

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور الإدارة الجودة الشاملة في تحسن إنتاجية المؤسسة

دراسة حالة: وحدة تغذية الأنعام – مستغانم-

تحت إشراف الأستاذ:

د. قوار الحبيب سعيد

مقدمة من طرف الطالبة

حمدوش سارة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	كبداني سيدي أحمد	أستاذ محاضر – أ-	جامعة مستغانم
مقررا	قوار الحبيب سعيد	أستاذ مساعد – أ-	جامعة مستغانم
مناقشا	رمضاني محمد	أستاذ محاضر – أ-	جامعة مستغانم
مدعو	///	///	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/2017



# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى اللذان أوصى الله بهما خيرا في كتابه العزيز "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا".

إلى التي الجنة تحت قدميها، سندي الأول ينبوع الحنان والأمان إلى التي غمرتني بحبها ووفقي الله بدعوتها أُمي الحبيبة الغالية أطال الله في عمرها.

إلى من أرى فيه ينبوع السخاء ونصح الحكماء الذي لم ينسني بخالص الدعاء، أبي الصدر الرحب والقلب الطيب أطال الله في عمره.

إلى من إن غابت عنهم الأعين احتواهم القلب وان بعدت بيننا المسافات أبقتهم الذكريات إلى من عشت معهم أجمل اللحظات نعم الصديقات. ابعده الله عنهم كل السوء والآفات.

سارة حمدوش

# التشكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا لإنجاز هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهني من صعوبات وأخص بالذكر الأستاذ المشرف

.....

الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هاته المذكرة ولا يفوتني أن أشكر كل موظفي وحدة تغذية الأنعام

# الفهرس

الإهداء

التشكر

I .....الفهرس

III .....قائمة الجداول والأشكال

1.....المقدمة العامة

## الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

6 .....المبحث الأول: ماهية الجودة

6.....المطلب الأول: تعريف الجودة

7.....المطلب الثاني: أهمية الجودة

8.....المطلب الثالث: أهداف الجودة

11 .....المطلب الرابع: تكاليف الجودة

13.....المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

13 .....المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

14 .....المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

15 .....المطلب الثالث: مراحل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

25.....المطلب الرابع: مؤشرات نجاح إدارة الجودة و معوقات تطبيقها

27.....خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بإنتاجية المؤسسة

تمهيد

30	المبحث الأول: مفاهيم الإنتاجية.....
30	المطلب الأول: تعريف الإنتاجية.....
32	المطلب الثاني: تحليل وتقييم الإنتاجية.....
43	المطلب الثالث: تخطيط وتحسين الإنتاجية.....
44	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على تحسين الإنتاجية.....
46	المبحث الثاني: علاقة إدارة الجودة بالإنتاجية.....
46	المطلب الأول: أهمية الإنتاجية في المؤسسة.....
46	المطلب الثاني: آثار تحسين الإنتاجية.....
47	المطلب الثالث: الرقابة على جودة المنتج.....
49	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام مستغانم

تمهيد

52	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة.....
52	المطلب الأول: الجانب التاريخي لوحدة أغذية الأنعام.....
53	المطلب الثاني: الجانب التنظيمي لوحدة تغذية الأنعام.....
56	المطلب الثالث: الجانب الاستراتيجي لوحدة تغذية الأنعام.....
58	المبحث الثاني: تقييم نظم الرقابة الداخلية في المؤسسة.....
58	المطلب الأول: أهداف ومبيعات وحدة تغذية الأنعام.....
60	المطلب الثاني: سير عملية الشراء في المؤسسة.....
61	المطلب الثالث: عملية البيع.....

63	المبحث الثالث: العمليات المراقبية لحسابات وحدة تغذية الأنعام.....
63	المطلب الأول: مراجعة حسابات وحدة تغذية الأنعام UAB مستغانم.....
64	المطلب الثاني: تحليل الأفقي والرأسي للميزانية المالية.....
66	المطلب الثالث: دور الإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.....
67	خلاصة الفصل.....
69	الخاتمة العامة.....
72	قائمة المصادر والمراجع.....

### قائمة الأشكال

رقم صفحة	البيان	رقم
10	أهداف إدارة الجودة	01
17	صياغة رؤية المؤسسة	02
55	الهيكل التنظيمي للوحدة	03
61	تغير المشتريات من 2012 إلى 2017	04
62	تغير رقم الأعمال من سنة 2012 إلى 2017	05

### قائمة الجداول

رقم صفحة	البيان	رقم
25	تدريب العاملين بالمؤسسة على نطاق واسع	01
54	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأنعام	02
57	توزيع وحدات تغذية الأنعام بالغرب حسب الولايات	03
60	تطور نظام المشتريات في وحدة تغذية الأنعام مستغانم	04
63	جدول حسابات النتائج	05
64	أصول الميزانية المالية المختصرة	06
65	خصوم الميزانية المالية المختصرة	07
65	التحليل الأفقي للميزانية المالية	08
67	التحليل الرأسي للميزانية المالية	09

إن المكانة الاقتصادية لأي دولة، تتعزز بمجموع مؤسسات داخل الاقتصاد الوطني ومرهونة بمدى كفاءتها ومساهمتها في التنمية الاقتصادية وفي خلق قيمة مضافة على الصعيد الاقتصادي وكذا بمدى قدرتها على المنافسة وفرض وجودها في محيط يتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر، وبالخصوص في عصرنا الحالي الذي يشهد أوضاعا عالمية جديدة فرضتها القوى المهيمنة على الاقتصاد العالمي من خلال "اقتصاد العولمة"، هذه الظاهرة التي باتت أمرا حتميا لا مفر منه خاصة على الدول النامية.

كل هذه المستجدات، تفرض عليها القيام بإصلاحات جديدة على مستوى نشاطها الاقتصادي، وتبني أساليب متطورة وحديثة تتماشى مع المقاييس المعمول على المستوى الدولي في ظل اقتصاد السوق. هذه الإصلاحات يجب أن تطبق بالدرجة الأولى على المؤسسة، باعتبارها عصب النشاط الاقتصادي من جهة وطرفا فعالا في العملية الإنتاجية وتحقيق المردودية من جهة ثانية، هذه المردودية لن تتحقق إلا إذا اعتمدت المؤسسة الاقتصادية العمل بمعايير الجودة العالمية للإنتاج، وانتهاز أساليب تسيير فعالة ترفع من مستوى أدائها وتؤهلها للمنافسة الداخلية و الخارجية.

واعتماد مما ذكرناه نلخص إشكالية المذكرة بالتساؤل التالي:

**ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ؟ وكيف تؤثر على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟**

وبناء على الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي مؤشرات نجاح الجودة ؟
- 2- ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين إنتاجية المؤسسة ؟
- 3- هل للإدارة الجودة الشاملة فعالية في وحدة تغذية الأنعام ؟

**فرضيات الدراسة:**

- 1- تحسين الإنتاج ومراقبة الجودة للحصول على منتج جيد يمكن تسويقه وتحقيق أكبر نسبة ربح .
- 2- تحقيق الجودة الشاملة لمنتج يتطلب معايير يجب الالتزام بتطبيقها بدقة مما يظهر أثره على نوعية المنتج.

**أسباب اختيار الموضوع:**

- 1- الاهتمام الشخصي للبحث في هذا الموضوع لما له من الأهمية البالغة.

- 2- عدم احترام معايير الجودة في المنتج المحلي، مما جعلنا نقوم بإستاد المنتجات بأكبر تكلفة على ما يكلف إنتاجه محليا.
- 3- الأوضاع الاقتصادية الجديدة التي دخلت المؤسسة الجزائرية في نطاقها، والتي تحتم عليها إعادة النظر في أساليب تسييرها ومدى نجاحها خاصة في وحدة تغذية الأنعام التي تساعدها لتكون أكثر تنافسية في السوق الخارجية.

#### أهمية البحث:

- 1- أهمية تحسين الإنتاجية ورفعها نظرا لما تخلقه من تأثيرات على اقتصاديات المؤسسة في تنمية قدرتها التنافسية وتحسين الربحية.
- 2- تحسين الإنتاجية يمكن إحداثه من خلال تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة وتوجيه نحو الأفضل.
- 3- الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة يعتبر محورا أساسيا لنجاح أو فشل المؤسسات.

#### صعوبات البحث:

واجهنا مشاكل عديدة وصعوبات عند إعداد البحث، في الجانب النظري والتطبيقي ويمكن اختصارها فيما يلي:

- 1- تحفظ بعض المسؤولين والموظفين في كشف بعض المعلومات.
- 2- صعوبة الحصول على مراجع .
- 3- معظم المراجع الذي عالجت موضوع الإنتاجية قديمة نوعا ما.
- 4- عدم تجاوب المسؤولين معنا في الدراسة الميدانية.

#### منهج البحث:

من أجل البحث في هذا الموضوع و الإجابة بقدر الإمكان عن الإشكالية السابقة والإلمام بجوانبه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف وتحليل المفاهيم أي كشف كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة والإنتاجية وتبيين كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية.

#### خطة البحث:

بما أن دراستنا ستكون بمثابة إبراز أهميتها بضرورة وجودها في المؤسسة الاقتصادية. ارتأينا أن نعالج الموضوع بخطة تتضمن فصلين ودراسة حالة.

الجانب النظري:

حيث تناولنا في الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة في مبحثين تقديم الجودة كمدخل، أما بالنسبة للمبحث الثاني عموميات حول إدارة الجودة الشاملة.

في الفصل الثاني الذي كان تحت عنوان علاقة إدارة الجودة الشاملة بإنتاجية المؤسسة بمبشرين، مفاهيم الإنتاجية والمبحث الثاني الذي كان علاقة إدارة الجودة بالإنتاجية.

### الجانب التطبيقي:

في الفصل الثالث تطرقنا لدراسة حالة في وحدة تغذية الأنعام بمستغانم، وكان ذلك في ثلاث مباحث، تقديم المؤسسة، تقييم نظم الرقابة الداخلية في المؤسسة، لننتهي في الأخير العمليات المرابية لحسابات وحدة تغذية الأنعام.

# الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الهامة ، والتي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال الحديثة ويتم تطبيقها في العديد من المؤسسات من اجل تطوير وتحسين منتجاتها ، و المساعدة في مواجهة التحديات، وكسب رضا العملاء الداخليين و الخارجيين للمؤسسة.

فقد أضحت تطبيق هذه الفلسفة أمرا ضروريا في كافة المؤسسات وليس خيارا لها، نظرا للأهمية الكبيرة لإدارة الجودة في تحقيق التطوير في المؤسسة حيث أن إدارة الجودة تركز أساسا على المستهلك.

قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، يتضمن المبحث الأول: تعريف الجودة، أهمية الجودة، أهداف الجودة، تكاليف الجودة.

أما بالنسبة إلى المبحث الثاني فيحتوي على تعريف إدارة الجودة الشاملة، أهدافها ومراحل تطبيقها وأخيراً مؤشرات نجاح إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية الجودة

المطلب الأول: تعريف الجودة

لا يوجد هناك اتفاق بين الناس حول تعريف الجودة. فمنهم من يرى بأنها تعني التفوق والتميز ومنهم من يرى بأنها تعني التخلص من العيوب في المنتج ، ومنهم من يرى كذلك بأنها مسألة مرتبطة بخصائص المنتج أو الشعور ويشمل هذا الاختلاف على جميع العلماء والمفكرين الذين يهتمون بالجودة ومن هذه التعريفات نذكر منها:

\*تعريف الجودة حسب الباحثين:

- تعريف ديمينغ Deming: يعرف الجودة بأنها التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت ، وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف ويرى بان الجودة يمكن تحقيقها عن طريق تقليل الأخطاء ، زيادة الإنتاجية بمجهود اقل وتقليل ضباب الوقت والموارد.<sup>1</sup>

- تعريف جوران Jaran: يعرف الجودة على أنها الملائمة للاستخدام أو الاستعمال من طرف الزبون ويرى بان الجودة تتضمن على شيئين اثنين وهما التخلص من العيوب ، الصفات والخصائص الموجودة في المنتج التي تلبى احتياجات الزبون وتوقعاته.<sup>2</sup>

- تعريف كروسبي Crosby: الجودة هي المطابقة مع المتطلبات وأكد بان الجودة تنشأ من خلال الأنشطة الوقائية وليس الأنشطة التصحيحية أي الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، وقد أشار إلى أن درجة تحقيق الجودة يمكن قياسها من خلال تكاليف عدم المطابقة ، انه كلما انخفضت هذه التكاليف كلما كانت درجة الجودة عالية والعكس صحيح.<sup>3</sup>

- تعريف فيجنباوم Feigenbaum: يعرفها بأنها المجموع الكلي لخصائص المنتج التي تلبى حاجات المستهلك ويرى بان هذه الخصائص يتم التوصل إليها من خلال دمج نشاطات التسويق والهندسة والصيانة والتصنيع وغيرها .

- تعريف جاينر Gaither: فيعرف الجودة بأنها ترجمة احتياجاتها وتوقعات الزبائن بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون قاعدة لتصميم المنتج وتقديمه للزبون بما يوافق حاجاته وتوقعاته .

<sup>1</sup>M. Walton ,the Deming Managment Method , Dodd Mead , New York ,1986 P26.

<sup>2</sup> Joseph M Juran « the upcoming century of Quality » Quality progress 1994 Vol .27. No . 8 ,pp . 29 . 37 .

<sup>3</sup> philip . crosby , Quality is free : the art of quality cerataim , Mc Graw Hill Book company .N .Y 1979 p12.

- تعريف تاغاشي Tagachi: هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستعمل ، ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج.<sup>1</sup>

\*تعريف الجودة حسب المنظمات:<sup>2</sup>

- تعريف الجمعية الأمريكية: تعرفها كما يلي : الجودة هي المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة.

-تعريف المعهد الوطني الأمريكي للمعايير:الجودة هي جملة من السمات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.

- تعريف المنظمة الدولية للمواصفات ISO: هي الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية تؤكد على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها.

- أما التعريف الذي تم اقتراحه من طرفنا هي تقديم منتج أو خدمة ذو نوعية عالية ومتميزة لتلبية حاجات ومتطلبات العميل بأقل تكلفة.

### المطلب الثاني: أهمية الجودة

تظهر أهمية الجودة في ما يلي:<sup>3</sup>

بالنسبة للمؤسسات تتجلى أهميتها في :

- تحقيق الأرباح.
- زيادة الإنتاجية و تخفيض تكاليف أداء العمليات
- تحقيق التجانس في الإنتاج.
- تحديد الإستراتيجية التسويقية التنافسية.
- زيادة إقبال المستهلك على منتجات المشروع كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.

<sup>1</sup> علي سلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة ، ص18.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المعرفة الجامعية، 1997.

<sup>3</sup> د.علي كميث، إدارة الجودة الشاملة و الايزو، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 56/57.

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- إتاحة فرص أكبر لتصدير للخارج.
- زيادة الحصة السوقية.
- تحقيق النمو في الآجل الطويل.
- تحقيق الريادة في السوق.
- تخفيض معدل المنتج المعيب و التخلص من العيوب.
- زيادة رضا العمال .
- تخفيض نسبة دوران العميل.

بالنسبة لزيائن تتجلى أهمية الجودة في ما يلي:

- إشباع حاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم .
- تحقيق رضا الزبائن وزيادة درجة هذا الرضا.

أما بالنسبة للمجتمع تتجلى أهميتها في التخفيض من الآثار السلبية إلى تسببها المنتجات للمجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها.

#### المطلب الثالث: أهداف الجودة

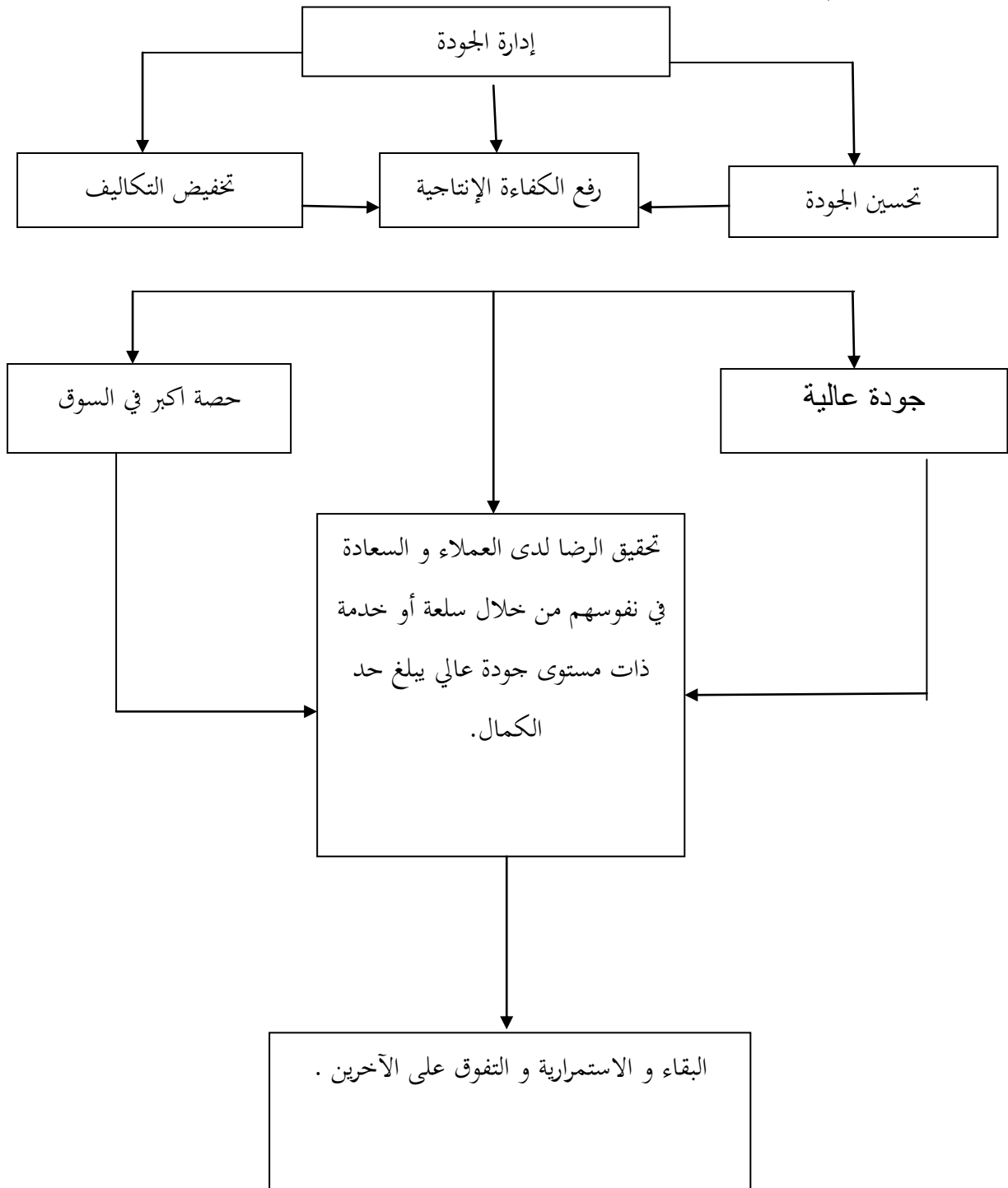
إن ابرز أهداف تطبيق الجودة في المؤسسة الاقتصادية هو تطوير جودة المنتجات مع إحراز تخفيض في التكاليف والاختصار في الوقت والجهد لتحسين المنتج و من ابرز هذه الأهداف نذكر:<sup>1</sup>

- ✓ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر
- ✓ إشراك جميع العاملين في التطوير
- ✓ متابعة وتطوير أدوات قياس العمليات
- ✓ تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء
- ✓ إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء

<sup>1</sup> علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 18.

- ✓ تحسين نوعية المخرجات وتحسين الربحية والإنتاجية
- ✓ تمكين العاملين من تحديد المشكلات وتحليلها ووضع الخطط اللازمة لمنع حدوثها والقدرة على اتخاذ القرار
- ✓ جذب العملاء والقدرة على التنافس في السوق والإقلال من شكاويهم
- ✓ زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة
- ✓ تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين
- ✓ تقليل المهام والفعاليات عديمة الفائدة
- ✓ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات، أي تشجيع العمل الجماعي .

الشكل رقم I-1: أهداف إدارة الجودة



المصدر: عمر وصفي عقيلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة ص 39

## المطلب الرابع: تكاليف الجودة

تتمثل تكاليف الجودة في الكلفة المرتبطة بعدم الحصول على السلع أو الخدمات المطابقة للمواصفات بطريقة صحيحة من المرة الأولى وهي عادة ما تصنف إلى أربعة أنواع وهي<sup>1</sup> :

1. تكاليف الوقاية : وهي التكاليف المرتبطة بمنع الحدوث العيوب و انجاز الأعمال بصور صحيحة من المرة الأولى وتشمل كل من التكاليف التالية:<sup>2</sup>

- 1-1 تكاليف تخطيط الجودة: وتشمل تكاليف الخطط المتعلقة بجودة تصميم المنتج والسيطرة على العملية الإنتاجية والفحص وغيرها من الخطط الخاصة وتحقيق أهداف الجودة .
- 2-1 تكاليف ضمان الجودة: وتشمل تكاليف التصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة.
- 3-1 تكاليف التدريب: وتشمل تكاليف إعداد وتنفيذ برامج تدريب العمال والمشرفين.
- 4-1 تكاليف متنوعة : وتشمل تكاليف الاتصالات, الشحن, السفر وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالجودة.

2. تكاليف الفشل: وهي التكاليف التي ينتج عنها الأجزاء أو المنتجات المعيبة أو الخدمات السيئة وتشمل:

- 1-2 تكاليف الفشل الداخلي: ويقصد بها تلك الأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية مثل: عدم التركيب السليم للمعدات والآلات واستخدام طرق تشغيلية خاطئة.
- 2-2 تكاليف الفشل الخارجي: وهي الكلف التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذي الجودة المتدنية أو الرديئة والمتعلقة عموماً بخدمات ما بعد البيع وتشمل على كلف اعتراضات المستهلكين, كلف إعادة المنتج, كلف الطلبات التحذيرية, كلف المساءلة القانونية, كلف فقدان المبيعات.

3- تكاليف فقدان العميل: ترتبط هذه التكلفة عندما لا يتم تلبية توقعات العميل ورغباته مما يؤدي إلى أن العميل سيضطر إلى البحث عن منشأة أخرى تلبى رغباته واحتياجاته وبالتالي فإن المنشأة تخسر لفقدانها هذا العميل

4- تكاليف التقييم : وهي تلك التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة ما إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة وتختلف هذه التكاليف في السلع عن تلك التكاليف في الخدمات وتتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup> شرفي أمال, الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات, مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير, مستغانم , 2013, ص ص 34/33.

<sup>2</sup> علي السلي نفس المرجع, ص 25

- 1-4 تكاليف فحص المواد الداخلية : فحص المواد والمعدات المشتريات والآلات والتي تعتبر من مدخلات عملية الإنتاج وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة .
- 2-4 فحص العمليات: فحص العمليات أو الأنشطة الخاصة بتحويل مراحل العملية إلى مخرجات وتشمل هذه التكلفة فحص العمليات في كافة مراحل العملية الإنتاجية.

## المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.<sup>1</sup>

هناك تعاريف عديدة للمفهوم و يختلف الباحثون في تعريفها و لا غرابة في ذلك فقد سئل رائد الجودة الدكتور دينغ عنها فأجاب بأنه لا يعرف و ذلك دليلاً على شمول معناها ولذا فكل واحد منا له رأيه في فهمها وبحصاد نتائجها وكما قيل (لكل شيخ طريقة).

تعريف 1: هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد المعرفة مدى تحسن الأداء.-

معهد الجودة الفيدرالي

تعريف 2: هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل.<sup>2</sup>

جوزيف حابلونسك

تعريف 3: عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى.

تعريف 4: قام ستيفن كوهن و ررونالد براند 1993 بتعريفها علة النحو التالي:<sup>3</sup>

الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: وتتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد و انتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات أو المنتجات المقدمة له.

<sup>1</sup> علي السلي، نفس المرجع السابق، ص 30.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 78

<sup>3</sup> عمروصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار النشرة الأردن، 2001، ص 65.

## المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو:<sup>1</sup>

تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

- 1 - خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة من أول مدة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- 2 - تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.
- 3 - تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه المنتجات .

ومن بين أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تقليل المهام والنشاطات 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 وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين الربحية الإنتاجية.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- تعلم على اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر.

<sup>1</sup> عمرو وصفي عقيلي ، مرجع السابق، ص 45.

- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .
- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاوتهم.
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين .
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

### المطلب الثالث: مراحل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

1 - مرحلة الإعداد: تعتبر مرحلة الإعداد من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يقرر المديرون التنفيذيون في هذه المرحلة ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا ويحصل المديرون على تدريب أولى، ويقومون بإعداد وصياغة رؤية المؤسسة وأهدافها ويرسمون سياستها ويتم تخصيص الموارد المبدئية اللازمة وإعداد خطاب يغطي هذه الرسالة الهامة. وهي تشمل سبع خطوات:<sup>1</sup>

- 1 - قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2 - تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين.
- 3 - صياغة كل من رؤية ورسالة المؤسسة
- 4 - تحديد أهداف المؤسسة.
- 5 - رسم سياسات المؤسسة.
- 6 - اتخاذ قرار بالاستمرار وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة.
- 7 - الخطاب الافتتاحي.

ولابد أن يكون هناك تسلسل لهذه الخطوات:

- 1 - قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يعني اتخاذ هذا القرار التزام الإدارة العليا للمؤسسة بها والعمل على إزالة العوائق خلال تطبيقها.
- 2 - تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين: في هذه الخطوة يخضع المديرين التنفيذيين الرئيسيين للتدريب على إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يتم هذا التدريب داخل أو خارج المؤسسة.

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 89.

ويفضل التدريب خارج المؤسسة لكل المديرين التنفيذيين الرئيسيين ومشاركتهم في وقت واحد وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمؤسستهم إضافة إلى التفاعل بينهم أثناء التدريب، وأثناء هذا التدريب، يتم انجاز العديد من الأشياء الهامة:<sup>1</sup>

أولاً: البدء في تنظيم أفكارهم الخاصة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة. فقد تكون هذه المفاهيم جديدة بالنسبة لبعضهم، فعلى المدرب المحترف إحداث تفاعل بينهم إلى أقصى حد ممكن حتى يخلق حافز لدى هؤلاء من دفع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل المراحل.

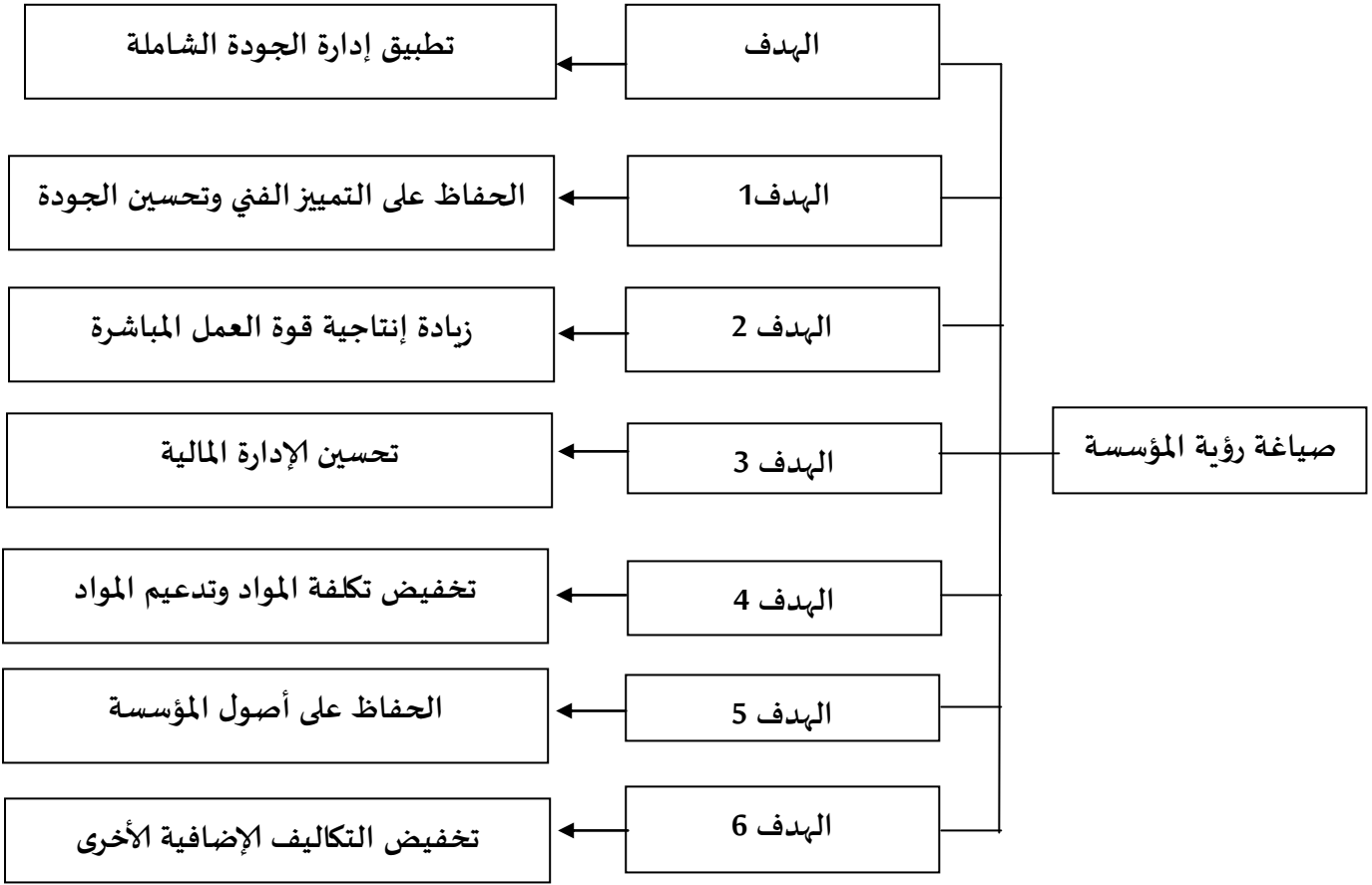
ثانياً: إن توحيد المصطلحات مهم خاصة عند البدء في تفويض إدارة الجودة الشاملة للعالمين داخل المؤسسة، فيجب على جميع الأفراد أن يستعملوا نفس المصطلحات داخل المؤسسة.

ثالثاً: صياغة كل من رؤية ورسالة المؤسسة: لا بد أن تكون لدى المؤسسة رسالتها ورؤيتها المستقبلية ترسم فيها صورة المؤسسة المستقبلية التي قد لا تتفق تماماً مع ما تقدم من إنتاج أو خدمات.

رابعاً: تحديد أهداف المؤسسة: تحدد المؤسسة عدة أهداف تنبع من محتوى رسالتها وتكون موجزة الشكل التالي مثلاً لأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص89.

الشكل-1-02: صياغة رؤية المؤسسة



المصدر: جابولونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996، ص 88.

ومن المثل السابق، نرى أن أهداف المؤسسة تمس كل نواحي، بدء بالحفاظ على التميز التقني وصولاً إلى تخفيض التكاليف الإضافية<sup>1</sup>:

- 1 - رسم سياسات المؤسسة : على المديرين التنفيذيين الرئيسيين والإدارة العليا للمؤسسة رسم سياسة المؤسسة آخذين بعين الاعتبار تغيير نظام الحوافز ونظام الاعتراف بحيث يتم مكافأة المرؤوسين على انجازاتهم في إطار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإبلاغها بشكل دقيق للعاملين بالمؤسسة بحيث تؤكد عزم الإدارة العليا على إنجاح إدارة الجودة الشاملة مما يمنح قدر أكبر لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> جابولونسكي، المرجع السابق، ص 89

2 - اتخاذ قرار بالاستمرار وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة : لا يمكن البدء في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة ما لم تخصص الموارد لانجاز المرحلة الأولى وهي مرحلة التخطيط. وهنا لابد أن يكون القرار قد اتخذ بالاستمرار العملية دون تركيز الكبير على التكلفة من جراء تطبيق إدارة الشاملة، فالإمعان في تحليل التكلفة والعائد قد يؤثر على أهمية القرار نفسه وينقص من عزيمة المتحفز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3 - الخطاب الافتتاحي : للخطاب الافتتاحي أهمية كبرى في دفع عملية التطبيق. ولتوصيل الخطاب بالافتتاحي للعاملين بفعالية لابد أن يكون ملقي الخطاب يجيد التحدث، وأن يتحدث في صميم لموضوع وهو إدارة الجودة الشاملة، وأن يعرف ما هي الرسالة التي يجب ان تصل للعاملين، وأن يؤمن بها وأن ينفذها.

2-مرحلة التخطيط: في هذه المرحلة لابد من إعداد خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني ذلك تحديد كيفية سير عملية التطبيق وذلك للعمل على المقارنة مدى التقدم المحقق بما خطط في مختلف خطوات هذه المرحلة، والجدول التالي يلخص الخطوات الضرورية لانجاز هذه المرحلة:<sup>1</sup>

- 1 - اختيار أعضاء المجلس الاستشاري.
- 2 - اختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة.
- 3 - تدريب كل من أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق إدارة الجودة.
- 4 - الاجتماع الأول لأعضاء مجلس إدارة الجودة الشاملة.
- 5 - إعداد مسودة خطة التطبيق.
- 6 - الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد لذلك.
- 7 - تحديد الأهداف والعمليات الهامة.
- 8 - اختيار الأهداف والعمليات.
- 9 - اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق.

في الخطوة الأولى والثانية : يتم نشر روح إدارة الجودة الشاملة خارج النطق للمديرين التنفيذيين الرئيسيين بحيث تشمل كل المديرين التنفيذيين وكذلك الأفراد المشاركين في عملية التحسين بما فهم أعضاء مجلس الإدارة قيادة المؤسسة ومنسق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> جوزيف جابلونسكي، مرجع سابق، ص102

فاختيار أعضاء مجلس الإدارة يتم من الخريطة التنظيمية، أما المنسق فيتم اختياره كهمزة وصل يربط جميع النواحي المتعلقة بالجودة الشاملة.

أما الخطوة الثالثة: فيتم فيها تدريب أعضاء مجلس الإدارة ومنسق الجودة الذي يجب أن يحصل على تدريب إضافي لأنه يلعب دوراً مهماً في عملية التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة والاحتياجات فرق العمل الخاصة بتحسين عملية محددة ولابد أن تتوفر بعض المعايير في اختيار المنسق:<sup>1</sup>

1. يتوفر على مزيج من الصفات والمهارات الشخصية المتميزة.
2. أن تكون لديه المصداقية في المؤسسة.
3. أن يكون ذو سجل يشير إلى نجاحه في إدخال الابتكار وتحقيق الالتزام التنظيمي.
4. أن تكون لديه مهارات جيدة في الاتصال والتفاعل.
5. يرغب بصدق في أداء هذا العمل.
6. يمكنه التواجد في المواقف التي تحتاجه في لحظات.
7. ذو حماية ذاتية ولديه القدرة على الحفاظ على تفكير واضح في مواقف الصراع.
8. يتحدى الوضع ويعمل بفعالية مع من هم في مواقع السلطة.

الخطوة الرابعة: في هذه الخطوة يتم عقد الاجتماع الأول للمجلس إدارة الجودة الشاملة الذي يتناول النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ميثاق المجلس.
- تقسيم المسؤوليات لدعم تطبيق الخطة .
- مناقشة الأحداث المتوقعة.
- تقديم منسق إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد موعد بدء التطبيق.
- الموافقة على خطة التطبيق.
- تحديد الأهداف والعمليات الهامة.
- تحديد خدمات الدعم في مجلس الإدارة.
- إعداد الخطاب.
- تحديد جدول أعمال الاجتماع القادم.

<sup>1</sup> محمد الصالح الحناوي وإسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، ط2، 1992، ص22.

<sup>2</sup> محمد الصالح الحناوي وإسماعيل السيد، المرجع السابق، ص 24.

- إنهاء الاجتماع.

ويكون من المفيد إشراك ممثلين لعمال المؤسسة.

الخطوة الخامسة: إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة: في هذه الخطوة لابد من مشاركة كل أعضاء المجلس الاستشاري واستشارة بعض العمال وأن يكون التنسيق والعمل من مسؤوليات منسق إدارة الجودة الشاملة وفي هذه الخطوة كذلك يلعب قسم التدريب دوراً مهماً ولا بد أن يشارك بفعالية من حيث اختيار ومراجعة وتطبيق برنامج التدريب.

الخطوة السادسة: الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، وتكمن الصعوبة في هذه الخطوة في تخصيص الموارد حيث تعتبر حساسة بسبب ضخامة الأموال التي يجب أن تخصص وقد يتطلب ذلك إعادة مراجعة الميزانية وتعتبر المؤسسة هذه الأموال استثماراً طويلاً المدى.

الخطوتين السابعة والثامنة : تحديد واختيار الأهداف والعمليات الهامة فلا بد من الصلة المباشرة بين العمليات والأهداف ويمكن استعمال أدوات الجودة الشاملة في تحديد الأهداف. ومن بين الأدوات إثارة الأفكار ، التحليل الميداني للقوى، المقارنة الثنائية... الخ.

ويمكن إجراء التعديلات الضرورية في عملية تحديد واختيار الأهداف.

الخطوة التاسعة: اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق ويسمى هذا المجلس في بعض المؤسسات بلجنة القيادة وفي هذه الخطوة يتم تحديد كيفية اختيار المشاكل التي قد تتعرض لها فرق العمل المكلفة بدراسة العمليات والعمل على تحسينها وقد يتم اختيار المشاكل بالطرق التالية:<sup>1</sup>

- يتم تحديد المشكل من طرف الإدارة العليا وذلك لأهداف المؤسسة حيث يتم تخصيص فرق العمل لانجاز عمليات محددة، هذه الطريقة تعتبر جيدة من حيث أنها تتماشى مع أهداف المؤسسة ولكنها قد تواجه نقص دعم العمال لفريق العمل على اعتبار أن الأفكار أو العمليات المختارة محددة من الأعلى.<sup>2</sup>

- تحديد المشكل من طرف العاملين بحيث يهتم العاملين بعملية التطوير أو التحسين فإذا دعم المجلس الاستشاري أو لجنة القيادة فكرة العامل فيتم التغلب على مقاومة العاملين وهنا يمكن تحقيق نتائج جيدة.

<sup>1</sup> محمد الصالح الحناوي وإسماعيل السيد، نفس المرجع السابق، ص 41.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 41.

- تحديد المشكل من طرف العملاء، فعلى المؤسسة أن تبذل كل الجهود المطلوبة للمحافظة على العلاقة الجيدة مع العملاء، فعميل واحد غير راض قد يؤثر على بقية العملاء وحل مشكلة العميل يؤدي إلى ظهور نتائج فورية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد المشكل من بين المشاكل الحادة في المؤسسة التي تكلف الكثير من الأموال والجهودات، ويقترح بعض الخبراء الاستعانة بالمختصين وخاصة في المراحل الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لتفادي احتمالات الفشل.

تكوين الفريق: لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة لابد من تكوين فريق توكل له مهمة العمل على التطبيق وعناصر الفريق هي ثلاثة:<sup>1</sup>

- 1 - المجلس الاستشاري للمؤسسة أو ما يسمى بلجنة القيادة.
- 2 - فرق العمل التحسين.
- 3 - الخدمات الداعمة.

ففي كل عمليات المؤسسة نجد الأفراد يساهمون بشكل كبير إذا كان لديك فريق عمل جيد فيمكن تحقيق نتائج جيدة.

أما المجلس الاستشاري للمؤسسة الذي يتكون من رئيس مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وقد شاركوا في المرحلة الصفرية بفعالية، باعتبارهم مسؤولين عن إعداد وتطبيق سياسة المؤسسة ومن ثم إعداد وتطبيق خطة إدارة الجودة الشاملة من خلال دعم فريق العمل.

كما يقوم المجلس راجعة وتحليل وتحسين العمليات داخل المؤسسة بمساعدة فرق العمل منسق إدارة الجودة الشاملة والمهمة الأساسية للمجلس في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي إزالة العقبات بين مختلف المستويات الإدارية وتسهيل الاتصال من أجل التغلب عن المقاومة التي ستواجهها فرق العمل ولابد أن يخضع المجلس الاستشاري للمؤسسة لتدريب قبل تكوين أول فريق عمل لتحسين أي عملية.

وفيما يخص فريق العمل لتحسين عملية معينة فيقوم المجلس الاستشاري للمؤسسة بتكوين فرق عمل نتيجة لاختياره عملية محددة يراد تحسينها ويضم فريق العمل مزيج من الأفراد من المستويات الإدارية، عاملين، إدارة وسطى، إدارة عليا وكذلك من كل مجال وظيفي يمكن أن يساهم في عمل الفريق ويتم اختيار

<sup>1</sup> محمد الصالح الحناوي وإسماعيل السيد، نفس المرجع السابق، ص 42.

أحد أعضاء الفريق لقيادة المجموعة وقد لا يكون بالضرورة من المستويات التنظيمية العليا بالمؤسسة، يتم اختياره من طرف أعضاء الفريق.

أما الخدمات الداعمة فيتم تكوين فريق فيه أعلى فرد في المؤسسة مسؤول عن إدارة الجودة الشاملة، ومنسق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى مزيج من الخدمات الاستشارية والتدريبية.

ويلعب المنسق دوراً هاماً في إعداد وتكامل خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمساعدة في اقتراح الأولويات لفرق العمل بناء على المعايير التي حددها المجلس الاستشاري ويقوم المنسق كذلك بالتنسيق بين المتدربين على خطة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة مع قسم التدريب بالمؤسسة.

فبالإضافة إلى الاستشارات الروتينية والمختصة التي يكمن أن يقدمها الأفراد داخل مؤسسة هناك التدريب الذي يعتبر من الخدمات الداعمة ونظراً لأهمية التدريب فقد يتم من طرف جهات خارجية وبالتعاون مع المستشارين من داخل المؤسسة.

### 3-مرحلة التقييم والتقدير: في هذه المرحلة أربع خطوات رئيسية هي:<sup>1</sup>

3-1-التقييم الذاتي: وهو الخطوة الأولى في مرحلة التقييم ويتم بواسطة ثلاثة أدوات أساسية:

الأداة الأولى: أعدت من طرف الخبير في مجال الجودة الشاملة (فيليب كروسي) وعرضها تحت عنوان (أين موقع منظمك فيما يتعلق بالجودة؟) وقد أعدت للاستخدام في تسهيل المقابلات أو الاجتماعات ، حيث يحصل كل فرد على نسخة من هذا النموذج ويقوم بتعبئة أو استكمالها، ثم يحسب لنفسه الدرجة التي حصل عليها في النهاية.

إن استكمال النموذج يستغرق عدة دقائق فقط إلا أنه يحقق نتائج ممتازة ويتمثل الهدف من الاستقصاء في الحصول على قناعة كل فرد على أن هناك مجالاً للتحسين في الطريقة التي تنجز المؤسسة أعمالها.

الأداة الثانية: المسح الشامل للأفراد: وهي استقصاء معينة تستخدم بشكل مختلف عن الأداة الأولى ويقوم المدرب الذي ليست له مصلحة محددة في النتائج في مقابلة الأفراد لاستكمال الاستقصاء وقد صممت الأسئلة بحيث تساعد الإدارة على تفهم ادراكات العاملين بالجودة الشاملة والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدراكات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> محمد الصالح الحناوي وإسماعيل السيد، نفس المرجع السابق، ص 42.

هذا المسح يجب أن يستكمل عن طريق مقابلة عدد كافي من العاملين في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة، فإذا كان عدد العمال بالمؤسسة يصل إلى عدة مئات فإن نسبة 10% منهم تعتبر كافية لتحقيق غرض الاستقصاء، أما إذا كان العدد عدة الآلاف أو عشرات الآلاف 0.1% - 1% من العدد تعتبر كافية.

الأداة الثالثة: نموذج مؤسسة بيرفورماكس (العالمية نظام نمط الشخصية) تستخدم هذه الأداة بفعالية في بداية المراحل الأولى لإدارة الجودة الشاملة وأثناء تكوين فرق العمل وتتضمن أنماط السلوك الطريقة التي بها نفكر، ونشعر ونتصرف في بيئتنا اليومية وكيف نستجيب للمواقف والطلبات الجديدة.

ففي مؤسسة تمت معرفة أربعة أنماط سلوكية مما يساعد في مساعي المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي<sup>1</sup>:

- أ. هذا النمط يتميز فيه الشخص بأنه متحرك، غير صبور أحياناً.
  - ب. يتميز الشخص في هذا النمط بأنه يبحث عن الاعتراف والتقدير، غير منظم، يقاوم المعارضة الشخصية.
  - ت. في هذا النمط يتميز الشخص بأنه متعاون ومهوى التملك، اقتنائي، يخشى من تحمل المخاطرة.
  - ث. يكون الشخص في هذا النمط ابتكاري، يخشى الرفض، يقاوم النقد لأفكاره وعمله.
- إن معرفة وفهم هذه الأنماط الأربعة يساعد على تكوين فرق عمل أكثر فعالية، فيمكن أن يكون فريق عمل مزيج من هذا الأنماط بحيث توظف نقاط القوة وكذلك نقاط الضعف لكل فرد في الفريق بهدف الاستفادة بشكل كبير من قدرات كل فرد في الفريق.

وتساهم عملية التدريب بهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فهم شخصيات الآخرين بشكل أفضل وبالتالي يكون التعامل معهم أحسن سواء من قبل أعضاء الفريق أو من طرف المدربين ومنسق إدارة الجودة.

2-3-التقويم أو التقييم التنظيمي: هذا التقويم يساعد على فهم المؤسسة ككيان مشترك بين أفرادها وفهم أعضاء المؤسسة، فهو يقيم الوضع التنظيمي الحالي للمؤسسة، يمكن أن نحدد ما تريد أن تكون عليه المؤسسة إضافة إلى توقعات العملاء.

فالتقويم التنظيمي يمكن من استخدام المقاييس الكمية لمتغيرات غير قابلة للقياس كمعتقدات الأفراد وثقافة المؤسسة التي يمكن اعتبارهما من المتغيرات الغير القابلة للقياس الكمي، فثقافة المؤسسة يمكن

<sup>11</sup> محمد الصالح الحناوي وإسماعيل السيد، نفس المرجع السابق، ص 43.

وصفها على الأفكار، السلوك، المعتقدات التي يشترك فيها كل أعضاء المؤسسة، وهنا كعدة تعاريف لثقافة المؤسسة ويمكن القول أنها تشمل المبادئ والتوقعات التي تؤثر في طريقة وتفكير أعضاء المؤسسة.

الأداة الثالثة: المسح الشامل للعملاء: هذا المسح يمنح المؤسسة إمكانية الاهتمام برضا العملاء، ففي بعض الأحيان تفقد المؤسسة عملاء لهم وزنهم لأسباب بسيطة جداً يمكن تفاديها لو تم الاهتمام بها، فإجراء مسح شامل للعملاء يساعد المؤسسة على معرفة وضبط توقعات العملاء، ويمكن إجراء المسح عن طريق طرح أسئلة أثناء عمل عادي سواء كان لقاء أو عن طريق الهاتف بحيث لا يشعر العميل بأن هناك أسئلة يجب أن يرد عليها، وإذا ذكر العميل بعض القصص في المؤسسة من تقدم وإبداء الاهتمام برغبات العميل، ويمكن أن يتم المسح خلال عملية من عمليات التحسين في إطار الجودة الشاملة أو قبل اختيار مواضيع التحسين من قبل لجنة القيادة أو مجلس الاستشاري للمؤسسة.

-إرجاع الأثر التدريبي: هو الخطوة الأخيرة من مرحلة التقييم، فمن خلال التدريب بالمؤسسة يمكن معرفة ادراكات المشاركين ومن ثمة تقييم أثر للاستثمار على المردود النهائي للتدريب، فاختيار الموضوعات التدريبية وحسن جدولتها يكون له أثر إيجابي على العملية التدريبية ككل. كما لا بد من اطلاع المجلس الاستشاري أو لجنة القيادة لأنه يتم إقرار بعض الالتزامات المالية لمواصلة أو استكمال عملية التدريب، كما يتضح في الملحق رقم 02.

5- المردود النهائي لنتائج التدريب: تشكل نفقات التدريب الجزء الأكبر من ميزانية إدارة الجودة الشاملة، لأن تحقيق على المعرفة الكافية والمهارات المتوفرة لدى العاملين، وما دام قياس تحقيق الأهداف مرتبط بمدى أداء العاملين، فلذا لا بد أن نقيس نتائج التدريب ويمكن تقييم التدريب في أربعة مستويات:<sup>1</sup>

- ردود أفعال المتدربين، هل المتدربين راضون عن البرنامج؟.
- التعلم المكتسب من التدريب، ما هي الحقائق والأساليب والمهارات أو الاتجاهات التي يفهمها ويستوعبها المتدربون؟.
- سلوك المتدربين هل البرنامج التدريبي غير من سلوك المتدربين بطريقة حسنت أداءهم في العمل؟.
- النتائج النهائية، هل البرنامج التدريبي حقق النتائج المرغوبة؟.

<sup>1</sup> محمد الصالح الحناوي وإسماعيل السيد، نفس المرجع السابق، ص 44.

الجدول 1-01: تدريب العاملين بالمؤسسة على نطاق واسع

المهارات	التوجه	الادراك والوعي
فريق العمل	ما هي خطتنا؟	*- ما هي إدارة الجودة الشاملة؟
بناء الفريق	ما هو دوري؟ ماذا يتوقع مني؟	*- كيف يمكنها أن تفيد منظمتها؟.
خدمة العملاء	4-3 ساعات	الآخرين الذين نجحوا 50 دقيقة
طريقة تاجوشي 2-3 أيام		

المصدر: محمد الصالح الحناوي وإسماعيل السيد، نفس المرجع السابق، ص 44

المطلب الرابع : مؤشرات نجاح إدارة الجودة و معوقات تطبيقها

1- مؤشرات نجاح الجودة :

إن الهدف الأسمى لإدارة الجودة يكمن في التحسين المستمر ، حيث يكون مسؤولية كل فرد في المؤسسة، لذا فإنه على المدى الطويل يفضل اخذ التغييرات الايجابية داخل المؤسسة في الحسبان ، ومن التغييرات الايجابية لإدارة الجودة ما يلي :<sup>1</sup>

-التركيز على أهمية البحث

- تعلم كيفية الإصغاء إلى العملاء و القيام بتلبية رغباتهم

- قيام جميع الموظفين بدورات تدريبية على رأس العمل أو برنامج التعليم المستمر خارج المؤسسة

بالإضافة إلى :<sup>2</sup>

- إشراك الإدارة الوسطى.

- التأني في وضع أهداف ذات نتائج ملموسة و سريعة.

- تطوير الاتصالات بين العاملين.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، طبعة الاولى، 2000، ص، 97، 98.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 98..

ولنجاح إدارة الجودة لابد من إن تتسم بالوضوح الشامل لكل أطراف المسؤوليات المتعلقة بالمؤسسة إذ أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين ، ونجاحها يعود إيجابا على الفرد و المؤسسة و المجتمع ككل .

## 2-معوقات تطبيق إدارة الجودة:

على الرغم من مجموعة المكاسب التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة إلا أنها قد تواجه بعض المعوقات التي قد تظهر عند تطبيقها و يمكن تحديدها في <sup>1</sup>:

- عدم توفر المعلومات التي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة ، وكذلك يؤثر عائقا كبيرا للمؤسسات .
  - غياب الثقة التنظيمية الفعالة، ويقصد بها القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المؤسسة وقطاعاتها بشكل شامل
  - عدم التزام القيادة الإدارية العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة
- بالإضافة إلى بعض المعوقات مثل <sup>2</sup>:
- عدم توفر الأنظمة الفاعلة في الاتصالات بين العاملين الأمر الذي يقلل من حماسهم ودافعيتهم للأداء الابتكار اللازم ؛
  - عدم وفرة التخصصات المالية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة ؛
  - نقص المهارات التدريبية في تطبيق الأنظمة لضبط الجودة في المؤسسة ؛
  - انعدام التساوي بين الأهداف و الغرض .

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح، الإدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، دارالفتح، اسكندرية، ص، ص، 192، 193

<sup>2</sup> رافد عمر الحريري، القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 26

## خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث اكتشفنا أهدافها ومراحل تطبيقها في المؤسسة حيث أن هذه الأخيرة لا يمكنها الاستغناء عنها كونها مهمة و ابرز أهداف تطبيق الجودة في المؤسسة الاقتصادية هو تطوير جودة المنتجات مع إحراز تخفيض في التكاليف و الاختصار في الوقت و الجهد لتحسين المنتج.

ولنجاح إدارة الجودة لابد من إن تتسم بالوضوح الشامل لكل أطراف المسؤوليات المتعلقة بالمؤسسة إذ أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين ، و نجاحها يعود إيجابا على الفرد و المؤسسة و المجتمع ككل.

## الفصل الثاني

تمهيد:

يعد الإنتاج بشقيه المادي و الخدمي أساس و محور النشاط الإنساني الفردي و الجماعي, ونظراً لأهمية هذا العنصر "الإنتاج" في و جماعة بتنظيم و إدارة موارده حياة الفرد و الجماعة و كذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول و تقدم المجتمعات اهتم الإنسان فرداً و جماعة بتنظيم و إدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام المهمات للحصول على الإنتاج المطلوب لإشباع حاجاته المتنامية, و مع تعقد و تشابك العلاقات الاجتماعية و الاقتصادية ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم و إدارة الموارد و كذلك عمل الوحدات الإنتاجية المختلفة للحصول على الإنتاج بكفاية اقتصادية عالية.

وبهذا أصبح نشاط الإنتاج الأساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم والرقى للمجتمع, وازداد الاهتمام بهذا القطاع حتى أصبح مجال البحث ودراسة للمهندسين الاقتصاديين والإداريين وكل بدلوه في هذا المجال لزيادة الكفاية فيه. ومن المعروف أن لوظيفة الإنتاج علاقة وطيدة بوظيفة التخزين نظراً لتأثير مستوى المخزون بالكمية المنتجة و العكس.

### المبحث الأول: مفاهيم الإنتاجية

#### المطلب الأول: تعريف الإنتاجية

يمكن بصفة عامة تعريف مصطلح الطاقة الإنتاجية بأنه حجم أو عدد الوحدات التي يتم خلال فترة زمنية معينة، والإنتاجية، بأبسط معانيها، هي نسبة المخرجات إلى المدخلات.

وهناك عدة تعاريف للإنتاجية منها:

- الإنتاجية: هي مقياس للكفاءة التي تحول بها المنشأة المدخلات إلى المخرجات، وتقاس الإنتاجية بمقارنة كمية المخرجات من السلع والخدمات بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاجها.
- الإنتاجية: هي مقياس لقدرة المنشأة أو الاقتصاد القومي على إنتاج أكبر كمية ممكنة من مدخلات معينة.
- الإنتاجية: هي مقياس للكيفية التي تعمل بها المنشأة لتحويل المدخلات (عمل، مواد خام، ماكينات... الخ) إلى سلع وخدمات، وهذا ما يعبر عنه عادة بنسبة المدخلات إلى المخرجات.
- كما أنه يمكن تعريف الإنتاجية بشكل أوسع على أنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات.<sup>1</sup>
- الإنتاجية تعني الاستخدام الأكفأ والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة المتمثلة في القوى العاملة، والمواد الأولية، والطاقة الإنتاجية للمكينات والمعدات، لإنتاج السلع والخدمات المطلوبة.<sup>2</sup>
- الإنتاجية هي مؤشريوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات، قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي.<sup>3</sup>
- الإنتاجية تعني الأداء الأفضل بأحسن الطرق الممكنة، فهي بذلك معيار لإنجاز عمل ما سواءً من قبل الأفراد أو مجموعات العمل أو المنظمة على حد سواء.<sup>4</sup>
- الإنتاجية تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات وبالمعنى الواسع، تعرف الإنتاجية كما يلي:

الإنتاجية = نظام المخرجات / نظام المدخلات

<sup>1</sup> محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو بين النظرية والتطبيق، ط1، بيمكو، دون تاريخ، ص 89.

<sup>2</sup> عبد العزيز أبو نيرة وآخرون، المنتوجية العامة، دار النشر المنار، العراق، 2005، ص 08.

<sup>3</sup> جون مارش، إدارة الجودة الشاملة أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 25.

<sup>4</sup> عبد العزيز أبو نيرة وآخرون، المنتوجية العامة، دار النشر المنار، العراق، 2005، ص 32.

## الإنتاجية والعنصر البشري:

يلعب عنصر العمل دوراً رئيسياً في عملية الإنتاج، من حيث أنه المصدر الوحيد القادر على خلق قيم صافية جديدة، فهو العقل المدبر والمفكر والقادر على الإبداع والابتكار. ومع ذلك فإن عنصر العمل ليس عنصر الإنتاج الوحيد، إذ تساهم معه عناصر مادية أخرى كأدوات العمل، من الآلات ومعدات ومواد خام. لكن هذه العناصر غير قادرة بمفردها على خلق القيم الجديدة، وان ما تتضمنه من قيم يتم تحويله إلى المنتج الجديد عن طريق عنصر العمل.<sup>1</sup>

كما أن الإدارة الفعالة، والقيادة المتعاونة، واتجاهات العمال، ورغباتهم، وسلوكهم وإخلاصهم واهتمامهم بالعمل، كل ذلك، يمثل عناصر هامة لها تأثيرها الكبير على إنتاجية العمل.

فالإنتاجية = المخرجات / المدخلات (عدد العمال، ساعات العمل، أجور العمال).

## الإنتاجية... والإنتاج:

يعني الإنتاج بالمفهوم الشامل تحويل المدخلات من الموارد المادية والبشرية إلى مخرجات يرغبها المستهلكون ويطلبونها في شكل سلع أو خدمات. فالإنتاج هو عملية استخدام موارد طبيعية وبشرية لخلق قيمة عالية لهذه الموارد، من خلال توفير السلع والخدمات المطلوبة. ويكون خلق القيمة بدرجات مختلفة. فقد تكون القيمة المخلوقة مساوية أو أقل أو أعلى من قيمة الموارد المستخدمة.

أما الإنتاجية فهي مقياس لمقدار الإنتاج من استخدام قدر معين من الموارد الاقتصادية في العملية الإنتاجية، فهي النسبة بين المنتج والمستخدم، وهي النسبة الحسابية بين المخرجات (حجم السلع والخدمات المنتجة)، والمدخلات (كمية الموارد التي استخدمت في إنتاجها) وتتكون هذه الموارد من المواد الخام والآلات والطاقة والأرض والمباني الإنتاجية، بالإضافة إلى خدمات العنصر البشري- الإنسان.

فالإنتاج يتضمن متغيراً واحداً يتمثل في المخرجات، حيث يشير إلى الناحية الكمية، ولا يدل على معدل بين متغيرين، وبعبارة أخرى، فإن الإنتاج يهتم في الحصول على زيادة في حجم الإنتاج بغض النظر عن علاقة قيمة المخرجات مع قيمة المدخلات. أما الإنتاجية فهي نسبة قيمة المخرجات إلى قيمة المدخلات، أي أنها تشير إلى المعدل الناتج من متغيرين اثنين، وهما المدخلات والمخرجات، فالعلاقة بينهما تشير إلى معدل لا إلى كمية

<sup>1</sup> محمد رضا شندي، مرجع سابق، ص 90.

مطلقة من الإنتاج وتعني الإنتاجية المرتفعة إمكانية زيادة ما هو منتج باستخدام نفس الموارد، أي بنفس التكلفة، أو بمعنى آخر، إنتاج نفس الكمية بتكلفة أقل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تحليل وتقييم الإنتاجية

#### 1 - قياس الإنتاجية:

قياس الإنتاجية هو جزء طبيعي من عملية التحليل، المراقبة، التقييم، وعملية الإدارة، فالإداري يجب أن يقيس الإنتاجية من أجل تحسينها.

إن قياس الإنتاجية يساعد على:

- معرفة وضع المنظمة، وإلى مدى وصلت في تطبيق خطط زيادة الإنتاجية.
- درجة تحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة (فاعلية الإدارة).
- معرفة كفاءة استغلال الموارد لخلق ناتج معين.
- الحكم على فاعلية المنشأة - القدرة على المنافسة والبقاء في دنيا الأعمال.
- معرفة اتجاهات الإنتاجية في المنظمة.
- مقارنة إنتاجية المنشأة مع إنتاجية منشأة أخرى مشابهة.
- وضع الأهداف للوصول إلى الغايات.
- تحديد المعوقات المحتملة.
- بث الروح المعنوية في الآخرين للعمل على تحقيق الأهداف (مع تركيز الاهتمام على الأولويات).

إن نظام القياس السليم للإنتاجية هو الذي يتصف بما يلي:

- يبين ما إذا كانت استراتيجيات الإنتاجية قد أفضت إلى أي تحسينات حقيقية.
- أن يغطي جميع الموارد والعمليات في المنظمة.
- أن يعطي صورة شمولية كاملة للنشاط، وليس صورة جزئية فقط
- يتضمن مؤشرات بسيطة وواضحة عن الأداء (الإنتاج، الربح، الجودة)
- يتضمن مؤشرات للأداء الحالي والمستقبلي، ويعزز الروابط بينهما
- أن يتمكن من تحويل قياس التغيير في الأرباح إلى قياس في التغيير في الإنتاجية
- أن يخضع هذا النظام لمراجعة مستمرة لتطويره وتحديثه.

<sup>1</sup> جون مارش، مرجع سابق، ص 30.

مقاييس الإنتاجية:

أ - الإنتاجية الجزئية: هي نسب المخرجات إلى إحدى فئات المدخلات، وتعكس هذه المقاييس التغيير في الكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى تغيرات في مزج المدخلات .

وتعتبر الإنتاجية الجزئية عن العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، بحسب الصيغة التالية:

$$= \text{المخرجات} / \text{أحد المدخلات}$$

الإنتاجية الجزئية = المخرجات / أحد عناصر الإنتاج (العمل، رأس المال، المواد الخام.. إلخ).

وعلى هذا يمكن التمييز بين عدة أنواع من الإنتاجية الجزئية مثل إنتاجية العمل، إنتاجية رأس المال، إنتاجية المواد، إنتاجية الآلات، وإنتاجية المستخدمة.

1- إنتاجية العمل: تشير إلى النسبة بين المخرجات، وعدد المشتغلين، أو عدد ساعات العمل.

2- إنتاجية المواد: تشير إلى النسبة بين المخرجات والمواد المستخدمة في الإنتاج.

3- إنتاجية الآلات: وتشير إلى العلاقة بين قيمة الإنتاج وعدد ساعات تشغيل الماكينات.

4- إنتاجية رأس المال: تشير العلاقة بين قيمة الإنتاج وقيمة رأس المال المستثمر.

إنتاجية العمل:

على الرغم من تعدد أنواع الإنتاجية، فإن العمل تعد من أكثر أنواع الإنتاجية أهمية نظراً لدور العمل الحاسم في تحديد وتقرير مستويات التطور الاقتصادي، إذ تحتل إنتاجية العمل موقعاً متميزاً بين أنواع الإنتاجية بسبب الدور الأساسي والرئيسي لعنصر العمل في عملية الإنتاج، لذلك، ونظراً لأهمية عنصر العمل بات استخدام مصطلح الإنتاجية يقصد به إنتاجية العمل. وبذلك تعرف إنتاجية العمل بأنها عبارة عن المعدل الناتج عن النسبة بين كمية الإنتاج وبين عدد المشتغلين، أو عدد ساعات العمل.

ويعد مقياس إنتاجية العمل أداة تحليلية من قبل القائمين على التخطيط القومي، ويستخدم كذلك لخدمة القائمين على إدارة المنشآت الاقتصادية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص28.

- 1 - تعكس التفاعل العضوي لعنصر العمل مع عناصر الإنتاج الأخرى المستخدمة في عملية الإنتاج، وبذلك يصبح مؤشر إنتاجية العمل مؤشراً هاماً للتعبير عن كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المادية منها والبشرية.
- 2 - يستخدم معيار إنتاجية العمل لأغراض تخطيط القوى العاملة، وعلى المستويين الجزئي والكلّي، بما فيها تخطيط الأجور، تدريب القوى العاملة، وبرامج تحفيز العاملين، ومن جهة أخرى فإن تخطيط إنتاجية العمل يساهم في التأثير في جوانب عديدة وبالأخص خطط الإنتاج.
- 3 - يساعد كذلك معيار إنتاجية العمل في إجراء التقديرات اللازمة لاحتياجات المشاريع من القوى العاملة.
- 4 - إن متابعة وتخطيط إنتاجية العمل من شأنه أن يؤدي إلى خلق التناسب الصحيح بين تطور الأجور وإنتاجية العمل، أي ربط مستوى الأجور بمستوى الإنتاجية.
- 5 - إن قياس إنتاجية العمل ومراقبتها قد يؤدي إلى نتائج اقتصادية هامة، مثل:
  - ربط أجور العمل بمستوى الإنتاجية تعد مناسبة لمشكلة التضخم وارتفاع الأسعار.
  - زيادة معدلات الأرباح، وبالتالي تنمية القدرة على الاستثمار وزيادة الدخل ومعدل الاستخدام.
  - تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية، وتنمية الصادرات الوطنية.
  - انخفاض أسعار السلع والخدمات، وبالتالي رفع المستوى المعيشي للسكان.
  - التوفير في الجهد البشري، وتوجيهه نحو الإبداع والابتكار.

ومن أهم أسباب اعتبار مفهوم الإنتاجية مرادفاً لإنتاجية العمل يعود إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- 1 - سهولة قياس إنتاجية العمل مقارنة مع إنتاجية العناصر الأخرى، ووفرة الإحصاءات الخاصة بالعمل والأجور.
- 2 - الدور الفعال الذي يؤدي عنصر العمل في العملية الإنتاجية كونه العنصر الرئيس الذي تتوقف عليه زيادة الإنتاجية.
- 3 - الدور الهام الذي يلعبه عنصر العمل في رفع مستوى معيشة الأفراد، فارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع إنما يتوقف أساساً على مستوى التقدم والتطور الذي يصيب عنصر العمل.

إنتاجية العمل = كمية الإنتاج / كمية العمل

إنتاجية العمل = كمية العمل / كمية الإنتاج

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، نفس المرجع، ص 47.

إذا كان الهدف من قياس إنتاجية العمل معرفة عدد الوحدات المنتجة خلال وحدة من الزمن أو العامل الواحد فتستخدم الصيغة الأولى، أما إذا كان الهدف معرفة الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة أو عدد العمال اللازمين فيفضل استخدام الصيغة الثانية.

### نسب إنتاجية العمالة

إنتاجية العمل هي نسبة مجموع الإنتاج الفعلي المتحقق من قبل أي منشأة أو صناعة في فترة زمنية محددة، إلى مجموع القوى العاملة أو عدد ساعات العمل المستخدمة في الإنتاج:

إنتاجية العمل = المخرجات / مجموع ساعات العمل، أو

إنتاجية العمل = القيمة المضافة / الأجور

ونظراً لسهولة قياسها، ولأهمية الأجور والرواتب واحتلالها نسبة كبيرة من التكاليف الكلية، وبالتالي فإن أي زيادة في إنتاجية العاملين سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

ومن أهم نسب إنتاجية العمل ما يلي:

### 1- إنتاجية ساعة العمل:

تقيس هذه النسبة العلاقة بين قيمة، حجم، أو عدد وحدات الإنتاج الفعلي خلال فترة معينة ومقدار العمل المبذول في إنتاجها:

إنتاجية ساعة العمل = كمية أو قيمة الإنتاج خلال فترة معينة / عدد ساعات العمل خلال نفس الفترة

وفي العادة تتم مقارنة هذا المعدل مع إنتاجية ساعة العمل المعيارية أو مع إنتاجية ساعة العمل في السنوات السابقة، وكذلك مع إنتاجية ساعة العمل في الصناعة.

ويمكن استخدام مقلوب النسبة السابقة لنشير إلى كمية العمل اللازمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتج:

إنتاجية العمل = عدد ساعات العمل خلال فترة معينة / كمية أو قيمة الإنتاج خلال نفس الفترة.

### 2- إنتاجية العامل الواحد:

وهي أكثر المقاييس الإنتاجية شيوعاً، وتعكس هذه النسبة ما ينتجه العامل الواحد بالدينار أو عدد وحدات الإنتاج خلال فترة زمنية محددة.

إنتاجية العامل الواحد = كمية أو قيمة الإنتاج / متوسط عدد العاملين

إنتاجية العامل الواحد = القيمة المضافة / متوسط عدد العاملين<sup>1</sup>

تشير النسبة المتدنية إلى:

- انخفاض معنويات العاملين.
- انخفاض إنتاجية العمل.
- تدني جودة المنتج.
- فائض في عدد العاملين.

3- إنتاجية الدينار من الأجور:

يبين هذا المعدل الكمية التي ينتجها الدينار الواحد المدفوع كأجور إلى العاملين، ويمكن حسابه كما يلي:

إنتاجية الدينار = كمية أو قيمة الإنتاج / قيمة الأجور والمزايا التي يحصل عليها العاملين

4- إنتاجية ساعة العمل (استخدام القيمة المضافة):

ويتم احتساب هذا المعدل كما يلي:

إنتاجية ساعة العمل = صافي القيمة المضافة / عدد ساعات العمل

ويمكن استخدام مقلوب هذه المعادلة لبيان عدد ساعات العمل اللازمة لإنتاج دينار من صافي القيمة المضافة:

إنتاجية ساعة العمل = عدد ساعات العمل / صافي القيمة المضافة

5 القيمة المضافة لتكلفة العمل:

هي القيمة المضافة التي تولدها كل وحدة من تكاليف العمل، فعندما تكون هذه النسبة عالية، كلما كانت المنشأة أكثر منافسة بالنسبة لتكاليف العمل.

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، نفس المرجع، ص 53.

## تكاليف العمل لكل عامل:

تقيس تكلفة العمل لكل عامل متوسط الأجر الذي يحصل عليه كل عامل في المنشأة، وكلما كانت هذه النسبة عالية، كلما دل ذلك على عائد أعلى للعامل، والعكس بالعكس.

6-تكلفة وحدة العمل:<sup>1</sup> وهي نسبة تكلفة العمل إلى مجمل المخرجات:

تقيس تكلفة وحدة العمل المصاريف التي اتفقت لإنتاج دينار واحد من المخرجات لكل عامل. تشير النسبة العالية إلى أن تكاليف العمل عالية، والتي يمكن أن تعزى إلى ندرة العمل، والمعدل العالي لدوران للعمل، وربما تكون أيضاً بسبب الافتقار للعمل الماهر.

7-نسبة تكلفة العمل إلى مجموع المدخلات:

وتبين مقدار تكاليف العمل منسوبة إلى مجموع المدخلات

$$= (\text{تكاليف العمل} / \text{مجموع المدخلات}) * 100$$

تشير النسبة العلية إلى كبر حصة تكاليف العمل في مجموع المدخلات، والتي قد تعزى إلى:

- توظيف العمال الماهرين.
- كثافة عالية للعمال.
- إعادة العمل على المنتجات ذات العيوب.
- ساعات عمل إضافية زائدة.
- ارتفاع تكلفة العمل لكل عامل.

## الأسباب المحتملة:

- إنتاجية متدنية لعنصر العمل.
- سوء تعيين المهام وجدولة العمل.
- عمل إضافي مفرط.
- عدم الاستخدام الحقيقي لقدرات العاملين.
- الافتقار إلى الرقابة.

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، نفس المرجع، ص59.

### 8- القيمة المضافة لكل عامل:

تبين مقدار الثروة التي تولدت في المنشأة منسوبة إلى عدد العاملين.

$$= \text{القيمة المضافة} / \text{عدد العاملين}$$

تعكس النسبة العالية إلى:

- كفاءة الإدارة.
- ولاء وإخلاص العاملين.
- الطلب على المنتج.
- فاعلية السعر.

وتعكس النسبة المتدنية (للقيمة المضافة لكل عامل) ما يلي:

- ارتفاع الفاقد في الوقت والمواد والخدمات.
- نظام الأجور غير الملائم، وانخفاض معدلات الأجور.
- ارتفاع تكلفة المواد والخدمات المستخدمة في الإنتاج.
- رداءة جدولة العمليات الإنتاجية.
- قلة مهارة العاملين.
- عدم كفاءة طرق الإنتاج.
- إعادة العمل على المنتج بسبب العيوب.
- الافتقار إلى برامج تدريب وتأهيل العاملين.

ومن المؤشرات الأخرى المستخدمة في قياس مستوى الإنتاجية هي:

### \*- إنتاجية رأس المال:

تعبر إنتاجية رأس المال عن العلاقة بين قيمة حجم الإنتاج الفعلي خلال فترة معينة، وبين مقدار رأس المال المستثمر بشتى أشكاله والذي استخدم لإتمام عملية الإنتاج.

ويقسم رأس المال المستثمر إلى رأس مال ثابت، ورأس مال عامل. ويشتمل رأس المال الثابت على الأرض والأبنية الإنتاجية والمكينات والآلات والمعدات، وتزداد إنتاجية رأس المال الثابت إذا تم استخدام الطاقة الإنتاجية المتاحة للمكينات والمعدات بشكل كفاء، أي إذا انتفع بها إلى أقصى درجة.<sup>1</sup>

وتقاس نسبة الانتفاع بالمعدات بالوقت الفعلي لتشغيلها بالنسبة للوقت المتاح:<sup>2</sup>

ونسبة الانتفاع بالمعدات = الوقت الفعلي لتشغيل المعدات / الوقت المتاح لتشغيل المعدات

إن الوقت الفعلي لتشغيل المعدات = الوقت المتاح - الوقت الضائع.

أما رأس المال العامل فيستخدم في تغطية تكاليف التشغيل المتغيرة والثابتة (عدا الإهلاكات).

ويعبر عن إنتاجية رأس المال بالعلاقات التالية:<sup>3</sup>

وتقاس إنتاجية رأس المال بقسمة القيمة المضافة على الأصول الثابتة. وتبين القيمة المضافة التي

يولدها كل دولار مستثمر في الأصول الثابتة.

= القيمة المضافة / رأس المال المستثمر.

= القيمة المضافة / رأس المال الثابت

وتشير هذه النسبة إلى درجة الارتفاع من الأصول الملموسة الثابتة، تشير النسبة العالية إلى كفاءة

الانتفاع من الأصول الثابتة.

أما النسبة المتدنية فتعكس قلة الانتفاع من الأصول الثابتة وتقاس إنتاجية رأس المال أيضاً بقسمة

قيمة الإيرادات على إجمالي التكاليف المباشرة

= إجمالي الإيرادات / إجمالي التكاليف المباشرة.

وتقاس إنتاجية رأس المال العامل بمعدل دورانه في العملية الإنتاجية.

معدل دوران رأس المال العامل = المبيعات / قيمة رأس المال العامل.

ويمكن التعبير عن إنتاجية رأس المال أيضاً باستخدام النسب التالية:

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، نفس المرجع، ص 73

<sup>2</sup> فريد عبد الفتاح، النهج العلمي لتطبيق إدارة الإنتاج في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 110.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 112.

1-إنتاجية الدينار من رأس المال المستثمر: وتعتبر عن قيمة الإنتاج الفعلي إلى رأس المال المستثمر (رأس مال ثابت + رأس مال عامل).

وتبين النتيجة مقدار ما أنتجه كل دينار مستثمر من المخرجات (سلع وخدمات)، أو مدى مساهمة الدينار المستثمر في الإنتاج.

2-إنتاجية الدينار من رأس المال المستثمر (باستخدام القيمة المضافة):<sup>1</sup>

إنتاجية الدينار = صافي القيمة المضافة / رأس المال المستثمر.

3-إنتاجية الدينار من إجمالي الأصول:

= قيمة الإنتاج / قيمة إجمالي الأصول.

4-إنتاجية الدينار من صافي الأصول (باستخدام صافي القيمة المضافة):

= صافي القيمة المضافة / صافي الأصول (الأصول – الاهتلاكات).

وتبين هذه النسبة مقدار ما ينتجه دينار من صافي الأصول من القيمة المضافة بعد الأخذ بعين الاعتبار مصاريف الاستهلاك.

5-إنتاجية الدينار من الآلات (باستخدام إجمالي القيمة المضافة):

= إجمالي القيمة المضافة / إجمالي قيمة الآلات.

وتعتبر هذه النسبة عن مقدار إنتاجية الدينار المستثمر في الآلات من إجمالي القيمة المضافة، بدون الأخذ بعين الاعتبار مصاريف الاستهلاك.

6-إنتاجية الدينار من الأصول الثابتة:

= كمية الإنتاج / صافي الأصول الثابتة (الأصول الثابتة بعد خصم الإهلاك)

وتقيس هذه النسبة مدى استغلال الأصول الثابتة ومساهمتها في كمية الإنتاج الفعلي، حيث إنها تمثل ما ينتجه دينار من الأصول الثابتة (مستثمر في الأصول الثابتة) من الإنتاج الفعلي للمشروع.

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح، نفس المرجع، ص121.

7-معدل دوران رأس المال: تقاس إنتاجية رأس المال بقسمة قيمة المخرجات على الأصول الثابتة. وتبين مجمل المخرجات التي يولدها كل دولار مستثمر في الأصول الثابتة.

= المخرجات / قيمة الأصول الثابتة.

وتشير هذه النسبة إلى الكفاءة في الانتفاع من رأس المال المستثمر، و/أو أنظمة التسويق في المنشأة، وتشير النسبة العالية إلى كفاءة الانتفاع من رأس المال المستثمر، وأنظمة التسويق الجيدة.

أما النسبة المتدنية فتعكس قلة الانتفاع من رأس المال المستثمر، الدوران المنخفض للمواد، ارتفاع مستوى المخزون تحت التشغيل للأصول الثابتة.

8-كثافة رأس المال: <sup>1</sup> وتشير إلى نصيب العامل الواحد من الأصول الثابتة للمنشأة وتقاس كما يلي: (الأصول الثابتة / عدد العمال).

تبين هذه النسبة ما إذا كانت المنشأة من الصناعات كثيفة رأس المال أم كثيفة العمل، وتشير النسبة العالية إلى ارتفاع كثافة رأس المال، أما النسبة المتدنية، فتبين اعتماد المنشأة على كثافة العمل، أي توظيف أكبر قدر من العمال، وبمعنى آخر، انخفاض نسبة المدخلات من التكنولوجيا المتطورة.

\*- إنتاجية المواد: المخرجات / (الخامات والمواد الأولية، مواد التعبئة والتغليف، المواد غير المباشرة وغيرها).

\*- إنتاجية التجهيزات: المخرجات / التجهيزات (آلات، معدات، ماكينات).

\*- إنتاجية الطاقة: المخرجات / كيلوات / ساعة.

ويعبر كل واحد من هذه المقاييس مقياساً جزئياً للإنتاجية. وتستخدم لحساب التكاليف ولمعرفة نسبة مساهمة كل منها في رفع الإنتاجية. ويمكن معرفة أيها أكثر تأثيراً على رفع الإنتاجية.

#### ب - إنتاجية العوامل المتعددة:

عندما يستعمل أكثر من عامل أو عنصر لقياس الإنتاجية، مثل العمل، رأس المال، المواد الخام، الطاقة.... وغيرها، فتسمى الإنتاجية في هذه الحالة إنتاجية العوامل المتعددة، وعندما تستخدم جميع العوامل أو العناصر (رأس المال، العمل، الطاقة، وغيرها) لقياس الإنتاجية، فتسمى الإنتاجية في هذه الحالة، بإنتاجية العوامل الكلية.

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح، نفس المرجع، ص 128.

= المخرجات/ اثنين من المدخلات.

وغالباً ما يستخدم هذا المقياس عند عمل مقارنات للإنتاجية بين الشركات في الصناعة، أو بين فترة وأخرى في نفس الشركة.

وعند تحليل إنتاجية العوامل الكلية، فإنه من المهم قياس كل عامل بنفس وحدة القياس (كالدولار مثلاً) التي تقاس بها بقية العوامل.

#### ت - الإنتاجية الكلية:

تشير الإنتاجية الكلية (أو إنتاجية العوامل الكلية) إلى العلاقة الكمية بين الإنتاج وبين جميع عناصر الإنتاج التي ساهمت في إنتاجه، وعليه الإنتاجية بحسب هذا المفهوم ما هي إلا النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية محددة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج.

وقد تكون هذه المدخلات (العمل، المواد، الطاقة، رأس المال)، لذا يمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية كما يلي:

$$= \text{إجمالي المخرجات} / \text{إجمالي المدخلات}^1$$

إنتاجية العوامل الكلية = المخرجات الكلية / المدخلات الكلية (العمل + المواد + الطاقة + رأس المال... إلخ).

إنتاجية العوامل الكلية:

- تقيس مستوى الإنتاجية في المنظمة، وكذلك معدل نمو الإنتاجية.
- تحدد وضع الإنتاجية لغرض المقارنة.
- تشير النسبة إلى مقدار العائد من المخرجات الذي تولده كل وحدة من المدخلات.

الإنتاجية الكلية = إجمالي المخرجات / إجمالي المدخلات، وتشير النسبة العالية إلى الأداء في المنشأة، والعكس بالعكس.

وتعكس الإنتاجية الكلية مدى كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة (المادية والبشرية) بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات بنفس الكمية أو بكمية أقل من عناصر الإنتاج.

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح، نفس المرجع، ص 139.

فالمدخلات الكلية هي مجموع كميات العمل ورأس المال والمواد والطاقة الموظفة في الإنتاج، فإنتاجية العوامل الكلية هي أفضل مقياس للكفاءة الإنتاجية للاقتصاد الوطني.

ولكن لصعوبة قياس الإنتاجية الكلية، أدى الأمر إلى تقليل فائدتها العملية، لذلك تم اعتماد الإنتاجية الجزئية كمقياس للإنتاجية لسهولة قياسها.

## 2 - تحليل وتقييم الإنتاجية:

- يشخص مواطن الضعف والقوة من خلال تحليل قضايا الإنتاجية، وفجوات أو ثغرات الإنتاجية.
- تعيين أسباب ومواضع الضعف.
- يبحث عن المفتاح الرئيسي لتحسين الإنتاجية.

أما عملية تقييم الإنتاجية فهي جزء مهم من برنامج تحسين الإنتاجية، إذ أنها تعطي مؤشرات للأداء الحالي، وتكشف جوانب الضعف ومجالات التحسين المطلوب، كما تبين ما حققه البرنامج من نتائج.

- يجب أن يكون أسلوب التقييم بسيط سهل الفهم قليل الكلفة.
- توفير المعلومات على أسس واحدة عن الإنتاجية دورياً وتحديد مناطق التغيير السلبي.
- إيصال المعلومات إلى الأفراد المعنيين بتحسين الإنتاجية.

ومن بين أدوات التقييم الإنتاجية: القيمة المضافة، نسب الإنتاجية ومعايير الإنتاجية.

## المطلب الثالث: تخطيط وتحسين الإنتاجية

### 1-تخطيط الإنتاجية:

- وضع أهداف تحسين الإنتاجية.
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- تحديد الخطة النهائية.
- تعيين الدائرة المسؤولة عن تنفيذ هذه الخطة.

### 2-تحسين الإنتاجية:

- تنفيذ خطط تحسين الإنتاجية.
- مراقبة العمليات الإنتاجية من أجل تحليل أسباب انحراف النتائج عن الخطط الموضوعية.

ومن خلال فهم العلاقة بين المخرجات والمدخلات، يمكن زيادة الإنتاجية بعدة طرق:<sup>1</sup>

- زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات.
- زيادة المخرجات باستخدام نفس المدخلات.
- بقاء المخرجات دون زيادة، مع تخفيض المدخلات.
- الحصول على مستوى أقل من المخرجات، من كمية أقل بكثير من المدخلات.
- زيادة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة زيادة المدخلات.
- انخفاض في مستوى المخرجات، مع انخفاض أكبر في مستوى المدخلات.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على تحسين الإنتاجية

من بين العوامل المؤثرة على تحسين الإنتاجية:<sup>2</sup>

- 1 - نسبة رأس المال إلى العمل: وتمثل مقياساً فيما إذا تم استثمار مبلغ كاف في المصنع والآلات، وذلك لجعل استخدام ساعات العمل أكثر فعالية.
- 2 - ندرة بعض مصادر الطاقة والمياه والمعادن: والتي تؤدي إلى خلق مشاكل الإنتاجية، فعلى سبيل المثال فإن ارتفاع تكاليف الطاقة سيؤثر على العلاقة بين الكلفة والحجم بشكل يجعل منها غير اقتصادي.
- 3 - التغييرات في قوة العمل: سواء كان ذلك داخل المؤسسة الواحدة وذلك من خلال النقل، الترفيه، وبين المؤسسات المختلفة التي تطلب تخصيص مبالغ كبيرة لتدريب وتعليم العاملين وذلك لكي يتمكنوا من التعامل مع المستجدات التكنولوجية في مجال العمل.
- 4 - الإبداع وتكنولوجيا: حيث يمثلان السبب الرئيسي في تحسين الإنتاجية، ولتكنولوجيا مساهمة في نصف ما يتحقق من الإنتاجية .
- 5 - الأنظمة والقوانين والتشريعات: تمثل قيود بعض المنظمات في التشريعات الصناعية المتعلقة بالسلامة والصحة والتلوث تؤدي إلى تخفيض الإنتاجية.
- 6 - العوامل الإدارية: تمثل في الطرق التي يمكن للمنظمة أن تستفيد من مدراءه الذين يتميزون بكفاءات إدارية عالية ويتقاضون رواتب ومخصصات عالية وذلك نتيجة للمؤهلات العلمية العالية الذي لديهم وخبرتهم العلمية، ومقابل ذلك فإن المؤسسة تتوقع من هؤلاء المدراء أن يكونوا

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص114.

<sup>2</sup> غول فرحات، الوجيز، في اقتصاد المؤسسة، دارالخلدونية، 2008، ص 41.

مستعدين لتحمل شيء من المخاطرة، إن ضعف التنظيم وسوء القرارات المتخذة سيؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الإنتاجية.

7 - نوعية حياة العمل: يوضح هذا المصطلح ثقافة المنظمة وإلى أي درجة تستطيع المؤسسة أن تحفز العاملين، وأن تحقق لديهم حالة الرضا، إن تحسين بيئة العمل (إضاءة، تهوية، تدفئة، ... إلخ) يؤدي إلى خلق حالة الرضا لدى العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

## المبحث الثاني: علاقة إدارة الجودة بالإنتاجية

## المطلب الأول: أهمية الإنتاجية في المؤسسة

تعد الإنتاجية بمثابة المحور الرئيسي للنهوض بالتنمية الاقتصادية الاجتماعية في أي مجتمع، فعن طريق زيادة الإنتاجية وتحسين مستوياتهم أحداث زيارة وقلة في دخول الأفراد وبالتالي توليد المدخرات التي يمكن من خلالها إيجاد استثمارات تدعم النظام الاقتصادي وتوفر فرص عمل جديدة وتحقيق التقدم. وتزيد أهمية الإنتاجية في الدول النامية والأقل نمواً وذلك لما تواجهه من مشاكل تتمثل في التخلف الاقتصادي والاجتماعي الناتج عن سوء استخدام الموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية فمشكلة التخلف لا ترجع إلى قلة هذه الموارد وإنما ترجع إلى سوء استغلال هذه العناصر وهذا ما يمنعه من الوصول إلى المستوى الإنتاجي المطلوب.

## المطلب الثاني: آثار تحسين الإنتاجية

لتحسين الإنتاجية العديد من الآثار الإيجابية التي تنعكس على جهات عدة أولها الفرد؛ فإذا ما تحسنت الإنتاجية ارتفع دخل الفرد، وتحسن مستواه الاقتصادي، كما أن لتحسين الإنتاجية أثر مهم على المنشأة نفسها؛ إذ يرفع ذلك القدرة التنافسية لها، من خلال قدرتها على خفض الأسعار، الأمر الذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة حجم الأرباح ومضاعفتها، ورفع قدرها، ومكانتها في السوق. آثار تحسين الإنتاجية لا تتوقف على الفرد، والمنشأة وحسب؛ بل تطل الدولة أيضاً، إذ ستصير هذه الأخيرة رقماً صعباً في الأسواق العالمية، وسترتفع قيم صادراتها، وتنخفض قيم مستورداتها، وتحسن أوضاع مواطنيها، الأمر الذي سيؤدي إلى خفض المشكلات في المجتمع، وسيادة الأمن، والسلام بشكل كبير، ولعلّ الدول الكبيرة التي استطاعت ترك الكوارث التي حلت بها خلفها، والالتفات إلى بناء الفرد، وزيادة الإنتاج هي خير مثال على ذلك.

حيث أن زيادة الإنتاجية قد تؤدي إلى:

- 1 - زيادة الجودة مع ثبات تكاليف الإنتاج للوحدة الإنتاجية.
- 2 - وزيادة الإنتاجية قد تؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج مع ثبات جودته
- 3 - وزيادة الإنتاجية قد تؤدي إلى زيادة الجودة وإلى انخفاض تكاليف الإنتاج وهذا ما تتميز به الشركات الصناعية التي تمتلك قدرة تنافسية كبيرة..

الإنتاجية باختصار هي تنفيذ الأعمال ببراعة أو بمهارة متميزة وليس بمشقة أو بجهد مضيء.. وتنفيذ الأعمال ببراعة يؤدي إلى تحقيق جودة أفضل أو يؤدي إلى تخفيض التكاليف وقد يؤدي إلى كليهما معا:

الإنتاجية = الكفاءة الإنتاجية + الفعالية الإنتاجية والشركات الصناعية التي لا تستطيع قياس الإنتاجية في أعمالها الإنتاجية لن تستطيع إدارتها..

المطلب الثالث: الرقابة على جودة المنتج

أولا - قياس جودة المنتجات:

1-أهمية جودة المنتجات : تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين ما يريده العميل وبين ما يمكن أن تقدمه المؤسسة من إمكانيات وقدرات ، تلائم المواصفات والخصائص التي تريد ترسيخها في منتجاتها ، لكي تستطيع الوصول إلى أهدافها المختلفة بالشكل المطلوب الذي يساهم في تحسين القدرات التنافسية وسمعتها في السوق .

أ - أهمية الجودة بالنسبة للعملاء : يعتبر مستوى الجودة في المنتجات المقدمة للعملاء من الأمور الهامة بالنسبة لهم، إذ أن قرار الشراء لهم يعتمد على مدى توفر الجودة في السلع، فقد يرغبون في شراء السلع الأجنبية بالرغم من ارتفاع أسعارها ويرفضون السلع المحلية لانخفاض مستوى جودتها وارتفاعها في السلع الأجنبية، فالمستهلك الأمريكي مثلا يفضل العديد من السلع اليابانية وبشكل خاص السيارات والإلكترونيات على مثيلاتها من السلع الأمريكية. وقد أسهم مطلب ضرورة توفير الجودة في السلع المقدمة للعملاء في ظهور جمعيات مختصة للدفاع عن المستهلكين وحمايتهم وإرشادهم للسلع الأكثر جودة وأمانا.

ب - أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة المنتجة : تظهر أهمية توفر الجودة في السلع بالنسبة للمؤسسة المنتجة من خلال ما يلي :

- أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة، فالعميل سيكرر شراءها ويقنع الآخرين.

- أن مستوى الجودة يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم المبيعات ، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة في ظل جودة المنافسة الشديدة بين المنتجات المعروفة ، فإن هذا يتطلب العناية المركزة ومواكبة التقدم الحاصل .

- يترتب على غياب الجودة تحمل المؤسسة لتكاليف باهظة ستؤثر سلبا على أرباحها وسيولتها النقدية وسمعتها في السوق وإضعاف قدرتها التنافسية وربما عدم القدرة على البقاء في السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبيوي، إدارة الجودة الشاملة، داركنوز، عمان، الأردن، 2006، ص. 70

## 2- طرق قياس جودة السلع:

- أ - الفحص النظري : يمكن اعتباره أرخص وأسهل طريقة للاختبار، إلا أن عيبه يكمن في عدم الثبات الكافي القادر على التمييز.
- ب - طريقة الاختبار الإتلافي : يتعلق بالقياسات الطبيعية والميكانيكية مثل اختبار قوة الشد ، وهي تسبب إتلاف المنتج بأكمله أو جزء منه.
- ت - طريقة معامل ضبط الجودة والمختبرات : حيث تؤكد على أجهزة الاختبارات غير المتلفة التي تعتمد مثلاً على التحليل أو الأشعة الصوتية أو أشعة جاما أو الاهتزازات العالية والموجات فوق الصوتية والمغناطيسية.
- 3- خطوات قياس جودة المنتجات: عملية القياس التي تتم من أجل التحقق من معايير الجودة ، حيث تمر عملية القياس بعدة خطوات هي<sup>1</sup>:
- أ - خطوة اختيار المقاييس المراد إجراؤها : حيث أن المقياس الذي يؤدي إلى الإجابة على بعض الأسئلة يجب أن يتم اختياره ، ومن ثم يجب أن يتم تشكيله وتعريفه من أجل الحصول على الإجابات.
- ب - خطوة اختيار المكونات التي يجب أن يتم تقييمها : حيث أنه ليس من الضروري أن يتم اختيار كل العناصر من أجل القيام بقياس المعايير عليها، بل يفضل التركيز على المكونات الجوهرية والتي يتم استخدامها بشكل ثابت.
- ت - خطوة قياس خصائص المكونات والعناصر: العناصر المختارة يتم قياسها، والمقاييس المصاحبة لها يتم قياس قيمة المعيار لها ، حيث يتطلب هذا تضمين عملية معالجة تمثيل العناصر مثل التصميم، وذلك باستخدام بيانات ثم جمعها بشكل تلقائي باستخدام أدوات وبرمجيات حاسوب متطورة.
- ث - خطوة تعريف المقاييس ا لمج هولة : بعد أن تتم عملية القياس للمكونات فيجب أن تبدأ عملية مقارنة هذه المقاييس مع مقاييس سابقة والتي سبق أن تم تسجيلها وحفظها في قواعد البيانات محوسبة وعندها يتم بحث القيم غير العادية أو القيم العالية لكل مقياس، حيث إنه من الممكن أن تؤدي هذه إلى الأخطاء أو المشكلات التي تصاحب هذه المكونات ذات المقاييس العالية.
- ج - خطوة تحليل العناصر المجهولة : بعد أن يتم تعريف المكونات التي لها قيم مجهولة أو عالية يجب أن يتم اختيار هذه العناصر ليتم التقرير فيما إذا كانت قيم القياس ا لمج هولة لهذه العناصر تعني أن جودة هذه العناصر لم يتم تحقيقها أو تم تحقيق الجودة فيها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 72.

## خلاصة الفصل:

وفي الأخير نشير أن النشاط الإنتاجي هو أساس قي المنظمات الاقتصادية بشكل عام، وفي المنظمات الصناعية بشكل خاص، وللإنتاج أسلوبين الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع، والإنتاج كغيره من الأنظمة تسيير معلوماتيات عن طريق مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات.

تعد الإنتاجية بمثابة المحور الرئيسي للنهوض بالتنمية الاقتصادية الاجتماعية في أي مجتمع، فعن طريق زيادة الإنتاجية وتحسين مستوياتهم أحداث زيارة وقلّة في دخول الأفراد وبالتالي توليد المدخرات التي يمكن من خلالها إيجاد استثمارات تدعم النظام الاقتصادي وتوفر فرص عمل جديدة وتحقيق التقدم.

وتزيد أهمية الإنتاجية في الدول النامية والأقل نمواً وذلك لما تواجهه من مشاكل تتمثل في التخلف الاقتصادي والاجتماعي الناتج عن سوء استخدام الموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية فمشكلة التخلف لا ترجع إلى قلة هذه الموارد وإنما ترجع إلى سوء استغلال هذه العناصر وهذا ما يمنعها من الوصول إلى المستوى الإنتاجي المطلوب.

# المقدمة العامة

# الفصل الأول

## الفصل الثاني

# الفصل التطبيقي

الخاتمة العامة



# قائمة المصادر والمراجع

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث و المتمثلة في الفصلين السابقين ، نقوم بإسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة أغذية الأنعام محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بدراستنا.

بحيث سنطرق إلى التعرف على الجانب التاريخي للمؤسسة والحالي لها، وتحديد دور الإدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة بحيث سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الأنعام UAB .

المبحث الثاني: تقييم نظم الرقابة الداخلية في مؤسسة وحدة تغذية الأنعام.

المبحث الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الأنعام.

## المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة

بناءً على الوثائق المعتمدة سيتم التعرف على مؤسسة UAB وكيفية تكورها وسنتعرف على مختلف جوانبها التاريخية والإستراتيجية وكذا مختلف مبيعاتها.

## المطلب الأول: الجانب التاريخي لوحدة أغذية الأنعام.

تعتبر أغذية الأنعام (UAB) من بين الوحدات الاثنتين والثلاثون (32) الموزعة عبر الوطن ، والتي ورثت من العهد الاستعماري .

تم تأسيس الوحدة سنة 1952 من طرف الشركة الاسبانية « MALKA » وأمتت من طرف الديوان القومي لأغذية الإنعام بتاريخ 4 ابريل 1969 ، وهذا تحت إشراف وزارة الفلاحة والصيد البحري بشكل مؤسسة عمومية نشاطها إنتاج أغذية الأنعام مركزها الرئيسي بالجزائر العاصمة ، كان عدد عمالها 65 عاملا بينما قدر متوسط إنتاجها بحوالي 3طن/سا وذلك عن طريق فوجين متناوبين ، وفي الفترة الممتدة ما بين 77/76 أعيدت هيكله الوحدة بغية رفع قدرتها الإنتاجية والتي وصلت إلى 10 طن/سا، وكانت عملية مراجعة التجهيزات المتكفل بأعبائها وتحقيقها الاسباني "مارينوقوني" وهذا لأجل توسيعها وإقامة نظام إنتاجي للشحن "VRAC" إلى جانب عدد مطامير "SILOS" المواد الغذائية التي في تشييدها يوم 1984/04/51.

ولقد شهدت سنة 1986 عملية إعادة هيكله الوحدة ، والتي سمحت برفع مستواها ، حيث ارتفعت عدد المطامير إلى 21 مطمورة ، ووصلت القدرة الإنتاجية إلى 15 طن/سا.

-كما تم إنشاء مخازن للاستقبال وحفظ المواد الأولية مع تزويد بميزان آلات ومعدات أخرى ووضعت من اجل تدعيم ورفع مستوى الإنتاجية.

-و إلى غاية 1998/01/01 وكانت الوحدة تابعة للشركة الأم (ONAB) المتواجدة بالعاصمة ولكن بعد

هذا التاريخ تخلت هذه الشركة عن الوحدات الإنتاجية والتوزيعية و بقيت تتكفل بوحدات التمويل فقط الموجودة في وهران ، الجزائر ، سكيكدة، عنابة ، حيث تم اتفاق بين الديوان القومي لأغذية الأنعام مع الديوان الجهوي لتربية الدواجن ، وتشكيل ما سمي مجموعة تربية دواجن الغرب والتي مقرها في مستغانم ، حيث أصبحت هذه الوحدة تحت سلطة هذه المجموعة ، ونفس الشيء مع الوحدات الإنتاجية الموجودة في وسط و شرق البلاد .

## - نشاط المؤسسة:

يتميز نشاط الوحدة بالطابع الصناعي التجاري لأغذية الأنعام بمختلف أنواعها وتعتمد عملية الإنتاج على عدة مواد أولية من المواد المستعملة من الخارج أهمها:

MAIS	←	كندا
SOJA	←	أمريكا
ISSUE	←	ERIAD
CALCAIRE	←	ENAMARBRE
CMV	←	ONAB
PHOSPHAT	←	تونس

### المطلب الثاني: الجانب التنظيمي لوحدة تغذية الأنعام

تسهر الوحدة على تنفيذ مصلحتين مهمتين هما مصلحة البيع ومصلحة الإنتاج ففي هذه الأخيرة يتم تطبيق برنامج الإنتاج الذي يتضمن تحويل المواد إلى منتجات (أغذية النعام) أما المصلحة الأولى فمن خلالها يتم ضمان السير الحسن للمنتجات وتوزيعها على عملائها من الزبائن، مؤسسات عمومية، تعاونيات، خواص.

#### 1 - تعريف الهيكل التنظيمي:

هو مخطط يقدم بواسطة وثيقة مجموع هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح وهو أحسن وسيلة للإعلام الداخلي لأنه يوضع وضعية كل عامل في المؤسسة و يبين أيضا معظم المهام المؤدات من طرف مختلف المصالح والأشخاص، وعلى جانب هذا يمكن القول لأنه يلعب دورا هاما في تحسين الجو الاجتماعي في المؤسسة ذلك انه يتميز بالبساطة والسهولة وسرعة التنفيذ .

#### 2 - تحليل الهيكل التنظيمي للوحدة:

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة مستغانم ، يتضح أن هذا الهيكل وضع وفق التقسيم حسب الوظائف كما يتضح وجود نوع من التنسيق بين مختلف الأقسام.

إن حجم هذه الوحدة من النوع المتوسط حيث يبلغ عدد عمالها 154 عامل موزعين حسب أعمالها

وذلك يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم III-1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأنعام

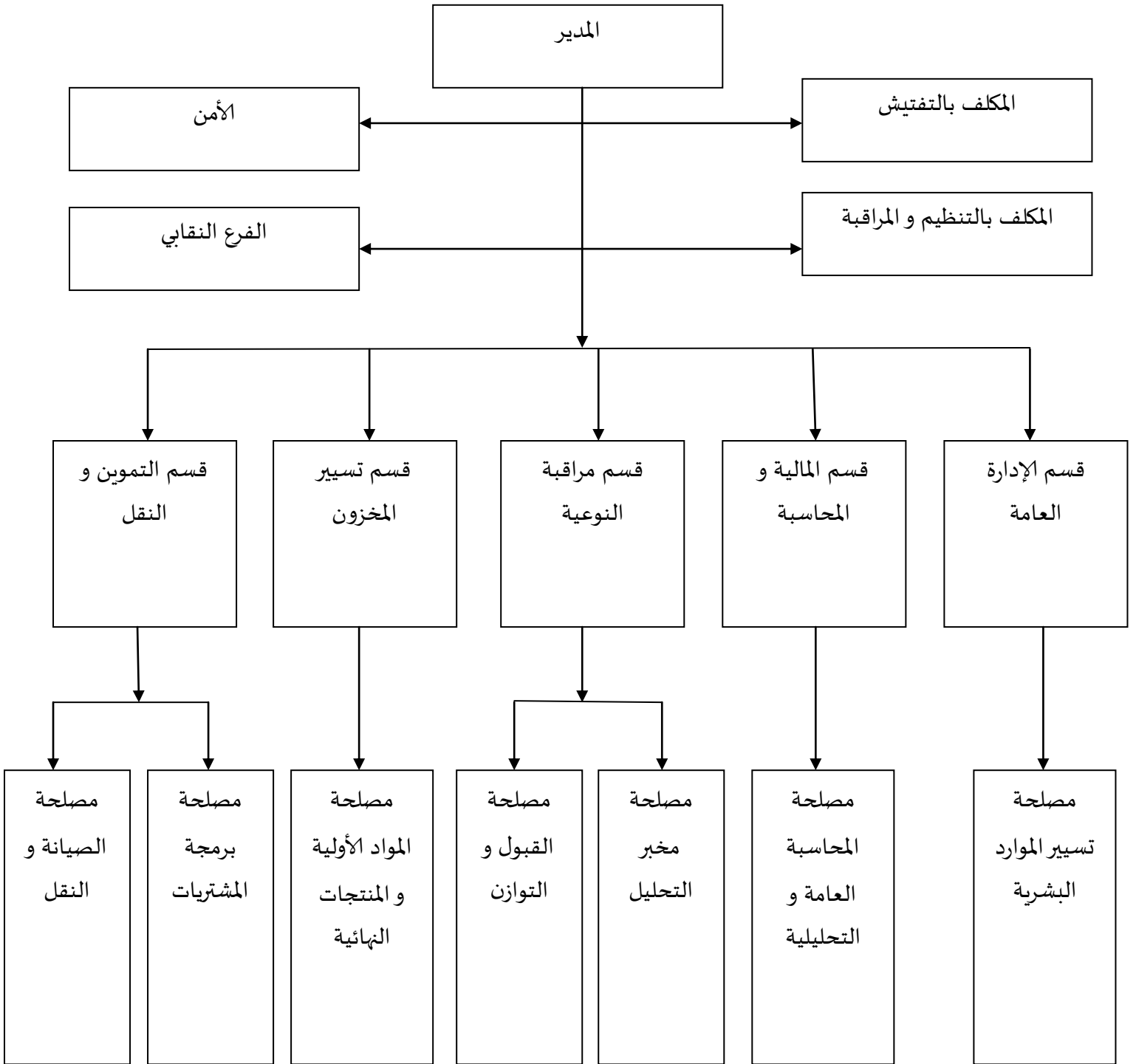
النسبة المئوية	عدد العمال	
57	88	الإدارة
16	25	الأمن
27	41	عمال الإنتاج
100	154	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصادر المؤسسة

#### التعليق:

يظهر الأغلبية المقدره ب 57 من عمال هذه الوحدة يمثلون الإدارة ، كما إن 16 يمثلون الأمن ، في حين أن عمال الإنتاج نسيم 27 فقط. و ما يمكن ملاحظته هو أن نسبة عمال الإنتاج تعتبر قليلة مادامت هذه الوحدة هي إنتاجية .

الشكل رقم III-1: الهيكل التنظيمي للوحدة.



وثائق خاصة بالمؤسسة.

المصدر:

المطلب الثالث: الجانب الاستراتيجي لوحدة تغذية الأنعام.

1 - عدد المنتوجات:

هذه الوحدة تنتج ثلاث أنواع من الأغذية الموجهة للأنعام:

- ✓ النوع الأول موجه للدجاج المنتج للبيض .ponte
- ✓ النوع الثاني موجه للدجاج الذي يستهلك .chair
- ✓ النوع الثالث موجه إلى المواشي .bauvin

2 - نوعية المنتج:

استثناءا إلى التصريحات مسؤولي الوحدة فان منتوجهم يتميز بجولة عالية مقارنة بمنتوج القطاع الخاص، وهذا نتيجة للنوعية الجيدة للمواد الأولية المستوردة من الخارج وكذا احترام المقاييس في تركيبية المنتج.

3 - طبيعة الزبائن وإبعاد السوق:

الزبائن متعددون وهم التعاونيات والمربين الخواص وكذا المؤسسات العمومية مثل ORAVIO. كما تنشط الوحدة في السوق الجهوي و حصتها تتزايد نسبيا.

4 - طبيعة الموردين:

وهم مؤسسات عمومية وطنية أهمها:

- ✓ وحدة الميناء والتي خصصها ONAB لشراء السلع و المواد الأولية (الذرى، الصوجا) من الخارج واستقبالها وتوزيعها على الوحدات، وتتمركز هذه في منطقة وهران.
- ✓ مركب الأدوية C.M.V بتليلات مهمتها صنع الفيتامينات التي تدخل في تركيب الأغذية.
- ✓ المؤسسة الوطنية للرخام ENOF.
- ✓ المؤسسة الوطنية للورق المقوى ENAPAL.
- ✓ المطبعة(البطاقات). ETIQUETTE.

5 - نوعية طرق البيع:

البيع يتم بطريقة مباشرة حسب الطلبية.

- 6 - نوعية التصنيع: هي تدخل الصناعات الغذائية (الصناعات الخفيفة) و عملية الإنتاج تقوم على عملية التمويل والإنتاج على الطلبات
- 7 - حجم الإنتاج: الوحدة المتوسطة الحجم.
- 8 - المنافسة: يوجد منافسين المتمثلين في المربين الخواص الذين ينتجون أغذية انعدامهم بأنفسهم وبيعون الفائض.

الجدول رقم III-2: توزيع وحدات تغذية الأنعام بالغرب حسب الولايات.

الولايات	وحدات تغذية الأنعام بالغرب
مستغانم	وحدة مستغانم
مستغانم	وحدة بن يحي
وهران	وحدة واد تليلات
تلمسان	وحدة الرمشي
تيارت	وحدة الرحوية
البيض	وحدة بوقطاب
بشار	وحدة عبادلة
سيدي بلعباس	وحدة سيدي إبراهيم

المصدر: وثائق مؤسسة.

المبحث الثاني: تقييم نظم الرقابة الداخلية في المؤسسة.

سيتم إعطاء أهداف المؤسسة وكيفية سير عملية الشراء والبيع فيها.

المطلب الأول: أهداف ومبيعات وحدة تغذية الأنعام.

وضعت المؤسسة خطة تعمل عليها ومنها تحقق عدة أهداف وقم أعمال جيد.

1. أهداف المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ التنسيق الداخلي لكفاءات وخبرات المتواجدة عبر كافة المجالات خاصة منها نوعية المنتجات وتحسين القدرات التقنية والاقتصادية لتمكين خلق ظروف تمنح التقدم في المنافسة.
- ✓ الاستثمار في ميادين هامشية للفرع مثال البيع بالتجزئة عبر شبكة من النقاط البيع وتنمية تربية دجاج اللحم والتموين في إطار علاقة الشراكة.
- ✓ تطوير وتحسين منتجات التغذية الحيوانية لاسيما الأغذية المحببة ومنتجات أخرى وذلك بعصرنة مصانع الإنتاج.
- ✓ وأخيرا تبحث عن الشراكة وهذه الإستراتيجية ترمي في الأخير إلى جعل منتجات المجمع في المستوى المقاييس الدولية مع أسعار مطابقة للمعايير سارية كما تهدف الى ترشيد ايجابي للجهد الاقتصادي المتوفر لدى المجمع وفروعه.

2. مبيعات وحدة تغذية الأنعام:

لدى وحدة تغذية النعام أصناف مختلفة لمبيعاتها حسب حاجة كل نوع من الحيوانات و حسب رغبة فلاح في المنتج الذي يرغب أن تنتجه النعام التي يملكها، وسنذكر في هذا الفرع مختلف هذه الأنواع كما يلي:

1-2 أغذية الدجاج الموجه يصبح لحوم بيضاء chair:

وهذا الدجاج موجه للاستهلاك مباشرة، بمعنى انه نخصص مباشرة مجموعة من الدجاج ليصبح لحوما بيضاء فيمر هذا الدجاج في مرحلة الكتكوت إلى أن يصل إلى مرحلة الدجاج الموجه إلى الاستهلاك بنوع من التغذية الخاصة بهذا النوع الذي نرغب في الحصول عليه و المتمثلة فيما يلي:

- ✓ تغذية البداية démarrage والتي تكون في المرحلة الأولى من عمر الكتكوت.
- ✓ تغذية النمو croissance وتكون من مرحلة الكتكوت إلى أن يصبح في مرحلة الدجاج.
- ✓ تغذية finition 1- finition 2 وهي تغذية خاصة بهذا الدجاج البالغ لكن من أجل أن يوجه للاستهلاك يجب أولا التخلص من الشحوم التي يحتوي عليها جسم الدجاج وهذه التغذية تساعد على حرق

تلك الشحوم وهذا يصبح الدجاج بعد تناوله لهذه التغذية لفترة معينة جاهزا ليوجه للاستهلاك كلكوم بيضاء.

## 2-2 أغذية الدجاج البيوض pont:

وهنا أيضا نستطيع التحكم في المنتج الذي نرغب به، بمعنى نستطيع بتغذية خاصة تعطى لهذا الدجاج كي ينتج البيض لكن حسب ما نرغب به أما بيض موجه للاستهلاك أو بيض ملقح ليصبح كتاكيث، ومن اجل الحصول على ما ذكرناه علينا إتباع التغذية التالية و طبعا يكون هذا النوع من الدجاج قد مر على رحلة تغذي في الأسبوعين الأولين démarrage:

- تغذية pfp1 و تكون من الأسبوع الثاني يعني بداية مرحلة النمو إلى غاية الأسبوع الثامن.
- تغذية pfp2 و تكون من الأسبوع الثامن إلى غاية الأسبوع الثامن عشر.
- تغذية الدجاج التي ينتج بيض موجه للاستهلاك pondouse و هو عبارة عن غذاء خاص يتحكم في إنتاج هذا الدجاج لينتج بيض عقيم غير ملقح وهذا من اجل البيض الموجه للاستهلاك.
- تغذية الدجاج المنتج للبيض كتاكيث بعد فترة و يسمى pont repro و بهذا نحصل على بيض ملقح للحصول على كتاكيث إما تباع مثلما هي أو تخضع لإحدى المرحلتين 1 و 2 التي سبق ذكرها.

## 2-3 تغذي البقر s/t ruminant:

و تنقسم هي الأخرى إلى قسمين كما يلي:

- تغذية bovin و هو غذاء خاص بالبقرة الحلوب يساعدها كفي الإنتاج الحليب و لا يجوز للثور التناول من نفس غذاءها لان كل نوع له غذاء يتوافق حسب حاجاته و طبيعة الحيوان بنفسه وما نرغب في الحصول عليه من منتج كما سلف و إن ذكرنا.
- تغذية ovin و هنا يوجه هذا النوع من الغذاء إلى الثور و الخروف لأنه يساعد في النمو.

## 2-4 تغذية أخرى تدعى s/t divers:

و تخص بالذكر باقي الأنعام التي نذكرها في الأصناف أعلاه و منها:

- الديك الرومي.
- الحصان.
- الغزلان إذا كنا نتحدث عن الحيوانات الموجودة بحديقة الحيوانات.
- الأرانب.

- وباقي الحيوانات.

المطلب الثاني: سير عملية الشراء في المؤسسة.

تسير عملية الشراء في مؤسسة إنتاجية لوحدة أغذية الأنعام بمستغانم حسب قواعد و أسس قانونية وذلك للإنتاج المائل للمؤسسة.

إن عملية الشراء تتم في المؤسسة خلال كل شهر ولكن حتى تكون هناك طلبية لإنتاج منتج تم طلب عليه بحيث يتم إعداد سند طلبية شراء المواد الأولية بالكمية التي يحتاجها في إعداد المنتج المعني وبنوعية المواد الأولية التي بحاجة إليها، ويتم شراؤها من أماكن مختلفة مثلا من مؤسسات خاصة أو مؤسسات حكومية. فبعدما تتحصل المؤسسة على طلبية المواد الأولية يتم إدخالها إلى المؤسسة بعد استلام سند وصول البضاعة مرفقة بفاتورة البضاعة يتم إدخال البضاعة إلى المخزن ليتم نقلها إلى معمل الإنتاج بحيث تعرف هذه بأنها لا تقوم بشراء المواد الأولية حتى تكون هناك طلبية بيع ليتم شراء مواد أولية تدخل في إنتاج المنتج المطلوب وبكمية محددة. وهنا تنتهي عملية الشراء لتبدأ عملية البيع.

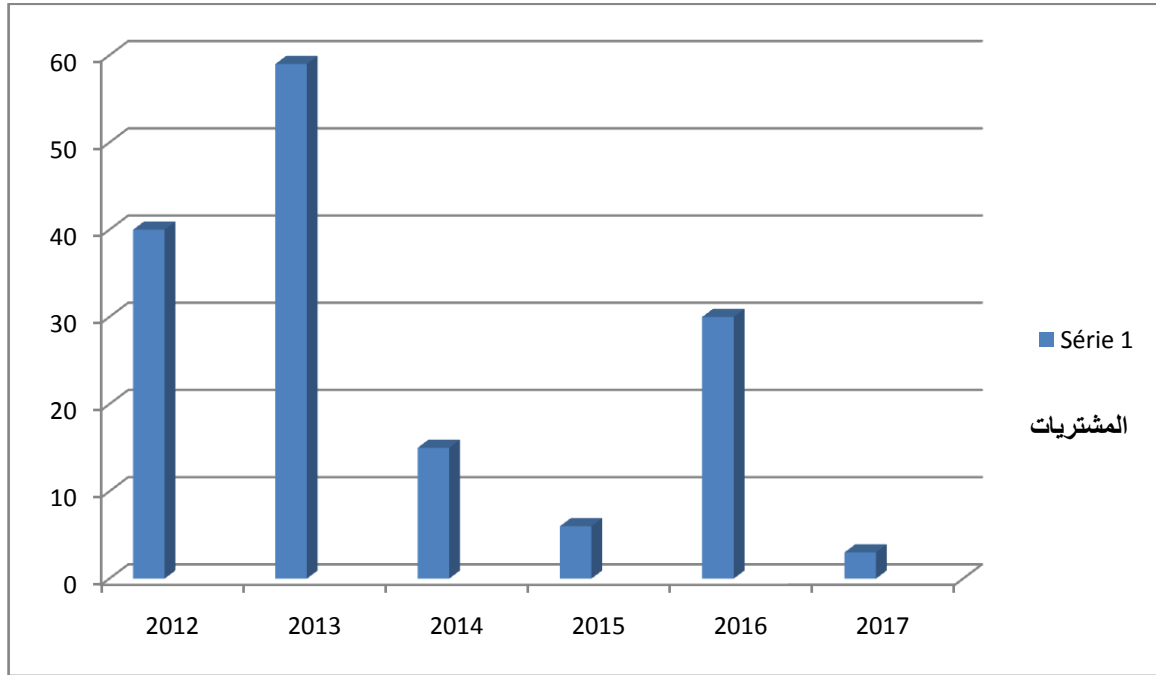
الجدول رقم III-3: تطور نظام المشتريات في وحدة تغذية الأنعام مستغانم

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المشتريات	312189524.81	496061407.54	568835168.75	600811280.84	422937467.14	437583707.87
%	59	15	6	30	3	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصادر المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا تطور نظام المشتريات خلال السنوات المدروسة حيث نلاحظ تناقص مستمر في المشتريات، وهذا التناقص عن عدم توفر المادة الأولية، بينما في السنة الأخيرة 2017 ونلاحظ تزايد ملحوظ في المشتريات مقارنة بالسنة 2016 ويعود سبب هذا التناقص إلى ميزانية المؤسسة المحدودة التي لم تتمكن من توفير المادة الأولية في الوقت المناسب.

الشكل رقم III-2: تغير المشتريات من 2012 إلى 2017



المصدر: من إعداد الطالبة

## المطلب الثالث: عملية البيع

تتم عملية في المؤسسة إنتاجية لوحدة الأنعام بمستغانم حسب قواعد وأسس قانونية وذلك للتسيير الأمثل للمؤسسة.

إن عملية البيع للمواد التامة للزبون تتم عن طريق إيداع ملف مصلحة البيع لتلبية الطلب، والملف المتكون من:

- بطاقة فلاح.
- شهادة بيطرية حسب المهنة الموجهة إليه.
- يودع طلبية لتلبية حاجته في المصلحة.

تقوم مصلحة البيع بتوفير الجو الملائم للزبون وذلك بإتباعه خطوة بخطوة باتجاه المصالح حيث تعطيه وصل تسليم البضاعة حتى تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتج مصنع.

ثم تقوم مصلحة التخزين مرفقة بالوثائق المعمولة من طرف الزبون لتقوم في النهاية بعملية وزن الحمولة المنتجة ثم تقوم مصلحة البيع بإيداعه فاتورة للزبون ثم تقوم مصلحة الأمن الداخلي بتحريك كل ما يوزع من المؤسسة.

1 - تحليل رقم الأعمال:

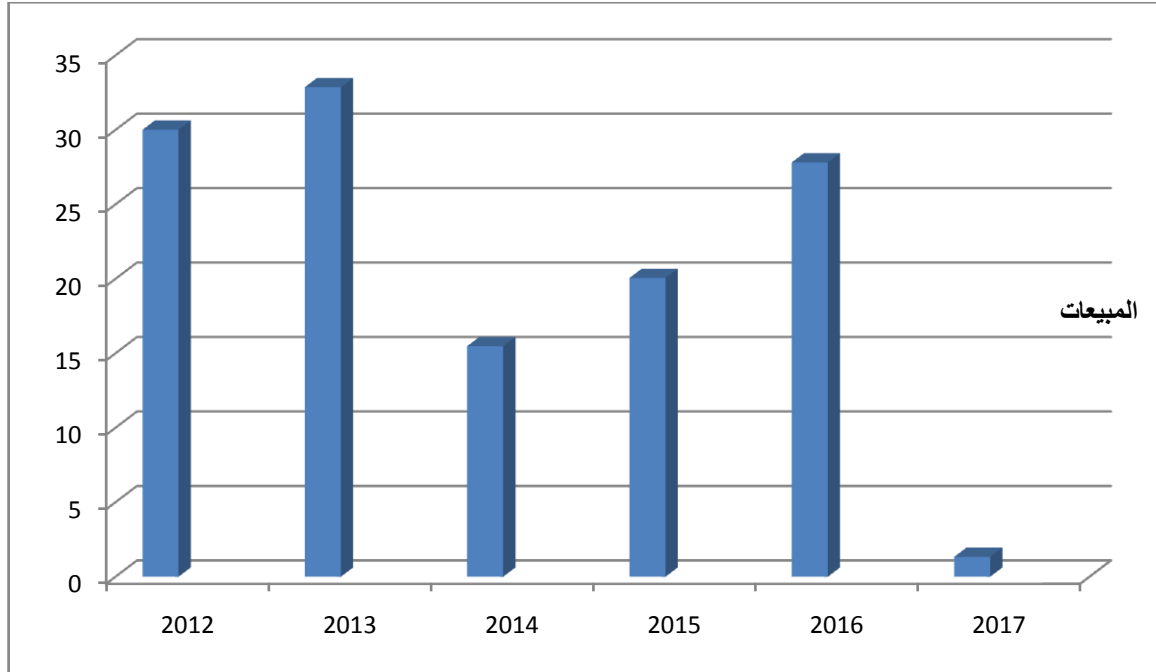
رقم الأعمال هم مجموعة مبيعات السلع والموارد أو مجموع الخدمات المحققة والمقدمة من طرف المؤسسة للغير خلال دورة الاستغلال.

الجدول رقم III-4 تطور رقم الأعمال في وحدة تغذية الأنعام بمستغانم

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المبيعات	40606387.88	539532222.	623089723.	748119768.	543969987.	5124194
%	25	87	98	48	06	82
%	1.33	9.8	27.	20.	15.	1.33

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مصادر المؤسسة

الشكل رقم III-3: تغير رقم الأعمال من سنة 2012 إلى 2017



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مصادر المؤسسة

المبحث الثالث: العمليات المراقبية لحسابات وحدة تغذية الأنعام

المطلب الأول: مراجعة حسابات وحدة تغذية الأنعام UAB مستغانم

سوف نقوم بتحليل مكونات جدول حسابات النتائج للسنوات الثلاثة التالية 2015-2016-2017.

الجدول رقم III-5 : جدول حسابات النتائج

البيانات	2015	2016	2017
إنتاج الدورة	74811968.64	543969987.50	551241949.80
استهلاك الدورة	600211280.84	422937467.14	445747039.97
القيمة الاقتصادية المضافة	141247468.87	113683354.62	10549499.83
فائض لاستغلال إجمالي	58272726	38563329.26	33966265.14
النتيجة العملية	45928420.77	154184305.74	27031926.55
النتيجة المالية	/	/	/
النتيجة العادية قبل الضريبة	45928420.77	154184305.74	27031926.55
نتيجة استثنائية	/	/	/
النتيجة الصافية	46227457.7	153486054.67	2639734.79

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصادر المؤسسة

إنتاج الدورة:

إن إنتاج الدورة في وحدة تغذية الأنعام تعتبر مؤشراً هاماً في تحليل نشاطها، فمن خلال القيم المتحصل عليها في السنوات المدروسة يتضح أن نشاط الوحدة يتركز على الجانب الإنتاجي باعتبارها وحدة تنتج أغذية الأنعام، وهذه الإنتاج شهد تناقص في سنة 2016 مقارنة بسنتي 2015 و 2017.

استهلاك الدورة:

يمثل استهلاك الدورة كل ما تستعمله المؤسسة بنشاطها الإنتاجي، وهو متزايد في سنة 2015 وهذا راجع لتزايد إنتاج الدورة لسنة 2015 أما في سنتي 2016 و 2017 عرف تناقص في الاستهلاك وهذا أيضاً بسبب تناقص إنتاج الدورة لسنتي 2016 و 2017.

القيمة المضافة للاستغلال:

نلاحظ أن فائض الاستغلال الإجمالي يرتفع من سنة إلى أخرى حسب ارتفاع القيمة المضافة

للاستغلال.

النتيجة العملية:

نلاحظ أن النتيجة ترتفع في سنة 2015 ثم تشهد انخفاضاً ملحوظاً في سنة 2016 وكذلك ترتفع في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 بحيث تكون عاجزاً عن تغطية تكاليفها وتحقق نتيجة سلبية.

النتيجة المالية:

نلاحظ أن المؤسسة لا تقوم بأي عمليات لذلك فالنتيجة للعمليات المالية معدومة

النتيجة العادية قبل الضريبة:

النتيجة العادية قبل الضريبة هي نفسها النتيجة العملية لأن قيمة النتيجة المالية معدومة.

النتيجة الاستثنائية:

نلاحظ أن النتيجة الاستثنائية معدومة.

النتيجة الصافية:

النتيجة الصافية هي نفسها النتيجة الصافية للعمليات العادية بحيث توجد ضريبة على أرباح الشركات لأن النتيجة الصافية لم تكون هي نفسها النتيجة العادية قبل الضريبة.

المطلب الثاني: تحليل الأفقي والرأسي للميزانية المالية

يعتمد التحليل الرأسي على دراسة العلاقات الكمية القائمة بين العناصر المختلفة للقوائم المالية بتاريخ معين، كما يعتمد التحليل الأفقي على دراسة اتجاه كل بند من بنود القائمة المالية موضع التحليل وملاحظة الزيادة أو النقص مع مرور الزمن.

الجدول رقم III-6: أصول الميزانية المالية المختصرة

الأصول	2015	2016	2017
أصول ثابتة AF	161150593.84	185776634.27	217856863.93
قيم الاستغلال VE	75797000.73	67007003.51	61101753.37
قيم محققة VR	71997773899.38	851684089.76	1017949485.94
قيم جاهزة VD	2106521.86	6811537.57	1541028.07
مجموع الأصول	95902801.81	1111279265.11	1298449131.31

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصادر المؤسسة

الجدول رقم III-7 : خصوم الميزانية المالية المختصرة

الخصوم	2015	2016	2017
أموال خاصة	681184328.21	753695626.74	845303962.80
ديون طويلة الأجل	3014008.42	24902179.86	22957625.35
ديون قصيرة الأجل	247703629.18	332681458.51	430187541.16
مجموع الخصوم	9590280.81	111127926.11	1298449131.31

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصادر المؤسسة

1- التحليل الأفقي للميزانية المالية:

سوف نتطرق إلى عرض البيانات لسنة 2015 و 2017 أفقياً

الجدول رقم III-8: التحليل الأفقي للميزانية المالية

مقدار التغير 2015	نسبة التغير 2015	مقدار التغير 2017	نسبة التغير 2017
24626040.43	15.28%	32080229.66	17.26%
-8789997.22	-11.59%	-5905250.14	-8.81%
131710190.38	18.29%	166265396.18	19.52%
4705015.71	223.35%	-5270509.5	-77.37%
152250249.3	15.87%	187169866.2	16.84%
24626040.43	3.61%	91608336.06	12.15%
-5237878.56	-17.37%	-1944552.51	-7.80%
332678981.14	134.30%	97506082.65	29.30%
152251249.3	15.87%	187169866.2	16.84%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصادر المؤسسة

التعليق:

نلاحظ أن هناك نمو ملحوظ بين سنتي 2015 و 2017 أي أن المؤسسة في حالة استقرار مالي فعلياً المحافظة عليه والاستمرار.

2- التحليل الرأس للميزانية المالية:

سوف نتطرق إلى عرض البيانات للسنوات 2015 و 2016 و 2017 عمودياً.

الجدول رقم III-9: التحليل الرأسي للميزانية المالية

السنوات	2015	2016	2017
الأصول الثابتة	16.80%	16.71%	16.77%
قيم الاستغلال	7.90%	6.02%	4.70%
قيم محققة	75.07%	76.63%	78.39%
قيم جاهزة	0.21%	0.61%	0.11%
مجموع الأصول	100%	100%	100%
أموال خاصة	71.02%	67.82%	65.10%
ديون طويلة الأجل	3.14%	2.24%	1.76%
ديون قصيرة الأجل	100%	29.93%	33.13%
مجموع الخصوم	100%	100%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصادر المؤسسة

#### التعليق:

من خلال التحليل الرأسي يمكن معرفة نوع المؤسسة إذا كانت تجارية أم صناعية بحيث إذا كانت نسبة أكثر من 50% فالمؤسسة تجارية وإذا كانت أقل من 50% فهي صناعية ففي هذه الحالة نلاحظ أن معظم النسب أقل من 50% فمؤسسة وحدة تغذية الأنعام هي مؤسسة صناعية وتجارية في نفس الوقت.

وليس لديها عسر مالي لأن نسبة الديون طويلة الأجل أقل من نسبة الديون القصيرة الأجل.

#### المطلب الثالث: دور الإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

يؤدي تحسين إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات وهذا يعني زيادة الإنتاجية في المؤسسة. كما يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العمليات، وتقليل التكاليف التقويم وتقليل التكاليف الفشل الخارجي والداخلي، وهذا يعني تقليل التكاليف.

وتعد إدارة الجودة الشاملة منهجا وقائيا يمنع حدوث الأخطاء فضلا عن تصحيحها، كما تسهم بشكل مباشر في مواجهة المشكلات وتمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمنظمة، وتعمل على استغلالها الإستغلال الأمثل من خلال تطبيق مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الإختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن بعد أن تصبح منتجاتها عرضة للضغط التنافسي الشديد الموجود في السوق الذي لا يرضى بأقل من التفوق. إن المنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها والتخلص من نقاط ضعفها عن

طريق تعديل طرق العمل وتدريب المستخدمين والإستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول والأخير للمعلومات التي تحدد المنظمة من خلالها الخصائص المناسبة في منتجاتها.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا تسليط الضوء على مؤسسة وحدة تغذية الأنعام بمستغانم وتطبيق ما درسناه في الجانب النظري وكانت النتيجة هي أن المؤسسة تحاول مواكبة التطور الاقتصادي والتكنولوجي من خلال هيكلتها والتطور المستمر لها وتؤكدنا فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة التي تساعدنا في النمو والتطور وتحقيق الاستقلالية المالية.

الخاتمة العامة

لقد حاولنا في بحثنا تحديد ودراسة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات، وذلك بالإجابة عن تساؤلات تمثل إشكالية البحث، أدى بنا هذا إلى تقسيم بحثنا إلى جزأين نظري والآخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإطاحة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية، فتطرقنا في الفصل الأول منه إلى إعطاء مفهوم عام للإدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق إلى أهميتها وكذا مراحل تطبيقها.

أما الفصل الثاني من هذا الجزء فحاولنا تبين مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية من خلال التطرق إلى مفهوم الإنتاجية وكيفية قياسها وتحديد الطرق لذلك بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على تحسين الإنتاجية.

فبعد معاجلتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع في فصوله الثلاثة توصلنا إلى النتائج الخاصة باختبار الفرضيات ونتائج عامة مع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

فيما يخص اختبار الفرضيات فقد كانت الإجابة عليها كما يلي:

**الفرضية الأولى:** تساهم إدارة الجودة الشاملة مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تهدف إلى الحصول على منتج جيد يمكن تسويقه وتحقيق أكبر نسبة ربح من خلال تأثير وظائفها المختلفة والتي تعتبر المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فإن إستهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية للمؤسسة.

**الفرضية الثانية:** تحقيق الجودة الشاملة يتطلب معايير يجب الالتزام بها وكذا مراحل يجب اتباعها خطوة بخطوة وعلى المؤسسة أن تكون حريصة على ذلك لكي تحصل على نتيجة ناجعة وهذا يظهر أثره على نوعية المنتج.

## النتائج:

- تغيرت النظرة إلى إدارة الجودة الشاملة وأصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة الحديثة.
- إن الإنتاجية هي محصلة لتفاعل عوامل عديدة داخلية وخارجية فهي عبارة عن هيكل معقد من العلاقات الإنتاجية بين الموارد المتاحة بالمؤسسة والمحيط الخارجي، لذلك فإن الحديث عن

العوامل المؤثرة على الإنتاجية هي محاولة اتفافية يقصد بها تحديد أو حصر جميع العوامل المؤثرة فيها وإنما إبراز عوامل معينة ربما تكون الأكثر تأثيراً.

- إن تحسين الإنتاجية يعد مطلباً أساسياً لجميع المستويات سواء على مستوى الوحدات الاقتصادية أو على مستوى القومي، وفي هذا الصدد نشير إلى أن الإنتاجية تعبر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة منتجة .
- إن تحسين الإنتاجية يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وتنمية القدرة التنافسية لمنتجاتها بالإضافة إلى رفع مستويات اليد العاملة كما أن تحسين الإنتاجية يساعد على السيطرة على التضخم.

#### الاقتراحات والتوصيات:

بناءً على ما توصلنا إليه من نتائج فمن هذه الدراسة النظرية التحليلية الإشكالية تأثير دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة وتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائر التي تحتاج إلى نقل إستراتيجية في تسير مواردها البشرية، ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي:

- يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية ومعرفة ميزتها التنافسية.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتطبيق الجودة الشاملة.
- ولت إدارة الجودة الشاملة اهتمام كل مؤسسة وهذا لأهميتها كبيرة في تحسين إنتاجية المؤسسة، حيث تعرف الأبحاث في مجال إدارة الأعمال تطورات كبيرة سمحت بظهور العديد من الأساليب في تطبيقها من أجل تحسين الإنتاجية.

الكتب:

اللغة العربية:

1. جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1999.
2. جون مارش، إدارة الجودة الشاملة أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.
3. خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2000.
4. دلعلي كميث، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
5. رافد عمر الحريري، القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
6. زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز، عمان، الأردن، 2006.
7. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002.
8. عبد العزيز أبو نبعة وآخرون، المنتوجية العامة، دار النشر المنار، العراق، 2005.
9. عبد العزيز أبو نبعة وآخرون، المنتوجية العامة، دار النشر المنار، العراق، 2005.
10. علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
11. عمرو صفى عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار النشرة الأردن، 2001.
12. غول فرحات، الوجيز، في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، 2008.
13. فريد عبد الفتاح، النهج العلمي لتطبيق إدارة الإنتاج في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996.
14. محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المعرفة الجامعية، 1997.
15. محمد الصالح الحناوي وإسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، ط 2، 1992.
16. محمد الصالح الحناوي وإسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، ط 2، 1992.
17. محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو بين النظرية والتطبيق، ط 1، بيمكو، دون تاريخ.
18. محمد عبد الفتاح، الادارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، دار الفتح، اسكندرية.
19. محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.

باللغة الفرنسية:

20. Joseph M Juran « the upcoming century of Quality » Quality progress 1994 Vol .27. No . 8 .
21. M. Walton ,the Deming Managment Method , Dodd Mead , New York ,1986 .
22. philip . crosby , Quality is free : the art of quality cerataim , Mc Graw Hill Book company 1979 .

المذكرات:

23. خيرة، مواليد. دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مجمع غاز البترو، مستغانم، جامعة مستغانم، 2017.
24. شرفي أمال، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات, مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير, مستغانم, 2013.

## الملخص:

من خلال بحثنا، لقد تعرفنا على إدارة الجودة الشاملة وإنتاجية المؤسسة ، كذلك تطرقنا إلى علاقة إدارة الجودة الشاملة بإنتاجية المؤسسة .

لقد توصلنا إلى نتائج بأن تحسين الإنتاجية يعد مطلباً أساسياً ويؤدي إلى زيادة الربحية للمؤسسة .

## الكلمات المفتاحية:

الجودة- إدارة الجودة الشاملة – إنتاجية المؤسسة

## Résumé :

Dans notre recherche, nous allons voulu connaitre l'administration de la qualité générale de l'entreprise, et relation entre la qualité générale et la productivité de l'entreprise.

Nous sommes arrivés au terme de la recherche que l'amélioration de productivité occupe une place importance dans l'entreprise et ainsi la rentabilité.

**Mots clé :** Qualité Administration de la qualité générale- Productivité de l'entreprise