدرة التنافسية.

_إن استهداف تحسين الاداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة الانتاجية بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل نمط إدارة الجودة وتوجيه الأداء الانتاجي نحوى المستويات الأفضل .

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند انجاز هذا الموضوع لعل أبرزها يكمن فيمايلي:

_ ضيق الوقت حيث أن هذه الدراسة محددة لوقت معين لا يجب تجاوزه خاصة أن هذه الأخيرة لها جانب ميداني يتطلب وقت كبير لإكمالها.

- ضغط العمل و ضيق وقت الموظفين مما يصعب من مسألة تخصيص الوقت المناسب لعرض الاستبيان وطرحه على العمال بكل أريحية للوقوف على محاور الاستبيان.

حدود الدراسة:

-الحدود المكانية: عند إجراء هذه الدراسة قمنا باختيار مجمع الحليب ومشتقاته سعيدة

-الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال سنة 2024.

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على أثر الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي .

الفصل الأول:

الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي

تمهيد

تهدف العديد من المؤسسات الى تحسين منتجاتها، وتوفير الوقت و الإمكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، بحيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون(المستفيد).

أصبحت إدارة الجودة الشاملة احد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطورها، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، و تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة و كسب رضا الزبون (المستفيد) ، وأن البحث عن توقعات الزبون يعد عملا حيويا بل و تركز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المؤسسة .

المبحث الأول: الجودة

إن الجودة تعد القاعدة و المحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واهم نقطة فيه، ولهذا لا بد لنا من تعرف على مفهومها و تطورها التاريخي، وأيضا التعرف على المفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

هناك العديد من الباحثين عرفوا الجودة و بهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:
_ عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز.(راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، ""ص31)

_ عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء. (مهدي صالح السام،، ص28).

- ولقد عرفها Joseph juran على أنها: "لائمة للغرض أو الاستعمال

- عرفها Edward Deming أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل

- عرفتها أيضا معايير ISO 8402 على أنها: "مجموعة الخصائص و السمات سلعة أو خدمة الذي

لديه القدرة على تلبية الحاجات الضمنية و الصريحة . (حمد بن عيشاوي"، ص9).

- عرفها كذلك Feign baum على أنها: "الناتج الكلي للمنتج او الخدمة جراء دمج خصائص نشاط

التسويقي و الهندسة و التصنيع و الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون".

- جوران قال أن الجودة لها ثلاثة معاني:

1/الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك.

2/الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.

3/الملائمة في الاستخدام.

ونظرا لتعدد المفكرين و المتخصصين و الرواد في مجال الجودة، و نظراً لتباين و اختلاف مجالات تطبيق الجودة في المنظمات المختلفة باختلاف و تعدد خدماتها و أنشطتها و منتجاتها، فقد تعددت المفاهيم و التعريفات الخاصة بها ، لذا فمن الأجدر للقارئ أن يتعرف على اتجاهات بعض تلك المفاهيم و التي من أهمها أن الجودة هي:
-درجة التميز.

-جعل الشيء كما يجب أن يكون عليه.

-مطابقة الشيء للاحتياجات.

- تقديم مخرجات ذات كفاءة تتفق مع احتياجات السوق.
- الملائمة للاستعمال، ومقابلة القيمة لما يدفع.
- ذلك المستوى من التميز الذي يمكن قبوله من كل من البائع والمشتري .
- المطابقة لمواصفات متفق عليها بتكلفة مقبولة
- إجمال الملامح والمواصفات التي تميز منتجاً أو خدمة ويمكن أن تتحقق عن طريقها حاجة معلومة (معينة)
- تحقيق و تجاوز آمال (توقعات) العميل ، بتكلفة يشعر العملاء معها بحصولهم على قيمة مناسبة.
- كما تناول عدد من المفكرين والمتخصصين الغربيين مفهوم الجودة من خلال رؤى مختلفة يمكن عرض بعضها كالآتي:
- يعرف بلاك Black الجودة بأنها:
- مجموعة الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة .
- ويعرفها المعهد الأمريكي للمعايير Institute Standards National American بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة .
- وقد عرفها هيكسون (2019) بأنها : تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء)
- وعرفها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة : بأنها مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين .
- ويرى كل من كانجي جي كيه، أشر إم M, Asher أن الجودة هي: الملائمة للاستخدام فيما يخص سواء التوقعات الخاصة بالعملاء أو المستخدمين للسلعة أو الخدمة. ومن خلال ذلك فإن تحديد مفهوم الجودة في المفهوم الحديث يتطلب تحديد الآتي :
- المتطلبات Requirements : أى مجموعة الحاجات التي يسعى المستخدم لإشباعها وتعكس وجهة نظر متلقي الخدمة.
- المواصفات Specifications: وترتبط بجانب من جوانب السلعة أو الخدمة مما تحمله من مواصفات تجعلها قادرة على مواجهة المتطلبات ، ويرى المؤلفان ضرورة تفسير العلاقة المتبادلة بين المواصفات والمتطلبات، حيث إن الجودة هي المطابقة مع متطلبات العملاء وهذا هو المفهوم الحديث للجودة والذي يقوم على خمسة محاور رئيسية هي:

- المتطلبات : وتمثل الحاجات التي يطلبها العميل أو النزيل لكي يتسنى إشباعها.(محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال ،ص2، 2010)
- التوقعات: و تعنى التنبؤ بالحاجات المستقبلية التي تشبع رغبات النزلاء.
- المواصفات: تحديد مواصفات المنتج أو الخدمة ومستوى جودتها في إطار ملائمتها ومطابقتها لاحتياجات ورغبات النزلاء أو العملاء(جودة التصميم)
- العمليات : جودة المطابقة مع التصميم خلال التنفيذ (جودة الأداء)
- الاعتمادية : وتعني استمرارية الجودة ، وهو ما يسمى بفترة ضمان إدارة الجودة الشاملة كما أن تطبيق هذا المفهوم للجودة يتطلب مراعاة الاعتبارات الآتية:
- إدراك أن العميل هو أهم شخص.
- معاملة العميل باحترام وصدق وعدل وأمانة.
- تلبية احتياجاته ورغباته وتوقعاته وإزالة مخاوفه وشكاواه ان أمكن ذلك.
- الإصغاء جيداً للعملاء والاستجابة لاقتراحاتهم وعمل نفس الشيء مع العاملين.
- تيسير وتسهيل الحصول على الخدمة الجيدة بأقل تكلفة.
- توفير أعلى مستوى من الاهتمام والرعاية المهنية التي نستطيع أن نقدمها للعاملين والعملاء الخارجيين بشكل ثابت ومستقر وخاصة مجارة التغير في النواحي التكنولوجية.
- ويأتي جوزيف جوران Joran. M. joseph بوصفه أحد أهم الرواد في مجال الجودة ، ليقدّم طريقة شاملة ومتكاملة لرؤيتها وفهمها ؛ تتكون من ثلاث عمليات مترابطة وهي:
- التخطيط للجودة.
- الرقابة على الجودة.
- تحسين الجودة.
- حيث أكد جوران على أن جودة المنتج الخدمي تعتبر أكثر تعقيداً وصعوبة في قياسها وتعريفها والحكم عليها من جودة المنتج السلعي ، ويعتبر العميل هو الوحيد القادر على تقييمها والحكم عليها، وفي الأخير نستطيع القول أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات والخصائص الموجودة في المنتج ،تلي الحاجات والرغبات الضمنية والصريحة الحالية والمستقبلية للزبون.

التطور التاريخي للجودة:

إن ظهور الجودة لم يكن في مرحلة معينة من التاريخ، فهي عنصر أساسي من سلوك الإنسان الذي يتطور حسب الضرورة.

لقد مرت الجودة بعدة مراحل منذ العصور السابقة حتى عهد الثورة الصناعية التي تميزت بالتطور التقني الذي سهل عملية الإنتاج وزيادة الطلب على المتوجات الصناعية وبذلك تغير مفهوم الجودة. (مدني، 1996، صفحة 50)

أ. مرحلة الحضارة الإسلامية: نلاحظ أن هناك الكثير من الآيات الكريمة و الأحاديث الشريفة والمشاهدات العملية في الدولة الإسلامية تبين لنا أن الإسلام قد أرسى الأسس الصحيحة لبناء مجتمع قوي متماسك، إن الدارسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سنقوم بتوضيحها لاحقاً وسنجد أن تلك المبادئ بحد ذاتها قد تم ذكرها في الآيات الكريمة و الأحاديث النبوية الشريفة، وأن الإسلام أهتم بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ ومنها على سبيل المثال :

- مبدأ الشورى، مبدأ الحرية للإنسان، مبدأ المساواة وتحقيق العدالة و مبدأ التفاضل و التكافل بين أفراد المجتمع، مبدأ احترام العلم و العمل و مبدأ شمولية التوجهات الإسلامية و العقدية لكل جوانب الحياة فمثلاً: دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى و الذي يعني اتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال التشاور مع أفراد المجتمع، و قوله سبحانه و تعالى لرسوله موجهاً له في تعامله مع أصحابه و أتباعه (فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر) سورة ك آل عمران - الآية 159 -

كما يؤكد الإسلام على أهمية التعاون في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجهاته، وتعليماته، يقول سبحانه تعالى: (و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان) سورة المائدة - الآية 2

وتوجه القرآن للمسلمين إلى الحرص في إصدار الأحكام، فلا يجوز للمسلم أن يصدر حكماً على أمر إلا إذا كان لديه علم كاف بالموضوع و كما أن الإسلام يحث المسلم على أن يسأل العلماء في مواضيع تهمه، وفي الوقت نفسه عندما لا يمتلك المعرفة اللازمة بها و يقول سبحانه و تعالى: (وتقف ما ليس لك به علم إن السمع و البصر و الفؤاد كل أولئك كان عنه مسؤولاً) سورة الإسراء الآية 36 و قوله: (فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون) سورة: النحل الآية 43

ويحث الإسلام العمل المسلم على إتقان عمله، و أن يكون مسؤولاً عن جودته و سمته من العيوب، كما يدعو الإسلام للتحسين و الجودة و الإتقان في العمل و جعل لمن يحسن عمله أطيب الجزاء، لقوله تعالى في سورة الكهف (إن الذين آمنوا أو عملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً) سورة النحل الآية 93 و كان رسول الله يحث أتباعه على إتقان العمل و يرغب فيه و يعده قربه من أحب

القربات إلى الله سبحانه وتعالى ويقول عليه الصلاة والسلام " من سن في الإسلام سنة حسنة فعمل بها بعده كتب له مثل أجر من عمل بها ولا ينقص من أجورهم شيء و من سن في الإسلام سنة سيئة فعمل بها بعده كتب عليه مثل وزر من عمل بها ولا ينقص من أوزارهم شيء " رواه مسلم

إن المن القيم الإسلامية الأصيلة حب العمل الصالح في ذاته و الإتقان له حيث ذكر القرآن الكريم العمل في كثير من المواقف، ولا يكاد يرد في القرآن ذكر الإيمان إلا ويتبعه و يقترن به ذكر العمل الصالح، وبعد الله المؤمنين بقوله سبحانه وتعالى : (و قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنين) سورة التوبة الآية : 105، وقوله سبحانه وتعالى : (من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون) سورة : النحل الآية : 97
 إن من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الرقابة بأنواعها، وقد ذكر المطيري أن الرقابة الإسلامية هي تلك الرقابة الشاملة سواء كانت علوية أو ذاتية أو إدارية (رئاسية)، أو رقابة خارجية، إن جميع هذه الأنواع من الرقابة تسعى إلى التأكيد من أن الأهداف المرسومة والأعمال المراد تنفيذها قد تمت فعلا وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية

إن التربية الإسلامية تغرس في نفس المؤمن مبدأ الرقابة الذاتية بحيث يباشر المؤمن عمله بإخلاص وأمانه دون خوف من أحد أو طمع في منصب، وإنما فقط على أساس من تقوى الله و خشيته (مز، 1999، صفحة 77)

ثم توفي كل نفس ما كسبت وهم لا يظلمون) سورة البقرة الآية 281 و مما يدل على الرقابة العلوية من الخالق تجاه المخلوقين قوله سبحانه وتعالى (و ما ربك بغافل عما تعملون) سورة النمل الآية 93 و مما يدل على الرقابة الرئاسية و الإدارية قوله تعالى (إن الله يأمركم أن تؤدو والأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل) سورة النساء الآية 58 و مما يدل على الرقابة الخارجية قوله تعالى: (كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف و تنهون عن المنكر و تؤمنون بالله) سورة:آل عمران الآية 110

ب. مرحلة الفحص والتفتيش: ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية، وبرزت حالات الإنتاج الكبير، وظهور نظام الإنتاج الحرفي الذي اتسم بمحدودية السلع المنتجة، وإمكانية متابعة الفحص والتفتيش أثناء العمليات الإنتاجية، وقد كانت الضرورة القائمة حينما بدأت حالات الإنتاج الكبير، واستدعى الأمر لوجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية هذه الوظيفة جديدة أدخلها تاييلور، بموجبها سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، وعملية التحقق من الجودة كانت ترتكز على إجراء المطابقة بين

معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المنجزة، للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ، والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه والشكل رقم يبين لنا هذه الطريقة.

ج. مرحلة 1930-1950 مراقبة الجودة: يقصد بمراقبة الجودة " أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة وأنها بهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة.

-ولكن من ناحية أخرى فإنه لتعريفها فإن مراقبة الجودة تعتبر أيضا محدودة الرؤية نسبيا- وإن كانت أبعد كثيرا من مجموعة أنشطة الفحص التي تصمم للتأكد من أن المنتجات المعيبة لن يسمح أن تصل إلى المستهلك.(حمود، 2000، صفحة 99)

إن موضوع الرقابة على الجودة ظهر مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير mass production عام 1930، الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج، كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة، حيث يمكن بواسطته تسهيل عملية الرقابة على الجودة والإقلال من الجهود المبذولة في مجالها، ذلك لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة . هذه النمطية مكنت من إستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية sampling techniques في مجال فحص الجودة ، فقد صمم كل من harold dodge و harryroming أسلوبا إحصائيا لفحص عينات من الإنتاج بدلا من فحصه كله، حيث في ضوء نتائج هذا الفحص يمكن قبوله أو رفضه.

هذا الأسلوب لم يعد مقبولا في عقد الثمانينات الذي اشتدت فيه المنافسة، والسبب في ذلك هو أن هذا الأسلوب لا يتصف بطابع الدقة، ففحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيقا على مستوى جودة الإنتاج كله وهذا يعني وجود احتمالية وصول وحدات من الإنتاج إلى السوق وفيها أخطاء، الأمر الذي يؤثر سلبا في سمعة المؤسسة في السوق وفي رضا عملائها .

ويعد ايدوارد ديمينج Edward De ming رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة، ومن خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، من أجل الوقوف على مستوى الجودة المحقق، وقد نقل ديمينج أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ولاقى الترحيب هناك والتشجيع من قبل إمبراطورها، حيث قام بتطويرها وأسس منهجا متكاملًا عنها، استطاعت اليابان بعد غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة .

د. مرحلة 1950-1970 تأكيد أو ضمان الجودة:

بدأ التفكير بمفهوم الجودة عام 1952 إذ يهتم بتحسين جودة المنتج وفي نفس الوقت جودة الأسلوب الإنتاجي، فضلاً عن العيوب والأخطاء يتم اكتشافها في المراحل الأولى للإنتاج أين تكون تكلفتها أقل، إذا فتأكد الجودة هو تأمين السير الحسن لنشاطات المؤسسة، والهدف منه تقليص عدم مطابقة المنتجات ولقد تميزت هذه المرحلة بتصريف المنتجات التي تم تصنيعها والتأكد من جودتها، كما يمثل كذلك مجموعة من الوسائل: قواعد، قياسات، مراقبة وتقنيات وضعت تحت تصرف، المسيرين، العمال والموردين، وهذا للتأكد من جودة التسيير، وجودة المنتجات والخدمات، لأن هدف تأكيد الجودة هو إعطاء الثقة للسير الحسن لوظيفة الجودة في كل أنشطة المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية الجودة وتكلفتها

أولاً: أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب وتكون الأهمية كما يلي:

1_ بالنسبة للمؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة، والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

2_ المسؤولية القانونية للجودة:

تزداد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

3_ المنافسة العالمية :

إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام و الدخول في الأسواق العالمية.

4_ حماية المستهلك:

تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة. (احمد)
ثانيا: تكلفتها:

إن أسلوب تكلفة الجودة يعد وسيلة بارزة في غاية الأهمية تركز على توضيح العلاقة التي تربط بين الجودة والتكلفة المقابلة لها باعتبارها استثمار طويل المدى سوف تكون له عوائد يصعب تعويضها تتمثل أساسا في تحقيق متطلبات وتطلعات الزبائن، وبالتالي كسب ولائهم وثقتهم لها، الذين تتوالى معهم وتتواصل أرباح وإنجازات المؤسسة ويعلو شأنها وسط المنافسين، مما يؤمن لها الطريق نحو الاستمرار والنجاح والتطور.

وتعرف تكاليف الجودة بأنها: "تلك التكاليف المرتبطة باكتشاف المنتجات غير المطابقة ومنعها وتصحيح الأخطاء فيها".

يمكن تقسيم تكاليف الجودة إلى أربعة أقسام :

أ/- تكاليف الوقاية: وتشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء

ب/- تكاليف التقييم: وهي تلك التكاليف المتعلقة بتقييم المنتج والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من طرف الزبون ومن أمثلتها فحص المواد والمعدات المشتراة وفحص كافة الأنشطة الخاصة بعملية الإنتاج ثم فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل تسليمها للزبون. (قواميد بوبكر. ص19، (2009-2010))

ج/ تكاليف الفشل الداخلي : وهي التكاليف المعنية باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقته للمواصفات المطلوبة من أول مرة، والتي تدفع في إصلاح هذه المنتجات المعيبة.

د/- تكاليف الفشل الخارجي: وهي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات إلى الزبائن ومنها تكاليف شكاوي الزبون والتحقيق فيها وما يتطلبه من وقت وجهد، تكاليف استبدال وإصلاح المنتجات المباعة .

المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة

أولا: أبعاد الجودة

كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى الجودة.

الأداء : خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة

المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد المطابقة : الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة

الاعتمادية : مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل (رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، ص3، 2008)

الصلاحية : العمر التشغيلي المتوقع حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق .

الخدمات المقدمة : حل المشكلات و الاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح

الاستجابة : مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وسياسة البائع في التعامل مع العميل

الجمالية : إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية

السمعة : الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق

إن أبعاد الجودة تشير إلى خمسة أبعاد من وجهة نظر المستهلك وهي

-مطابقة المواصفات للخدمة أو المنتج

-مطابقة المواصفات لتوقعات المستهلك

قدرتها على الخدمة لفترة أطول أي موثوقيتها (محمد بوبقيرة، 2006، ص 26)

قيمة التبادل النقدية

الحصول على الخدمة أو السلعة في الزمان المناسب وسرعة أي نشاط توصيلها .

أما التصنيف الأكثر تداولاً في الأدب الإداري هو تصنيف Carvin 1984، ويقوم على تحديد أبعاد الجودة في الأصناف التالية : الأداء، المظهر، المعولية، الجمالية، القابلية للخدمة

والجدول التالي يوضح أهم أبعاد الجودة حسب Carvin:

الجدول رقم 2 يوضح أبعاد الجودة

الأبعاد	تعريف الأبعاد
الأداء	الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون والوضوح في الصورة
المظهر	الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة مثلاً الأجهزة الإلكترونية كالتلفزيون، المكيف الهوائي
المعولية	احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل

الجمالية	كيف يبدو مظهر المنتج، مذاقه ورائحته
القابلية للخدمة	مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان، 2008، ص37

ثانيا : محددات الجودة

1- التصميم : يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، و يجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة، واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.

2- التوافق مع التصميم : أو ما يسمى بجودة التطابق، ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الإنتاجية كقدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب والحوافز، وتعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

3-سهولة الاستخدام: إن سهولة الاستخدام و توافر العمليات و الإرشادات للمستهلكين كيفية استخدام المنتجات لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وأمنة وفقا لما هو مصمم لها.

4- خدمات ما بعد التسليم : بما أن من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع وهناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع ، و في هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية. (معاريف محمد، بسوح نضيرة، نزعي عز الدين، ص3)

المبحث الثاني: الأداء الإنتاجي

إن تقييم الأداء الإنتاجي حاجة ضرورية لمختلف المؤسسات، وذلك لمعرفة مدى قدرتها على استغلال مواردها المتاحة كافة أي السعي إلي تحقيق أكبر إنتاجية ممكنة من هذه الموارد المتاحة ومن خلال هذا سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء الإنتاجي ومفهوم تقييم الأداء الإنتاجي إلى جانب إبراز مختلف مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإنتاجي

قبل التطرق إلى الأداء الإنتاجي يجب التعرف على المصطلحين الذي يتكون منهما وهما «الأداء والإنتاج»
مفهوم الأداء :

هناك عدة تعاريف للأداء :

-ينظر إليه بأنه نشاط إنساني يعكس الايديولوجيا السائدة في المجتمع

- يشمل الأنشطة التي تهدف الى خلق المنافع والقيمة

- الأداء يتطلب استخدام طرق وتقنيات لبلوغ الأمثل

ومن كل ما سبق يمكن أن نصل إلى أن الأداء الإنتاجي هو مدى كفاءة وفعالية وظيفية الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها زيادة الإنتاج كمية وجودة تخفيض مدة وتكاليف (الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية). (بومدين يوسف، 2012)

مفهوم الانتاج :

الانتاج عبارة عن عمليات تهدف الى الحصول على منتجات لاشباع الحاجة ويعرف الانتاج أيضا بأنه عملية مدخلات و مخرجات أي تحويل للمواد الخام و مرورها بعدة مراحل للحصول على سلعة أو خدمة

مداخل تحسين الأداء الإنتاجي:

يتم اللجوء إلى مداخل كفيلة بتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة إما عندما يكون الأداء الإنتاجي المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشياً مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها لبلوغ الأفضل و التميز ، ويتم تحسين الأداء الإنتاجي وفق أحد معاييرها وهي: التكلفة، الوقت والجودة.

- مداخل تحسينه: وهي إعادة الهندسة، التحسين المستمر، إدارة الجودة الشاملة، نظام تسيير الجودة، ... الخ.

وبما أن دراستنا تشمل معياراً ومدخلاً واحداً هو الجودة، فإننا سنركز على توضيح ذلك في العنصر الموالي. (مرجان سليمان محمد، ص.32)

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي:

انطلاقاً من الاختلاف حول مفهوم الأداء، فإنه توجد عدة وجهات نظر حول تعريف تقييم الأداء، نذكر أهمها:

-تقييم الأداء كجزء من الرقابة، لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية
-تقييم الأداء كأداة لتقييم النتائج ، لأنه يستخدم أدوات وطرق للتحقق من بلوغ الأهداف.
-تقييم الأداء كعملية اتخاذ القرارات، لكنة في الواقع هو يشمل معلومات تساعد على اتخاذ القرار.
ومن مجمل التعاريف السابقة، يمكن أن نصل إلى أن تقييم الأداء الإنتاجي باعتباره نظاماً فإنه يشتمل على العناصر التالية:

الموارد ، المدخلات و المخرجات ، العمليات الانتاجية ، المنتوجات أو الخدمات . أما بصفته العملية فهو ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مراكز الخلل فيها بغرض معالجتها ثم تطوير النواحي الإيجابية وتفادي السلبية منه. (الشرقاوي، علي ص12)

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي.

يتمثل مؤشر الأداء الإنتاجي في كونه معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام الموارد الإنتاجية بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف محدد ومقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة .
يمكن القول أن الأداء موضوعاً مهماً ورئيسياً يستدعي المؤسسة إلى تحقيقه ألا وهو البقاء والنمو والاستمرار، وهذا ما أجمع عليه المفكرين وذلك من أجل تحقيق مؤشرات أداء عالية.

-تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل. و تتم عملية تقييم الأداء تتم وفقاً لنشاط المؤسسة والأهداف والسياسات ونظراً لصعوبتها وتعقدها في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس أدائه ، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة إلى الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية.

وفي الأخير يمكن القول أنه لا يمكن أن تخلو طريقة أو عملية ما من العيوب لأنها من صنع الإنسان لكن يحاول التخفيف منها حتى تصل إلى تقييم أقرب للدقة والموضوعية. (الهام يحيياوي، ، ص 153).

المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإنتاجي

المطلب الأول: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الإنتاجي

بناء على ما سبق، نستنتج العلاقة بينهما ما يلي:

علاقة مبدأ التركيز على الزبون بالأداء الإنتاجي: يعد رضا الزبون الركيزة الأساسية التي تنطلق منها طموحات الشركة، فيعتمد نجاحها على توفير احتياجاته وإقباله على المنتج، وهو ما ينعكس على زيادة المبيعات وتعزيز مكانتها في السوق، لضمان الاستمرار بالإنتاج من خلال تحسين أدائها الإنتاجي.

علاقة مبدأ التركيز على العمليات بالأداء الإنتاجي: على الشركة التركيز على العمليات باستمرار من أجل تقليل التالف ومطابقة المواصفات، بهدف تحسين الأداء الإنتاجي والارتقاء بالمنتج لكي يكون الزبون راضيا عنه، لاسيما وأن رغباته تتميز بالتغير. لذا يجب الاهتمام بالعمليات بنفس القدر من الاهتمام بالنتائج.

علاقة مبدأ التركيز على التحسين المستمر بالأداء الإنتاجي: التحسين المستمر هو أحد المبادئ الأساسية لهذه الإدارة، فهو ليس برنامجا تعرف بدايته ونهايته سلفا، بل هي جهود للتحسين باستمرار ولأن فرصه لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء الإنتاجي. وذلك باستخدام عدة طرق مثل: PDCA، ثلاثية جوران، Kaizen، .. الخ.

علاقة مبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق بالأداء الإنتاجي: تتخذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب بناء على المعلومات والحقائق لنجاح إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة وفعالية الأداء الإنتاجي للشركة.

علاقة مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها بالأداء الإنتاجي: إن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج، لذا يجب على الشركة القيام بالفحص والتحليل المستمر للعمليات الإنتاجية لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء الإنتاجي قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة لها باستخدام معايير للتقييم والقياس.

علاقة مبدأ التزام الإدارة العليا بالأداء الإنتاجي: تعتبر الإدارة من أهم المبادئ التي لها دور في ضمان استمرارية ونجاح وتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات، من خلال خلق بيئة عمل تتميز بالفعالية بين كل من الإداريين والعاملين، وبين المؤسسات وزبائنهم تسمح بتحسين الأداء الإنتاجي وتحقيق أهدافها. (إلهام يحيوي، ص46، 2007).

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والقواعد المتمثلة في :

1 التركيز على العميل .

2. التركيز على إدارة الموارد البشرية .

3 التحسين المستمر في الإبداع

4. التزام الإدارة العليا

5 القرارات المبنية على الحقائق

عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة :

تعمل المنظمات التي تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة على تهيئة مستلزماتها الضرورية لتحقيق

التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة

1. التركيز على العميل

يعتبر المرتكز الأساسي الذي تشد إليه إدارة الجودة الشاملة فيجب على المؤسسة تلبية رغباته وقد

عرفه كوتلر على انه : "الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وإن من واجبنا التعامل معه بصورة مفيدة

لنا وله، وأنه الزبون أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة بل هي معتمدة عليه .

2 التركيز على إدارة القوى البشرية

يعتبر ذا أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفير المهارات والكفاءات البشرية

وتدريبها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها.

3. نظام المعلومات والتغذية العكسية :

حيث يعتبر اتخاذ القرارات الصائبة شكل صائب ووثيق بتوفير البيانات الصحيحة التي يتطلها النجاح

المستهدف.

4. العلاقة بالموردين :

يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد الموارد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح

إدارة الجودة الشاملة حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء النصف مصنعة و من يلتزمون

بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية . (فواز

التميمب ص 26)

5. القرارات المبنية على الحقائق :

إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء لاعتماد على الحقائق الواقعة لاسيما وأن ذلك يعزز نجاح إدارة الجودة الشاملة .

6. الوقاية من الأخطار:

إن نظام الجودة الشاملة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير .

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتحسين الأداء الإنتاجي من خلال إدارة الجودة الشاملة يجب على المنظمات التغلب على هذه المعوقات من خلال:

- 1 - مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال، وهذا يرجع إلى غياب ثقافة الجودة، بالإضافة إلى غياب أو عدم وجود عزيمة قوية للتغيير
- 2 - قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تنجر عنها، وذلك بسبب غياب النظرة الإستراتيجية لدى هؤلاء المسؤولين حول هذه الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية وكسب حصة سوقية إضافية وغير ذلك من المزايا والنافع .
- 3 - تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 4 - الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإغفال الأهداف طويلة المدى .
- 5 - الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة .
- 6 - وجود بعض التشكيلات التنظيمية مثل الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمتها لاحتياجات العمل وتحقيق الأهداف، وكذلك التركيز على المبادئ التنظيمية كخطوط السلطة، وكذلك غموض الأهداف وعدم تحديدها بل تناقضها في بعض الأحيان، بالإضافة إلى سيادة البيروقراطية وعدم المرونة في العمل .
- 7 - ومما يزيد من حدة هذه المشكلة في الدول العربية حسب إحدى الدراسات هو تدخل الحكومة أو السلطة في نشاط المؤسسة وفي تغيير القيادة الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار بها .
- 8 - تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها إلى التعقيد، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد ومن ثم انخفاض الأداء، هذا بالإضافة إلى كثرة النصوص القانونية وكثرة التعديل عليها الأمر الذي يؤدي إلى كثرة النصوص الإجرائية المعقدة التي تعيق التنفيذ إلى حد كبير . (محمد معاوية عبد الباقي البشير & أحمد إبراهيم أبوسن ص103)

9- ضعف مستوى الاهتمام بالبحث والتطوير، حيث أن الاهتمام بالبحث والتطوير له دور كبير في تطوير منتجات واختراع منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل، ويرجع سبب ضعف الاهتمام بمؤسسات العربية بالبحث والتطوير حسب بعض البحوث إلى ضعف الميزانية المخصصة له، هذا إلى جانب العراقيل الإدارية والقيود القانونية .

10 - ضعف النظام المالي و المعلوماتي وبشكل خاص في القطاع الحكومي .

معوقات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإنتاجي

1 معوقات تتعلق بالإدارة:

-عدم الالتزام : قد لا تلتزم الإدارة العليا بشكل كامل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما قد يؤدي إلى نقص الدعم والموارد اللازمة لتنفيذها بفعالية.

-البيروقراطية: قد تعيق البيروقراطية والأنظمة الإدارية المعقدة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مثل مشاركة الموظفين واتخاذ القرارات اللامركزية.

-عدم وجود رؤية واضحة : قد لا يكون لدى الإدارة رؤية واضحة لكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما قد يؤدي إلى الارتباك وعدم اليقين بين الموظفين.

2 معوقات تتعلق بالموظفين:

المقاومة للتغيير: قد يقاوم بعض الموظفين التغيير الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة، خاصة إذا كانوا يشعرون بالراحة مع الطرق القديمة للعمل.

نقص التدريب : قد لا يتلقى الموظفون التدريب اللازم لفهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بشكل فعال

نقص التحفيز: قد لا يشعر الموظفون بالتحفيز الكافي للمشاركة في أنشطة إدارة الجودة الشاملة، خاصة إذا لم يتم ربطها بمكافآت أو تقدير.

3معوقات تتعلق بالعمليات

-عدم وجود قياسات مناسبة : قد لا تكون هناك قياسات مناسبة لأداء العمليات، مما قد يجعل من الصعب تقييم فعالية إدارة الجودة الشاملة.

4معوقات خارجية:

المنافسة الشديدة قد تواجه المنظمات منافسة شديدة من المنظمات الأخرى التي لا تطبق إدارة الجودة الشاملة، مما قد يجعل من الصعب عليها البقاء في السوق.

التغيرات في السوق:

الظروف الاقتصادية: قد تؤثر الظروف الاقتصادية السلبية على قدرة المنظمات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لتحسين الأداء الإنتاجي من خلال إدارة الجودة الشاملة يجب على المنظمات:

- التغلب على هذه المعوقات من خلال التزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- توفير التدريب اللازم للموظفين. (دواجي خديجة، ص 37).

ملخص الفصل:

في الوقت الراهن أصبح إنجاز مدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية للمؤسسات باعتباره السبيل الوحيد للتمييز في التنافسية الشديدة للأداء الإنتاجي ، وذلك من خلال تقديم خدمة أو منهج للعميل وتحقيق له الرضا على جميع المستويات حيث أصبحت الجودة أهم معيار للمفاضلة بين المنتجات ، لذلك جاءت إدارة الجودة الشاملة كأداة أساسية تتحكم في صلاح أو فشل المنظمات ليس أداة متابعة فقط ، وإنما هي أسلوب عمل منظم يتشكل من مجموعة من المبادئ تهدف إلى التحسين المستمر والشامل آخذة كل الجهود والوسائل لتهيئة بيئة مناسبة. أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المؤسسة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كما يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

قائمة المراجع الخاصة الفصل الأول :

- إبراهيم, س. ع. (2004). تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة. الرياض: دار المريخ للنشر.
- احمد. (s.d.). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى..
- أحمد. (بلا تاريخ). الجودة الشاملة ومهاتها. الأردن.
- الكلبي, ص. م. (2012). استخدام اتجاهات أداء التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،، الطبعة الأولى، .
- البراو, قدور. (2015). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين. الوادي: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية جامعة حمه لخضر.
- الحراشنة, حسين محمد. (2011). ادارة الجودة الشاملة وأداء الوظيفي. عمان: الطبعة الأولى دار جليس للنشر والتوزيع،.
- الحليم, مزعيش عبد. (2011-2012). تصين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.
- الدين, ب. ن. (2015). الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع الطبعة الأولى.
- الزغبى فليز. (1999). الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال. عمان: دار الهدى.
- العزیز, سمير محمد عبد. (1999). ودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000 - 10011 امصر.
- الله, الطائي رعد. (2008). إدارة الجودة الشاملة. "عمان: دار اليازوري.
- توفيق, ع. ا. (2004). منهج الجودة الشاملة. القاهرة: بيميك للنشر والتوزيع ط.3
- حرفوش مدني. (1996). الطريق إلى إعادة اختراع الحكومة وإدارة الجود الشاملة. القاهرة.
- حريم, ح. (2013). دارة المورد البشرية إطار متكامل. الأردن: دار ومكتبة النشر والتوزيع،، الطبعة الأولى.
- حسن, سيسي صلاح الدين. (2011). الإستراتيجية الحديثة في إدارة الشركات. القاهرة، مصر، : الطبعة الأولى.
- حمود, خ. ك. (1999). إدارة الجودة الشاملة. سلسلة العمل بذكاء مكتبة جريوط.1
- حمود, خ. ك. (s.d.). نفس مرجع.
- حمود, خ. ك. (2010). المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو. عمان: دار صفاء لنشر والتوزيع الطبعة الأولى.
- خضير كاظم حمود. (2000). إدارة الجودة و خدمة العملاء. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع ط.1.
- عقيلي, ع. و. (s.d.).

عقيلي ,ع .و .(2001).مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر . عمان الأردن : داروائل للنشر .

محمد ,ا .ش .(2015). إدارة الجودة الشاملة طبعة أولى .عمان :دار الفكرناشرون وموزعون .
محمد ,ا .ن .(2011). الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الازو .عمان ، :دار اليازوري العلمية للنشر .
مز ,ر .و .(1999). أساسيات إدارة الجودة الشاملة .سلسلة العمل بذكاء الجمعية الأمريكية للإدارة .
مكتبة جرير - ط.1

مزياني ,ص .ب .(2013). مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات .،
مهدي ,ا .(2007). إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي والخدمي .عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع .
يوسف ,ا .(2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية .عمان :دار اليازوري للنشر .،

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية

تمهيد :

سيتم التطرق خلال هذا الفصل إلى تحليل ودراسة ما توصل إليه الباحثين السابقين في رسائلهم و مذكراتهم و أعمالهم و التي تتصل بمجال موضوعنا في ثلاث مطالب ، منها ما هو باللغة العربية و منها ما هو باللغة الأجنبية ، على أن يتم مقارنة كل من الدراسات السابقة و الحالية مع إبراز ما يحمله موضوعنا من قيمة مضافة .

المبحث الأول:الدراسات السابقة باللغة العربية

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

من خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل جملة من الدراسات باللغة العربية التي نراها متشابهة و متناسقة مع موضوع بحثنا .

المطلب الأول: الدراسة الأولى

عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الإنتاج بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء للمؤسسات الصناعية" أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص تحليل قطاعي للمترشح حمزة العوادي ، سنة 2010 حاول المترشح من خلالها التعرف على إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء للمؤسسات الصناعية

الاشكالية:

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء للمؤسسات الصناعية؟
أهداف الدراسة:

حيث حاول المترشح من خلال مذكرته التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء للمؤسسات الصناعية والتي حاول فيها الربط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الإنتاجي وذلك بتوضيح آثار إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإنتاجي (دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت بتبسة)

نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى أن المؤسسات الصناعية لا يمكنها أن تستمر إلا إذا قامت بتحقيق التوازن مع البيئة التي تعمل فيها، و ما تحمله من تقلبات و تحولات و أن إزدياد التحديات التي تواجهها يستدعي منها اللجوء إلى ضمان أدائها الإنتاجي، من خلال إيجاد نظام اداري قادر على تحسين مستواه بشكل مستمر لإحتلال موقع متميز في أسبقية على المنافسين ، إلا أن المؤسسة محل الدراسة رغم حصولها على شهادة المطابقة و التي كان لها دور كبير في تحسين أدائها الإنتاجي، إلا أنها تعاني من عدة مشاكل مازالت تشكل عائقا لغرس و ترسيخ قيم ومبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة، لعل أهمها المشكل التنظيمي و مشكل الكفاءات للمؤسسة و ضمان بقائها وديمومتها في السوق.

المطلب الثاني: الدراسة الثانية

عبارة عن مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية،رتخصص ادارة الموارد البشرية ، بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية ،

للطالب العابد هواري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 .
حاول المترشح من خلال مذكرته التعرف على كيفية تحسين الاداء بالمنظمات.
الإشكالية :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المواضيع الحديثة التي تعنى بتحسين الأداء والارتقاء بالمنظمات والمؤسسات إلى مصاف المؤسسات التي تقدم خدمة أو سمعة ذو جودة عالية وبالتالي الحصول على رضا زبائنها. وفي ظل الوضع المتردي الذي تعيشه الإدارة المحلية في الجزائر التي تعنى بتقديم الخدمة للمواطن والسير على صلاحياته، فإن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المورد البشري قد يكون الانطلاقة الحقيقية نحو التغيير الإيجابي والوصول إلى أداء يستجيب ومتطلبات الوضع السريع والمتغير وبالتالي التكفل بحاجات المواطنين باستمرار. وانطلاقاً من الأهمية البالغة لمدخل إدارة الجودة الشاملة كألية لتحسين الأداء يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة كمدخل في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية ؟

أهداف الدراسة:

بصفة عامة يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدفه الرئيسي المتمثل في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل أو كألية لتحسين وتطوير أداء المورد البشري في الإدارات المحلية.

الأهداف الفرعية:

عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة من حيث النشأة والتطور والمفهوم ومجالات تطبيقها في الواقع العملي، في محاولة لتقليل من الفجوة المعرفية والعملية في تبني هذا الفلسفة بهدف استخلاص الأساليب المناسبة لتحقيق الأداء المتميز.

-كشف مدى أهمية انتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية.

-تحديد وتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين وتحقيق الاداء المتميز للمورد البشري.

-معرفة مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة في الادارة المحلية .

-معرفة المعوقات التي تحاول تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية في الادارة المحلية .

النتائج:

نتائج الجانب النظري:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى وعي الموظفين وبوجود قادة لديمهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لمعاملين والقدرة على تحديد أدوارهم مع توضيح أهمية تطبيق هذه الفلسفة ومنها، تحقيق مستوى عال من الجودة ، والاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون ، انخفاض نسبة التسرب الوظيفي ونسبة الغياب .

ويرتبط نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة بمدى ارتكازها على العنصر البشري الذي أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة أو أي إدارة، هذا لان تحقيق أهدافها أصبح مرتبط بشكل كبير

بأداء الموارد البشرية فيها، حيث بات يتطلب على القائمين في إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومواهب الأفراد بها.

نتائج الجانب التطبيقي:

تم إجراء هذه الدراسة لمعرفة مدى إمكانية ومدى التزام الإدارة المحلية بتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية، حيث تبين من خلال التحليل الإحصائي:

- 1 أن اغلب الموظفين في الادارة المحلية لديهم المام كامل بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- 2 أن اغلب الموظفين يدركون ويلمون بالفوائد الناجمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها أن يؤدي إلى الاهتمام بعمليات التدريب والتعميم المستمر والتعاون الجماعي .
- وتشير أيضا نتائج التحميل الإحصائي إلى وجود مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تحول بينها وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعل أبرزها:

- 1 عدم وجود إستراتيجية واضحة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- 2 عدم وجود تشجيع كامل من قبل الادارة العليا.
- 3 الامكانيات المادية غير مستغلة بشكل جيد .
- 4 عدم وجود دورات تدريبية لبرنامج الجودة الشاملة .
- 5 عدم وجود متخصصين في برامج إدارة الجودة الشاملة .
- 6 عدم كفاءة القوانين المؤسسة للعمل في الإدارة وبما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث:الدراسة الثالثة :

عبارة عن مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات ، بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، للطلاب قدور لبراو ، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي 2015 .

حيث حاول الطالبين التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بمستوى أداء العاملين.

الاشكالية:

ما علاقة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى أداء العاملين؟
الاهداف :

يسعى البحث الى بلوغ الاهداف الاتية :

الاجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار مدى خطأ أو صحة فرضيات البحث.

تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن متغيرات البحث المتمثلة في الاداء، وإدارة الجودة الشاملة.

إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

معرفة استراتيجيات ومتطلبات تحسين الاداء وفق إدارة الجودة الشاملة.

النتائج :

التغير في المؤسسة ضروري لمواجهة تغيرات المحيط، لان التحول في الممارسات مبني على أساس تغيرات المحيط الذي يستدعي تهيئة المؤسسة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

لكي يتحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر جملة من المتطلبات التي من بينها ما يتعلق بأداء العاملين وبرامج تحسينه ، لان إدارة الجودة الشاملة في بدايتها تعتمد على دعم الادارة العليا من جهة التحسين المستمر من جهة ثانية، فتظهر مستويات دعم الادارة العليا من خلال إعادة النظر في فلسفة اتخاذ القرار من خلال محاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتبني هيكل تنظيمي يتماشى مع ذلك، كما أن المخصصات المالية التي تم رصدتها لتحسين أداء العاملين تعبر عن مظهر من مظاهر انعكاس تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

يمكن أن تكون المجهودات المبذولة من طرف مؤسسة بريد الجزائر في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة كافية لتحسين أداء العاملين، وهذا راجع إلى غياب تحقق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية بالوادي والمتمثلة في :

- مستوى إشراك العاملين في اتخاذ القرار.

- معالجة الشكاوى.

-عدم اهتمام الادارة بأراء العاملين.

-عدم اهتمام الادارة العليا بالتدريب على الجودة مختلف مستويات الادارة.

- عدم شمولية برامج التدريب مختلف المستويات الادارية.

- وجود فوارق كبيرة بين اتجاهات مختلف المستويات الادارية لنظرة عمال المؤسسة كفريق عمل واحد مما يؤدي إلى إعاقة تحسين الاداء وصعوبة تحديد موطن الاختلال به .

- غياب كلي لصناعة القرارات الجماعية بالمؤسسة.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

من خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل جملة من الدراسات باللغة الأجنبية التي نراها متشابهة و

متناسقة مع موضوع بحثنا

المطلب الأول: الدراسة الأولى

عبارة عن مجلة دولية لادارة الجودة و الموثوقية ، بعنوان:

The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values

عمر محمد علي عباينة جامعة قلا. الدوحة 2021

حيث حاول الباحث تسهيل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

الاشكالية:

ما أثر نماذج الثقافة التنظيمية على أداء الجودة وإدارة الجودة الشاملة؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى نظرية الإسناد لاقتراح نموذج يقدم تأثيرًا مختلفًا لأنماط الثقافة التنظيمية على أداء الجودة وإدارة الجودة الشاملة، مع الدور الأساسي لمشاركة الموظفين والقيم الفردية. تم إجراء دراسة تجريبية بناءً على البيانات التي تم جمعها من 153 من كبار الموظفين العاملين في الشركات الفندقية. استخدمت هذه الدراسة نمذجة مسارات المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار العلاقات والنموذج المقترح. أكدت النتائج الفرضيات باستخدام PLS-SEM وقدمت تأثيرًا مهمًا إيجابيًا لنماذج الثقافة التنظيمية على مشاركة الموظفين مع مبادرات الجودة، القيم الفردية للنماذج الثقافية التنظيمية ومشاركة الموظفين في مبادرات الجودة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على جودة الأداء وإدارة الجودة الشاملة، لذلك، يقترح أن تعمل إدارة الشركات الفندقية على زيادة مستوى المشاركة، وتشجيع الثقافات، مع تقليل مستوى ثقافة القوة مع التركيز على مبادرات الجودة الفردية والمؤسسية.

نتائج الدراسة:

وفقًا للنتائج، فإن العوامل التي تصف تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات الخدمة تتعلق بممارسات الجودة للإدارة العليا وإدارة جودة الموظفين وإدارة العمليات ومعرفة الموظف والتعليم والتركيز على العملاء، فإن أبعاد الأداء التي تم الكشف عنها تتعلق بالأداء المالي والأداء التشغيلي ورضا العملاء وأداء جودة المنتج / الخدمة، وتؤثر عوامل إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالعملاء والموظفين والإدارة العليا بشكل كبير على أبعاد الأداء. تم جمع البيانات الشخصية من مديري الجودة لعينة صغيرة الحجم من الشركات العاملة في إحدى دول الاتحاد الأوروبي والتي تنتمي إلى قطاعات خدمات فرعية مختلفة. بناءً على هذه القيود، يوصى بإجراء دراسات بحثية مستقبلية. من خلال التركيز على عوامل محددة لإدارة الجودة الشاملة، يمكن لشركة الخدمة تحسين أبعاد أدائها. من خلال القيام بذلك، يمكنها وضع الأسس ليس فقط للبقاء ولكن لتكون قادرة على المنافسة في السيناريو العالمي الحالي الذي يتميز بالانكماش الاقتصادي.

المطلب الثاني: الدراسة الثانية:

عبارة عن مقال بعنوان :

An overview of total quality management: understanding the fundamentals in service organization

محمد نعيم خان 2019 حيث يهدف هذا المقال الى دراسة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال:

الاشكالية:

ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين ؟

أهداف الدراسة:

الغرض من هذه الورقة هو استكشاف تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أداء الموظفين العاملين في مؤسسات التعليم العالي (HEIs). كما يفحص الآلية التي من خلالها تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين، تم الحصول على بيانات الدراسة الحالية من مؤسسات التعليم العالي في القطاعين العام والخاص في باكستان. في المجموع ، تم توزيع 400 استبانة على أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية في 3 جامعات وتم استلام 240 استبانة قابلة للاستخدام. تم تحليل البيانات من خلال تحليل الانحدار باستخدام برنامج SPSS.

نتائج الدراسة:

تظهر النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تحدد بشكل إيجابي وكبير أداء الموظف ، والمتغيرات الوسيطة للرضا الوظيفي والالتزام العاطفي. يظهر كلا المتغيرين الوسيطين دورًا وسيطًا في علاقة إدارة الجودة الشاملة / أداء الموظف و كان للدراسة آثار عملية على الإدارة العليا للجامعات للتركيز على ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تساعد في بناء وتعزيز الرضا والالتزام وكذلك أداء الموظفين مما قد يؤدي في النهاية إلى أداء أفضل للجامعات.

المطلب الثالث: الدراسة الثالثة:

عبارة عن مقال بعنوان:

The influence of total qualité management toward organisation performance

يوني بامبريني ، علي الخطيبي ، اس ام فردوس عزام ، جاكين تام ، سنة 2019 .

حيث يهدف هذا المقال الى دراسة اثار الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لقطاع خدمات

الشركات الصغيرة و الكبيرة .

الاشكالية

ما مدى تأثير الجودة الشاملة على اداء المؤسسة ؟

أهداف الدراسة:

تركز هذه الدراسة في المقام الأول على تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التنظيمي لقطاع خدمات الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في سيلانجور، ماليزيا ، وركز على العناصر الأربعة الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة وهي :

التركيز على العميل (X1)

التحسين المستمر (X2)

الاستراتيجية (X3)

مشاركة الموظفين الكلية (X4)

تستخدم كعوامل مهمة تؤثر على أداء المؤسسة (Y)

يتم جمع البيانات اللازمة من 350 مديرًا مالكًا للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات في سيلانجور ، ماليزيا باستخدام بعض الاستبيان. تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد في هذه الدراسة باستخدام SPSS 23.

النتائج:

جميع الفرضيات تتلاءم بشكل إيجابي مع النموذج المفاهيمي وتظهر التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة . تشير نتائج البحث إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة، أي التركيز على العملاء ، والتحسين المستمر ، والاعتماد الاستراتيجي، والمشاركة الكلية للموظفين لها تأثيرات إيجابية وهامة على أداء المؤسسة.

المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تبين أوجه التشابه والاختلاف بين موضوعنا و باقي المواضيع المتطرق إليها وذلك من الناحية النظرية والمنهجية مع تبين أصولية موضوعنا.

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى:

أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الانتاج بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء للمؤسسات الصناعية" أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص تحليل قطاعي للمترشح حمزة العوادي ، سنة 2010

من الناحية النظرية :

فمن الزاوية النظرية يمكن القول أن دراستنا تشابه و إلى حد بعيد مع الموضوع الأول ، خاصة من خلال التسلسل المعتمد في تقديم التعارف و إبراز شتى المفاهيم التي حضيت بها الجودة والاداء الانتاجي مع اختلاف دراستنا في تطرقها للجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي.

من الناحية المنهجية و التطبيق:

يتفق موضوعنا مع موضوع المترشح حمزة العوادي من حيث منهجية الدراسة فكلاهما ذو منهج وصفي تحليلي لكل ما يتعلق بالمؤسسات ثم تحليل الجداول الإحصائية و الأشكال البيانية و هي نفسها المقارنة المعتمدة في موضوعنا ، اختلفا في تطبيق الدراسة التي أجريت على مستوى المؤسسات الانتاجية في حين أن الموضوع الأول كان موضوعا كليا اهتم بدراسة إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء للمؤسسات الصناعية بينما دراستنا طبقت الدراسة على مجمع الحليب ومشتقاته وكذلك الاختلاف يكمن في البعد الزمني.

الدراسة الثانية :

مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية ، بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية ، للطالب العابد هوارى ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 .

أوجه التشابه و الاختلاف :

من حيث المضمون:

اختلفوا من حيث تسلسل عناصر حيث أن تحليل موضوعنا حمل في طياته عرض لتعريف كل من إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي و عرض العلاقة بينهم بينما دراسة العابد هواري إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية من حيث الهدف والمنهجية :

تشابه دراستنا مع دراسة المترشح العابد هواري من حيث المنهجية فكلاهما منهج وصفي تحليلي اختلاف في عينات الدراسة وبالنسبة للهدف الدراسيتين أبرزوا الأهمية الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي مع اختلاف طفيف في هدف كل دراسة.

الدراسة الثالثة:

عبارة عن مذكرة ماستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات ، بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، للطالب قدور لبراو ، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي 2015 .

أوجه التشابه والاختلاف :

• من ناحية النظرية :

على الرغم من أن موضوعنا هو الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي وانه تطرق إلى تناول المفاهيم الأساسية التي عرفها هذا الموضوع مع إبراز أدواره وخصائصه وهو ما تعتبره مشابهة لما قمنا به في تحليلنا النظري إلا أن الاختلاف يكمن في تركيز دراسة الطالب قدور لبراو و أن الدراسيتين أبرزوا أهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الإنتاجي

من الناحية المنهجية والتطبيقية :

من البديهي أن هناك تشابه في اعتماد المقاربة الوصفية التي تستدعيها طبيعة الموضوع أو حتى المقاربة التحليلية فكلاهما اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي غير أن الاختلاف يكمن في العينة محل الدراسة ، كون أن موضوعنا يتعلق بتحليل استبيانات عمال مجمع الحليب بينما نجد أن دراسة الطالب لبراو اعتمدت على تحليل مجموعة من المتغيرات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المطلب الثاني : الدراسات السابقة أجنبية :

الدراسة الأولى

The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values

أوجه التشابه والاختلاف:

- من حيث الهدف والبعدين الزماني والمكاني:

تحليل المذكرة الخاصة بالمترشح عمر محمد علي عبابنة يدل على انه هناك تشابه مع موضوعنا من خلال : من حيث أدوات الدراسة :

يمكن تلخيص التشابه بين الموضوعين في الاعتماد على المنهج التحليلي والإحصائي الذي يبرز في تحليل واقع وتطور الخدمات المصرفية الالكترونية حسب تسلسل السنوات بناء على الإحصائيات والمعطيات الرسمية ، غير أن الاختلاف يكمن في العينات المدروسة في الدراستين .

الدراسة الثانية:

An overview of total quality management: understanding the fundamentals in service organization

أوجه التشابه والاختلاف:

- من حيث الهدف:

يتجلى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أداء الموظفين العاملين في مؤسسات التعليم العالي (HEIs). كما يفحص الآلية التي من خلالها تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة كما يفحص الآلية التي من خلالها تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين تم الحصول على بيانات الدراسة الحالية، وهنا تقارب في التشابه بين الأهداف في دراستنا

من حيث المجال الزماني والمكاني:

يتمثل التشابه في مجتمع الدراسة المرتبط بالمؤسسات الإنتاجية ، أما الاختلاف فيممثل في العامل الزماني في اختلاف الدراستين 2013 بالنسبة لوقتنا الحالي 2024

الدراسة الثالثة

The influence of total quality management toward organisation performance

أوجه التشابه والاختلاف:

• من حيث الهدف :

تتفق الدراستين في أهدافها المتمثلة في إبراز أثر الجودة الشاملة على أداء التنظيمي لقطاع خدمات الشركات الصغيرة و الكبيرة ، كما يتشابه من حيث الحرص على تحديد إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي فمن حيث الاختلاف لم تختلف دراستين اختلاف متباين من حيث الأهداف.

من حيث المجال الزمني والمكاني:

يتمثل التشابه في مجتمع الدراسة المرتبط بالمؤسسات الإنتاجية ، أما الاختلاف فيممثل في تركيز على مكان الدراسة في ماليزيا وكان للعامل الزمني دور في اختلاف الدراستين 2022 بالنسبة لوقتنا الحالي

2024

الملخص:

قمنا بدراسة مقارنة مع جملة الدراسات المتناولة لموضوع الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالتطرق إلى تحليلها وتبيان نقاط التشابه والاختلاف والمميزة التي تنفرد بها عن باقي الدراسات. وعليه فمهما تنوعت هذه المواضيع ومهما تباينت فان هدفها يبقى واحدا و هو إبراز أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الإنتاجية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته

المبحث الاول : عموميات حول مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته

المطلب الاول : التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 63-69 في 20 نوفمبر 1996 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة و قد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية :

- الناحية الشرقية ORELAIT
- الناحية الوسطى OROLAC
- الناحية الغربية OROLAIT

• التعريف ب OROLAIT :

يعتبر الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية ، و هي مختصة في إنتاج الحليب و مشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن ، مقرها الرئيسي في مدينة وهران.

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يوميا ، و هذا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO).

عرفت المؤسسة عدة تغيرات ، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران ، و في عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته و الذي هو مؤسسة إنتاجية و تجارية.

أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب و مشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 354-81، و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية ك معالجة الحليب و مشتقاته.

و بعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، و تحررت من ناحية التسيير و التمويل و إقامة المشاريع الاستثمارية و اختيار الموردين و أصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية ، و مزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري و يحتوي على الوحدات التالية :

- وحدة الإنتاج بوهران.
- وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس.
- وحدة الإنتاج بمستغانم.
- وحدة الإنتاج بسعيدة.

- وحدة الإنتاج بمعسكر.
- وحدة الإنتاج بتيارت.
- وحدة الإنتاج ببشار.
- وحدة الإنتاج بتلمسان.

● لمحة تاريخية عن الوحدة :

وحدة سعيدة * المنبع* تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 ودخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن ويعتبر عدد عمالها في 2020 ب 137 عامل.

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997 ، من 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب وهي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج ويتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران ، مشرية ، عين الصفراء، فرنده ، البيض، سيق ، المحمدية .

تنقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات :

- 1- المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف.
- 2- الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام :

- ورشة إعادة التركيب.
- ورشة التعقيم أو البسترة.
- ورشة التكييف أو التعليب.
- قسم التنظيف.
- غرفة التبريد.

3- البناية الادارية

تشغل الوحدة 2*8 ساعات يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 86 عاملا موزعين حسب المصالح و ذلك كتوزيع أولي كما يلي :

- المديرية و الإدارة العامة و المراقبة و التسيير: 5 عمال.
- المحاسبة و المالية: 5 عمال.
- الإنتاج: 23 عامل.
- الصيانة: 7 عمال.
- التموين: 3 عمال.

- البيع: 17 عامل.
- مصلحة الاستقبال : يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين ، العدد : 3 عمال.
- المخبر: 2 عمال.
- الأمن: 11 عامل.

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة وذلك يتم كما يلي :

- منفذين: 49 عامل .
- السيطرة: 18 عامل .
- الإطارات : 9 عمال .
- الإطارات العليا : 10 عمال .

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها وهي مقسمة كالتالي

13000 لتر حليب معقم.

8000 لتر حليب بقر.

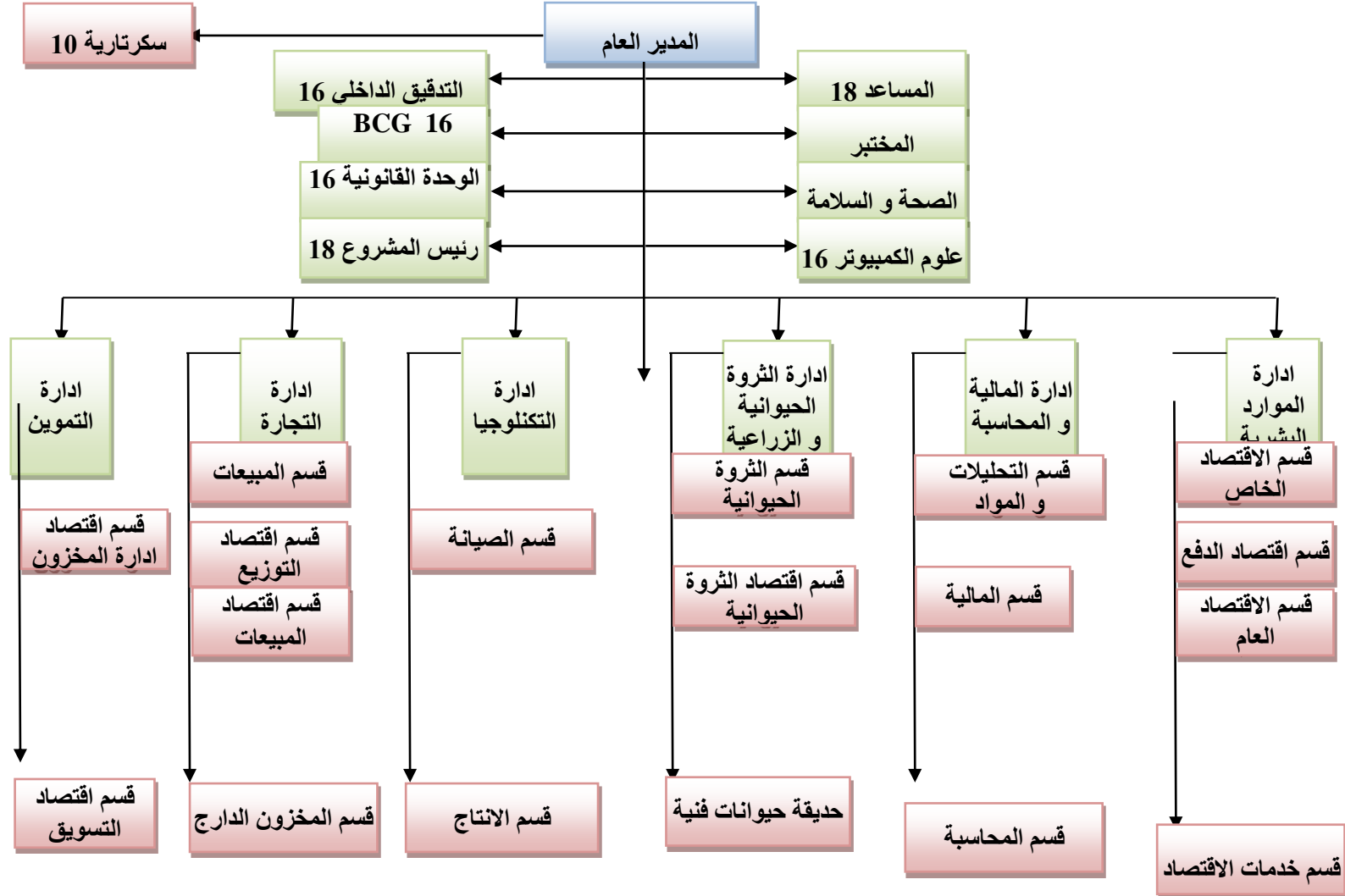
4000 لتر لبن.

يتم إنتاج الحليب على نوعين ، الكيس والعلبة ، وكذلك بالنسبة للبن . كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة * السمن* . ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج وتوفير الإمكانيات والأرضية اللازمة لذلك.

ملاحظة :

العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج و يوجد فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم إلى :2 تقنيين و 15 منفذا ويكون العمل لمدة 8 ساعات يوميا لكل فوج.

الهيكل التنظيمي لمجمع الحليب ملبنة المنبع :



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة :

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يضم عدة مصالح تابعة لهذه الأخيرة لا يمكن الاستغناء عنها و

هي مرتبة حسب الشرح التابع لها.

شرح الهيكل التنظيمي للوحدة :

ويتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية :

- المديرية التقنية : وتضم هذه 4 مصالح ثانوية :

- مصلحة الإنتاج :

وهذه المصلحة بدورها تضم ورشتين : ورشة التحضير، ورشة التعقيم.

* ورشة التحضير:

ويتم في هذه المرحلة تخليط المادة الأولية * مسحوق الحليب * مع إضافة الماء وبعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب، هذه المواد التي تستورد غالبا من دولة النرويج.

* ورشة التعقيم :

هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك البشري. إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما ، الغرفة الأولى مخصصة لخزن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة وهي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة ، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة ويتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبين مثلا ، وتفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة.

- مصلحة الصيانة :

تقوم هذه المصلحة بصيانة وإصلاح آلات وتجهيزات مستعملة في الإنتاج ، ولها علاقة أيضا مع

مصلحة التموين والتوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على :

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج.

- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة والمشاركة في الإنتاج.

- تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا.

- إعداد وتنسيق ومراقبة الصيانة السنوية للوحدة.

وتظم مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك.

- المخبر:

يقوم باستقبال حليب المرين وإجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة وهذا عن طريق تحاليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتريولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض ويقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى.

- مصلحة تجميع واستقبال الحليب :

دورها استقبال حليب المربين و تسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج الكلي ويتم تسييرهم وتنظيمهم بالتعاون مع المخبر.

• مديرية المحاسبة و المالية : تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية :

أ - مصلحة المحاسبة العامة :

تعني بضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها و بناءا على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات و التطهير و من أهم مهامها :

- مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه المداخيل إلى البنك.
- مراقبة خزينة المؤسسة.
- تبرير نفقات و مداخيل المؤسسة.
- إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية ، جدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل و ضعية التسيير داخل المؤسسة.
- القيام بعملية الجرد ، الترحيل إلى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا.

ب - المحاسبة التحليلية :

والتي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة ، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف و تحليلها ، و حساب التكلفة النهائية بدقة.

• الإدارة العامة :

وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية :

أ - تسيير المستخدمين :

تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنة و مشجعة على بدل الجهد و تكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق و واجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل.

ب - مصلحة التكوين :

دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة " التكوين المهني ، المتربصين ...

ج - المصلحة الاجتماعية :

تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية و المهنية ، و تشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل ، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة.

• مديرية البيع :

تنقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية :

* مصلحة تسيير المبيعات

و يتلخص دورها في الاستقبال و البيع و تسيير هذه العمليات إداريا.

* مصلحة البيع :

تهتم ببيع منتج الحليب و مشتقاته و تسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها.

* مصلحة الفوترة :

يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته.

* مصلحة النزاعات القضائية :

تهتم نكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال ، فأحيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعته قضائيا.

* مصلحة النقل :

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار.

• مديرية التموين :

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة ، الحليب ، مادة دسمة ، مواد التغليف ... الخ . إذ تحصل على المادة الأولية (الغبرة) عن طريق المؤسسة الأم و هذا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية ، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة و تقوم تلك المؤسسة بشرائها و التفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة ، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدينة و هي ذات جودة متوسطة ولكنها تتحسن مع مرور الوقت ، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا.

كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران و هذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل و لقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى

الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة ، و اتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى و بالأخص وهران ، و تنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين:

* مصلحة تسيير المخزون : تهتم بتسيير و إدارة المدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف ، مواد التنظيف ، قطع الغيار و بالتالي تتعامل مع كل أقسام الوحدة.
* مصلحة الشراء : تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج.

• مصلحة الأمن و النظافة :

(تضم مصلحة الوسائل العامة) تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول و خروج العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة و تنقسم بدورها إلى :
* مصلحة الوسائل العامة : تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب و مستلزمات التنظيف.

المطلب الثالث : مهام إدارة الموارد البشرية في مجمع الحليب

الاستقطاب: تبين حسب مؤسسة تافنة لصناعة الملابس استقطاب الأفراد عن طريق وكالة التشغيل أو من خلال وضع إعلانات يتم فيها جذب أكبر عدد ممكن من العاملين وفي هذه الحالة يتم إتاحة الفرص للأفراد الأكفاء.

الاختيار: بعد عملية الاستقطاب تليها مباشرة عملية الاختيار التي تتم عن طريق الخبرة وشهادة التخصص.

التعيين: بعد عملية الاختيار يقوم الأفراد بمباشرة أعمالهم بشكل فعلي وفي أغلب الأحيان يتم وضع الفرد المعين حديثا تحت الاختبار أو التجربة والتي مدتها 15 يوم لهذه المؤسسة بعد هذه الفترة يتم تعيين المؤهلين للوظيفة.

التقييم: يتم تقييم المؤهلات في هذه المؤسسة عن طريق التنقيط أي أقل من خمسين نقطة غير مقبول ، أكثر من خمسين نقطة مقبول ، وهذا التقييم يقوم به المسؤول على هذه الكفاءات.

التكوين: يتم تحسين كفاءة العمالة عن طريق البرامج التدريبية و التكوينية ويكون التكوين إما داخلي في المؤسسة وذلك من خلال اكتساب مهارات جديدة أو خبرات و معرفة التشغيل لبعض الآلات. و يهدف التكوين لرفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها، تحسين و تطوير العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات و تحسين الاتصالات بينهم.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

تحليل البيانات:

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

جاءت لدراسة الجودة و دورها في تحسين الأداء الإنتاجي بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته سعيدة حيث اشتملت الدراسة عينة متكونة من 45 فرد تم معالجة بياناتهم باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS الطبعة 22 كما تم تحليل مخرجات العينة عن طريق استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وذلك من اجل تحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي قمنا بتجميعها بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي حيث أنه تكون الإجابة على أحد خمسة اختيارات هي: غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق و موافق تماماً وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

- المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله عبارة غير موافق بشدة.
 - المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله عبارة غير موافق.
 - لمتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 تقابله عبارة محايد.
 - المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله عبارة موافق.
 - المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5.00 يقابله عبارة موافق بشدة.
- و قد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.
- معامل الانحدار.
- معامل الارتباط.

ثانياً: ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لابد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق (الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء¹.

جدول رقم 01: يبين قيمة معامل الثبات:

--	--	--

¹ - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن- الطبعة الأولى، 2008، ص: 298.

عدد العبارات	الثبات	الصدق
08	0.97	0.98

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss22

بالنظر إلى جدول اختبار (كرونباخ ألفا) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة $(\alpha = 0.97)$ وهي درجة جيدة جدا كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) و بالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا نفس النتائج، وبلغ معامل الصدق (0.98) وهذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

ثالثاً: التحليل الإحصائي للبيانات.

عينة الدراسة.

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب الصنف.

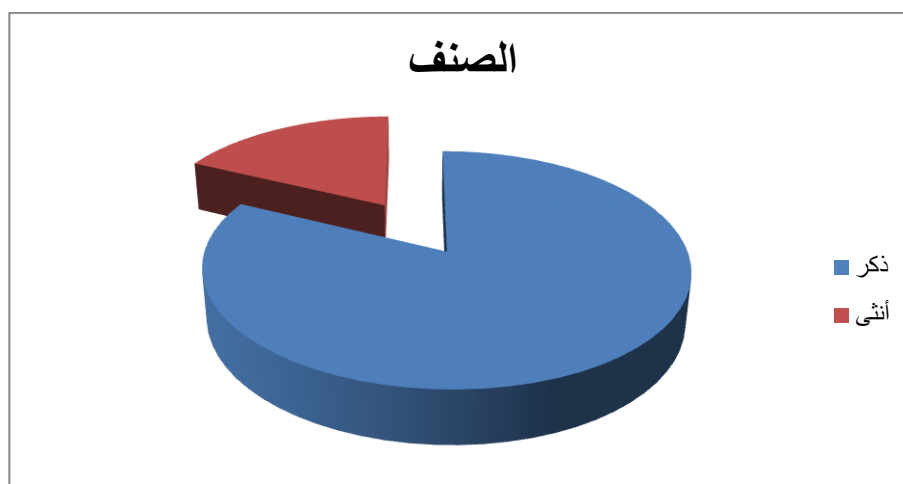
الجنس	ت	%
ذكر	37	82.2
أنثى	07	17.8
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss v22

التفسير:

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه المتعلق بصنف العينة المستجوبة التي شملتها الدراسة و الذين قاموا بالإجابة على الإستبيان، بأن فئة الذكور المستجوبة تفوق فئة الإناث حيث نسبة الذكور تمثل 82,2% في حين نسبة الإناث تمثل 17,8% و بالتالي هذا راجع إلى طبيعة العمل في مجمع الحليب خاصة الجانب التقني الذي يتطلب جهد عضلي و يستدعي قوة بدنية، أما الإناث فيقتصر مجال عملها على الوظائف الإدارية

الشكل رقم (01): يبين توزيع العينة حسب الصنف.

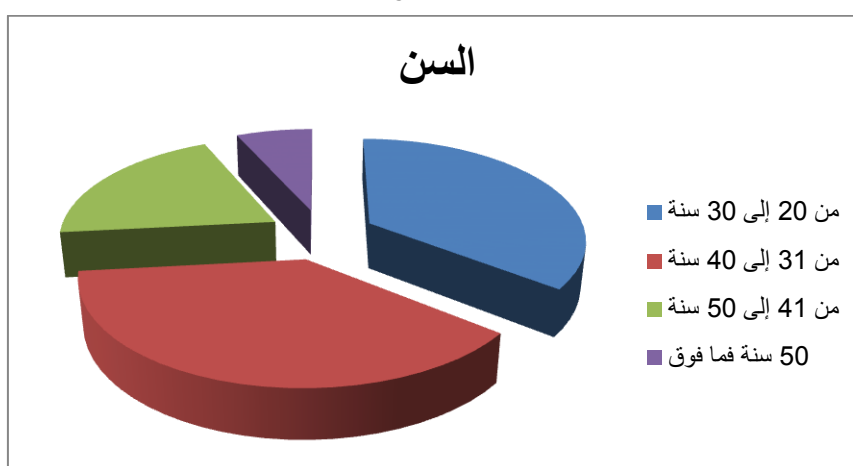


جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب السن.

السن	ت	%
من 20 إلى 30 سنة	16	35.6
من 31 إلى 40 سنة	17	37.8
من 41 إلى 50 سنة	09	20.0
أكثر من 50 سنة	03	6.7
المجموع	45	100

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss22

الشكل رقم (02): يبين توزيع العينة حسب السن.

**التفسير:**

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن النسبة الأعلى لأفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة بنسبة بلغت 37,8% ، يليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة بلغت 35,6% ثم الأفراد

الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة بلغت 20,0% و الأفراد الذين سنهم يفوق 50 سنة بنسبة ضئيلة تمثل 6,7% و بالتالي فإن المجمع يتميز بالفئة الشبابية الذين لديهم قدرة عملية تقود المجمع إلى طريق النجاح و دورهم يكمن في التجديد و الإبتكار و تشغيل كافة قدراتهم للوصول لذلك

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

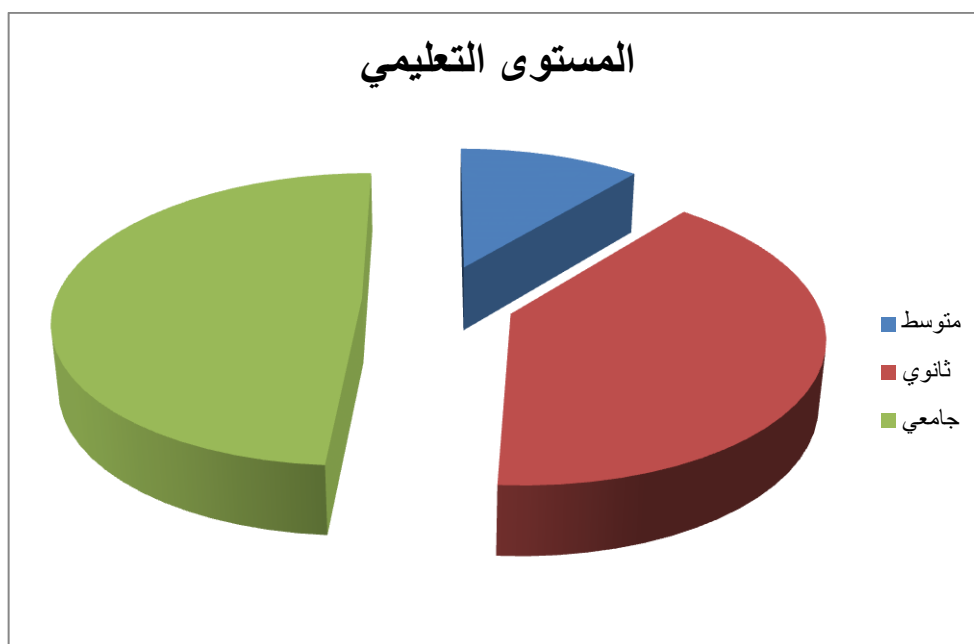
المستوى التعليمي	ت	%
متوسط	05	11.1
ثانوي	18	40.0
جامعي	22	48.9
المجموع	45	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss v22

التفسير:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف أفراد العينة يحملون شهادات جامعية و التي تقدر نسبتهم ب 48,9% ثم يليهم الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 40% ثم العمال بمستوى تعليمي متوسط بنسبة 11,1%، و منه نستنتج أن المجمع له أفراد يحملون شهادات جامعية و مؤهلات علمية تساعد على التحسين من الأداء الإنتاجي و تحقيق الجودة في المجمع

الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.



جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب الأقدمية.

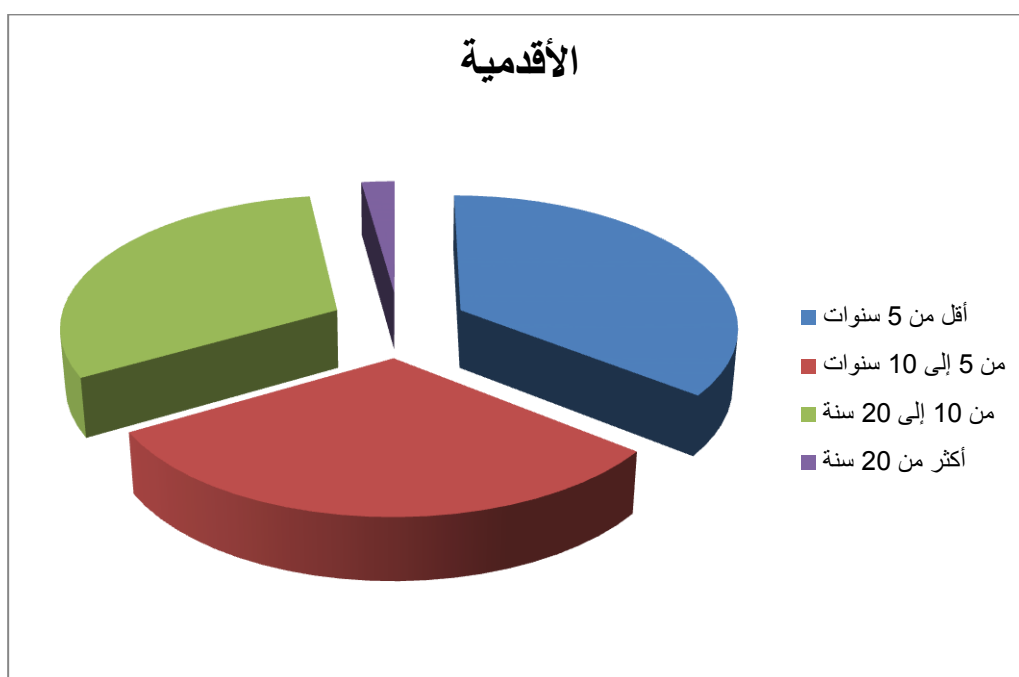
الأقدمية	ت	%
أقل من 5 سنوات	16	35.6
من 5 إلى 10 سنوات	14	31.1
من 10 إلى 20 سنة	14	31.1
أكثر من 20 سنة	01	2.2
المجموع	45	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss v22

التفسير:

من خلال الشكل و الجدول نلاحظ أن النتائج متقاربة نوعا ما حيث بلغت نسبة أفراد العينة الذين عملوا لمدة لا تتعدى 5 سنوات 35,6% و يليها الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات و الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم ما بين 10 إلى 20 سنة بنسبة متساوية 31,1% و النسبة التي جاءت متباعدة تخص الأفراد الذين عملوا أكثر من 20 سنة بنسبة ضئيلة 2,2% و هذا ما يدل على أن النسبة الكبيرة كانت للأفراد الذين عملوا أقل من 5 سنوات أي أنهم لا يتمتعون بالخبرة الكافية و يمكن إكتسابها في السنوات القادمة من خلال الدورات التدريبية

الشكل رقم (04): يبين توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية.

**المحور الثاني: الجودة في المجمع.**

جدول رقم 06: يبين متوسطات عبارات محور الجودة في المجمع.

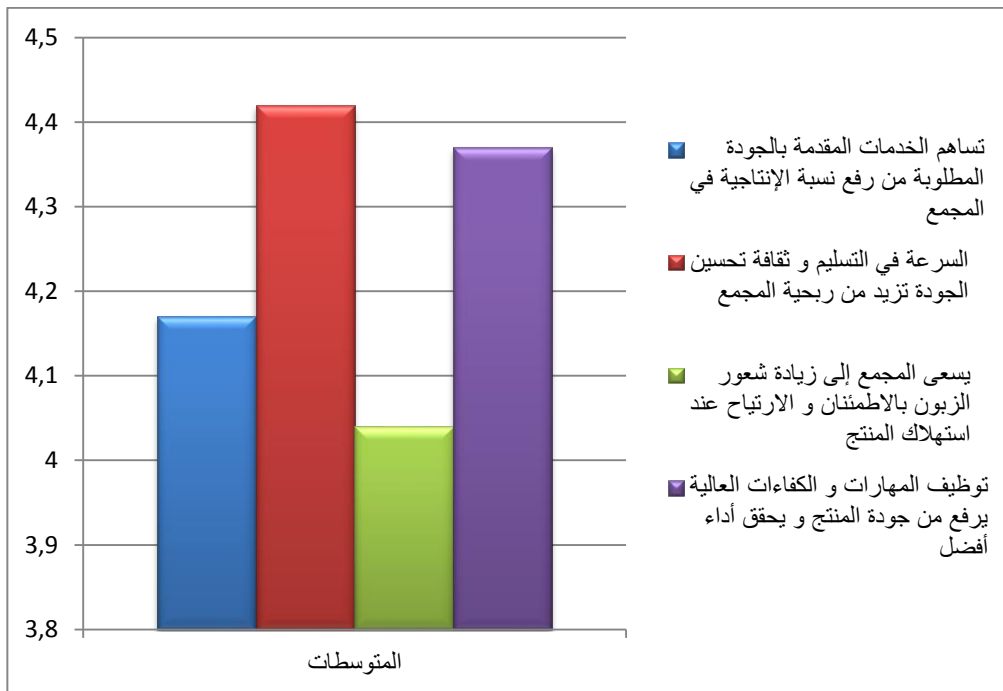
الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
موافق	0.61	4.17	تساهم الخدمات المقدمة بالجودة المطلوبة من رفع نسبة الإنتاجية في المجمع
موافق بشدة	0.58	4.42	السرعة في التسليم و ثقافة تحسين الجودة تزيد من ربحية المجمع
موافق	0.70	4.04	يسعى المجمع إلى زيادة شعور الزبون بالاطمئنان و الارتياح عند استهلاك المنتج
موافق بشدة	0.68	4.37	توظيف المهارات و الكفاءات العالية يرفع من جودة المنتج و يحقق أداء أفضل

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss v22

التفسير:

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني "الجودة في المجمع" حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 4,25 بانحراف معياري قدره 0,6425 حيث احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بموافقة عالية: "السرعة في التسليم و ثقافة تحسين الجودة تزيد من ربحية المجمع" بمتوسط حسابي بلغ 4,42 ثم تليها الفقرة الرابعة: "توظيف المهارات و الكفاءات العالية يرفع من جودة المنتج و يحقق أفضل أداء" بمتوسط حسابي بلغ 4,37% و هذا يدل على أن المجمع يُهيء الظروف المناسبة لبلوغ الجودة المطلوبة

الشكل 05: يبين متوسطات عبارات محور الجودة في المجمع.



المحور الثالث: الأداء الإنتاجي في المؤسسة.

جدول رقم 07: يبين متوسطات عبارات محور الأداء الإنتاجي في المؤسسة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
---------	-----------------	-------------------	---------------

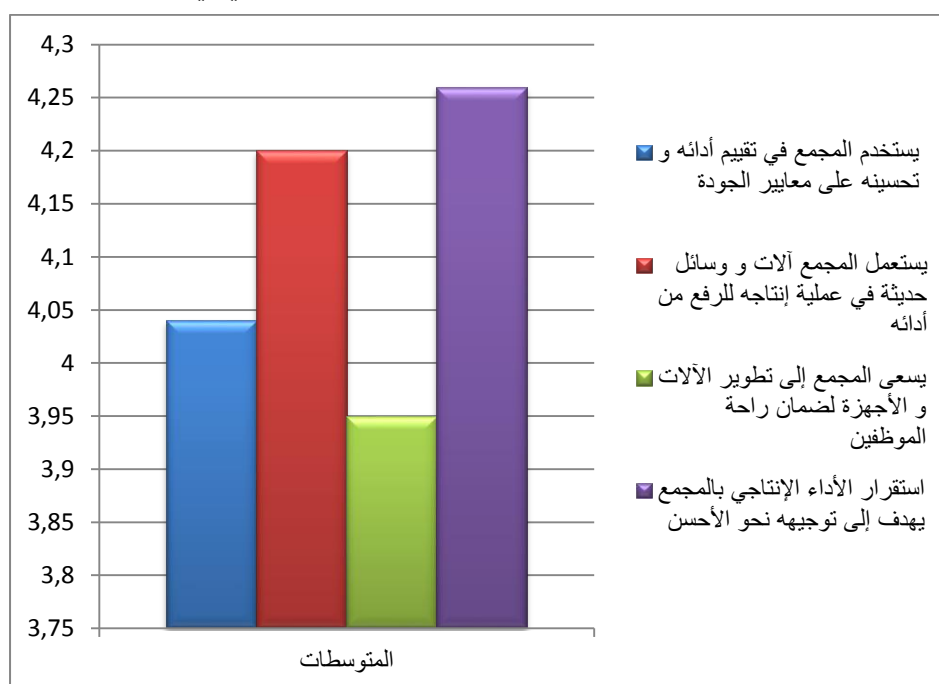
موافق	0.60	4.04	يستخدم المجمع في تقييم أدائه و تحسينه على معايير الجودة
موافق بشدة	0.66	4.20	يستعمل المجمع آلات و وسائل حديثة في عملية إنتاجه للرفع من أدائه
موافق	0.87	3.95	يسعى المجمع إلى تطوير الآلات و الأجهزة لضمان راحة الموظفين
موافق بشدة	0.53	4.26	استقرار الأداء الإنتاجي بالمجمع يهدف إلى توجيهه نحو الأحسن

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss v22

التفسير:

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث "الأداء الإنتاجي في المؤسسة" حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 4,11 بانحراف معياري قدره 0,66 حيث احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأولى بموافقة عالية: "إستقرار الأداء الإنتاجي بالمجمع يهدف إلى توجيهه نحو الأحسن" بمتوسط حسابي بلغ 4,26 ثم تليها الفقرة الثانية: "يستعمل المجمع آلات و وسائل حديثة في عملية إنتاجه للرفع من أدائه" بمتوسط حسابي بلغ 4,20 وهذا يدل على أن المجمع يهدف إلى تحسين جودة المنتج باستخدامه آلات حديثة تعمل بانتظام و تكامل مع بعضها البعض

الشكل 06: يبين متوسطات عبارات محور الأداء الإنتاجي في المؤسسة.



اختبار و مناقشة الفرضيات.

أولاً: الفرضية العامة.

تؤثر الجودة في المجمع على الأداء الإنتاجي في المؤسسة. و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0 :

لا تؤثر الجودة في المجمع على الأداء الإنتاجي في المؤسسة.

الفرضية البديلة H_1 :

تؤثر الجودة في المجمع على الأداء الإنتاجي في المؤسسة.

جدول رقم 08: يبين اختبار "ف" للجودة على الأداء الإنتاجي.

الجودة	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
الأداء الإنتاجي	15.631	1	396.670	دال	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss v22

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 15.631 و بلغت قيمة "ف" 396.670

عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية $sig = 0.00$ و هو دال إحصائياً، لأن $(0.05 \geq \alpha)$ و بالتالي فإننا

نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أنه: تؤثر الجودة في المجمع على الأداء الإنتاجي في المؤسسة.

و لمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما

هو مبين أدناه.

جدول رقم 09: يبين اختبار معاملات درجة تأثير الجودة على الأداء الإنتاجي.

الجودة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	قيمة "ت"	مستوى المعنوية Sig
الأداء الإنتاجي	0.95	0.902	0.950	-0.131	0.998	19.917	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss v22

كشفت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.95) و هو ما يفسر

وجود علاقة ارتباط قوية جدا و طردية بين الجودة و الأداء الإنتاجي في المؤسسة و أن معامل التحديد

بلغ (0.902) وهذا يعني أن الجودة في المجمع قد فسرت ما مقداره (90.2%) من الأداء الإنتاجي في المؤسسة، كما بلغت قيمة "ت"، (19.917) عند مستوى معنوية (0.00) و الذي هو دال إحصائياً، و عليه فإننا نقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه: تؤثر الجودة في المجمع على الأداء الإنتاجي في المؤسسة.

وتكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = -0.131 + 0.998 X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في الأداء الإنتاجي في المؤسسة يساوي - 0.131 + 0.998 ضرب المتغير المستقل الجودة في المجمع.

الخاتمة العامة

أصبح مصطلح الجودة و الأداء الإنتاجي من المصطلحات التي تشغل اهتمام العديد من المفكرين فاهتمت المؤسسات بتلبية الطلب الكمي المرتفع لتكاثر عدد الزبائن بشكل كبير، و اشتدّ التنافس بينهم لذلك أصبح البقاء مرهون بالأداء ، و لأجل تحقيق ذلك ارتكزت المؤسسات على الجودة كخيار استراتيجي يوصلها إلى الامتياز، و تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في التأثير على أداء المؤسسة ككل ذلك أنها تساعد أولاً في خلق و تعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها و تساعد في تحقيق رضا و ضمان ولائهم لأنه إذا لبى منتج المؤسسة حاجة الزبون يمكنها أن تخلق الوفاء لديه و أياً كانت التقنية المستخدمة لتحقيق إدارة الجودة و تؤثر بشكل كبير على الأداء الشامل للمؤسسة والتي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق التميز على منافسيها و ضمان البقاء و الاستمرار في الأسواق المحلية و العالمية.

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوعنا علاقة إدارة الجودة بالأداء الإنتاجي للمؤسسة سيتم التطرق إلى نتائج الفرضية الأولى كالتالي:

كانت الفرضية الأولى : دعم ثقافة الجودة يؤدي إلى تحسن الاداء الانتاجي .

تم استنتاج أن إدارة الجودة تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها

و تتواجد المؤسسات في محيط متغير باستمرار، الأمر الذي يفرض عليها التحسين الدائم لأدائها و تعتمد إدارة الجودة على تنمية روح الفريق و تؤكد على دور الإدارة العليا في شحن الأفراد و تحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم و كفاءاتهم من خلال غرس ثقافة وخلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء ، و هناك أثر إيجابي للجودة على أدائها الإنتاجي المتمثل في تحسين جودة المنتجات و تخفيض التكاليف. و حيث أثبتت صحة هذه الفرضية من خلال تضافر جميع الجهود في المؤسسة حيث يهتم قسم الإنتاج بتطبيق المعايير الخاصة بالجودة و الأداء للقيام بعملية الإنتاج و ذلك بعمل جماعي يسوده روح قوية للفريق، وكذا التزام الإدارة من حيث الاستماع للعميل الداخلي والخارجي و تفعيل الاتصالات و مشاركة العاملين لتقديم منتج بجودة عالية يرضي جميع الأطراف.

التوصيات

ضرورة تدريب جميع العاملين بالمؤسسة على معايير الجودة.

ضرورة إنشاء إدارة أو مصلحة متخصصة في إدارة الجودة كباقي المصالح.

ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.

أن يكون هناك إستراتيجية واضحة وخطط عمل ومبادرات يمكن من خلالها قياس أداء المؤسسة.

أن تعتمد المؤسسة خطة فعالة، تبدأ بنوعية الخدمات المقدمة لتطلعات الزبون وتحقيق ولائه،

باعتبار أن الزبون هو المحور الحقيقي لنشاط المؤسسة.

أفاق الدراسة:

إن هذا البحث بحاجة إلى دراسات وأبحاث مكتملة لتلاقي القصور في الجهد وإذ نأمل بأن نكون بهذه

الدراسة إلى حد ما في جمع مادة هذا البحث ومحاولة إسقاطه على أرض الواقع، ونقترح بعض

المواضيع قصد فتح مجالات الباحثين مستقبلاً.

دور الجودة في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة:

قائمة المصادر والمراجع

المراجع

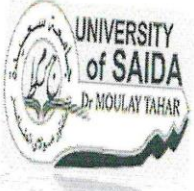
- معاريف محمد، بسوح نضيرة، نزعي عز الدين، ص3. (بلا تاريخ). دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،. ملتقى وطني إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، كمدخل ل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،.
- احمد بن عيشاوي.. (بلا تاريخ). ادارة الجودة الشاملة TQM. . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
- الشرقاوي، علي ص12. (بلا تاريخ). إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية. (بيروت: دار النهضة العربية).
- الهام يحياوي، ، ص 153. (بلا تاريخ). لجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية. مجلة الباحث عدد 5/2007، جامعة باتنة.
- إلهام يحياوي،). الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الاسمنت. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- بومدين يوسف. ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومة. ورقلة.
- حمد بن عيشاوي"، ص9. (بلا تاريخ). امعاير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية". ورقلة، مجلة الباحث، العدد 2006/04.
- دواجي خديجة،. (بلا تاريخ). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق،. جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019/ 2018 .،
- راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، ""ص31. (بلا تاريخ). إدارة الجودة المعاصرة. الأردن: دار اليازوري، طبعة الأولى،.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، ص3. (2008). إدارة الجودة الشاملة. ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- فواز التميمب ص26. ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التاهيل للايزو 90000. جدار للكاتب عمان الاردن.
- قواميد بوبكر. ص . ((2009-2010)). 19. فعالية البيع و دوره في خلق ميزة تنافسية)دراسة حالة مؤسسة الجزائر (، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير . الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير.
- محمد بوبقيرة،. (بلا تاريخ). دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية. جامعة سعد دحلب، البليدة،.

محمد معاوية عبد الباقي البشير & أحمد إبراهيم أبوسن ص103. (بلا تاريخ). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث .

محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال ، ص2. (2010). ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية.. دار صفاء للنشر والتوزيع ، 1 ط ، عمان.

مرجان سليمان محمد.. (بلا تاريخ). إدارة العمليات الإنتاجية (ليبيا) كلية الإقتصاد والمحاسبة..
منتهى احمد علي ملاح،"، ص (s.d.). 18 درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"،
رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
مهدي صالح السام،...، "ادارة الجودة الشاملة". لاردن: دار جرير، الطبعة الأولى.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الإنتاج و التموين

إستبيان لإكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان:

الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي

أخي العامل أختي العاملة... تحية طيبة وبعد:

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة " الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي " وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة، لذا نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين:

• أ.د. بلعربي عبد القادر.

• عنتر أحلام

• مباركي إيمان زهيرة

السنة الجامعية

2024/2023

المحور الأول: الخصائص الوصفية للعينة

-الصنف:

ذكر أنثى

-الفئة العمرية:

20_30 سنة 40_31 سنة

41_50 سنة أكثر من 50 سنة

-المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

-الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات 10_5 سنوات

20_10 سنوات أكثر من 20 سنة

-المحور الثاني: الجودة في المجمع

لرقم	التحفيز	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	- تساهم الخدمات المقدمة بالجودة المطلوبة من رفع نسبة الإنتاجية في المجمع					
02	- السرعة في التسليم وثقافة تحسين الجودة تزيد من ربحية المجمع					
03	- يسعى المجمع إلى زيادة شعور الزبائن بالاطمئنان و الإرتياح عند إستهلاك المنتج					
04	- توظيف الكفاءات والمهارات العالية يرفع من جودة المنتج و يحقق أداء أفضل					

المحور الثالث: الأداء الإنتاجي في المؤسسة

لرقم	التحفيز	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	- يستخدم المجمع في تقييم أدائه وتحسينه على معايير الجودة					
02	- يستعمل المجمع آلات و وسائل حديثة في عملية إنتاجه للرفع من أدائه					
03	- يسعى المجمع إلى تطوير الآلات و الأجهزة لضمان راحة الموظفين					
04	- إستقرار الأداء الإنتاجي للمجمع يهدف إلى توجيهه نحو الأحسن					

