



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة د. مولاي الطاهر-سعيدة-



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص إدارة الإنتاج و التمويل

بعنوان :

## تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج

### دراسة حالة مؤسسة ملينة المنبع سعيدة سنة 2020

تحت إشراف الأستاذ:

بلعربي عبد القادر

إعداد الطالبة :

➤ عبد النبي فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً

الأستاذ: بن حميدة محمد

مشرفاً و مقررأ

الأستاذ: بلعربي عبد القادر

عضواً و ممتحنأ

الأستاذ: عمر بلخير جواد

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أعز ما أملك في الوجود

إلى إخوتي و أخواتي ...

إلى أعز الأصدقاء ...

إلى كل هؤلاء الحضور...

أهدي هذا العمل المتواضع... راجية من الله القبول

## شكر وتقدير

أقدم بجزيل الشكر إلى كل من :

الأستاذ المشرف الدكتور بلعربي عبد القادر على كل المساعدات التي قدمها لي و على كرم  
فضله و عظيم جهده

كل الأساتذة الذين ساهموا في تكويني و تعليمي طيلة هذا المسار

إلى كل من ساهموا من قريب أو من بعيد في إخراج هذا العمل

## المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج بمؤسسة المنبع بسعيدة. حيث تم توجيه استبيان لعينة تتضمن 24 عامل بمختلف مستوياتهم الإدارية لمسائلة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأظهرت النتائج إلى أن سعي المؤسسة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يبقى دون المستوى مما يعيق الارتقاء بمستوى جودة منتجاتها.

## الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، أنظمة الإنتاج، جودة المنتجات

## Abstract:

This study aimed to find out the extent of the impact of the principles of total quality management on production at the source company in Saida. Where a questionnaire was directed to a sample that includes 24 workers at various administrative levels to question the principles of total quality management, and the results showed that the institution's endeavour to implement a comprehensive quality management system remains below the standard, which hinders the improvement of the quality of its products

## Keywords:

TQM, Production Systems, Product Quality

# الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	التشكرات
V	الملخص
XIII-XII	قائمة الجداول
XVII-XVI	قائمة الأشكال
XIX	قائمة الملاحق
ب-د	المقدمة العامة
الفصل الأول: الجانب النظري	
2	تمهيد
22-3	المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة
11-3	المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
5-3	أولاً: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة
9-6	ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة
12-10	ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
18-12	المطلب الثاني : أدوات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

17-12	أولاً: الأدوات
18-17	ثانياً: المتطلبات
22-19	المطلب الثالث: مراحل و فوائد إدارة الجودة الشاملة
21-19	أولاً: المراحل
22	ثانياً: الفوائد
34-23	المبحث الثاني: ماهية وظيفة الإنتاج
29-23	المطلب الأول : تعريف الإنتاج و دراسة مداخل النشاط الإنتاجي
27-23	أولاً : مفهوم وظيفة الإنتاج
29-27	ثانياً: دراسة مداخل النشاط الإنتاجي
32-29	المطلب الثاني: أساليب و أنظمة الإنتاج
30-29	أولاً : الأساليب
32-30	ثانياً: الأنظمة
34-32	المطلب الثالث: تسيير الإنتاج و أهدافه
34-32	أولاً: مفهوم تسيير الإنتاج
34	ثانياً: أهدافه
48-34	المبحث الثالث: أساسيات عن جودة المنتجات
37-35	المطلب الأول: أنظمة الجودة ISO



36-35	أولاً: مدخل 2008: ISO9000 لأنظمة إدارة الجودة
37-36	ثانياً: مدخل ISO14000 لنظام الإدارة البيئية
41-37	المطلب الثاني: جودة المنتجات و تكاليفها
39-37	أولاً: جودة المنتجات
41-39	ثانياً: تكاليف الجودة
48-41	المطلب الثالث: مراحل جودة المنتجات
42-41	أولاً: تخطيط جودة المنتجات
45-42	ثانياً: الرقابة على جودة المنتجات
48-46	ثالثاً: تحسين جودة المنتجات
48	ملخص الفصل
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
50	تمهيد
55-50	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
59-55	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
63-59	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
63	ملخص الفصل
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي	

65	تمهيد
74-65	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة
68-65	المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة
66-65	أولاً: التعريف بمؤسسة المنبع لإنتاج الحليب و مشتقاته
67-66	ثانياً: لمحة تاريخية عن الوحدة
68-67	ثالثاً: البنية الإدارية
74-69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و مديريات المؤسسة
69	أولاً: الهيكل التنظيمي
74-70	ثانياً: مديريات المؤسسة
101-74	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية
75-74	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
75-74	أولاً: مجتمع الدراسة
75	ثانياً: عينة الدراسة
77-75	المطلب الثاني: أداة الدراسة و صدقها و ثباتها
76-75	أولاً: أداة الدراسة
77	ثانياً: صدق الأداة و ثباتها

101-77	المبحث الثالث: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
84-77	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
100-84	المطلب الثاني: تحليل و تفسير محاور الدراسة
101	ملخص الفصل
105-103	الخاتمة العامة
108-107	قائمة المراجع
119-110	الملاحق



# قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة	74
2	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة	75
3	يوضح متغيرات البحث	76
4	يوضح طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	76
5	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ	77
6	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	78
7	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	79
8	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	80
9	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	81
10	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	83
11	يوضح نسبة إجابات المستجوبين على عبارات المحور الاول	84
12	يوضح نسبة إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني	85
13	يوضح نسبة إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث	87
14	يوضح نسبة إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع	88

قائمة الجداول

89	يوضح نسبة إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس	15
91	يوضح نسبة إجابات المستجوبين على عبارات المحور السادس	16
92	يوضح نسبة إجابات المستجوبين على عبارات المحور السابع	17
94	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتخطيط الاستراتيجي	18
95	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإسناد الإدارة العليا	19
96	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتركيز على الزبون	20
97	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتحسين المستمر	21
98	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتدريب و التعليم	22
99	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاندماج العاملين و مشاركتهم	23
100	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتركيز على العملية	24

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مثلث ديمينغ	7
2	مخطط هيكل السمكة	14
3	خريطة الرقابة	15
4	خريطة سير العمل	16
5	نموذج عن النظام الإنتاجي	25
6	جوانب الجودة	39
7	التحليل النظامي لنظام الرقابة على المنتج النهائي	45
8	دورة التحسين المستمر للجودة	47
9	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المنبع	69
10	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	78
11	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	79
12	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	81
13	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	82



83	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	14
85	أعمدة بيانية توضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول	15
86	أعمدة بيانية توضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني	16
87	أعمدة بيانية توضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث	17
89	أعمدة بيانية توضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع	18
90	أعمدة بيانية توضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس	19
91	أعمدة بيانية توضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور السادس	20
93	أعمدة بيانية توضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور السابع	21

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	استبيان موجه للعمال بمختلف مستوياتهم بمؤسسة المنبع بسعيدة	110-113
2	نتائج و مخرجات SPSS	114-119



مقدمة

عامة

## مقدمة عامة

### مقدمة عامة :

أدت التغيرات السريعة و المتلاحقة في ظل الاقتصاد و التطور الى زيادة اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين و جمع المعلومات عن خصائصهم و احتياجاتهم و العمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضائهم، و لم يعد السعر هو العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك بل ظهرت جوانب أخرى اهتم بها المستهلك مثل الثقة في الجودة للمنتجات و ابتكار أنواع جديدة و التنوع في الإنتاج ، فأصبحت المؤسسات مهددة بترك السوق إن لم تستطع مواجهة هذه المتطلبات، لذلك أدى هذه المؤسسات للاهتمام بضرورة البحث عن الجودة و التميز كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية يضمن لها البقاء في السوق و لتحقيق هذا سيتطلب أن يقوم كل فرد في المؤسسة بإعادة عمله من خلال إستراتيجية شاملة للتحسين المستمر في جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة ، و أن تكون هذه الإستراتيجية متميزة بالمرونة التي تمكن من إدخال التعديلات التي تتلائم مع احتياجات المستهلكين مما أدى إدراك المؤسسات إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة .

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب جهدا ووقتا و موارد كبيرة ووجود قيادة حكيمة وواعية بعمليات تطوير و تغيير ثقافة المنظمة و استبدالها بثقافة أخرى جديدة تتلائم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة و متطلباتها .

من أهم الأهداف التي يجب إن تسعى إليها المؤسسات الاقتصادية الحصول على شهادة الايزو من اجل مساعدتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأكمل وجه و توفير كل شروط و متطلبات تطبيق هذا النظام الحديث .

بالإضافة إلى مفهوم الجودة في النظام الإنتاجي رافقتها بعض المبادئ التي من خلال الالتزام بها توصل المنتج إلى الجودة الشاملة و تسمح له بعبور الحدود الجغرافية و احتلال المؤسسة الأسواق المحلية و العالمية ، لذلك أصبح ينظر إلى الجودة في الوقت الحالي نظرة أعمق من كونها وظيفة من وظائف الإنتاج بل أصبحت إستراتيجية تنافسية.

### الإشكالية العامة :

إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج ؟

و منه طرح التساؤلات الفرعية التالية :

➤ ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟

## مقدمة عامة

- فيما تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟
- ماهي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة المنبع بسعيدة؟
- هل المؤسسات الإنتاجية ملزمة بتطبيق الجودة الشاملة لتحسين جودة منتجاتها؟

### الفرضيات :

- قد يؤثر غياب تبني نظام إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات
- مؤسسة الاسمنت بسعيدة تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- يمكن تقييم جودة المنتجات من خلال آراء المستهلكين
- التحسين المستمر عامل مهم للحفاظ على جودة المنتجات
- تدريب العمال و الاستفادة من مهارتهم يزيد من جودة المنتجات

### أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من ضرورة التوصل إلى فهم أعمق لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بالإضافة إلى معرفة أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال جودة المنتجات

### أهداف الدراسة :

- محاولة فهم أعمق لإدارة الجودة الشاملة و تأثيرها على الإنتاج
- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أهمية تطبيقها في المؤسسات الإنتاج
- التعرف على مفهوم الإنتاج و أنظمة الإنتاج
- محاولة فهم جودة المنتجات و كيف يمكن الوصول إليها

### دوافع اختيار الموضوع :

- المساهمة في دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع معرفة أهم مبادئ و متطلبات تطبيقها

## مقدمة عامة

➤ التعرف على أهمية جودة المنتجات خاصة و أنها تلعب دورا في الحصول على الميزة التنافسية و احتلال الأسواق الخارجية

صعوبات الدراسة :

عند إعدادي لهذا البحث واجهتني بعض الصعوبات أهمها :

➤ صعوبة استجابة العاملين للإجابة على أسئلة الاستبيان

حدود الدراسة :

➤ الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة


➤ الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الدراسية

2020/2019

مناهج الدراسة :

➤ المنهج الوصفي التحليلي: لقد تم الاعتماد على هذا المنهج في الجانب النظري في تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مبادئها، و كذا تحديد مفهوم جودة المنتجات و المراحل التي تمر بها

➤ منهج دراسة حالة : تم الاعتماد على هذا المنهج في الجانب التطبيقي من خلال اختياري لمؤسسة المنبع بسعيدة و معرفة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة



# الفصل الأول

## الجانب النظري



## تمهيد:

إن المؤسسات في العصر الحديث تسعى دائما إلى إنجاح الإنتاج من خلال عرض السلع و الخدمات في أسرع وقت و بأقل ثمن و بجودة عالية لإرضاء المستهلك، بحيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة الركيزة الأساسية لتحسين و تطوير المنتجات باستمرار و لا تقتصر فقط على قسم الإنتاج فقط بل تعتبر مسؤولية جميع الأقسام و الأفراد داخل المنظمة لكي تتمكن هذه الأخيرة بتقديم المنتجات بأقصى درجة جودة ممكنة خاصة في ظل التحديات و المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق العالمية حاليا، لذلك أصبحت الجودة أساسا لنجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية

و عليه سوف أعرض في هذا الفصل كل المفاهيم و الركائز لإدارة الجودة الشاملة و مفاهيم عامة حول وظيفة الإنتاج و في الأخير أساسيات عن جودة المنتجات

## المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

## المطلب الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

1) التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة : تعد الجودة في عصرنا الحالي إحدى أربعة أسبقيات تنافسية تستخدمها الشركات لجذب الزبائن و تحقيق تفوق في المنافسة و اتجه الاهتمام بها إلى أن يجعلها مسؤولية مختلف الأفراد في الشركة من مدراء و عاملين، أن الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي مضت به الجودة شركات الأعمال المعاصرة و ما رافقتها من مفاهيم وضيع للتعامل مع الجودة لم يكن ابتكارا من ابتكارات العصر الحالي بل له جذوره الموعلة في القدم و تطور خلال العديد من المراحل التاريخية :

- المرحلة الأولى : السيطرة على الجودة للحرفي

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى و القرن التاسع عشر بالاعتماد على الفرد الواحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة إنتاج المنتج بكميات صغيرة كما يكون الحرفي الواحد مسؤولا عن صنع المنتج ككل في الغالب لذلك فان مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عاتق الحرفي من خلال مطابقة الإنتاج لمعايير الجودة وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالانجاز موجودا لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج و الحرفي لأنه هو المسؤول عن الإنتاج و الجودة و إتقان العمل الذي يخلقها تكون مجالا للفخر بنفسه و هو ما كان يشكل حافزا للعمل

- المرحلة الثانية : السيطرة على الجودة لرئيس العمال

بدأت هذه المرحلة بعد الثورة الصناعية لإفرازها لمفهوم الإنتاج الواسع و أدخلت التخصص في العمل و لم يعد العامل مسؤولا عن كل المنتج بل جزءا منه فقط من عمليات صنعه كما أصبح العمال يجمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف على إنتاجهم، بذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف على العمل مسؤولا عن التحقيق عن انجاز الجودة المطلوبة

- المرحلة الثالثة: السيطرة على الجودة بالفحص

شهدت الفترة ما بين 1920/1946 تطورا جديدا في مجال السيطرة على الجودة، فالمنتجات و العمليات أصبحت أكثر تعقيدا و تزايد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمل السيطرة على العمل المنجز من قبل كل العامل لذلك تم إيجاد وظيفة التفتيش أو الفحص الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد انتهاء عمليات معينة وعزل المنتجات التي لا تتطابق

مع المعايير وقد برزت من هذه المرحلة أقسام للفحص في الشركات و من أولى الشركات التي أنشأت قسما للفحص شركة WESTEM ELECTRIC بحيث حولت العاملين في ذلك القسم إلى مختبر للفحص منتوجات أجهزة الهاتف

• المرحلة الرابعة : السيطرة على الجودة إحصائيا

تمتد هذه المرحلة بين 1960/1946 ظهرت خلالها تطبيقات السيطرة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينات خلال الحرب العالمية الثانية تصاعد و ثار الإنتاج و لم يعد الفحص 100% مناسباً لذلك بدأ الجدير بالذكر أن تطوير أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة منذ بدايتها الأولى جرى خلال الفترة السابقة ففي عام 1924 قدم W.ashewhart

مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي عرفت في ما بعد بخرائط السيطرة التي لعبت دوراً أساسياً في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية

• المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956 ثم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة في ما بعد و يقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها كالأتيان الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة و تحقيق إنتاج بدون أخطاء zerodeflect يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات و ذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى الزبون

هذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أي مرحلة أو عملية، وتحقيق لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة ، هي :

1. الرقابة الوقائية : تعني تنفيذ العمل أولاً بأول لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها و

منع حدوثها

2. الرقابة المرطية : فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل تصنيعه

3. الرقابة البعدية : التأكد من جودة المنتج بعد انتهاء من تصنيعه و قبل انتقاله إلى

يد الزبون

• المرحلة السادسة : إدارة الجودة الإستراتيجية

و يرمز لها SQM ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين 1970/1980 و كان سبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة العالية وأول شركة تبنت هذا المفهوم الشركة الأمريكية IBM للوقوف أمام المد الياباني حيث حددت المحاور الآتية:

- ✓ أرضاء الزبون و تلبية ما يطلبه و يتوقعه
- ✓ الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته
- ✓ تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة، الهيكل...%)
- المرحلة السابعة : إدارة الجودة الشاملة

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة و أطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة الذي عرفه FEIGEBAUM بأنه:

الاتفاق على هيكل عمل موثق للمنظمة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة و متكامل لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد و المكائن ، و المعلومات الخاصة بالمنظمة و المصنع بأفضل و أكثر الطرق عملية لضمان رضا الزبون عن الجودة و الكلف الاقتصادية لها ومع النحو المستمر في استعمال الحاسوب في الصناعة خلال الثمانينات ظهرت الكثير من برامجيات السيطرة على الجودة للمجهز و تأكيد تصميم المنتج و تدقيق جودة المنتج ، و المجالات الأخرى ذات الصيانة و تشهد التسعينات توسع متزايد في استعمال هذه الفلسفة الجديدة و اهتمام متزايد بحاجات المستهلك لأن الزبون هو المحدد لمستوى الجودة<sup>1</sup>

## (2) تعريف إدارة الجودة الشاملة TQM:

وردت تعريفات كثيرة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM حيث قام كل من Bounds & el و Steven & Ronald;clair بتعريف الكلمات الثلاث المكونة لهذا المفهوم الى ما يأتي:

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي و اخرون، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان سنة 2009، ص 62، 71

✓ الإدارة Management: تعني تطوير القدرات التنظيمية و القيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء

✓ الجودة Quality : المقصود بها هو تحقيق رغبات الزبائن و المستفيدين من توقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات بل تصل أيضا إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات

✓ الشاملة Total: المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد و التعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد و رغباته من سلع المنظمة و خدماتها و العمل على بذل كل جهد جماعي و فردي ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات

وعليه فان التعريف الأكثر تعاملا مع فلسفة TQM هو :

إن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل و تفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، و هي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة و التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين، و أهمية المقاييس الإحصائية ، إنها نتاج ممارسة الإدارة و الطرائق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي الى خفض الكلف<sup>2</sup>

و من أهم الرواد الذين ساهموا في تطوير فلسفة ادارة الجودة الشاملة هم:

• اوارد ديمينغ Edward deming:

مستشار أمريكي حاصل على دكتوراه في الرياضيات و الفيزياء و لقب بأب ثورة إدارة الجودة الشاملة و ساهم بقسط كبير في إنجاح و تفوق اليابانيين في مجال الجودة و تمحورت أهم أفكاره في المبادئ الأربعة عشر التي يمكن تلخيصها في مايلي :

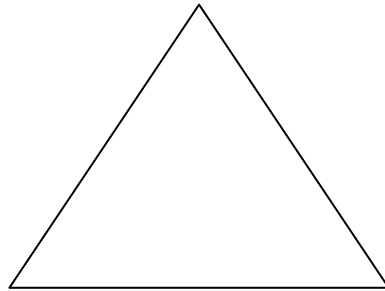
- تحديد هدف ثابت لتحسين جودة المنتجات و الخدمات
- التطوير و التحسين لمواجهة التحديات

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي و اخرون، مرجع سبق ذكره ،ص 194، 197

- التنقل من مفهوم الرقابة إلى الرقابة الوقائية
  - الثقة المتبادلة و التعاون بين المؤسسة و الموردين
  - تحسين نظام الإنتاج و الخدمة باستمرار
  - إتباع الأساليب الحديثة في التدريب
  - القيادة الفعالة
  - الإدارات الفعالة بين الإدارات و العاملين
  - تفعيل فرق عمل
  - التخلي عن الشعارات و التحذيرات الموجهة للعاملين
  - تجنب أهداف رقمية للإنتاج لأنه يؤدي إلى التركيز على الكم أكثر من الجودة
  - دعم اعتزاز العاملين بعملهم
  - تشجيع التعلم و تطوير مهارات العاملين
  - أحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة
- حيث مثل هذه المبادئ من خلال مثلث ديمينغ :

الشكل 1: مثلث ديمينغ

دعم و مؤازرة الإدارة للتحسين (المبادئ 1, 2 , 14)



تطبيق منهج إحصائي

تحسين العلاقات الداخلية

(المبادئ 3, 5, 6 , 13 )

( المبادئ 4 , 7 , 8, 9, 10, 11 , 12 )

المصدر: مشاعر أبو زيد الطاهر محمد، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية، رسالة ماجستير، 2004، ص29

• جوزيف جوران *Joseph joran*:

من أول رواد الجودة حيث قام بتأليف العديد من الكتب و المقالات العلمية حيث قام بتلخيص أفكاره في 10 نقاط :

- زيادة درجة الوعي للعاملين بأهمية عملية التحسين
- تحديد أهداف التحسين
- الاهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف
- الاهتمام بعملية التدريب
- الاهتمام بتنفيذ مشاريع تساعد المؤسسة في حل مشاكلها
- الاهتمام بتقديم تقارير شاملة عن المؤسسة
- تشجيع العاملين على تحسين الأداء
- الاهتمام بالاتصال بين أقسام المؤسسة و التغذية العكسية
- توثيق النتائج و تسجيلها في شكل بياني
- التحسين السنوي للمؤسسة

و هو صاحب ثلاثية جوران و المتمثلة في :

تخطيط الجودة ، مراقبة الجودة و تحسين الجودة

• فيليب كروسبي *Philip Crosby*:

من أشهر الرواد في مجال الجودة وهو صاحب فكرة صناعة بلا عيوب او العيوب الصفيرية zero defect و يتكون منهجه من 14 نقطة :

- التزام الإدارة العليا بالجودة
- تكوين فرق لتحسين الجودة
- استخدام أداة للقياس
- تحديد تكلفة الجودة
- نشر الوعي بأهمية الجودة
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية
- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتجات
- تدريب العاملين و المشرفين لتحسين الجودة

- تخصيص يوم لزيادة التحسين و الوعي بشعار صناعة بلا عيوب
- تشجيع الإبداع الفردي
- إزالة معوقات الاتصال الفعال
- مكافئة من يقدم مجهودات في تحسين الجودة
- تكوين مجالس للجودة
- الاستمرار في عملية تحسين الجودة
- أرموند فيجينبوم *Armond fegeinbaum* :

من أوائل الخبراء الذين تمكنوا من وصف مراقبة الجودة الشاملة حيث عدها نظاما يعمل على ربط تطوير الجودة بالصيانة و تحسين جميع مجالات النشاط في المؤسسة، و إن الهدف الأساسي من ذلك كله هو تقليل التكلفة من خلال إنتاج سلع و خدمات بأسعار اقتصادية كما أسهم بدور كبير في حركة تحسين الجودة من خلال فكرته التي تتمحور في المسؤولية الجماعية للجودة

- كايرو اشيكاوا *Kauro ishikawa* :

من رواد الجودة اليابانيين حيث يتمتع بشهرة واسعة و اشتهر بإسهاماته في تطوير مفهوم الجودة و الطرق الإحصائية لتطبيقها و صاحب فكرة حلقات مراقبة الجودة *control quality circle* و يتمحور أهم أفكاره في :

- التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة
- حلقات الجودة
- فكرة خريطة عظمة السمكة
- فكرة الأدوات السبع<sup>3</sup>

(3) مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

1. التخطيط الاستراتيجي *Strategic planning* :

<sup>3</sup>مشاعر أبو زيد الطاهر محمد، أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الانتاجية،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا،2004،ص103،94



إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة اتجاه مهمة و أهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا يكون مشتقا من تخطيط استراتيجيه الأعمال بوصفها عملية مهيكلة أساسا لتعريف رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية و تحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف و الخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد و الابتكار و عدم القبول بالوضع الراهن

### 2. إسناد الإدارة العليا *Top management support*:

إن لإسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة ، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل *Long term commitement* لتحقيق هذه الأسبقيات فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

### 3. التركيز على الزبون *focus on customer*:

يتم من خلال الاستماع إلى الزبون بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع و الخدمات و بين رغباته و احتياجاته و بأقل تكلفة و هو يعني تحسين خطة الإنتاج و عملياته من أجل تلبية الأسعار و يعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون النهائي المستلم للسلع و الخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج و التصنيع و تأسيس على ذلك تعد القيم المادية و المعنوية التي تقدمها المنظمة للزبون الأساسي المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون من السلع و الخدمات المقدمة له و على المدى البعيد

### 4. التحسين المستمر *Continuos improvement*:

إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة، و في ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ففلسفة التحسين المستمر للعمليات و الجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما :

✓ هدف عام : بدل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة و يكون مرتبطا بالفعاليات و الأماكن التنظيمية جميعها عندما يستلم الزبون سلعة أو خدمة

✓ هدف خاص : التركيز الكبير على العمليات و التي تجعل العمل المنجز كاملا

#### 5.التدريب و التعليم *education and training*:

في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وأن يكون التعليم بصورة مستمرة و كذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها و ترفع من مهارتهم التقنية و تزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار و هذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم فالتعليم و التدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف و بهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا و نضمن جودة خالية من العيوب

#### 6.اندماج العاملين و مشاركتهم *Employee involvement & empowerment*:

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج و لكن غالبا ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين :

الأول : تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل

الثاني : تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة

#### 7.التركيز على العملية *Focus process* :

إن تحقيق رضا الزبون و خلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمد بدرجة كبيرة على السلع و الخدمات المقدمة لتلك الأسواق لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية احد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها اغلب المنظمات الصناعي حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة و المعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع و الذي ينعكس على العملية بشكل ايجابي و يجعلها بشكل مرن و قابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة و بالتالي

يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية و الارتقاء في مستوى الجودة و هو الشيء التي تعمل من اجله كافة المنظمات الصناعية و الخدمية على السواء<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أدوات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: الأدوات

لقد تم تطوير العديد من الأدوات المستعملة في قياس درجات الجودة ، واكتشاف الأخطاء و اتخاذ الإجراءات الصحيحة و إدخال التحسينات و أبرز هذه الأدوات هي :

#### 1. تحليل باريتو :

يستخدم تحليل باريتو لتحديد أولية المشكلات و التركيز على التي لها أهمية أكبر و يركز على قاعدة مفادها 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب و يعتمد تحليل باريتو على التحليل الإحصائي للمشكلات و رسمها في مخططات وفقاً للخطوات التالية :

- حصر كافة الأخطاء و المسببات الحقيقية لها
- تحديد معدل تكرار كل واحدة منها
- تحويل المعدلات إلى نسب مئوية
- إعداد جداول لها
- وضع بيانات الجداول في رسم بياني بالأعمدة

#### 2. قائمة المراجعة *Chk sheet*:

تمكن قائمة المراجعة المسؤولين من ترتيب و تنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو العمليات و الأسباب المؤدية إلى تلك العيوب بما يساعد المسؤولين على تحليلها عبر دراسة المعلومات و كما تستخدم في ترتيب المشكلات حسب الأهمية و هناك عدة قوائم منها:

\*قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 197، 202

\*قوائم المراجعة المتعلقة بقوائم العمل

\*قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب

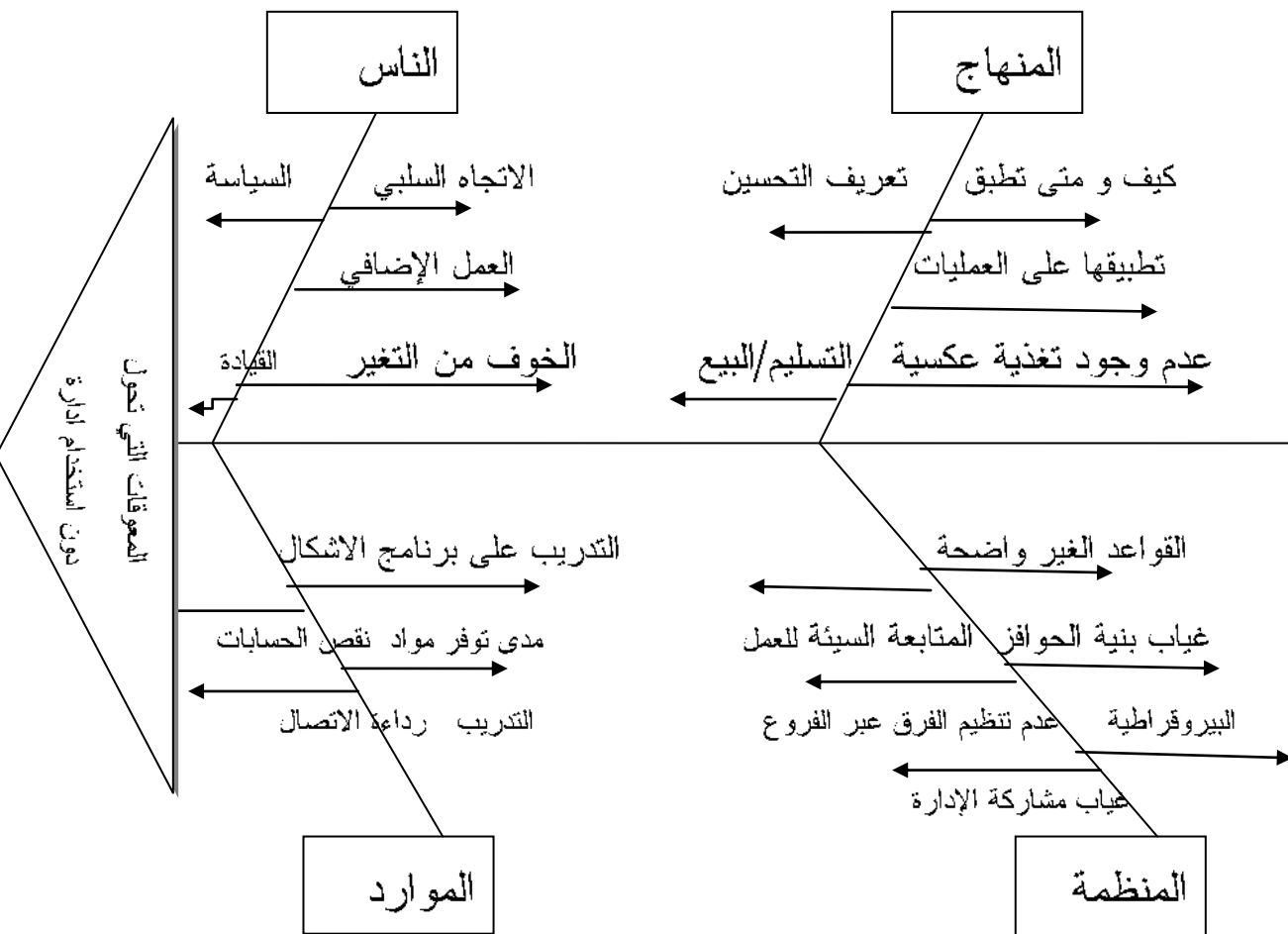
### 3. خرائط التدفق :

هي عبارة عن تمثيل بياني للعملية يوضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية و تسلسلها، و تعد من الوسائل الجيدة التي تحدد الأداء عبر الوقت كما تستخدم لفهم المشكلة و تحليل العلاقة بين الأنشطة المختلفة حيث يتم تنفيذها عادة باستدعاء ممثلين للإدارات المختصة بالعملية ثم تحديد العملية المطلوبة و خطواتها الرئيسية و تمثل الخطوات باستخدام رموز نمطية متفق عليها حتى يتم الانتهاء من تمثيل كل عملية و بعد ذلك عمل خرائط تفصيلية على مستويات مختلفة

### 4. خريطة السبب و الأثر(مخطط هيكل السمكة):

هو أسلوب يستخدم لجمع البيانات و المعلومات لتصنيف المجموعات المختلفة من الأسباب التي تؤدي إلى نتيجة غير مرضية و يعد أفضل طريقة لتحليل المشكلة بهدف الوقوف على أسبابها من خلال بناء شكل توضيحي يأخذ شكل عظمة سمكة لتوضيح العلاقة بين الأثر و المسببات و تستخدم في تحليل المشاكل المعقدة التي يصعب تحليلها و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل 2: مخطط هيكل السمكة

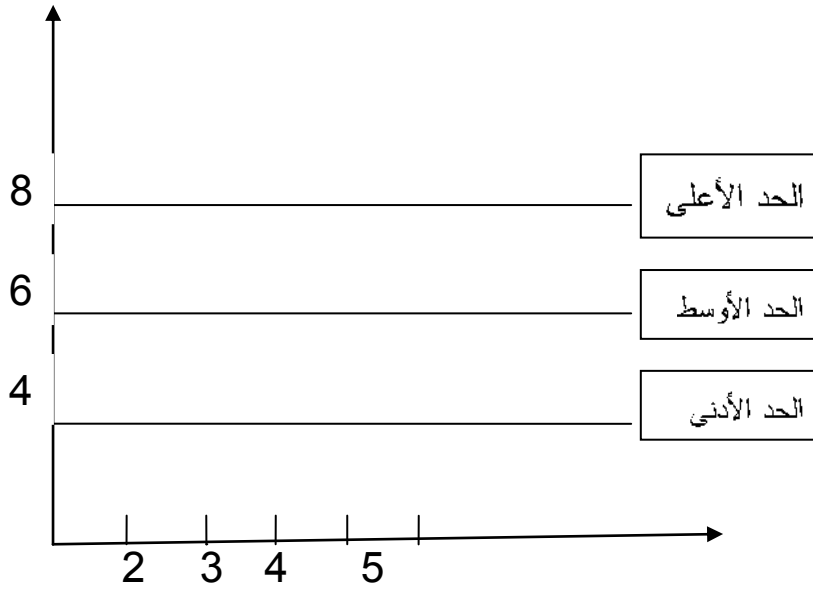


المصدر: بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، 2016، ص 30

##### 5. خرائط الرقابة :

يستخدم هذا الأسلوب في الرقابة على جودة العمليات الإنتاجية وذلك عن طريق أخذ عينات بشكل دوري ووضعها على خرائط الرقابة للتأكد من أنها في حدود مقاييس الجودة المسموح بها و الشكل التالي يوضح خرائط الرقابة :

الشكل 3 : خريطة الرقابة



المصدر: بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، 2016، ص 31

\* خط الحد الأعلى : الحدود القصوى للتجاوز أو حدود السماح العليا

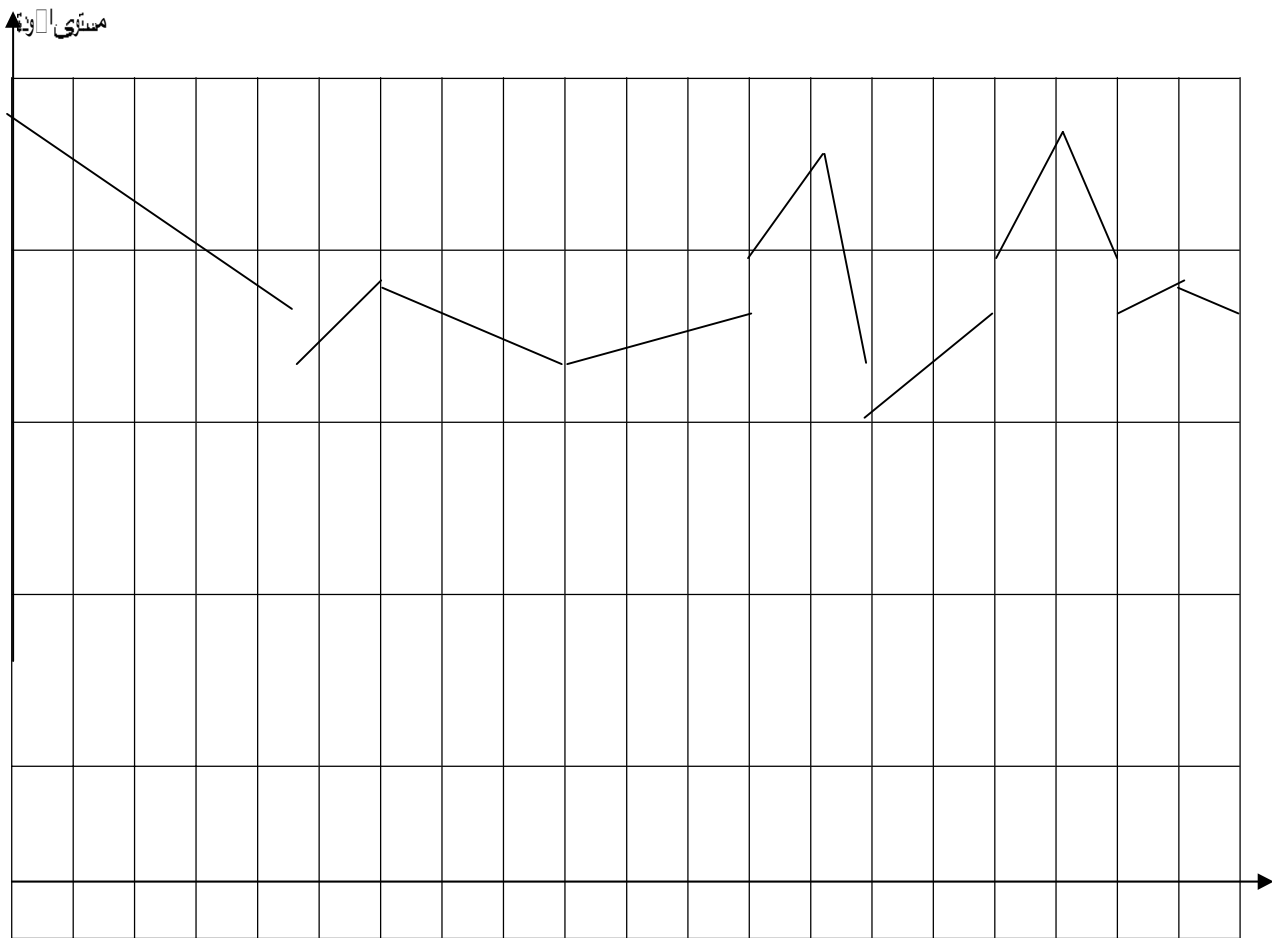
\* الخط الأوسط : يعبر عن مستوى الجودة المطلوب و المرغوب به

\* خط الحد الأدنى : الحدود الدنيا للتجاوز أو حدود السماح الدنيا

6. خرائط سير العمل :

تمثل خريطة سير العمل توضيحا للاستعدادات التي يتم اتخاذها في فترات منتظمة في الوقت و أن هذه الخرائط من الممكن استخدامها لمقارنة التقدم في حادثتين مختلفتين عبر فترة زمنية محددة و لكي تعد هذه الخريطة يلزم اختيار نشاط محدد دون أن تقوم بتحليلها خلال فترة زمنية بل تختار فترة ملائمة و تسجل تكرار النشاط و عند جمع البيانات نضع الفترات الزمنية المحددة .

الشكل 4: خريطة سير العمل



أيام الأسبوع أ س ر ل ث أ س ر ل ث أ س ر ل ث

المصدر: بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، 2016، ص32

### 7. العصف الذهني :

يستخدم للحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية عن طريق عرض المشكلة أمام المشاركين و السماح لهم بإبداء آرائهم دون أي رفض و من ثم تسجيلها و إزالة المتكررة منها و يعتبر العصف الذهني التطبيق العملي لمفهوم العمل الجماعي في المنظمات حيث يتم تنظيم

جلسات حوار و مشاركة حرة وطوعية من قبل المشاركين في تقديم الأفكار التي يعتقد كل فرد أنها تساهم في تحسين الجودة<sup>5</sup>

### ثانيا : المتطلبات

من اجل تنفيذ برنامج لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة يجب أن تأخذ بالحسبان بعض المتطلبات التي تتفاعل في ما بينها من أجل نجاح برنامج TQM و تتمثل في :

#### 1. القيادة Zeadership:

إن القيادة هي المسؤولية التي تقع على عاتق المدراء بحيث أضافت إدارة الجودة الشاملة مهام جديدة لم تقتصر فقط على تحسين أداء العاملين و المكائن و تسجيل حالات الفشل فقط بل أصبحت مهامهم إزالة المصدر الرئيسي للمشكلة و مساعدة العاملين في انجاز أعمالهم بشكل جيد و بناء شبكة اتصالات بين العاملين و المديرين و الإشراف الجيد على العمل ، تكوين فرق عمل و نقل مسؤولية التنفيذ إلى العاملين، تحديد إجراءات عمليات التحسين المستمر، فهم المناخ الخارجي و الداخلي و التغييرات التي تحدث فيه

#### 2. التزام الإدارة العليا Commitment of top management:

تمثل مساندة الإدارة العليا و التزامها بإدارة الجودة الشاملة الخطوة الأولى لنجاح نظام الجودة و تحقيق التحسين المستمر و قد أكد Coling أنه عندما تقوم الإدارة العليا برعاية إدارة الجودة بوصفها وسيلة مناسبة لتحسين الجودة فان هذا يشجع حاجات الزبون و يعزز كفاءة السوق

#### 3. تشكيل فرق عمل Team work:

يعد العمل الجماعي ميزة تنافسية خاصة من مزايا نظام إدارة الجودة الشاملة و متطلباته بوصفه الأداة التي من خلالها يسهم الأفراد العاملين بالمنظمة جميعهم في حل مشاكل الإنتاج حيث يرى Macy بأن فرق العمل تولد تحسينات موقفية و سلوكية كبيرة و تؤدي إلى زيادة الإنتاجية و

<sup>5</sup>بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، 2016، ص28، 31



تقليل معدل دوران العمل وزيادة رضا العاملين عن عملهم و من دون العمل الجماعي أو فرق العمل أكثر فعالية فإن إدارة الجودة الشاملة سوف لن تحقق النجاح المطلوب لها

#### 4. التصميم الفاعل للسلع و الخدمات *Service and goods effective design*:

أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة أو الخدمة المقدمة للزبون اهتماما كبيرا لأنها سبب بقائها في الأسواق المحلية أو العالمية و عليه فإن اختيار مصممي المنتجات للمواد و المكائن و المعدات المطلوبة سيكون ذا أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التوافق للمواصفات التي يطلبها المستهلك و بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق الزبائن و كذلك بتحسين عمليات المنظمة

#### 5. التركيز على العمليات *Focus on process*:

إن الاتجاه الحديث يؤكد أهمية مدير العمليات ، إذ أصبحت إدارة العمليات الأساس لإرضاء الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات و ذلك يتطلب منهم إدارة الأنشطة بصورة كفاءة و يتم تحقيق ذلك من خلال نموذج العملية الذي يتطلب مايلي :

1. تحديد العمليات لتحقيق الأهداف و الوصول إلى النتائج
2. تحديد مدخلات العملية و مخرجاتها
3. تحديد نقاط الاتصال ما بين العمليات
4. تقييم تأثير العمليات و نتائجها في الزبائن و الموردين
5. تحديد الزبائن الداخليين و الخارجيين<sup>6</sup>

<sup>6</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 208، 212

## المطلب الثالث : مراحل و فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1) المراحل :

ذكر jablonski أن هناك خمسة مراحل لتنفيذ نجاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشارا برغم أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب

## ➤ المرحلة الصفريّة : مرحلة الإعداد

يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة و تهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب أساسا القيام بما يلي :

\*عقب اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعيا منها تحقيق مجمل الفوائد و المزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع و الواضح لتطبيقه

\*تشكيل مجلسا للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة و يضم مسؤولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة و التغلب على مقاومة التغيير

\*تدريب مجلس الجودة و المدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين

\*تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة

\*رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

\*تشكيل فرق عمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة

\*إرساء و ضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى قياس آراء و تطلعات العملاء حول منتجات المؤسسة

## ➤ المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط

يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية ، كما يتم تحديد هيكل الدعم و الموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق و تتضمن هذه المرحلة مايلي :

\*تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة و كذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة و الضعف

\*صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع

\*التحديد المفصل للأهداف الإستراتيجية الرابطة ما بين رؤية و رسالة المؤسسة وكذا الموارد و الإمكانيات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف

\*اختيار منسق للجودة و الذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا و يكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة و يعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة

\*تدريب منسق الجودة و الذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين

\*إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق

\*مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها و تخصيص الموارد اللازمة لها

### ➤ المرحلة الثانية:مرحلة التقييم

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد و التخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة و خارجها و تشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

\*التقييم الذاتي : و الذي يهدف إلى تقييم وعي و إدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

\*تقييم آراء العملاء : و الذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات حاليا و مستقبليا

\* تقييم تكاليف الجودة : و يضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف و هي تكاليف الوقاية و تكاليف التقييم، و تكاليف الفشل الداخلي و الفشل الخارجي و التي تمت الإشارة إليها سابقاً

➤ المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:

من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي تم تحديدها سابقاً و التي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:

\*تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة و الذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية و متخصصة ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم اسم (المسهلين) كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد.

\*تدريب المديرين و المرؤوسين يشمل الإدراك و الوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، التدريب على اكتساب المعرفة و المهارات التي تتعلق ببناء الفرق و ديناميكية الجماعة و الاتصال و حل المشاكل ...

\*تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة و جوانب التعاون و التحلي بروح الفريق

\*يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة و العمليات في المؤسسة

➤ المرحلة الرابعة : مرحلة تبادل و نشر الخبرات:

إذا ككل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح ، فان إدارة المؤسسة تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين من مالكين و عاملين و عملاء و موردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق و دعوتهم للتضامن معها و التكاثر أكثر نحو الاستمرار و التقدم في هذا الاتجاه كما يكون في وسع المؤسسة دعوة المؤسسات الأخرى للتعاون و تبادل الخبرات في هذا المجال<sup>7</sup>

(2) الفوائد:

<sup>7</sup> نويصر ناصر، سكران مختار ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، 2019، ص، 61، 58،

\*خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر

\*إشراك جميع العاملين في التطوير

\*متابعة و تطوير أدوات قياس أداء العمليات

\*تقليل المهام و النشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء

\*إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء

\*تحسين نوعية المخرجات

\*زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات و تشجيع العمل الجماعي

\*تحسين الربحية والإنتاجية

\*تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد و ترتيب و تحليل المشاكل و تجزئتها الى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها

\*تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر

\*تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات

\*تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر

\*زيادة القدرة على جذب العملاء و الإقلال من شكاويهم

\*تحسين الثقة و أداء العمل للعاملين

\*زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة<sup>8</sup>

<sup>8</sup> هاتم حمدي رضا، إدارة الانتاج و العمليات، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص122، 123

## المبحث الثاني: ماهية وظيفة الإنتاج

## المطلب الأول: تعريف الإنتاج ودراسة مداخل النشاط الإنتاجي

## أولاً: مفهوم وظيفة الإنتاج

يمكن إعطائه عدة تعريفات منها :

1. "الإنتاج هو عملية تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية".
2. "الإنتاج هو مجموعة الأنشطة و الفعاليات المتعلقة بالعملية التكنولوجية التي تؤدي إلى تغيير أو تحويل شكل المادة إلى شكل آخر مقصود (سلعة) وفق المواصفات المحددة بواسطة عمليات معينة تسمى أنظمة العمليات".
3. "الإنتاج هو عملية استعمال أو تحويل موارد المؤسسة بهدف الحصول على سلع و خدمات هذه الموارد تتمثل في المواد الأولية، الآلات و المعدات، المباني و الموارد البشرية ، إن نشاط الإنتاج يتعلق بتحويل التدفقات المادية للمؤسسة عبر سلسلة من نشاطات التصنيع و التركيب بالاعتماد على أشخاص مؤهلين و لديهم المعرفة العملية و التقنية من مهندسين ، تقنيين سامين، و عمال مختصين"
4. " الإنتاج هو النشاط الذي يستهدف خلق منافع شكلية، زمنية ، مكانية و حيازية من خلال التغيير في أشكال المواد و الخامات لتصبح منتجات أخرى و يتم خلق المنافع الزمنية بإضافة قيمة اقتصادية للمنتجات مع مرور الزمن وذلك من خلال الاحتفاظ بها حتى تظهر الحاجة إليها كما يتم خلق المنافع المكانية بإضافة قيمة اقتصادية لها من خلال نقل المنتجات من مكان الى آخر، بينما يتم خلق المنافع الحيازية من خلال تحويل ملكية الأشياء من طرف لآخر
5. " الإنتاج هو وظيفة من الوظائف المهمة و المسؤولة عن تحويل المواد الخام إلى سلع و خدمات ذات قيمة و منفعة أعلى لتلبية رغبات العملاء و المستهلكين<sup>9</sup>

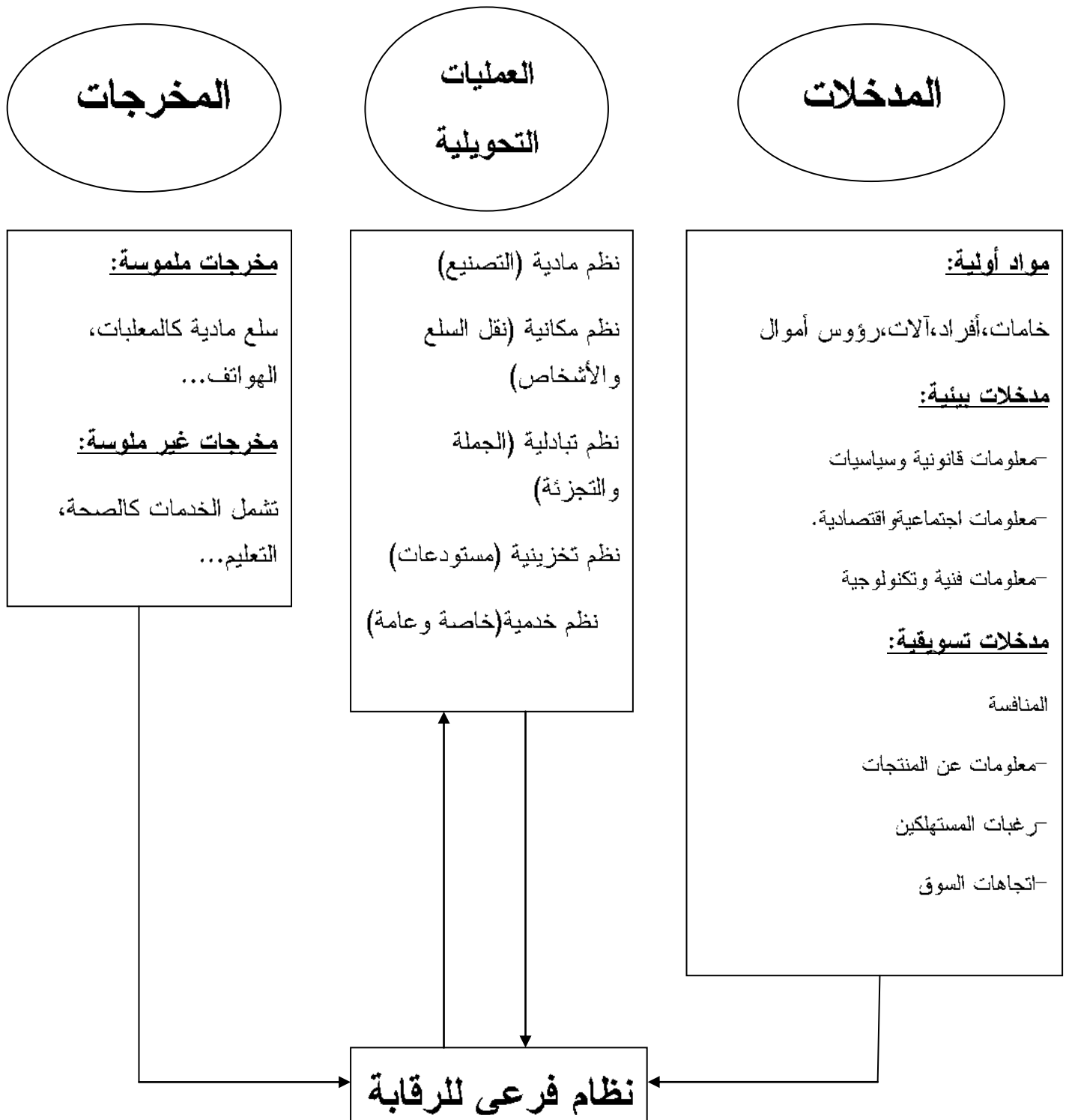
<sup>9</sup>لامية دالي علي، مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، 2014/2015، ص106، 107

و التعريف التالي يعتبر تعريف شامل لوظيفة الإنتاج:

وظيفة الإنتاج هي المسؤولة عن تحويل المدخلات (عناصر الإنتاج) إلى مخرجات (سلع و خدمات) عبر سلسلة من العمليات الإنتاجية و إن مدير الإنتاج هو المسؤول عن التأكد من عناصر الإنتاج (مواد أولية، سلع نصف مصنعة) التي يتم تحويلها إلى سلع تامة الصنع بمعنى آخر يجب أن يتأكد بأن عمل العملية الإنتاجية ينفذ وفقا لما هو مخطط و كذلك يجب أن يشرف على الإجراءات اللازمة بفاعلية و كفاءة و أن المنتجات النهائية مطابقة للمواصفات القياسية المحددة

و الشكل التالي يوضح النموذج العام لنظام الإنتاج:

الشكل 5: نموذج عن النظام الإنتاجي



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 27<sup>10</sup>

<sup>10</sup> سونيا محمد البكري، " إدارة الإنتاج و العمليات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 27



و تنقسم و وظيفة الإنتاج إلى خمسة وظائف ثانوية :

➤ تخطيط الإنتاج : و يتضمن :

\*وضع الأهداف

\*وضع المعايير الخاصة بكل قسم في إدارة الإنتاج حسب نوعية المنتجات

\*مراقبة عملية الإنتاج و العاملين في كل مرحلة من مراحل الإنتاج

\*مراقبة الجودة طبق لمعايير السيطرة النوعية

➤ قسم الشراء: حيث يتضمن مايلي:

\*تزويد أقسام الإنتاج بالمواد الأولية و الأجهزة المطلوبة لاستمرار الإنتاج

\*التأكد من جودة هذه المواد و الأجهزة

➤ قسم المخازن : يتضمن مايلي :

\*توفير و حفظ المواد و الأدوات و الأجهزة الضرورية لديمومة عملية الإنتاج

\*مراقبة الخزائن عبر استعمال بعض الأنظمة

➤ قسم المساعدة التقنية و التصميم :

من حيث التصميم :

\*البحث عن منتجات جديدة

\*إجراء التعديلات و التحسينات على بعض المنتجات

\*المسؤول عن تصميم العمليات الخاصة بالمنتج الجديد و أنواعه و أشكاله

من حيث المساعدة التقنية :

\*التأكد من سير العمل

\*دراسة الاقتراحات لتحسين مستوى الأداء

➤ قسم الأعمال:

\*المسؤول عن الصناعة

\*صيانة خط الإنتاج

\*مراقبة الجودة و التفتيش<sup>11</sup>

ثانياً: دراسة مداخل النشاط الإنتاجي :

قبل التطرق إلى مداخل النشاط الإنتاجي سأقدم مفهوم النشاط الإنتاجي :

### 1. مفهوم النشاط الإنتاجي :

يعد النشاط الإنتاجي النشاط الأساسي في المنظمات الاقتصادية بشكل عام و في المنظمات الصناعية بشكل خاص، وهو من أهم الموضوعات التي تتناولها الإدارة اليوم بالإضافة إلى نشاط التسويق

و يعرف النشاط الإنتاجي بأنه: "النشاط المنظم و الموجه لاستخدام الموارد المتاحة و توجيهها لإنتاج منتجات و خدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان"

و هذا التعريف للنشاط الإنتاجي يحمل مفاهيم مختلفة وهي اقتصادية و اجتماعية و تشغيلية:

\*المفهوم الاقتصادي: يقوم بتوظيف عناصر الإنتاج في مكان و زمان ما بهدف الحصول على الإنتاج

\*المفهوم الاجتماعي : أساس من أسس التنمية الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية

\*المفهوم التشغيلي : أساس عملية فنية يهدف الى تحويل المواد الأولية إلى سلع و خدمات من خلال إخضاعها لعمليات مختلفة و طرائق و أساليب عملية .

<sup>11</sup>محمود الصميدعي و آخرون، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان، 2011، ص 40، 41

## 2. دراسة مداخل النشاط الإنتاجي :

من الصعب تحديد الفترة التي ظهرت فيها المبادئ الإدارية و التنظيمية للنشاط الإنتاجي إلا أن المؤكد أن الدراسة المنظمة لطرق إدارة هذا النشاط قد ارتبطت بتنمية مداخل الإدارة و التنظيم التي ظهرت مع بداية القرن العشرين و التي تطورت فيما بعد و أصبحت على ما هي عليه من مكانة علمية و عملية و من أكثر هذه المداخل هي :

## • مدخل الإدارة الصناعية :

تميزت هذه المرحلة ب:

\*نقل الصناعة من الاستخدام اليدوي إلى استعمال الآلات و المكائن

\*أول منهج لدراسة النشاط الإنتاجي

\*رفع كفاءة العاملين

\*تطوير أداء الآلات

## • المدخل الوظيفي :

تميزت هذه المرحلة ب :

\*ظهور مجموعة من الأساليب النوعية لاتخاذ القرارات

\*المزج بين القرارات الكمية و النوعية لاتخاذ القرارات الإنتاجية

## • مدخل الأنظمة :

يعتبر هذا المدخل على أنه نظام مكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية من بينها نظام الإنتاج، نشاطات نظام الإنتاج تمر عبر التفاعل و تحقيق مع بقية الأنظمة بما فيها اتخاذ القرارات و تخفيض المشاكل و حلها

## • المدخل الكمي :

له عدة تسميات مثل : بحوث العمليات ،الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإنتاجية ...الخ

حيث تم تطوير العديد من الأساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات مثل: تحليل التعادل، البرمجة الخطية، صفوف الانتظار، نماذج النقل... الخ

مبني على أساس قياس النتائج الكمية أي قياس الطاقة الإنتاجية<sup>12</sup>

### المطلب الثاني : أساليب و أنظمة الإنتاج

#### أولا : الأساليب :

تركزت في ثلاثة أساليب رئيسية هي :

#### 1. الإنتاج المستمر :

يتميز بأنه إنتاج سلع نمطية يتكرر إنتاجها و بكميات كبيرة ، و يتم إنتاجها قبل الطلب عليها بناءا على بحوث السوق التي تحدد كمية الإنتاج المطلوب و نوعيته و في هذا النوع من الإنتاج يتم شراء مواد أولية و بكميات كبيرة تبعا لكمية الإنتاج المرتفعة و بالتالي يتطلب مخازن كبيرة و من عيوب هذا النوع تعطيل الإنتاج إذا حدث عطل في الخط الإنتاجي

#### 2. الإنتاج بالطلب :

يقصد به إنتاج سلع حسب طلب العملاء مسبقا و في هذا النوع نجد صعوبة في التنبؤ و التخطيط للإنتاج و في هذا النوع من الإنتاج على المؤسسات الاحتفاظ بكمية معتبرة من المواد الأولية تحسبا لطلبات العملاء أما بالنسبة للمخازن أما بالنسبة للمخازن في هذا النوع لا تحتاج لها المؤسسة لأن الطلبيات تسلم فور الانتهاء منها

#### 3. الإنتاج المتقطع :

هو إنتاج مجموعة من السلع لسد احتياجات مجموعة من المستهلكين خلال فترات زمنية إما منظمة أو غير منظمة<sup>13</sup>

<sup>12</sup> علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، دار الجامعة الجديدة للنشر

الاسكندرية، 2004، ص 26، 30

ثانياً: أنظمة الإنتاج :

• التصنيف على أساس عمليات الإنتاج :

1. الإنتاج المستمر :

تتبع المؤسسة نظام الإنتاج المستمر في حالة إنتاج سلعة واحدة أو عدة أصناف متماثلة و بكميات كبيرة و يتم الإنتاج بهدف التخزين و تكون طريقة الصنع و مواصفات السلعة المنتجة ثابتة لفترة طويلة و من خصائص هذا النظام :

\*إنتاج منتجات نهائية

\*إنتاج جميع الوحدات و الكميات بنف العمليات و المراحل الإنتاجية

\*سرعة تحرك المنتجات داخل المصنع

\*عدد قليل من أوامر الإنتاج و التغييرات

\*عدد العمال قليل

\*مواد أولية منخفضة و منتجات جارية تقريبا معدومة

\*القيام بالصيانة الوقائية

2. الإنتاج المتقطع :

يبدأ هذا النظام بإنتاج أجزاء المنتج التام تبعا لما هو محدد لها في التركيبة الفنية له، حيث يتم تخصيص أوامر العمل على خطوط الإنتاج على شكل دفعات و يتم التصنيع حسب ما هو محدد في المسار الفني لتصنيع الدفعة ، إذ يبدأ العمل على تلك الأجزاء واحد تلو الآخر أو دفعة إلى

<sup>13</sup>بن طيب هدايات،دراسة الانتاج و العمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،2016/2015،ص38

حيث إكمالها بالكامل و تجميع الأجزاء التي تولد أجزاء أكبر حتى الوصول إلى منتج نهائي و من خصائص هذا النظام مايلي :

\*كميات قليلة من المنتجات

\*أوامر الإنتاج متعددة

\*المخزون من المواد الأولية و المنتجات الجارية مرتفع

\*الآلات تقوم بعدة أعمال

3. الإنتاج حسب المشروع :

يتم الاعتماد على هذا النظام عندما يتعلق الإنتاج بإنتاج منتج واحد يتميز بمواصفات فنية محددة مسبقا مثل صناعة باخرة ، بناية... الخ ،حيث يتم التصنيع على خط إنتاجي واحد ويبدأ العمل وفق أسلوب المجاميع (مج1،مج2..) إلى حيث نهاية الخط و يتميز هذا النظام ب :

\*إجراء تغييرات عديدة

\*استخدام تكنولوجيا كثيفة

\*الرقابة الإدارية قليلة

• التصنيف على أساس العلاقة مع الزبائن :

1. الانتاج من أجل التخزين :

يتخصص المصنع بموجب هذا النظام بإنتاج المنتجات وفقا للمواصفات التي تحددها أقسام التسويق و التصميم على ضوء دراسات السوق و يتم بموجب هذا النظام انتاج عدد كبير من أصناف السلع المتماثلة و بكميات كبيرة كما هو الحال في مصانع الأجهزة الكهرومنزلية ، و تلجأ المؤسسات الى هذا النظام لسببين رئيسيين :

\*المنتجات التي تكون آجال إنتاجها أعلى من آجال التسليم

\*من اجل إنتاج كميات كبيرة بالاعتماد على إستراتيجية الإنتاج الكبير mass production

## 2. الإنتاج حسب الطلبات :

يعتبر نظام الإنتاج حسب الطلبات كبديل لنظام الإنتاج لأغراض التخزين و من بعد ذلك تتم عملية التوزيع، وفق هذا النظام لا تبدأ المؤسسة في عملية الإنتاج إلا إذا تم إبرام عقود صارمة مع الزبائن و بالتالي تفادي التخزين من المرونة في تصميم المنتجات لأن المؤسسة تقوم بالإنتاج وفقا لرغبات الزبائن كما تقل نسبة المخاطرة و تزيد نسبة الجودة و يتميز هذا النظام ب:

\* عدد محدود من المنتجات النهائية

\* الاختلاف في المواصفات و الأنواع من المنتجات

\* تعقيد نظام الرقابة على الإنتاج

\* صعوبة تحديد مستلزمات الإنتاج<sup>14</sup>

**المطلب الثالث: تسيير الإنتاج و أهدافه**

أولاً: مفهوم تسيير الإنتاج

➤ قبل إدراج تعريفات تسيير الإنتاج يجب التمييز بين إدارة الإنتاج و تسيير الإنتاج فحسب Alain spalangam إن إدارة الإنتاج تعالج المشاكل الاستراتيجية على المدى الطويل مثل: (التعريف بمنتجات المؤسسة و نوعيتها ،طاقة الجهاز الإنتاجي و كيفية تنظيمه ، الموقع الجغرافي للمصنع أو المؤسسة...الخ) أما تسيير الإنتاج هو العملية التي تضمن مايلي:

- التعريف بتنظيم الإنتاج الأكثر توافقاً مع نشاط المؤسسة
- استخدام أدوات تخطيط مناسبة

<sup>14</sup> جمال أمغار، دور تطبيق نظام ال MRP في تحسين تسيير وظيفة الإنتاج لمؤسسة صناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، 2007/2008، ص46، 54

1. تسيير الإنتاج هو : " نظام لاتخاذ القرارات الإدارية و التنفيذية بالأسلوب العلمي مع الاستناد على فلسفات ملائمة أخذا في الحسبان التفاعل و التداخل بين العاملين و جماعات العمل و العلاقات بينهم و بين المتغيرات الأخرى بالمؤسسة، و على ضوء المتغيرات البيئية و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة بفاعلية و كفاءة"

2. تسيير الإنتاج هو: "هيمنة فئة من الأفراد أو فرد واحد في المؤسسات على اختلاف أنواعها و أحجامها و مهما اختلف منشؤها أو طبيعة نشاطها على أعمال الأفراد الآخرين من خلال ممارسة وظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لتحويل مجموعة من المدخلات إلى مخرجات عن طريق عمليات التحويل المختلفة و ذلك بغية تحقيق الأهداف الإنتاجية المرجوة"

3. تسيير الإنتاج هو: " عملية التوجيه و السيطرة على نظام الإنتاج في ظروف البيئة الداخلية و الخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة"

4. تسيير الإنتاج هو: " مجموعة من القرارات التي يتم اتخاذها في إطار السياسة التقنية و التجارية للمؤسسة بهدف تقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن و استغلال الاستثمارات لتعظيم الأرباح و تقديم المنتجات في الوقت المحدد، أي أن تسيير الإنتاج يتعلق بمسألة أفضلية التكاليف و الأجل في ظل الموارد، التجهيزات و الاستثمارات الموجودة في المؤسسة"

5. تسيير الإنتاج هو: " العملية التي تسمح بتحقيق عمليات الإنتاج مع احترام شروط الجودة، الأجل و التكاليف التي تحقق أهداف المؤسسة"

و منه نستنتج أن تسيير الإنتاج يتضمن مجموعة من النشاطات المرتبطة بإعداد و مراقبة عملية الإنتاج للسلع و الخدمات ، فهو يضمن التنسيق بين التدفقات المادية و تدفقات المعلومات المناسبة ، هذه النشاطات تسمح بالتخطيط قصير الأجل في إطار التوجهات الاستراتيجية بحيث تسيير الإنتاج يركز على تنبؤات الطلب التي تحدد الكميات الواجب إنتاجها و بالتالي تحدد المواد الأولية الضرورية التي نحتاجها و يتضمن النشاطات الرئيسية و المصالح المسؤولة لكل نشاط .

و تمر عملية تسيير الإنتاج بالمراحل التالية :

• مرحلة إعداد المخطط الصناعي و التجاري



- مرحلة إعداد البرنامج الرئيسي للإنتاج
- مرحلة تعديل الطاقات
- مرحلة حساب الاحتياجات الصافية
- مرحلة الجدولة
- مرحلة الانطلاق و المتابعة

### ثانيا : أهدافه

للوصول إلى أهداف تسيير الإنتاج يجب إتباع بعض القيود :

#### ➤ القيود :

هناك قيود تكتيكية مثل: (مناقسة الممونين الآخرين للسوق ) و هناك قيد تشغيلي هو : ( طاقة الإنتاج المحدودة )

#### ➤ الأهداف :

- الأهداف التكتيكية :
- تسليم طلبات الزبائن في المواعيد المحددة
- تخفيض المخزونات إلى أدنى حد ممكن
- الاستخدام الأمثل لطاقات الإنتاج و الموارد البشرية
- تخفيض تكاليف التصنيع
- الأهداف التشغيلية :

تتمثل في الكمية، الجودة، التكلفة و الأجل. أي أن هدف تسيير الإنتاج هو إنتاج الكميات المطلوبة بالجودة المطلوبة و بأقل تكلفة و تسليمها للزبائن في الأجل المحددة

يمكن إضافة هدف و هو: المرونة التي تعني التكيف الأنبي للمؤسسة مع التقلبات في الطلب و سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في المحيط.<sup>15</sup>

<sup>15</sup>لامية دالي علي، مرجع سبق ذكره ،ص120،124

## المبحث الثالث : أساسيات عن جودة المنتجات

## المطلب الأول : أنظمة الجودة ( الايزو ISO )

إن مصطلح ISO يدل على اسم المنظمة العالمية International standards organization تأسست سنة 1946 و هي هيئة غير حكومية مقرها في جنيف بسويسرا تعمل على تطوير المواصفات العالمية في جميع الأنشطة المتعلقة بالجودة و البيئة بهدف تسهيل التبادل التجاري العالمي و مراعاة متطلبات المجتمع و البيئة حيث تكثفت مجهوداتها بإصدار سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 لأنظمة إدارة الجودة و ISO14000 لأنظمة إدارة البيئة

أولاً: مدخل ISO9000:2008 لأنظمة إدارة الجودة :

## (1) تعريفها :

هي عبارة عن نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير المتعلقة بنشاطات المؤسسة و التي تم وضعها من قبل المنظمة الدولية للتقييس ISO

و يمكنها منح شهادات المطابقة للمؤسسات التي تثبت مدى توفرها على هذه المعايير

## (2) مبادئها :

- التنظيم : تحديد مسؤوليات كل شخص و صلاحياته و التدخلات التنظيمية بينه و بين الآخرين، و ضمان انجاز الأعمال دائما بشكل صحيح
- توثيق نظام الجودة : إعداد دليل الجودة و الإجراءات و تعليمات العمل... الخ أي كيفية القيام بأنشطة العمل التي تؤثر على الجودة
- ضبط وثائق نظام الجودة : ضبط تطوير هذه الوثائق و مراجعتها و المصادقة عليها و إصدارها
- الاحتفاظ بسجلات الجودة : يهدف إلى تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور أي مشكلة
- التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة : يشمل التحقق من التصميم و المصادقة عليه و فحص المنتج أثناء عمليات التصنيع للتأكد من مطابقة المواصفات
- تحديد حالات عدم المطابقة و اتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة :

في حالة عدم مطابقة ذات علاقة بالمنتج أو نظام الجودة و تحديد أسباب ظهورها و تصحيحها و منع عدم حدوثها مرة أخرى

➤ تحسين التواصل و التفاهم و التعاون : ينطبق على العلاقة بين الأقسام و العلاقات داخل الأقسام و التأكد من أن كل شخص يعرف ما هو مطلوب منه

(3) فوائدها :

- تزويد العاملين بالوسائل لأداء مهامهم بالشكل الصحيح
- يوفر الوسائل اللازمة لتحديد المهام الصحيحة لإعطاء نتيجة صحيحة
- يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المؤسسة
- يوفر دليل موضوعي لإثبات جودة المنتجات
- المحافظة على جودة ثابتة للمنتجات و الخدمات
- يوفر وضوحا و شفافية للواجبات و المسؤوليات

### ثانيا: مدخل ISO14000 نظام الإدارة البيئية :

#### (1) تعريفها :

حسب تعريف اللجنة الفنية 207 التابعة للمنظمة العالمية للتقييس أن نظام الإدارة البيئية يعد جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي و نشاطات التخطيط و المسؤوليات و الإجراءات و العمليات و الموارد لتطوير و تنفيذ و تحقيق المراجعة و المحافظة على السياسة البيئية

#### (2) متطلباته :

- السياسة البيئية : الالتزام بالقوانين و التشريعات البيئية و الوقاية من التلوث
- الخطة البيئية : تشخيص المسائل البيئية بالمؤسسة و إيجاد الحلول المناسبة لها ووضع برنامج قادر على التكفل بها
- التنفيذ و التشغيل : لتنفيذ الخطة البيئية يجب توفير عاملين مؤهلين و مدربين و توثيق دقيق لمجمل الإجراءات
- إجراء الفحص و العمل التصحيحي : متابعة الأنشطة البيئية و قياسها و تحديد الإجراءات التصحيحية و الوقائية و الاحتفاظ بالسجلات البيئية

➤ مراجعات الإدارة: عمل مراجعة دورية للنظام من قبل الإدارة و ضرورة توثيق عمليات المراجعة

(3) فوائدها:

- تحسين الكفاءة الإنتاجية
- الرفع من مستوى الأداء البيئي
- امتلاك الميزة التنافسية
- تحقيق مزايا مادية و اجتماعية
- الحصول على مزايا مالية<sup>16</sup>

**المطلب الثاني: جودة المنتجات و تكاليفها**

أولاً: جودة المنتجات

(1) مفهوم المنتج :

إن المفهوم الحديث للمنتج كما عرفه (Stantor) هو مجموعة معقدة من الصفات الملموسة و غير الملموسة و التي من ضمنها التعبئة ، اللون ، السعر ، شهرة المنتج و كذا مكانة تاجر التجزئة و الذي يقبله المشتري على أنه يشبع حاجاته و رغباته و يجد KOTLER بأن المنتج أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة او حاجة ما

(2) مفهوم المنتج الأخضر:

يمكن تعريف المنتج الأخضر على أنه أي منتج مصمم و مصنع وفقا لمجموعة من المعايير التي تهدف إلى حماية البيئة و التقليل من استنزاف المواد الطبيعية و المحافظة على خصائص الأداء الأصلية ( الخصائص الأصلية هي مواصفات المنتج قبل إدخال أي تغييرات أو تحسينات بيئية عليه )

<sup>16</sup> أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة (الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية ) دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013ص186،191

ان المنتج الأخضر ليس بالضرورة أن يكون جديدا كليا بحيث يمكن إجراء مجموعة من التعديلات عن المنتج الاعتيادي لتمكينه من التقرب إلى تقليل المواد المستخدمة و تخفيض مستوى الآثار الجانبية للمنتج على البيئة<sup>17</sup>

### (3) جودة المنتج :

يرتكز على ثلاث جوانب أساسية هي :

➤ جودة التصميم Quality Design: يجب على كل منظمة أن تقوم بصياغة المنتج و تصميمه وفق مواصفات معينة و على أساس تعيينها لزيائنها و اهتمامهم ، أي تنشئ المواصفات بما يلتقي مع حاجات الزبائن و رغباتهم

التصميم الأخضر : يعني تصميم منتجات كاملة بيئيا حيث يكون المطلوب هو كيفية حفاظ المنتج على البيئة و التخلص من التلوث في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج و تعتبر الفرق البيئية إحدى الطرق لتصميم منتجات صديقة للبيئة حيث تعمل على دراسة تأثير تصميم المنتج على البيئة و تقليل التأثير البيئي للمنتج من خلال استخدامه.

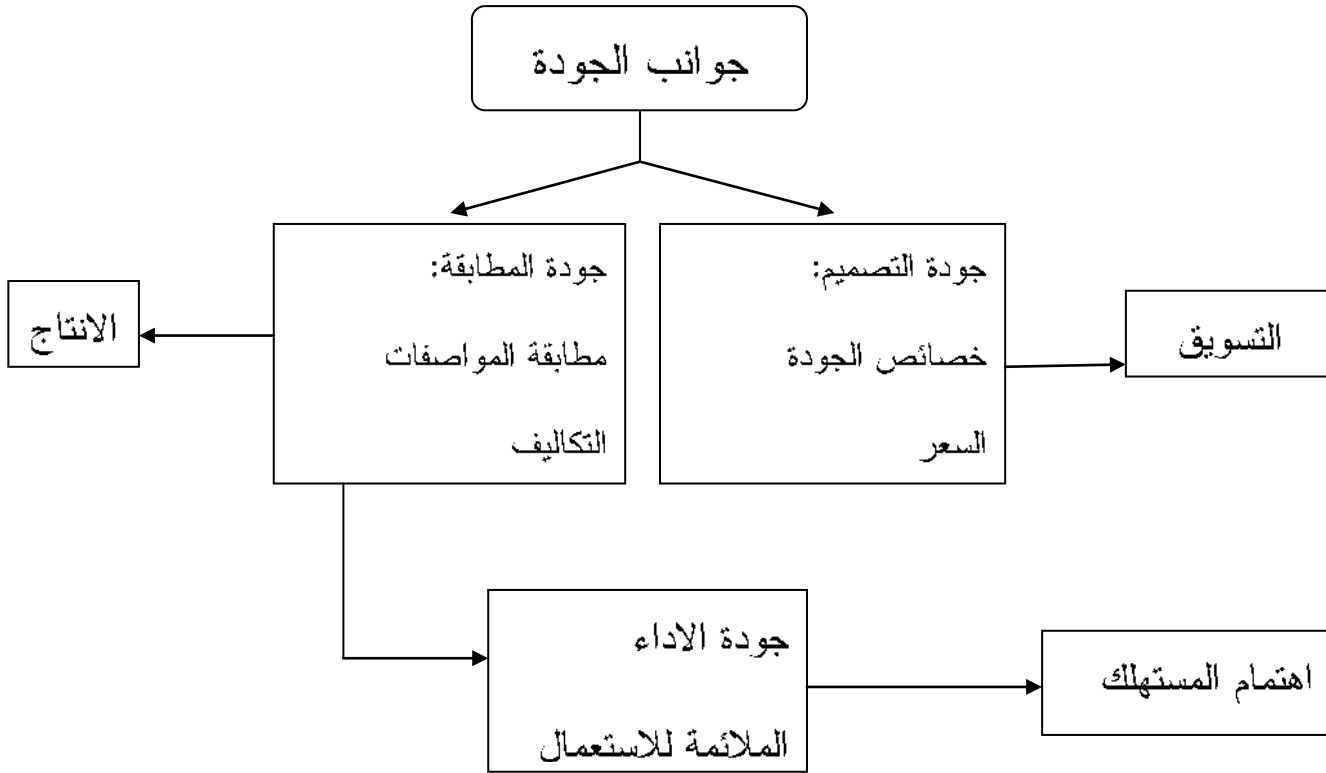
➤ جودة المطابقة Quality of performance: تعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف معينة خلال مدة محددة و توجيه الزبون إلى كيفية استخدامه بالشكل المناسب و بناءا على ذلك يتطلب من مدراء الإنتاج أن يقوموا بالتأكد من قدرة المنتج على تحقيق الفائدة للزبون.

➤ جودة الأداء Quality performance: تعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف معينة خلال مدة زمنية محددة و توجيه الزبون إلى كيفية استخدامه بالشكل المناسب و بناءا على ذلك يتطلب من مدراء الإنتاج أن يقوموا بالتأكد من قدرة المنتج على تحقيق الفائدة للزبون

و الشكل التالي يوضح جوانب الجودة:

<sup>17</sup>بوخلوة باديس،مرجع سبق ذكره،ص72،73

الشكل 6: جوانب الجودة



المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و  
الخدمية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص72،<sup>18</sup>

### ثانياً: تكاليف الجودة:

#### (1) مفهوم تكاليف الجودة:

تقوم المؤسسة من أجل إدارة جودة منتجاتها بقياس تكاليف الأنشطة اللازمة لضبط الجودة و تكاليف الأنشطة و الإجراءات المتخذة لتصحيح الفشل في ضبط الجودة و عليه تكلفة الجودة لا تخص عملية الإنتاج فقط بل إلى جميع الأنشطة في المؤسسة بدءاً من البحث و التطوير حتى خدمة المستهلك أي تمثل ما تستهلكه نشاطات المؤسسة على امتداد سلسلة الوظائف المتتالية للحصول على منتجات بجودة عالية

<sup>18</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص71، 72

## (2) تصنيف تكاليف الجودة : صنفتم إلى أربع أنواع هي:

تكاليف الوقاية : هي التكاليف الناتجة عن الجهود المبذولة في التصميم و التصنيع و الوقاية من عدم المطابقة للمواصفات بشكل غير صحيح عند بداية الإنتاج و منها: تكاليف تخطيط الجودة، تكاليف تصميم المنتج، تكاليف العمليات ، تكاليف التدريب، تكاليف نظام المعلومات

تكاليف التقويم : و هي مرتبطة بعمليات الكشف و المعاينة و الاختبار و التفتيش و التحليل لتقييم مستوى الجودة الفعلي المتحقق و هي :

\*تكاليف الفحص و التفتيش

\*تكاليف أجهزة الفحص

\*تكاليف المشتغلين

تكاليف الفشل الداخلي: هي مجموعة التكاليف التي تتحملها المؤسسة عند إنتاج منتجات ذات جودة رديئة و اكتشافها قبل بيعها للمستهلك و تتضمن:

\*تكاليف الخردة

\*تكاليف العمل المعاد

\*تكاليف توقف العملية

\*تكاليف فشل العملية

\*تكاليف خفض سعر البيع

تكاليف الفشل الخارجي: هي التكاليف التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذي الجودة الرديئة و تتضمن :

\*تكاليف إعادة المنتج

\*تكاليف اعتراض المستهلك

\*تكاليف الطلبات التحذيرية

\*تكاليف المسائلة القانونية عن المنتج

\*تكاليف فقدان المبيعات

(3) أهمية تكاليف الجودة:

\*التميز على المستوى العالمي

\*قابلية النمو الاقتصادي للمؤسسة

\*يوفر تحذيرات مسبقة عن الخطر المالي للمؤسسة

\*يساعد معرفة أي المشاريع تحقق عائد استثماري أكبر<sup>19</sup>

### المطلب الثالث: مراحل جودة المنتجات

للوصل إلى مستوى جودة أمثلي لابد من المرور بالمراحل التالية :

#### أولاً: تخطيط جودة المنتجات

(1) مفهوم تخطيط جودة المنتجات :

يعتبر مرحلة مهمة لجودة المنتجات لما تتصف به من خصائص و مزايا لجعلها مختلفة و ذات جودة عالية مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يمكن الاعتماد على مزايا ثابتة بل يجب دائما البحث عن مزايا جديدة

(2) مراحل التخطيط لجودة المنتجات :

تحديد الهدف: أي عمل يبدأ بتجديد هدف رئيسي يتفرع الى مجموعة من الأهداف فمثلا الهدف لجودة المنتجات رضا المستهلك فهذا يستلزم وجود أهداف أخرى: سعر شراء مناسب للمواد الأولية و المستلزمات، تكاليف التشغيل و الصيانة منخفضة، عمليات إنتاجية ذات كفاءة... الخ

<sup>19</sup> بوخلوة باديس، مرجع سبق ذكره، ص82، 85



تحديد العميل: في هذه المرحلة يجب على المؤسسة أن تختار العملاء الأكثر تأثيراً على جودة المنتج بحيث على المؤسسة أن تجزأ العملاء إلى مجموعات من العملاء لهم نفس الاحتياجات ليساعدها على تحديد القطاع الذي تمكن أن تخدمه بجودة عالية

تحديد احتياجات العميل: و هذه أصعب مرحلة لجودة المنتجات المستهدفة فمثلاً يتحدد مستوى جودة المنتجات أو الخدمات المصرفية من خلال الدقة و الوضوح و السرعة و حسن التعامل... الخ

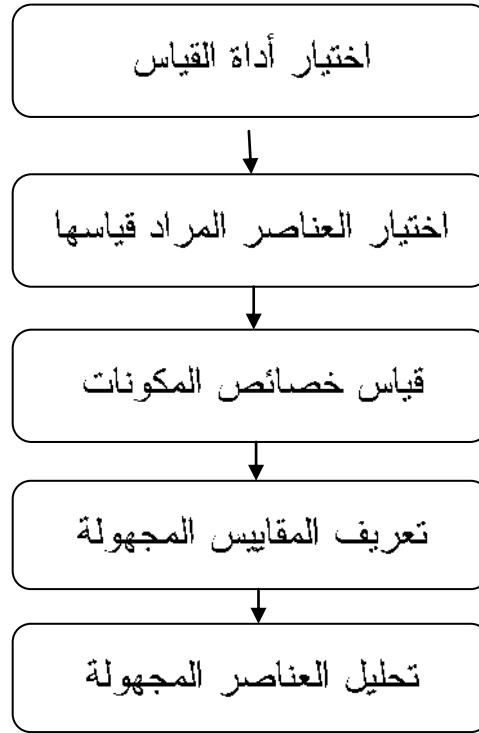
تحديد مواصفات المنتج: و يكون ذلك من خلال التصميم الجيد للمنتج و حل كل مشاكل تطوير التصميم

تحديد ملامح العمليات: بعد تصميم المنتج يجب تحديد العمليات التي يمر بها للوصول إلى التصميم الموضوع مسبقاً مثلاً: اختيار الأفراد المؤهلين و المدربين و اختيار الجيد للموردين لضمان جودة المدخلات

ثانياً: الرقابة على جودة المنتجات

#### (1) قياس جودة المنتجات:

تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين ما يريده العميل و ما يمكن أن تقدمه المؤسسة من منتجات خدمية أو سلعية تتلائم مع الخصائص و المواصفات التي يريدها المستهلك و من أهم الخطوات التي تمر بها قياس جودة المنتجات هي :



و مقاييس جودة السلع هي :

الرتبة أو الدرجة : انطباعات العملاء مثل تفضيلهم منتج على منتج آخر  
الملائمة للاستخدام : درجة توافق أداء للسلعة مع توقعات المستخدم

\*ثبات مستوى جودة السلعة.

\*رتبة السلعة مع السلع البديلة

\*سهولة الصيانة و توافر قطع الغيار للسلعة

\*درجة استقرار مواصفات السلعة

\*درجة اعتمادية الجدارة

(2) القياس المقارن بالأفضل:

أصبح وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها في قياس جودة المنتجات و الخدمات بحيث عرفه المركز الأمريكي للجودة و الإنتاجية ( APGC ) القياس المقارن ( BM ) بأنه عملية منتظمة و مستمرة لمقارنة و قياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان من العالم بهدف الحصول

على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه مناسباً من إجراءات لتحسين أداءها و من أهم أنواع القياس المقارن بالأفضل هي:

- القياس المقارن بالأفضل الداخلي: المقارنة بين مجموعات أو قطاعات داخل المؤسسة
  - القياس المقارن بالأفضل الخارجي : و تتم المقارنة بين مؤسستين أو أكثر بالنسبة لمنتج معين
  - القياس المقارن بالأفضل الوظيفي : يتم مقارنة القيادات البارزة للذين يشغلون نفس الوظائف و تحديد الأفضل بينهم
  - القياس المقارن بالأفضل الشامل : إجراء مقارنات ما بين العمليات و الإجراءات الصناعية المختلفة و هذه المقارنة تؤدي أحيانا إلى توليد أفكار
- (3) الرقابة على جودة المنتج النهائي :

بعد الانتهاء من ضبط الجودة أثناء التشغيل تأتي مرحلة ضبط جودة المنتج النهائي بعد أن يكون تم إنتاجه بحيث يخضع إلى عمليات فحص و تفتيش للتأكد من مدى توفر الخصائص النوعية المحددة و المطلوبة في مرحلة التصميم و يكون ذلك من خلال نظام الرقابة على المنتج النهائي الذي هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات و الأساليب التي تساعد على تقليل احتمال قبول منتجات معيبة و ضمان عدم وصولها إلى المستهلكين وهي غير صالحة للاستعمال

الشكل 7 : التحليل النظامي لنظام الرقابة على المنتج النهائي



المصدر: بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، 2016، ص 100

ثالثاً: تحسين جودة المنتج

## (1) التحسين المستمر:

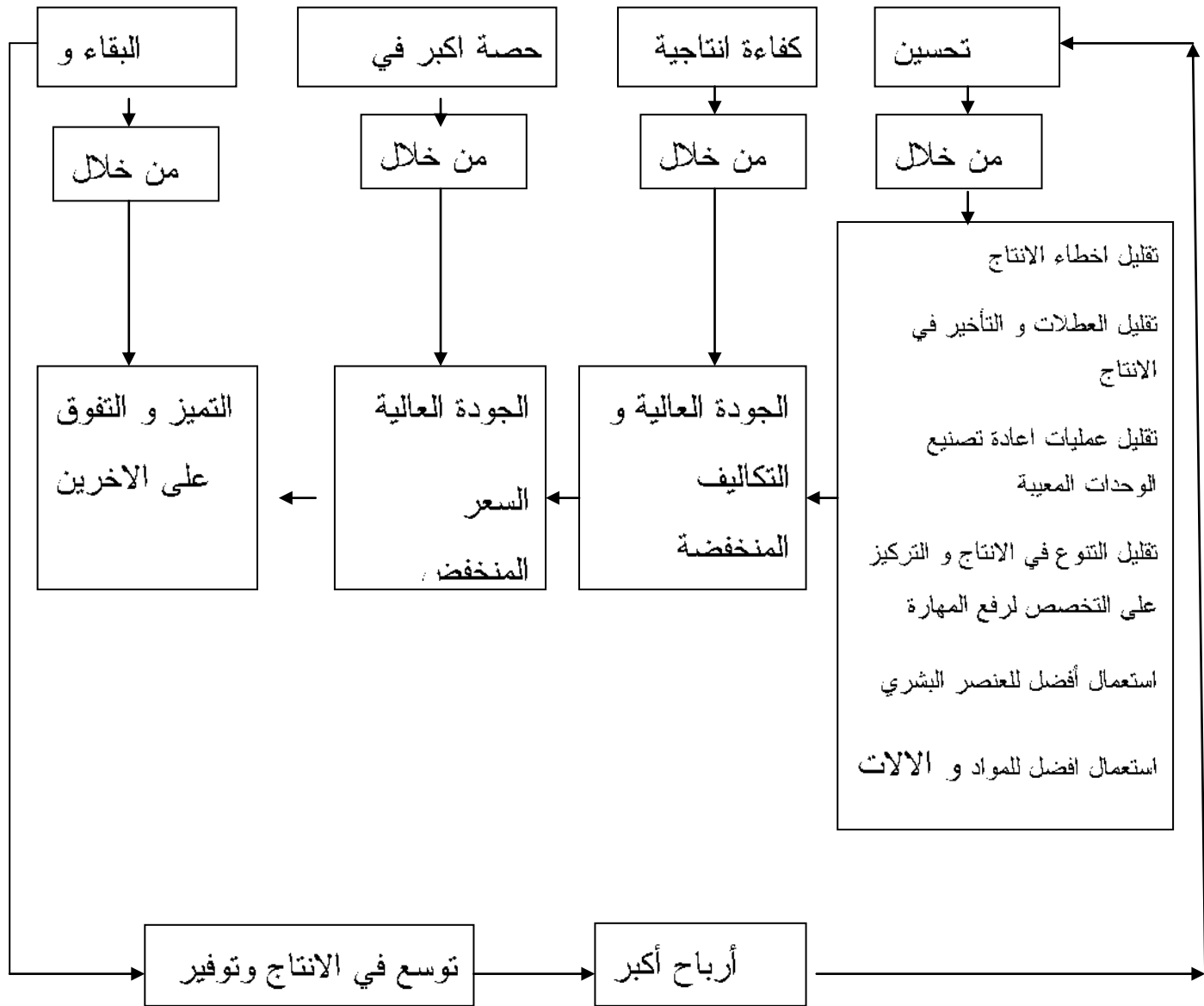
يعرف على أنه الجهود المستمرة لحذف التلف و تخفيض وقت الاستجابة و تبسيط تصميم كل المنتجات و العمليات وتحسين الجودة و خدمة الزبون

## (2) التحسين المستمر للجودة :

تستند إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر للجودة و الإنتاجية و رضا الزبون إذ يتحتم على المؤسسة إشراك جميع العاملين و الموردين و الموزعين و أدركت منظمات الأعمال أن الطريقة الفعالة لاسترداد الأموال على الأنشطة التي لا تضيف قيمة هي بذل جهود أكثر لتحسين جودة المنتج و عمليات إنتاجه فالتحسينات

تكلف مبالغ أقل و تحقق عوائد أكبر و الشكل التالي يوضح دورة التحسين المستمر للجودة:

الشكل 8 :دورة التحسين المستمر للجودة



المصدر: بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، 2016، ص103

### (3) مداخل التحسين المستمر للجودة :

- المدخل الياباني : يسمى بأسلوب kaizen يصف عملية التحسين المستمر بعملية تراكمية تأتي بشكل تدريجي و متأنى بخطوات صغيرة و بشكل مستمر و يعتمد هذا المدخل على العنصر البشري أكثر من المادي و التكنولوجي

- المدخل الأمريكي : تركز الإدارة الغربية و منها الأمريكية في عملية التحسين على مفهوم الابتكار أو التقدم المفاجئ في التقنيات و المعرفة بخطوات واسعة إذ يركز على أشياء جديدة تحل مكان أشياء قديمة من أجل تقديم تحسينات نشيطة و متميزة للوصول إلى أعلى مستوى جودة<sup>20</sup>

### ملخص الفصل :

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا العميل و تعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحسين و تطوير جودة المنتجات باستمرار و ذلك بتقديم المنتج أو الخدمة في الوقت المناسب و الجودة المناسبة و بأقل تكلفة ممكنة و ذلك من خلال تطبيق أهم المبادئ التي جاءت بها إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى أهدافها (التخطيط الاستراتيجي ، إسناد الإدارة العليا ، التركيز على الزبون ، التحسين المستمر ، التدريب و التعليم ، اندماج العاملين و مشاركتهم ، التركيز على العملية )

بحيث ينظر إلى جودة المنتجات من ثلاثة جوانب أساسية (جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الأداء) و ترتبط جودة المنتجات بمجموعة من التكاليف التي تنفقها المنظمة (تكاليف الوقاية، تكاليف التقويم، تكاليف الفشل الداخلي و الخارجي )

<sup>20</sup> بوخلوة باديس، مرجع سبق ذكره ،ص

# الفصل الثاني

الدراسات السابقة



تمهيد :

سيتم التطرق في هذا الفصل على تحليل مبسط عن مجموعة من الدراسات السابقة التي أعدها مجموعة من الباحثين في مذكراتهم و رسائلهم التي ترتبط جزئيا أو كليا بموضوع مذكرتي في ثلاث مباحث تكون كالآتي :

مبحث عن الدراسات السابقة باللغة العربية و مبحث عن الدراسات باللغة الاجنبية و مبحث أقارن فيه ما بين هذه الدراسات و دراستي الحالية

**المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية**

➤ **الدراسة الأولى:**

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة بنكية بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة لسنة 2019 " من إعداد الطالبين نويصر ناصر و سكران مختار

أولا : أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

1. الوصول إلى فهم أعمق لفلسفة إدارة الجودة الشاملة
2. التعرف إلى أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أدواتها، أساليبها و معوقات تطبيقها
3. التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية
4. الإجابة على التساؤلات و التحقق من الفرضيات المقدمة
5. المساهمة في الدراسات الأكاديمية و الميدانية من أجل إثراء المكتبة الجزائرية

ثانيا : إشكالية الدراسة

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ؟

من هذه الإشكالية تطرقا إلى التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما المقصود بالجودة و إدارة الجودة الشاملة ؟
2. ما هي أهم الأساليب و الأدوات المستعملة في إدارة الجودة الشاملة؟
3. ماهي أهم مداخل تطبيق الإدارة الجودة الشاملة؟
4. إلى أي مدى تطبق مؤسسة الاسمنت بسعيدة إدارة الجودة الشاملة؟

### ثالثا : نتائج الدراسة :

1. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت بسعيدة : لقد ذهب معظم المستجوبين من الموظفين إلى التأكيد على أن المؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة و لكن بدرجة متوسطة ، و هذا مؤشر ايجابي و دليل على أن المؤسسة في طريقها لتهيئة و توفير جميع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة و أن المؤسسة حاصلة على شهادة الايزو 9001 و الذي يعتبر خطوة أولية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة
2. التزام الإدارة العليا : جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية يرون بأن التزام الإدارة العليا في مؤسسة الاسمنت بسعيدة يتميز بالقبول حيث أن معظم إجاباتهم على عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة المتوسطة ، وذلك بأن الإدارة العليا تملك المعرفة الكافية بإدارة الجودة الشاملة و لها الاستعداد و الالتزام التام لتطبيق هذه المنهجية الحديثة في الوقت الراهن و تحفيز الموظفين نحو تقديم الأفضل في العمل
3. تدريب العاملين و مشاركتهم : الموظفين و من خلال إجاباتهم على عبارات هذا المحور يرون بأن تدريب العاملين و مشاركتهم في مؤسسة الاسمنت بسعيدة يتمتع بالقبول ، لأن جل إجاباتهم على عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة المتوسطة ، بحيث أن الإدارة تحفز العمال على مشاركتهم الفعالة في تحسين الجودة و الاستفادة من خبراتهم و قدراتهم
4. التحسين المستمر : إن إجابات الموظفين على عبارات هذا المحور كانت في مجملها بالموافقة المتوسطة فهم يرون بأن تحسين المستمر في مؤسسة الاسمنت بسعيدة يتميز بالقبول عموما ، نظرا لأهميته الكبيرة في مختلف الأنشطة و العمليات التشغيلية في المؤسسة و ذلك من خلال تدعيم البحث ، التطوير، تشجيع الإبداع ، تنمية المعرفة و المهارات و الكفاءات البشرية في المؤسسة

5. التركيز على العميل : جميع الموظفين يرون بأن مؤسسة الاسمنت سعيدة تهتم بالعميل و تركز على تحقيق متطلباته و رغباته بمستوى مقبول ، حيث أن معظم إجاباتهم على عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة المتوسطة و ذلك من خلال التعرف الدائم على حاجياته الحالية و المتوقعة و ضرورة إنتاج السلعة و تقديم الخدمة المناسبة لهذه الحاجيات و معرفة مدى رضا العميل عنها

6. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: إن إجابات الموظفين على عبارات هذا المحور كانت في مجملها بالموافقة المتوسطة فهم يرون بأن اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في المؤسسة مقبول لأن اتخاذ القرارات فيها مبني على دقة المعلومات و مدى توفر الأدلة و البراهين

7. التغذية العكسية : إن أغلبية إجابات الموظفين على عبارات هذا المحور كانت في مجملها بالموافقة المتوسطة، فهم يرون بأن مؤسسة الاسمنت سعيدة تعتمد في تقييم منتوجاتها و أدائها على المعلومات المرتدة من العملاء و جميع أصحاب المصالح من خلال التغذية العكسية ، فهي تأخذها بعين الاعتبار من أجل تطوير و تحسين منتجاتها و كسب رضا عملائها.

### ➤ الدراسة الثانية :

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال بعنوان: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية (دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك قسم التكرير) جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة

من إعداد: بوخلوة باديس سنة 2016/2015

### أولاً: أهداف الدراسة

1. تحديد مدى الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (الالتزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، أنماط القيادة الإدارية، تمكين العاملين، التحسين المستمر، ثقافة الجودة) في مؤسسة سونطراك، قسم التكرير
2. التعرف على مستوى جودة المنتجات في الجزائر
3. دراسة و تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و جودة المنتجات النفطية

4. محاولة التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي لها تأثير على جودة المنتجات النفطية

5. إبراز ما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية

#### ثانياً: إشكالية الدراسة

إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية في مؤسسة سونطراك، قسم التكرير بالجزائر؟

و منه تطرق إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونطراك ، قسم التكرير؟

و ما هو مستوى جودة المنتجات النفطية فيها؟

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة

المنتجات النفطية في المؤسسة محل الدراسة؟

3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات

النفطية في المؤسسة محل الدراسة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المذكورة سابقاً تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للأفراد ( الجنس، السن، التحصيل

العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي) في مؤسسة سونطراك، قسم التكرير؟

#### ثالثاً: نتائج الدراسة

توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج كانت كالتالي:

1. درجة تطبيق مؤسسة سونطراك ، قسم التكرير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت

متوسطة

2. مستوى جودة المنتجات النفطية في المؤسسة جيداً

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية و موجبة ما بين كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة

وجودة المنتجات النفطية

4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ( التزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، أنماط القيادة الإدارية، تمكين العاملين، التحسين المستمر ، ثقافة الجودة) على جودة المنتجات النفطية
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الجنس أو السن أو عدد سنوات الخبرة
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى التحصيل العلمي و الموقع الوظيفي
- الدراسة الثالثة :

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة بعنوان : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت الحاسنة بسعيدة )  
سنة 2018

من إعداد الطالبتين : عميري هناء، عويمر فاطمة الزهراء

#### أولاً: أهداف الدراسة

1. عرض تقديمي للاطار الفكري و النظري لإدارة الجودة الشاملة
2. محاولة إبراز أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة
3. محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

#### ثانياً: إشكالية الدراسة

ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ؟  
و منه تطرق إلى التساؤلات الفرعية التالية :

1. ماهية إدارة الجودة الشاملة ؟
2. ما العلاقة بين الايزو 9001 وإدارة الجودة الشاملة ؟
3. إلى أي مدى تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية ؟

#### ثالثاً: نتائج الدراسة

في الأخير توصلنا الطالبتين إلى بعض التوصيات التي اعتبرها مفيدة للنهوض بالجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة خاصة و المؤسسات الجزائرية عامة :

1. ضرورة إدراج وظيفة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
2. الاهتمام بالتحسين المستمر و التركيز على العميل
3. التنبأ بالمشكل قبل الأوان و إظهاره
4. في إطار تعزيز العلاقة ما بين المؤسسة و زبائنها يصبح من الأهمية بمكان إنشاء خلية استقبال تابعة للمديرية التجارية من أجل استقبال الشكاوي و الاقتراحات التي يتسنى للمؤسسة تحسين تلبية متطلبات زبائنها
5. إنشاء شبكة اتصالات فعالة في جميع المستويات لتحقيق الهدف المسطر في أقصر وقت ممكن

**المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية**

➤ **الدراسة الرابعة :**

Mémoire de magister en management specialité economié management :

**la mise en œuvre des principes du management de la qualité dans les entreprises algériennes**

Présenté et soutnu par sehaba fatima le 29/04/2013 université d Oran

أولا : أهداف الدراسة

1. تقديم المفاهيم الأساسية للجودة و الإدارة
2. أصل معايير iso 9000 و تطوراتها ، مفهوم متطلبات iso 9001 ، المبادئ الثمانية لإدارة الجودة الشاملة
3. إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية
4. دراسة عينة تكونت من 30 مؤسسة جزائرية و 20 منهم أجابوا عن الاستبيان

ثانيا : إشكالية الدراسة

كيف يقدم الرؤساء تحسينا مستمرا لأداء شركاتهم ؟

و منه قدمت الباحثة الفرضيات التالية :

1. إدارة الجودة جزأ لا يتجزأ من إدارة المؤسسة من خلال مراعاة رضا العملاء على المدى الطويل و التحسين المستمر
2. تساعد معايير iso 9000:2008 المؤسسة على التنظيم في الخريطة الإدارية
3. شهادة ISO9001:2008 تساهم في أداء المؤسسات من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة

### ثالثا: نتائج الدراسة

1. المؤسسة تعتمد على العميل ، و الهدف هو النظر إلى العميل ليس كمستهلك فقط بل كمستخدم للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة و ضمان التوافق مع أهدافها
2. إدارة الجودة تحسن العلاقات الداخلية من خلال مشاركة الموظفين و إعادة تنظيم عمليات المؤسسات
3. يجب على المؤسسة تحديد و فهم و توقع احتياجات العميل ، و ضمان أن أهداف الشركة تتماشى مع احتياجات العميل و قياس رضا العملاء و العمل على النتائج
4. يتم ضمان الاتصال مع العملاء لغالبية الشركات من قبل الاتصال المباشر، مواقع الانترنت و عرض المنتجات و بعض الشركات تقوم بالاتصال مع العملاء عبر كتالوجات المنتجات
5. تعتبر سياسة الجودة هي جزء من سياسة الشركة ، بحيث لا يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها اذا لم يكن لديها علاقة جيدة ما بين سياسة الجودة و الأهداف المحددة
6. أكدت المؤسسات أن التحسين المستمر للجودة يسمح بتطوير نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة
7. أكدت المؤسسات على أهمية الزبون
8. يجب على المؤسسات أن تختار الموردين على أساس بعض المعايير ( السعر، الالتزام بالمواعيد المحددة، جودة المواد ، تفاعل الموردين مع المؤسسة في حالة حدوث مشكلة (...)

## ➤ الدراسة الخامسة :

Doctorante en sciences de gestion.IHEC Carthage

**Role :Management par la qualité total et performance de l'entreprise  
mediateur l'innovation–Revue de la literature et medel conceptuel**

Présenté par Aziza driss meddeb

أولاً: أهداف الدراسة

1. معرفة إذا كان TQM يسمح للمؤسسات على الابتكار
2. تحليل من جانب دور الوسيط للابتكار على مستوى العلاقة بين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة و أداء الشركة

ثانياً: إشكاليات الدراسة

1. إلى أي مدى الممارسات لإدارة الجودة الشاملة تربط بين الابتكار و قدرة الابتكار لدى الشركات؟ و ما هي طبيعة هذه العلاقة؟
2. إلى أي مدى الابتكار و قدرة الابتكار تعرف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء الشركة ؟
3. إلى أي مدى تنفذ البيئة الخارجية تأثير إدارة الجودة الشاملة على ابتكار و أداء الشركة؟

و منه استنتج الفرضيات التالية :

1. تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل ايجابي على أداء الشركة
2. إدارة الجودة الشاملة تؤثر ايجابيا على الابتكار التنظيمي
3. إدارة الجودة الشاملة تؤثر ايجابيا على قدرة الشركات على الابتكار
4. الابتكار التنظيمي يؤثر ايجابيا على أداء الشركات
5. قدرة الابتكار تؤثر ايجابيا على أداء الشركات



ثالثا: ملخص الدراسة

من المقبول عادة أن يكون تنفيذ إدارة الجودة الشاملة عامل رأس مال للنجاح على المدى الطويل للمنظمة، أعتبر الابتكار دائما عامل محدد للقدرة التنافسية و اعتبارا إدارة الجودة الشاملة و الابتكار الاستجابة للبيئة الجديدة

و بما أن هذه المفاهيم هي عن كلا من الأكاديميين و الممارسين فمن المثير للاهتمام دراسة العلاقات المتبادلة الممكنة و المتكاملة بين الجودة و الابتكار و تحليل أثارها على أداء الشركة ، انطلاقا من هذا المبدأ هذه الدراسة تساهم في دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء من خلال فحص دور الوسيط للابتكار ، و لهذا تم اقتراح نموذج مفاهيمي و فرضيات بحث تستند الى حد كبير على النظريات الموجودة

➤الدراسة السادسة :

Mémoire de fin d'étude comme exigence potentielle en vu de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

### **L'impact de la certification ISO 9001 VS 2008 sure la performance cas de L'ENIEM**

Présenté par Damene roza et Kebour thinhinane l'année 2017 à université Mouloud mammeri de tizi-ouzou

أولا: الهدف من الدراسة

يعد اللجوء إلى شهادات الجودة نهجا جيدا لاتخاذ الخطوة الأولى نحو التميز، و في الواقع إن نتائج العمل على الأداء و شهادة الجودة متناقضة و تجعل الرابط بين هذين المتغيرين غير واضح ، لذلك بدا لنا من المفيد أن نبدأ البحث العلمي حول هذا الموضوع لتقييم الأداء و إدارته في منطقتي الجودة

ثانيا : إشكالية الدراسة

ما هو تأثير شهادة الايزو على أداء شركة L'ENIEM ؟

الإشكاليات الفرعية :

1. هل هناك علاقة وثيقة بين شهادة الجودة و أداء الشركة؟

2. كيف يمكن لمقاربات الجودة تحسين أداء الشركات ؟

و منه استنتج الفرضيات التالية:

1. تعطي شهادة الجودة الشركة صورة جيدة على مستوى شركائها ( العملاء، الموردين،

المساهمين، الدولة، الخ...)

2. يسمح تطبيق نظام الجودة بتخفيض التكلفة أو تحسين القدرة التنافسية على مستوى

الشركة

ثالثا: نتائج الدراسة

1. من خلال ما درسناه لتطبيق نهج الجودة يمكننا أن نستنتج أن الكفاءة ترافق المراحل

الثلاث لاعتماد الشركة على شهادة الجودة أولا من خلال الاستعدادات للحصول على

الشهادة ثم في عملية التصديق و أخيرا من خلال نتائج التي يتم الحصول عليها بعد

التصديق

2. من خلال معالجة حالة ENIEM وجدنا أنه قد أدى إلى انخفاض في التكلفة مما يعني

تحسنا في أداء الإدارة

3. إن تطبيق نهج الجودة في المجال قد مكن ENIEM من تحسين أداءها الإداري

4. شهادة الجودة جعلت من الممكن خفض التكاليف على مستوى شركة ENIEM على

الرغم من المشاكل المستمرة لدى هذه الأخيرة

**المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية (أوجه التشابه و الاختلاف)**

**الدراسة الأولى :**

مذكرة ماستر للمتريشحين : نوبصر ناصر و سكران مختار، بعنوان : إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات الاقتصادية

### ➤ من الناحية النظرية:

فمن الزاوية النظرية يمكن القول أن دراستي تشابهت و إلى حد بعيد مع الموضوع الأول ، خاصة من خلال التسلسل المعتمد في تقديم التعاريف و إبراز شتى المفاهيم التي تحضى بها إدارة الجودة الشاملة ناهيك عن عرض شتى المبادئ و المتطلبات و الأهداف لإدارة الجودة الشاملة

### ➤ من الناحية المنهجية و التطبيق:

يتشابه موضوعي مع موضوع المترشحين نويصر ناصر و سكران مختار من حيث طبيعة الدراسة التي أجريت حيث أن موضوعهما اهتم بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة الاسمنت بسعيدة) و هذا ما يتم بالاعتماد على المنهج الوصفي الإحصائي و ثم تحليل الجداول الإحصائية و الأشكال البيانية و هي نفسها المقاربة المعتمدة في موضوعي إلا أن الاختلاف يكمن في البعد الزمني

### الدراسة الثانية :

أطروحة دكتوراه للمترشح : بوخلوة باديس، بعنوان: أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية

### أوجه التشابه و الاختلاف

### ➤ من حيث المضمون:

حيث أن تحليل موضوعي حمل في طياته مجموعة من المفاهيم لوظيفة الإنتاج و أهم أساليبها و كذا تسيير الإنتاج و أهميته

### ➤ من حيث الهدف :

تتشابه دراستي مع دراسة المترشح بوخلوة باديس من حيث إبراز جودة المنتجات و تكاليفها و المراحل التي تمر بها غير أن الاختلاف يكمن في إبراز المترشح لأهمية جودة المنتجات النفطية

### ➤ من حيث البعد الزمني و المكاني :

نجد أن التشابه يتعلق ببعض عبارات الاستبيان التي تمحورت حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، غير أن الاختلاف يكمن في كون أن دراستي اعتمدت في الجانب الميداني على عينة من العمال قدرها 24 بمختلف مستوياتهم بينما دراسة المترشح اعتمدت على عينة قدرها 13 محكما مختصا

### الدراسة الثالثة :

مذكرة ماستر للمترشحتين : عميري هناء، عويمر فاطمة الزهراء، بعنوان : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

### أوجه التشابه و الاختلاف

### ➤ من الناحية النظرية :

لقد كان موضوع المترشحتين هو واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية و تطرقنا إلى تناول المفاهيم الأساسية التي تعرفها إدارة الجودة الشاملة مع إبراز مبادئها و متطلباتها و هذا ما اعتبره متشابها لما قمت به في التحليل النظري إلا أن الاختلاف يكمن في تركيز دراسة المترشحين على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية و أثرها على أداءها

### ➤ من الناحية المنهجية و التطبيقية :

من البديهي أن هناك تشابه في اعتماد المقاربة الوصفية التي تستدعيها طبيعة الموضوع أو حتى المقاربة التحليلية غي أن الاختلاف يكمن في عينة الدراسة بحيث كانت عينة الدراسة للمترشحتين 70 كون المؤسسة محل دراستهما كبيرة

### الدراسة الرابعة :

مذكرة ماجستير للمترشحة: صهاية فاطمة، بعنوان :

la mise en œuvre des principes du management de la qualité dans les entreprises algériennes

➤ من حيث الهدف :

يتحلى التشابه من خلال تحليل مبادئ ادارة الجودة الشاملة و أهميتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، غير أن الاختلاف يكمن في تركيز هذه الأطروحة على أنظمة الجودة الايزو ISO

➤ من حيث المجال الزماني و المكاني :

يتمثل التشابه في نوع المؤسسات محل الدراسة (مؤسسات إنتاجية ) ، أما الاختلاف فيكمن في اعتماد المترشحة على عينة الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية البالغ عددها 30 مؤسسة

**الدراسة الخامسة:**

مذكرة دكتوراه للمترشحة عزيزة دريس مداب ، بعنوان :

Management par la qualité total et performance de l'entreprise :role mediateur l'innovation–revue de la litterature et model conceptuel

**أوجه التشابه و الاختلاف**

➤ من حيث الهدف و البعدين الزماني و المكاني :

تحليل المذكرة الخاصة بالمترشحة عزيزة دريس مداب يدل على أنه هناك تشابه مع موضوعي من خلال تحليل إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها على أداء المؤسسات ، غير أن الاختلاف يكمن في أن المذكرة الخاصة بالمترشحة ربطت بين إدارة الجودة الشاملة و الابتكار و أثرها على أداء الشركات كما أن الجدير بالذكر أيضا في مذكرة عزيزة تحليل أداء بعض أداء بعض الشركات التونسية و هذا ما استغرق وقت كبيرا

➤ من حيث أدوات الدراسة :

يمكن تلخيص التشابه بين الموضوعين في الاعتماد على المنهج التحليلي و الإحصائي الذي يبرز في دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية ، غير أن الاختلاف يكمن في تركيز الباحث على تأثير إدارة الجودة الشاملة على الابتكار و الأداء للشركات الاقتصادية

**الدراسة السادسة :**

مذكرة ماستر للمتريشات : ضامن روزة و كبور تينهينان، بعنوان:

L'impact de la certification ISO9001 VS 2008 sure la performance cas de l'ENIEM

**أوجه التشابه و الاختلاف****➤ من حيث الهدف:**

تتفق الدراستين في الهدف المتمثل في إبراز أهمية التميز في الجودة و دور أنظمة الجودة في ذلك أيضا أن التشابه يكمن في نوع المؤسسة الاقتصادية ، إلا أن الاختلاف كان في تركيز مذكرة المترشحتين على تأثير شهادة ISO9001:2008 على تحسين أداء المؤسسة

**➤ من حيث أدوات الدراسة :**

حتى و إن كان التشابه بين الدراستين نوعا ما في المنهج الوصفي الإحصائي إلا أن الاختلاف ينحصر في اعتماد هذه الدراسة على تحليل تأثير تطبيق نهج الجودة في خفض التكاليف و تحسين الأداء لمؤسسة ENIEM

**ملخص الفصل :**

من خلال هذا الفصل قمت بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة مع إجراء مقارنة ما بينها و بين الدراسة الحالية مع إبراز التشابه و الاختلاف من الناحيتين النظرية و التطبيقية

و عليه فهمنا تنوع دور و تأثير إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها و أهمية تطبيقها باعتبارها أصبحت عاملا مهما لتطوير المؤسسات



# الفصل الثالث

## الجانب التطبيقي

**تمهيد:**

بعدها تطرقنا في الفصل السابق الجانب النظري حول إدارة الجودة الشاملة ووظيفة الإنتاج و جودة المنتجات ، في هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة المنبع بسعيدة معتمدين على توزيع استبيان على عينة بلغت 24 عامل بمختلف مستوياتهم و هذا من اجل معرفة مدى تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج

**المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة****المطلب الأول : عموميات حول المؤسسة****أولاً: التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته :**

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 69-63 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 الغربي 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 81-354، و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة 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 .

#### ثانيا:لمحة تاريخية عن الوحدة :

وحدة سعيدة \* المنبع\* تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائه سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988بقدره إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن .

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

تتقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات :

- 1-المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف .
- 2-الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام :
  - أ - ورشة إعادة التركيب .
  - ب - ورشة التعقيم أو البسترة .
  - ت - ورشة التكييف أو التعليب .
  - ث - قسم التنظيف .
  - ج - غرفة التبريد .

### ثالثا:البنية الإدارية :

تشغل الوحدة 2\*8سا 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: هذه المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين ،العدد : 3 عمال .
  - المخبر: 2 عمال .
  - الأمن: 11 عامل .
- كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة و ذلك يتم كما يلي :
- منفذين: 49 عامل .
  - السيطرة: 18 عامل .
  - الإطارات : 9 عمال .

- الإطارات العليا : 10 عمال .

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها و هي مقسمة كالتالي :

\* 13000 لتر حليب معقم .

\* 8000 لتر حليب بقر .

\* 4000 لتر لبن .

يتم إنتاج الحليب على نوعين ، الكيس و العلبه ، و كذلك 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 و توفر الإمكانيات و الأرضية اللازمة لذلك .

ملاحظة :

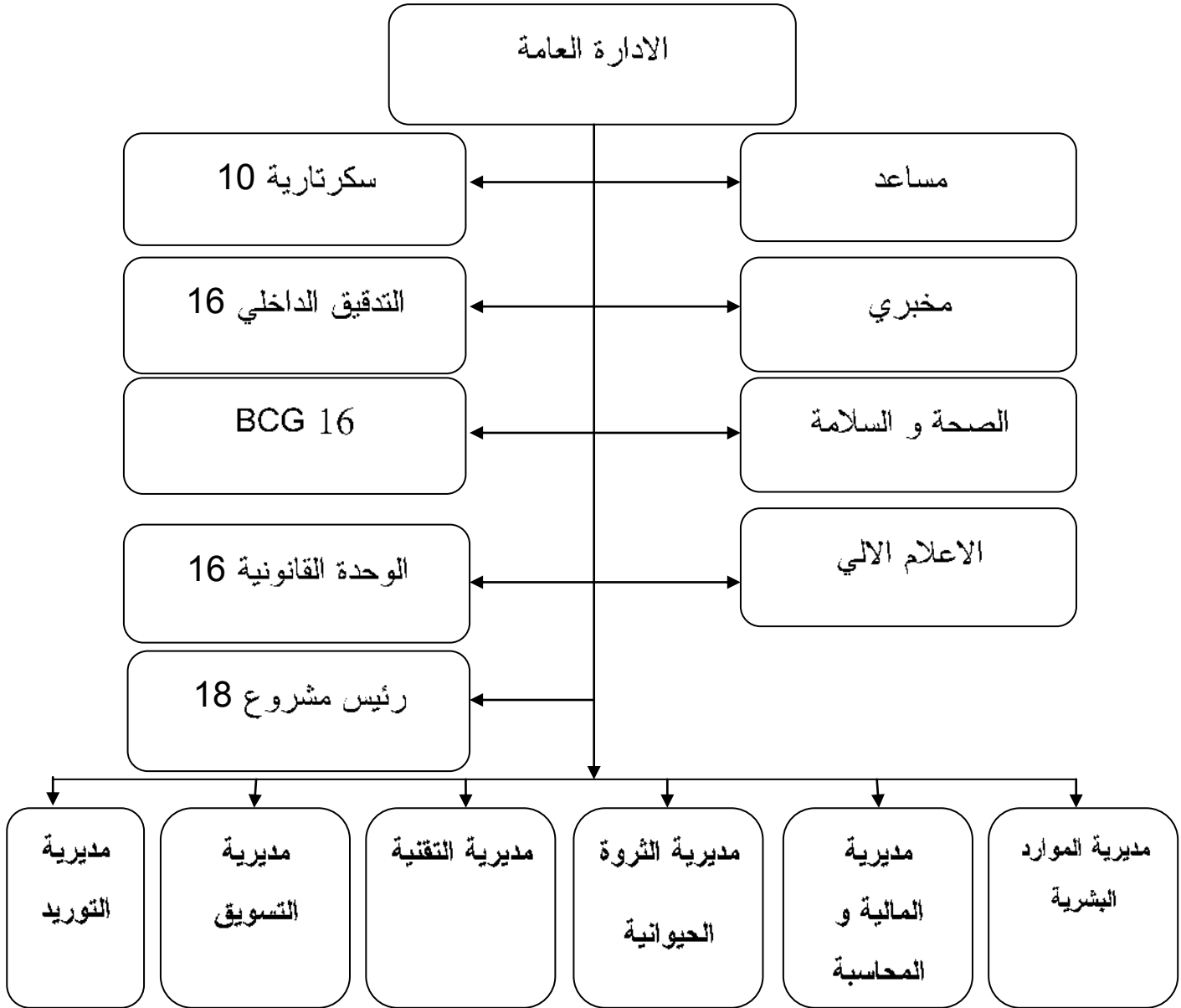
العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج و يوجد فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم إلى :

2 تقنيين و 15 منفذا و يكون العمل لمدة 8سا يوميا لكل فوج .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و مديريات المؤسسة

أولاً: الهيكل التنظيمي

الشكل 9 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مؤسسة المنبع بسعيدة

ثانياً: مديريات المؤسسة

1- المديرية التقنية : و تضم هذه 4 مصالح ثانوية :

أ - مصلحة الإنتاج :

و هذه المصلحة بدورها تضم ورشتين : ورشة التحضير، ورشة التعقيم .

• ورشة التحضير :

و يتم في هذه المرحلة تخطيط المادة الأولية \* مسحوق الحليب \* مع إضافة الماء و بعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب ، هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندنافية بالتحديد من 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 و هي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة ، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة

فيها متوسطة و يتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبن مثلا ، و تفكر المؤسسة في زيادة إنتاج إضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة .

ب - مصلحة الصيانة :

تقوم هذه المصلحة بصيانة و إصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في الإنتاج ، و لها علاقة أيضا مع مصلحة التموين و التوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على :

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج .

- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الإنتاج

- تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا .

- إعداد وتنسيق و مراقبة الصيانة السنوية للوحدة .

- نظم مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك

ج - المخبر :

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

د - مصلحة تجميع و استقبال الحليب :

دورها استقبال حليب المربين و تسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي من الإنتاج الكلي و يتم تسييرهم و تنظيمهم بالتعاون مع المخبر .

2 - مديرية المحاسبة و المالية : تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية :

أ - مصلحة المحاسبة العامة :

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

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

ب - المحاسبة التحليلية :

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

## 3 - الإدارة العامة :

وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتي:

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 بذل 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 ... الخ \* .

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 .

4 - مديرية البيع :

وتنقسم هذه المديرية الى المصالح الآتية:

أ - مصلحة تسيير المبيعات :

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

ب - مصلحة البيع :

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

ت - مصلحة الفوترة :

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

## د - 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 .

## و - مصلحة النقل :

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

## 5 - 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 بمركبالمدية و هي ذات جودة متوسطة و لكنها 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 فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة

## \* مصلحة الشراء :



تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج .

#### 6 - 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 .

#### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة و معرفة مدى تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج قمت بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى ملبنة المنبع بولاية سعيدة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم الإدارية و البالغ عددهم 86 موزعين عبر المصالح الإدارية كالتالي :

الجدول (1): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

العدد	المصلحة الإدارية
5	الإدارة العامة
5	مصلحة المحاسبة و المالية
23	مصلحة الإنتاج
7	مصلحة الصيانة
3	مصلحة التموين
17	مصلحة البيع
3	مصلحة الاستقبال
2	المخبر

الأمن	11
المجموع	86

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مؤسسة المنبع بسعيدة

#### ثانياً: عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة على عينة قدرها 24 عامل من مختلف المستويات الإدارية و تم اختيارها بالطريقة العشوائية و هي كالتالي :

الجدول(2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

المستوى الإداري	العدد
مسؤول	7
إطار	7
موظف	10
المجموع	24

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات المستجوبين

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة و صدقها و ثباتها

##### أولاً: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع المعلومات و لتحقيق أهداف الدراسة و معرفة مدى تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج قمت بصياغة الاستبيان على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة ( التخطيط الاستراتيجي، إسناد الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التدريب و التعليم، اندماج العاملين و مشاركتهم، التركيز على العملية) بحيث تكون الاستبيان من جزئين :

- الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية للعينة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة)
- الجزء الثاني: يشمل محاور الدراسة حيث تكون من 28 عبارة موزعة على سبعة محاور، و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (3): يوضح متغيرات البحث

المحاور	رقم العبارات
التخطيط الاستراتيجي	من 1 إلى 4
إسناد الإدارة العليا	من 5 إلى 8
التركيز على الزبون	من 9 إلى 12
التحسين المستمر	من 13 إلى 16
التدريب و التعليم	من 17 إلى 20
اندماج العاملين و مشاركتهم	من 21 إلى 24
التركيز على العملية	من 25 إلى 28

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الآتي:

الجدول (4): يوضح طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً: صدق الأداة و ثباتها

## • صدق الأداة: :

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على الأستاذ المشرف وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة

## • ثبات الأداة :

كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول(5): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور	التخطيط الاستراتيجي	إسناد الإدارة العليا	التركيز على الزبون	التحسين المستمر	التدريب والتعليم	اندماج العاملين ومشاركتهم	التركيز على العملية	الاستبيان الكلي
معامل الثبات	0.544	0.607	0.626	0.511	0.742	0.696	0.886	0.876

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المبحث الثالث: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بعد وضع الاستبيان النهائي والتأكد من صدقه وبعد توزيعه واسترجاع الإجابات الصالحة سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة رقم

21

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية.

## أولاً: متغير الجنس

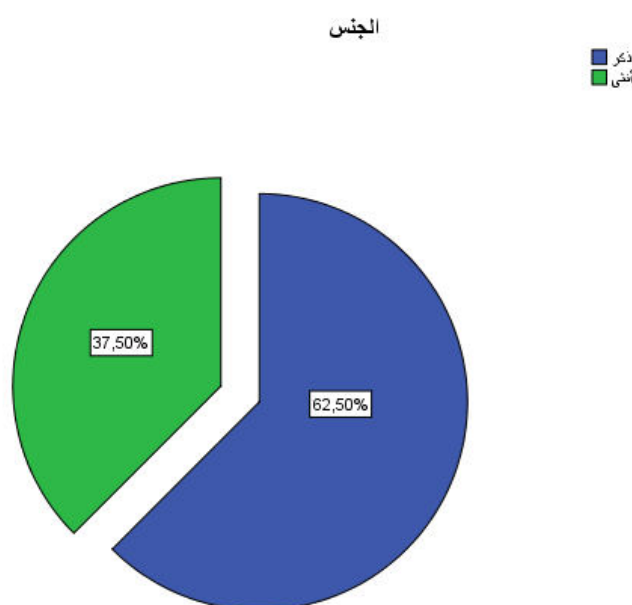
الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	62.5%
أنثى	9	37.5%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الشكل رقم (10): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

## التعليق :

من خلال الجدول و الشكل أعلاه المتعلقة بنوعية جنس العينة المستجوبة الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان ، يتضح لنا أن فئة الذكور المستجوبين أكثر من فئة الإناث حيث نسبة الذكور كانت 62,5% و نسبة الإناث كانت 37,5% و ذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي تقوم به المؤسسة الذي يتطلب جهد بدني و مجال عمل الإناث كان يقتصر على الوظائف الإدارية

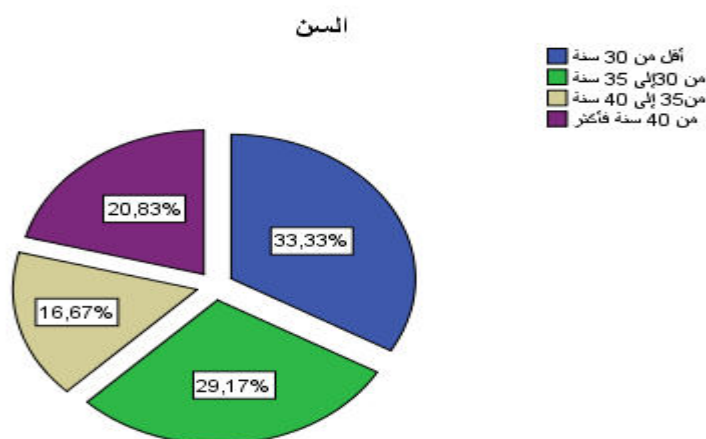
ثانياً: متغير السن

الجدول رقم (7): أفراد عينة الدراسة وفقاً لفئة السن

النسبة المئوية	التكرار	البيان
33.3%	8	أقل من 30 سنة
29.2%	7	من 30 إلى 35 سنة
16.7%	4	من 35 إلى 40 سنة
20.8%	5	من 40 سنة فأكثر
100%	24	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (11): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للسن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS  
التعليق:

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا أن نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة هي 33,33% ونسبة الأفراد الذين أعمارهم تتراوح بين 30 إلى 35 سنة هي 29,17% و نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 40 سنة هي 16,67% و نسبة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة هي 20,38% و منه نستنتج أن معظم موظفي المؤسسة صغار في السن

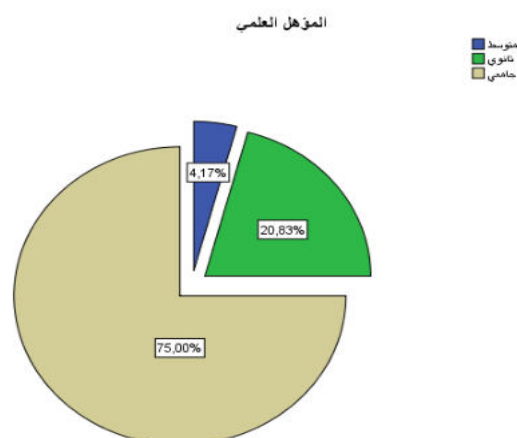
ثالثا: متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	1	4.2%
ثانوي	5	20.8%
جامعي	18	75%
مستوى آخر	00	00%
المجموع	24	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

الشكل رقم(12): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS

التعليق :

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا أن نسبة الأفراد الذين مستواهم العلمي متوسط كانت 4,2% و أن نسبة الأفراد الذين مستواهم العلمي ثانوي كانت 20,8% وان نسبة الأفراد الذين مستواهم العلمي جامعي كانت 75% و منه نستنتج أن معظم أفراد العينة لديهم شهادات جامعية و مؤهلات علمية و ذو كفاءات

رابعاً: متغير الوظيفة

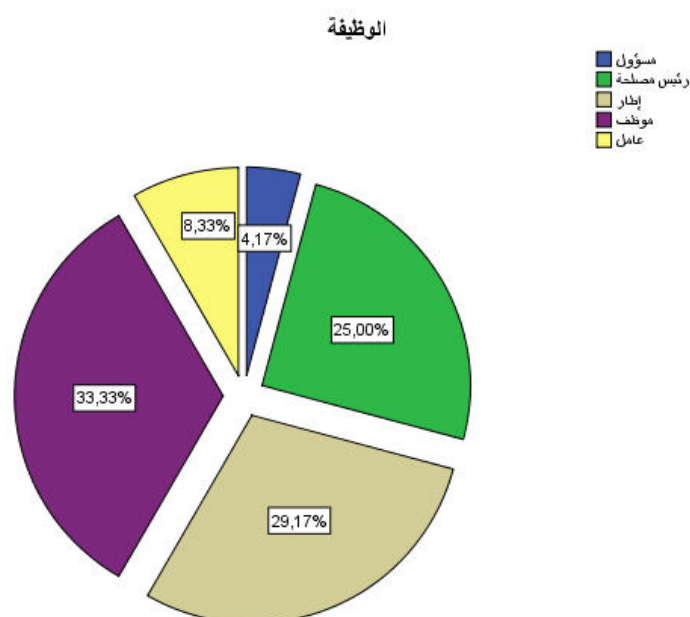
الجدول رقم(9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
مسؤول	1	4,2
رئيس مصلحة	6	25
إطار	7	29,2
موظف	8	33,3
عامل	2	8,3
المجموع	24	%100



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

الشكل رقم (13): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

#### التعليق:

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة المسؤولين في المؤسسة 4,2%، و نسبة رؤساء المصالح 25%، و نسبة الإطارات 29,2%، ونسبة الموظفين 33,3%، ونسبة العمال 8,3% و منه نستنتج أن المؤسسة معظم العاملين بها إطارات و رؤساء مصالح و موظفين و هذا يدل على احتواءها على أشخاص ذو كفاءات

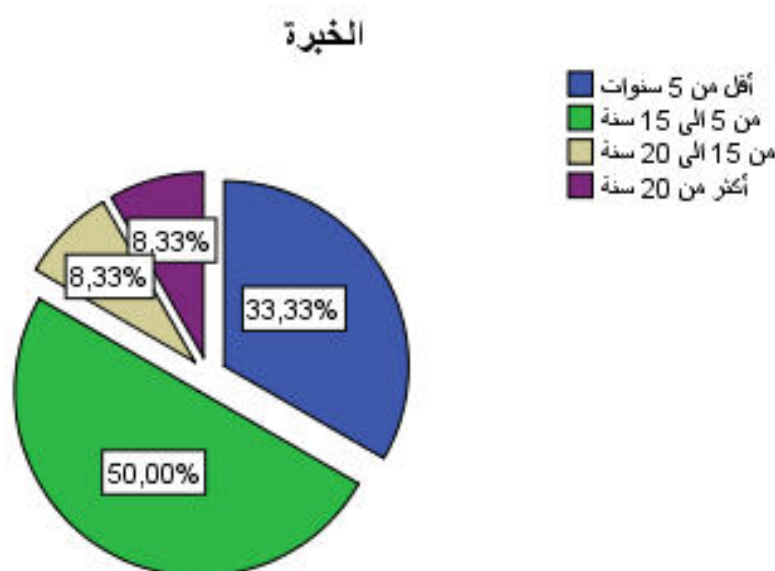
خامسا: متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم(10):توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05سنوات	8	%33.3
من 05 إلى 15سنة	12	%50
من 15 إلى 20سنة	2	%8.3
أكثر من 20 سنة	2	%8.3
المجموع	24	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(14):دائرة نسبية توضح توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

## التعليق:

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا أن نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات كانت 33,33% و أن نسبة الأفراد الذين خبرتهم تتراوح بين 5 و 15 سنة كانت 50% و نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 15 و 20 سنة كانت 8,33% و نسبة الأفراد الذين خبرتهم أكثر من 20 سنة كانت 8,33% و منه نستنتج أن معظم العمال بالمؤسسة خبرتهم ضعيفة

## المطلب الثاني: تحليل و تفسير محاور الدراسة

## أولاً : درجة إجابات المستجوبين على محاور الدراسة

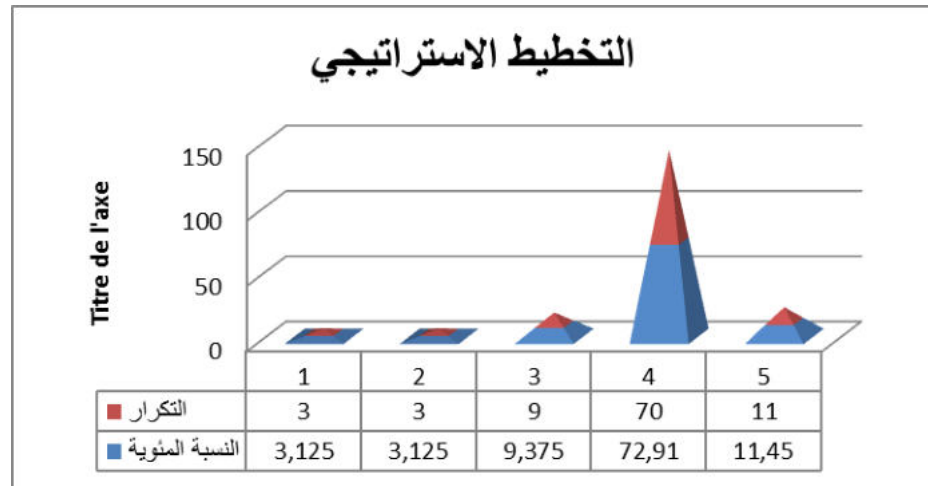
## • المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

الجدول(11) : يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول

التخطيط الاستراتيجي		
النسبة المئوية	التكرار	
3,125%	3	غير موافق بشدة
3,125%	3	غير موافق
9,375%	9	محايد
72,91%	70	موافق
11,45%	11	موافق بشدة
100%	96	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (15) : أعمدة بيانية تمثل إجابة المستجوبين على المحور الأول



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على EXCEL

### التعليق:

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة 72,91% من المستجوبين كانت إجاباتهم بموافق على عبارات المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) ، و هذه النسبة المرتفعة تدل على أن المؤسسة تتبنى فكرة وضع خطة إستراتيجية للوصول إلى أهدافها ، و هذا يعتبر أمر مهم لكونه يمهد الوصول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و من ثم التميز في الجودة و الإنتاج

### • المحور الثاني: إسناد الإدارة العليا

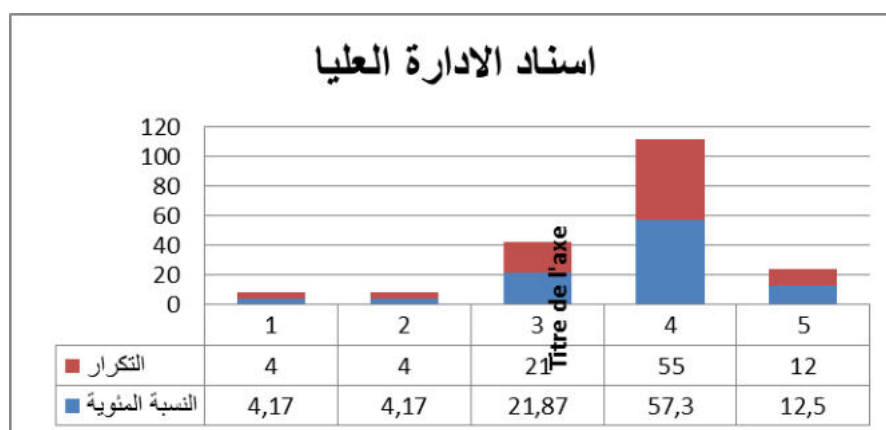
الجدول (12): يوضح إجابة المستجوبين على المحور الثاني

إسناد الإدارة العليا		
النسبة المئوية	التكرار	
%4,17	4	غير موافق بشدة
%4,17	4	غير موافق
%21,87	21	محايد
%57,30	55	موافق
%12,5	12	موافق بشدة

المجموع	96	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (16): أعمدة بيانية تمثل إجابة المستجوبين على المحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على EXCEL

### التعليق:

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة 57,3% من المستجوبين كانت إجاباتهم بموافق على عبارات المحور الثاني (إسناد الإدارة العليا) ، و هذه النسبة المرتفعة تدل على أن الإدارة لديها اقتناع بالالتزام بشروط و متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة و تدرك بأهمية جودة المنتجات، وهذا الأمر يسهل الطريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن تحقيق الأهداف المسطرة و تقديم منتجات بجودة عالية يحتاج إلى قوى قيادية واعية تتبنى فكرة إدارة الجودة الشاملة

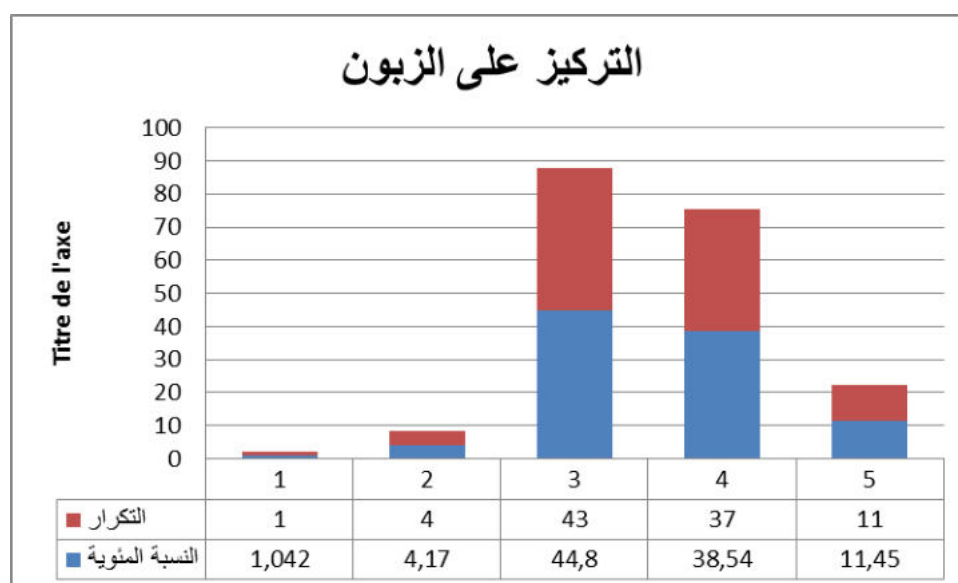
• المحور الثالث: التركيز على الزبون

الجدول(13): يوضح إجابات المستجوبين على المحور الثالث

التركيز على الزبون		
النسبة المئوية	التكرار	
1,042%	1	غير موافق بشدة
4,17%	4	غير موافق
44,80%	43	محايد
38,54%	37	موافق
11,45%	11	موافق بشدة
100%	96	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل(17):أعمدة بيانية إجابة المستجوبين على المحور الثالث



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على EXCEL

## التعليق :

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة 44,8% من المستجوبين كانت إجاباتهم بمحايد على عبارات المحور الثالث ( التركيز على الزبون ) و هذا يدل على أن المؤسسة لا تهتم بشكل كبير بأراء و رغبات الزبائن و هذا الأمر يؤثر سلبيا نوعا ما على جودة المنتجات فعلى المؤسسة أن تقوم بمتابعة أراء و رغبات الزبائن و تسجيلها في الإنتاج لأن إرضاء الزبون و كسب ولاءه أمر مهم للارتقاء بجودة منتجات المؤسسة

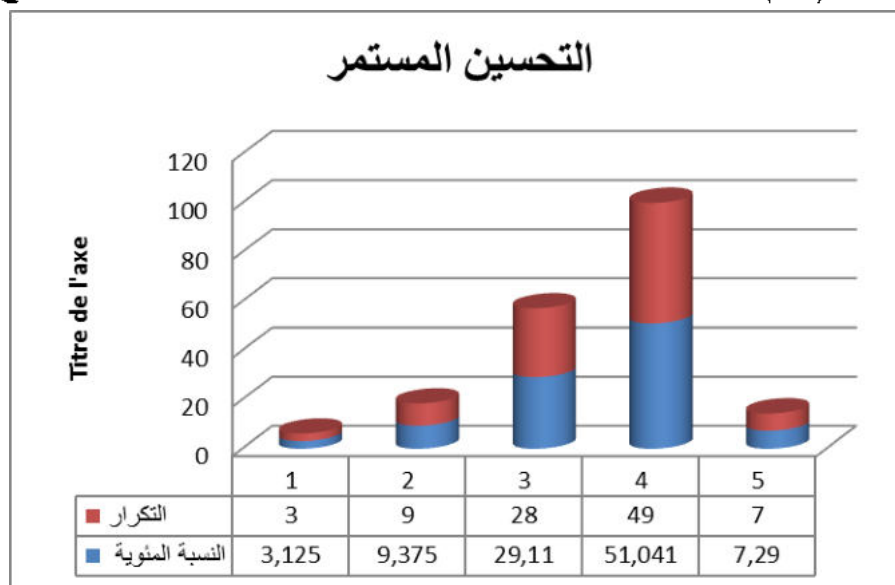
## • المحور الرابع : التحسين المستمر

الجدول(14): يوضح درجة إجابة المستجوبين على عبارات المحور الرابع

التحسين المستمر		
النسبة المئوية	التكرار	
3,125%	3	غير موافق بشدة
9,375%	9	غير موافق
29,11%	28	محايد
51,041%	49	موافق
7,29%	7	موافق بشدة
100%	96	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (18): أعمدة بيانية تمثل إجابة المستجوبين على المحور الرابع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على EXCEL

**التعليق :**

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة 51% من المستجوبين كانت إجاباتهم بموافق على عبارات المحور الرابع ( التحسين المستمر ) و هذا يدل على أن المؤسسة تقوم بوضع الخطط و البرامج لتطبيق التحسين المستمر و تركز على شموليتها في كل مراحل العملية الإنتاجية و هذا الأمر ما يساعد المؤسسة للمحافظة على جودة منتجاتها

#### • المحور الخامس: التدريب و التعليم

الجدول (15): يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس

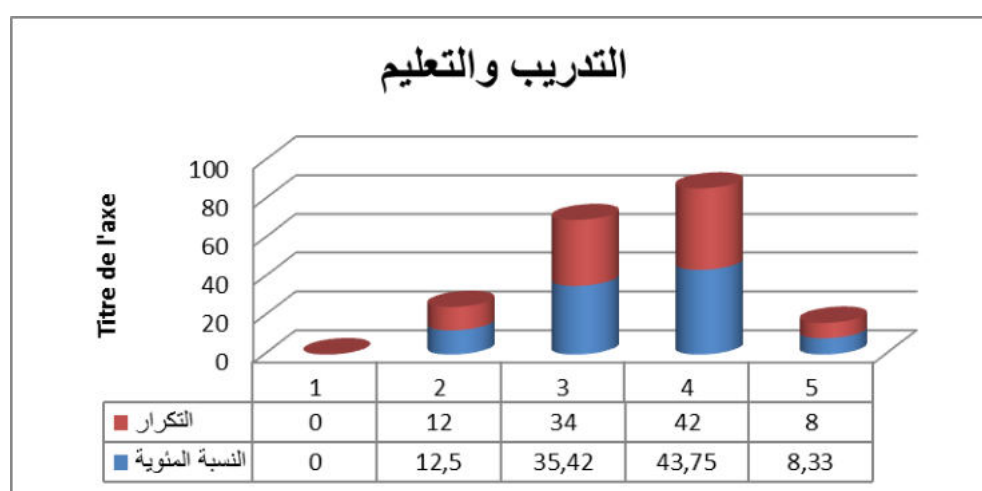
التدريب و التعليم		
النسبة المئوية	التكرار	
00%	00	غير موافق بشدة
12,5%	12	غير موافق
35,42%	34	محايد



موافق	42	%43,75
موافق بشدة	8	%8,33
المجموع	96	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (19): أعمدة بيانية تمثل إجابة المستجوبين على عبارات المحور الخامس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على EXCEL

**التعليق:**

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة %43,75 من المستجوبين كانت إجاباتهم بموافق على عبارات المحور الخامس (التدريب و التعليم) ، و هذا الأمر مهم في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن إدراك المؤسسة بأهمية العامل البشري و تدريبهم و تحفيزهم و تطوير مهاراتهم يضمن للمؤسسة جودة المنتجات و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية .

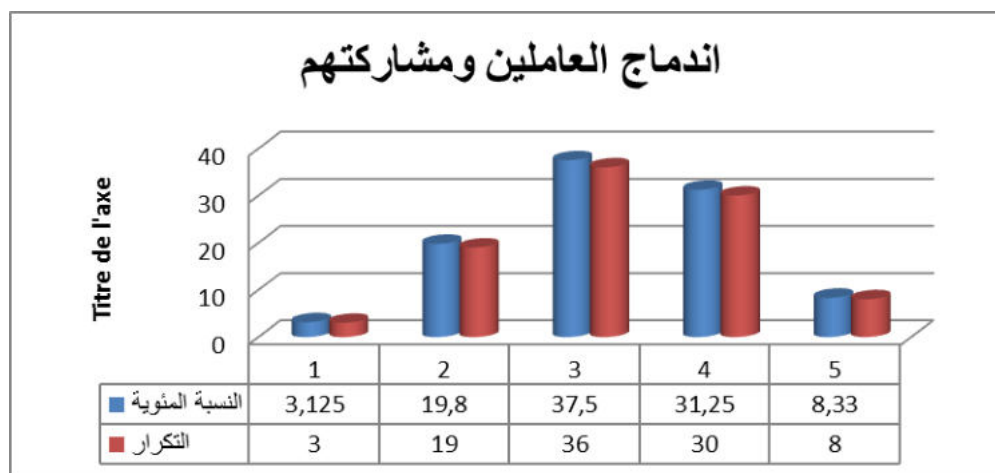
• المحور السادس: اندماج العاملين و مشاركتهم

الجدول(16): يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور السادس

اندماج العاملين و مشاركتهم		
النسبة المئوية	التكرار	
%3,125	3	غير موافق بشدة
%19,80	19	غير موافق
%37,5	36	محايد
%31,25	30	موافق
%8,33	8	موافق بشدة
%100	96	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل(20): أعمدة بيانية تمثل إجابة المستجوبين على عبارات المحور السادس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على EXCEL

### التعليق:

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة 37,5% من المستجوبين كانت إجاباتهم بمحايد على عبارات المحور السادس ( اندماج العاملين و مشاركتهم ) و هذا الأمر يدل على أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على اللامركزية في اتخاذ القرارات و ضعف الانسجام و التلاحم مابين العاملين بحيث سيؤثر سلبيا على جودة المنتجات ولذلك يجب على المؤسسة التركيز على العاملين و الأخذ بعين الاعتبار لأرائهم و رغباتهم و الاستماع لشكاويهم و السعي دائما لتوفير الجو المناسب للعمل لأن العامل يعتبر المورد المهم و الأساسي لتقديم منتجات بجودة عالية

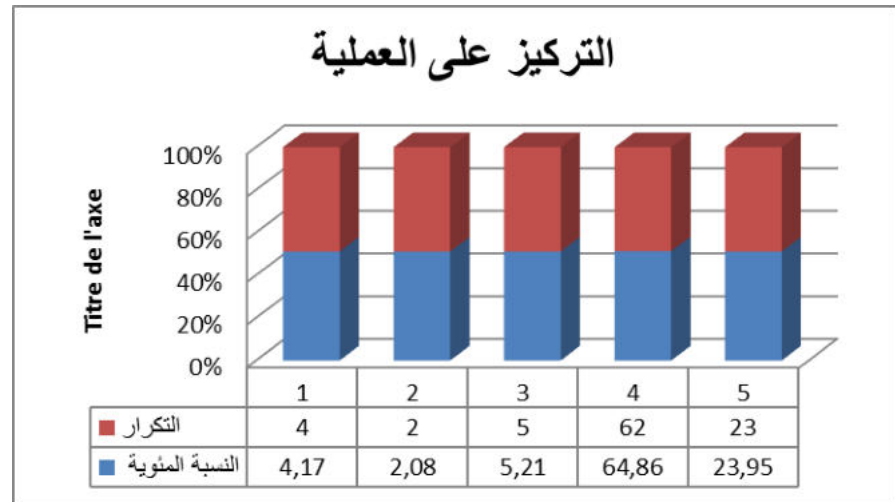
### • المحور السابع: التركيز على العملية

الجدول(17): يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور السابع

التركيز على العملية		
النسبة المئوية	التكرار	
4,17%	4	غير موافق بشدة
2,08%	2	غير موافق
5,21%	5	محايد
64,86%	62	موافق
23,95%	23	موافق بشدة
100%	96	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل(21):أعمدة بيانية تمثل إجابة المستجوبين على عبارات المحور السابع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على EXCEL

### التعليق :

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة 64,86 من المستجوبين كانت إجابتهم بموافق على عبارات المحور السابع ( التركيز على العملية) و هذا الأمر مهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و الارتقاء بجودة المنتجات لدى المؤسسة لأن إدراك المؤسسة بأهمية العملية الإنتاجية و حرصها على تطبيق استراتيجيات و خطط للزيادة في الإنتاجية و تركيزها على تقديم المنتجات بالجودة المطلوبة يساعدها على خلق ميزة تنافسية

ثانياً: اتجاهات إجابات أفراد العينة

• المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

الجدول (18): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتخطيط الاستراتيجي

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتبنى المؤسسة رسالة واضحة تشرح أهدافها	3.67	0.58	مرتفعة
2	تضع المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة للوصول لأهدافها	4.00	0.61	مرتفعة
3	تتوفر في المؤسسة ثقافة التميز و الجودة في الإنتاج	3.83	0.667	مرتفعة
4	تسعى المؤسسة للتميز في الإنتاج من خلال إتباع خطتها الإستراتيجية	3.95	0.56	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول (1،2،3،4) بحيث كانت درجة الموافقة عالية لكل العبارات و احتلت العبارة 2 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.00 و هذا يدل على أن المؤسسة تتبني مبدأ التخطيط الاستراتيجي و الذي سيجعلها تتميز في جودة منتجاتها باعتباره الخطوة الأولى و الأساسية في إدارة الجودة الشاملة

• المحور الثاني: إسناد الإدارة العليا

الجدول (19): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإسناد الإدارة العليا

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	هناك اقتناع وتبني لنظام إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة المؤسسة	3.67	0.84	مرتفعة
6	توفر المؤسسة شروط و متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	3.67	0.406	مرتفعة
7	تدرك المؤسسة أهمية جودة المنتجات	4.25	0.543	مرتفعة
8	تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين نحو تقديم منتجات بجودة عالية	3.21	0.95	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### التعليق:

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بحيث كانت درجة الموافقة عالية بالنسبة العبارات 5،6،7 و درجة الموافقة كانت متوسطة بالنسبة للعبارة 8 واحتلت العبارة 7 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.25 و هذا يدل على أن المؤسسة تهتم بجودة منتجاتها و كانت العبارة 8 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.21 و هذا مؤشر سلبي على المؤسسة بحيث تحفيز الموظفين يعتبر عامل مهم للوصول إلى جودة عالية في الإنتاج .

• المحور الثالث: التركيز على الزبون

الجدول (20): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتركيز على الزبون

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
9	المؤسسة تعامل الزبون على أنه شريك تأخذ بعين الاعتبار آرائه و رغباته	3.54	0.69	مرتفعة
10	تحرص المؤسسة على معرفة رغبات و متطلبات الزبون	3.75	0.37	مرتفعة
11	متابعة المؤسسة التغيير في أذواق الزبون باستمرار لتسجيدها في الإنتاج	3.50	0.69	مرتفعة
12	إرضاء الزبون ثقافة سائدة لدى جميع الموظفين	3.41	0.77	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث (9،10،11،12) بحيث كانت درجة الموافقة مرتفعة لكل عبارات المحور و احتلت العبارة 10 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.75 و هذا يدل على أن المؤسسة تهتم بمعرفة أذواق الزبائن و رغباتهم و هذا ما يساعدها في تقديم منتجات بالجودة المطلوبة

• المحور الرابع: التحسين المستمر

الجدول (21): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتحسين المستمر

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	تقوم المؤسسة بوضع الخطط و البرامج لتطبيق التحسين المستمر	3.80	0.52	مرتفعة
14	تركز المؤسسة على شمولية عملية التحسين المستمر في كل مراحل العملية الإنتاجية	3.92	0.25	مرتفعة
15	تقوم المؤسسة بالتنبؤ للتغيرات في البيئة الخارجية و الداخلية للتمكن من إدراك التغير و تحافظ على جودة منتجاتها	3.54	0.69	مرتفعة
16	التحسين المستمر ثقافة لدى كل الموظفين	2.75	0.89	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### التعليق:

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع بحيث كانت درجة الموافقة مرتفعة بالنسبة للعبارات 13،14،15 وكانت درجة الموافقة متوسطة بالنسبة للعبارة 16 و احتلت العبارة 14 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.92 و هذا يدل على أن التحسين المستمر يشمل جميع العمليات الإنتاجية في المؤسسة و احتلت العبارة 16 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.75 و هذا يدل على عدم اهتمام الموظفين بالتحسين المستمر



• المحور الخامس: التدريب و التعليم

الجدول (22): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتدريب و التعليم

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
17	إدراك المؤسسة بأهمية العامل البشري باعتباره مورد مهم	3.62	0.42	مرتفعة
18	إدراك المؤسسة بأهمية تدريب العمال لضمان جودة منتجاتها	3.50	0.52	مرتفعة
19	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تعليم و تدريب بصورة مستمرة	3.46	0.87	مرتفعة
20	تحفز المؤسسة بتطوير مهارات العاملين باستمرار	3.33	0.93	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:**

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس بحيث كانت درجة الموافقة مرتفعة بالنسبة للعبارات 17،18،19 و درجة الموافقة متوسطة بالنسبة للعبارة 20 حيث احتلت العبارة 17 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.62 و هذا يدل على أهمية المورد البشري بالنسبة للمؤسسة باعتباره يلعب دورا كبيرا في جودة المنتجات و احتلت العبارة 20 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.33 و هذا يدل على عدم اهتمام المؤسسة بتحفيز العاملين و هنا يوجد تناقض في تفكير المؤسسة

• المحور السادس: اندماج العاملين و مشاركتهم

الجدول (23): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاندماج العاملين و مشاركتهم

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
21	تعتمد المؤسسة على اللامركزية في اتخاذ القرارات و الاستفادة من خبراتهم و مهاراتهم	3.04	0.91	متوسطة
22	معاملة الإدارة تشعرني بأني شريك و ليس موظف	3.33	0.93	متوسطة
23	يسود جو من التفاهم و التلاحم ما بين العاملين داخل المؤسسة	3.25	0.98	متوسطة
24	الإدارة تشارك العمال في وضع الأهداف لتحسين الجودة	3.25	0.98	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### التعليق:

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور السادس(21،22،23،24) بحيث كانت درجة الموافقة متوسطة لدى كل العبارات و خاصة العبارة 21 التي احتلت المرتبة الأخيرة بانحراف معياري بلغ 3.04 و هذا يدل على أن المؤسسة لا تعتمد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و لا تستفيد من خبراتهم و قدراتهم

• المحور السابع: التركيز على العملية

الجدول (24): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتركيز على العملية

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
25	إدراك المؤسسة بأهمية جودة المنتجات لخلق ميزة تنافسية في المؤسسة	3.83	1.014	مرتفعة
26	تعتبر المؤسسة التركيز على العملية الإنتاجية أهم الاستراتيجيات في المؤسسة	4.21	0.26	مرتفعة
27	تطبق المؤسسة إستراتيجية العملية الإنتاجية أهم الاستراتيجيات في المؤسسة	4.13	0.72	مرتفعة
28	الزيادة في الإنتاجية و الارتقاء في مستوى الجودة هو الشيء الذي تحرص عليه المؤسسة	3.92	1.04	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:**

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور السابع بحيث درجة الموافقة كانت مرتفعة لدى كل عبارات المحور (25،26،27،28) بحيث احتلت العبارة 26 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.21 و هذا يدل على أن المؤسسة تهتم باستراتيجيات العملية الإنتاجية بشكل كبير لأن الشكل النهائي للمنتج يحدد الجودة لدى هذا الأخير بصفة عالية

## ملخص الفصل:

تم في هذا الفصل تناول دراسة ميدانية في مؤسسة المنبع لإنتاج الحليب و مشتقاته بسعيدة من خلال التعرف بها و تم دراسة درجة التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و استنتاج تأثيرها على جودة المنتجات و من هذا المنطلق تم إعداد استبيان موجه لعمال ملبنة المنبع قصد الكشف عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال عرض نتائج البيانات المتحصل عليها و مناقشتها و تحليلها بعد القيام بمعالجتها عن طريق برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية 21SPSS

# الخاتمة

## خاتمة :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج ففي ختام الدراسة النظرية و التطبيقية اتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة صارت مطلباً مهماً لتطوير المنظمات لأنها تلعب دوراً كبيراً في الارتقاء بجودة المنتجات و تجسيد أهداف المنظمة على أرض الواقع من خلال إتباع استراتيجيات محكمة في الإنتاج و اقتناع تام للإدارة بتبني نظام إدارة الجودة الشاملة و التركيز على العميل و التحسين المستمر في كل مراحل العملية الإنتاجية و الاهتمام بالعامل البشري و العمل على تدريبهم و تكوينهم و تطوير قدراتهم و كفاءاتهم

فمن خلال دراستي هذه حاولت في الفصل الأول التركيز على إدارة الجودة الشاملة و أهم مبادئها و متطلباتها ووظيفة الإنتاج و أساليبها و جودة المنتجات و المراحل التي تمر بها

و لقد جاءت الدراسة التطبيقية التي قمت بها على مستوى مؤسسة المنبع بسعيدة لمعرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج حيث قمت بصياغة استبيان و توزيعه على العمال بمختلف مستوياتهم و ذلك بالاعتماد على المبادئ السبعة لإدارة الجودة الشاملة و من ثم اختبار إجاباتهم و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS طبعة 21

## أولاً: النتائج

1. التزام الإدارة العليا: لقد ذهبت معظم إجابات المستجوبين إلى الموافقة على عبارات هذا المحور و ذلك يدل على أن الإدارة العليا تحرص على الجودة في الإنتاج من خلال إتباع مجموعة من الاستراتيجيات

2. إسناد الإدارة العليا: لقد ذهبت معظم إجابات المستجوبين إلى الموافقة على العبارات الأولى لهذا المحور و ذلك يدل على أن المؤسسة لديها اقتناع بتبني إدارة الجودة الشاملة و بعض الإجابات كانت موافقتهم متوسطة و هذا يدل على أنه لا يوجد تحفيز للعاملين بالمؤسسة وهذا يؤثر سلباً على جودة المنتجات

3. التركيز على الزبون: لقد ذهبت معظم إجابات المستجوبين على عبارات هذا المحور بالموافقة و هذا يدل على أن المؤسسة تهتم برغبات الزبائن و هذا ما يضمن لها التميز في جودة المنتجات باستمرار

4. التحسين المستمر: لقد ذهبت معظم إجابات المستجوبين بالموافقة على العبارات الأولى لهذا المحور و البعض موافقتهم متوسطة على العبارة الأخيرة و هذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالتحسين المستمر و لكنها ليست ثقافة سائدة لدى كل الموظفين
5. التدريب و التعليم : لقد ذهبت معظم إجابات المستجوبين بالموافقة على العبارات الأولى لهذا المحور و البعض موافقتهم متوسطة على العبارة الأخيرة و هذا يدل على أن المؤسسة تدرك بأهمية العامل البشري لكن ينقصها التحفيز و تدريب العاملين
6. اندماج العاملين مشاركتهم : لقد كانت موافقة معظم المستجوبين متوسطة على عبارات هذا المحور و هذا يدل على أن المؤسسة لا تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات و لا تستفيد من خبراتهم و إمكانياتهم و ينقصها التلاحم و الانسجام ما بين العاملين و هذا مؤشر سلبي على جودة الإنتاج في المؤسسة
7. التركيز على العملية : لقد ذهبت معظم إجابات المستجوبين بالموافقة على عبارات هذا المحور وهذا يدل على أن المؤسسة تصب كامل اهتمامها على التركيز على العملية الإنتاجية و تحرص على الزيادة في الإنتاجية و الارتقاء بمستوى الجودة للتمكن من خلق ميزة تنافسية في الأسواق

#### ثانياً: الاقتراحات

بناءاً على الدراسة التي قمت بها و النتائج التي توصلت إليها اقترح على ملبنة المنبع ما يلي:

1. يجب على المؤسسة تحفيز الموظفين نحو تقديم منتجات بجودة عالية باستمرار
2. يجب على المؤسسة أن تهتم بالتحسين المستمر للجودة و شموليته عبر كل مراحل العملية الإنتاجية و نشر هذه الثقافة على كل العاملين بالمؤسسة
3. يجب على المؤسسة أن تقوم بتطوير مهارات العاملين باستمرار لأنه عامل مهم للزيادة في جودة الإنتاج
4. يجب على المؤسسة الاستفادة من خبرات العاملين و مهاراتهم و توفير جو مناسب للعمل يسوده التفاهم و التلاحم بين العاملين لتمكينهم من إعطاء كامل إمكانياتهم في الإنتاج

## الخاتمة

---

و في الأخير يمكن القول على المؤسسة أن تهتم بنظام إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير و  
الحرص على تطبيق أهم مبادئه و متطلباته إذا ما أرادت الوصول إلى أعلى جودة ممكنة في  
منتجاتها



# المراجع و المصادر

الكتب:

- 1) د.أحمد بن عيشاوي " إدارة الجودة الشاملة ،الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية"،دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان د.أحمد بن عيشاوي " إدارة الجودة الشاملة ،الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية"،دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2013
- 2) د.سونيا محمد البكري،"إدارة الإنتاج و العمليات"،الدار الجامعية الاسكندرية، 1999
- 3) د.علي الشرفاوي،"إدارة النشاط الإنتاجي ( المدخل الكمي)"،دار الجامعة الجديدة للنشر،الاسكندرية،2003
- 4) د.محمود جاسم الصميدي،ردينة عثمان يوسف،"إدارة المنتجات "، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011
- 5) د.هاشم حمدي رضا، " إدارة الإنتاج و العمليات"، دار الراهة للنشر و التوزيع، عمان،2010
- 6) د.يوسف حجيم الطائي و آخرون،" نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان،2010

المذكرات:

- 1) بن طيب هدايات، " دراسة الإنتاج و العمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات"،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير،جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2016
- 2) بوخلوة باديس،" اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2016
- 3) جمال أمغار،" دور تطبيق نظام MRP في تحسين تسيير وظيفة الإنتاج لمؤسسة صناعية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية،جامعة الحاج لخضر،باتنة، 2008
- 4) لامية دالي علي،" مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر،بسكرة،2015
- 5) مشاعر أبو زيد الطاهر محمد،" أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الانتاجية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الخرطوم،2004

6) نويصر ناصر،سكران مختار،"إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية"،مذكرة  
مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير،جامعة مولاي الطاهر، سعيدة،2019

الملاحق



جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

أخي الموظف... أختي الموظفة...

تحية طيبة مني لكم أما بعد :

في إطار تحضير لي لمذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إنتاج و تمويل بعنوان تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج نرجو منكم الإسهام بالإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة x أمام السؤال المناسب لإجابتكم.

الاستبيان :

أولا : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر  أنثى

السن : .....

المؤهل العلمي : .....

الوظيفة : .....

الخبرة : .....

ثانيا : محاور الاستبيان

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>التخطيط الاستراتيجي :</b>					
1	تتبنى المؤسسة رسالة واضحة تشرح أهدافها					
2	تضع المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة للوصول لأهدافها					
3	تتوفر في المؤسسة ثقافة التميز و الجودة في الإنتاج					
4	تسعى المؤسسة للتميز في الإنتاج من خلال إتباع خطتها الإستراتيجية					
	<b>2.إسناد الإدارة العليا :</b>					
5	هناك اقتناع وتبني لنظام إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة المؤسسة					
6	توفر المؤسسة شروط و متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة					
7	تدرك المؤسسة أهمية جودة المنتجات					
8	تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين نحو تقديم منتجات بجودة عالية					
	<b>3.التركيز على الزبون:</b>					
9	المؤسسة تعامل الزبون على أنه شريك تأخذ بعين الاعتبار آرائه و رغباته					
10	تحرص المؤسسة على معرفة رغبات و متطلبات الزبون					
11	متابعة المؤسسة التغيير في أذواق الزبون باستمرار لتسجدها في الإنتاج					
12	إرضاء الزبون ثقافة سائدة لدى جميع الموظفين					

## الملاحق

					<b>4.التحسين المستمر:</b>	
					تقوم المؤسسة بوضع الخطط و البرامج لتطبيق التحسين المستمر	13
					تركز المؤسسة على شمولية عملية التحسين المستمر في كل مراحل العملية الإنتاجية	14
					تقوم المؤسسة بالتنبؤ للتغيرات في البيئة الخارجية و الداخلية للتمكن من إدراك التغير و تحافظ على جودة منتجاتها	15
					التحسين المستمر ثقافة لدى كل الموظفين	16
					<b>5.التدريب و التعليم :</b>	
					إدراك المؤسسة بأهمية العامل البشري باعتباره مورد مهم	17
					إدراك المؤسسة بأهمية تدريب العمال لضمان جودة منتجاتها	18
					تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تعليم و تدريب بصورة مستمرة	19
					تحفز المؤسسة بتطوير مهارات العاملين باستمرار	20
					<b>6. اندماج العاملين و مشاركتهم :</b>	
					تعتمد المؤسسة على اللامركزية في اتخاذ القرارات و الاستفادة من خبراتهم و مهاراتهم	21
					معاملة الإدارة تشعرنى بأنني شريك و ليس موظف	22
					يسود جو من التفاهم و التلاحم ما بين العاملين داخل المؤسسة	23
					الإدارة تشارك العمال في وضع الأهداف لتحسين الجودة	24
					<b>7.التركيز على العملية :</b>	
					إدراك المؤسسة بأهمية جودة المنتجات لخلق ميزة تنافسية في المؤسسة	25
					تعتبر المؤسسة التركيز على العملية الإنتاجية أهم	26

## الملاحق

					الاستراتيجيات في المؤسسة	
					تطبق المؤسسة إستراتيجية العملية الإنتاجية أهم الاستراتيجيات في المؤسسة	27
					الزيادة في الإنتاجية و الارتقاء في مستوى الجودة هو الشيء الذي تحرص عليه المؤسسة	28

في الأخير نشكركم على حسن تجاوبكم معنا

الأستاذ المشرف :

الطالبة :

أ.د. بلعربي عبد القادر

عبد النبي فاطمة الزهراء



مخرجات و نتائج spss:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
ذكر	15	62,5	62,5	62,5
Valide أنثى	9	37,5	37,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
أقل من 30 سنة	8	33,3	33,3	33,3
من 30 إلى 35 سنة	7	29,2	29,2	62,5
Valide من 35 إلى 40 سنة	4	16,7	16,7	79,2
من 40 سنة فأكثر	5	20,8	20,8	100,0
Total	24	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
متوسط	1	4,2	4,2	4,2
ثانوي	5	20,8	20,8	25,0
جامعي	18	75,0	75,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
مسؤول	1	4,2	4,2	4,2
رئيس مصلحة	6	25,0	25,0	29,2
إطار	7	29,2	29,2	58,3
موظف	8	33,3	33,3	91,7
عامل	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
أقل من 5 سنوات	8	33,3	33,3	33,3
من 5 الى 15 سنة	12	50,0	50,0	83,3
من 15 الى 20 سنة	2	8,3	8,3	91,7
أكثر من 20 سنة	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Variance
السن	24	1,00	4,00	54,00	2,2500	1,326
المؤهل العلمي	24	1,00	3,00	65,00	2,7083	,303
الوظيفة	24	1,00	6,00	89,00	3,7083	2,911
الخبرة	24	1,00	4,00	46,00	1,9167	,775
تتبنى المؤسسة رسالة واضحة تشرح أهدافها	24	1,00	4,00	88,00	3,6667	,580

الملاحق

تضع المؤسسة خطة استراتيجية واضحة للوصول لأهدافها	24	1,00	5,00	96,00	4,0000	,609
تتوفر في المؤسسة ثقافة التميز والجودة في الانتاج	24	1,00	5,00	92,00	3,8333	,667
تسعى المؤسسة للتميز في الانتاج من خلال اتباع خطتها الإستراتيجية	24	2,00	5,00	95,00	3,9583	,563
هناك اقتناع وتبني لنظام إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة المؤسسة	24	1,00	5,00	88,00	3,6667	,841
توفر المؤسسة شروط ومتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	24	2,00	5,00	88,00	3,6667	,406
تدرك المؤسسة أهمية جودة المنتجات	24	2,00	5,00	102,00	4,2500	,543
تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين نحو تقديم منتجات بجودة عالية	24	1,00	5,00	77,00	3,2083	,955
المؤسسة تعامل الزبون على أنه شريك تأخذ بعين الاعتبار آرائه ورغباته	24	2,00	5,00	85,00	3,5417	,694
تحرص المؤسسة على معرفة رغبات ومتطلبات الزبون	24	3,00	5,00	90,00	3,7500	,370
متابعة المؤسسة التغيير في أذواق الزبون باستمرار لتسجيدها في الانتاج	24	1,00	5,00	84,00	3,5000	,696
إرضاء الزبون ثقافة سائدة لدى جميع الموظفين	24	2,00	5,00	82,00	3,4167	,775
تقوم المؤسسة بوضع الخطط والبرامج لتطبيق التحسين المستمر	24	2,00	5,00	91,00	3,7917	,520

الملاحق

تركز المؤسسة على شمولية عملية التحسين المستمر في كل مراحل العملية الانتاجية	24	3,00	5,00	94,00	3,9167	,254
تقوم المؤسسة بالتنبؤ للتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للتمكن من إدراك التغير وتحافظ على جودة منتجاتها	24	2,00	5,00	85,00	3,5417	,694
التحسين المستمر ثقافة لدى كل الموظفين	24	1,00	4,00	66,00	2,7500	,891
ادراك المؤسسة بأهمية العامل البشري باعتباره مورد مهم	24	2,00	5,00	87,00	3,6250	,418
ادراك المؤسسة بأهمية تدريب العمال لضمان جودة منتجاتها	24	2,00	5,00	84,00	3,5000	,522
تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تعليم وتدريب بصورة مستمرة	24	2,00	5,00	83,00	3,4583	,868
تحفز المؤسسة بتطوير مهارات العاملين باستمرار	24	2,00	5,00	80,00	3,3333	,928
تعتمد المؤسسة على اللامركزية في اتخاذ القرارات والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم	24	1,00	4,00	73,00	3,0417	,911
معاملة الادارة تشعرنى بأني شريك وليس موظف	24	2,00	5,00	80,00	3,3333	,928
يسود جو من التفاهم والتلاحم مابين العاملين داخل المؤسسة	24	1,00	5,00	78,00	3,2500	,978
الادارة تشارك العمال في وضع الاهداف لتحسين الجودة	24	2,00	5,00	78,00	3,2500	,978

الملاحق

ادراك المؤسسة باهمية جودة المنتجات لخلق ميزة تنافسية في المؤسسة	24	1,00	5,00	92,00	3,8333	1,014
تعتبر المؤسسة التركيز على العملية الانتاجية أهم الاستراتيجيات في المؤسسة	24	3,00	5,00	101,00	4,2083	,259
تطبق المؤسسة استراتيجية العملية الانتاجية أهم الاستراتيجيات في المؤسسة	24	2,00	5,00	99,00	4,1250	,723
الزيادة في الانتاجية والارتقاء في مستوى الجودة هو الشيء الذي تحرص عليه المؤسسة	24	1,00	5,00	94,00	3,9167	1,036
N valide (listwise)	24					

