

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في المالية والمحاسبة تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

عنوان المذكرة

التدقيق في الإنتاج والانتاجية

(ادارة الجودة الشاملة كمعيار استراتيجي)

دراسة حالة: مؤسسة كابلات سيدي بن ذهبية

من إعداد الطالب :

بن جيلالي قدور مصطفى

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيساً أ/ بن حمو عبد الله

مشرفاً د/ بلعياشي بومدين غوتي

مناقشاً أ/ بن زيدان ياسين

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

السنة الجامعية: 2015/2014

## إهداء

إلى من كرمهما الله سبحانه وتعالى من عليانه وأمر بطاعتها بعد  
طاعته وطاعة نبيه، إلى من قال فيهما عز وجل: [وَاحْفَظْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ  
مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا]

إلى جميع أفراد أسرتي الكبيرة.

إلى كل من ذكرهم ذكرتني ونسيتهم مذكرتني

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

## شكر و عرفان

الشكر لله تعالى أولا وأخيرا

أحمد الله عزّ وجل وأشكره الذي وفقني في إتمام هذا البحث كما يدعوني واجب  
الوفاء أن أسجل جزيل شكري وعميق تقديري إلى من أحاطني بتوجيهاتها وإرشاداتها التي  
سيرت علي الصعاب ومهدت السبيل وكانت لي نعم الموجه والمرشد الأستاذ المحترم  
"بلعياشي بومدين الغووتي"

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مدّ لي يد العون والمساعدة الأساتذة منهم  
والزملاء لإتمام هذا العمل،

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

# قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الصفحة
48	01 أهداف المؤسسة 02 تدريب العاملين بالمؤسسة على نطاق واسع	
60	شكليتي	03
66	خريطة التدفق ( flow chart )	04
73	من إدارة الجودة الشاملة إلى التفوق والبقاء.	05
79	06 الفوائد التي تحققها المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
81		

# قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	التحليل المزدوج للبيئة والأداء الداخلي	01
50	خطوات انجاز مرحلة التخطيط	02
63	محتويات تقرير الفريق	03
68	مخطط السمكة	04
69	مقارنة أداء ستة عمال تشغيل لإحدى العمليات	05
77	صياغة الرسائل	06
77	صياغة الرؤى	07

# الفهرس

الإهداء

التشكرات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة

## الفصل الأول: نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

المبحث الأول: المؤسسة.....ص03

المطلب الأول: تعريف المؤسسة.....ص03

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات.....ص04

المطلب الثالث: المؤسسة الصناعية.....ص06

المبحث الثاني: المنتج والانتاجية.....ص09

المطلب الأول: تعريف المنتج وأنواعه.....ص09

المطلب الثاني: مفهوم دورة حياة المنتج.....ص11

المطلب الثالث: الانتاجية.....ص12

المبحث الثالث: التدقيق والجودة.....ص26

المطلب الأول: تعريف التدقيق والجودة.....ص26

المطلب الثاني: معايير الجودة.....ص30

المطلب الثالث: نظم الايزو.....ص34

خلاصة الفصل.....ص36

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجيات المؤسسة الصناعية

- تمهيد.....ص38
- المبحث الأول: مفهوم وخصائص الاستراتيجية وخطوات تحديدها.....ص39
- المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية.....ص39
- المطلب الثاني: خصائص الاستراتيجية.....ص40
- المطلب الثالث: خطوات تحديد الاستراتيجية.....ص41
- المبحث الثاني: تطبيق ادارة الجودة الشاملة.....ص46
- المطلب الأول: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة.....ص46
- المطلب الثاني: أدوات الجودة الشاملة.....ص65
- المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.....ص72
- المبحث الثاني: أبعاد ادارة الجودة الشاملة وصياغة رسالة ورؤية المؤسسة...ص76
- المطلب الأول: أبعاد ادارة الجودة الشاملة.....ص76
- المطلب الثاني: صياغة رسالة ورؤية المؤسسة.....ص77
- المطلب الثالث: فوائد تطبيق الجودة ادارة الشاملة.....ص80
- خلاصة الفصل.....ص82

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة كابلاتسيدي بن ذهبية

### ماسرى\_ مستغانم

المبحث الأول: نشأة المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية\_ ماسرى\_ مستغانم.....ص84

المطلب الأول: تعريف المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية.....ص84

المطلب الثاني تقديم مؤسسة كابلاتسيدي بن ذهبية.....ص85

المطلب الثالث: الهيكل الوظيفي والتنظيمي لمؤسسة كابلات سيدي بن ذهبية...ص86

المبحث الثاني: منتجات المخزون ومراحل الإنتاج.....ص89

المطلب الأول: منتجات المؤسسة.....ص90

المطلب الثاني: خطوات وطريقة الإنتاج.....ص92

المبحث الثالث: قوائم مراقبة الجودة.....

المطلب الأول: بطاقة البيانات.....ص104

المطلب الثاني: بطاقة التصميم.....ص105

المطلب الثالث: بطاقة المطابقة.....ص106

الخاتمة العامة

المراجع

## المقدمة العامة

إن المكانة الإقتصادية لأي دولة، تتعزز بمجموع مؤسساتها داخل الإقتصاد الوطني ومرهونة بمدى كفاءتها ومساهمتها في التنمية الإقتصادية وفي خلق قيمة مضافة على الصعيد الإقتصادي وكذا بمدى قدرتها على المنافسة وفرض وجودها في محيط يتسم بعدم الإستقرار والتغير المستمر، وبالخصوص في عصرنا الحالي الذي يشهد أوضاعا عالمية جديدة فرضتها القوى المهيمنة على الإقتصاد العالمي من خلال "إقتصاد 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 الإقتصادي، وتبني أساليب متطورة وحديثة تتماشى مع المقاييس المعمول بها على المستوى الدولي في ظل إقتصاد السوق. هذه الإصلاحات يجب أن تطبق بالدرجة الأولى على المؤسسة، بإعتبارها عصب النشاط الإقتصادي من جهة وطرفا فعلا في العملية الإنتاجية وتحقيق المردودية من جهة ثانية، هذه المردودية لن تتحقق إلا إذا إعتمدت المؤسسة الإقتصادية العمل بمعايير الجودة العالمية للإنتاج، وإنتهاز أساليب تسيير فعالة ترفع من مستوى أدائها وتؤهلها للمنافسة الداخلية و الخارجية.

وإعتماد مما ذكرناه نلخص إشكالية المذكورة بالتساؤل التالي :

**ماهي النماذج والإستراتيجيات التي تعمل على تحقيق الجودة العالية في المنتج والدقة في الإنتاج التوازي للمؤسسة؟**

وبناء على الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماأهمية التدقيق في الجودة لمنتجات المؤسسة الصناعية ؟
- 2- كيف تأثر معايير الجودة الشاملة على إستراتيجية المؤسسة في إنتاجيتها ؟

## 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 الإلتزام بتطبيقها بدقة مما يظهر أثره على نوعية المنتج .

## أسباب إختيار الموضوع:

الإهتمام الشخصي للبحث في هذا الموضوع لما له من الأهمية البالغة .

عدم إحترام معايير الجودة في المنتج المحلي، مما جعلنا نقوم بإسترداد المنتجات بأكثر تكلفة على ما يكلف إنتاجه محليا .

الأوضاع الإقتصادية الجديدة التي دخلت المؤسسة الجزائرية في نطاقها، والتي تحتم عليها إعادة النظر في أساليب تسييرها ومدى نجاحها خاصة بعد تبني الأساليب (scf) التي تساعدها لتكون أكثر تنافسية في السوق الخارجية.

## منهج البحث:

من أجل البحث في هذا الموضوع و الإجابة بقدر الإمكان عن الإشكالية السابقة و الإلمام بجوانبه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي نراه يتناسب مع الدراسة التي نناقشها.

## خطة الدراسة :

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

### 1/ الجانب النظري:

حيث تناولنا في الفصل الأول نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة في ثلاث مباحث، تقديم المؤسسة كمدخل، التنوع والإنتاجية ، التدقيق والجودة.

في الفصل الثاني الذي كان تحت عنوان تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة الصناعية بثلاث مباحث، مفهوم وخصائص الاستراتيجية وخطوات تحديدها، تطبيق ادارة الجودة الشاملة، ابعاد ادارة الجودة الشاملة وصياغة رسالة ورؤية المؤسسة.

## 2/ الجانب التطبيقي:

في الفصل الثالث تطرقنا لدراسة حالة في المؤسسة الصناعية كابلوري سيدي بن ذهبية وتجربتها بالتدقيق في معايير الجودة ، وكان ذلك في ثلاث مباحث، تقديم المجمع الصناعي كابلوري سيدي بن ذهبية، عرض الإمكانيات ومراحل الإنتاج، لنتهي في الأخير بالنتائج اللازمة لأجل الحصول على نوعية إنتاج منتج ذو جودة عالية.

## الفصل الأول

### نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

المحاور الأساسية للفصل :

مقدمة

- المؤسسة.
  - تعريف المؤسسة.
  - أنواع المؤسسات.
  - موقع المؤسسة الصناعية.
  - المنتج والانتاجية.
  - تعريف المنتج وأنواعه.
  - مفهوم دورة حياة المنتج.
  - الانتاجية.
  - التدقيق والجودة.
  - تعريف التدقيق والجودة.
  - معايير الجودة .
  - نظم الايزو .
- خلاصة الفصل

مقدمة:

يعد الإنتاج بشقيه المادي والخدمي أساس ومحور النشاط الإنساني الفردي والجماعي, ونظراً لأهمية هذا العنصر "الإنتاج" في حياة الفرد والجماعة وكذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول وتقدم المجتمعات اهتم الإنسان فرداً وجماعة بتنظيم وإدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام المهمات للحصول على الإنتاج المطلوب لإشباع حاجاته المتنامية, ومع تعقد وتشابك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم وإدارة الموارد وكذلك 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 والرقي 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 لتأثر مستوى المخزون بالكمية المنتجة والعكس.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة

من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة. هناك تعريفات متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب.

- المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجاري<sup>1</sup>.

- المؤسسة هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري واجتماعي.

- المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى.

- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق<sup>2</sup>.

- المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتنحصر في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك ويمكن أن تعرف كذلك بأنها وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج.

<sup>1</sup> Jean Longatte, Jacques muller économie d'entreprise, DUDNOD, PARIS 2001 ,p01 -02.

<sup>2</sup> Pierre Coso, la gestion financier de l'entreprise, 8ème ed, DUNOD, PARIS, p60.

## المطلب الثاني: تصنيف المؤسسة

يوجد تنوع كبير في أنواع المؤسسات، ولكن عموما يتم تصنيفها حسب أربعة معايير، وهي : حسب طبيعة النشاط، والأهمية والشكل القانوني، ومصدر الأموال.

1.2 تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية<sup>1</sup>:

## 1.1.2 حسب طبيعة النشاط:

- تصنيف المؤسسات في شكل قطاعات، وعددها ثلاثة، وهي القطاع الأولي، والقطاع الثانوي وأخيرا قطاع الخدمات، وهذه القطاعات، يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات، والأغراض من ذلك، وتقسم عموما إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتجات (السلع والخدمات) المعدة من طرف المؤسسة.

- المحاسبة الوطنية الجزائرية، تصنف المؤسسات إلى قطاعات مؤسساتية، وتنظمها حسب نشاطها إلى ثلاثة حالات:

- في شكل قطاعات : وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي.

- في شكل فروع: تصنيف محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتج.

- في شكل شعب: تشمل الشعبة جميع النشاطات من الأعلى (المواد الأولية)، إلى الأسفل (التسويق) والتي تشارك في خلق المبيعات لبعض أنواع المنتجات.

## 2.1.2 حسب الأهمية (La dimension)

حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية، إلخ، ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في رقم العمال، والقيمة المضافة.

- عدد العمال : يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة (TPE : Très petites entreprises)، والتي توظف ما بين 10 و 500 عامل، والمؤسسات الكبرى التي توظف أكثر من 500 عامل.

- رقم الأعمال : يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع زبائنها.

- القيمة المضافة : تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي تم خلقها من طرف المؤسسة، ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال، من الناحية النظرية.

- نتيجة الاستغلال (EBE): وهو الفائض المحقق من طرف المؤسسة، قبل انتقاص كل من رأس المال التقني والتمويل.

<sup>1</sup>. Jean Longatte , économie d'entreprise, p5 & 8.

## 2.2 تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية<sup>1</sup>:

تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني كما يلي:

- مؤسسات الأفراد: الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.
- شركات الأشخاص: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.
- شركات رؤوس الأموال : وتمثل في شركات المساهمة.
- الشركات ذات المسؤوليات المحدودة : تتمثل فيما يلي:
  - La SARL : société à responsabilité limité.
  - L'EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت، كسلطة الإدارة، والجمعية العامة.

## 3.2 تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال<sup>2</sup>:

- ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها ، على اعتبار أن شكل الملكية ، هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:
- المؤسسات الخاصة : وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو لمجموعة من الأشخاص ، كشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات المساهمة.
  - المؤسسات العامة والمختلطة: وهي مؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة، وتمثل فيما يلي:
    - المؤسسات العامة: وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية.
    - المؤسسات المختلطة: وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار.

<sup>1</sup> Jean Longatte, économie d'entreprise, p 6.

<sup>2</sup> Jean Longatte, économie d'entreprise, p 7.

**المطلب الثالث: وظائف المؤسسة :**

يمكن تصنيف وظائف المؤسسة الصناعية إلى وظائف رئيسية وأخرى ثانوية، نقتصر على دراسة الوظائف الرئيسية للمؤسسة والمتمثلة فيما يلي :

- وظيفة المحاسبة والمالية.
- وظيفة التمويل.
- وظيفة الإنتاج.
- وظيفة التسويق.

**1.3 مفهوم وظيفة المحاسبة والمالية:**

ترتبط وظيفة المحاسبة والمالية في المؤسسة بشكل كبير بالعمليات المحاسبية والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة، باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية وتتمثل مهام هذه الوظيفة في هذا الإطار في التفاوض وفي إعداد برامج لتمويل المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في الإدارة والتسيير.

من جهة أخرى ترتبط وظيفة المحاسبة والمالية بوظيفة أخرى وهي مساعدة المديرية العامة للمؤسسة والتنسيق معها من خلال الخدمات التي يمكن أن تقدمها لها، بفضل الخبرة التي اكتسبها القائمون على إدارة وظيفة المحاسبة والمالية.

ولضمان فعالية الوظيفة المالية يجب تسجيل جميع العمليات التي تم تحقيقها كعمليات الشراء والبيع ثم تلخيص هذه العمليات المالية في نهاية السنة المالية في شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية، وجدول حسابات النتائج والجدول الملحق الأخرى، وهي عبارة عن مخرجات نظام للمحاسبة في المؤسسة.

**2.3 مفهوم وظيفة التمويل<sup>1</sup> :**

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين. تظهر أهمية الوظيفة التموينية من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة التجارية على أنها نشاط اقتصادي يستهدف الحصول على المنتجات من السلع والخدمات التي سوف يعاد بيعها، وإن كان هذا التعريف متفقا عليه بالنسبة للمؤسسة التجارية، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة للمؤسسة الصناعية وهذا يعود إلى مفهوم التمويل الذي يتميز بالشمولية، ويمكن النظر إليه من زوايا مختلفة، وفيما يلي بعض التعاريف:

<sup>1</sup> أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1991، ص 15

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

- التموين يهدف إلى تقديم المنتج ليستطيع القيام بخدمة معينة في المؤسسة بالكمية المحددة، وفي الأجل المحدد وبأدنى تكلفة، وبجودة عالية.
  - التموين في المؤسسة الصناعية هو عملية تهدف إلى الحصول على منتوجات سواء كانت سلع أو خدمات ضرورية لضمان السير العادي لعملية الإنتاج.
  - وظيفة التموين تتمثل في تسيير التدفقات المادية والتدفقات غير المادية والمالية.
  - إن التموين في المؤسسة الصناعية هو عبارة عن مرحلة من مراحل الدورة التشغيلية (التموين، الإنتاج، التوزيع) وهو نشاط يتم في إطار منظم تربطه علاقات بجميع مراحل الدورة التشغيلية، وتعتبر وظيفة الشراء مجرد مرحلة في نشاط التموين.
- ### 3.3 مفهوم وظيفة الإنتاج<sup>1</sup>:

من الناحية الاقتصادية، المؤسسة هي عبارة عن توليفة بين مجموعة من العوامل بغية إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصادية أخرى، يتمثل هدفها في تحويل السلع والخدمات المتاحة لها إلى منتوجات موجهة للأعوان الاقتصادية الأخرى، فالنشاط الأساسي للمؤسسة قائم على الإنتاج والتبادل.

وظيفة الإنتاج هي عبارة عن عملية تقنية (Processus technologique) تتميز بفترة زمنية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات وكذلك بالجانب المتعلق بالعوامل الضرورية لاستمرارية نشاطها كرأس المال والمواد الأولية والعمل. هذه العملية التقنية تؤثر في طبيعة هيكل رأس مال المؤسسة وكذلك على شكل التبادلات سواء من أعلى أو من أسفل مستويات النشاط الإنتاجي.

رأس المال بالمعنى الاقتصادي هو عبارة عن مجموعة من العوامل الاقتصادية والتي تساهم في إنتاج السلع والخدمات، ويشمل موارد مادية وغير مادية مثل مجموعة المعارف المتراكمة في المؤسسة والإطارات.

شروط التبادل مع الأعوان الاقتصادية الأخرى يختلف حسب طبيعة نشاط الإنتاج، الذي يتحدد بمستويات من الأعلى والأسواق التي من خلالها تحصل المؤسسة على السلع والخدمات الضرورية التي هي بحاجة إليها، ويتحدد من الأسفل والأسواق التي من خلالها تصرف منتوجاتها، بعد صياغة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة المراد إنتاجها، يتم تصنيعه ثم بيعه هذه المجموعة من العمليات تشكل ما يسمى بدورة الاستغلال التي تتجدد باستمرار.

<sup>1</sup> Pierre Conso, la gestion financier de l'entreprise, p 7.

4.3 مفهوم التسويق<sup>1</sup>:

كل مؤسسة مطالبة بإشباع بعض الحاجات من خلال بيعها لمنتجاتها من سلع وخدمات المستهلكين في مختلف الأسواق ، ويمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة والأسواق المختلفة والتسويق لا يختلف في مفهومه العام، عن هذا الإطار.

يمكن أن نعرف التسويق بأنه مجموعة من الأفعال والأنشطة التي تساعد على معرفة وتوجيه حاجات المستهلكين وتسعى إلى إشباع رغباتهم، وكذلك إلى التكيف وباستمرار بين الإنتاج والاستهلاك.

التسويق (بالإنجليزية MARKETING) هو كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني (MERCATUS) والذي يعني السوق.

التسويق قبل كل شيء هو حالة معنوية لأنه قائم على دراسة حاجيات المستهلكين وعلى فكرة التميز في السوق.

منهج التسويق علمي، يعتمد على المناهج العلمية ، ويسعى لتفادي الصدفة عن طريق القياس والإحصائيات والنماذج وأدوات معلوماتية... إلخ.

التسويق منهج شامل، يساعد في إحداث تكامل بين جميع وظائف المؤسسة المتعلقة بالسوق إضافة إلى أنه يساهم في التخطيط.

بعد أن كان التسويق يختص بالمنتجات الأكثر استهلاكاً فقط (التسويق الصناعي) أصبح اليوم يشمل مجالات شتى فقد شهد مجال التسويق توسعاً معتبراً ، وأصبح يهتم بمجال الخدمات، ومجالات أخرى ليست تجارية كالمجال السياسي والاجتماعي.

<sup>1</sup> P17, Jean Longatta, économie d'entreprise

المبحث الثاني: المنتج والإنتاجية

المطلب الأول: تعريف المنتج وأنواعه

### 1-تعريف المنتج<sup>1</sup>:

هو كل شي مادي ملموس ، أو غير ملموس ، يتلقاه الفرد أو المنظمة من خلال عملية التبادل . وفي هذا الإطار ، فإن المنتج قد يكون في صورة سلعة .(Good) أو خدمة (Service) ، أو فكرة(Idea) ، أو تركيبة (Combination) تجمع بين عنصرين أو أكثر من العناصر السابقة لإشباع رغبات المستهلكين. ”

عند تعريفنا للمنتج فقد عرفناه بمفهومه الواسع ولان المنتجات مختلفة بطبيعة الحال فسوف نتعرف على أهم أشكال المنتج في صورته النهائية وفقاً لطبيعتها التي يأتي عليها.

\* السلعة: ويشمل هذا النوع من المنتجات سلع تامة أو غير تامة، يستطيع المستهلكون تلمسها بجواسهم الخمس ويمكن قياسها بوحدات القياس المختلفة كالوزن أو الحجم أو غيرها من وحدات القياس كما يمكن تمييزها عن غيرها من المنتجات بكونها سلع ملموسة وتشمل (المواد الغذائية ، والمشروبات والعصائر ، والأجهزة الكهربائية.

\* الخدمة : تعتمد الخدمة على الجانب النوعي أكثر من الكمي بخلاف السلعة ويشمل هذا النوع من المنتجات جميع المنتجات التي يستطيع المستهلكون تلمسها بجواسهم الخمس أو يمكن قياسها بوحدات القياس المختلفة كالوزن أو بالحجم أو بأي وحدة قياس اخرى ويمكن تمييزها عن غيرها من المنتجات

ماذا يميز السلعة عن الخدمة ؟

السلعة يمكن لمسها وقابلة للقياس والنقل والتخزين ولها شكل مادي يميزها عن غيرها من السلع بينما الخدمة لا يمكن قياسها ولا تحسسها في الغالب وتنطوي على بعد شخصي عادة كاختيار الطبيب والمصرف وصالونات الحلاقة.

أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1991ص25

## 2- أنواع المنتجات :

## المنتجات الاستهلاكية

وهي المنتجات التي يشتريها المستهلك لاستخدامها مباشرة لإشباع احتياجاته ورغباته ويحصل عليها عادة من متاجر التجزئة ومن مواصفاتها قيام عدد كبير من المستهلكين بشراؤها بكميات قليلة في كل مرة أو عند الاحتياج اليها ويتأثر قرار شرائها بالدفع الشخصي للمستهلك واسعارها عادة اقل بكثير من اسعار السلع الإنتاجية ويوجد ثلاثة أنواع من السلع الاستهلاكية هي:

\* **المنتج الميسرة**: وهي السلع الاستهلاكية التي يشتريها المستهلك بدون الحاجة لكثير من التفكير وهي ميسرة في جميع المتاجر وهي سلع رخيصة ويتكرر شراؤها دائما من اقرب المتاجر للمستهلك ومن امثلتها السكر والشاي والصابون والسجائر والصحف والمجلات ... الخ

\* **المنتج التسوق**: وهي السلع الاستهلاكية التي لا يشتريها المستهلك مباشرة بل يفاضل بين البدائل المطروحة منها في السوق من حيث السعر والجودة والعلامة التجارية وهي اغلي في سعرها من السلع الميسرة ولا يتكرر شراؤها باستمرار ولا يلجأ المستهلك لتخزين كميات كبيرة منها ومن امثلتها الثلاجات والغسالات وأجهزة التلفزيون والفيديو ... الخ

\* **المنتج الخاصة**: وهي السلع الاستهلاكية التي يبذل المستهلك جهدا في الحصول عليها لتميزها بمواصفات خاصة أو علامات تجارية مشهورة ولا يقبل عدد كبير من المستهلكين علي شرائها قليل من المتاجر ويتم تنشيط مبيعاتها عن طريق الاعلان ومن امثلتها الساعات والحلي والادوات الرياضية والالات التصوير.

المنتجات الإنتاجية (الصناعية)<sup>1</sup>

وهي المنتجات التي تستخدمها منشأة الاعمال أو المنظمات لإنتاج منتجات اخري أو لتصنيع المنتج بعد اجراء بعض العمليات الإنتاجية عليها وما يميزاتها ارتفاع تكلفة شراؤها ، وانخفاض عدد مشتريها ، اشتراك عدد كبير من المسؤولين في اتخاذ قرار شراؤها بعد دراسة وافية . ومن امثلتها المواد الخام والاجزاء نصف المصنعة والمصنعة ومهمات التشغيل والعدد والآلات والأجهزة وقد يتبع احيانا نظام التأجير للسلع الإنتاجية خاصة في الأجهزة الالكترونية نظرا لارتفاع اسعارها أو تغير مواصفاتها باستمرار أو لان استخدامها موسمي فقط.

والتسويق من العلوم الهامه جدا لكافة الأنشطة الاقتصادية حيث ان قد يؤدي إلى رفع مبيعات الأنشطة الصناعية إلى السماء أو يحسف بها الأرض ولذلك فان مرتبات خبراء التسويق في الشركات الكبرى تكون كبيره جدا .

أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ص51

## المطلب الثاني: دورة حياة المنتج

مفهوم دورة حياة المنتج<sup>1</sup>:1-

يدور مفهوم دورة حياة المنتج حول أن لكل منتج دورة حياة تبدأ ”بالولادة” في مرحلة التقديم ، مروراً بالمراحل الأخرى إلى آخر مرحلة من مراحل حياة المنتج وهي مرحلة الاضمحلال ”الموت“. وأثر تلك المراحل على مبيعات وأرباح المنتج ومن خلال هذه المراحل يتم التعرف على مدى إمكانية نجاح المنتج أو المحافظة عليه حتى لا يصل إلى المراحل الأخيرة له وسوف نستعرض هذا الأمر بالتفصيل في مراحل تطور دورة حياة المنتج.

**-مرحلة التقديم:** أي منتج جديد يمر بمراحله اختبار داخل السوق، في هذه المرحلة ترتفع النفقات التي تتحملها المنشأة للحصول على موقع داخل السوق يمكنها من زيادة أرباحها. لكن هذا ليس بالشيء السهل، لأن نجاح السلعة الجديدة إذا تحقق سوف يجذب المنافسين إلى هذا المنتج الجديد لذلك يجب اختصار فترة تقديم السلعة لتخفيض التكاليف من جهة ولتضييق الفرصة أمام المنافسين.

**-مرحلة النمو :** إن انتقال السلعة إلى مرحلة النمو، يكون نتيجة نجاحها وزيادة مبيعاتها وعدد المنافسين الذين يدخلون إلى السوق بسلع قريبة من السلع المبتكرة أو سلع أخرى لها نفس مواصفات وتصميمات مختلفة لخلق أسواق مميزة لهم، وبالتالي تزداد قنوات التوزيع وتزداد الإيرادات الصافية بسبب انخفاض تكلفة الوحدة المباعة نتيجة زيادة المبيعات .

**-مرحلة النضج:** ففي هذه المرحلة يدرك المستهلك الفروق بين الأنواع والعلامة المعروضة في الأسواق، وتكون الاختلافات في التصميم بين العلامات المشهورة بسيطة، لذلك فاستجابات المستهلك للإعلانات تكون ضعيفة، فعلى الرغم من زيادة المبيعات إلا أن العرض يفوق الطلب وتبدأ بعض الضغوط لتخفيض السعر على كافة المستويات وتأخذ هوامش الربح في الهبوط وعند الاقتراب من نهاية هذه المرحلة تخفض الشركة من تكاليف الإنتاج والتسويق بشكل واضح .

**-مرحلة التدهور :** إن هذه المرحلة لا بد لأي سلعة أن تصل إليها ولكنه باختلاف المدة حسب السلع، حيث تبدأ المبيعات بالانخفاض في هذه المرحلة، وتظهر خطورة الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون السلعي، وهذا ما يجبر المنتج والبائع على إحداث تخفيضات جديدة في الجهود التسويقية .

وعلى كل حال ، يجب ملاحظة أنه ليس بالضرورة أن يمر المنتج بجميع هذه المراحل ، كما أنه يمكن أن تسبقها مرحلة لدراسة السوق وتطوير المنتج بما يتناسب مع احتياجات ورغبات المستهلكين ، ويمكن للمنتج العودة من مرحلة التدهور إلى النضج ، بالإضافة إلى أن بعض المنتجات لها طبيعة زمنية ومكانية تؤثر على حجم الطلب عليها هذا بالإضافة إلا أن الأرباح لا تتماشى مع

<sup>1</sup>سونيا محمد البكري، إدارة الانتاج،الدار الجامعية، القاهرة2002، ص22

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

الزيادة في عدد الوحدات المباعة والذي تلعب تكاليف الإنتاج والأسباب الأخرى الاقتصادية وحصص المنتج من السوق دوراً كبيراً فيها.

### \*حول تحليل المنتج :

من تعريف المنتج يتضح لنا أن المستهلكين قد يرغبون في منتجات تتعدى منفعتها المادية إلى منفعتها المعنوية ، ف شراء ساعة مثلاً ليس كثير التعقيد في الغالب فعند شراء ساعة من شركة مرموقة كـ Rolex أو رادو . Rado فإن ما يدفع من ثمن ليس فقط لمعرفة الوقت بل يتعدى ذلك إلى الإشارة لوضعه الاجتماعي أو المالي , وينطبق ذلك على شراء سيارة أو منزل

### المطلب الثالث: الإنتاجية<sup>1</sup>

#### تعريف الإنتاجية:

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

وهناك عدة تعاريف للإنتاجية منها:

- الإنتاجية: هي مقياس للكفاءة التي تحول بها المنشأة المدخلات إلى مخرجات. وتقاس الإنتاجية بمقارنة كمية المخرجات من السلع والخدمات بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاجها.

- الإنتاجية: هي مقياس لقدرة المنشأة او 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 الى المخرجات.

- كما انه يمكن تعريف الإنتاجية بشكل اوسع على انها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الافراد والمكائن والمنظمات والمجتمعات.

- لإنتاجية تعني الاستخدام الأكفأ والاستغلال الامثل للموارد المتاحة المتمثلة في القوى العاملة، والمواد الأولية، والطاقة الإنتاجية للمكائن والمعدات، لإنتاج السلع والخدمات المطلوبة.

- الإنتاجية هي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات، قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي.

- الإنتاجية تعني الأداء الافضل بأحسن الطرق الممكنة، فهي بذلك معيار لإنجاز عمل ما سواءً من قبل الافراد او مجموعات العمل او المنظمة على حد سواء.

<sup>1</sup>عبد العزيز ابو نبعة وفوزية مسور، المتوجية العامة , دار النشر المنار العراق 2005 ص32

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

- الإنتاجية تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات  
وبالمعنى الواسع، تعرف الإنتاجية كما يلي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{نظام المخرجات (System Outputs)}}{\text{نظام المدخلات (System Inputs)}}$$

### 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 الابتكار. ومع ذلك فإن عنصر العمل ليس عنصر الإنتاج الوحيد، إذ تساهم معه عناصر مادية أخرى كادوات العمل، من آلات ومعدات ومواد خام. لكن هذه العناصر غير قادرة بمفردها على خلق القيم الجديدة، وإن ما تتضمنه من قيم يتم تحويله إلى المنتج الجديد عن طريق عنصر العمل.

كما أن الإدارة الفعالة، والقيادة المتعاونة، واتجاهات العمال، ورغبتهم، 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 Outputs، حيث يشير إلى الناحية الكمية Quantity، 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 Rate الناتج من متغيرين اثنين، وهما المدخلات والمخرجات، فالعلاقة بينهما تشير إلى معدل لا إلى كمية مطلقة

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

من الإنتاج. وتعني الإنتاجية المرتفعة امكانية زيادة ما هو منتج باستخدام نفس الموارد، أي بنفس التكلفة، او بمعنى آخر، إنتاج نفس الكمية بتكلفة اقل.

### أهمية الإنتاجية<sup>1</sup>:

1. إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة بمجهود اقل وبموارد اقل، مما يجعل السلعة أكثر قدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.

2. تؤدي الإنتاجية إلى تخفيض اسعار بيع المنتجات، وانخفاض الاسعار يؤدي إلى زيادة الطلب وزيادة المبيعات، وبالتالي زيادة التدفق النقدي الداخلى وزيادة الارباح

3. يؤدي زيادة الإنتاجية في المدى القصير إلى التخلص من نسبة من العاملين، لكن نجاح المنشأة وتحقيقها للارباح سيعمل - في المدى المتوسط والطويل - على توسعها وجذب المزيد من العمال العاطلين عن العمل.

4. تحقق الإنتاجية الاستخدام الامثل للموارد النادرة ذات الاستعمالات المتعددة.

5. تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للسكان

6. الإنتاجية هي المصدر الوحيد لزيادة الثروة القومية. فالاستخدام المنتج للموارد يقلل الفاقد في الإنتاج، وبالتالي، يحافظ على الموارد النادرة من الضياع.

### قياس، تحليل وتقييم، تخطيط، تحسين

#### (1) قياس الإنتاجية

\*قياس الإنتاجية هو جزء طبيعي من عملية التحليل، المراقبة، التقييم، وعملية الإدارة. فالاداري يجب ان يقيس الإنتاجية من اجل تحسينها.

\*ان قياس الإنتاجية يساعد على:

- معرفة وضع المنظمة، والى أي مدى وصلت في تطبيق خطط زيادة الإنتاجية
- درجة تحقيق الأهداف الاساسية للمنشأة (فاعلية الادارة).
- معرفة كفاءة استغلال الموارد لخلق ناتج معين.
- الحكم على فاعلية المنشأة - القدرة على المنافسة والبقاء في دنيا الاعمال.
- معرفة اتجاهات الإنتاجية في المنظمة
- مقارنة إنتاجية المنشأة مع إنتاجية منشأة اخرى مشابهة .

<sup>1</sup>عبد العزيز ابو نبعة وفوزية مسور، نفس المرجع السابق ص 43

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

- وضع الاهداف للوصول إلى الغايات
- تحديد المعوقات المحتملة
- بث الروح المعنوية في الآخرين للعمل على تحقيق الاهداف (مع تركيز الاهتمام على الأولويات)
- \*ان نظام القياس السليم للإنتاجية هو الذي يتصف بما يلي:
- يبين ما اذا كانت إستراتيجيات الإنتاجية قد افضت إلى أي تحسينات حقيقية
- الذي يغطي جميع الموارد والعمليات في المنظمة
- ان يعطي صورة شمولية كاملة للنشاط، وليس صورة جزئية فقط
- ان يوفر مؤشرات بسيطة وواضحة عن الاداء (الإنتاج، الربح، الجودة)
- يتضمن مؤشرات للاداء الحالي والمستقبلي، ويعزز الروابط بينهما.
- ان يتمكن من تحويل قياس التغيير في الارباح إلى قياس في التغيير في الإنتاجية
- ان يخضع هذا النظام لمراجعة مستمرة لتطويره وتحديثه

مقاييس الإنتاجية:<sup>1</sup>

أ) الإنتاجية الجزئية

هي نسب المخرجات إلى إحدى فئات المدخلات، وتعكس هذه المقاييس التغير في الكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى تغيرات في مزج المدخلات .

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

$$PP = \text{المخرجات} \div \text{احد المدخلات (1) Total Output/}$$

الإنتاجية الجزئية = المخرجات ÷ احد عناصر الإنتاج (العمل، راس المال، المواد الخام ... الخ).

وعلى هذا يمكن التمييز بين عدة انواع من الإنتاجية الجزئية مثل إنتاجية العمل، إنتاجية راس المال، إنتاجية المواد، إنتاجية الآلات، وإنتاجية الطاقة المستخدمة:

1. إنتاجية العمل :

تشير الى النسبة بين المخرجات، وعدد المشغلين، او عدد ساعات العمل

2. إنتاجية المواد :

تشير الى النسبة بين المخرجات والمواد المستخدمة في الإنتاج

<sup>1</sup>عبد العزيز ابو نبعة وفوزية مسور، نفس المرجع السابق ص 49

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

3. إنتاجية الآلات :

وتشير الى العلاقة بين قيمة الإنتاج وعدد ساعات تشغيل الماكينات

4. إنتاجية راس المال :

تشير الى العلاقة بين قيمة الإنتاج وقيمة راس المال المستثمر

\*إنتاجية العمل

على الرغم من تعدد أنواع الإنتاجية ، فان إنتاجية العمل تعد من أكثر أنواع الإنتاجية اهمية نظرا لدور العمل الحاسم في تحديد وتقرير مستويات التطور الاقتصادي. اذ تحتل إنتاجية العمل موقعا متميزا بين أنواع الإنتاجية بسبب الدور الاساسي والرئيسي لعنصر العمل في عملية الإنتاج، لذلك، ونظرا لاهمية 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، او عدد ساعات العمل.

ويعد مقياس إنتاجية العمل اداة تحليلية من قبل القائمين على التخطيط القومي، ويستخدم كذلك لخدمة القائمين على ادارة المنشآت الاقتصادية<sup>1</sup>:

1تعكس التفاعل العضوي لعنصر العمل مع عناصر الإنتاج الاخرى المستخدمة في عملية الإنتاج، وبذلك يصبح مؤشر إنتاجية العمل مؤشرا هاما للتعبير عن كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المادية منها والبشرية.

2يستخدم معيار إنتاجية العمل لاغراض تخطيط القوى العاملة، وعلى المستويين الجزئي والكلبي، بما فيها تخطيط الاجور، تدريب القوى العاملة، وبرامج تحفيز العاملين. ومن جهة اخرى فان تخطيط إنتاجية العمل يساهم في التأثير في جوانب عديدة وبالاخص خطط الإنتاج.

3يساعد كذلك معيار إنتاجية العمل في اجراء التقديرات اللازمة لاحتياجات المشاريع من القوى العاملة.

4ان متابعة وتخطيط إنتاجية العمل من شأنه ان يؤدي إلى خلق التناسب الصحيح بين تطور الاجور وإنتاجية العمل، أي ربط مستوى الاجور بمستوى الإنتاجية.

5ان قياس إنتاجية العمل ومراقبتها قد يؤدي إلى نتائج اقتصادية هامة، مثل:

- ربط اجور العمل بمستوى الإنتاجية تعد مناسبة لمشكلة التضخم وارتفاع الاسعار
- زيادة معدلات الارباح، وبالتالي تنمية القدرة على الاستثمار وزيادة الدخل ومعدل الاستخدام
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة القدرة على المنافسة في الاسواق العالمية، وتنمية الصادرات الوطنية
- انخفاض اسعار السلع والخدمات، وبالتالي رفع المستوى المعيشي للسكان.

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

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

-التوفير في الجهد البشري، وتوجيهه نحو التجديد والابداع والابتكار.

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

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

$$\text{إنتاجية العمل} = \text{كمية الإنتاج} \div \text{كمية العمل}$$

$$\text{إنتاجية العمل} = \text{كمية العمل} \div \text{كمية الإنتاج}$$

إذا كان الهدف من قياس إنتاجية العمل معرفة عدد الوحدات المنتجة خلال وحدة من الزمن او للعامل الواحد فتستخدم الصيغة الاولى، اما إذا كان الهدف معرفة الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة او عدد العمال اللازمين فيفضل استخدام الصيغة الثانية.

نسب إنتاجية العمالة

وإنتاجية العمل هي نسبة مجموع الإنتاج الفعلي المتحقق من قبل أي منشأة او صناعة في فترة زمنية محددة، الى مجموع القوى العاملة او عدد ساعات العمل المستخدمة في الإنتاج:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{مجموع ساعات العمل}} \text{، أو}$$

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الأجور}}$$

ونظراً لسهولة قياسها، ولأهمية الأجور والرواتب واحتلالها نسبة كبيرة من التكاليف الكلية، وبالتالي، فان 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، او عدد وحدات الإنتاج الفعلي خلال فترة معينة ومقدار العمل المبذول في إنتاجها:

$$\text{إنتاجية ساعة العمل} = \frac{\text{كمية او قيمة الإنتاج خلال فترة معينة}}{\text{عدد ساعات العمل خلال نفس الفترة}}$$

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

<sup>1</sup>عبد الستار محمد العلي, نفس المرجع السابق ص 47

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

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

$$\text{إنتاجية العمل} = \text{عدد ساعات العمل خلال فترة معينة} \div \text{كمية او قيمة الإنتاج خلال نفس الفترة}$$

2 إنتاجية العامل الواحد<sup>1</sup>:

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

$$\text{إنتاجية العامل الواحد} = \text{كمية او قيمة الإنتاج} \div \text{متوسط عدد العاملين}$$

$$\text{إنتاجية العامل الواحد} = \text{القيمة المضافة} \div \text{متوسط عدد العاملين}$$

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:

$$\text{إنتاجية الدينار} = \text{كمية او قيمة الإنتاج} \div \text{قيمة الأجور والمزايا التي يحصل عليها العاملين}$$

4 إنتاجية ساعة العمل (باستخدام القيمة المضافة):

ويتم احتساب هذا المعدل كما يلي:

$$\text{إنتاجية ساعة العمل} = \text{صافي القيمة المضافة} \div \text{عدد ساعات العمل}$$

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

$$\text{إنتاجية ساعة العمل} = \text{عدد ساعات العمل} \div \text{صافي القيمة المضافة}$$

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.

تكاليف العمل لكل عامل:

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

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

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

6تكلفة وحدة العمل<sup>1</sup>

وهي نسبة تكلفة العمل إلى مجمل المخرجات:

تقيس تكلفة وحدة العمل المصاريف التي انفقت لإنتاج دينار واحد من المخرجات لكل عامل.

تشير النسبة العالية إلى ان تكاليف العمل عالية، والتي يمكن ان تعزى إلى ندرة العمل، والمعدل العالي لدوران للعمل ، وربما تكون ايضا بسبب الافتقار إلى العمل الماهر.

7نسبة تكلفة العمل إلى مجموع المدخلات %

وتبين مقدار تكاليف العمل منسوبة الى مجموع المدخلات

( =تكاليف العمل / مجموع المدخلات) × 100

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

-توظيف العمال الماهرين

-كثافة عالية للعمال

-اعادة 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 اضافي مفرط

-عدم الاستخدام الحقيقي لقدرات العاملين

-الافتقار إلى الرقابة

8القيمة المضافة لكل عامل :

تبين مقدار الثروة التي تولدت في المنشأة منسوبة إلى عدد العاملين

<sup>1</sup>عبد الستار محمد العلي, نفس المرجع السابق ص 59

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

= القيمة المضافة ÷ عدد العاملين

تعكس النسبة العالية:

- 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 الاجور غير الملائم، وانخفاض معدلات الاجور

- 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

- انخفاض معنويات العاملين

ومن المؤشرات الأخرى المستخدمة في قياس مستوى الإنتاجية هي:

\*إنتاجية رأس المال<sup>1</sup>:

تعبر إنتاجية رأس المال عن العلاقة بين قيمة حجم الإنتاج الفعلي خلال فترة معينة، وبين مقدار رأس المال المستثمر بشقي 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 والمكائن والآلات والمعدات. وتزداد إنتاجية رأس المال الثابت إذا تم استخدام الطاقة الإنتاجية المتاحة للمكائن والمعدات بشكل كفوء، أي إذا انتفع بها إلى أقصى درجة.

وتقاس نسبة الانتفاع بالمعدات بالوقت الفعلي لتشغيلها بالنسبة للوقت المتاح:

<sup>1</sup>عبد الستار محمد العلي, نفس المرجع السابق ص73

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

-نسبة الانتفاع بالمعدات = الوقت الفعلي لتشغيل المعدات ÷ الوقت المتاح لتشغيل المعدات

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

أما راس المال العامل فيستخدم في تغطية تكاليف التشغيل المتغيرة والثابتة (عدا الاهتلاكات).

ويعبر عن إنتاجية راس المال بالعلاقات التالية<sup>1</sup>:

تقاس إنتاجية راس المال بقسمة القيمة المضافة على الاصول الثابتة. وتبين القيمة المضافة التي يولدها كل دولار مستثمر في الاصول الثابتة.

=القيمة المضافة ÷ راس المال المستثمر

=القيمة المضافة ÷ راس المال الثابت

وتشير هذه النسبة الى درجة الانتفاع من الاصول الملموسة الثابتة

تشير النسبة العالية إلى كفاءة الانتفاع من الاصول الثابتة

اما النسبة المتدنية فتعكس قلة الانتفاع من الاصول الثابتة

وتقاس إنتاجية راس المال ايضا بقسمة قيمة الإيرادات على اجمالي التكاليف المباشرة

=اجمالي الإيرادات ÷ إجمالي التكاليف المباشرة

وتقاس إنتاجية راس المال العامل بمعدل دورانه في العملية الإنتاجية:

معدل دوران راس المال العامل = المبيعات ÷ قيمة راس المال العامل

ويمكن التعبير عن إنتاجية راس المال أيضاً باستخدام النسب التالية:

1. إنتاجية الدينار من راس المال المستثمر:

وتعبر عن قيمة الإنتاج الفعلي الى راس المال المستثمر كما يلي:

إنتاجية الدينار = قيمة الإنتاج ÷ راس المال المستثمر (راس مال ثابت + راس مال عامل)

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

2. إنتاجية الدينار من راس المال المستثمر (باستخدام القيمة المضافة)<sup>2</sup>:

إنتاجية الدينار = صافي القيمة المضافة ÷ راس المال المستثمر

<sup>1</sup>فريد عبد الفتاح: النهج العلمي لتطبيق إدارة الانتاج في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، ص112 1996

<sup>2</sup>فريد عبد الفتاح: نفس المرجع السابق، ص121

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

3. إنتاجية الدينار من إجمالي الأصول

$$= \text{قيمة الإنتاج} \div \text{قيمة إجمالي الأصول}$$

4. إنتاجية الدينار من صافي الأصول (باستخدام صافي القيمة المضافة)

$$= \text{صافي القيمة المضافة} \div \text{صافي الأصول (الأصول - الإهلاكات)}$$

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:)

$$= \text{إجمالي القيمة المضافة} \div \text{إجمالي قيمة الآلات}$$

وتعبر 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:

$$= \text{كمية الإنتاج} \div \text{صافي الأصول الثابتة (الأصول الثابتة بعد خصم الإهلاك):}$$

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.

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.

$$= \text{المخرجات} \div \text{قيمة الأصول الثابتة}$$

وتشير هذه النسبة إلى الكفاءة في الانتفاع من رأس المال المستثمر، و/ أو انظمة التسويق في المنشأة.

تشير النسبة العالية إلى كفاءة الانتفاع من رأس المال المستثمر، وانظمة 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

$$\text{وتقاس كما يلي : (الأصول الثابتة} \div \text{عدد العمال)}$$

<sup>1</sup>فريد عبد الفتاح: نفس المرجع السابق، ص128

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

تبين هذه النسبة ما اذا كانت المنشأة من الصناعات كثيفة راس المال Capital-intensive Industry ام - كثيفة العمل

وتشير النسبة العالية إلى ارتفاع كثافة راس المال، اما 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)

= المخرجات ÷ ( ماكينة/ساعة)

\*إنتاجية الطاقة المخرجات ÷ كيلوواط/ساعة

ويعتبر كل واحدٍ من هذه المقاييس مقياساً جزئياً للإنتاجية . وتستخدم لحساب التكاليف ولمعرفة نسبة مساهمة كل منها في رفع الإنتاجية. ويمكن معرفة ايها أكثر تأثيراً على رفع الإنتاجية.

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

MFP=المخرجات ÷ اثنين من المدخلات Total Output/ 1 Input + 2 Input

وغالبا ما يستخدم هذا المقياس عند عمل مقارنات (Benchmarking) للإنتاجية بين الشركات المماثلة في الصناعة، او بين فترة وأخرى في نفس الشركة.

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

ج) الإنتاجية الكلية<sup>1</sup>

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

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

TFP = اجمالي المخرجات ÷ اجمالي المدخلات

<sup>1</sup>فريد عبد الفتاح: نفس المرجع السابق،ص139

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

Total Output/ (1 Input + 2 Input + 3 Input ....)

إنتاجية العوامل الكلية = المخرجات الكلية ÷ المدخلات الكلية (العمل + المواد + الطاقة + راس المال... الخ).  
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 حسن الاداء 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.

فالمدخلات الكلية هي مجموع كميات العمل وراس 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 اسباب ومواقع الضعف

- يبحث عن المفتاح الرئيسي لتحسين الإنتاجية:

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

- يجب ان يكون اسلوب التقييم بسيط سهل الفهم قليل الكلفة:

- توفير المعلومات على اسس واحدة عن الإنتاجية دوريا وتحديد مناطق التغيير السلبي

- ايصال المعلومات إلى الافراد المعنيين بتحسين الإنتاجية.

أدوات التقييم:

- القيمة المضافة

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

-نسب الإنتاجية

-معايير الإنتاجية

(3)تخطيط الإنتاجية :

-وضع اهداف تحسين الإنتاجية

-وضع عدد من الخطط البديلة

-تحديد الخطة النهائية

-تعيين الدائرة المسؤولة عن تنفيذ هذه الخطة

(4) تحسين الإنتاجية<sup>1</sup>

-تنفيذ خطط تحسين الإنتاجية

-مراقبة العمليات الإنتاجية من اجل تحليل اسباب انحراف النتائج عن الخطط الموضوعية.

طرق تحسين الإنتاجية :

ومن خلال فهم العلاقة بين المخرجات والمدخلات، يمكن زيادة الإنتاجية بعدة طرق :

1.زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات

2.زيادة المخرجات باستخدام نفس المدخلات

3.بقاء المخرجات دون زيادة، مع تخفيض المدخلات

4.الحصول على مستوى اقل من المخرجات، من كمية اقل بكثير من المدخلات

5.زيادة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة زيادة المدخلات

6.انخفاض في مستوى المخرجات، مع انخفاض أكبر في مستوى المدخلات

<sup>1</sup>فريد عبد الفتاح: نفس المرجع السابق،ص144

## المبحث الثالث: التدقيق والجودة

## المطلب الأول: تعريف التدقيق والجودة :

## مفهوم التدقيق المحاسبي

سنحاول في هذا المطلب تقديم اهم التعاريف التي أعطيت للتدقيق المحاسبي كما يلي :

- عرفت جمعية المحاسبين الأمريكيين التدقيق على انه "عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والاحداث الاقتصادية لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق."

اما Friéderich et Autres فقد عرف التدقيق بانه "فحص انتقادي لأدلة وقرائن الاثبات المرتبطة بالعناصر الدالة على الاحداث الاقتصادية يقوم به فرد مهني من اجل إعطاء رأي فني محايد حول مدى اتساق هذه العناصر مع المعايير المقررة".

- كما يعرف "احمد لطفي" التدقيق على انه "عملية جمع وتقييم ادلة الاثبات بطريقة منهجية وموضوعية عن طريق شخص كفء ومستقل لتحديد مدى توافق المعلومات المعدة عن الاحداث الاقتصادية مع المعايير المقررة والتقرير عن نتائج ذلك للأطراف ذات المصلحة.

" فيعرف تدقيق الحسابات على انها " الرقابة التي يمارسها الشخص المهني المؤهل قانونيا Belaiboud - اما " وحسب الأصول المهنية بغية التأكد والمصادقة على؟ صدق وعدالة القوائم المالية السنوية للمؤسسة والمتمثلة في الميزانية العامة قائمة الدخل قائمة التدفقات النقدية.<sup>1</sup>

- في حين يعرف "التميمي" التدقيق المحاسبي على انه "الإجراءات المختلفة التي يقوم بها شخص مستقل ومحايد لأجل التوصل الى رأي فني محايد فيما إذا كانت المعلومات المسجلة بالدفاتر والمستندات تعكس وبعدالة الاحداث الاقتصادية التي تمت خلال فترة معينة بالمؤسسة محل التدقيق وان هذه البيانات المحاسبية تم تحضيرها وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة الدولية نحو عولمة أسواق رأس المال، الدار الاجتماعية، الإسكندرية 2005، ص 103

<sup>2</sup> Lionel Collins , Gérard valin , audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques , 4<sup>e</sup> édition, Editions Dalloz .PARIS .1992 .P21

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

التدقيق على انه " اختبار تقني صارم وبأسلوب بناء يتم من طرف شخص Collins et valin كما يعرف مهني مؤهل ومستقل بهدف إعطاء رأى مبرر حول نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة ومدى الوفاء بالالتزامات في كل الظروف واحترام القوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها ومدى تمثيل المعلومات للصورة الصادقة والوضعية المالية ونتائج اعمال المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة نجد ان تعريف التدقيق المحاسبي يتضمن عدة نقاط مهمة وهي :

التدقيق المحاسبي عملية منضمة ومنهجية لأنها تتم خلال عدة مراحل متتابعة تتابعا منطقيا وكل مرحلة تحتوي على مجموعة من الخطوات المتتابعة أيضا وتتكون عملية التدقيق المحاسبي من أربع مراحل أساسية هي مرحلة قبول التكليف مرحلة تخطيط اعمال التدقيق مرحلة تنفيذ اعمال التدقيق وأخيرا مرحلة بلورة النتائج واعداد وعرض التقرير.

ضرورة الحصول على ادلة الاثبات والقرائن وتقييمها بطريقة موضوعية حيث تمثل عملية جمع وتقييم الأدلة جوهر عملية التدقيق للحكم على مدى تمشي تأكيدات المؤسسة مع المعايير الموضوعية ومن صور ادلة الاثبات في التدقيق نجد الوجود المادي الملاحظة المصادقات الاقارات الإدارية الشهادات من داخل وخارج المؤسسة.

**مجال ونطاق التطبيق** يشير مجال التدقيق الي القوائم المالية الخاضعة لعملية التدقيق والمتمثلة في قائمة المركز المالي وقائمة التدفقات النقدية وقائمة التغيير في حقوق المساهمين والإيضاحات التفسيرية المكملة لهذه القوائم المالية اما نطاق التدقيق فيشير الي إجراءات التدقيق التي تبدو ضرورية وملائمة في ضوء الظروف المحيطة لتحقيق اهداف عملية التدقيق.<sup>1</sup>

تشمل عملية التدقيق **الفحص التحقق التقرير** فالهدف الأساسي من وراء الفحص هو إعطاء رأي مدعم بأدلة وبراهين اثبات حول شرعية وصدق قياس العمليات التي تم تسجيلها وتحليلها وتبويبها في القوائم المالية الختامية للمؤسسة اما التحقق فيقصد به إمكانية الحكم علي صلاحية القوائم المالية كأداة للتعبير السليم عن نتيجة اعمال المؤسسة لفترة مالية معينة وكدلالة علي وضعها المالي في نهاية الفترة ويمكن الإشارة الي ان الفحص والتحقق هما وظيفتان مترابطتان يقصد بهما تمكين المدقق من ابداء رايه فيما اذا كانت عمليات القياس للأحداث المالية قد افضت الي اثبات صورة عادلة لنتيجة اعمال المؤسسة ومركزها المالي اما التقرير فيقصد به بلورة نتائج خطوتي الفحص والتحقق واثباتها في شكل تقرير يقدم للأطراف ذات المصلحة والمستخدمه للتقرير سواء كانت داخل المؤسسة او خارجها .

**معايير قياس صدق القوائم المالية** نظرا لأهمية المعلومات التي تحويها القوائم المالية للأطراف ذات المصلحة يجب التأكد من مسايرة اعداد وعرض هذه القوائم للمعايير الموضوعية ووفق إطار محدد ويشمل إطار اعداد وعرض القوائم المالية كلا من المبادئ

<sup>1</sup>مجيد جاسم الشرع المراجعة عن المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية دار وائل للنشر عمان 2003 ص.108

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً ومعايير المحاسبة الوطنية ومعايير المحاسبة الدولية ويتحقق هذا الهدف من خلال امتثال المدقق لمعايير التدقيق الدولية أثناء القيام بعملية التدقيق<sup>1</sup>.

إيصال نتائج عملية التدقيق إلى الأطراف ذات الصلة والمهتمة بنشاط المؤسسة من خلال عرض تقرير يتضمن رأى فني محايد حيث يعتبر رأي المدقق حول مدي صدق وعدالة القوائم المالية الختامية للمؤسسة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للأطراف ذات المصلحة وأفضل مؤشر لدرجة الثقة التي يمكن أن تعطى هذه القوائم المالية لمستخدميها.

### مقدمة عن الجود

قبل التكلم عن الايزو لابد من معرف ما هي الجودة ؟ يمكن تعريف جودة منتج ما بأنها (صلاحيته للاستخدام (وهنا نعني بمجمل المميزات لتحقيق الاحتياجات الموصوفة والمتضمنة وبهذا أصبحت الإدارة من أجل الجودة هي وظيفة الإدارة الكلية للتأكد من أن متطلبات الزبون قد تم تحديدها والإيفاء بها بشكل مرض ويتوافق مع المتطلبات - قد تختلف حاجات الزبون مع الوقت مما يعني مراجعة دورية لمتطلبات الجودة. وبما أن كل الأعمال تبدأ من الزبون، تدرك كافة الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وبشكل متزايد في كل مكان القدرة التنافسية للجودة. فالزبون الذي يشتري منتج ما لديه توقعات معينة تحدد عوامل عدة من حيث الاستخدام المقصود والشكل والأداء وقد تؤثر جميعها على هذه التوقعات. فإذا كان المنتج يلي توقعات الزبون عند الاستخدام عندها سيسر الزبون ويقول أن المنتج ذو جودة عالية أو مقبولة. لذا تعتمد جودة المنتج على قدرته على أن يكون في مستوى توقعات الزبون.

وجودة المنتج هي عامل رئيسي في أي قرار شراء إذ تحب الجهة المشتري أن تعرف قبل وضع أي طلب شراء ما إذا كان المورد قادراً على تأمين منتج يتوافق مع كافة متطلباتها. وعادة، يطلب المشتري عينات من الموردين المحتملين ويقوم بالتفتيش والفحص لتحديد فيما إذا كانت العينات تتناسب مع المواصفات. وقد يعتمد المشترون الكبار على إرسال خبراء فنيين لتقييم أنظمة إدارة الجودة للموردين وللتأكد من أن هؤلاء الموردين سيكونون قادرين على توريد منتجات ذات جودة متناسقة. للحد من المشاكل الناجمة عن الطبيعة الشخصية والكلفة العالية التي يضطر المشترون لتحملها في حال أرادوا تقييم نظام الجودة لمورد ما، بزغت الحاجة لوجود نظام للتأكد من الجودة مقبول عالمياً ليكون المؤشر أو المرجع في تقييم نظام الجودة لدى أي مورد. ويجب أن يكون نظام الجودة بالشمول المطلوب لتحقيق أهداف الجودة كما ويجب أن يصمم لإرضاء حاجات الإدارة الداخلية في المنظمة ويطلب لأغراض التعاقد وتقييم الجودة الإلزامي للبرهنة على تنفيذ عناصر نظام الجودة المحدد.

ونورد فيما يلي التعريفات الخاصة بالجودة كما قدمتها المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) تعرف الجودة بأنها مجمل مميزات مادة ما تحدد قدرتها على تلبية الحاجات الموصوفة أو المتضمنة وتعرف سياسة الجودة بأنها رغبة وتوجه منظمة ما فيما يتعلق بالجودة بالشكل الذي حددته الإدارة العليا رسمياً.\*

<sup>1</sup>Mokhtar Belaiboud , pratique de l'audit : apports de l'entreprise, guide synthétique , Organisation De La Fonction ,Présentation Des Normes IAS /IFRS Berti Editions ,Alger ,2005,P4

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

\* وتعرف إدارة الجودة بأنها نشاطات مجمل الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها والمسؤوليات والتنفيذ من خلال وسائل مثل تخطيط الجودة وضبط الجودة والتأكد من الجودة وتحسين الجودة ضمن متطلبات الجودة ويعرف ضبط الجودة بأنه التقنيات التشغيلية والنشاطات المستخدمة للإيفاء بمتطلبات الجودة.

\* يعرف تأكيد الجودة بأنه كافة النشاطات المرسومة والمنظمة التي تنفذ ضمن نظام الجودة والمشروحة حسب الحاجة لتأمين أو لإيجاد ثقة كافية بأن جهة ما ستقوم بالإيفاء بكافة متطلبات الجودة .

\* تعرف حلقة الجودة بأنها الوظائف التي تشكل جزءاً من الدورة الصناعية وتؤثر على جودة المنتج مثل التفتيش والتسويق والخدمة ودراسات السوق وتطوير المنتج وهندسة التصنيع وشراء الإنتاج .

## المطلب الثاني: معايير الجودة

1- تعريف معيار الجودة<sup>1</sup>

المعيار هو عبارة عن وثيقة تصدر نتيجة إجماع يحدد المتطلبات التي يجب أن يفي بها منتج ما أو عملية أو خدمة وتصادق عليها جهة معترف بها. فعلى مستوى الشركة يكون الهدف الأساسي من توحيد المعايير هو زيادة ربحية الشركة. أما على المستوى الدولي فيكون الهدف الأساسي هو ترويج التجارة بين البلدان وإزالة العوائق الفنية التي تقف في وجه التجارة وحماية الصحة والسلامة والبيئة في الوقت الذي يحدد فيه معيار المنتج المتطلبات التي يجب توفرها ليكون المنتج صالحاً للاستخدام .

تحدد معايير خدمة ما المتطلبات الواجب توفرها للتأكد من ملاءمتها للغرض وبما أن مفهوم إدارة الجودة مفهوم حديث نسبياً لذا ما زالت الكثير من الشركات لا تدرك بوضوح مدلول تعابير مثل (مقياس المنتج) و(معيار نظام الجودة).

يحدد مقياس المنتج المواصفات أو المعايير الواجب توفرها في المنتج ليكون متلائماً مع المتطلبات المحددة للمعيار/ الزبون. ويخول المبدأ الأساسي في شهادة المنتج المصنع، من خلال الترخيص، استخدام علامة محددة على المنتج للتأكيد بذلك على أن المنتج يتوافق مع متطلبات محددة. وتصادق على توافق المنتج مع المواصفات المحددة جهة مانحة للشهادة معترف بها ومن خلال مراقبة دورية لمنتجات الشركة الممنوحة لهذه الشهادة .

يتضمن نظام الجودة لمنظمة ما الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والمصادر المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة جودة شامل لتحقيق أهداف الجودة. يعرف مقياس نظام الجودة طريقة إدارة الجودة في الشركة للتأكد من أن المنتجات تتلاءم مع المتطلبات/المقاييس الموضوعية والشركة حرة في وضع أي مستوى جودة لمنتجاتها، على أساس اعتبارات التسويق ومتطلبات الزبون. يساعد مقياس نظام الجودة الشركة على إدارة نظام الجودة لتحقيق مستوى الجودة المطلوب والملائمة مع المعيار. وفي حالة التعاقد يساعد تنفيذ نظام مثل "الإيزو9000" الشركة على فهم متطلبات الزبون كما تدار عمليات الأقسام الوظيفية المختلفة بطريقة تضمن أن المنتج والخدمة النهائية تفي بكافة المتطلبات المتعاقد عليها .

<sup>1</sup>عسان طيارة وآخرون، الجودة ودورها في التنمية، ندوة حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا، الجمعية

## 2- تعاريف الجودة:<sup>1</sup>

يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعني (النوعية الجيدة) أو (الخامة الأصلية) ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعني بالعدد

(. الرضا التام للعميل (أرمانديخيوم 1956-

(. - المطابقة مع المتطلبات (كروسي 1979

(. دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد (جوزيف جوران 1989

- (درجة متوقّعه من التناسق والا اعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة ) ديمع 1986.

ونستنتج من هذه التعاريف بأن ( الجودة ) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة .

فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة, وحيث أننا قد وصلنا لهذا الاستنتاج فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها ( تلبية حاجيات وتوقعات العميل المعقولة ) . وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للجودة حيث أن كل شخص له مفهومه الخاص للجودة .

أما عن رأي الشخصي فإني أرى الجودة بأنها هي ( الريادة والامتياز في عمل الأشياء ) .

فالريادة: تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات العميل.

والامتياز: يعني الاتقان (الضبط والدقة والكمال ) في العمل

## 3- 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>غسان طيارة وآخرون, نفس المرجع السابق ص31

4- تعريف ( إدارة الجودة الشاملة):<sup>1</sup>

هناك تعريف عديدة المفهوم ( إدارة الجودة الشاملة ) ويختلف الباحثون في تعريفها ولا غرابة في ذلك فقد سئل رائد الجودة الدكتور ديمع عنها فأجاب بأنه لا يعرف وذلك دليلاً على شمول معناها ولذا فكل واحد منا له رأيه في فهمها وبمحصاة نتائجها وكما قيل ( لكل شيخ طريقة).

تعريف 1 : ( هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ، مع الاعتماد على تقييم المستفيد المعرفة مدي تحسن الأداء )

معهد الجودة الفيديرالي

تعريف 2 : ( هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاجية وذلك من خلال فرق العمل )

جوزيف حابلونسك

تعريف 3 : ( عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى)

تعريف 4 : قام ستيفن كوهن ورونالد براند ( 1993 ) بتعريفها على النحو التالي :

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

الجودة : تعني الوفاء بمطلبات المستفيد .

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

5- أهداف الجودة الشاملة وفوائدها<sup>2</sup>

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو:

<sup>1</sup>غسان طيارة وآخرون, نفس المرجع السابق ص42

<sup>2</sup>غسان طيارة وآخرون, نفس المرجع السابق ص59

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

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

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:\*

1- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام 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 .

**تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات

واليك جملة من 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 والإنتاجية -

تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

- تعلم إتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق لا المشاعر-
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات-
- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر-
- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم-
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين-
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة

### المطلب الثالث: نظم الإيزو

#### تعريف الإيزو<sup>1</sup> ( ISO ) -1

هي المنظمة العالمية للتقييس International Organization for Standardization ، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها ( ISO ) اعتماداً على الكلمة اليونانية " ISOS " والتي تعني " Equal " متساوي.

#### ما هو نظام الإيزو؟

ان تحرير التجارة الدولية يتطلب من جملة المتطلبات نظاماً موحداً، او مقبولاً من كل الاطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة. وقد وضعت هذا النظام منظمة المواصفات الدولية وهي احدى وكالات الامم المتحدة المتخصصة المتواجدة في جنيف التي تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد وهي التي وضعت مؤخراً اسسا وضوابط ومقاييس لعلامة جودة ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية. تقدم المديرية العامة للمواصفات والمقاييس معلومات للمصدرين العمانيين حول كيفية الحصول على نسخ لمعايير الإيزو كالمعلومات المتعلقة بالوكالات الاستشارية التي تساعد المنظمات العمانية في الحصول على الشهادة .

<sup>1</sup>محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو بين النظرية والتطبيق، بيمكو، الطبعة الأولى، مصر 1999

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

تتضمن سلسلة الإيزو 9000 مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة .ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر. وسلسلة الإيزو 9000 ليست مجموعة من مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخدم في تطبيقات مختلفة .

• تنشر مقاييس الإيزو 9000 في أربعة أجزاء هي الإيزو 9001 ، 9002 ، 9003 ، 9004 ، وتعتبر مصدرا لتحديد وتعريف باقي السلسلة .

• إن الإيزو 9001 هي اشمل وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات وهي تحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحا لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج . كما يتعامل إيزو 9001 مع نواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات .

• يطبق إيزو 9002 على السلع التي لا تتطلب تصميمًا ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب والخدمة .  
• يطبق إيزو 9003 على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للتفتيش النهائي والاختبار .  
• يعرف إيزو 9004 عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما .

تسلم الشركات شهادة إيزو 9000 بعد التدقيق للتأكد من أنها تتوافق مع مقاييس إيزو 9000 من قبل جهة إصدار الشهادات المعترف بها، وقد أصبحت الإيزو 9000 ذات أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية لأن المصدرين اكتشفوا بأن التوافق معها وان لم يكن ملزماً إلا انه هام للنجاح في الأسواق الأجنبية. فلقد أصبح الزبائن في كافة أنحاء العالم أكثر اهتماماً بالجودة ويطلبون الإيفاء بهذه المواصفات كحد أدنى، وفي المستقبل القريب وتبعاً لما تظهره توجهات السوق الدولية ستصبح سلسلة الإيزو 9000 مقياساً معترفاً به دولياً لنظام إدارة الجودة. ومن الجدير بالذكر أن الإيزو 9000 ستغدو منتشرة بمرور الوقت مما سيؤدي إلى الحصول على ميزات تنافسية للوصول إلى سوق عالمية تنافسية وخاصة الأسواق الأوروبية واسواق حوض الباسفيكي وقد تم ادراج متطلباتها في معايير الجودة المقترحة في اليابان عام 1991 . والتي تمت المصادقة عليها أيضاً في سنغافورة وماليزيا والعديد من

## الفصل الأول : نظرة حول المؤسسة والجودة الشاملة

الشركات الصينية ، كما وأقدم عدد من الشركات الأوروبية على التسجيل في الإيزو 9000<sup>1</sup> يوفر الحصول على الإيزو 9000 منافع متزايدة في السوق الدولي ويزيد صورة الجودة أيضا للشركة مع زيادة في الإنتاجية والربحية يتبعها انخفاض في شكاوى الزبائن .

كما يجب أن يدرك الموردون المصدرون بأنه قد يكون مطلوبا منهم أيضاً أن يحملوا شهادة إيزو 9000. ففي كثير من الأوقات تجمع شهادة الإيزو 9000 تأثير كرة الثلج حيث تتوسع دائرة من يطلب منهم الحصول على الشهادة بحيث يطلب من كافة الموردين للمواد الداخلة في تصنيع البضاعة أن يحملوا هم أيضا هذه الشهادة . يمكن أن تكون عملية تنفيذ واستصدار شهادة إيزو 9000 عملية مكلفة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة ويستغرق وقت تحضير الشركة عادة من 6 إلى 12 شهر. ويرى الكثيرون أن الكلفة تفوق المكاسب والصورة التي سيركزون عليها في السوق الدولي. قد لا تكون شهادة إيزو 9000 مطلوبة دائما للمنتج المراد تصديره لذا من الضروري أن يقوم المصدر بدراسة الفوائد الداخلية والخارجية ثم يضع خطة وقد يحتاج لرأى خبير في هذا المجال.

### الخاتمة

في الأخير نشير إلى أن النشاط الإنتاجي هو أساس في المنظمات الاقتصادية بشكل عام, وفي المنظمات الصناعية بشكل خاص, ولالإنتاج أسلوبين أساسيين: الإنتاج المستمر, والإنتاج المتقطع, والإنتاج كغيره من الأنظمة تسير معلوماتياً عن طريق مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات, تعمل يدويا أو أوتوماتيكياً أو آلياً على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها إلى المستفيد.

و يعمل نظام المعلومات الإنتاجي على عدة مستويات, على مستوى تصميم المنتج وعلى مستوى الإنتاج, وعلى مستوى رقابة الجودة وعلى مستوى التكلفة. ويتكون نظام معلومات الإنتاج من تخطيط الاحتياجات من الموارد والعمليات التحويلية والهندسية الصناعية والشحن والاستلام والمشتريات ورقابة الجودة.

<sup>1</sup>محمد رضا شندي , نفس المرجع السابق ص 39

## الفصل الثاني

### تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على إستراتيجية المؤسسة

المحاور الأساسية للفصل:

تمهيد

• مفهوم وخصائص الاستراتيجية وخطوات تحديدها.

• مفهوم الاستراتيجية.

• خصائص الاستراتيجية.

• خطوات تحديد الاستراتيجية.

• تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

• مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

• أدوات الجودة الشاملة.

• متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.

• أبعاد ادارة الجودة الشاملة وصياغة رسالة ورؤية المؤسسة.

• أبعاد ادارة الجودة الشاملة.

• صياغة رسالة ورؤية المؤسسة.

• فوائد تطبيق الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة معناه الالتزام بان تكون المؤسسة في حال أفضل وأن تحقق قصته المعروفة عندما ضايقها النجاح من خلال أفرادها وكما أكد الدكتور ديمينج (Dr. Deming) الصحفيون وهو يتناول إفطاره وأرادوا أن يعرفوا منه أسرار إدارة الجودة الشاملة وبادره احد همبالسؤال التالي:

ما الذي يجب أن يفعله الغرب لنشارك ونشجع تبني فلسفة الجودة الشاملة؟

وبكل بساطة ووضوحنظر إليه (ديمنج) و أجاب بكل هدوء قائلا له لا شيء سوى أن تنفذها – هذا كل ما في الموضوععلا شيء سوى أن تنفذها.

ولكن قبل البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يكون هناك استعدادا تاما يشملا لجميع دون تمييز عاملين وإدارة، وان يكون هناك حماسا ومجهودا قويا ينبعان من الاقتناعفوائدها، كما انه لا يجب أن يتم تفويض انجاز ومتابعة هذه المهمة إلى المرؤوسين، فلا بد أن يعلنرؤساء مجالس الإدارة والمديرين وكل الإطارات السامية التقنية والإدارية أنهم اتخذوا قرار تطبيقإدارة الجودة الشاملة وبشكل حاسم دون تردد وبعد ذلك يتم إتاحة الوقت وتقديم الحافز القوي لإقناع كل التنفيذيين بالحاجة إلى هذا التغيير، فلا بد أن يقبل التنفيذيين هذه العملية لكي يقدروا حجم التغيير الذي يمكن أن يمس بعض مناهج عملهم مع الإحساس القوي بالآمن الذاتي منخلال التأكيد على استمرار العمل بل التغيير يكون نحو الأفضل ماديا وستعود كل الفوائد فينهايةالمطاف إلى المؤسسة ومن ثمة إلى العاملين فيها، لقد أصبح رضا العميل مرتبط بمجموعة منالعوامل يجب على المؤسسة أن تقدمها من خلال منتجاتها، فبالإضافة إلى التصور التقليدي الذيهم بسرعة التسليم للمنتج وتدني التكاليف وبالتالي تدني الأسعار، فان جودة المنتج أصبحت لايمكن الاستغناء عليها بل هي التي تؤثر في باقي العوامل المحفزة للعميل.

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

### المبحث الأول: مفهوم وخصائص الاستراتيجية وخطوات تحديدها

#### المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية

الاستراتيجية هي " فن الحرب، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات العسكرية والسفن الحربية وغيرها، وهي تعني أيضاً التخطيط للنشاطات التجارية والسياسية وما إلى ذلك Stratégia: .الاستراتيجية: هيئاللاتينية: "مناورة تستخدم لمفاجأة العدو وخداعه وهي أيضاً إخضاع العدو دون اللجوء إلى القتال<sup>1</sup> .

الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي مشروع تجاري إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات.

الاستراتيجية هي «السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي للشركات وتتضمن هذه السياسات والقرارات في الغالب التزاماً بالموارد كما لا يمكن تغيير مثل هذه السياسات والقرارات بسهولة»<sup>2</sup> .

تتم استراتيجيات الأعمال التجارية في المقام الأول بالميزة التنافسية، فالهدف الأوحد للتخطيط الاستراتيجي هو مساعدة الشركات في التغلب على منافسيها والتفوق عليهم ومن ثم، فإن الإستراتيجية التي تتبعها أية مؤسسة تنطوي على محاولة لتعديل قدرات وإمكانات هذه المؤسسة بما يمكنها من مواجهة الشركات الأخرى المنافسة لها والإستراتيجية هي: السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات، بأسلوب أكثر فاعلية وعلها، فالإستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة. وتقوم الإستراتيجية بوضع المعايير الخاصة بأية مؤسسة وذلك في ضوء النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسة والأسلوب الذي يمكن لهذه المؤسسة أن تتبعه في منافسة الشركات الأخرى .

و على هذا يمكن القول أن الإستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تحديد الاتجاه الذي ينبغي على المؤسسة أن تسلكه.

إن الأهمية التي تمثلها الإستراتيجية لأية مؤسسة تكمن في احتياج . بما يحقق لهالتفوق على غيرها من المؤسسات المؤسسات لوضع وتطبيقا لاستراتيجيات عندما يكون لزاماً عليها أن تأخذ بعين الاعتبار آلاف المتغيرات التي يجب أن تتخذقرارات بشأنها، وفي ضوء هذا، يمكن أن ينظر للإستراتيجية على أنها مجموعة من الخطط العريضة والقواعد

<sup>1</sup> محمد عايد عامر الجلال، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، ص 92

<sup>2</sup> . F.Lorey , Les stratégies des entreprises , édition dunod , P.86 .

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية اليومية وعادة ما توفر الإستراتيجية استقراراً في التوجهات الثابتة، بينما تسمح بالمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة .

### المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية :

إن الإستراتيجية الناجحة والفعالة تشتمل على أربع خصائص أساسية وهي

#### 1-الأهداف البسيطة طويلة الأجل<sup>1</sup> :

إن الأساس الذي تقوم عليه أي إستراتيجية خاصة بالنشاطات التجارية لمؤسسة من المؤسسات هو وضوح الأهداف، وعلى هذا، فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، فلن يكون في استطاعة الإستراتيجية أن توفر اتجاهًا ثابتًا فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

#### 2-تحليل البيئة التنافسية:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة قدرتها على تحديد حاجات غالبية المستهلكين في التجمع، الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق إن هي وضعت إرضاء العميل وسعادته كهدف أساسي من أهدافها .

#### 3-التقييم الموضوعي للموارد:

يعكس النجاح الذي تحققه المؤسسة مدى إدراكها لمواردها وإمكانياتها الأساسية، وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات السمعة التجارية المرتبطة بالمؤسسة وعلامتها التجارية، وقدرا على تحفيز العاملين، وعلاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة الجودة .

#### 4-التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات:

<sup>1</sup>محمد عايد عامر الجملاد، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع،

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة والقيادة، ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الاستراتيجية.

إن الاستراتيجية الخاصة بأية مؤسسة والتي تهدف إلى تحقيقها تتضح من خلال الأهداف

الكثيرة التي تقوم الإدارة بوضعها والمبادئ التي يتم وضعها كأساس للعمل، ومن خلال السياسات

التي تضعها المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالتنظيمات الوظيفية. وتتلخص هذه المبادئ والأهداف في الآتي :

- الاهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للعملاء وإرضاءهم.

- الاهتمام بالجودة العالية والسعر المناسب.

- رغبة المؤسسة في إحكام المراقبة والتحكم في كل مراحل جوانب العملية الإنتاجية وعملية عرض منتجاتها وبضائعها.

- تطبيق المؤسسة للإستراتيجية الموضوعية من خلال نظام الإدارة الذي يؤكد على احترامه لجميع العاملين وثقته فيهم، إلى جانب الاهتمام بمصالح هؤلاء العاملين.

### المطلب الثالث: خطوات تحديد الإستراتيجية<sup>1</sup>

لتحديد الإستراتيجية المناسبة لا بد من توفر مهارات سلوكية راقية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المؤسسات، والخطوات اللازمة لوضع هذه الإستراتيجية هي:

1- الإعداد لوضع الإستراتيجية: في هذه الخطوة لا بد من:

- وضع نظام لتخطيط الاستراتيجي تحدد فيه الخطوات الضرورية لإعداد الخطة الإستراتيجية المناسبة لوضعية المؤسسة، وفيه أيضا تحدد مساهمة المديرين والاستعانة بخبراء خارجيين ويجب أن يكون هذا النظام مرنا يتماشى مع التهديدات التي تواجه المؤسسة والفرص المتاحة لها.

- دراسة أهداف المؤسسة حيث أن الأهداف العامة تحدد شكل المؤسسة في المستقبل وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه فهذه الدراسة ترشد المديرين إلى وضع معالم الإستراتيجية.

<sup>1</sup> محمد عايد عامر الجلال , نفس المرجع السابق ص 39

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

-دراسة سياسات المؤسسة بحيث أن لا تتعارض مع الإستراتيجية التي وضعتها، وقد لا يتحقق هذا الانسجام جزئيا بين السياسات والإستراتيجية خاصة عندما تكون المؤسسة تمر بظروف حادة.

-الأخذ بعين الاعتبار توجيهات الإدارة العليا في المؤسسة، فتركيبة مسؤولي الإدارة العليا منحيت تعليمهم ، مهاراتهم، دوافعهم، أسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة في وضع الإستراتيجية.

**2-تقييم البيئة التي تعملها المؤسسة<sup>1</sup>:** تؤثر البيئة تأثيرا كبيرا على إستراتيجية المؤسسة فهذه البيئة مكونة من سوق، منافسين، موردين، تكنولوجيا، تنظيمات سياسية، قوانين... الخ فإما أن تقدم موارد للمؤسسة أو أن تفرض عليها قيود، ولتقييم البيئة لابد من:

-جمع المعلومات : فعلى المؤسسة جمع أكبر قدر ممكن من معلومات عن البيئة والقيام بتحليلها لتحديد الإستراتيجية المناسبة وعملية جمع المعلومات عملية تكتسي أهمية كبيرة فلا بد من تحديكيفية جمع المعلومات ثم تحديد معلومات البيئة التي تهم المؤسسة وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة لإعداد الإستراتيجية و تمس المعلومات ما يلي:

معلومات عن الصناعة أو التجارة: (الموردين عددهم أسعارهم قوتهم، المستهلكين سلوكهم معددهم قدرتهم الشرائية، المنافسين عددهم، قوم، احتمال دخول منافسين جدد، منتجاتها إستراتيجيتهم، السوق حجمه طبيعته تطوره، التكنولوجيا الحالية و تطورها،... الخ

معلومات عن العناصر الاقتصادية: الدخل الوطني والفردي، معدل التضخم، معدلات الائتمان والادخار، عدد السكان وتوزيعهم، معدلات الأجور، الطاقة وأنواعها وتكاليفها، الإدارات الجمارك والضرائب... الخ

معلومات عن العناصر الاجتماعية: الطبقات الاجتماعية، نمط الحياة العائلية، الدين، التعليم، ثقافة المجتمع، مستوى المعيشة... الخ.

معلومات عن العناصر السياسية: الاستقرار والتوازن السياسي، التنظيم السياسي للدولة، سياسات الدعم والحماية، السياسة الخارجية، السياسة الدفاعية.

معلومات عن العناصر الدولية: الصراعات القومية والدولية، النمو الاقتصادي في مناطق العالم، المنظمات الدولية، القوانين الدولية، الاستثمار الأجنبي... الخ.

<sup>1</sup>محمد عايد عامر الجلال , نفس المرجع السابق ص 44

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

تحديد مصادر المعلومات: هناك مصادر متعددة لجمع المعلومات منها الغرف الصناعية والتجارية، الوزارات، المجالات العلمية في الاقتصاد والإدارة، مراكز البحوث العلمية، مكاتب الاستشارات الاقتصادية، الباحثين والأستاذة المختصين الخ...

- اكتشاف الفرص والتهديدات: على المؤسسة أن تكتشف الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة من خلال المعلومات التي جمعت يتم توفير البيانات الأساسية بشكل مناسب لكل المسؤولين وتناقش ويتم تقديم تقارير عنها بحيث تركز عن الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من عناصر البيانات ومن ثمة يمكن التنبؤ ووضع الافتراضات التخطيطية من خلال استخدام أساليب العصفالذهني وغيرها.

- تحليل التهديدات والفرص: لتحليل التهديدات و الفرص لابد من وضع هذه التهديدات والفرص في شكل قائمة وتحديد تأثير كل عنصر منها في تحقيق الأهداف بإعطائه قيمة معينة لتحديد مدى التأثير مقارنة بالعناصر الأخرى، ثم تحديد احتمال حدوث كل عنصر من العناصر يعني إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص في الواقع العملي ومن ثمة تحديد كل عنصر في إستراتيجية المؤسسة يعني إيما ظهور فرص مهمة تحتاج إلى اقتناص وبالتالي لابد من أخذها في الاعتبار في التحرك الاستراتيجي أو أنها تهديدات خطيرة يجب أخذها بعين الاعتبار ضمن إستراتيجية المؤسسة.

3- تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة:<sup>1</sup> لا يمكن اقتناص الفرص أو مواجهة التهديدات ما لم تتوفر لدى المؤسسة إمكانيات داخلية لذلك، إن هذه العملية تتمثل في التعرف على مقومات ضعف المؤسسة والتعرف أيضا على أسباب قوتها وبناء عليه نعرف القدرات المتوفرة حاليا ويمكن أن يمس التقييم الداخلي الجوانب التالية:

- تقييم أقسام ووحدات المؤسسة : لابد من توفر المعلومات الكاملة والدقيقة عن مختلف الأقسام والوحدات للمؤسسة فبالنسبة لقسم الإنتاج مثلا لابد من معرفة وضعية الآلات والمعدات، الطاقة الإنتاجية المتاحة والمستعملة، حجم الإنتاج، تكاليف الإنتاج، موقع المصنع، عمليات الصيانة، جودة المنتج، الأمن الصناعي والسلامة... الخ.

بعد جمع المعلومات عن كل الأقسام والوحدات وتحليلها يتضح أمامنا الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المؤسسة وإذا كانت الفرص أكبر من التهديدات تكون المؤسسة في وضعية تنافسية أقوى وبالتالي يتم بناء إستراتيجية المؤسسة أخذين بعين الاعتبار هذه الوضعية، ومن خلال تحليل معلومات الوضع الداخلي للمؤسسة قد يتم التركيز على مجالات معينة تكتسب أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> محمد عايد عامر الجلال , نفس المرجع السابق ص 67

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

-تعمل المؤسسة على تحليل المعلومات ولا بد أن تمر إلى مرحلة اكتشاف نقاط القوة والضعف لديها عن طريق تصنيف تلك المعلومات في إطار بيانات توضح اتجاه البيانات في الماضي وكذا الوضعية الحالية وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل، كما يمكن مقارنة معطيات المؤسسة بعد تحليلها بالمنافسين، وهل الأداء الداخلي الحالي قادر على تحقيق الأهداف المسطرة وبعد اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة لابد من تحديد تأثيرها ومدى أهميتها الإستراتيجية وتحديد إمكانية استعمالها في إستراتيجية المؤسسة.

4-دمج تقييم البيئة بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة: من المهم جدا دمج تقييم أداء المؤسسة الداخلي مع ما تم التوصل إليه من فرص وتحديات في البيئة في إطار واحد يمكن من وضع إستراتيجية وتتم عملية الدمج عن طريق استخدام النموذج المزدوج للتحليل بين البيئة والأداء .

## جدول رقم (01)

## التحليل المزدوج للبيئة والأداء الداخلي

تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة			
نقاط الضعف	نقاط القوة		
- تعظيم استخدام الفرص - تقليل نقاط الضعف	- تعظيم استخدام الفرص - تعظيم استخدام نقاط القوة	الفرص المتاحة لاقتناصها	تقييم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة
- تقليل التهديدات - تقليل نقاط الضعف	- تقليل التهديدات - تعظيم استخدام نقاط القوة	التهديدات التي تواجهها المؤسسة	

**المصدر:-** فيليب أتكينسون، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، تعريب عبد الفتاح السبد النعماني، مركز الخبرات المهنية (بميك)، مصر، 1996 ص 49

من خلال الشكل نجد أن المؤسسة تتواجد بأربع حالات

-فرص متاحة مع نقاط قوة: هنا يجب على المؤسسة أن تقوم بتعظيم استغلال الفرص المتاحة وتعظيم استغلال نقاط القوة فهي تنطلق من مركز قوة تبني عليه إستراتيجيتها.

-فرص متاحة مع نقاط ضعف: هنا يجب على المؤسسة أن تقوم بتعظيم استغلال الفرص المتاحة وتقليل نقاط الضعف.

-نقاط قوة مع تهديدات : يجب على المؤسسة أن تقوم بتعظيم نقاط القوة وتقليل من التهديدات.

-نقاط ضعف مع تهديدات : هنا المؤسسة في وضع صعب يجب أن تعمل على التقليل لكل من نقاط الضعف والتهديدات.

## المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>:

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

1-قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-تدريب المدبرين 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 الإفتتاحي.

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 المدبرين التنفيذيين الرئيسيين: في هذه الخطوة يخضع المدبرين التنفيذيين الرئيسيين للتدريب على إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يتم هذا التدريب داخل أو خارج المؤسسة.

<sup>1</sup>فريد عبد الفتاح نفس المرجع سابق ص 89

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

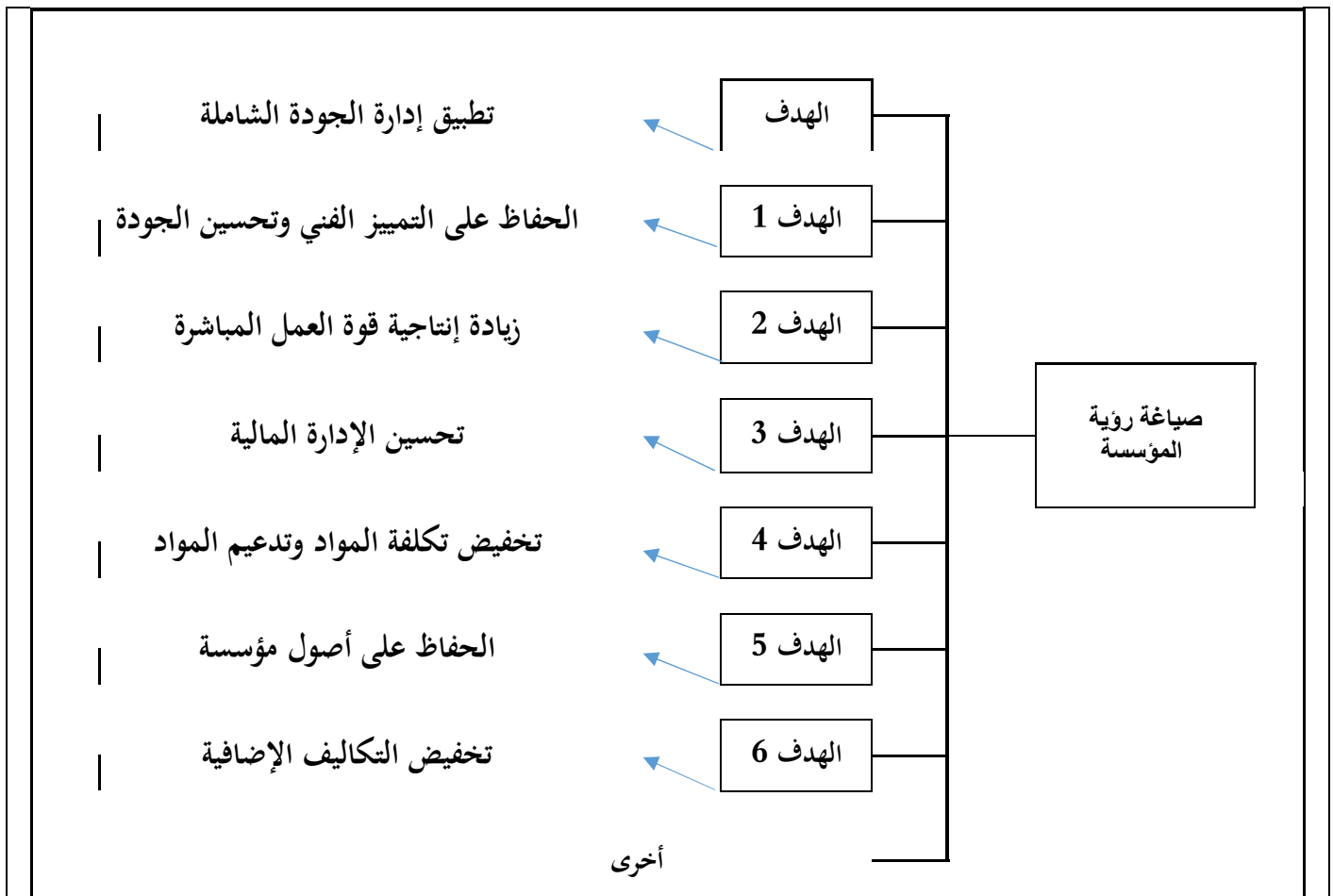
ويفضل التدريب خارج المؤسسة لكل المديرين التنفيذيين الرئيسيين ومشاركتهم في وقت واحد وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمؤسستهم إضافة إلى التفاعليينهم أثناء التدريب، وأثناء هذا التدريب، يتم إنجاز العديد من الأشياء الهامة:

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 حافزاً هؤلأ من دفع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل المراحل.

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

ثالثاً: صياغة كل من رؤية ورسالة المؤسسة: لابد 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 والشكل التالي مثلاً لأهداف المؤسسة.

الشكل رقم ( 01 )<sup>1</sup>

المصدر جابولونسكي؛ تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، 1996، ص 26<sup>1</sup>

ومن المثال السابق، نرى أن أهداف المؤسسة تمس كل النواحي، بدء بالحفاظ على التميز التقني وصولاً إلى تخفيض التكاليف الإضافية.

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 علماً بنجاحاتهم 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 .

2- اتخاذ قرار بالاستمرار وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة : لا يمكن البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما لم تخصص الموارد اللازمة لإنجاز المرحلة الأولى وهي مرحلة التخطيط. وهنا لا بد أن يكون القرار قد اتخذ بالاستمرار في العملية دون التركيز الكبير على التكلفة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالإمعان في تحليل التكلفة والعائد قد يؤثر على أهمية القرار نفسه وينقص من عزيمة المتحفزين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- الخطاب الافتتاحي : للخطاب الافتتاحي أهمية كبرى في دفع عملية التطبيق. ولتوصيل الخطاب بالافتتاحي للعاملين بفعالية لا بد أن يكون ملقي الخطاب يجيد التحدث، وأن يتحدث في صميم الموضوع وهو إدارة الجودة الشاملة، وأن يعرف ما هي الرسالة التي يجب أن تصل للعاملين، وأن يؤمن بها وأن ينفذها، والجدول التالي يبين نموذج الخطاب الافتتاحي : خطاب افتتاحي لإحدى المؤسسات

أشعر بأن كل من في المؤسسة (س) يجب أن يعد عملاءنا بالجودة. إن هذا يمثل التزاماً للقيمة المستمرة للمؤسسة. إن تعهدنا هو أن نزود كل عميل بمنتجات وخدمات جذابة وحالية من العيوب، وهذا الإلتزام ينطبق على جميع العاملين بالمؤسسة.

إن هذا التعهد المتعلق بالجودة يجعلنا مختلفين عن المؤسسات التي تريد تحقيق أهدافها قصيرة الأجل، لأن لنا رؤيتنا طويلة الأجل، لأن لنا رؤيتنا طويلة الأجل والمستمرة. وفي ظل المنافسة الحادة والافتقار إلى الاهتمام بالتفاصيل، يكون من المهم لكل منا أن يجعل هذا التعهد والالتزام بالجودة الشاملة نصب عينيه وذلك لتذكر ما يتوقعه العميل من مؤسستنا عندما يأتي إليها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. المصدر: جوزيف جابلونسكي، مرجع سابق، ص، 98

## 2- مرحلة التخطيط:

في هذه المرحلة لابد من إعداد خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني ذلك تحديد كيفية سير عملية التطبيق وذلك للعمل على مقارنة مدى التقدم المحقق بما خطط في مختلف خطوات هذه المرحلة، والجدول التالي يلخص الخطوات الضرورية لإنجاز هذه المرحلة:

## جدول رقم (02)

## خطوات انجاز مرحلة التخطيط

1-إختيار أعضاء المجلس الاستشاري.
2-إختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة.
3-تدريب كل من أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق إدارة الجودة.
4-الإجتماع الأول لأعضاء مجلس إدارة الجودة الشاملة.
5-إعداد مسودة خطة التطبيق
6-الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.
7-تحديد الأهداف والعمليات الهامة.
8-إختيار الأهداف والعمليات.
9-إختيار المجلس الاستشاري لاستراتيجية التطبيق. <sup>1</sup>

<sup>1</sup>المصدر: جوزيف جابلونسكي، مرجع سابق، ص، 102

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

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

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

أما الخطوة الثالثة<sup>1</sup>: 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 ولا بد أن تتوفر بعض المعايير في اختيار المنسق :

1- يتوفر على مزيج من الصفات والمهارات الشخصية المتميزة.

2- أن تكون لديه مصداقية في المؤسسة.

3- أن يكون ذو سجل يشير إلى نجاحه في إدخال الابتكار وتحقيق الالتزام التنظيمي.

4- أن تكون لديه مهارات جيدة في الإتصال 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 : -  
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 - إنهاء الاجتماع.  
ويكون من المفيد إشراك ممثلين لعمال المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد الصالح الحناوي و اسماعيل السيد ، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، ط 2 1992 ص 22

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية 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 دورا مهما 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 استثمارا طويلا 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 إختيار المشاكل التي قد تتعرض لها فرق العمل المكلفة بدراسة العمليات والعمل على تحسينها وقد يتم إختيار المشاكل بالطرق التالية:

- يتم تحديد المشكل من طرف الإدارة العليا وذلك تبعا لأهداف المؤسسة حيث يتم تخصيص فرق العمل لإنجاز 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>1</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.

- تحديد المشكل من طرف العملاء، فعلى المؤسسة أن تبذل كل الجهود المطلوبة للمحافظة على العلاقة الجيدة مع العملاء، فعمل واحد غير راض قد يؤثر على بقية العملاء وحل مشكلة العميل يؤدي إلى ظهور نتائج فورية

في تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد الصالح الحناوي و اسماعيل السيد نفس المرجع السابق ص 41

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

-تحديد المشكل من بين المشاكل الحادة في المؤسسة التي تكلف الكثير من الأموال والمجهودات، ويقترح بعض الخبراء الإستعانة 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:

1 (Comité de Pilotage) المجلس الاستشاري للمؤسسة أو ما يسمى بلجنة القيادة"

2 (Equipe d'amélioration) فرق العمل أو التحسين .

3 (Services de soutien)<sup>1</sup> الخدمات الداعمة .

ففي كل عمليات المؤسسة نجد الأفراد يساهمون بشكل كبير بحيث 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 ثمة إعداد وتطبيق خطة إدارة الجودة الشاملة من خلال دعم فريق العمل.

كما يقوم بم المجلس راجعة وتحليل وتحسين العمليات داخل المؤسسة بمساعدة فرق العمل ومنسق إدارة الجودة الشاملة والمهمة الأساسية للمجلس في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي إزالة العقبات بين مختلف المستويات الإدارية وتسهيل الإتصال من أجل التغلب عن المقاومة التي ستواجهها فرق العمل ولا بد 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 لإختياره 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 إختيار أحد أعضاء الفريق لقيادة المجموعة وقد لا يكون بالضرورة من المستويات التنظيمية العليا بالمؤسسة، يتم إختياره من طرف أعضاء الفريق.

<sup>1</sup> Guide de démarrage des équipes d'amélioration, équipe qualité, SONEGASZ , Direction Générale, Avril 2001, P10-16

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

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 دورًا هامًا 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 ونضرا لأهمية التدريب فقد يتم من طرف جهات خارجية وبالتعاون مع المستشارين من داخل المؤسسة.

### 3- مرحلة التقييم والتقدير : (La Phase d'évaluation) :

في هذه المرحلة أربع خطوات رئيسية هي:

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) (Philip Crosby)

وعرضها تحت عنوان { أين موقع منظمتك فيما يتعلق بالجودة؟ } وقد أعدت للاستخدام في تسهيل المقابلات أو الاجتماعات، حيث يحصل كل فرد على نسخة من هذا النموذج ويقوم بتعبئته 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 مجالًا للتحسين في الطريقة التي تنجزها

(المؤسسة أعمالها كما يتضح في الملحق رقم ( 01).

الأداة الثانية: المسح الشامل للأفراد: وهي قائمة استقصاء معينة تستخدم بشكل مختلف عن الأداة الأولى ويقوم المدرب الذليليست 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 الادراكات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

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 فان نسبة 10% منهم تعتبر كافية لتحقيق غرض الاستقصاء، أما إذا كان العدد عدة الآلاف أو عشرات الآلاف أو مئآت الآلاف 0.1 نسبة % - 1% من العدد تعتبر كافية.

فإذا بينت هذه الإدراكات أن العاملين مهتمين بالجودة ويريدون أن يقوموا بأدوار فيها فهذا يعني أن المؤسسة تسير في الطريق الصحيح نحو الجودة، أما إذا كانت إدراكاتهم عكس ذلك فان المؤسسة تواجه مشكلة وبالتالي لابد من التركيز أثناء التدريب وخاصة في بدايته على الحاجة الماسة للجودة من اجل تقديم منتجات وخدمات أفضل بتكلفة أقل بحيث أن تحقق مركزاً تنافسياً مقبولاً ومهم جداً أن يدرك كل فرد مدى أهمية الجودة في المؤسسة.

الأداة الثالثة: نموذج مؤسسة بيرفورماكس (PERFORMAX) (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 (بيرفورماكس) تمت معرفة أربعة أنماط سلوكية مما ساعد في مساعي المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

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.

ج- في هذا النمط يتميز الشخص بأنه متعاون ويهوى التملك، اقتنائي، يخشى من تحملاً لمخاطرة.

د- 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 هذه 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- التقييم أو التقييم التنظيمي : (Evaluation organisationnelle)

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

هذا التقويم يساعد على فهم المؤسسة ككيان مشترك بين أفرادها وفهم أعضاء المؤسسة، فهو يقيم الوضع التنظيمي الحالي للمؤسسة، يمكن أن يؤدي إلى توصيات فعالة وقابلة للتطبيق فيما يتعلق بالتطوير. ومن خلال معرفة الوضع الحالي 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 اعتبارها من المتغيرات الغير قابلة للقياس الكمي، فثقافة المؤسسة يمكن وصفها على أ الأفكار، السلوك، المعتقدات التي يشترك فيها كل أعضاء المؤسسة، وهناك عدة تعاريف لثقافة المؤسسة ويمكن القول أنها تشمل المبادئ والتوقعات التي تؤثر في طريقة وتفكير أعضاء المؤسسة.

وتقييم الثقافة يمكن أن يتم عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين، ومراجعة أداء

العاملين، وإجراء المسوحات كقائمة الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Inventory) التي

أعدتها (كوكولافرتي) (Cooke&Lafferty) عام 1989 والتي توضح ما إذا كانت لدى

المؤسسة ثقافة قوية تعني إجماع بين المستقصى منهم فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، أم ثقافة ضعيفة، أم معدوم وجود ثقافة على الإطلاق وقد تختلف الثقافة السائدة بشكل جوهري عن القيم والمبادئ التي تعتقدتها الأفراد وبعد تحديد الفجوة بين ثقافة المؤسسة الحالية والثقافة المرغوب فيها يمكن إتخاذ التوصيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة فهذه المعطيات تدفع قادة المؤسسة لإجراء تغييرات في طريقة أداء المؤسسة بحيث يتم العمل بأكثر فعالية في إطار رؤية المؤسسة.

وتلعب نتائج المسح دورا أساسيا في تطوير خطة المؤسسة الاستراتيجية، كما تساهم في دعم خطة التدريب في إطار دائرة الجودة الشاملة، وهناك مسح آخر لقائمة الثقافة التنظيمية قدمتها (Human Synergistics) بولاية (ميتشيغان) الأمريكية وكلها في نفس الإطار معرفة مؤسسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

الأداة الثالثة: المسح الشامل للعملاء:

هذا المسح يمنح المؤسسة إمكانية الإهتمام برضا العملاء، ففي بعض الأحيان تفقد المؤسسة عملاء لهم وزهم لأسباب بسيطة جدا يمكن تفاديها لو تم الإهتمام 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

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجيات المؤسسة

الهاتف بحيث لا يشعر العميل بأن هناك أسئلة يجبان يرد عليها، وإذا ذكر العميل بعض القصور في المؤسسة فلا بد من إبلاغه بالخطوات المتخذة لتفاديه وتوضيح ما حققته 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 المجلس الاستشاري للمؤسسة.

### -إرجاع الأثر التدريبي (Training Feedback)

هو الخطوة الأخيرة من مرحلة التقييم، فمن خلال التدريب بالمؤسسة يمكن معرفة ادراكات المشاركين ومن ثمة تقييم أثر للاستثمار على المردود النهائي للتدريب، فإختيارالموضوعات التدريسية وحسن جدولتها يكون له أثر ايجابي على العملية التدريبية ككل.

ولتقوم عملية التدريب لا بد من طرح سؤالين: (ماذا فعلنا؟) يعني ما فعلناه خلال عملية التدريب، ولأي مستوى وصلنا وكيف يمكننا أن نحسن أداءنا؟ فبالاستعانة بنتائج المسح يمكن أنتقوم المؤسسة بتدريب إضافي لاستدراك النقص المسجل، فإدارة التدريب تعمل جاهدة بعد إجراءالمسوحات أو بعد كل جلسة تدريب على تجميع وتلخيص النتائج ومراجعتها بمساهمة منسق إدارةالجودة الشاملة في المؤسسة، 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 (Training Results and the Bottom line)

تشكل نفقات التدريب الجزء الأكبر من ميزانية إدارة الجودة الشاملة، لأن تحقيق أهدافالمؤسسة يتوقف على المعرفة الكافية والمهارات المتوفرة لدى العاملين، وما دام قياس تحقيق الأهدافمرتبط بمدى أداء العاملين، فلذا لا بد أن نقيس نتائج التدريب ويمكن تقييم التدريب في أربع مستويات:

-ردود أفعال المتدربين، هل المتدربين راضون عن البرنامج؟

-التعلم المكتسب من التدريب، ما هي الحقائق والأساليب والمهارات أو الإتجاهات التي فهمها وأستوعبها المتدربون؟

-سلوك المتدربين هل البرنامج التدريبي غير من سلوك المتدربين بطريقة حسنت أدائهم فيالعمل؟

-النتائج النهائية، هل البرنامج التدريبي حقق النتائج المرغوبة؟

فلا يمكن اعتبار أن التدريب حقق نتائج ايجابية ما لم يتم:

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

1- تقويم برنامج التدريب لتحديد البرنامج الأنسب من خلال تحديد الأهداف وما هي الكيفية التي سيتم تقويم المؤسسة؟

2- يتم تصميم أداء التقويم، فالحجم الواحد لا يلاءم الجميع. يجب أن يدرك الأفراد الذين يستخدمون أداة التقويم كيف يمكنهم تحقيق أقصى استفادة منها وعلى المديرين أن يتعلموا كيفية توصيل التوقعات لمروسيهم وأن يزودوا بالنتائج للمتابعة.

كما عليهم أن يحددوا ويزيلوا العوائق التي يمكن أن تدمر التدريب وأن يحددوا الحوافز وتعزز الأداء ويتم ربط الإحتياجات التدريبية والنتائج بقسم التدريب.

### 4- (Phase d'application ou pratique) مرحلة التطبيق

في هذه المرحلة يتم إختيار المديرين وتدريبهم ويتم تدريب المديرين والعاملين بالمؤسسة وتشكل فرق العمل، ولايجاز مرحلة التطبيق لا بد من الخطوات التالية:

- إختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة وتدريب المديرين: في هذان الخطوتان يتم إختيار المديرين للمؤسسة من بين الأفراد المهمين ولهم مواقع وظيفية واضحة داخل المؤسسة ولهؤلاء المديرين دور مهم لأنهم يساهمون في الإستشارة ويعتبر التدريب من الخدمات الداعمة كما يقدمون دعم لمنسق إدارة الجودة الشاملة ومن ثمة لا بد من إختيارهم بعناية فائقة من داخل المؤسسة، من جميع المستويات الإدارية وبنفس المعايير التي تمبها إختيار منسق إدارة الجودة الشاملة وبعد أن يتولاه هؤلاء عملية التدريب يكتسبون خبرة داخل المؤسسة ويساهمون في حل المشكلات ولا بد أن تتوفر فيهم المصادقية والالتزام القوي بتطوير المؤسسة ويتلقى هؤلاء المديرين برنامجا مكثفا ولمدة زمنية كافية لإستعاب البرنامج الذي هو مزيج من المبادئ، والمفاهيم، والأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ويعمل المنسق على الاستفادة من نواحي القوة والتخصص والمهارات لدى كل فرد من المديرين.

- تأسيس مكتبة إدارة الجودة الشاملة: تحتوي هذه المكتبة على المراجع والدوريات والوسائط السمعية والبصرية والمواضيع العلمية وعند إختيار المواد لهذه المكتبة لا بد من مراعاة صلتها بإدارة الجودة الشاملة وتساهم في مساعدة المديرين وفرق العمل ومنسق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

- تدريب الإدارة والعاملين: يعتبر تدريب الإدارة والعاملين من المجالات التي تثير صعوبات داخل المؤسسة فمهما كانت المجموعة المراد تدريبها صغيرة أو كبيرة فلا بد من التخطيط الضروري وإختيار المصطلحات التي تستخدم في التدريب وينقسم التدريب إلى ثلاثة أنواع:

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

1- تدريب يتعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة.

2- تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها .

3- تدريب يتعلق بتنمية المهارات.

ويعتبر التوقيت من العناصر المهمة في إنجاح عملية التدريب فكل جلسة تزود المشاركين بمعلومات كافية يمكنهم إستيعابها وتوضيح النقاط المتفق عليها والنقاط المختلف فيها بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، والتدريب على خلق الإدراك والوعي أول ما يتم التدريب عليه وذلك بهدف غرس في أذهان المشاركين أن إدارة الجودة الشاملة أمرهما جدا بالنسبة للمؤسسة وكذلك يمكن أن يستفيد منه العاملين وفي هذا التدريب لا بد من توضيح المفاهيم الأساسية ما هي إدارة الجودة الشاملة؟ من هم المستفيدون من إدارة الجودة الشاملة؟ ولماذا إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟ كيف يمكن الاستفادة منها؟ ولا بد أن يشعر كل فرد في المؤسسة بالحاجة لتحسين الطريقة التي يؤديها عمله.

(الشكل رقم 02)<sup>1</sup>

تدريب العاملين بالمؤسسة على نطاق واسع

<sup>1</sup>المصدر: جوزيف جابلونسكي، مرجع سابق ص 150

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

المهارات	التوجه	الإدراك الواعي
* فريق العمل	* ما هي خطتنا؟	* ماهي إدارة الجودة الشاملة؟
* بناء الفريق	* ما هي دورتي؟	* كيف يمكنها تنفيذ منظمتنا؟
* خدمة العملاء	* ماذا يتوقع مني؟	* الأخرين الذين نجحوا 50 دقيقة
* طريقة تاجوشي 2-3 أيام	3-4 ساعات	

أما التدريب الذي يركز على التوجه يستغرق وقتاً أطول من التدريب من أجل الإدراك الواعي ويتعلم المشارك خطة المؤسسة الإستراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن المهم وصول المعلومة إلى العاملين فيما يخص الجهد المبذول في مجال الوقت والمال والتخطيط ويجب على الإدارة العليا أن تلعب دوراً أساسياً في الإبلاغ والكشف على التغييرات الضخمة بحيث يعلم العامل أن:

- التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- يعرف كل عامل أن الوقت قد حان لتغيير كل من لا يرضيه في عمله من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- يعرف العامل بإمكانية مشاركته وهناك العديد من الفرص للمشاركة.

- يعرف العامل جدول تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي لا يكون هناك مفاجآت وسيعلم كل ما يحدث في كل مراحل التطبيق.

وإكتساب المهارات من العناصر الثلاثة في عملية التدريب وهو محدد يتم بناءاً على احتياجات محددة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كالتدريب على القيادة، التدريب على مهارات الإعلام داخل المؤسسة، التدريب على الإتصال بالغير بجميع الوسائل المكتوبة الهاتفية وغيرها.

وعندما تتم عملية التدريب وإكتساب المهارات اللازمة يكون العمال والمديرين مشتاقون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإستخدام الأدوات الفنية من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

تدريب فريق العمل: تعتبر هذه العملية من أكبر الإنجازات التي يمكن تحقيقها في إطار عملية التدريب ككل وتشمل خمسة أجزاء رئيسية:

- نظرة عامة ومقدمة.

- جمع المعلومات.

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

- تحليل البيانات وتفسيرها.

- تقويم وعرض النتائج.

- المتابعة.

ولابد أن تفرق هذه الأجزاء الخمسة بالتدريب على المهارات لكل عناصر الفريق بحيث يمكنه من تطبيقها، ويعتبر التوقيت أمر حيويًا فكل عنصر من الفريق يجب أن يزود المشاركين بالمعلومات الكافية لأداء الأعمال المطلوبة منهم ولابد من تحديد الأسئلة وتوضيح المفاهيم وكلا الصعوبات التي تصادف المشاركين في مواقع العمل ويقوم المستشارون من داخل وخارج المؤسسة ومنسق إدارة الجودة الشاملة بتقديم الدعم للمشاركين، ولابد أن يتعلم فريق العمل الأدوات الفنية وغير الفنية (المهارات) من أجل العمل بما في إطار عملهم وحل المشكلات.

النظرة العامة والمقدمة: يتم تدريب العاملين في مجموعات صغيرة تتكون من 4 إلى 7 أفراد وكل فريق يتم تدريبه للتعامل مع عملية معينة حددها المجلس الاستشاري أو لجنة القيادة comité de pilotage في المؤسسة وتحدد العملية من عدة نواحي إما من خلال جلسات العصف الذهني مع المديرين التنفيذيين أو نتيجة للشكاوي أو الملاحظات التي يتقدم بها العملاء أو نتيجة ظهور المشكلات والصعوبات في الأعمال التنفيذية أو في الجانب التنظيمي.

إن المهارات التي يكتسبها المشاركون أثناء الجزء الأول لعملية تدريب الفريق في النظرة العامة والمقدمة تتضمن بناء الفريق وخلق إنسجام بين أعضائه وإثارة الأفكار ومهارات التعامل وفهم العمليات وإمكانية العمل من أجل حل المشكلات.

جمع المعلومات: ويتعلم الفريق استخدام خريطة التدفق كرموز لفرض إثارة الأفكار وجمع المعلومات التي قد تمكنهم من تحديد معيار كمي لأداء العملية الحالية وتحديد أهداف رقمية لتحسين العملية وخريطة التدفق هي أداة سهلة وبسيطة، وهي إحدى الأدوات الرئيسية لتحقيق الأهداف وتصور الخطوات والأنشطة والعمليات الضرورية لإنجاز الهدف وعند توفر البيانات توكيفية الحصول عليها سيشعر المشاركون براحة أكثر ويعمل الفريق على جمع المعلومات من أجل استعمالها في تحقيق هدف الفريق.

تحليل البيانات وتفسيرها: وفيه يتم تصنيف البيانات التي جمعت بأسلوب بسيط وهو الأسلوب العمودي وكذلك استخدام الخرائط أو البيانات مثل خريطة (باريتو) وغيرها من الأدوات التي يمكن أن تساعد في حل المشكلات

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

بشكل علمي ولا بد من إختيار إحدى الأدوات والتي يرى فيها الفريق أنها أكثر دقة لحل مشكلة معينة و يتم عرض الأداة على لجنة القيادة.

تقوم وعرض النتائج: يركز أعضاء الفريق على النتائج التي تم التوصل إليها ويتم مراجعة نتائج التحليل وتفسير البيانات من طرف منسق إدارة الجودة الشاملة، ويتدرب الفريق كذلك على إعداد التوصيات لعرضها أثناء اجتماع مجلس الإستشاري للمؤسسة وهنا لا بد من ترك المبادرة

للمشاركين من أجل النقاش في اكتساب القدرة على إيصال أفكارهم للعمال الآخرين في المؤسسة ويتدرب كذلك عناصر الفريق على إعداد تقرير يقوم الفريق الذي يتضمن المعلومات والخرائط وكذلك إقتراحات الفريق من أجل حل المشكلة ويحتفظ منسق إدارة الجودة الشاملة بالتقرير الذي يترجم إلى أعمال ميدانية داخل المؤسسة.

### جدول رقم ( 03 )<sup>1</sup> محتويات تقرير الفريق

1- نظرة عامة
ا- تصريح المدير التنفيذي.
ب- غرض فريق العمل

<sup>1</sup>158- المصدر: جوزيف جابلونسكي، مرجع سابق، ص، 157

- إعداد التوصيات بناء على تحليل البيانات التي تم جمعها.
- طلب المعونة من المجلس الاستشاري.
- الاستمرار في المراجعة والتحسين.

## 2- مقدمة وخلفية عامة

- أ- نظرة تاريخية مختصرة.
- ب- تحديد أعضاء الفريق.
- ج - تحديد أهداف الفريق.

## 3- إختيار العملية

- أ - عملية الاختيار
- إثارة الأفكار " العصف الذهني "
- خريطة التدفق.

## - علاقات السبب والنتيجة.

- ب- وصف المشروع.

## 4- تطبيق المشروع

- أ- ما هي البيانات التي تم جمعها؟
- ب- من أين جمعت البيانات؟
- ج- متى جمعت البيانات؟
- هـ- من الذي جمع البيانات؟

## المرحلة الرابعة تبادل ونشر الخبرات (Phase de Vulgarisation)

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بدعوة جميع فروعها ووحداتها المشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويقوم كل مديرو الوحدات بإستعراض سريعاً لوحدهم ولمهمة عملية التحسين، كما يقوم المنسق بتقديم رؤية الإدارة العليا فيما يخص فوائد المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإستفادة من خبرة كل وحدة وخاصة في عمليات التحسين الناجحة وهنا يجب على المنسق والمدرين والإدارة العليا ممثلة في أعلى رتبة في الهيكل التنظيمي الرئيس المدير العام في المؤسسة ببذلا للجهد والوقت اللازم من أجل الترويج لفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من أجل نزع جميع

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

الشكوك الخاصة بالأسئلة التي تتبادر في أذهان العاملين مثل كيف نعرف أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود بالفائدة على مؤسسة؟ هل تكاليف التطبيق لا تفوق الفوائد المحصلة؟ كيف نتأكد من تأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ وغيرها من الأسئلة التي قد تؤدي إلى التردد ومن ثمة مواجهة التغيير وعدم متابعة التطبيق.

كما تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بإشراك الموردين للمساهمة في عملية التحسين فلا يمكن تحسين جودة منتج ما يرده العملاء دون مساهمة الموردين لأن المنتج في الأساس هو ما يقدمه المورد قبل عملية التصنيع حتى في المنتج الخدمائي أساسه ما يقدمه الموردين من سلع، فالمؤسسات التي تتجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعمل على إختيار مورديها بإهتمام كبير وتربط معهم علاقات

وفاء (Relations de Fidélité).

وبعد تبني جميع وحدات المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة يتم دعوة الموردين، البائعين، وكل من يمكن أن يساهم في المقاولين من الباطن (Les Sous-traitants) عملية التحسين، وهنا

تتحصل المؤسسة من الموردين على إرجاع الأثر للنواحي التي يجب تحسينها وتعود بالفائدة على المؤسسة ويتم تشجيعهم على كيفية الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن أن يستفيد الموردين بشكل فعال في مساعدتهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث يتقدم الموردين للمؤسسة من أجل الحصول على المعلومات الضرورية لإدارة الجودة الشاملة كما يقدم المستشارون بحكم خبرتهم وإختصاصهم في الجوانب العملية معلومات واستشارات للموردين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة

في إطار إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة إن تعد برامج وخطط عمل محددة للتحسين

تنفيذ سياستها ومن أجل تحقيق أهدافها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بعد دراسة المشكلات التي

تعوق التحسين وتحديد أسبابها باستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها:

1- شكل باريتو (Diagramme de Pareto)

- " الفريد باريتو رجل اقتصاد إيطالي ( 1847 - 1923 ) أجرى دراسات مكثفة عن توزيع الثروة

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

في بلاده، انتهت إلى أن قلة نسبية من الناس هم الذين يمتلكون معظم الثروة وكثرة نسبية من الناس يمتلكون جزءاً ضئيلاً منها. ومنذ ذلك الحين صار هذا المبدأ الذي يعبر عن التوزيع غير المتساوي للثروة جزءاً مكماً للنظرية الاقتصادية واستخدام مبدأ باريتو في مجال جودة الإنتاج كأحد الوسائل الفنية الفعالة في أنشطة تحسين الجودة حيث يساعد على التركيز على الحقائق الهامة المرتبطة بمشكلات الجودة وقد عبر عنه د. يوسف جوران أحد أقطاب الجودة في العصر الحديث "المهم قليل والتافه الكثير" و يطلق على هذا المبدأ مبدأ (80 / 20)<sup>1</sup> ومن الأمثلة التي يظهر فيها هذا المبدأ ما يلي:

- 20% تقريباً من العملاء يشترون 80% تقريباً من المبيعات. (قلة من العملاء تشتري معظم المبيعات)
- 20% تقريباً من المنتجات (العمليات - خصائص الجودة) هي السبب في 80% من تقريباً من قيمة المنتجات أو تكلفة الإصلاح. (قلة من الأسباب والمسببات تنجم عنها معظم المشكلات)
- 20% تقريباً من عيوب عدم المطابقة هي السبب في 80% تقريباً من شكاوى المستهلكين. (قلة من العيوب هي السبب في معظم الشكاوى).
- 20% تقريباً من الموردين الفرعيين هم السبب في 80% من الواردات المرفوضة (قلة من الموردين هم السبب في معظم مرفوضات التوريدات).
- 80% تقريباً من المكالمات التليفونية تأتي من 20% تقريباً من الأصدقاء. (معظم المكالمات من قلة من الأصدقاء).
- 80% تقريباً من الأخطاء تأتي من 20% تقريباً من الموظفين. (معظم الأخطاء من قلة من الموظفين)

يمكن رسم شكل باريتو بتنفيذ الستة خطوات التالية:

أ- تحديد طريقة تصنيف البيانات: المشكلة، السبب، نوع العيب،..... وهكذا

ب- تقرير أساس ترتيب الخصائص: التكلفة، التكرارية.

ج - جمع البيانات لفترة زمنية معينة.

د - تلخيص البيانات في تصنيفاتها وترتيبها تنازلياً (من الأكبر إلى الأصغر)

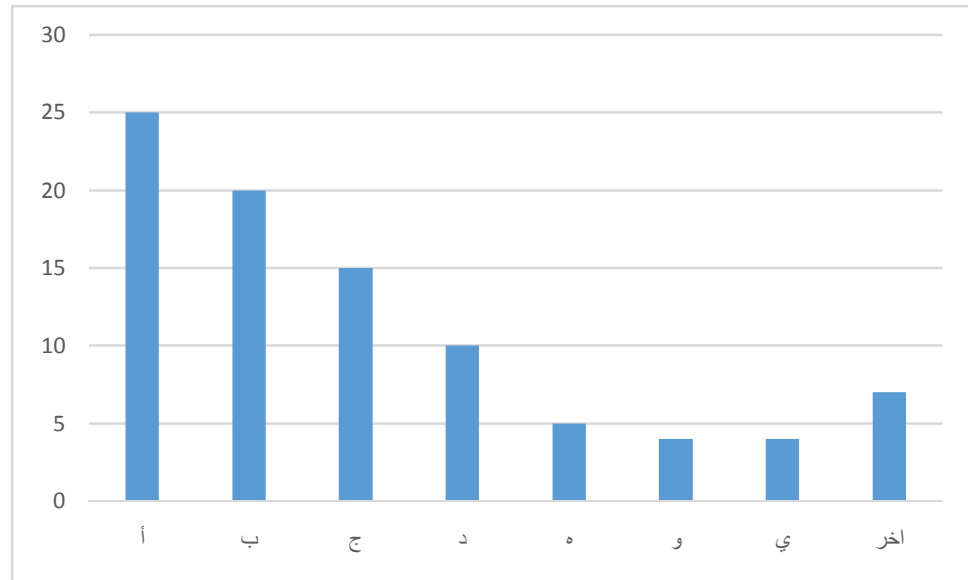
<sup>1</sup>المصدر: محمدر طاشندي، جمال محمدنوار، الجودة الكلية الشاملة والايروبيكالنظرية والتطبيق، ط1، بيمكو، 1996، ص 194

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

هـ- حساب النسبة المئوية التجميعية.

و- رسم الشكل والتعرف على القليل المهم.

### شكل 03) بریتو



المصدر: محمد رضا شندي، جمال محمد نواره، الجودة الكلية الشاملة والايزو بين النظرية و التطبيق، ط 1، بييمكو، 1996 ص 194

استخدام شكل بریتو: يستخدم لتحديد وتمييز القليل المهم من المشكلات وأسبابها، وقياس مددالتقدم في حل المشكلات، وتقييم فاعلية الإجراءات التصحيحية.

ويستخدم كعملية لائتية، حيث يتم التعرف على القليل المهم من مشكلات الجودة وأسبابها ثم تحديد أهداف التحسين واتخاذ إجراءات تصحيحية وتقييم فاعليتها، وبعد ذلك توضع أهداف جديدة للتحسين وتتخذ إجراءات تصحيحية وتقييم نتائجها، وهكذا حتى تتلاشى مشكلة الجودة موضوع الدراسة أو تصبح غير ذات تأثير

1- مخطط السبب والنتيجة أو مخطط السمكة (causea effet):<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المصدر: ستيفن كوهين و رونالد بارنرد، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل علمي لواقعحقيقي، ترجمة عبد الرحمن بن احمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997ص 141- 143.

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

إن معظم المشكلات يتم إدراكها في البداية باعتبارها حوادث محددة ولاستغلال الرغبة فيحل المشكلة هي أن نستخدم الأداة التي تم تطويرها من قبل الدكتور (كاوروايشياكوا) والتي تعرف باسم مخطط هيكل السمكة أو مخطط السبب والنتيجة.

إن الغرض من استخدام مخطط هيكل السمكة هو تحديد الأثر غير المرغوب وذلك قبل القفز إلى الحلول الغير مرضية.

يمكن البدء برسم مخطط هيكل السمكة على لوحة ورقية أو على سبورة كما هو مبين في الشكل التالي ويتم كتابة المشكلة على رأس السمكة ولا بد من تحديد المشكلة بشكل جيد ولا يجب الخلط بين المشاكل الإنتاجية أو مشاكل التكاليف ومشكلة الجودة ولا بد من التعبير بشكل جيد عن معرفة المشكلة حتى يتم توضيحها ثم تقوم مجموعة بممارسة العصف الذهني (brainstorming)

الأسباب المحتملة للمشكلة والتي يتم تدوينها على العظام المناسبة ومن المهم أن يقوم الأفراد بتدوين كل الأسباب التي يستطيعون التفكير فيها ومن ثمة يتم معرفة الأسباب الأكثر أهمية كما يتم تدوين الحلول. إن مراجعة الأسباب المتعلقة بمشكلات خاصة سوف تبين بشكل جلي أن الأسباب المختلفة تتطلب حلولاً مختلفة.

إن شكل السبب والنتيجة له تطبيقات غير محدودة في البحوث، والتصنيع، والتسويق، والعمليات المكتبية، واحد دعائم والأساسيات القوية لهذا الأسلوب هو مشاركة ومساهمة كل واحد معني في عملية العصف الذهني وتفيد الأشكال في المجالات التالية:

1- تحليل الحالات والظروف الحقيقية والفعلية بغرض تحسين جودة المنتج أو الخدمة مع استخدام أفضل للموارد وبتكلفة اقل.

2- إزالة الظروف والمشكلات المسببة لعدم المطابقة وشكاوى المستهلكين.

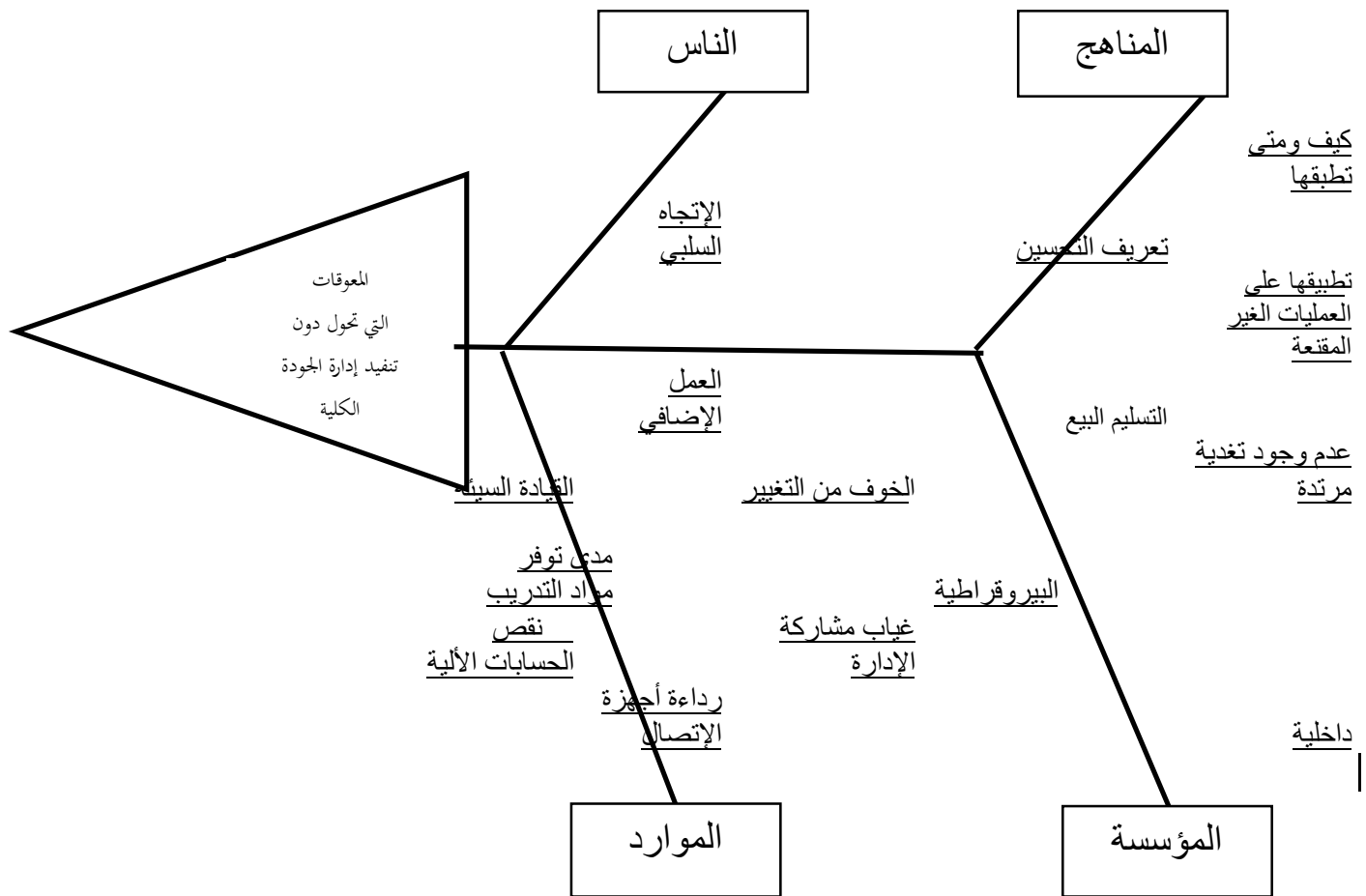
3- تقييس العمليات القائمة والمقترحة.

4- تعليم وتدريب الأفراد على أنشطة اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.

(جدول رقم 04) مخطط السمكة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المصدر: ستيفن كوهين، مرجع سابق، ص 143.

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة



### 3- أسلوب تحليل المصفوفات (MATRIX ANALYSIS) :

أسلوب بسيط فاعل في إجراء الدراسات المقارنة بين عمال التشغيل، وأفراد البيع، والموردين وغيرها. وتعتمد المقارنة على تأدية نفس النشاط ويمكن اعتباره أسلوب باريتو مع اتخاذ بعدين للتحليل بدلا من بعد واحد. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي بمقارنة أداء ستة على تشغيل لإحدى العمليات.

جدول رقم ( 05 )<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المصدر: محمد رضا شندي مرجع سابق، ص، 105

## مقارنة أداء ستة عمال تشغيل لإحدى العمليات

							نوع العيب
04	01	02	صفر	01	صفر	صفر	01
02	صفر	01	صفر	صفر	صفر	01	02
19	صفر	02	صفر	01	16	صفر	03
01	صفر	01	صفر	صفر	صفر	صفر	04
13	02	04	01	03	01	02	05
..	..	..	..	..	..	..	..
..	..	..	..	..	..	..	..
03	صفر	03	صفر	صفر	صفر	صفر	10
80	07	36	03	08	20	06	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول أن العامل رقم (4) هو أفضل عامل لان إجمالي عيوب أداءه هي ثلاثة ثم يليه العامل رقم (1) بإجمالي عيوب 6 ثم العامل رقم (6) بإجمالي 7 عيوب.

ومن خلال هذا التحليل يمكن للمؤسسة اتخاذ التدابير لتحسين أداء العمال أصحاب العيوب الكثيرة كذلك العمل على تخفيض عدد العيوب بالنسبة لأصحاب العيوب القليلة.

ومن خلال الدراسة التحليلية للصفوف يتضح أن العيب رقم 5 هو غيب مشترك لجميع العمال فعلى المؤسسة أن تفكر بجدية وتركيز على أداء العمال جميعا فيما يخص هذا العيب المشترك.

ومن خلال دراسة الأعمدة والصفوف يتضح أن العامل رقم (2) معظم عيوب أداءه ترتبط بالعيبرقم 3، وقد يكون الإجراء التصحيحي إعادة تدريبه في هذا المجال لتمكينه من تفادي تكرار العيب رقم (3).

4- المعيار الأساسي أو النموذجي (Benchmarking):

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

"تمكن هذه الأداة المؤسسة من مقارنة الأداء المحقق مع أداء المؤسسات الأخرى والمساعدة في تحديد و تجاوز العقبات:

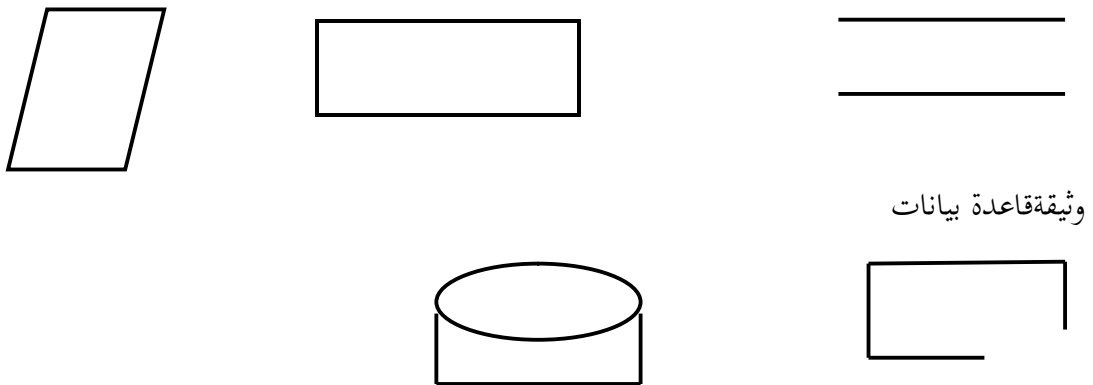
- أ- تحديد عوامل النجاح الحاكمة أو أهداف الجودة.
  - ب- نحدد بالنسبة لكل عامل نجاح أو هدف ما يلي:
    - المنافسون، المنظمات غير المنافسة و التي لديها نفس المشكلات.
    - المعايير الأساسية الممكنة التي يستخدمها المتعاونون مع المؤسسة.
    - المعلومات المقارنة سواء على مستوى الإقليمي أو على مستوى الدولة.
  - ج- القيام بعملية أثارة الأفكار لكل عامل من العوامل السابقة فيما يتعلق بمصادر المعلومات الممكن الاستفادة منها، مثل المكتبات المركزية، مراكز البحوث، الإحصاءات الحكومية، المراجع، الدوريات..... الخ.
  - د- اجمع المعلومات.
  - هـ- نقوم بإعداد تقرير منتظم عن الاتجاهات للتأكيد على أن المعلومات قد قدمت بطريقة مفيدة إلى العملاء.
  - و- المراجعة المنتظمة لتحديد مصادر المعلومات الجديدة ومراجعة دقة معلومات هذها المصادر " <sup>1</sup>.
- لدينا بعض الملاحظات على هذه الأداة يمكن أن نوجزها فيما يلي:
- كيفية ومعايير تحديد المنافسون هل بحجم المؤسسات المنافسة أم بنشاطها يعني نفس النشاط أو القطاع (المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع) أو رقم الأعمال أو النتيجة السنوية، عدد العمال، رقم المبيعات.... الخ
  - أي منافسون هل المنافسون الحاليون أم المتوقعون وخاصة أمام التطورات السريعة في مختلف الميادين مما يتيح ظهور منافسون جدد وبإمكانيات مختلفة عن تلك التي حددتها.
  - الحصول على المعلومات فلا توجد طرق رسمية للحصول على معلومات، بالإضافة إلى ذلك دقة هذه المعلومات وهل تكفي المراجعة المنتظمة لهذه المعلومات لتأكد منها.

<sup>1</sup> المصدر: جون مارش، إدارة الجودة الشاملة الجزء الثالث أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، ترجمة عبد الفتاح السيد النعاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر، 1996، ص 49-51.

## 5 - خريطة التدفق (Flowchart) :

تستخدم في عملية تحسين الجودة وتتكون الخرائط من خمس رموز رئيسية تشير إلى أنواع محددة من النشاطات وتعتبر هذه الأداة مهمة لأنها تمكن من توفر رؤية كاملة للعملية والرموز المستخدمة هي:

بداية أو نهاية الخريطة، عملية أو نشاط، قرار نتيجته نعم أو لا،



و تستخدم خريطة التدفق على النحو التالي:<sup>1</sup>

1- تحديد جميع العمليات أو الأنشطة الرئيسية. ومن المفيد كتابة هذه العمليات أو الأنشطة على كروت أو لوحة الأوراق.

2- ضع هذه العمليات أو الأنشطة في شكل متتابع وعلى لوحة أوراق كبيرة.

3- بدء العمل من خلال التتابع الذي سبق أن حددته من البداية إلى النهاية محددًا القرارات الرئيسية والمخرجات لقاعدة البيانات.

4- الصياغة النهائية لتتابع العمليات أو الأنشطة وذلك بتحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات.

5- الوصول إلى الترجمة النهائية للعمليات أو الأنشطة في شكل خريطة. الشكل (05)<sup>2</sup>.

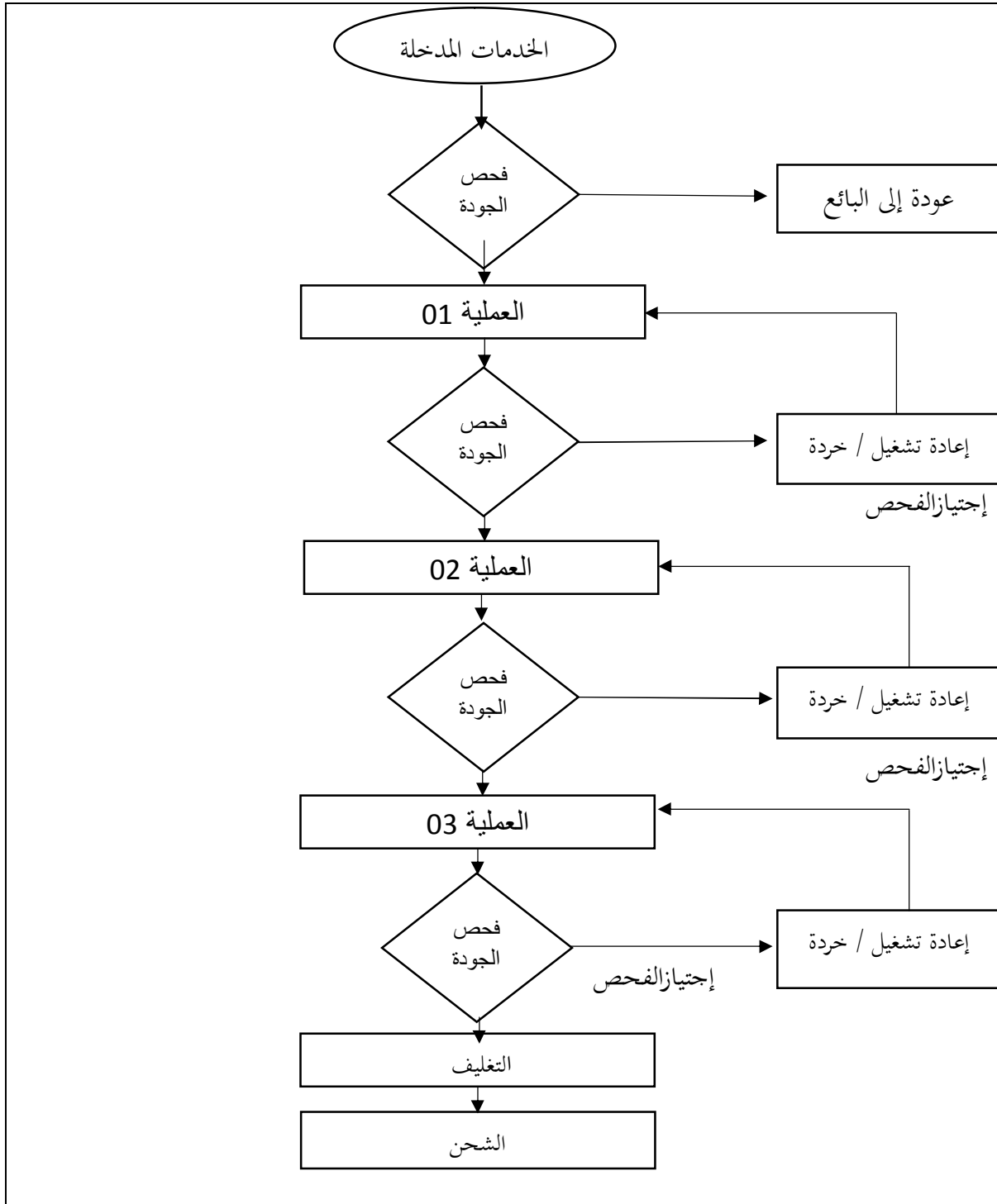
<sup>1</sup>المصدر: جون مرشال مرجع سابق ص 73 .

<sup>2</sup>المصدر: ريتشاردل. ويليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر وتوزع بمكتبه جريير، ط 1، الرياض، ص 76

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أوردتها المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة هي العناصر الضرورية والشاملة التي تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذه العناصر هي:



1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة : يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقرار تطبيقها هو قرار إستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة بهدف نشر

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة في إطار إستراتيجيتها ويتمثل هذا الدعم والتأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة، الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، تخصيص الموارد والإمكانيات اللازمة للتطبيق (موارد مالية وبشرية)، فالإدارة العليا هي القاطرة التي تجر العربات لإحداث التغيير داخل المؤسسة.

2- التوجيه بالمستهلك: إن العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالعمل هو نواة كل مجهودات المؤسسة لذا لا بد أن تعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة درجة رضا العملاء، وضعية المنافسين، المنتجات الجديدة في السوق، توقعات والتغيرات في حاجات وأذواق العملاء.

### شكل 04 خريطة التدفق ( flow chart )

3- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: ويعني إعداد جميع العمال بمختلف مستوياتهم نفسياً لفهم وقبول والافتناع بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة بهدف التقليل من مقاومتهم للتغيير والحصول على تعاونهم والتزامهم من خلال تنفيذ الشعور بالخوف من هذا التغيير في أسلوب العمل<sup>1</sup>

أما تهيئة ثقافة المؤسسة فيكون بتغيير الممارسات بواسطة تغيير أسلوب مكافأة العاملين، تغيير كيفية مراقبة أدائهم، كيفية تقييم انضباطهم في مهامهم، كيفية تقييم مدى مبادراتهم وابتكارهم، مدي احترام قواعد وإجراءات العمل، فلا بد أن يتسم مناخ العمل في المؤسسة بالصفات التالية:

- توفر إمكانية المشاركة والمناقشة في مشاكل العمل لجميع العمال في المؤسسة في إطار اختصاصاتهم.
- إدراك جميع العمال أن التحسين المستمر لتحقيق التميز هو أساس التقييم والتقدير.
- اهتمام كافة أفراد المؤسسة بإرضاء العميل الداخلي وتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
- مواجهة الأخطاء قبل الوقوع فيها دون البحث عن المخطأ لاهتمامه بل ينظر للأخطاء على أنه فرصة للتحسين.

<sup>1</sup> جون مرشال مرجع سابق ص 49-51 .

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

4- قياس الأداء للإنتاجية والجودة: من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام في المؤسسة قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاح أداء وتنفيذ العمليات والعمل على القضاء على الاختلافات بشكل جذري.

5- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة: انطلاقاً من أن المورد البشري هو أساس النجاح في المؤسسة، فلا بد من عناية خاصة به من خلال وضع مجموعة من الأنظمة تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية نظام الاختيار والتعيين، نظام تقييم الأداء، نظام الحوافز، نظام التدريب، نظام تقييم الأداء، وكل هذه الأنظمة تهدف لدمج كافة الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة في فريق واحد يساهم بفعالية في خطط التحسين المستمر.

6- التعليم والتدريب المستمر: لتأهيل كافة العمال لابد من وضع برامج تدريب لكافة العمال تماشي مع مستوياتهم ومهامهم داخل المؤسسة تهدف الوصول الى مهارات تنسجم مع عملية التحسين المستمر، و أن تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.

7- تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: إن النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق و يشجع العمل الجماعي والتنسيق بين كافة أعضاء الفريق ويهتم بالجانب الهيكلي في التنظيم ويعمل على غرس القيم الإيجابية بين أفراد المؤسسة.

8- مساهمة جميع العمال في الجهود المبذولة في التحسين: لكي يساهم جميع العمال في التحسين لابد أولاً أن يتخلص العامل من الخوف لكي يتمكن من أن يعمل من اجل المؤسسة وأن يتعامل مع كل أفراد الفريق كفريق واحد مما يخلق درجة عالية من التنسيق فيتلاشى الجهد المكرر ويدفع هذا التكامل بين العمال إلى الاهتمام بما هو خارج المؤسسة وهم الموردون وذلك عن طريق مشاركتهم في ترقية جودة المنتج من خلال تحسين شروط التوريد.

9- تأسيس نظام معلومات الدارة الجودة الشاملة: لابد من إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال يؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

المبحث الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة وصياغة رسالة ورؤية المؤسسة

المطلب الأول: صياغة رسالة ورؤية مؤسسة في إطار إدارة الجودة الشاملة

صحيح أن رسالة المؤسسة تواجدت مع تواجد مؤسسة ولكن تبقى إمكانية تطويرها مرتبط بالأفكار التي تثار بين أفراد المؤسسة، وعن طريق الاتفاق الجماعي بين العاملين وقيادتهم لان هذا ما يسمى بالفريق في إطار إدارة الجودة الشاملة وهو العمل معا قيادة وعاملين فيجب أن تكون صياغة رسالة المؤسسة سهلة بحيث يمكن لأي فرد أن يصل إلى معناها ودوره فيتحقيق نجاحها.

إن إعداد صياغة الرؤية تعتبر الخطوة الايجابية الأولى في إطار إدارة الجودة الشاملة ويمكن صياغة رسالة المؤسسة في إطار تطورها ومادامت المؤسسة تتبنى إدارة الجودة الشاملة فصياغة الرسالة مرتبط بالتزام المؤسسة بالجودة.

ويوضح الجدول التالي بعض الأمثلة لصياغة رسائل ورؤى بعض المؤسسات

جدول رقم (06) صيغ الرسائل<sup>1</sup>

<p>إننا قسم نظم الطيران، مركز التميز لاجراء البحوث، وتطوير وابتكار النظم.</p> <p>إننا نعمل معا لنخلق نظم الجودة للقدرة على القتال وذلك لتأكيد أن نظل أفضل دفاع جوي في العالم وصيانة حياة أمريكا إلى الأبد.</p> <p>قسم نظم علم الطيران بالولايات المتحدة الأمريكية</p> <p>ريتماترسون</p> <p>"ا.اف.بي اوهايو"</p> <p>إن سياسة قسم الصلب بالوسط الغربي لأمريكا بمؤسسة ارامكو هو التزويد بالمنتجات التيتلي تماما احتياجات العملاء وتسليمهم هذه المنتجات في الوقت المحدد وبسعر تنافسي. إن اسمنايجب أن يظل ممثلا للجودة بالنسبة لعملائنا ولأنفسنا ولبائعيننا</p> <p>"مؤسسة ارامكو قسم ميد وست ستيل"</p>
---

الجدول رقم (07) صياغة الرؤى<sup>2</sup>

<sup>1</sup>المصدر: جوزيف جابلونسكي، تطبيق ادارة الجودة نظرة عامة، تعريب عبد الفتاح السيد النعيمي، بميك 4، ص 88 .

<sup>2</sup>المصدر: جوزيف جابلونسكي مرجع سابق ص 89 .

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

لكي نحسن الجودة يجب أن ننتج طبقا لمتطلبات محددة وواضحة، وأن نتوقع أن يؤدي كل فرد عمله بشكل صحيح من أول مرة، وفقا للمتطلبات السابقة أو تعديل هذه المتطلبات بصورة رسمية .  
بيشتل

"قسم انن اربو"

يجب أن نكافح من أجل التميز بكل الطرق الممكنة، ويجب أن نضع أهدافنا لتحقيق الرضى التام ولتسليم منتجات منافسة خالية من العيوب وفي الوقت المحدد وتقديم خدمة ما بعد البيع.  
"Burroughs" بروز

لقد كرست شركة مليكن نفسها لتزويد عملائها بمنتجات وخدمات مصممة بمستوى جودة يمكن هؤلاء العملاء من النمو والازدهار. ويتوقع أن يقدم مجالها العلمي (بحوث وتطوير، وتسويق، وتصنيع، وخدمات) وظائفها تماما كما هو مكتوب في التوصيف المعد بعناية.  
سنسلم عملاءنا منتجات منافسة بدون عيوب وفي الوقت المحدد.

"I.B.M" شركة ا ب.م

من خلال الجدولين السابقين نرى أن قسم علم الطيران بالولايات المتحدة الأمريكية في صياغة رسالته يؤكد على خلق نظم للجودة ويحدد إستراتيجيته وهي البقاء كأفضل دفاع جوي أمام مؤسسة الصلب ارامكو فتسعى لربط اسمها بالجودة في نظر العملاء و البائعين وكل أفراد المؤسسة أما مؤسسة بيشتل فرؤيتها المستقبلية أن يؤدي كل فرد عمله بشكل صحيح من أول مرة، ويعني القضاء على التكرار لأي عملية ومن ثمة تخفيض التكاليف.

تتعهد بأن تسلم العملاء منتجات منافسة للمنتجات الأخرى المطروحة في (I.B.M) مؤسسة السوق. ولكن الأهم أن تكون المنتجات بدون عيوب وفي الوقت المحدد وهنا نجد أنها تتجه نحو العملاء في إطار استراتيجيتها. مؤسسة بروز رأت انه لابد أن تتركز استراتيجيتها على منتج خال من العيوب ويسلم في الوقت المحدد وتتبعه خدمات ما بعد البيع.

إن رسائل ورؤى هذه المؤسسات تركز أساسا على العميل فهي تعمل جاهدة على إرضاء

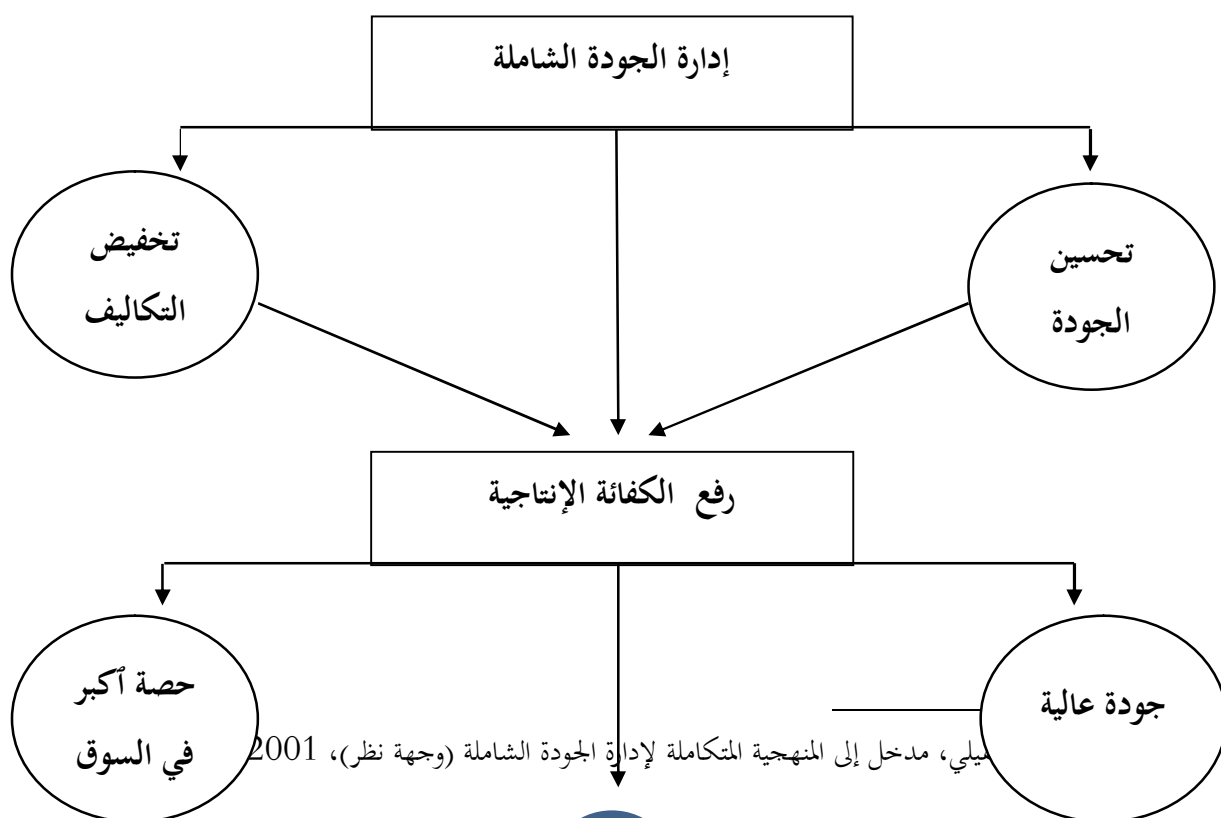
العميل، وبعد إرضاء العميل بمنتوج عالي الجودة فلا يمكن لهذه المؤسسات إلا تحقيق التميز على

الآخرين وبالتالي البقاء والاستمرار والشكل التالي يوضح انطلاقا من إدارة الجودة الشاملة نصل إلى

هدف استراتيجية المؤسسة وهو التفوق والاستمرار.

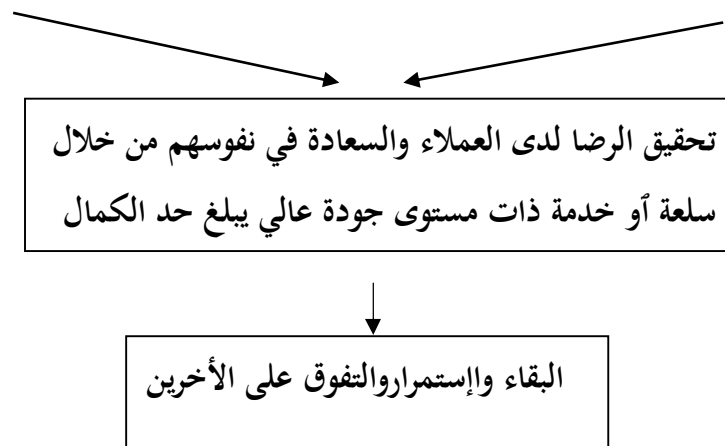
الشكل رقم ( 05 )<sup>1</sup>

من إدارة الجودة الشاملة إلى التفوق والبقاء



شيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، 2001

## الفصل الثاني: تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على استراتيجية المؤسسة

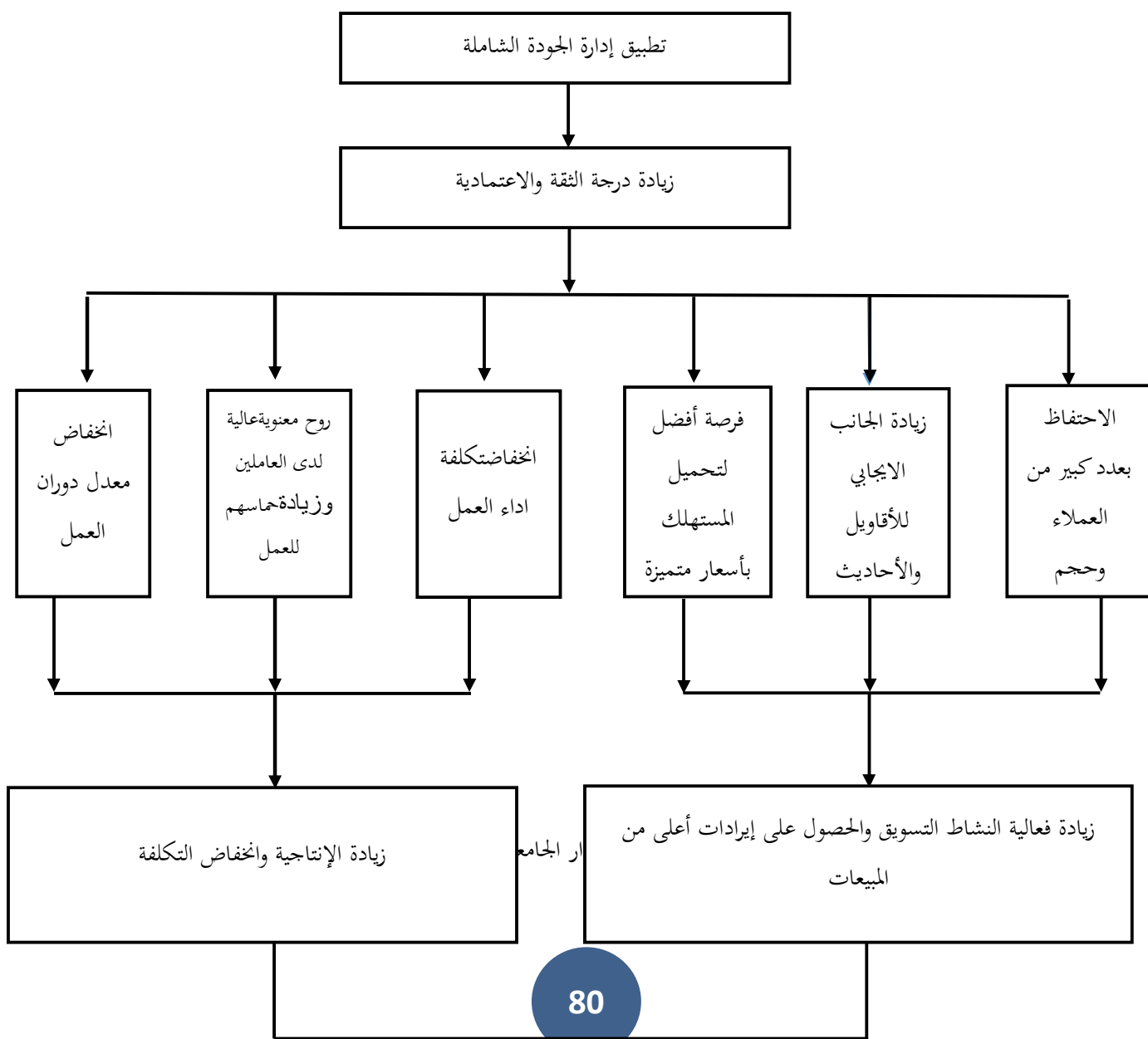


### المطلب الثالث : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تحقق المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة منها:

- 1- الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة،
  - 2- تكفل المؤسسة مرونة الحركة لمواجهة التغييرات المتلاحقة في البيئة،
  - 3- تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة،
  - 4- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل،
  - 5- زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار،
  - 6- خلق ظروف بيئية داخل المؤسسة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة،
  - 7- تحسين قابلية المؤسسة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى العملاء،
  - 8- زيادة الاعتمادية يعني تمكن المؤسسة من أداء العمليات بشكل صحيح من البداية، فالكثير من المؤسسات العالمية يمكن اعتبارها أنها حققت هذه الفوائد من خلال تجاربها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- والشكل التالي يوضح الفوائد التي تحققها المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم ( 06) الفوائد التي تحققها المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة



### خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال إتقان خطوات كل مرحلة والأدوات التي يمكن استخدامها لتطبيق هذا المنهج ومتطلبات تطبيقه، معرفة الفوائد التي تجنيها المؤسسة، وكذا أدواتها.

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأثيرا في المؤسسة وذلك من خلال صياغة رؤيتها ورسالتها ومن ثمة تحديد إستراتيجيتها المستقبلية.

كما لتطبيق إدارة الجودة تأثير في تغيير الثقافة التنظيمية بحيث تدفعها إلى الاتجاه نحو التحسن المستمر، وقد يواجه هذا التغيير الثقافي صعوبات متعددة تصل إلى حد الفشل في إحداث تغييرات ثقافية بواسطة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة مما ينعكس سلبا على المؤسسة.

### الفصل الثالث

#### دراسة ميدانية في مؤسسة سيدي بن زهية

المحاور الأساسية للفصل :

مقدمة

- نشأة المجمع الصناعي سيدي بن زهية .
- تعريف المجمع الصناعي .
- تقديم مؤسسة كابلوري سيدي بن زهية.
- الهيكل التنظيمي والوظيفي لمؤسسة كابلوري سيدي بن زهية.
- منتجات المخزون و مراحل الإنتاج.
- منتجات المؤسسة.
- خطوات وطريقة الإنتاج.
- قوائم مراقبة الجودة.
- خلاصة الفصل .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سيدي بن زهية

### مقدمة الفصل:

سنتعرف في هذا الفصل على المجمع الصناعي سيدي بن زهية عامة ومؤسسة كابلوري سيدي بن زهية خاصة، ثم نتطرق إلى دراسة ميدانية بتطبيق المحاسبة التحليلية في المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سيدي بن ذهبية



المبحث الأول: نشأة المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية

المطلب الأول: تعريف المجمع الصناعي

هي منشأة ذات طابع خاص ولها نشاط صناعي وتجاري بالدرجة الأولى، والتي وفرت كل الإمكانيات البشرية و التقنية اللازمة التي جعلتها من أهم المركبات.

حيث يضم المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية على عدة مؤسسات التي إكتسحت السوق الصناعية والتجارية التي تشمل:

1. مؤسسة كابلات سيدي بن ذهبية.



سيتم التعرف عليها لاحقا (المطلب الثاني)

2. مؤسسة مطاحن سيدي بن ذهبية.



3. مؤسسة تربية الخيول سيدي بن ذهبية



4. مؤسسة محولات الطاقة الكهربائية



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سيدي بن ذهبية

### المطلب الثاني: تقديم مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية

#### تعريف المؤسسة

شركة كابلوري سيدي بن ذهبية هي شركة ذات مسؤولية محدودة من حيث الصيغة القانونية تتكون من مؤسسيتها السيد جيلاني كويبي عبد القادر بوسته- جيلانيكويبي حاج علي -جيلاني كويبي البشير.

رأسمال الشركة 102.400.000,00 دج، بنسبة توظيف أكثر من 600 موظف .مع قدرة إستهلاكية لمادة النحاس ب 90000 طن/سنويا ، و 40000 طن/ سنويا من مادة الألمنيوم .

تشغل مساحة 132000 م<sup>2</sup> ، منها قسم مغطى بمساحة 76000 م<sup>2</sup>.

يكن مقر الشركة بمنطقة النشاطات قسم 17 الملكية رقم 123 ماسرة- مستغانم، حيث تتميز بموقع جغرافي مساعد تقرب من ميناء مستغانم ب20 د وعلى بعد 1سا من ميناء وهران كما أنها تقرب من الطريق السيار شرق غرب .

#### نشاط المؤسسة

هي مؤسسة صناعية تعمل في مجال الطاقة منذ 2009، نشاطها الرئيسي هو إنتاج و تسويق الكابلات الكهربائية ( منخفضة و متوسطة و عالية التحمل، ذات جودة عالية من الإستجابة للإحتياجات السوق الوطنية والدولية) .

تمثل واحدة من أولى المؤسسات الصناعية عبر كامل التراب الوطني حيث أنها الوحيدة التي تقوم بإنتاج المنتجات إبتداء من المادة الأولية الخام بإمتلاكها الإمكانيات اللازمة (الفرن)، وقد أصبحت رائدة دوليا لإتباعها التكنولوجيا المتقدمة والإبتكار والجودة والإحتراف مما جعل مكانتها رائدة في السوق بمجموعة واسعة من كابلات النحاس والأسلاك والكابلات الخاصة .

#### الجودة

بالنظر إلى تفوق المؤسسة الذي تتميز به وهذا لأنها إستثمرت في ميثاق الجودة التي تعزم على تطبيقها بصرامة من قبل الفريق العامل في جميع مراحل عملية التصنيع، ولتحقيق ذلك فإن الشركة لديها مخبرين وفريق من الخبراء الذين يعملون

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سيدي بن ذهبية

في الإمتثال للمعايير الصحيحة ومراقبة الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، من المواد الخام إلى المنتج النهائي للتأكد من أن المنتجات المعروضة للعملاء هي من أعلى المواصفات الفنية مع الهدف النهائي لبناء الثقة وضمان أفضل جودة وطول العمر حياة الكابلات.

بحيث تحترم المعايير الدولية والوطنية بما فيها ذلك:

- معايير اللجنة الكهروتقنية الدولية ( I E C )
- معايير الإتحاد الكهربائي الفني ( U T E )
- معايير اللجنة الأوروبية للتوحيد القياسي للطاقة الكهربائية ( C E N E L E C )
- مؤسسة المواصفات و المقاييس البريطانية ( B S )

### البيئة:

أولوية المؤسسة للسياسة البيئية جزء من المخطط الأمني، لهذا فهي تستعرض بصورة منتظمة بتقييم السلوك البيئي لديها.

فمن ضمن الإطار القانوني الحد من تأثيرها على البيئة من خلال عملية مخصصة لضوابط مختلفة منها : نوعية النفايات ومياه الصرف الصحي والإنبعاثات .

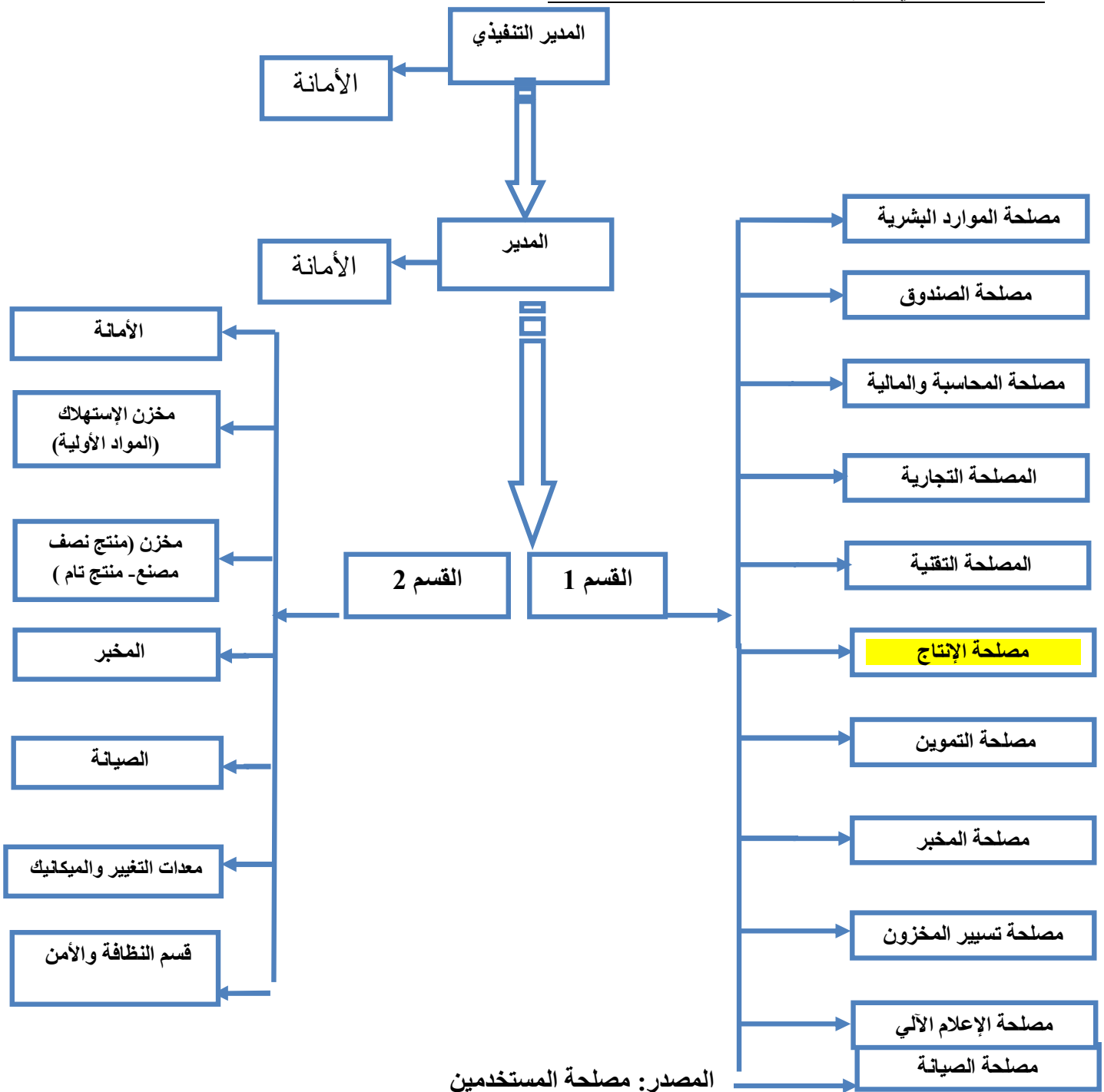
مع العديد من الشركاء التجارية، فإن شركة كابلات سيدي بن ذهبية تقوم بالإستخدام الأمثل لديها من خامات النحاس وإعادة تدوير النفايات، كما تتعهد بإستخدام أقل ممكن للمياه العذبة من خلال عملية معالجة مياه الصرف الصحي من مناطق الإنتاج .

مع الإلتزام بشراء مواد إستهلاكية متوافقة مع حماية البيئة من أجل الحد من كمية النفايات الخطرة بالإضافة إلى ذلك إستخدام التكنولوجيا يساعد على الحد من إنبعاثات النحاس والألمنيوم بالتالي الحد من إنبعاثات الغازات لهذا فإن إختيار المواد الأقل تلويثا يساعد في تسهيل عملية إعادة التدوير .

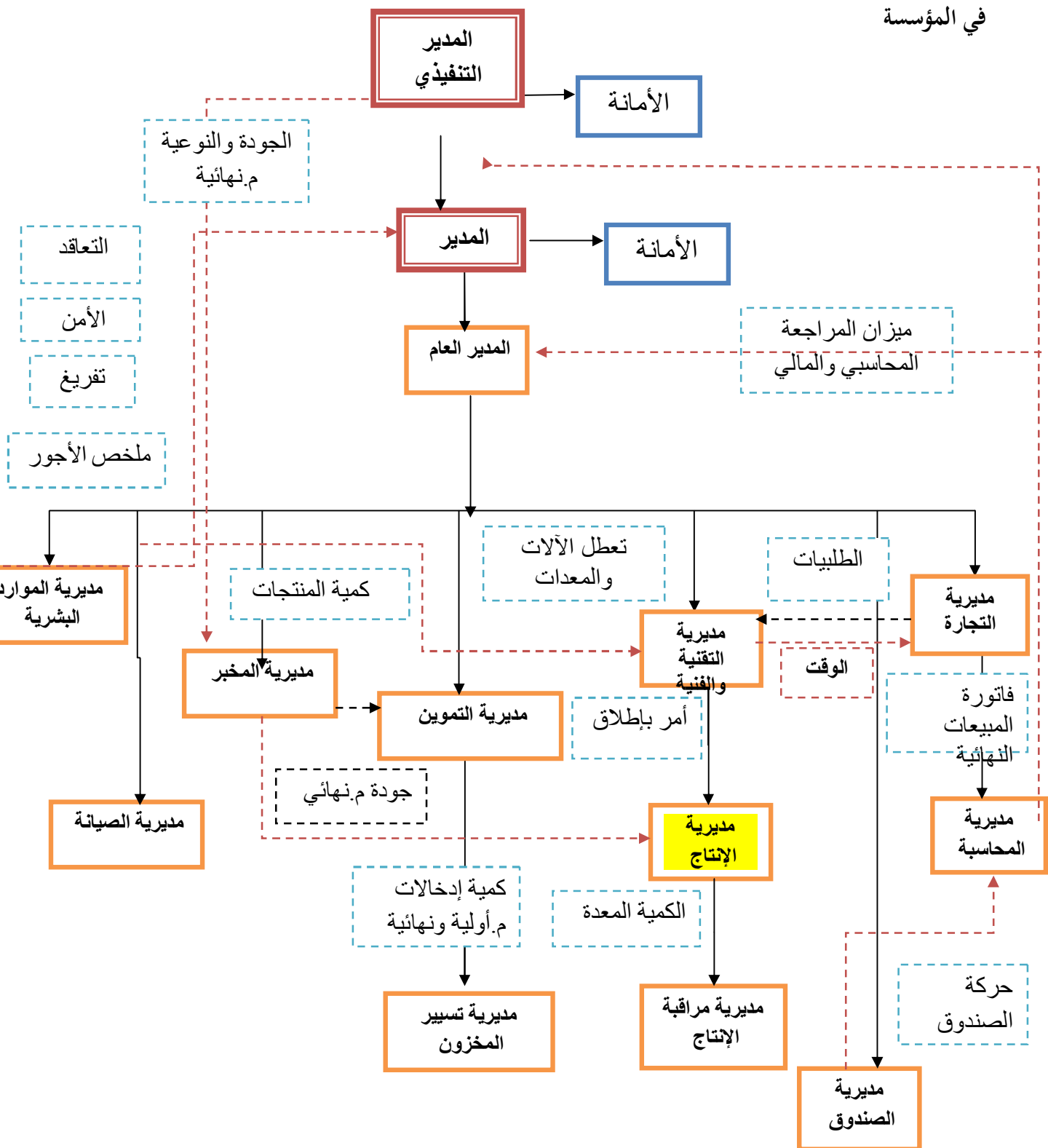
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سيدي بن ذهبية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والوظيفي لمؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية الشكل 10: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة



المهام الوظيفية لكل مصلحة في مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية الشكل 11: الهيكل الوظيفي لكل مصلحة في المؤسسة



## المبحث الثاني: منتوجات المخزون و مراحل الإنتاج

## المطلب الأول: منتوجات المؤسسة

## المواد الأولية المستهلكة

المواد الأولية: - النحاس **Cuivre**:

يعتبر من أولويات الإنتاج بحيث يوجد في جميع المنتجات التامة الصنع الخاصة بكوابل النحاس، ويتم شراؤه محليا على شكل بقايا أو مستوردا خاما.

تختلف نوع المنتجات لكوابل النحاس من منتج لآخر وهذا بحسب الجودة والنوعية فنجد عدة أصناف من أصغر قيمة للتحمل الطاقة إلى أكبر قيمة.

- الألومنيوم **Alluminium**:

يعتبر من أساسيات الإنتاج بالنسبة لكوابل الألومنيوم ويتم شراؤه محليا أو مستوردا خاما.

تختلف نوع المنتجات لكوابل الألومنيوم كذلك بحسب الجودة والنوعية كذلك فنجدها من أصغر قيمة للتحمل الطاقة إلى أكبر قيمة .

## المواد واللوازم:

- كلورايد البوليفينيل **Le polychlorure de vinyle en chlorure (PVC)**:

- الغلاف **Gainage**

- العازل الأبيض **Bourrage**

- بلاستيك **PRS**

- البكرات **les touret** المنتجات المنتجة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سيدي بن زهية

\*منتجات النحاس الجدول 08: أنواع المنتجات التامة للمؤسسة

الأنماط	الأنواع	الأقسام
خيطة 1,5	الكابلات الجامدة	الأقسام الصغيرة
خيطة 2,5		
كابل 2,5*2		
كابل 2,5*2		
كابل 1,5*3		
كابل 2,5*3		
كابل 2,5*4		
خيطة 1,5	الكابلات المرنة	
خيطة 2,5		
كابل 0,75*2		
كابل 1,5*2		
كابل 2,5*2		
كابل 1,5*3		
كابل 2,5*3		
كابل 2,5*8	الكابلات المرنة والجامدة	
كابل 4*1		
كابل 6*1		
كابل 16*1		
كابل 25*1 نحاس/بوليفينيل/أخضر-أصفر		
كابل 25*1 نحاس/بلاستيك/بوليفينيل		
نحاس 16*1		
نحاس 25*1		
نحاس 28*1		
نحاس 35*1		
نحاس 50*1		
نحاس 70*1		

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سيدي بن زهية

كابل 2*4 نحاس/بوليفينيل/بوليفينيل	الكابلات المركبة و المزدوجة الكبيرة
كابل 2*6 نحاس/بوليفينيل/بوليفينيل	
كابل 2*10 نحاس/بلاستيك/بوليفينيل	
كابل 3*70+35 نحاس/بوليفينيل	
كابل 3*95+50 نحاس/بوليفينيل	
كابل 4*4 نحاس/بوليفينيل/مرن	
كابل 4*4 نحاس/بوليفينيل/بوليفينيل	
كابل 4*6 نحاس/بوليفينيل/بوليفينيل	
كابل 4*10 نحاس/بوليفينيل/بوليفينيل	
كابل 4*16 نحاس/بوليفينيل/بوليفينيل	
كابل 4*16 نحاس/ بلاستيك /بوليفينيل	
كابل 4*25 نحاس/بوليفينيل/بوليفينيل	
كابل 4*35 نحاس/ بلاستيك/بوليفينيل	
كابل 4*50 نحاس/ بلاستيك/بوليفينيل	
كابل 4*70 نحاس/بلاستي /بوليفينيل	
كابل 4*95 نحاس/ بلاستيك/بوليفينيل	
كابل 4*120 نحاس/ بلاستيك/بوليفينيل	

## \*منتجات الألمنيوم

الأنماط	الأنواع	الأقسام
كابل 2*16	كابلات الألمنيوم	
كابل 4*16		
كابل 1*16+1*54+3*35	الكابلات الملتوية	
كابل 2*16+1*54+3*70		

## المطلب الثاني: خطوات وطريقة الإنتاج

## مراحل الإنتاج لمنتجات النحاس

في القسم 02 يتم الإنتاج في ثلاث خلايا بحيث تمر جميع المنتجات في أول تصنيعها على هذه الخلايا الصناعية.

أ- خلية الإنتاج:

1. إستخراج المادة الأولية من المخزن والتي تكون على عدة أشكال
2. وضع المادة الأولية النحاس في آلة الضغط التي تكوّن المادة الأولية وتجعلها على شكل مكعبات.
3. وضع مكعبات النحاس في الفرن (فرن النحاس) الذي تستخرج منه الأسلاك الكهربائية من نوع 17Ø.
4. تلف أسلاك 17Ø في .....
5. تُأخذ ..... إلى البكرة الدائرية التي تقوم بتحويله إلى أسلاك من نوع 08Ø.

ب- خلية الرسم:

1. وضع الأسلاك 08Ø في آلة D13 التي تحوله إلى أسلاك 03Ø.
2. تلف الأسلاك في حاملات الأسطوانية
3. تُأخذ حاملات الأسطوانية إلى آلتين لهم نفس الدور Z 17 (أ)، و Z 17 (ب)، هنا نتحصل على منتج نصف مصنع ويتم نقله إلى القسم 01.

ملاحظة:

آلة Z17 (أ) تضبط على قياس 1,34 مم.

آلة Z17 (ب) تضبط على قياس 1,74 مم.

ج- خلية الأسلاك الكهربائية:

1. تصنع المادة الأولية على شكل أنابيب نحاسية أين تمر في الآلة الخاصة بها على حدى.
2. تمر المادة الأولية في آلة GLK 61 (أ) على حدى.
3. تمر المادة الأولية في آلة GLK 37 (أ) على حدى.

### الفصل الثالث:دراسة ميدانية في مؤسسة سيدي بن ذهبية

4. تمر المادة الأولية في آلة GLK 19 (أ) على حدى.
  5. في الأخير نتحصل من كل مستخرج آلة على منتج نصف مصنع الذي ينقل إلى القسم 01 بالمخزن.
- في القسم 01 الذي يحتوي على المنتج النصف المصنع ومن خلاله يتم تصنيع مختلف أنواع الكابلات النحاسية على عدة أصناف.

#### د-الكابلات النحاسية المرنة:

يتم إستخراج منتج نصف مصنع من المخزن في القسم 01 بالنسبة للنحاس .

1. يوضع في آلة الرسم XT 24.
2. نتحصل على أسلاك GT 500.
3. يعاد تمريرها في آلة العزل 35+70 رقم 03 و04، التي تقوم بتركيب المادة العازلة على الأسلاك .
4. تمرير الأسلاك في آلة التغليف 90+80
5. تمر هذه الأسلاك بآلة التيجان التي تقوم بقطع الأسلاك عند بلوغها طول 100م.
6. أخيرا نتحصل على منتج تام وينقل إلى المخزن .

هـ -الكابلات النحاسية الجامدة ( الأقسام الصغيرة ):

بعد إستخراج المنتج نصف المصنع من المخزن تقوم

1. وضع المنتج النص المصنع في آلة الأسلاك GT 630.
2. نمرر الأسلاك مباشرة على آلة العزل 35+70 رقم 01 على 04 التي تقوم بإضافة المادة العازلة على الأسلاك.
3. تضاف على الأسلاك العازلة المعجون العازل الأبيض الذي يقوم بعزل بين سلكين إثنين أو أكثر ويكون ذلك عن طريق آلة العازل الأبيض 90+80.
4. يأتي دور آلة التغليف 90+80 التي تقوم بتغليف هذه الأسلاك.
5. تمر هذه الأسلاك بآلة التيجان التي تقوم بقطع الأسلاك عند بلوغها طول 100م.

### الفصل الثالث:دراسة ميدانية في مؤسسة سيدي بن ذهبية

6. تأتي بالأسلاك التي مرت
7. يتم الحصول على منتج تام أين ينقل إلى المخزن .
- و-الكابلات النحاسية الجامدة ( الأقسام الكبيرة):
- بعد إستخراج المنتج نصف المصنع من المخزن نقوم
1. وضع المنتج نصف المصنع في آلة العزل 45+90 أو 45+120، التي تقوم بتركيب المادة العازلة على الأسلاك.
2. تمرر الأسلاك في آلة اللف والظفر 2600.
3. إضافة معجون العازل الأبيض الذي يقوم بالفصل بين سلكين أو أكثر عن طريق آلة العازل الأبيض 120+100 أو 150+150 .
4. تمرر مباشرة هذه الأسلاك إلى آلة التغليف 120+100 أو 150+150 حيث تقوم بتغليف الأسلاك .
5. تستعمل على هذه الأسلاك معدات التحكم ومراقبة الجودة بحيث يتم التأكد من إحترام قوانين التصنيع لها.
6. تنقل هذه الأسلاك لوحدة التشغيل والمحاولة أين يتم تجربة تشغيلها لأجل ضمان مصداقيتها.
7. يتم الحصول على المنتج التام أين يتم نقله إلى المخزن.

#### مراحل الإنتاج لمنتجات الألمنيوم

في القسم 02 يتم إنتاج المنتج نصف مصنع كمايلي:

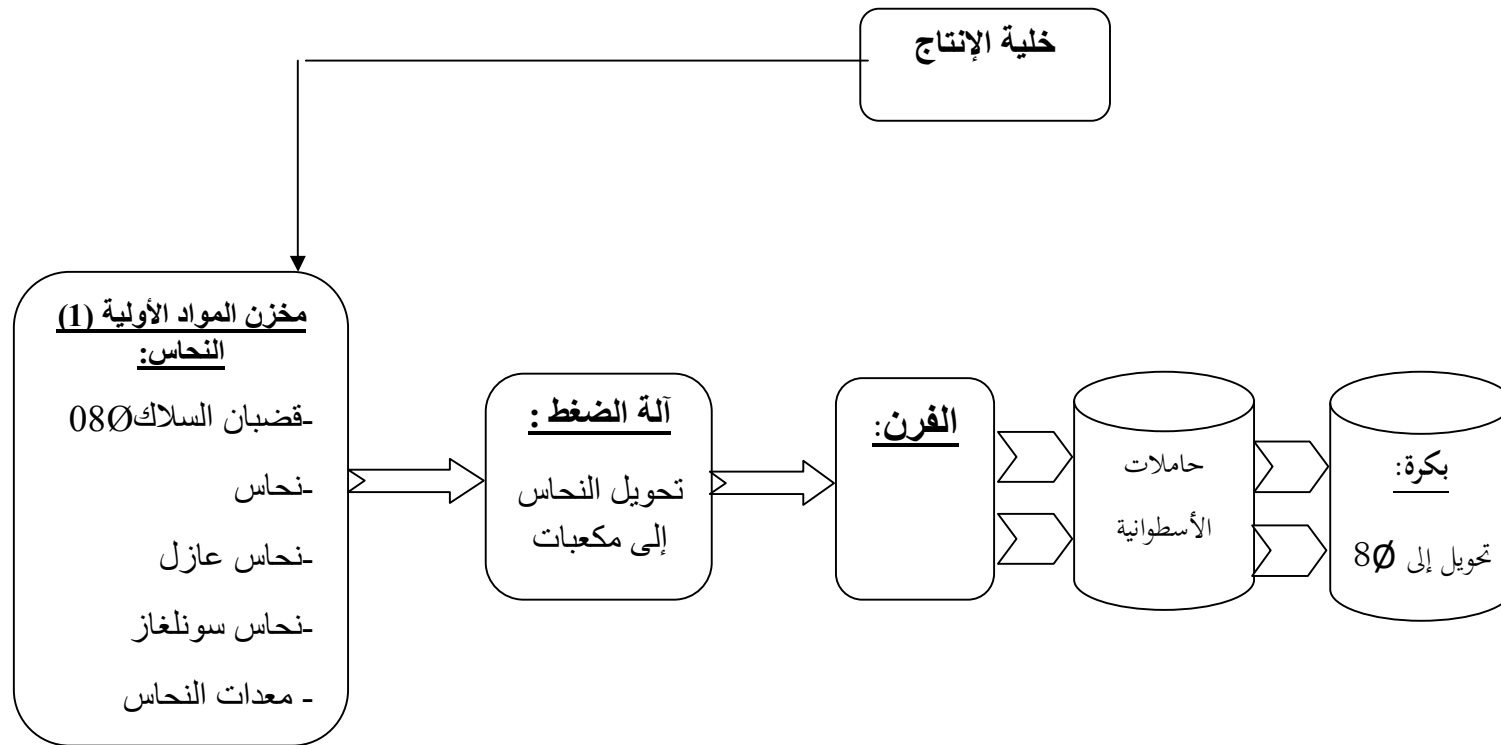
1. إستخراج المادة الأولية الألمنيوم من المخزن
2. وضع المادة الأولية في آلي D 13 (أ)، و D 13 (ب) .
3. يتم مرور المادة الأولية مباشرة إلى قسم الإستقبال .
4. تحول مباشرة المادة الأولية إلى الآلة الأنبوية التي تجعل من المادة الأولية على شكل أنابيب ألمنيوم Ø160.
5. يصبح لدينا منتج نصف مصنع أين يتم نقله إلى القسم 01 بمخزن المنتجات نصف المصنعة.

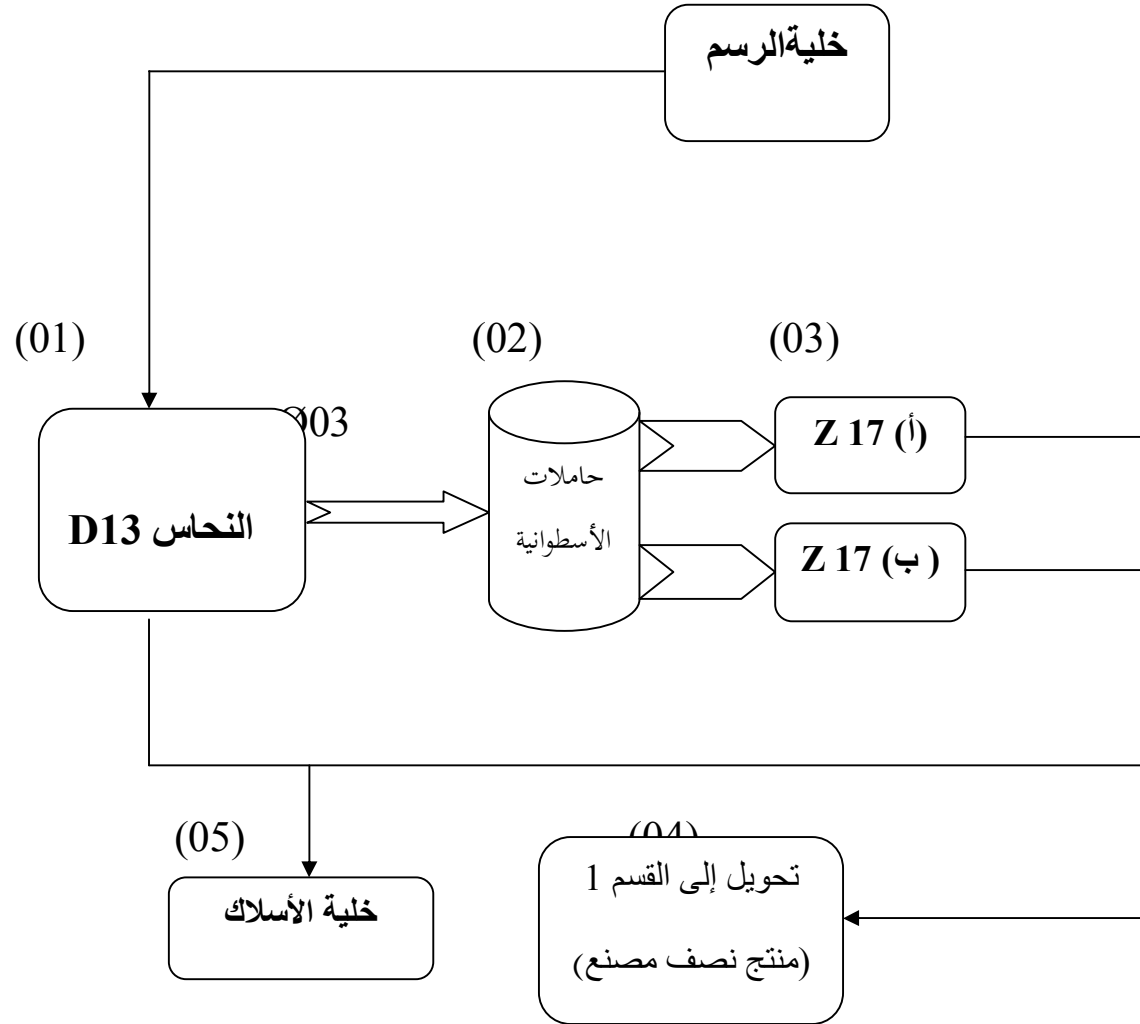
في القسم 01 الذي يحتوي على المنتجات نصف المصنعة يتم إستخراجها لتحول إلى:

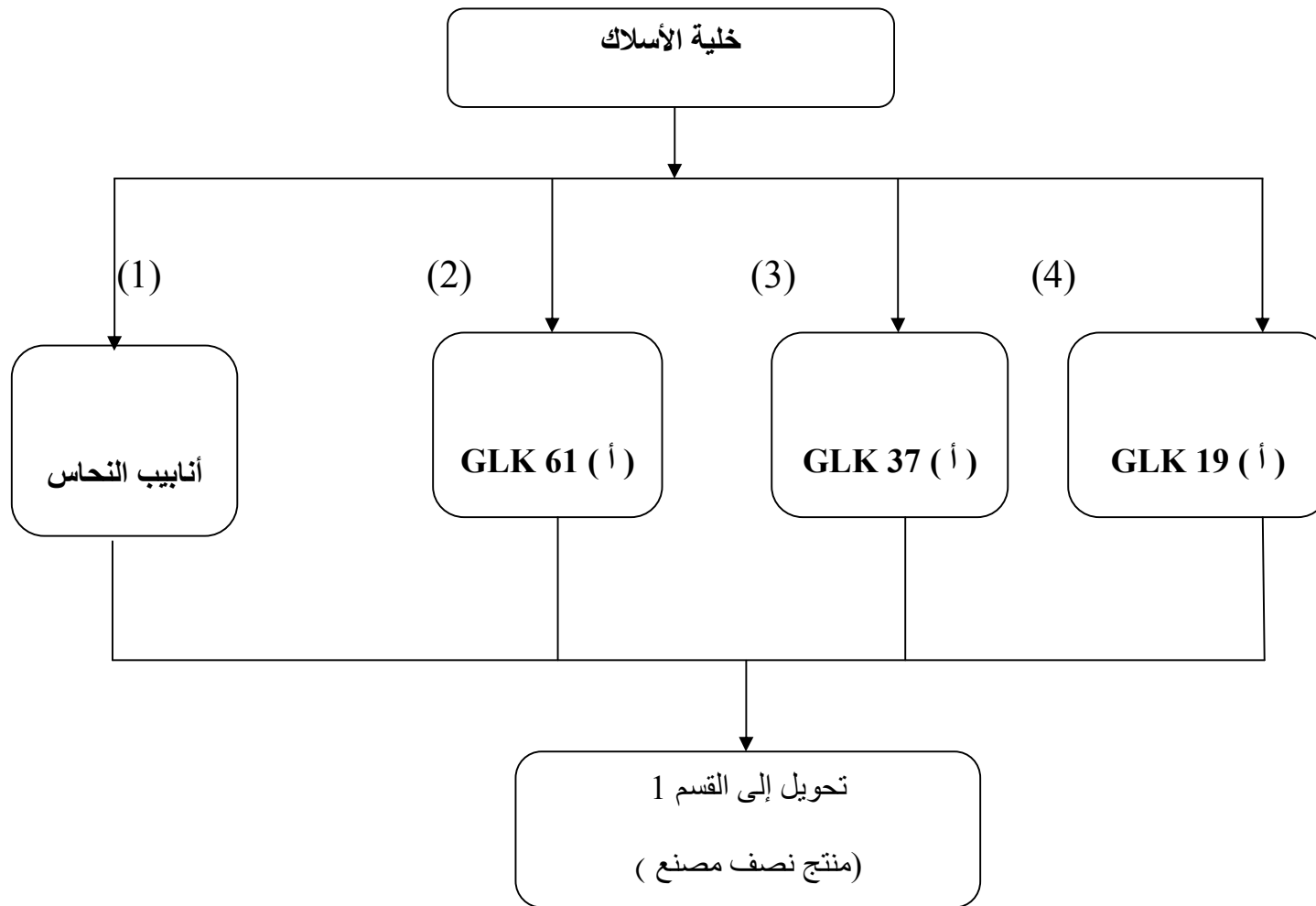
### الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سيدي بن زهية

1. وضع المنتج نصف مصنع الذي هو على شكل أنابيب الألمنيوم  $16\emptyset$  في آلة العزل 45+90 أو 45+120، التي تقوم بإضافة المادة العازلة .
2. تمرر الأسلاك في آلة اللف والظفر 2600.
3. تستعمل على هذه الأسلاك معدات التحكم ومراقبة الجودة بحيث يتم التأكد من إحترام قوانين التصنيع لها.
4. تنقل هذه الأسلاك لوحدة التشغيل والمحاولة أين يتم تجربة تشغيلها لأجل ضمان مصداقيتها.
5. يتم الحصول على المنتج التام أين يتم نقله إلى المخزن.

## مراحل الإنتاج لمنتجات النحاس

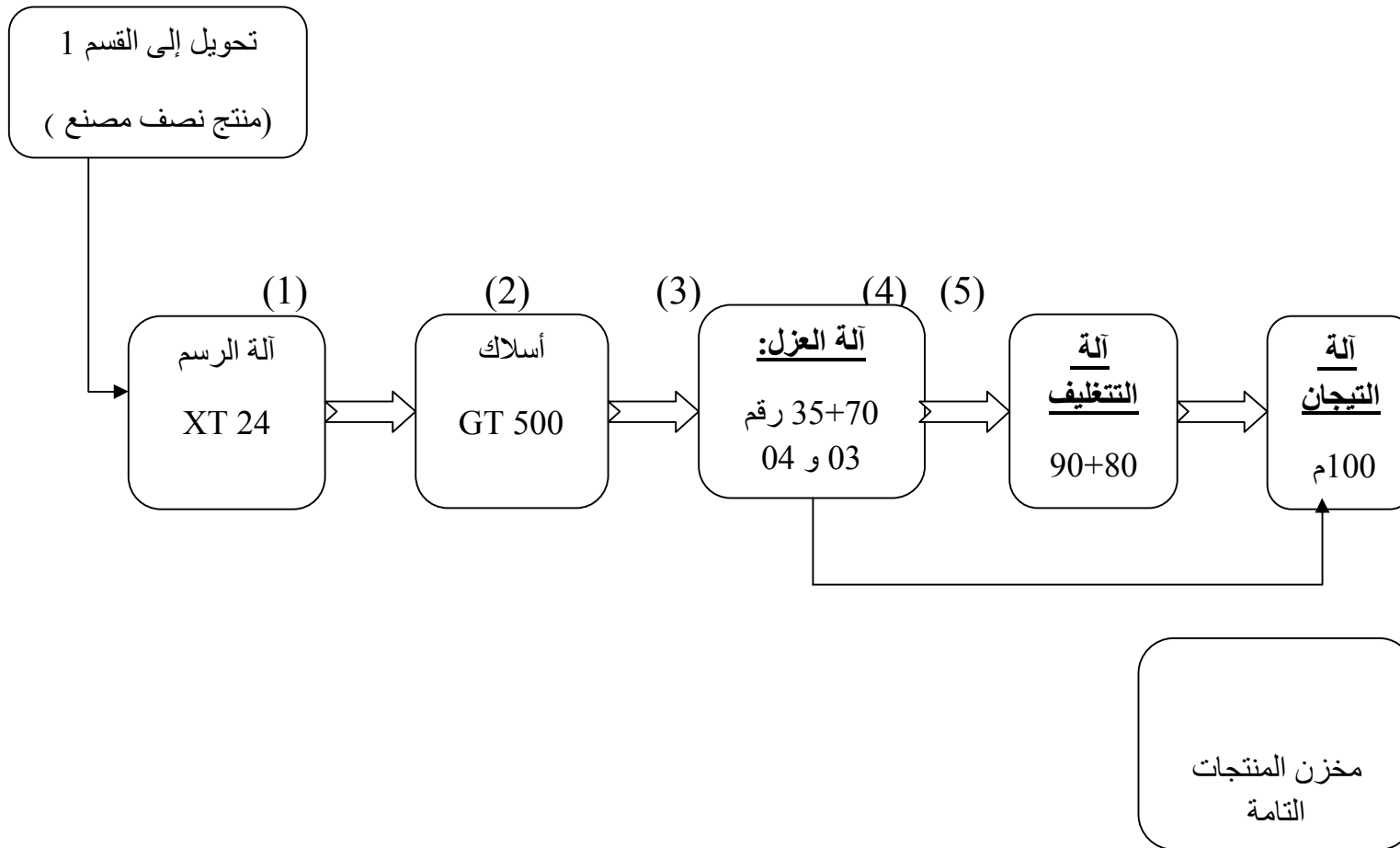






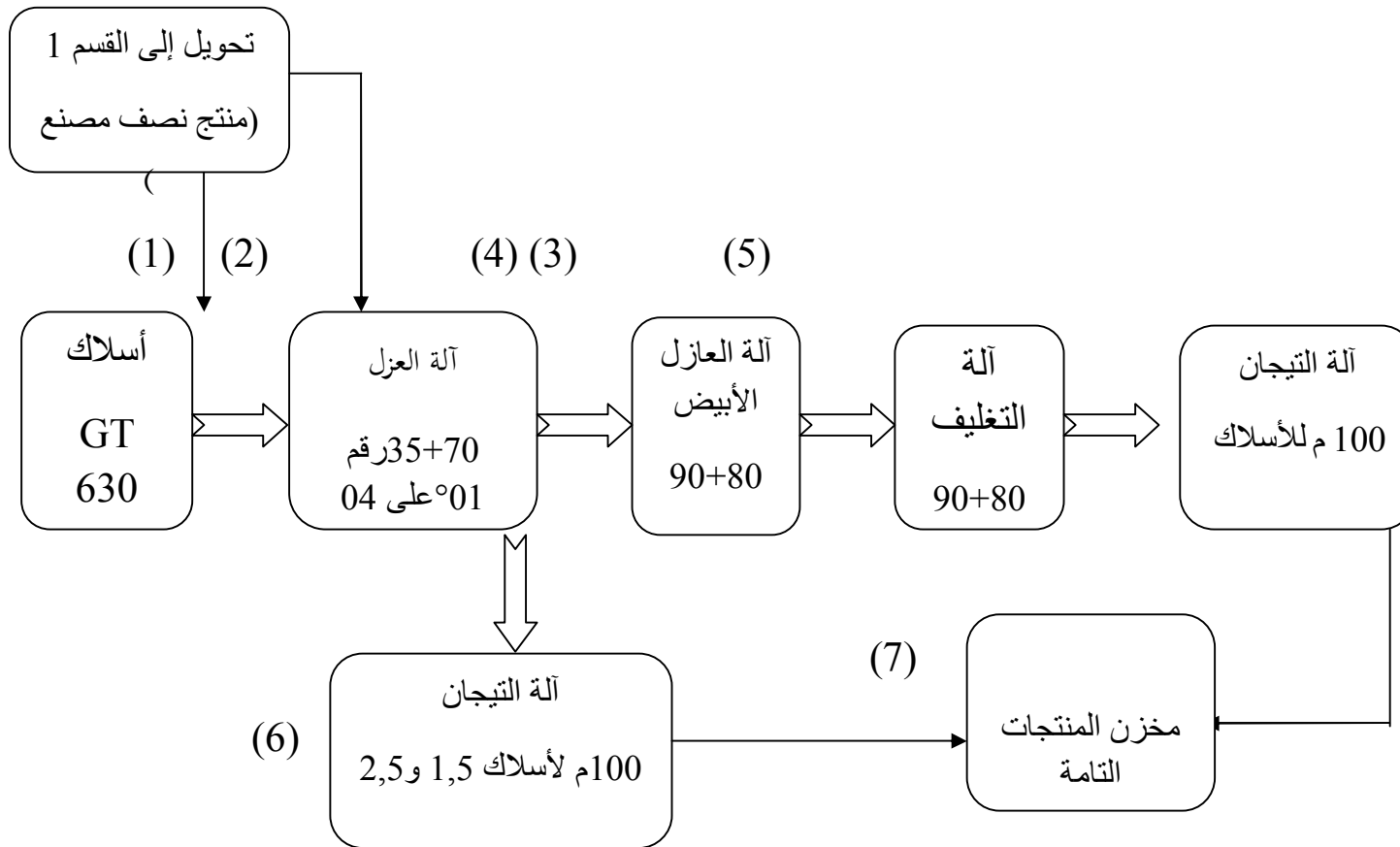
## \_ القسم 01 \_

## إنتاج منتج الكابلات المرنة



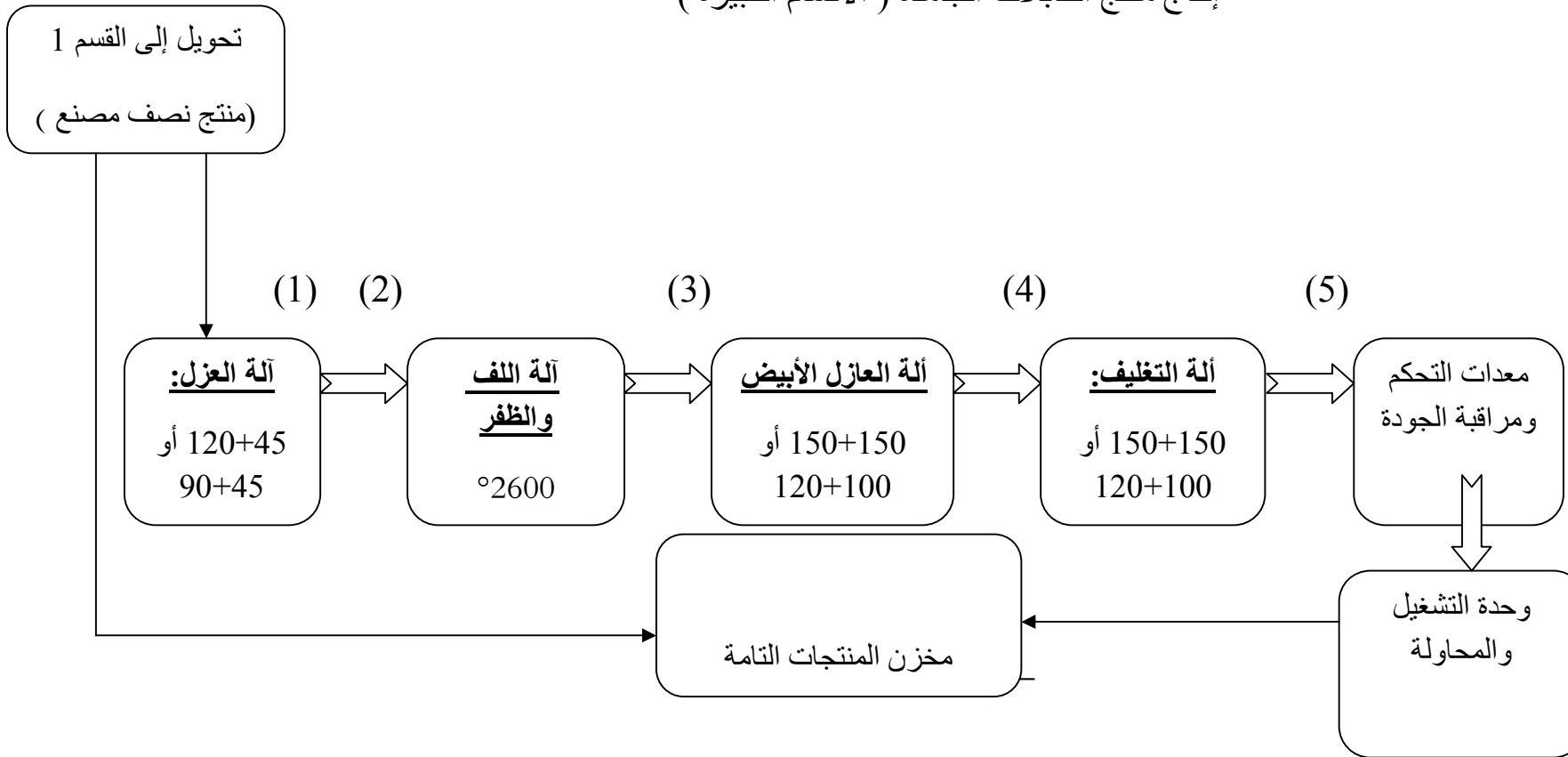
## \_ القسم 01 \_

إنتاج منتج الكابلات الجامدة ( الأقسام الصغيرة )

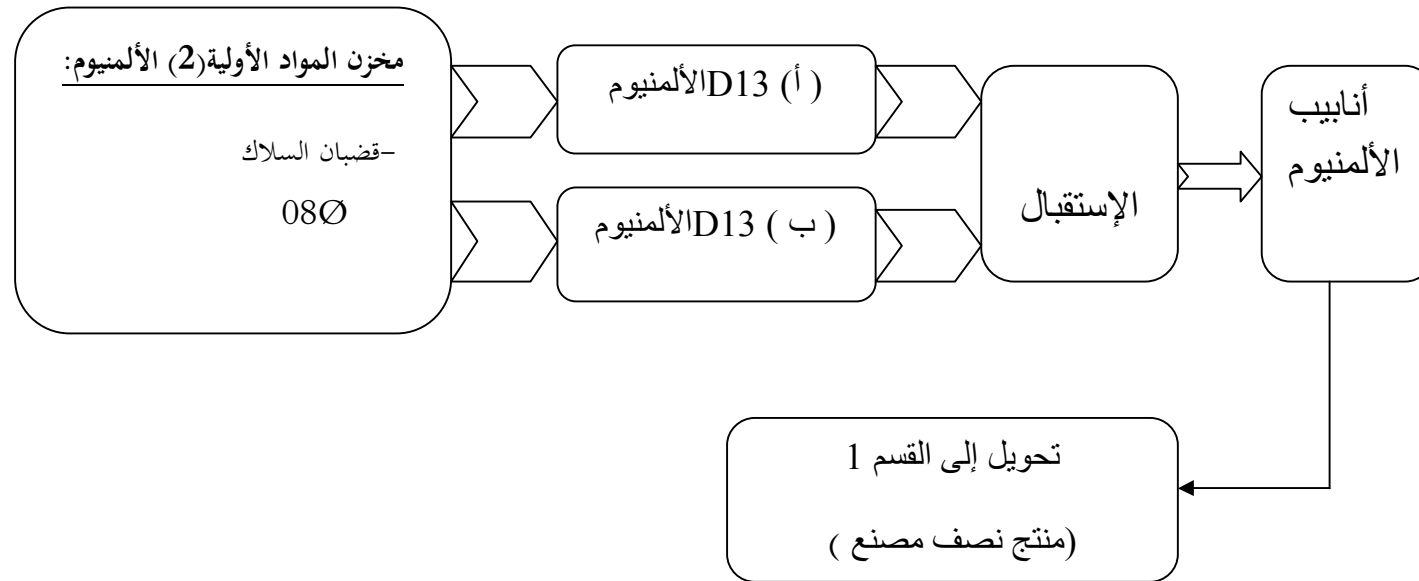


## \_ القسم 01 \_

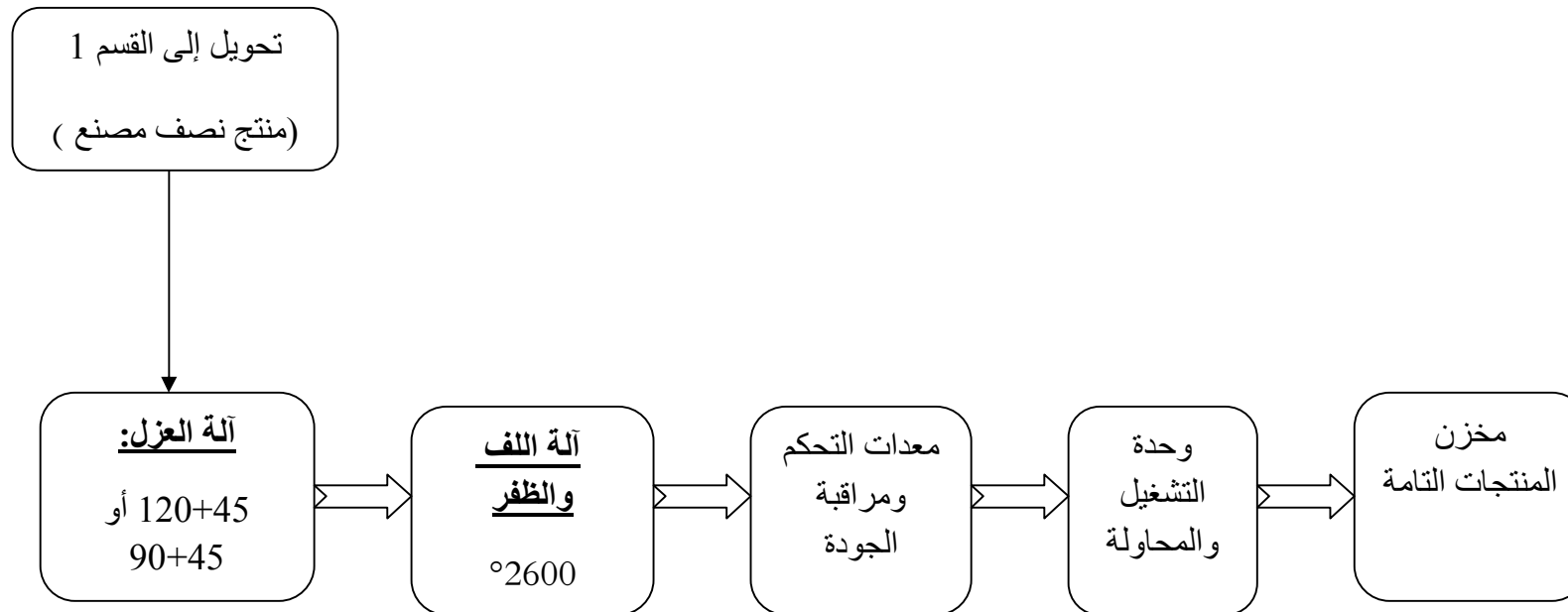
إنتاج منتج الكابلات الجامدة ( الأقسام الكبيرة )



## مراحل الإنتاج لمنتجات الألمنيوم




## \_ القسم 01 \_





بطاقة البيانات:

	<h2>FICHE TECHNIQUE</h2>		<b>CABLERIE SIDI BENDEHIBA</b> Adresse : Zone d'activité Mesra BP 225 Mostaganem. Tél : 045 22 24 74/22 39 09 Fax : 045 22 33 95 E-mail : cablerie@gisb-dz.com
	Date : 02/12/2014		
<b>Normes de construction CEI 60502-1 / CEI 60228</b>		<b>4x16 mm<sup>2</sup> U-1000 R02V</b>	
Câbles basse tension pour installation fixe, isolés PRS et gainés PVC.			
Flexibilité du câble : rigide			
<b>Description</b>			
<i>Utilisation</i>			
Les câbles U-1000 R02V sont destinés à un usage courant dans l'industrie et sont particulièrement recommandés pour les installations fixes de distribution d'énergie basse tension. L'usage des câbles multiconducteurs est adapté aux installations de télécommande et de télécontrôle. En cas de température ambiante élevée, appliquer les coefficients de correction.			
<i>Pose</i>			
Ces câbles peuvent être posés sur chemins de câbles, sur tablettes, à l'intérieur de caniveaux ou fixés aux parois. Ils peuvent aussi être enterrés avec protection mécanique complémentaire.			
<b>Rayon de courbure Minimal (mm) : 160</b>			
<i>Construction</i>			
1- <b>Nature de l'âme</b> : Ame circulaire en cuivre nu classe 2 2 - <b>Isolation/ Identification de phases</b> : Polyéthylène Réticulé (PRS) /gris, noir, brun, vert/jau 3- <b>Section (mm<sup>2</sup>)</b> : 16 4 - <b>Nombre de conducteur</b> : 4 5 - <b>Bourrage</b> : Conducteurs assemblés avec bourrage en PVC de couleur blanche 6 - <b>Gaine extérieure</b> : PVC de couleur noire			
<i>Marquage</i>			
CABLERIE SIDI BENDEHIBA 4x16mm <sup>2</sup> CU/XLPE/PVC 0,6/1 KV Année de fabrication			
<i>Caractéristiques électriques</i>			
Tension de service nominale U <sub>0</sub> /U		0,6 / 1 kV	
Résistance linéique à 20 °C Ω/ km		1,15	
Profondeur de pose (m)		0,5	
Température du sol (°C)		35	
Température de l'air (°C)		40	
<i>Caractéristiques d'utilisation</i>			
Température maximale sur l'âme		70 °C	
Température maximale sur l'âme en court circuit		160 °C	
Température ambiante d'utilisation, plage		-10 .. 60 °C	
Non propagateur de la flamme		C2, NF C 32-070 , CEI 60332-1	
<i>Caractéristiques dimensionnelles et poids</i>			
Diamètre aproximatif du câble (mm)		18,50	
Poids aproximatif du câble (kg/km)		887	
<i>Etat de livraison</i>			
Type de touret		Bois	
Chaque touret sera identifiée par : CABLERIE SIDI BENDEHIBA, type de câble, longueur du câble, poids net du câble. Cette information sera écrite sur une étiquette clouée correctement à la touret. Les extrémités du câble seront scellées pour empêcher l'entrée de l'humidité pendant le transport et le magasinage.			
<b>Chef Service Bureau d'Etude</b> Mlle.BENKHIRA Rabiha		<b>Chef Département Management et Contrôle Qualité</b> Mr.MEFTAHI Khaled	

بطاقة التصميم:

 <b>FICHE DE CONSTRUCTION</b>		Réf :	
		Version : 01	
		Date : 31 /03 /2015	
		Page : 1 sur 1	
Code de Câble : CR1V0V04X016.		Section : 4x16 mm <sup>2</sup> .	
Appellation : U1000 VGV.		Discription : Cu/PVC/PVC.	
Norme : IEC 60502/IEC 60228.		Voltage : 0,6/1Kv.	
Tréfilage		Poids(kg/km)	
Code de matière	MPC008		
Section (mm <sup>2</sup> )	16	\	
Diamètre du fil Min/Nom/Max (mm)	1,76/1,78/1,79		
Câblage			
Type de câblage	Circ.Compacté		
Classe de l'âme	Classe2(câblé)		
Sens de câblage couche extérieure	Gauche		
Nbre.fil	7	560,73	
Diamètre de l'âme Min/Nom/Max (mm)	4,6/4,7/5,2		
Résistance linéique Min / Max (Ω/Km)	1,139/1,15		
Isolation			
Code de la matière	MPVI01		
Couleur	Marron, Bleu, Gris, Vert/Jaune		
Pourcentage de Colorant	1%		
Epaisseur Min/Nom /Max (mm)	0,8/1/1,05	109,65	
Diamètre extérieur Min/Nom/Max (mm)	6,7		
Tension du Spark test (Kv)	7		
Assemblage			
Composition (Nbre x Sec ) (mm <sup>2</sup> )	4x16		
Type fil de centre	\		
Diamètre de centre (mm)	\		
Sens d'assemblage (mm)	Gauche		
Pas d'assemblage (mm)	367,4		
Diamètre sur assemblage (mm)	16,7		
Bourrage			
Code de la matière	MPVB01		
Epaisseur Min/Nom (mm)	0,4/0,5	178,46	
Diamètre (mm)	17,5		
Gaine intérieure			
Code de la matière (mm)	\		
Epaisseur Min/Nom (mm)	\	\	
Diamètre (mm)	\		
Armure			
Dimension de ruban (mm)	\		
Recouvrement (%)	\		
N x Dia du fil (mm)	\	\	
Sens	\		
Diamètre (mm)	\		
Gaine extérieure			
Code de la matière	MPVG14		
Couleur	Noire	146,1	
Epaisseur Min/Nom/Max (mm)	1,4/ 1,6/ 1,8		
Diamètre (mm)	20,70		
Conditionnement		Poids total(kg/km)	
Longueur (m)	1000		
Emballage/Dimension (L / mm)	Touret en bois/1400	994,94	
Marquage des phases : CABLERIE SIDI BENDEHIBA 4X16CU/PVC/PVC 0.6/1KV année de fabrication			
Teste électrique			
Tension du teste (Kv)		3,5	
Durée du teste (min)		5	
Préparée par : BENKHIRA Rabiha. R.Bureau d'Etude.			

	<p><b>GROUPE INDUSTRIEL SIDI BENDHIBA</b></p> <p><b>UNITE CABLERIE DE SIDI BENDHIBA</b></p>	<p>• Adresse : Zone d'activité Mesra BP 225 Mostaganem.</p>	
		<p>• Tél : +213 45 22 24 74 / 22 39 09</p> <p>• Email : contact@gisb-dz.com / cablerie@gisb-dz.com</p> <p><b>www.gisb-dz.com</b></p>	
<p><b>CERTIFICAT DE CONFORMITE POUR LES CABLES BASSE TENSION</b></p>			
<p>▪ Direction : Contrôle Qualité</p>		<p>▪ Numéro de Certificat : 168/DQC/2014</p>	
<p>▪ Service : Laboratoire de Contrôle Qualité</p>		<p>▪ Date : 30/08/2014</p>	
<p>▪ Client : /</p>		<p>▪ Commande N°: /</p>	
<p>▪ Ordre de Fabrication: /</p>			
<p>▪ Section du câble : 4 x 16 mm<sup>2</sup></p> <p>▪ Type du Câble : CU/PVC/PVC</p> <p>▪ Tension Assignée : 0,6 / 1 KV</p>			
<p><b>Résistance linéique à 20 °C (Ω/Km)</b></p>			
Les conducteurs	Valeurs prescrites	Valeurs mesurée	Résultats
Noir	≤ 1,15	1,1381	Conforme
Brun	≤ 1,15	1,1372	Conforme
Gris	≤ 1,15	1,1349	Conforme
Bleu	≤ 1,15	1,1371	Conforme
<p><b>Essai de Tension Électrique</b></p>			
Tension d'Essai (KV)	Durée (min)	Résultats	
3,5	5	Conforme	
<p><b>Déclaration de Conformité</b></p>			
<p>Les résultats des essais sont conformes aux normes de la construction du câble IEC 60502 - IEC 60228.</p>			
<p>▪ <b>Visa du Chef de Service Contrôle Qualité</b></p> <p>Mr OTSMANE ELHAOU Mustapha</p>			
<p style="text-align: right;">   <b>CABLERIE SIDI-BENDEHIBA</b>                  Direction de Contrôle Qualité                  Zone d'Activité Mesra - Mostaganem                  Tél: 045.22.24.74 / 22.22.39                  Fax: 045.22.33.95 / 22.33.35             </p>			

## الخاتمة العامة

إن رهانات العولمة وآفاق إنضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية وتفاعلات الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، التي تقضي بإنشاء منطقة للتبادل الحر بين ضفتي الحوض المتوسط، أضحي ولا بد من تأهيل مؤسساتنا الوطنية حتى يكون في وسعها رفع التحدي الذي أصبح واقعا لا مفر منه، وتتمكن من مواجهة المنافسة الشرسة التي لا ترحم الضعيف، والتي لا تمكن إلا للمنتجات الأقل تكلفة والأكثر جودة وإتقانا.

وكل هذا، يعني أن منتجاتنا أصبحت مهددة في هذه الفضاءات الجديدة، إن لم ترفع من قدراتها التنافسية في السوق الوطنية شكلا ومضمونا.

إن هذه الحقائق تضعنا وجها لوجه أمام التحديات التي تفرضها كل هذه المستجدات، بغية تطوير الإقتصاد الوطني والذي لا يتم إلا من خلال مجموع مؤسساته بإعتبارها ركيزة دفع عجلة التنمية الإقتصادية.

إن النمو الإقتصادي الحديث لا يتحقق إلا بإمتلاك المعارف والتقنيات الحديثة والتي يجب أن تستغلها المؤسسات لإزدهارها، ولعل التدقيق ومبادئ إدارة الجودة من أهمها كونها من أنجع سبل التحكم في صفة المنتج وتحقيق الرشادة الإقتصادية.

ولقد كان الهدف من بحثنا هذا، محاولة منا للإلمام بكل الجوانب المتعلقة بهذه الأداة وإبراز دورها وأهميتها، بإعتبارها نظاما للمراقبة والتدقيق، هذا من خلال كل الطرق والأدوات التي تتميز بهان ذلك أنها تمثل أحد الدعائم التي يعتمد عليها نظام الإيزو كونه يحدد المعايير العالمية للجودة.

ومن خلال مختلف الفصول النظرية والفصل التطبيقي الذي أردنا من خلاله أن يكون إسقاطا على الواقع لتتعرف على مدى إرتباط المعارف النظرية والتطبيقية، تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات والتساؤلات المطروحة، إضافة لمجموعة من النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات والتساؤلات المطروحة إضافة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بالفصول النظرية وبدراسة الحالة، نذكر فيما يلي:

1. فيما يخص إختبار الفرضيات فقد أدت معالجة الموضوع إلى النتائج التالية:
  - فيما يخص الفرضية الأولى فهي تقضي بأن ظهور التدقيق والمراقبة ولید حاجة لم يكن مجرد معطيات ومصادر غير معمول بها في إستراتيجية المؤسسة .
  - ويبرز دور التدقيق والمراقبة لإدارة الجودة التي تقوم على مجموعة من الركائز والتي تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة للمنتج، وهذا صحيح لأنها تعد مصدر توفير المعلومات اللازمة لكل ما يخص خطوات الإنتاج والتصنيع المنتجات فهذا يساعد المسير على مقارنة النتائج وتحليلها وإكتشاف الثغرات الموجودة ومعالجتها بإتخاذ القرارات الملائمة.
  - أما الفرضية الثانية فإنطلقت على أن إعتقاد أن إعتقاد المؤسسة إستراتيجية خاصة بعا لإدارة الجودة ليس هدفا للمؤسسة في حد ذاته وإنما يتخذ كأساس لإكتشاف الأخطاء وتحديد المسؤوليات، وهذا صحيح وذلك لأن نظم ومعايير الجودة تقوم بمقارنة النتائج وما تحقق فعلا مع ما تم تقديره فهذا ما يؤدي إلى إكتشاف الأخطاء وقياس مصداقية المعايير بهذا إتخاذ القرارات الصحية اللازمة.
2. كما سمحت الدراسة التطبيقية للوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نلخصها فيم يلي:
  - مع أن مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية تقوم باتباع نظم الإيزو غير أنه ليس مستغل كما يجب ولا يحظى بالإهتمام اللازم.
  - إن الهدف الجوهرى للمؤسسة من معييير الجودة الشاملة هو معرفة نتائج الإختبارات الت تقوم ها لأجل الحصول على منتج تام جيد موجه للسوق خاصة تلك التي تحدد إداريا وتقديمها للسلطات المعنية كدليل تأخذه بعين الإعتبار عند تحديدها لعوب المادة الأولية كونها إما صالحة للتصنيع أو غير ملائمة وهذا يعني أن الهدف الأول من وجود النظام في البداية كان يقتصر على ضمان تسويق المنتجات فقط دون الإهتمام بالأهداف الأخرى.
- هذا ما يفسر غياب وظيفة مراقبة مراقبة المنتج إهتمام المسؤولين اللازم باستغلال نتائجها وتحليل الفروقات وتفسيرها وكذا تصحيحها ضمن قياس الأداء وتصحيح مسار المؤسسة بما يتماشى وأهدافها الأساسية.
3. أما بالنسبة للتوصيات التي نقتراحا لنجاح المحاسبة التحليلية لأجل تحقيق الأهداف المرجوة هي:

- العمل على مواكبة المستجدات وذلك بتبني نظم الأيزو كأداة لتقويم المنتج روالبحث في البدائل ويكون بتوعية الأفراد وتحسيسهم بأهميتها من خلال تكوينهم ورسكلتهم في هذا المجال حتى يكون التطبيق في الميدان صحيحا.
  - ضرورة توعية أفراد المؤسسة بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأداة وتشجيعهم على التعاون تنسيق الجهود وإحترام التعليمات التي تملئها الإدارة من خلال دورات التوعية والتكوين
  - تفعيل دور الأفراد من خلال تحفيزهم ليس ماديا فقط بل معنويا على وجه الخصوص لما له من أثر مباشر أو غير مباشر على الأفراد في القيام بمهامهم .
- في هذا الصدد يجب على المؤسسة أن تنتبه إلى نقطة مهمة وهي الإهتمام بمشاكل مستخدميها الذين يمثلون أهم مواردها وعصب وجودها، والعمل على حلها وكذا إحترامهم بغية كسب ثقتهم بالتالي الإنقياد لتعليماتها وتقديم أفضل أداء.
- منح أولوية التسيير لأهل الإختصاص والإهتمام بالإطارات الجدد وفتح المجال أمامهم لتجسيد معارفهم وتطويرها وذلك ضمن إعطاء نفس جديد للمؤسسة
- وختاما لا يسعني إلا ان أشكر الله عز وجل على إنجاز هذا العمل، فإن وفقت فبفضله وإن أخطأت فمن نفسي، والله الحمد ومن بعد.

## مراجع اللغة العربية

- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1991
- أمين السيد أحمد لطفي ، المراجعة الدولية وعمولة أسواق رأس المال ، الدار الإجتماعية ،الإسكندرية 2005
- مجيد جاسم الشرع المراجعة عن المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية دار وائل للنشر عمان2003
- محمد عايد عامر المجلاد، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاز المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن.
- فيليب أتكنسون، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، تعريب عبد الفتاح السبد النعماني،مركز الخبرات المهنية (بميك)، مصر، 1996
- جوزيف جابلونسكي،تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة الجزء الثاني،مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، 1999 .
- محمد رضا شندي، جمال محمد نواره، الجودة الكلية الشاملة والايزو بين النظرية و التطبيق، ط 1، بيمكو،
- ستيفن كوهين و رونالد بارنرد، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل علمي لواقعحقيقي،ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيحان، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997
- جون مارش، إدارة الجودة الشاملة الجزء الثالث أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء ،ترجمة عبد الفتاح السيد النعاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، القاهرة، مصر، 1996
- ريتشارد ل. ويليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير، ط 1،الرياض
- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، 2001
- محمد الصالح الحناوي واسماعيل السيد ،قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، ط 2 1992

- عبد العزيز ابو نبعة و فوزية مسور، المتوجية العامة , دار النشر المنار العراق 2005
- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002
- فريد عبد الفتاح: النهج العلمي لتطبيق إدارة الانتاج في المؤسسات العربية، دار الكتب ،القاهرة،1996
- غسان طيارة و آخرون، الجودة و دورها في التنمية، ندوة حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا، الجمعية السورية،2000

## مراجع اللغة الأجنبية

- Jean Longatte, Jacques muller économie d'entreprise, DUDNOD, PARIS 2001
- Pierre Coso, la gestion financier de l'entreprise, 8ème ed, DUNOD, PARIS
- Jean Longatte , économie d'entreprise
- Pierre Conso, la gestion financier de l'entreprise
- Lionel Collins ,Gérardvalin , audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques , 4<sup>e</sup> édition, Editions Dalloz .PARIS .1992
- Mokhtar Belaiboud , pratique de l'audit :apports de l'entreprise, guide synthétique ,Organisation De La Fonction ,Présentation Des Normes IAS /IFRS Berti Editions ,Alger ,2005
- F.Lorey, Les stratégies des entreprises, édition dunod.
- Guide de démarrage des équipes d'amélioration, équipe qualité, SONELGAZ , Direction Générale, Avril 2001

