

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوانشريسي-تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

# دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الانتاجية دراسة حالة مؤسسة صوفاكت للأغطية النسيجية بتيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ل م د في علوم التسيير

-تخصص إدارة الأعمال-

إشراف الأستاذ:

✓ بوزكري الجيلالي

إعداد الطالبين:

✓ مالم كنزة

✓ بودرنان هناء

لجنة المناقشة:

الأستاذ:..... رئيسا

الأستاذ:..... مقرا

الاستاذ:..... ممتحنا

السنة الجامعية 2018/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر

لابد لنا و نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى أعوام  
قضيناها في رحاب الجامعة، و قبل أن نمضي لابد أن نقدم أسمى آيات الشكر  
لأساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد ، و  
إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، و مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة ، و نخص  
بالتقدير و الشكر للدكتور الجليلي بوزكري الذي قدم لنا العون و زودنا  
بالمعلومات، فنحن ممتنين له على كل التسميلات و الأفكار فهو من زرع التفاؤل في  
قلوبنا، له منا كل الشكر و التقدير  
و نعمم الشكر لجميع أساتذتنا في الجامعة .

# اهداء

ك الى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب  
الى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة ساعدة  
الى القلب لكبير والدي  
الى من أرضعتني الحب و الحنان  
الى القلب الناصع بالبياض والذتي  
الى قوتي و ملاذي بعد الله أختتي  
الى من اثروني على أنفسهم و علموني معنى الحياة اخوتي  
الى من كان سندي مراد و الى اخي الذي لم تلده أمي جمال و الى  
خالاتي و بنات خلاتي وكل العائلة الكريمة  
الى من كانت ملاذي و ملجئي و من تذوقت معها أجمل اللحظات  
هناء رفيقتي و الى من جعلهم الله اخوتي بالله أسماء مريم نريمان

كنزة

# إهداء

في البداية أهدي عملي هذا الى روح جدي الغالي رحمه الله وطيب ثراه  
بعدها أهدي عملي هذا  
إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار  
إلى من علمني العطاء بدون انتظار  
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار  
إلى والدي العزيز  
إلى ملاكي في الحياة  
إلى معنى الحب و الحنان  
إلى بلسم الحياة و سر الوجود  
إلى أمي الغالية  
إلى من بها أكبر و عليها أعتمد  
إلى من بوجودها أكتسب قوة و محبة  
إلى من عرفت معها معنى الحياة إلى أختي الحبيبة وزوجها  
إلى أخي و رفيق دربي في هذه الحياة  
إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم  
إلى كنزة مريم أحلام.  
إلى كل عائلتي و أصدقائي

هنا

# قائمة الأشكال والجداول

أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
10	مراحل تطور الجودة	01-01
12	أثر تحسين الجودة على زيادة الأرباح	02-01
24	الهيكل التنظيمي لمنظمة الإيزو	03-01
45	العمليات التحويلية لنظام الإنتاج	01-02
56	العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية	02-02
58	الحالات الثلاث للإنتاجية	03-02
60	الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية	04-02
64	العلاقة بين الجودة والإنتاجية والكفاءة والفعالية	05-02
66	العلاقة بين تحسين الجودة وتحسين الإنتاجية	06-02
76	هيكل المديرية العامة للمؤسسة صوفاكت تيسمسيلت	01-03
78	هيكل المديرية التقنية لمؤسسة صوفاكت تيسمسيلت	02-03
80	هيكل مديرية التسويق والتجارة	03-03
81	هيكل مديرية الموارد البشرية	04-03
82	الهيكل العام لمؤسسة صوفاكت بتيسمسيلت	05-03
86	توزيع العينة حسب متغير الجنس	06-03
87	توزيع العينة حسب متغير السن	07-03
88	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	08-03
89	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	09-03
90	توزيع العينة حسب الدخل الشهري	10-03
91	توزيع العينة حسب الوظيفة	11-03
103	منحنى معامل الانحدار البسيط	12-03



ثانياً: قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
15	التطور التاريخي للجودة الشاملة	01-01
31	مواضيع المسؤولية الاجتماعية التي تضمنتها المواصفة القياسية iso26000	02-01
35	العلاقة بين الإيزو 9000 والجودة الشاملة	03-01
51	العوامل المؤثرة في الإنتاجية	01-02
55	تصنيف المكتب العمل الدولي للعوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية	02-02
58	الفرق بين الكفاءة والفاعلية	03-02
84	سلم ليكارت الخماسي	01-03
85	معامل كرونباخ ألفا	02-03
86	توزيع العينة حسب الجنس	03-03
87	توزيع العينة حسب متغير السن	04-03
88	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	05-03
89	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	06-03
90	توزيع العينة حسب الدخل الشهري	07-03
91	توزيع العينة حسب الوظيفة	08-03
95	تحليل نتائج إدارة الجودة الشاملة	09-03
97	تحليل نتائج الإنتاجية	10-03
101	معامل الارتباط بيرسون	11-03
102	معامل التحديد	12-03
104	تأكيد صحة الفرض أو نفيه من خلال مستوى الدلالة	13-03
105	نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة صوفاكت حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة	14-03
106	نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة صوفاكت حول تحسين الانتاجية	15-03

تناولت الدراسة موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية من خلال التطرق إلى المقاربات المفاهيمية لكل من متغيري البحث و ما يتعلق بهما، وباعتبار إدارة الجودة الشاملة إحدى الآليات لتحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية والدور الهام الذي تلعبه فيها قد ازداد ادراكها لأهمية دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أحد الركائز في تحسين انتاجيتها.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا تحليل وتقييم أساليب ووسائل إدارة الجودة الشاملة وتحديد ماهية علاقتها بتحسين الإنتاجية بالاعتماد على المنهج الوصفي وتحليل استمارة استبيان موجهة لـ 80 فرد من العاملين في مؤسسة صوفاكت، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين متغيري الدراسة لكن بمستوى متوسط أي كلما كان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة صوفاكت كلما تحسنت الإنتاجية ولكن شكل متوسط وليس قوي.

الكلمات المفتاحية: الجودة-الجودة الشاملة-الإيزو-الإنتاج والإنتاجية-الكفاءة والفاعلية...

L'étude a abordé le rôle de la gestion de la qualité totale dans l'amélioration de la productivité en abordant les approches conceptuelles des variables de recherche et des variables associées à la recherche, l'un des mécanismes permettant d'améliorer la productivité des institutions économiques et son rôle important dans la prise en compte de son importance. Qui est l'un des piliers dans l'amélioration de sa productivité.

Dans cette étude, nous avons essayé d'analyser et d'évaluer les méthodes et les moyens de gestion de la qualité totale et de déterminer la relation qui existe entre eux pour améliorer la productivité, sur la base de l'approche descriptive et de l'analyse d'un questionnaire avec un questionnaire destiné à 80 employés de la Fondation Sufakt. Gestion de la qualité totale dans l'entreprise Sufakt Plus la productivité est élevée, mais la forme moyenne n'est pas solid.

**Mots-clés:** Qualité - Qualité totale - ISO - Production et productivité -  
Efficience et efficacité

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	تشكر
	إهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
1	<b>الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: ماهية الجودة</b>
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة و أبعادها
6	المطلب الثاني: نشأة و تطور الجودة
10	المطلب الثالث: أهمية الجودة
12	المطلب الرابع: الرقابة على الجودة
14	<b>المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة</b>
14	المطلب الأول: ماهية الجودة الشاملة
18	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها
20	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
23	<b>المبحث الثالث: معايير الايزو للإطباق و الجودة الشاملة</b>
23	المطلب الأول: مفهوم الايزو و هيكله التنظيمي
26	المطلب الثاني: أهم المواصفات التي أتت بها منظمة التقييس الدولي للإيزو
31	المطلب الثالث: الإيزو 9000 و علاقته بالجودة الشاملة
36	<b>خلاصة الفصل</b>
37	<b>الفصل الثاني: العمليات الإنتاجية</b>
38	تمهيد
39	<b>المبحث الأول: الإنتاج</b>

39	المطلب الأول: مفهوم الإنتاج
40	المطلب الثاني: عمليات الإنتاج
41	المطلب الثالث: عناصر و نظم الإنتاج
43	المطلب الرابع: مكونات الإنتاج
46	المبحث الثاني: ماهية الإنتاجية
46	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية
48	المطلب الثاني: أنواع الإنتاجية و طرق قياسها
49	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإنتاجية
52	المطلب الرابع: طرق تحسين الإنتاجية
53	المبحث الثالث: مفاهيم متعلقة بالإنتاجية
53	المطلب الأول: الكفاءة الإنتاجية و العوامل المؤثرة فيها
57	المطلب الثاني: الفاعلية و طرق قياسها
59	المطلب الثالث: الأداء و العوامل المؤثرة عليه
63	المطلب الرابع: العلاقة بين الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية
67	خلاصة الفصل
68	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة الأغطية النسيجية صوفاكت بتسمسيت
69	تمهيد
70	المبحث الأول: تقديم مؤسسة صوفاكتsofact
70	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة صوفاكت
72	المطلب الثاني: منتجات و وظائف و أهداف المؤسسة
75	المطلب الثالث: التحليل الوظيفي للهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت
82	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
82	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

85	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة
100	المطلب الثالث: إختبار صحة الفرضية
108	خلاصة الفصل
109	خاتمة
114	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملحق رقم 01
	الملحق رقم 02
	الملحق رقم 03

مقدمة

يشهد العالم تحولات و تطورات عديدة التي تحدث بطريقة سريعة ومفاجئة في شتى المجالات وخاصة في المجال الاقتصادي مما أدى إلى زيادة المنافسة فتبنت المؤسسات موضوع الجودة لاجهاها نحو التميز، فأصبحت قاعدة ترتكن إليها كل مستلزمات التحسين المستمر في عملياتها سواء الإنتاجية أو الخدمائية من أجل تحقيق الأهداف والمتطلبات المراد إنجازها بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث مناهج الجودة في منظمات الأعمال التي مكنتها من مسابرة ومواكبة التطورات، وهي من أبرز المقومات التي التي تركز عليها المؤسسات في دفع سيرورة العمل وبالتالي المساهمة في إنجاح أهداف المؤسسة، ولعل من أكثر المعايير المعتمدة في هذا الشأن معيار الايزو التي جسدهته منظمة التقييس الدولية في شكل شهادة الايزو ISO تتحصل عليها المؤسسة بعد التزامها بمعايير محددة لها علاقة بالجودة الشاملة. كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين الأنشطة التي اهتمت بها المؤسسات الإنتاجية، من خلال التسيير الجيد واستخدام الأمثل للموارد لمعالجة المشاكل، وعلى ضوء ما سبق يتسنى لنا صياغة إشكالية موضوعنا كالتالي :

**" إلى أي مدى يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية في المؤسسات**

### **الاقتصادية؟"**

ومن أجل توضيح هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي :

\_\_ هل توجد علاقة بين الجودة الشاملة و الإنتاجية

\_\_ كيف تأثر الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية ؟

\_\_ ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية مؤسسة صوفاكت ؟

\_\_ هل يوجد تباين (فروق) ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة

صوفاكت تعزى للمتغيرات الشخصية نحو متغيري الدراسة؟

### **الفرضيات :**

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين الانتاجية والجودة الشاملة.



الفرضية الثانية: كلما زاد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية زادت الانتاجية.

الفرضية الثالثة: تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية في مؤسسة صوفاكت.

الفرضية الرابعة: يوجد فروق (تباين) ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية نحو:

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تحسين الإنتاجية.

أسباب اختيار الموضوع:

1\_ الأسباب الموضوعية :

\_ أهمية هذا الموضوع و حدائه

\_ معرفة تأثير الجودة في تحسين الإنتاجية

\_ قلة الدراسات في هذا الموضوع

2\_ الأسباب الذاتية:

\_ نيل شهادة الماجستير

\_ اجتياز مسابقة الدكتوراه

\_ هذا الموضوع ذو صلة بالتخصص

أهداف البحث:

\_ توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و كذا الإنتاجية

\_ إبراز العلاقة بين الجودة الشاملة و الإنتاجية

\_ محاولة إيجاد الفروقات بين الإنتاج و الإنتاجية

— تطرق إلى أهم معايير الجودة الشاملة والإيزو.

— كما نسعى من خلال هذا الموضوع إلى تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسات في إنجاح تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة، و التركيز على الإنتاجية.

### أهمية البحث:

— يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في تحليل تأثير الجودة الشاملة على الإنتاجية

— يبرز هذا البحث أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية

— محاولة حل مشاكل تواجه المؤسسات و التي تتعلق بالإنتاجية و الجودة

— محاولة لفت انتباه المؤسسة محل الدراسة إلى أهمية موضوع الجودة الشاملة

— ضرورة الاهتمام بموضوع الإنتاجية و دراسة مختلف العناصر المتعلقة بها خصوصا الجودة

### حدود الدراسة:

قصد التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة وللوصول إلى استنتاجات منطقية ارتأينا لوضع حدود للإشكالية مع ضبط الإطار الذي يسمح لنا بالفهم الصحيح، وقمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد

1. . البعد الزمني: لقد شرعنا في عملنا هذا منذ بداية شهر أفريل وذلك من اجل البحث المكثف عن

المراجع التي تخص موضوعنا حيث دامت هذه الدراسة حوالي شهر.

2. . البعد المكاني : مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية sofact بتسميلت.

### منهج البحث:

في إطار منهجي وبعية الإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات مدى صحة الفرضيات الموضوعية، تم

الإعتماد على المنهج الوصفي وهو ما يتناسب مع القاعدة النظرية المعتمدة في بعض أجزاء البحث والتي استقيت

من بعض المراجع كالكتب والمجلات والانترنت، كما يعتبر الأسلوب الوصفي أسلوبا مناسباً لتقرير الحقائق،

والتعريف بمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع؛ وموضوعنا استوجب تحليلا لحالة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

تحسين الإنتاجية لمؤسسة صناعة الأغذية النسيجية sofact وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات واستخدام برنامج spss في تحليل البيانات ومعالجتها.

### الدراسات السابقة:

- 1-علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، بسكرة، 2004، حيث تناولت الطالبة في هذه الدراسة المفاهيم المتعلقة بالجودة والجودة الشاملة والتنافسية وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية ومواصفات الإيزو وما مدى مساهمتها في تنافسية المؤسسة، وقد تطرقت في الدراسة الميدانية التي كانت في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة إلى فوائد الحصول على شهادة الإيزو في رفع حجم مبيعاتها وزيادة تعاملاتها وبالتالي زيادة الأرباح، وقد توصلت إلى نتيجة أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بقدرة تنافسية خاصة في السوق الوطنية، وتم تخفيض نسبة الأخطاء والعيوب في العملية الإنتاجية، ولكن المؤسسة لا تزال تعاني من عدم التطبيق الحقيقي لجميع المبادئ وتوصيات الشهادة المتحصل عليها، وكذلك تعاني من نقص في أماكن استقبال الزبائن وعدد الموزعين في بعض جهات الوطن.
- 2-بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، تخصص تحليل اقتصادي، الجزائر 2006، تمحورت الدراسة حول كون الإنتاجية تؤثر على اقتصاديات المؤسسة وتنمية القدرة التنافسية وذلك من خلال الإلمام بمفاهيم الإنتاجية وطرق قياسها، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية في شركة توزيع المواد البترولية (نفطال) والدراسة النظرية أن الإنتاجية هي محصلة لمفهومى الفعالية من خلال الوصول إلى الأهداف والكفاءة في استغلال الموارد المتاحة ، كما أن تعدد العوامل المؤثرة على الإنتاجية أدى إلى تعدد الأساليب التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينها إذا ما توفرت مقومات أساسية سواء إدارية أو حكومية أو من عمال المؤسسة.

- 3-عبد الرحمن بن عنتر، دراسة أثر "إدارة الإنتاج" على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص "التحليل الاقتصادي" الجزائر 2004، حيث تطرق الباحث إلى نشر مفاهيم أساسية ومستحدثة للإنتاجية، وتحديد أسلوب أمثل لقياس الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها من أجل جذب انتباه المسؤولين التنفيذيين من صانعي القرار في قطاع الصناعات التحويلية، وقد قام بدراسة تطبيقية في الوحدة الصناعية للآلات الميكانيكية القيلة حسين داي فخرج بمجموعة من النتائج أهمها أن الباحث رغم تعدد التعاريف الخاصة بالإنتاجية

إلا أنه قد عرفها على أنها مقياس كفاءة وفعالية العنصر البشري والجهد المبذول للعامل في تحقيق كمية الإنتاج وحسن استخدام الموارد والإمكانات الأخرى المتاحة للوصول إلى الأهداف المرجوة في أوقات محددة وبالكميات والجودة المطلوبة معبرا عنها بنسبة المخرجات على المدخلات، وقد توصل إلى أنه لا يوجد أسلوب أمثل لتحسين الإنتاجية يصلح للتطبيق على جميع المؤسسات.

**صعوبات الدراسة:** أبرز الصعوبات التي واجهت الدراسة تتجلى في:

- ✓ قلة المراجع فيما يخص الإنتاجية.
- ✓ الإضرابات والأوضاع السياسية.
- ✓ انتهاء المادة الأولية في مؤسسة صوفاكت خلال فترة التريص وتسريح العمال.

**تقسيمات الدراسة:**

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة وفي ظل المعطيات البحثية، والمناهج المتبعة قسمنا هذه الدراسة على النحو الآتي:

مقدمة كانت تمهيدا تعريفيا للموضوع ضمت العناصر المنهجية لها والمحددة لأطر الدراسة، ثم ثلاث فصول كالتالي:

**الفصل الأول** عنون بمدخل لإدارة الجودة الشاملة، جاء هذا الفصل ليتناول في ثلاث مباحث العناصر التالية: المقاربات المفاهيمية للجودة والجودة الشاملة، ثم أبعاد الجودة وتطورها التاريخي بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها والمعوقات التي تواجهها وارتأينا بعدها إلى التطرق إلى معايير الإيزو مع ذكر بعض الأنواع منها واخيرا إلى علاقته بإدارة الجودة الشاملة؛

**أما الفصل الثاني** فجاء بعنوان **الإطار العام للإنتاجية**، احتوى بدوره ثلاث مباحث تم التطرق فيها للمقاربات المفاهيمية للإنتاج، والتحدث عن المفاهيم العامة للإنتاجية ثم كان ربط العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية ثم في الأخير تطرقنا إلى علاقة تحسين الجودة بتحسين الإنتاجية؛

**أما الفصل الثالث** التطبيقي فكان دراسة حالة لمؤسسة صوفاكت للأغطية النسيجية بتيسميسيلت تم من خلاله التعريف بالمؤسسة وجميع العمليات الإنتاجية التي تقوم بها، متبوعة بدراسة إحصائية تربط علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية .

ثم جاءت الخاتمة لتكون عبارة عن حوصلة لمجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها مرفقةً بالافتراضات وآفاق الدراسة التي انشقت من الموضوع.

# الفصل الأول

مدخل إلى إدارة الجودة

الشاملة

## مقدمة الفصل

لقد اهتمت معظم المؤسسات الناجحة بالعمل على معرفة السلعة أو الخدمة التي يريدونها الزبائن وكذا مواصفاتها، وطريقة التسليم والسعر المناسب... من أجل بقاءها واستمراريتها وكسب رهان المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، وهذا لا يأتي عن طريق الصدفة، وإنما بانتهاج أسلوب حديث ألا وهو إدارة الجودة الشاملة عن طريق التحسين والتطوير المستمرين وكذا سعيها للحصول على شهادة الايزو وتطبيق المواصفات من أجل الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين اللامتناهية بأفضل الطرق.

وسنحاول التطرق في هذا الفصل إلى:

الجودة والجودة الشاملة.

ادارة الجودة الشاملة.

معايير الايزو وعلاقتها بالجودة الشاملة.

## المبحث الأول: ماهية الجودة

زاد اهتمام المؤسسات بالجودة كونها موضوع مهم من أجل التميز في السلع والخدمات المتداولة، من أجل كسب رضا الزبائن وولائهم وبالتالي تلبية حاجاتهم لضمان سيرورتها واستمراريتها.

## المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها

لقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز مفهوم محدد للجودة، وسنقوم بإبراز بعض المفاهيم الأساسية وفقاً لعدة معايير:

\_\_ حسب التفوق: يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة (ملاءمة) المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقاً للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك، وهذا المدخل يتفق مع تعريف فيجنوبوم feigenbaum للجودة على أنها تحقيق رغبة المستهلك.<sup>1</sup>

\_\_ حسب المنتج: الجودة هي الالتزام بالمواصفات والشروط بما يحقق تطابق للإنتاج مع تلك المواصفات بشرط تحقيق توقعات ورغبات المستهلك.<sup>2</sup>

\_\_ حسب المستخدم: يعرف جوران juran الجودة بأنها: الملائمة للاستخدام، أي مدى ملائمة (ملاءمة) المنتج للاستخدام أو الاستعمال من طرف الزبون.<sup>3</sup>

\_\_ حسب التصنيع: تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعينة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة، وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان اعلم الشيء من أول مرة، وكذلك مع المفهوم التلّف الصفرّي zero defect الذي نادى به كروسبي crosby، و يمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل كلف للجودة المطلوبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 2000، دار النشر والتوزيع عمان 2009 ص 21.

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2009 ص 217.

<sup>3</sup> لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة الأيزو 9000، دار الولاية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2011 ص 15.

<sup>4</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 21.



\_\_ تعريف المنظمة الدولية للمقاييس: iso "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات و التوقعات الظاهرية من خلال جملة الخصائص الرئيسية ..."<sup>1</sup>

\_\_ ويعرف المهندس الياباني توتشي taguchi: "تعبّر الجودة عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، وتتضمن على الخسارة في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار الجودة على أنها مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يتمتع بها منتج أو خدمة ما والتي تستجيب لحاجات الزبائن وتوقعاتهم وتراعي سلامة وراحة المجتمع.

أما أبعاد الجودة فيمكن إيجازها فيما يلي:

### 1\_ أبعاد جودة السلعة:

\_\_ الأداء: الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج مثل: كم تصرف السيارة من البنزين.<sup>3</sup>

\_\_ المظهر: الخصائص الغير أساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة جهاز التلفزيون

\_\_ الاعتمادية: هي مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.<sup>4</sup>

\_\_ الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح.<sup>5</sup>

\_\_ الاستجابة: إن هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية وهذا بامتلاك مرونة كافية للاستجابة بهذه التغيرات والتي أهمها التغير في احتياجات سوق العمل،

<sup>1</sup> لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص19.

<sup>2</sup> لعلى بوكميش، مرجع سابق ص ص19-20.

<sup>3</sup> محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص17.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة 4 دار وائل للنشر والتوزيع 2009 ص21.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص21.

1 والتطور الاقتصادي والاجتماعي وذلك بتوفير تسهيلات مادية ومالية ووضع خطط متوازنة ...<sup>1</sup>

2 \_ الجمالية: كيف يبدو المنتج أو ما الإحساس به أو كيف يكون صوته أو مذاقه أو رائحته.<sup>2</sup>

وهناك أبعاد جودة السلعة أخرى حسب نظر الباحثين هي:<sup>3</sup>

\_ المعولية reliability: يجب أن تكون درجة ثقة في أداء المنتج و عدم تكرير الأعطال و يكون جاهز في وقته.

\_ التقمص العاطفي empathy: فهم حاجات الزبون وتحديددها، وتطبيقها في منتج.

\_ الاحترافية professionalism: يقصد بها احترام المهنة و تقديم منتج حالي من العيوب، و دعم الزبون ( خدمات بعد البيع).

\_ السلامة safety: تعني ضآلة مقدار الضرر أو الأذى الذي يمكن أن يسببه المنتج إلى الزبون في أثناء الاستخدام أو بعده أو انعدام ذلك المقدار.

\_ الإدراك perception: تعني قدرة الزبون على إدراك ما يراه في المنتج اعتمادا على خبراته السابقة وسمعة الشركة.

\_ الكمال faultless: تعني درجة خلو المنتج من العيوب.

2\_ أبعاد جودة الخدمة: يمكن إيجازها في:<sup>4</sup>

\_ الوقت time: و هي الفترة التي ينتظرها المستهلك للحصول على الخدمة.

\_ دقة التسليم timeless: التسليم في الوقت المحدد المطلوب من المستهلك.

\_ التمام completeness: إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل.

\_ التعامل ( الجودة الانسانية) courtesy: ترحيب العاملين بكل الزبائن أو المستهلكين بشكل متميز.

<sup>1</sup>أنظر: سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة فلسفة ومدادخل العمل، ج2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، صص 95-96.

<sup>2</sup>جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة إدارة. تنظيم، استراتيجية، دار المريخ للنشر مملكة العربية السعودية 2009 صص 34.

<sup>3</sup>أنظر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان صص 77-78.

<sup>4</sup> مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة الإدارة الإحصاء الاقتصاد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013 صص 50-51.

— التناسق consistency: تقديم الخدمات بنفس النمط لجميع الزبائن أو المستهلكين دون تمييز.

— سهولة المنال convenience: سهولة الحصول على الخدمة.

— الكفاءة competency: امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة للإمداد بالخدمات المطلوبة.

— الأمان security: يقصد بها التحرر من الخطر أو المخاطر أو الشك.

## المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة

— يعود ظهور الجودة إلى جذور تاريخية قديمة منذ الحضارة اليابانية عند وضعها لقوانين تخص التجارة تتضمن أن أي نقص في السلع أو خدمات يلزم صاحبه بإصلاح العيب.

— امتدت أيضا إلى الحضارة المصرية وظهر جودة التصميم في تشيد الأهرامات، ومع ظهور الإسلام زاد التأكيد على الجودة لقوله صلى الله عليه وسلم: " من عمل منكم عملا فليتيقنه "

— وفي القرن الثاني عشر بعد الميلاد وبظهور الثورة الصناعية زاد التطور في مفاهيم الجودة، وفيما يلي أهم المراحل التي مرت بها الجودة:

### 1\_ مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة:

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر باعتماده على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، بتولي الفرد أو المجموعة الصغيرة إنتاج المنتج بكميات صغيرة، كما يكون الحرفي الواحد مسؤولا عن صنع المنتج ككل، لذا تقع مسؤولية ضبط الجودة على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معايير الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير .

في هذه المرحلة كان الإحساس بالإنتاج موجودا لدى الحرفي، فهو يستخدم براعته اليدوية في إنتاج المنتج وإتقان العمل والجودة المميزة التي يخلقها هي التي تشكل حافزا للعمل.

ويصنع المنتج بناء على حاجات الزبائن ورغباتهم ويمكن استخدام الصناعة الحرفية في: البناء والإنشاءات، القروض المصرفية، تفصيل الملابس، صالونات الحلاقة، لذا تتميز بالثمن الباهض (الباهظ) وقد تتطلب بعض المنتجات فترة طويلة لتسليمها للزبون.<sup>1</sup>

## 2\_ السيطرة على الجودة لرئيس العمال:

.... لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت التخصص في العمل ولم يعد العامل مسؤولاً عن كل المنتج بل جزء فقط من عمليات صنعه، كما أصبح العمال يجتمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف على إنتاجهم، بذلك أصبح رئيس العمال أول المشرف على العمال مسؤولاً على تحقيق إنجاز الجودة المطلوبة.<sup>2</sup>

## 3\_ السيطرة على الجودة بالفحص:

يتضمن هذا المنهج فحص المنتج لتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية المحددة مسبقاً وتحديد المنتجات المعيبة (غير مطابقة للمواصفات)، ويقوم على كشف الأخطاء بعد حصولها للوقاية منها أو منعها، والقيام بالسيطرة على الجودة هنا يتطلب وجود مفتشين في مواقع محددة من عملية الإنتاج إضافة إلى المعدات والأجهزة اللازمة للقياس والاختبار والفحص. ومع التوسع في الإنتاج والمصانع أصبح هذا المنهج مكلفاً للمنظمة.<sup>3</sup>

## 4\_ السيطرة على الجودة إحصائياً:

تمتد هذه المرحلة بين عامي 1946\_1960 ظهرت خلالها تطبيقات السيطرة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينات. فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت وتائر الإنتاج ولم يعد الفحص 100 بالمئة مناسباً، لذلك بدأ انتشار السيطرة على الجودة باستخدام العينات، ومن الجدير بالذكر أن تطوير أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة من بدايتها الأولى جرى خلال المرحلة السابقة. ففي عام 1924 قدم w. A. shewhart

<sup>1</sup> انظر: شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بسكرة، 2016/2017، ص8.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سابق ص65.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2008 ص57.

مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي عرفت فيما بعد بخرائط السيطرة التي لعبت دورا أساسيا في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

## 5-مرحلة ضمان الجودة:

كان الهدف في هذه المرحلة هو استمرارية الحفاظ على مستويات الجودة التي تم تحقيقها وضمان ثباتها، وذلك باستخدام التخطيط وإدارة أنظمة الجودة، كما تم التركيز على بيع المنتجات التي تم تصنيعها والتأكد من جودتها. وقد جاءت فكرة ضمان أو توكيد الجودة كما يسميها البعض نتيجة لما حققه اليابانيون من نجاحات ملموسة بفعل تطبيقهم لفكرة حلقات الجودة، والتي باسروا بها في مختلف الشركات، بالإضافة إلى تبنيهم وتحقيقهم لشعار "العيب الصفري".

كما أصدرت بعدها المنظمة العالمية للتقييس لجانا مختصة لوضع آلية تثبت صحة إجراءات وطرق الجودة التي تتبعها المؤسسات. وأصدرت نفس المنظمة في عام 1987 عائلة المواصفات القياسية ايزو 9000 لمعيار موحد لضمان الجودة.<sup>2</sup>

## 6-إدارة الجودة الاستراتيجية:SQM

ظهرت الجودة الاستراتيجية بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية، ومع غزو الشركات اليابانية للأسواق العالمية بمنتجاتها، كانت شركة IBM الأمريكية هي أول شركة تبنت SQM للوقوف أمام المد الياباني.

وحددت محاور رئيسية لاستراتيجية جودتها تمثلت في:

أ-إرضاء الزبون وتلبية ما يطلبه ويتوقعه.

ب-الجودة مسؤولية الجميع.

ج-المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء وكل المستويات.

<sup>1</sup>أنظر: يوسف حجي الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية مرجع سابق، ص66.

<sup>2</sup> أنظر: لعلى بوكميش، مرجع سابق ص ص33-35.

وقد لجأت بعض الشركات العالمية مثل samsong et gold star إلى التحول من مستوى الجودة العادي نحو استراتيجية تحسين الجودة على المدى البعيد وذلك باستحداث مراكز بحوث خاصة لغرض تحسين إنتاجيتهم وأصبح التركيز على أن الجودة وإرضاء الزبون هما أساس إدارة الجودة الاستراتيجية.<sup>1</sup>

## 7- إدارة الجودة الشاملة:

توسعت فكرة مشاركة كافة العاملين في المنظمة للسيطرة على الجودة وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم "إدارة الجودة الشاملة" ومع التطور المستمر باستعمال الحاسوب في الصناعة ظهرت الكثير من البرمجيات للسيطرة على الجودة في السوق، وتبنت فكرة الجودة الشاملة تأكيد متزايد في السيطرة على الجودة للمورد وتصميم المنتج وتدقيق جودة المنتج والمجالات الأخرى ذات الصلة.

وفي مطلع 90 توسع الاهتمام بحاجات المستهلك وتوسع استعمال فلسفة الجودة الشاملة ولا مهرب من حقيقة أن الزبون هو المحدد لمستوى الجودة.<sup>2</sup>

- وإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تبنيها من طرف المنظمة الدولية للتقييس الايزو في إصدار جديد لعائلة ايزو 9000 سنة 2000 وبذلك انتقلت هذه المواصفات من فلسفة ضمان الجودة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة.<sup>3</sup>

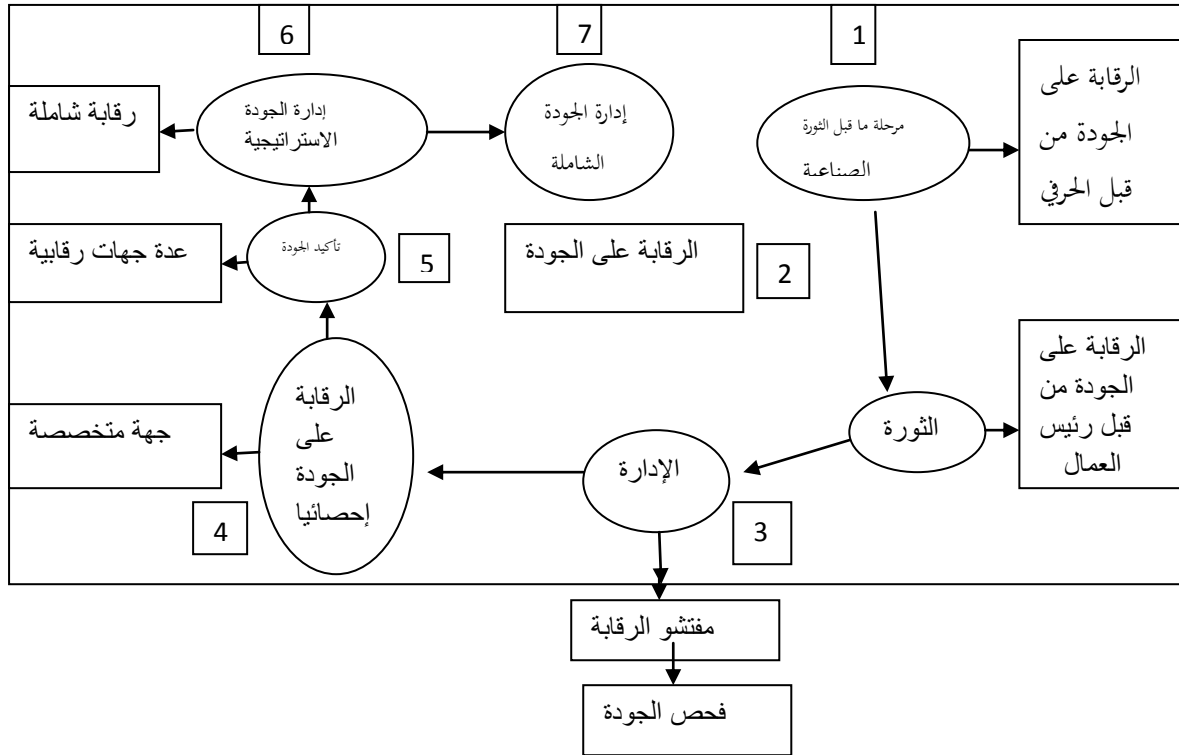
وقد لخصنا مراحل تطور الجودة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> انظر: محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص ص 29-31.

<sup>2</sup> انظر: يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص ص 70-71.

<sup>3</sup> لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 36.

الشكل (1-1): مراحل تطور الجودة



المصدر: محمود حسين الوادي وآخرون إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 23.

المطلب الثالث: أهمية الجودة

تعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسة للتأقلم الدائم مع أذواق ورغبات الزبائن، وتظهر أهمية الجودة من خلال:

-تحسين سمعة المنظمة:

ترتبط سمعة المنظمة ارتباطاً وثيقاً بجودة المنتج الذي تقدمه لعملائها، وسواء كان ذو جودة عالية أو منخفضة ولا تقتصر الجودة هنا على جودة السلعة بل تتعداها لتشمل ما تقدمه من منتجات جديدة أو في علاقاتها بالموردين<sup>1</sup>

المسؤولية القانونية للجودة:

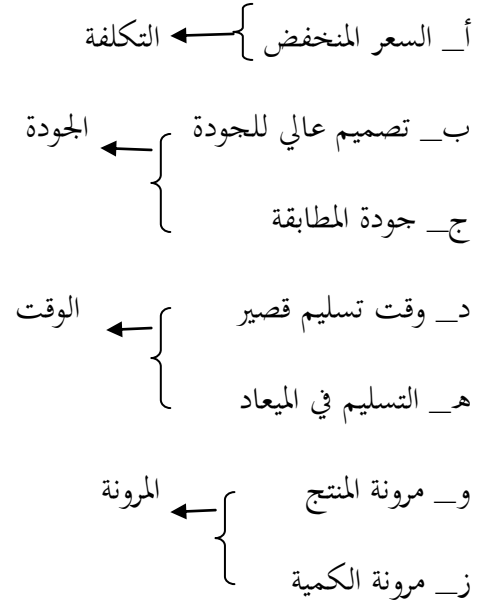
بحيث على كل منظمة صناعية أو خدمية أن تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب العملاء من جراء استخدامه لهذا المنتج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريد كورتل، آمال كحيل، الجودة وأنظمة الإيزو، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2012، ص31.

<sup>2</sup> انظر: مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سابق، ص53.

### \_ المنافسة العالمية:

تسعى كل منظمة لتحقيق جودة تميزها عن باقي المنظمات للوصول إلى المنافسة العالمية والحصول على حصة في أسواق العالمية وهناك 7 أبعاد تعمدوها لتحسين قدرتها التنافسية:<sup>1</sup>



### \_ حماية المستهلك:

حيث يساهم تطبيق الجودة في الأنشطة ووضع مواصفات قياسية محددة المعالم في حماية المستهلك من الغش التجاري، ويعزز ثقته في منتجات، كلما انخفضت الجودة تؤدي إلى عدم ظهور جماعات حماية المستهلك، من خلال إرشاده إلى الأفضل.<sup>2</sup>

### \_ التكاليف والحصة السوقية:

تنفيذ الجودة يساعد على اكتشاف أخطاء من أجل تقليل من تحمل أعباء التكاليف والوصول إلى استفادة من زمن عن طريق تقليل أعطال في مرحلة إنتاج ويؤدي إلى جذب أكبر عدد من زبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المنظمة والشكل (01-02) يوضح ذلك:<sup>3</sup>

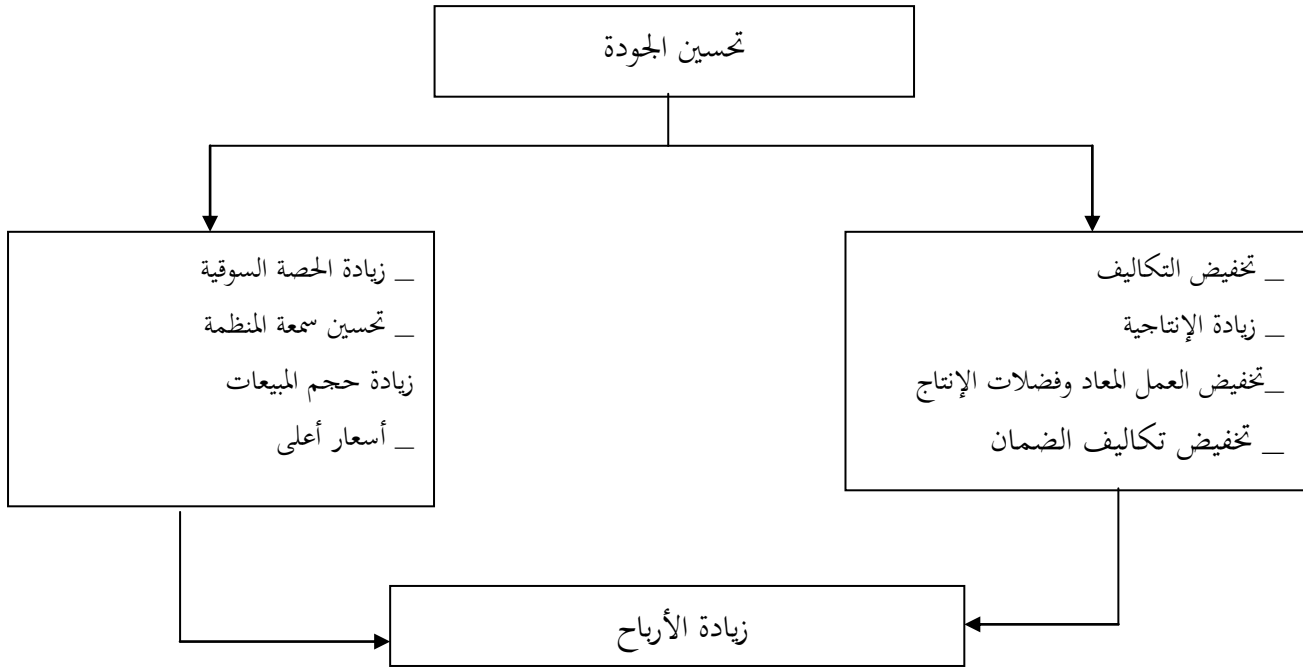
<sup>1</sup> مصطفى كمال السيد طايل، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> انظر: نفس المرجع ص 55.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 55.



الشكل (1-2): أثر تحسين الجودة على زيادة الأرباح



المصدر: مصطفى كمال السيد طاييل، معايير الجودة الشاملة لإدارة الإحصاء الاقتصاد، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2013، ص55

المطلب الرابع: الرقابة على الجودة

تعتبر الرقابة على الجودة وظيفة إدارية، تسعى إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية مقارنة بالنتائج المتحصل عليها؛ والكشف عن الأخطاء ومعالجتها قبل وقوعها.<sup>1</sup>

وتستند على أسس تصميمية عالية من حيث:<sup>2</sup>

- الشكل أو المظهر العام للسلعة.

- عمر المنتج.

- مدى الصيانة التي يتطلبها المنتج عند الاستعمال.

- إمكانية استبدال بعض الأجزاء عند التلف.

<sup>1</sup> انظر: فريد كورتل، آمال كحيلية، مرجع سابق، ص 67-68.

<sup>2</sup> خصصر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2002، ص 101-102.

-عامل الأمان عند الاستعمال.

-سهولة الاستعمال.

أما من حيث أنواع الرقابة على الجودة فهناك ثلاث أنواع هي:<sup>1</sup>

### 1/الرقابة الأمامية على الجودة:

وهي منع دخول المدخلات التي لا تتوفر على الشروط المطلوبة.

### 2/الرقابة الحالية على الجودة:

هي رقابة خط الإنتاج لجملة العمليات وهي خاصة بالجودة الشاملة.

### 3/الرقابة الخلفية على الجودة:

وتتم بعد الانتهاء من تصنيع المنتج بغرض التأكد من المواصفات المطلوبة للمنتج، وفي حال وجود عيوب أو أخطاء لمعالجتها أو استبعادها.

### أهداف الرقابة على الجودة:

إن الهدف الأساسي الذي تقوم عليه الرقابة على جودة المنتج هو الحصول على منتج يحقق رضا المستهلك ويشبع حاجاته من خلال مطابقته للمواصفات والمعايير القياسية التي تضمن جودة التصميم لتلك المنتجات ومن بين الأهداف الرئيسية للرقابة على الجودة ما يلي:<sup>2</sup>

-تحديد المواصفات الفنية للمواد الأولية وكذلك المواد نصف مصنعة والمنتجات النهائية.

-تحديد أسلوب فحص الجودة، وسبل حفاظ المؤسسة على زبائنها وعملائها من المستهلكين وتدعيم أواصر الثقة لديهم.

-القيام بإجراء المقارنة السليمة للأداء الفعلي مع المعيار أو المواصفات المحددة لجودة المنتج.

<sup>1</sup> انظر أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص44.

<sup>2</sup> انظر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق، صص104-107.

-اتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية الملائمة عند حصول أي انحراف.

وتتم الرقابة على الجودة من أجل تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلكين، وكذا تقليص التكاليف الكلية وشكاوى المستهلكين

### المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

لقد تطورت فكرة الجودة الشاملة فلم تعد تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة بل امتدت إلى التحسين المستمر في جميع المهام والنشاطات، وفي كل من المدخلات والعمليات والمخرجات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

وسنحاول التطرق في هذا المبحث إلى كل من الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة

#### المطلب الأول: ماهية الجودة الشاملة

نظرا للأهمية التي تكتسيها الجودة الشاملة كان لا بد لنا للتطرق في هذا المطلب إلى مفهومها وأهميتها وأهم المبادئ التي تتميز بها.

#### الفرع الأول: مفهوم الجودة الشاملة

تعددت مفاهيم الجودة الشاملة فكل يراها حسب منظوره الخاص وسنذكر منها ما يلي:

\* هناك من يعرف الجودة الشاملة على أنها: «التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة»<sup>1</sup>.

\*وتعتبر الجودة الشاملة أيضا: «عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب الأفراد العاملين في المؤسسات واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو الإبداعي لتحقيق الجودة وتحسين المستثمرين للمؤسسة...»<sup>2</sup>.

\*ويمكن تعريفها أيضا على أنها «مدخل أو طريقة لأداء العمل وتسمى إلى زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع والخدمات، والعمليات، والأشخاص القائمين عليها»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رجال علي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2004، ص18.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص53.

<sup>3</sup> خضير كاظم محمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص25.

ومن خلال جملة المفاهيم يمكننا إعطاء مفهوم شامل للجودة الشاملة على أنها:

مسؤولية الجميع للوصول إلى الجودة المطلوبة وبالتالي التطلع إليها يعني التحسين المستمر في جميع نواحي العمل، وتعني ضمان جودة المنتج أو الخدمة المعنية وتأكيدهما في جميع مراحل الإنتاج.

### الفرع الثاني: التطور التاريخي للجودة الشاملة

لقد تبلورت بدايات مفهوم الجودة الشاملة منذ دراسة تايلور للوقت والحركة، والجدول رقم (1-1) يوضح الحقب الزمنية لأهم أحداث الجودة الشاملة، حيث ركزت مدرسة الإدارة العلمية التي كان مؤسسها تايلور على تقسيم العمل وإلغاء ممارسات كانت تقضي بوجود عامل واحد يؤدي جميع المهام المطلوبة لإنتاج بضاعة ذات جودة عالية<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (01-01): التطور التاريخي للجودة الشاملة

السنة	الحدث
1911	قام ferdrick taylor بنشر كتابه مبادئ الإدارة العلمية والذي ظهرت فيه بدايات دراسة الحركة والزمن.
1931	قدم walter shewhart بعض التقنيات الإحصائية في الرقابة على الجودة.
1940	قام edward deming بتطبيق تقنيات تحديد العينات الإحصائية في مسوحات السكان.
1941	إنظم deming لوزارة الدفاع الأمريكية ليعلم تقنيات الرقابة على الجودة.
1950	نشر joseph juram كتابه بعنوان الرقابة على الجودة.
1970	قام philip grosky بطرح مفهوم الخلو من العيوب.
1979	نشر philip grpsky كتابه بعنوان الجودة مجانية.
1982	نشر edward deming كتابه بعنوان الجودة ، الإنتاجية ، و الوضع التنافسي.
1987	قامت شركة motorola بابتكار تطبيق مفهوم six sigma.
1993	بدأ تدريس مفهوم الجودة الشاملة بشكل واسع و كبير في الكليات و الجامعات في البلدان المتقدمة.
2000	تم إعادة صياغة iso 9000 ليشمل مفهوم الجودة الشاملة.

المصدر: خضير كاضم أحمد، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 9000:2000، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010، ص25.

<sup>1</sup> انظر : خضير كاضم أحمد، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 9000:2000، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010، ص25.

— ومع الحاجة المستمرة للإنتاج كانت الجودة مطلب صعب مما أدى إلى استخدام أساليب إحصائية للرقابة عليها وبسبب الحرب العالمية الثانية كان التركيز منصب على تسليم البضائع في موعدها دون التركيز على جودة هذه البضائع.

— وبعد الحرب العالمية الثانية أصبح الاهتمام واسع بالجودة وظهور الكثير من المفكرين المهتمين بها وقاموا بنشر عدة كتب لإيضاح مفهوم الجودة، وامتدت إلى فكرة الشمولية في الجودة في جميع العمليات الإدارية.

### الفرع الثالث: مبادئ الجودة الشاملة:

هناك جملة من المبادئ تقوم عليها الجودة وتساعد المؤسسة على تحقيق أفضل أداء ممكن، وسنذكر منها: <sup>1</sup>

#### 1\_ التركيز على رضا العميل أو الزبون:

بحيث يجب على كل مؤسسة التحرك بالجودة الشاملة نحو العملاء من خلال تنفيذ طلباتهم وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة، إذ أن قضية التكلفة ليست الأهم عند بعض العملاء.

— أيضا معرفة مدى رضي العملاء على المنتج أو الخدمة وكذا محاولة التعرف على احتياجاتهم المستقبلية، ويمكن معرفة وقياس رضاهم عن طريق الشكاوى أو المراقبة الإحصائية للجودة....

#### 2\_ دعم الإدارة العليا لعملية الجودة الشاملة:

يمكن للإدارة العليا أن تحدد الالتزام بدورها في الجودة الشاملة من خلال:

أ\_ توضيح الأهداف المرتبطة بالجودة للسلع أو الخدمات المقدمة للعملاء.

ب\_ بيان إمكانية توفير الموارد اللازمة لخدمة أهداف المؤسسة، مع تحديد المسؤوليات.

ج\_ تشجيع التواصل بين المديرين والموظفين، وكذلك بين المستوى التنظيمي والعملاء.

هـ\_ انتهاج المؤسسة لأسلوب إداري عصري يعتمد على التدريب والتوجيه.

<sup>1</sup> انظر: مصطفى كمال السيد، مرجع سابق، ص ص 82-87.

### 3\_ مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين المستمر:

إذ أن تحقيق الجودة الشاملة في أي مؤسسة يعتبر مسؤولية جميع أطرافها، ويكون ذلك عن طريق التركيز على المورد البشري على النحو التالي:

أ\_ الاختيار وتعيين العاملين الجدد.

ب\_ مشاركة العاملين من خلال تقديم اقتراحاتهم لحل المشاكل، وكذا تحفيزهم لتصميم أحسن منتجات ولتحسين المستمر لجودة السلع والخدمات.

ج\_ التعامل الإيجابي بين العاملين داخل المؤسسة: من تواصل مستمر بين العاملين، وحرص الإدارة على بث الرغبة لدى عاملها لتطبيق الجودة بشكل دائم في كافة فروع العمل.

د\_ تفويض السلطة للعاملين في اتخاذ القرارات.

### 4\_ التدريب والتطوير المستمر:

حيث يعد التدريب والتطوير المستمر من أهم الوسائل لزيادة إمكانيات العاملين وخبراتهم والعمل على التحسين المستمر لجودة المنتج وتحقيق رضا العملاء.

### 5\_ التغذية العكسية:

يساعدنا استرجاع المعلومات في استمرار التحسين المستمر للجودة من خلال استخدام أساليب عملية التغذية العكسية كما يلي:

\_ اللقاءات المباشرة مع العملاء.

\_ استخدام الدراسات الميدانية والاستطلاعية لمعرفة رضا العملاء على الخدمات المقدمة.

\_ ضرورة التعرف على المؤسسات المنافسة في السوق المحلي والخارجي.

\_ جعل عملية التغذية العكسية جزءاً لا ينفصل عن النشاط اليومي.

\* وهناك من يرى أن مبادئ الجودة الشاملة تتمثل في:<sup>1</sup>

\_ الوقاية عن طريق إجراءات تمنع حدوث الأخطاء.

<sup>1</sup> انظر: رجال علي، مرجع سابق، ص22.

\_\_ قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المقدمة للزبون من أجل التحسين المستمر.

\_\_ الإلتقان والسعي لتحقيق صفر خطأ، وتحميل جميع المستويات والوظائف المسؤولية في ذلك.

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها

### الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

اختلفت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة وسنقدم أهمها:

\* يعرفها N.Chorn: "بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات... كما أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل".<sup>1</sup>

\* يعرفها heizer and render: "بأنها إدارة المنظمة ككل حيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات أهمية للمستهلك".<sup>2</sup>

\* يعرفها بهارات وكهلوا: "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".<sup>3</sup>

\* يعرفها بيك وزملائه بأنها: «أسلوب لضمان الكفاءة والفعالية القصوى للمنظمة وذلك بتطبيق العمليات والأنظمة وذلك بتطبيق العمليات والأنظمة التي تؤدي إلى التفوق ومنع الأخطاء وضمان إن كل نشاط بالمنظمة مرتبط ومتصل بحاجات الزبائن".<sup>4</sup>

\* وهي أيضا: "مجموعة من الممارسات الإدارية في جميع أنحاء المؤسسة من اجل ضمان تلبية حاجات ومتطلبات العملاء المستمرة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط7، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2014، ص22.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص74.

<sup>3</sup> عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص15.

<sup>4</sup> لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص66.

<sup>5</sup> Arikkok merih, total quality management textwith cases , the way to achive quality exelence, briten Worth-hememaun ,2003,p4.

ومن خلال جملة التعاريف التي تطرقنا إليها يمكننا تعريفها بشكل عام كما يلي:

هي أسلوب إداري متكامل لإدارة المنظمة بشكل أفضل من خلال التركيز على الزبائن وإشباع حاجاتهم وتحسين المستمر في كافة المهام والعمليات لمنع الأخطاء وحل المشاكل.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة الشاملة متطلب أساسي من المتطلبات التي تسعى إلى تلبية حاجات السوق المستمرة مما أدى بالكثير من المؤسسات للاهتمام بها والتركيز عليها سواء في المجال السلعي أو الخدمي، وسنعرض أهمية إدارة الجودة الشاملة كالتالي:<sup>1</sup>

— تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية.

— تعزيز العلاقات مع الموردين.

— رفع درجة رضا العملاء.

— تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.

— القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

— حفز (تحفيز) العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

بالإضافة إلى هذه الأهمية يمكن تلخيص نقاط أخرى تتمثل في:<sup>2</sup>

— تؤدي إلى انخفاض حجم الموارد المبذورة.

— تساعد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.

— إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل:

... iso14000، iso9000

وهناك أهمية أخرى تتمثل في:

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط7، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> -انظر: لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص ص95-96.



-التغلب على العقبات التي تحول دون تقديم منتوجات ذات جودة عالية.

\_\_تحسين سلعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.

\_\_كسب رضا المجتمع: من خلال المحافظة على البيئة والصحة العامة... وكذلك من خلال تصميم المنتجات

والخدمات بما يتوافق ورغبات الزبائن....

### المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يوجد خمس مراحل ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة تتمثل في:

#### المرحلة الأولى: المرحلة التحضيرية

تبدأ هذه المرحلة من عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين حول مفهوم نظام الجودة ويفضل أن يكون التدريب خارج المؤسسة بشكل تفاعلي وجماعي، وبعد ذلك يتم تبليغ باقي العاملين في المؤسسة ونوعيتهم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بما يتماشى مع منهج الجودة والتحسين المستمر.<sup>1</sup>

#### المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط

ويقصد بهذه العملية وضع أهداف طويلة المدى وصياغة خطوات اللازمة للحصول على خطة استراتيجية، وتتضمن هذه المرحلة القيام بعدة نشاطات من أهمها:<sup>2</sup>

\_\_تحليل البيئة الداخلية من عناصر القوة والضعف.

\_\_تحليل البيئة الخارجية سواء من الفرص المتاحة واستثمارها، والتهديدات لمواجهتها.

\_\_وضع خطة استراتيجية تتضمن أهداف موضوعية وتتلاءم مع ظروف البيئة لتسيير المؤسسة.

\*ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاث مستويات أساسية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> انظر: أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> انظر: علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2004، ص 32.

<sup>3</sup> -محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط7، مرجع سابق، ص 216.

- 1\_ التخطيط الاستراتيجي للجودة والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤيا والرسالة وأهداف المؤسسة.
- 2\_ تخطيط جودة المنتج والذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.
- 3\_ تخطيط جودة العمليات؛ ضمن مواصفات يجب توفرها فيها.

### المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة المتفق عليها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتم التركيز أثناء هذه المرحلة على عملية التدريب المستمر وكذلك التحسين المستمر من أجل مواجهة المشاكل الإدارية.<sup>1</sup>

### المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة والتقييم

حيث تتم هذه المرحلة عن طريق الرقابة البعدية والقبلية من أجل تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وتتطلب كذلك عملية التقييم الذاتي للعاملين في المؤسسة.

تعتمد الكثير من المؤسسات في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية لمعرفة مدى تلبية متطلبات واحتياجات عملائها، كما يجب أن تتوفر على البساطة قلة التكلفة والموضوعية وضرورة تدريب العاملين فيها.<sup>2</sup>

### المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل وتسيير الخبرات

تتمثل هذه المرحلة بدعوة المتعاملين مع المؤسسة وكل من المدربين والمشرفين والذين ساهموا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بهدف اطلاعهم على النتائج الايجابية جراء هذا التطبيق والمشاركة في مشروع التحسين المستمر.

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة في هذه المرحلة تسعى إلى نشر فكرة الجودة الشاملة بهدف الاستفادة منها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لعل بوكميش، مرجع سابق، ص136.

<sup>2</sup> انظر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط7، مرجع سابق، ص217.

<sup>3</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2013، ص141.

## المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يوجد العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل السليم ولذا فإن المعوقات الأكثر أهمية بهذا الشأن يمكن إجمالها بما يلي:<sup>1</sup>

\_\_ مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال...

\_\_ الاهتمام بالأهداف القصيرة المدى وإغفال الأهداف طويلة المدى.

\_\_ غموض الأهداف وعدم تحديدها بل وتناقضها في بعض الأحيان بالإضافة إلى سيادة البيروقراطية وعدم المرونة في العمل.

\_\_ الاهتمام بالنواحي الكمية وإغفال النواحي الأخرى (الأخرى) المتمثلة في نوعية المنتج أو الخدمة، وتدريب الموظفين ونشاطات البحث والتطوير وغيرها.

\_\_ التخوف من تكاليف التدريب وهذا بسبب عدم إدراك القيمة التي يعود بها التدريب على المنظمة خاصة في جانب التحسين المستمر.

\_\_ تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة بالمنظمة يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين وذلك لأن الجودة مسؤولية جميع العاملين وليست مقصورة على قسم معين.

\_\_ عدم الاهتمام بالوقت وجدية العمل وإتقانه وسيادة التواكل والارتجالية وسيطرة المحسوبية والشخصانية على علاقات العمل.

\_\_ عدم توثيق المعارف والخبرات التي تراكمت لدى القادة والعاملين حول برنامج الجودة...

\* وهناك من يرى وجود معوقات أخرى هي:<sup>2</sup>

\_\_ عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بالجودة.

\_\_ طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز على تقييم الأجر حسب الأداء الفردي للعامل.

<sup>1</sup> لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 140

<sup>2</sup> - أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 141.

\_\_التغيرات الكثيرة في الإدارة.

\_\_التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية، المتعلقة ببناء مشروع الجودة.

بالإضافة إلى معوقات أخرى تتمثل في:<sup>1</sup>

\_\_عدم وجود قيم ثقافية واضحة لدى العديد من المؤسسات خاصة في البلدان النامية.

\_\_عدم توفر الأنظمة الفعالة في الاتصالات بين العاملين والأقسام الإدارية والتنظيمية في المنظمة.

\_\_نقص المهارات التدريبية في تطبيق الأنظمة الإحصائية في ضبط الجودة في المنظمة.

\_\_الرغبة المتسارعة لمعرفة النتائج المتحققة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة علما أن النتائج التي يتوخى حصولها تتطلب زمنا ليس بالقصير.

### المبحث الثالث: معايير الإيزو للإطابق والجودة الشاملة

الارتقاء بالجودة الشاملة كان ومزال الهدف الأساسي لأي مؤسسة لغرض التفوق والتميز، لأنها باتت بمثابة السور الواقية لها، لا يستطيع أحد أن يتسلقه ويخترق المؤسسة، وكانت المنظمات الدولية التي من أبرزها المنظمة العالمية للتقييس الإيزو.

#### \_\_المطلب الأول: مفهوم الإيزو وهيكله التنظيمي

أصبحت شهادة الإيزو جواز السفر الذي يسمح لأي منتج الارتقاء إلى عالم الشهرة حيث لا تستطيع المؤسسات الاستغناء عنه وعليه سنتطرق إلى أهم مفاهيم الإيزو وهيكله.

#### الفرع الأول: مفهوم الإيزو

\_\_ إن كلمة ISO مشتقة من كلمة إغريقية ISOS وتعني تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة ...<sup>2</sup>

\_\_ مجموعة من المواصفات التقنية المعترف بها دوليا، وذلك لتشغيل عمليات الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> انظر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص 241.

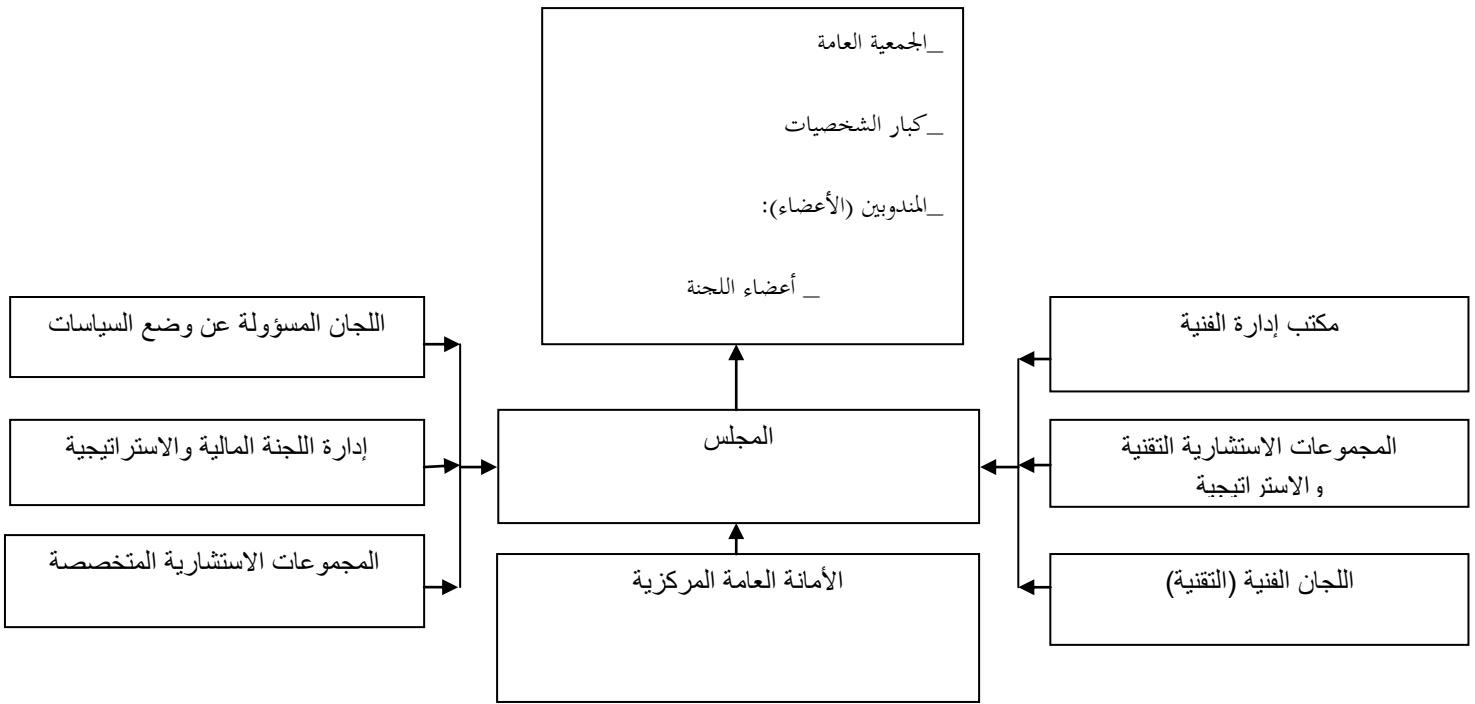
<sup>2</sup> خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 35.

\_\_ مجموعة من المقاييس في كافة المجالات الصناعية و التجارية وفي مجالات الاتصالات، و كذلك تطوير المعايير اللازمة لمنح شهادة الجودة .<sup>2</sup>

\_\_ تأسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن سنة 1946 وشارت عملها في 1947.2.23 وتتخذ من جنيف مقراً لها.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمنظمة الإيزو

الشكل رقم(01\_03) : يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة الدولية للمواصفات القياسية iso<sup>4</sup>



Source : <http://www.iso.org/iso/fr/structure>

<sup>1</sup> علالي مليكة، مرجع سابق، ص39.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية قاهرة مصر، 2008 ص 237

<sup>3</sup> يوسف حجييم الطائي، مرجع سابق، ص310.

<sup>4</sup> موقع منظمة الإيزو <http://www.iso.org/iso/fr/structure>

ينقسم الهيكل التنظيمي لمنظمة الإيزو إلى المستويات التالية:<sup>1</sup>

1\_ الجمعية العامة: هي أعلى سلطة داخل المنظمة، تجتمع مرة في السنة تقوم بمناقشة الوضع المالي، ووضع مواصفات جديدة أو تعديلات مبرمجة لتلك التي إصدارها وتتكون من: كبار الشخصيات والمندوبين المرشحين من قبل أعضائها، وهم كالتالي:

1\_1 أعضاء اللجنة: هي التي لديها مقعد دائم في الجمعية، تتمتع بكافة حقوق التصويت والمشاركة في لجان المنظمة خاصة التقنية والمكلفة بوضع سياسات.

1\_2 أعضاء المراسلين: هي الدول التي لا تملك أجهزة للمواصفات والمقاييس ولا تشارك في إصدار المعايير ولا يتدخلون في عمل لجان المنظمة هم مراقبين فقط.

1\_3 أعضاء المشتركة: هي الدول أقل نمواً، ويمكن لهم الحضور إلى الجمعية بصفة مراقب ومتابعة تطور المعايير.

2\_ المجلس: يتكون من 20 عضو منتخب يمثلون هيئات التقييس الوطنية وتمثل مهامه الرئيسية في تعيين أمين مال للخرزينة ورؤساء اللجان المسؤولة عن وضع السياسات كما يحدد الميزانية السنوية للأمانة المركزية.

3\_ الأمانة العامة: مهمتها الأساسية هي التنسيق والتوجيه وتقديم الخدمات الضرورية وتوفير الوسائل اللازمة لضمان سيرورة عمل مجلس المنظمة.

4\_ اللجان المسؤولة عن وضع السياسات: تتكون من ثلاثة

4\_1 اللجنة المسؤولة عن وضع المبادئ التوجيهية لسياسة الإيزو: مهنتها تقييم مدى مطابقة العمليات لمواصفات العالمية التي تصدرها المنظمة عن طريق الاختبار والتفتيش ومنع الشهادات وتقييم مختبرات التقييس.

4\_2 لجنة مشاركة المستهلكين: من خلال وضع المعايير التي تعزز الدور الإيجابي في حماية المستهلك.

4\_3 لجنة القضايا المتعلقة بالبلدان النامية: أي تحديد الاحتياجات الخاصة بالبلدان النامية في مجال التقييس وتقديم المساعدة من خلال تبادل الخبرات بينها وبين الدول المتقدمة.

<sup>1</sup> انظر: راشي طارق، الاستخدام المتكامل لمواصفات العالمية الإيزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية و علوم التسير، جامعة فرحات عباس سطيف 2011 ص 53-55.

5\_ مكتب إدارة لجان المالية والاستراتيجية للمنظمة: ينقسم إلى

5\_1 اللجنة الدائمة للشؤون المالية: تعمل على تقييم قيمة الخدمات التي تقدمها الأمانة المركزية لجميع أعضاء المنظمة إضافة إلى تقديم تقارير مالية سنوية للمنظمة.

5\_2 اللجنة الدائمة للشؤون الاستراتيجية: مهمتها إعداد استراتيجية سنوية وتوفير الوسائل اللازمة لتنفيذها.

6\_ المجموعات الاستشارية المتخصصة: أنشأت هذه المجموعة من أجل تعزيز الأهداف الاستراتيجية لمنظمة الإيزو، وذلك من خلال إعطاء الاستشارات اللازمة عن طريق توصيات الاجتماعية التي تودع لدى مجلس المنظمة.

7\_ مكتبة إدارة الفنية: تعمل مجموعات العمل استشارية تقنية على اكتشاف فرص جديدة المتاحة في مجالات التوحيد القياس وإصدار المواصفات.

يقوم مكتب إدارة الفنية الذي يقدم تقاريره إلى مجلس الإدارة بإدارة العمل الفني، هذه الهيئة مسؤولة أيضا عن اللجان الفنية التي تضع معايير استراتيجية تنشأ عن القضايا الفنية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهم المواصفات التي أتت بها منظمة التقييس الدولي للإيزو :

أصدرت منظمة التقييس الدولي للإيزو العديد من المواصفات منها ما هو متعلق بإدارة ومنها ما يتعلق بالمنتجات والخدمات.

تعتبر منظمات الإيزو 9000 والتي تتعلق بأنظمة إدارة الجودة و تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات للإشباع الزبائن، و الإيزو 14000 تتعلق بأنظمة إدارة البيئة و هي تسعى إلى احترام المؤسسة للبيئة الطبيعية و المجتمع المحلي، أما الإيزو 18000 متعلق بإدارة الصحة و ملائمة العمل، والإيزو 26000 متعلق بالمسؤولية الاجتماعية.<sup>2</sup>

سنحاول التطرق إليها في هذا المطلب بجزء من التفصيل

<sup>1</sup> موقع منظمة الإيزو، مرجع سابق.

<sup>2</sup> الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، رئيس الملتقى د عوادي مصطفى 27/12/2017-2018، ص3.

-بالنسبة للايزو 9000 سنخصص له المطلب الموالي.

الايزو 14000:

قامت المنظمة الدولية للتقييس الايزو بتشكيل لجنة فنية (207) تختص بتطوير مقاييس عالمية لإدارة البيئة، وقد قامت اللجنة الفنية المسؤولة (المسؤولة) بتشكيل سبع لجان فرعية، كل لجنة تختص بمجال معين من المجالات السبع التالية:<sup>1</sup>

أ- نظام الإدارة البيئية environmental management system.

ب- التدقيق البيئي environmental auditing.

ج- الملصقات البيئية environmental labeling.

د- تقييم الاداء البيئي environmental performance evaluation.

هـ- تقدير دورة الحياة life assessent.

و- المصطلحات vocabulary.

ز- المفهوم البيئي في معايير المنتج environmental aspect predate standrard.

وقد نشرت المنظمة الدولية للتقييس الايزو أول معايير لنظام إدارة البيئة iso14000، عام 1996، شملت ستة

مجالات أساسية هي:

1/المواصفة iso 14000;1996 تتناول متطلبات نظام إدارة البيئة.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، مرجع سابق، ص ص253-254.



2/المواصفة iso14000;1996 هي بمثابة مرشد لتنفيذ متطلبات نظام إدارة البيئة.

3/المواصفة iso14000;1996 تتناول مبادئ التدقيق البيئي.

4/المواصفة iso14000;1996 وهي بمثابة مرشد لتدقيق نظام إدارة البيئة.

5/المواصفة iso 14000;1996 وتتضمن معايير ومؤهلات المرفق العام سواء كان من الداخل أو الخارج.

6/المواصفة iso14000;1996 وتتضمن مبادئ وشروط الملصقات البيئية.

وفي عام 2004 تم تحديث عائلة المواصفة iso 14000 وذلك بسبب دمج الأخرى مع

iso9000;2000 المتعلقة بالإنتاج.

ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى اهتمام المؤسسة بإدارة البيئة هي:<sup>1</sup>

-التقيد بالتشريعات والقوانين الصادرة حول حماية البيئة.

-البحث عن سمعة جيدة في السوق.

-تحقيق الميزة التنافسية.

-الحصول على مزايا مادية مثل الجوائز.

-تخفيض التكاليف من خلال ترشيد استهلاك المياه والطاقة الكهربائية وغيرها.

<sup>1</sup> انظر: الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مرجع سابق، ص7.

## 2-الايزو 18000:

يمكن اعتبار الايزو 18000: مجموعة من الإجراءات التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر المعدات والآلات على العمال في المؤسسة، ومحاولة منع وقوع الحوادث أو التقليل من حدوثها وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد الموظفين على العمل وتوفير ما يلزم من شروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية وبيئة العمل لجعلها مأمونة وصحية، بمعنى ألا تقع فيها حوادث ولا تنشئ عنها إصابات مهنية.<sup>1</sup>

-وضعت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية في هذا المجال نظام iso18000 وهذه المواصفة تحتوي على الحد الأدنى من المتطلبات لإنشاء نظام للحفاظ على الصحة والسلامة المهنية، حيث تركز هذه المواصفة على تحديد المخاطر وتوقعها لتقليل أخطارها على العاملين، ويهدف هذا المعيار إلى وضع نظام للصحة والسلامة الذي من شأنه أن:<sup>2</sup>

-يقلل إلى أقصى حد ممكن من المخاطر على العمال وعلى الأطراف الأخرى المعنية التي تكون عرضة إلى الأخطار التي تؤثر على صحتهم وسلامتهم في العمل بفعل النشاط الذي تمارسه المؤسسة.

-التحسين المستمر لهذا النظام.

-إثبات أن النظام قابل للحصول على شهادة مطابقة للمعيار الذي وضع على أساسه ويكون ذلك بالتقويم الذاتي.

<sup>1</sup> مجد بوزيدي، بن عمر خالد، نور الدين نجيب، ملتقى حول الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية(الايزو) كأحد متطلبات ارساء الجودة الشاملة والمستدامة داخل المؤسسة، جامعة بومرداس 2018، ص9.

<sup>2</sup> راشي طارق، مرجع سابق، ص70.

## الايزو26000:

في بداية عام 2003 قامت منظمة الإيزو بتكوين مجموعة استشارية لتختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير إذا ما كانت مشاركة iso26000 قد يضيف أية قيمة للمبادرات القائمة، وقد شملت المجموعة على ممثلين من كل أنحاء العالم ممن يمثلون قطاعا عريضا من اهتمامات الأطراف المعنية، من منظمات تجارية وحكومية أو غير حكومية...

وفي جانفي 2005 صوت 37 عضوا في الإيزو على اقتراح لإعداد مواصفة قياسية جديدة حول المسؤولية الاجتماعية، ثم انضمت أكثر من 32 دولة وأعربت عن استعدادها للمشاركة في إعداد المواصفة. وفي عقب 6 سنوات من العمل مع أكثر من 400 خبير من 80 بلد والمشاركة بين البلدان تم إعداد مذكرة تفاهم مع منظمة العمل الدولية والميثاق العالمي.<sup>1</sup>

ليتم إصدارها في 2008، إلا أنه تم تأجيل تطبيقها إلى سنة 2010،<sup>2</sup>

وسنوضح في الجدول الموالي مواضيع المسؤولية الاجتماعية:

<sup>1</sup> انظر: بحوص مجذوب، بخوش مدحية، مداخلة حول: مواصفة iso26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث حول: متطلبات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، بشار 2012، ص ص 10-11.

<sup>2</sup> محمد أمين عباس، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سابق، ص 9.

الجدول رقم (01-02): مواضيع المسؤولية الاجتماعية التي تضمنتها المواصفة القياسية iso26000

القضايا	المواضيع الأساسية
-العناية واجبة -حل الظلم -تجنب التواطؤ -الحقوق المدنية والسياسية والاجتماعية	حقوق الانسان
-التوظيف وعلاقات العمل -الصحة والسلامة في العمل	ممارسات العمل
-منع التلوث -التخفيف من آثار تغير المناخ -حماية البيئة	المحيط
-التسويق والإعلام غير المنحاز -حماية صحة المستهلكين -قرارات خدمة المستهلك والشكاوى والنزاعات -التثقيف والتوعية.	قضايا المستهلك
-التعليم والثقافة -خلق فرص العمل وتنمية المهارات -تطوير التكنولوجيا والوصول إليها -الصحة	اشراك المجتمع المحلي والتنمية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على: iso26000 cite web:www.iso.org

### المطلب الثالث: الايزو 9000 وعلاقته بالجودة الشاملة

\_\_ الايزو 9000: هو عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987،

<sup>1</sup> تقوم بتوفير متطلبات و الإرشادات التي يجب أن تلتزم بها المنظمات لغرض تحقيق التحكم و ضبط العمليات

<sup>1</sup> فريد كورتل، أمال كحيلة، الجودة وأنظمة الايزو، مرجع سابق، ص204.

الإنتاجية و الخدمية بحيث يؤدي ذلك إلى تقليل الانحرافات و الأخطاء و المعيبات و إعادة التصنيع و التشغيل ... الخ و يسهم في رفع كفاءة الأداء و فعاليته...<sup>1</sup>

\_\_ تتألف سلسلة مواصفات الايزو 9000 من خمسة مواصفات أساسية هي:<sup>2</sup>

\_\_ الايزو 9000: تتضمن إرشادات الاختبار والاستخدام وتتناول جميع الصناعات بما فيها تطوير المنتجات الجاهزة.

\_\_ الايزو 9001: تتضمن نموذج توكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والفحص والاختبار والتركيب والخدمة وتنطبق على كفاءة المنظمات الهندسية الإنشائية والخدماتية وتشمل 20 عنصر.

\_\_ الايزو 9002: تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في إنتاج والتجهيز، وتشمل 18 عنصر تغطي كل مجالات السابقة عدا التصميم التطوير، خدمات ما بعد البيع مثل صناعات الكيماوية.

\_\_ الايزو 9003: تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في عملية الفحص واختيار النهائي وتشمل على 16 عنصر تناسب الورش الصغيرة التي يتم من خلالها الاكتفاء بفحص واختبار النهائي للمنتجات.

\_\_ الايزو 9004: تتضمن نموذج لتوكيد الجودة من خلال توفير توجيهات و إرشادات لكفاءة الصناعات و الخدمات و هي مقسمة على نحو التالي:

1\_ ايزو 9004\_1: هي إرشادات لتطبيق إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة.

2\_ ايزو 9004\_2: إرشادات لتطبيق المواصفات المتعلقة بقطاع الخدمات.

<sup>1</sup> خضير كاظم حود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 2000:9000، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> أنظر: مأمون سليمان الدرادكة. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2015، ص ص 247 -

3\_ ايزو 9004\_3: إرشادات لتطبيق المواصفات المتعلقة بمواد مصنعة.

4\_ ايزو 9004\_4: إرشادات خاصة بتحسين الجودة.

5\_ ايزو 9004\_5: هي إرشادات خاصة بتوفير خطط توكيد الجودة.

6\_ ايزو 9004\_6: هي إرشادات خاصة بإدارة المشاريع.

7\_ ايزو 9004\_7: هي إرشادات خاصة بإدارة التشكيل.

\_ لقد أصبح التسجيل في الايزو من المتطلبات الضرورية لتعامل المؤسسات مع مورديها، فالمنظمات التي حصلت

على شهادة الايزو ينظر إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل العملاء و الموردين، و يمكن إيجاز أهم الفوائد التي

يحققها استخدام المواصفات العالمية الايزو 9000 فيما يلي<sup>1</sup> :

1\_ زيادة إنتاجية العاملين نتيجة المنهج النظامي للعمليات.

2\_ تحديد النقص أو العجز أو الأخطاء أو النشاطات غير المجدية، مما يساعد في التحسين المستمر وتخفيض

التكاليف التشغيلية.

3\_ توفير ميزة تنافسية قوية.

4\_ تؤدي إلى زبائن أكثر رضي وتسهيل جذب زبائن جدد.

5\_ تساعد في تحديد المسؤوليات والقواعد التشغيلية على المستوى الإنتاجي وتقلل العشوائية في العمل.

كما توجد فوائد أخرى للإيزو 9000 تتمثل في<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 244.

1\_ تخفيض تكاليف الجودة إذا اتضح أن اعتماد سلسلة المواصفات الدولية إيزو قد أسهم بشكل فعال في تقليص التكاليف الكلية المقترنة بجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

2\_ تحقيق سبيل الرقابة الفعالة لكافة الأنشطة المؤداة ( المؤداة) في المنظمة و التحكم في كافة العمليات التشغيلية و الإنتاجية و ترصين أساليب الالتزام بتلك المواصفات و المعايير القياسية.

3\_ الاهتمام بالعنصر البشري وتصعيد أهمية العمل كفريق واحد داخل المنظمة، وحفزهم على التطوير المستمر في كفاءة الأداء وفاعلية الانجاز في الإنتاجية، وتحسين النوعية باستمرار.

ويمكن تلخيص فوائد أخرى في<sup>2</sup>:

1\_ تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة وتحقيق ثقة عالية بمنتجاتها التي تقدمها.

2\_ رفع الكفاءة والفعالية للأنشطة التشغيلية وللعمليات الإنتاجية بصورة عامة.

3\_ تعزيز القدرة الاقتصادية على تحقيق صدر النجاح والتفوق النوعي في الأداء.

### علاقة الايزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة:

\_\_ إن أغلب الباحثين ينظرون إلى إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 بعلاقة تكاملية، حيث أن مواصفة الايزو

9000 تعتمد بشكل أساسي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبذلك تكون إدارة الجودة الشاملة مكملة للايزو

9000 إلا أنها أعم وأشمل منه ويمكن اعتبار هذه المواصفة هي مرحلة أولية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

والجدول التالي يوضح العلاقة بين الايزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000، مرجع سابق، ص ص 95-96.

<sup>2</sup> فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سابق، ص 205.

الجدول (01-03): العلاقة بين الإيزو 9000 والجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	إيزو 9000
__ التركيز المطلق على المستهلك	__ ليس من الضروري التركيز على المستهلك
__ ترتبط باستراتيجيات المؤسسة	__ لا ترتبط باستراتيجيات المؤسسة
__ تهتم بالتركيز على فلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب	__ تهتم بالتركيز على نظم الفنية ونظم إجراءات
__ إسهام جميع العاملين	__ مشاركة العاملين ليس ضروريا
__ التحسين المستمر لجميع نشاطات المؤسسة من حلقات الجودة والعاملين...	__ نظام تأكيد الجودة والمنتج ملزمة به أمام الزبون طبقا لمواصفات عالمية
__ تشمل كافة قطاعات وإدارات وأقسام	__ يمكن تطبيقها على بعض القطاعات وإدارات وأقسام
__ تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي	__ تركز على طرائق وإجراءات التشغيل
__ مسؤولية كل القطاعات والأقسام وطرق العمل	__ مسؤولية قسم أو إدارة الجودة و مراقبتها

**المصدر:** جدول من إعداد الطالبتين باعتماد على: نظم إدارة جودة في مؤسسة الإنتاجية والخدمية، وحضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 9000:2000 ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2010، ص98، مأمون سليمان الدرادكة. إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2015 ص260.



**خاتمة الفصل:**

تعتبر الجودة من أهم المتطلبات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من أجل احتلال مراكز قوية في الأسواق الوطنية والعالمية، وتعرف الجودة على أنها مجموعة من الخصائص الموجودة في المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العملاء وبالتالي تضمن ولائهم.

ويجب على أي مؤسسة تسعى إلى تلبية رغبات عملائها أن تقدم سلع وخدمات مبنية على الجودة، ويجب عليها أيضا مراقبة مستوى الجودة قبل، أثناء وبعد العمليات الإنتاجية وكذلك مراقبة التكاليف الخاصة بهذه العملية، لأن تكلفة تحقيق الجودة تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوك العملاء.

كما تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التمييز في منتجاتها وخدماتها، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار في مجال أعمالها، كما أن تطبيق معايير الإيزو والحصول على شهادة التسجيل تعتبر بمثابة دليل ضمان للمتعاملين مع هذه المؤسسات، حيث تعد هذه الشهادة من أهم المتطلبات لدخول الأسواق العالمية.

## الفصل الثاني

### الإطار العام للإنتاجية

## مقدمة الفصل

يعتبر موضوع الإنتاجية من المواضيع الحيوية التي تلقى اهتماما في كافة الجوانب الاقتصادية في العالم , و التي تعتبرها المؤسسات على اختلاف أنشطتها السلعية و الخدمية تحديا لكسب سيرة تنافسية على غيرها من المؤسسات العامة في نفس النشاط باعتبار الإنتاجية مؤشرا قويا و معيارا شاملا لمدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة و تحويلها إلى إنتاج في صورة سلع و خدمات قادرة على إشباع الحاجيات الإنسانية المتعددة.

وعليه سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى كل من :

- ❖ الإنتاج
- ❖ الإنتاجية
- ❖ بعض المفاهيم المتعلقة بالإنتاجية ( الكفاءة , الفعالية و الأداء )

## المبحث الأول: الإنتاج

كان لا بد لنا قبل التطرق إلى الإنتاجية المرور بالإنتاج أولاً لمحاولة فصل المفاهيم حيث يعد الإنتاج بشقيه المادي والخدمي أساساً و محور النشاط الإنساني الفردي والجماعي، ونظراً لأهمية هذا العنصر "الإنتاج" في حياة الفرد والجماعة وكذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول وتقدم المجتمعات حاولنا الإلمام بكل من مفهوم الإنتاج وعناصره وعملياته...

## المطلب الأول: مفهوم الإنتاج

يرتكز الاقتصاد على الإنتاج الذي يهدف أساساً إلى تلبية حاجات الأفراد والمجتمع ورغباتهم؛ ونظراً لأهمية الإنتاج حاولنا تقديم التعاريف التالية له:

"هو العملية التي تقضي إلى خلق أو تغيير حالة منتج ما بواسطة النشاط البشري عن طريق استخدام الآلات والمعدات".<sup>1</sup>

ونقصد بالإنتاج: "العناصر أو القوى التي تستخدم (المدخلات) في عملية التشغيل، والتي تتمثل ببساطة في كل من القوى البشرية (العمال) والمادية (رأس المال المستثمر في عناصر الأصول الثابتة والمتداولة المختلفة) خلال فترة زمنية معينة".<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الإنتاج أيضاً على أنه: "العملية التي يتم بمقتضاها تحويل نسب معينة من المدخلات إلى أنواع محددة من المخرجات بهدف الاستهلاك المباشر وغير المباشر".<sup>3</sup>

وهو: "تغيير ومزج مجموعة متنوعة من المدخلات وتحويلها إلى سلع وخدمات جاهزة للبيع".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سمير خليل، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص18.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2008، ص176.

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2011، ص33-34.

<sup>4</sup> زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق، قسم العلوم الاقتصادية، ورقلة، 2007/2006، ص25.

الإنتاج يعني إيجاد السلع والخدمات، أي إيجاد أشياء مادية باستخدام العمالة والآلات والمعدات والمواد الخام...<sup>1</sup> ويمكن إعطاء تعريف شامل للإنتاج على أنه:

عملية تحويل المدخلات من مواد أولية، معلومات... عن طريق استخدام الآلات والعمال والمعدات إلى مخرجات جاهزة للاستهلاك والبيع من سلع أو خدمات لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

### المطلب الثاني: عمليات الإنتاج

يقصد بالعمليات: سلسلة إجراءات التشغيل التي تجري على المادة أو المواد لغرض تحويلها من صورتها الأولية إلى صورتها الإنتاجية المطلوبة.

وهذا التشغيل هو أساس الإنتاج الذي يقوم على تضافر كل من: مستلزمات الإنتاج وعمليات التشغيل في ظل تقنيات الأداء الواجبة مكونة فيما بينها...<sup>2</sup>

وهناك عدة عوامل مؤثرة على عمليات الإنتاج والتي يصعب تجاهلها وسنذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

أ/ العوامل الخارجية: والتي من بينها:

- آليات السوق المتضاربة والتي في مقدمتها التغلب المستمر في اتجاهات ورغبات المستهلكين.

- الظروف البيئية المحيطة بنظام الإنتاج بأنواعها.

- السياسية: كالحروب فكلها تؤثر على عمليات الإنتاج.

الاقتصادية: كتغيرات الأسعار.

التشريعية: كالتيغير في الأنظمة القانونية واللوائح الإدارية للوزارات.

الاجتماعية: كالإضرابات والاضطرابات التي تنشأ بين العمال أو حتى المديرين.

<sup>1</sup> بن طيب هديات، دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2015/2016، ص 11.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع المملكة الأردنية الهاشمية، 2012، ص 31.

<sup>3</sup> انظر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 178-179.

التكنولوجية: من حيث الابتكارات في كل المجالات كالتخطيط والتشغيل.

ب/ العوامل الداخلية :

-العمالة المتاحة(من حيث عدد العمال ودرجة تأهيلهم).

-المواد المستخدمة(من حيث الكمية، النوع، الجودة، والوقت المناسب لتوفيرها).

-الآلات والمعدات.

-اللوائح التنظيمية لسير العمل.

**المطلب الثالث:عناصر ونظم الإنتاج**

أ/عناصر الإنتاج:

-لتأمين عملية الإنتاج لابد من توفر عناصر محددة المكان والزمان وهي:

**العمل:**

تمثل إحدى المدخلات الأساسية لنظام الإنتاج سواء على مستوى إنتاج السلع أو تقديم خدمة، ولا يمكن لحال من الأحوال الاستغناء عنها.<sup>1</sup>

**رأس المال:**

يمثل الثروة التي توظف في عملية الإنتاج بما في ذلك الموارد الاقتصادية والمعدات والسلع التي تستخدم في الإنتاج.<sup>2</sup>

**الأرض:**

هي عنصر يساهم في الإنتاج بما يتضمنه من موارد اقتصادية وطبيعية كالقلاحة(التربة)، الغابات(النبات)

<sup>1</sup> رضا زهواني، مذكرة ماجستير، مرجع سابق، ص26.

<sup>2</sup> سمير خليل، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص24.

الصيد، الاستخراج المنجمي (الفحم والحديد).<sup>1</sup>

### التنظيم (الإدارة):

أخذ التنظيم مكانة هامة كعامل أساسي من عوامل الإنتاج ولقد حدد فايول وظائف الإدارة والمدير وهي:  
التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

ويعتبر التنظيم المحدد الأساسي في نجاح أو فشل أي مؤسسة وأي نشاط إنتاجي.<sup>2</sup>

### ب/ نظم الإنتاج:

نميز بين العديد من النظم الإنتاجية المتاحة في تنفيذ العمليات الإنتاجية الخاصة بالمؤسسة ويتوقف النظام الملائم على العديد من العوامل منها: طبيعة النشاط المؤسسة، طبيعة السلع والتكنولوجيا المستخدمة، ومن نظم الإنتاج نذكر مايلي:

#### 1/ الإنتاج بالطلبات:

ويتم الإنتاج وفق هذا النظام بناء على أوامر طلب العملاء وتكون الكميات المنتجة صغيرة نسبيا ومن أمثلة هذا النظام إنتاج المولدات والمكيفات الضخمة وأجهزة النسيج.

وتتميز بعدة سمات منها:

-تكلفة وأسعار المنتجات عالية.

-الاختصاص والمهارة الفنية ضروريان للقيام بالتنفيذ.

-التسيير والإنجاز يجريان وفق لتعليمات وأوامر من المستويات العليا.

-الإنتاج حسب الطلب يستلزم درجة عالية من مرونة التحضيرات والأعمال اللازمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> انظر: سمير خليل، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> انظر: بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في احصاء والاقتصاد التطبيقي، معهد التخطيط والاحصاء، الجزائر، 2006/2005، ص 3.

<sup>3</sup> انظر: زهواني رضا، مذكرة ماجستير، مرجع سابق، ص 27.

## 2/ الإنتاج المستمر:

يكون حجم الإنتاج في هذا النظام كبيرا كما تكون الوحدات المنتجة متشابهة تماما أو نمطية وبذلك فإن الآلات والمعدات الإنتاجية ليست بحاجة إلى مرونة، ومن أمثلة الإنتاج السلعي المستمر: مصفاة البترول، تكرير السكر، وكافة خطوط الإنتاج التي تنتج سلعا نمطية متشابهة، وكذلك الإنتاج الخدمي الأنترن، الكهرباء، أجهزة الإنذار... ويتميز هذا النوع من النظم الإنتاجية بالخصائص التالية:

- استعمال عدد كبير من اليد العاملة.

- منتجات ذات أسعار منخفضة.

- عدم التنوع في المنتجات.

- لا مركزية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

## 3- الإنتاج المتقطع:

يقوم هذا النظام بإنتاج السلع بدفعات وفقا لجداول الإنتاج، وبالكميات والمواصفات التي تحدد وفقا لحاجة السوق وتعتمد على إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب. وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة متغيرة كما في صناعة الصوابين ومعاجين الأسنان.<sup>2</sup>

## المطلب الرابع: مكونات الإنتاج

يحتوي نظام الإنتاج على خمسة عناصر أساسية هي:

**المدخلات:** تتمثل في مجمل العوامل المختلفة التي تسمح بخلق المنتجات وتقديم الخدمات وتشمل كافة الموارد المادية وغير المادية من موارد بشرية ومعدات والمواد المستخدمة في الإنتاج وأيضا المعلومات والخبرات والمهارات المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> انظر: محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات، (مدخل نظمي)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 170-171.

<sup>2</sup> بن طيب هدايات، مذكرة ماجستير، ص38.



**العمليات التحويلية:** وتعتبر هذه العمليات العنصر الأكثر نشاطا الذي يتم من خلالها تغيير شكل وخصائص المخرجات الملموسة أو إعادة هيكلة أنشطة الموارد البشرية في عمل المخرجات، كما وتشتمل العملية التحويلية على المفاهيم والأساليب الإجرائية والطرق التكنولوجية بالإضافة إلى القواعد والخطوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.<sup>2</sup>

ويمكن تصنيف العمليات إلى:<sup>3</sup>

1/ **النظم المادية:** هي تلك النظم التي تهتم بالتصنيع والتي تكون من خصائصها خلق شيء مادي وتشمل على كل من سلع مادية، هندسية، غذائية، الكترونية، معدنية، منتجات كيميائية.

2/ **النظم المكانية:** تهتم بتحريك أو نقل شخص أو شيء ما من مكان إلى آخر ويهتم بخلق المنفعة المكانية وتشمل على خدمات النقل بالسكة الحديدية، جوي، بري.

3/ **النظم التبادلية:** من خصائصها تغيير الملكية أو الحياز على السلعة ولا يوجد تحويل مادي.

4/ **النظم التخزينية:** تتمثل في تقديم خدمة التخزين سواء للمنظمات المختلفة أو الأفراد (المنفعة الزمنية) مثل: تخزين الجبن والأعشاب وغيرها وتشمل هذه النظم المخازن، المستودعات، الثلاجات الضخمة، ومحطة البنزين.

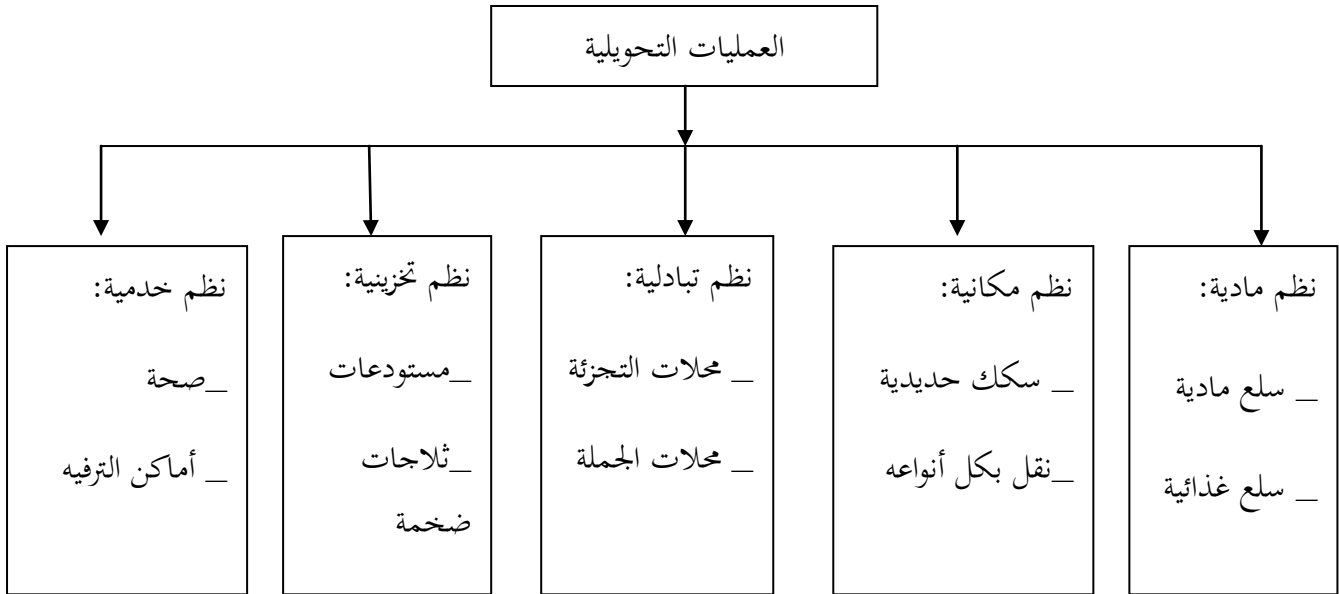
5/ **النظم الخدمية:** تعتمد هذه النظم على المعاملة أو المعالجة لشخص أو شيء ما وتختلف هنا المدخلات عن المخرجات مثل: نظم الخدمة الصحية تغيير اتجاهات وأراء الأفراد، علاج نفسي، وأماكن الترفيه، والشكل التالي يوضح جل العمليات التحويلية لنظام الإنتاج:

<sup>1</sup> انظر: بنية عمر، مذكرة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية، مرجع سابق، ص2.

<sup>2</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص26.

<sup>3</sup> بن طيب هدايات، مذكرة ماجستير، مرجع سابق، ص32-33.

الشكل (01-02): العمليات التحويلية لنظام الإنتاج



المصدر: من إعداد الطالبتين

**السيطرة :** وهي نظام فرعي من نظام إدارة الإنتاج الذي يساهم في تحقيق التكامل ما بين المدخلات و العمليات التحويلية و المخرجات لغرض المراقبة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية للعمليات الإنتاجية, وترتكز عادة فعمليات السيطرة على كمية الإنتاج وجودة الإنتاج و كلف الإنتاج.<sup>1</sup>

**المدخلات:** و هي تعبر عن نواتج نهائية في نظام إدارة الإنتاج أي ما ينتج عن عمليات التحويل و المتمثلة في مخرجات ملموسة و غير ملموسة.

1\_ مخرجات ملموسة: تتمثل في السيارات, ملابس, أدوات منزلية, معدات...

2\_ مخرجات غير ملموسة: تتمثل في الخدمات الخاصة أو العامة كالتعليم, الصحة, الفنادق...<sup>2</sup>

**التغذية العكسية:** تظهر التغذية العكسية بأشكال مختلفة منها الشفوية و المكتوبة أو على صيغة معلومات إلكترونية التي لتوصف ( تتابع) الوضع المادي و السلوكي المستخدم في تصنيع السلع أو الخدمات التي تم الحصول

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> بن طيب هديات، مذكرة ماجستير مرجع سابق، ص 34.

عليها، و أن العنصر الأساسي للتغذية المعكوسة في نظام إدارة الإنتاج هو الاتصالات التي تربط ما بين المدخلات و العمليات التحويلية و عناصر المخرجات من جهة و بين إدارة السيطرة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية من المواضيع التي تلقى اهتماما متزايدا في كافة الجوانب الاقتصادية في العالم، لتأثيرها على الجوانب المختلفة للنشاط الاقتصادي سواء بالنسبة للمؤسسة أو للمستهلك أو للاقتصاد القومي ككل، حيث تعتبر الإنتاجية وتحسين مستواها أحد مفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو الاقتصادي والارتقاء بالقدرة التنافسية للسلع والخدمات.

### المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية

ظل مفهوم الإنتاجية لفترة طويلة من الزمن يشوبه الكثير من الغموض وعدم الوضوح ولذلك تعددت مفاهيمها وستطرق إلى بعض منها:

تعرف الإنتاجية على أنها: "مقياس للعلاقة بين المدخلات والمخرجات".<sup>2</sup>

ويعرفها كل من Richman et forner بأنها: "الاستعمال الكفاء للموارد من قوى بشرية، ومعدات، ومواد خام ورأس المال وغيرها، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات".<sup>3</sup>

ويعرفها Male: "قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 45.

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 198.

<sup>4</sup> عبد العزيز عبدوس، سياسة الإنفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر التنافسية مع التركيز على مؤشر إنتاجية العمل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثالث، بشار الجزائر، 2013، ص 168.

وطبقا لخبراء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فإن الإنتاجية تعني: "كمية الإنتاج لكل عنصر من عناصر العمل".<sup>1</sup>

تعرف كذلك على أنها: "مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج"<sup>2</sup>

وعرفت بأنها: "المعيار الذي يمكن من خلاله قياس درجة حسن استغلال الموارد الإنتاجية، وتشير الإنتاجية إلى كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، وأيضا توضح الإنتاجية العلاقة بين كمية الإنتاج وكمية المستخدمات الداخلة في العملية الإنتاجية".<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف للإنتاجية كالتالي:

هي العلاقة بين الموارد الداخلة في المخلات من موارد بشرية، مواد أولية، آلات... والنتائج عن تلك

المدخلات أي المخرجات، ويمكن اعتبارها مقياس كمي لفعالية العنصر البشري في تحويل المواد الاقتصادية إلى سلع وخدمات.

ويمكن أن نفرق بين الإنتاج والإنتاجية كما يلي:

و من المؤكد أن الإنتاجية ليست مرادفة للإنتاج، فالإنتاج يشير إلى كمية مطلقة من المخرجات، ويشير إلى مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة واحدة من المدخلات، والزيادة في الإنتاج لا تعني بالضرورة الزيادة في الإنتاجية، فالإنتاج هو مخرجات عوامل الإنتاج، بينما الإنتاجية هي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نبيل إبراهيم محمود الطائي، التحليل الاقتصادي في قطاع الصناعة التحويلية (الإنتاجية والتغير الفني)، دراسة قياسية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2014، ص16.

<sup>2</sup> الإنتاجية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد61، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، جسر التنمية منظمة عربية مستقلة، مارس 2007، ص3.

<sup>3</sup> عبد الغفار عبد الله حامد علي، نازك عبد الله حامد علي، العوامل المؤثرة في تحديد الطاقة الإنتاجية وأثرها على تلبية احتياجات المستهلك، ص10.

<sup>4</sup> الإنتاجية و دورها في تحسين التنافسية و زيادة النمو، مؤتمر العمل العربي الدورة الخامس و الأربعون، القاهرة 8\_15 ابريل 2018، ص 7.

و الإنتاج هو " مجموع المراحل المتعاقبة وغير متعاقبة التي تتغير فيها المادة من شكل إلى آخر " أما مفهوم الإنتاجية فهو مفهوم نسبي يتعدى القول بوجود مفهوم مطلق لهذه الفكرة، فهو يتأثر بعوامل و اعتبارات اقتصادية و اجتماعية و فنية و بيئية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الإنتاجية و طرق قياسها

عادة ما نميز نوعين من مفاهيم الإنتاجية هما الإنتاجية الكلية و الإنتاجية الجزئية و كل نوع منها لها طريقة لقياسها وهذا ما سنتطرق إليه انطلاقاً من أنواعها:

1\_ الإنتاجية الجزئية: ... تعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعامل ورأس المال، فهي نسبة بين المخرجات و عنصر واحد من عناصر اللازمة للحصول على المخرجات<sup>2</sup> لذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية الجزئية كالآتي:<sup>3</sup>

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر من عناصر الانتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية: الإنتاجية الجزئية}$$

و يمكن التمييز بين أنواع متعددة من الإنتاجية الجزئية كالتالي:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{العمل}} = \text{إنتاجية العمل: إنتاجية العمل}$$

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{راس المال}} = \text{إنتاجية رأس المال: إنتاجية رأس المال}$$

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد الاولية}} = \text{إنتاجية المواد الأولية: إنتاجية المواد الأولية}$$

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، ( مرجع سابق)، ص 35.

<sup>2</sup> فيصل شيباد، قياس تغيرات الإنتاجية باستعمال مؤشر الموكويست دراسة حالة البنوك الإسلامية خلال فترة 2003\_2009، دراسات اقتصادية إسلامية، مجلد 18، العدد 2، سطيف، ص 156.

<sup>3</sup> انظر: غربي فاطمة الزهرة، إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة العمومية و مؤسسة خاصة دراسة حالة مؤسسة زجاج nover العمومية و الاجر ccb الخاصة خلال فترة 2002\_2006، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير، جامعة حسينية بن بوعلي، قسم العلوم الاقتصادية، 2007\_2008، ص 23.

و يمكن استنتاج ما يلي من خلال تعريف الإنتاجية الجزئية:

\_\_ إن المحتوى الاقتصادي للإنتاجية يشمل كل من عناصر الإنتاج و الإنتاج.

\_\_ إن هذه التعاريف لا تفرق بين عناصر الإنتاج من رأس المال و مواد خام و غيرها.

\_\_ تتميز الإنتاجية الجزئية بالبساطة و سهولة القياس.

2\_ الإنتاجية الكلية: تعود الى كمية السلع و الخدمات التي أنتجت مقارنة مع كمية المدخلات التي استهلكت أو استخدمت لإنتاجها.<sup>1</sup>

و يمكن قياسها بالمعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{الطاقة} + \text{المواد} + \text{العمل} + \text{الرأس مال}}$$

3\_ الإنتاجية الحدية: تعرف الإنتاجية الحدية على أنها<sup>3</sup>: مقدار التغير في المخرجات الذي ينتج عن زيادة المدخلات أو أحد عناصرها بمقدار وحدة واحدة. و يمكن حسابها من الصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الحدية} : \frac{\Delta ot}{\Delta i}$$

و ترمز  $\Delta ot$  الى مقدار التغير في المخرجات

و  $\Delta i$  إلى مقدار التغير في المدخلات

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإنتاجية

إنّ تحسين الإنتاجية ليس مجرد القيام بأداء الأعمال بشكل أفضل ولكن الأساس في أداء الأعمال هو أداؤها بطريقة صحيحة و من أجل تأدية الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، لا بد لنا من معرفة العوامل المؤثرة التي

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ص30.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة إنتاج و العمليات، (مرجع سابق)، ص21.

<sup>3</sup> محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الانتاج و العمليات (مدخل نظمي)، مرجع سابق، ص75.

تتحكم في هذه الطريقة الصحيحة... أي مطلوب معرفة ماهي العوامل التي تؤثر على الإنتاجية وسندكر منها مايلي:<sup>1</sup>

### 1\_ نسبة رأس المال إلى العمل:

تمثل هذه النسبة مقياسا للتعرفيما (للتعرف فيما) إذ تم استثمار مبلغ كاف في المصنع و الآلات و الأدوات و ذلك لجعل استخدام ساعات العمل أكثر فعالية.

### 2\_ ندرة بعض المصادر كالطاقة و المياه و المعادن:

و التي تؤدي إلى خلق مشاكل الإنتاجية, فعلى سبيل المثال فان ارتفاع تكاليف الطاقة سيؤثر على العلاقة بين الكلفة و الحجم بشكل يجعل منها غير اقتصادية.

### 3\_ التغييرات في قوة العمل:

إن هذه التغييرات تتطلب من المنظمات تخصيص مبالغ كبيرة لتدريب و تعليم العاملين و ذلك لكي يتمكنوا من التعامل مع المستجدات التكنولوجية في مجال العمل.<sup>2</sup>  
و هناك عوامل أخرى مؤثرة على الإنتاجية هي:<sup>3</sup>

### 1\_ الإبداع و التكنولوجيا:

إن الاهتمام بالبحث و التطوير و التكنولوجيا يؤدي إلى الإبداع و له تأثير أيضا على الإنتاجية كما و نوعا.

### 2\_ الأنظمة و القوانين و التشريعات:

تمثل الأنظمة و القوانين قيودا على بعض المنظمات و تؤثر على الإنتاجية.

### 3\_ القوة التساومية للقوى العاملة المنظمة:

و التي تؤدي إلى زيادة في الأجور دون زيادة في الإنتاج لها تأثير واضح على الإنتاجية.

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات، مقدمة في ادارة الانتاج و العمليات، مرجع سابق، ص ص 33-34.

<sup>2</sup> انظر: نفس المرجع، ص 34.

<sup>3</sup> احمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج و العمليات، مرجع سابق، ص 25.

4\_ العوامل الإدارية:

وتشمل العوامل الإدارية كل من التخطيط والتنظيم والرقابة وهذا يؤثر حتما على الإنتاجية حيث إن ضعف التخطيط و التنظيم و سوء القرارات المتخذة سيؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الإنتاجية.

5\_ تحفيز العاملين في المنظمة يؤثر على الإنتاجية: فالتحفيز يزيد الإنتاجية و العكس صحيح.

و هناك من صنفها الى عوامل داخلية و خارجية على مستوى المنظمة سنوضحها في الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (01-02): العوامل المؤثرة في الانتاجية

عوامل خارجية		عوامل داخلية	
عوامل هيكل	لوائح تنظيمية	مادية	إنسانية
النظام الاقتصادي	تشريعات العمل و نظمه	أنواع المنتجات	العاملون
النظام الاجتماعي	السياسات العامة للدولة	التكنولوجيا المستخدمة	الهيكل التنظيمي
السكان		الطاقات الإنتاجية	نظم و سياسات العمل
البيئة الأساسية	العلاقات التنظيمية	مصادر الطاقة	أساليب و طرق العمل
		المعدات و التجهيزات	أساليب الإدارة
			القيادة الإدارية

المصدر محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي و العمليات مدخل التحليل الكمي، طبعة 1 دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية، 2007، ص48.

<sup>1</sup> محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي و العمليات مدخل التحليل الكمي، طبعة 1 دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية، 2007، ص48.



## المطلب الرابع: طرق تحسين الإنتاجية

يتكون نظام الإنتاجية من عناصر ثلاثة هي المدخلات و المخرجات و العمليات و هذه العناصر تتأثر بعناصر أخرى هي الهدف و الحدود و البيئة المحيطة و كذلك القرارات و التغذية العكسية التي تسهل الرقابة على نشاط النظام، و إدارة هذا النظام تمثل في العلاقة بين المدخلات (*input*) و المخرجات (*output*). و تشمل المدخلات أربعة عناصر تقليدية و هي " المعدات \_ المواد \_ رأس المال \_ العمال " يطلق عليها *4ms*: (*machines- Mony-materials\_ men*) بالإضافة إلى عنصر خامس غير تقليدي و هو المعلومات، و باستخدام معيار المخرجات فإننا نستدل على ان الإنتاجية تتحسن في إحدى الحالات التالية:<sup>1</sup>

\_ زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات.

\_زيادة المخرجات مع انخفاض المدخلات (و هذه الحالة ممتازة).

\_ زيادة المخرجات و المدخلات و لكن بزيادة أكبر من المخرجات.

\_ انخفاض المدخلات و المخرجات و لكن انخفاض المدخلات أكبر.

\_ ثبات المخرجات مع انخفاض المدخلات.

إن عملية تحسين الإنتاجية تؤدي إلى خفض أسعار السلع والخدمات نتيجة لانخفاض تكلفتها و بالتالي الطلب يزداد عليها مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وهذا يقود إلى زيادة الأرباح مما ينعكس على زيادة المددود على المساهمين و تحفيز دخول مساهمين جدد لهذا المشرع، كما يساعد ذلك على فتح مشاريع جديدة و مساعدة الدول، و من ناحية أخرى تساعد المؤسسات على صيانة آلتها القديمة أو استبدالها بأخرى جديدة و من ناحية أخرى تعمل على رفع المستوى المعيشي للعاملين من خلال تحفيزات و زيادة الأجور و علاوات مما ينعكس على تحسين الإنتاجية.

يعني تحسين الإنتاجية القيام بعمل أشياء عديدة و قياس النتائج بناء على ذلك و الكيفية التي يتم بها إحداث ذلك التغيير أثناء العمل و هناك عناصر ضرورية للنجاح في تحسين الإنتاجية منها: الانتماء لكل من الإدارة و

<sup>1</sup> الإنتاجية و دورها في تحسين التنافسية و زيادة النمو، مؤتمر العمل العربي، مرجع سابق، ص12.

العاملين، المشاركة مما يخلق جو أو مناخ يسوده الثقة المتبادلة الذي يؤدي إلى الإبداع و تنمية و تطوير المهارات و القدرات و تشجيعها.<sup>1</sup>

وكذلك لا بد من مراقبة الجودة حيث إن للجودة أهمية كبيرة على إنتاجية المؤسسة فعن طريقها تتمكن المؤسسة من إظهار درجة دقة إنتاجها، الأمر الذي يكسب ثقة المستهلكين وبالتالي زيادة المبيعات واستقرار منتجاتها في السوق، حيث أن اليوم في عصر المنافسة أصبحت ميزة تنافسية وأساس لتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة وللوصول إلى الجودة المناسبة للمنتج لا بد أن تتصف المراحل الإنتاجية التي يمر بها الإنتاج بالجودة المناسبة، أي أن تحقق الجودة المطلوبة في كافة المراحل الإنتاجية. للوصول إلى الجودة النهائية المناسبة.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: مفاهيم متعلقة بالإنتاجية

كان لا بد لنا المرور ببعض المفاهيم المتعلقة بالإنتاجية كالكفاءة والفعالية والأداء للتفريق بينها وإيجاد العلاقة التي تربطها .

#### المطلب الأول: الكفاءة الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها

ترتبط الكفاءة الإنتاجية بشكل وثيق مع مفهوم الإنتاجية، ويقود كل منهما إلى تحسين الآخر وسنحاول إعطاء بعض المفاهيم كالتالي:

تعرف الكفاءة الإنتاجية على أنها: "قدرة المنظمة على استغلال الموارد (المدخلات)، وبما أننا لا نستطيع قياس مدى استغلال الموارد إلا من خلال المخرجات، فإن الكفاءة تربط بين المواد المستخدمة وبين المخرجات الصالحة التي أنتجت منها".<sup>3</sup>

ويمكن تعريفها على أنها: "تتمثل في قدرة المؤسسة على الاستفادة من امكانياتها في التوفيق بين عناصر الإنتاج التي يجوزتها حتى تتمكن من انتاج السلعة بأقل تكلفة ممكنة وخلال فترة زمنية معينة وحسب المواصفات المحددة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أنظر : الإنتاجية و دورها في تحسين التنافسية و دورها في زيادة النمو، مؤتمر العمل العربي، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> بنية عمر، مرجع سابق، ص 67.

<sup>3</sup> محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداة، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص 77.

<sup>4</sup> بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية(مدخل تحليلي)، مرجع سابق، ص 47-48.

وتعرف على أنها: "مؤشر لحسن استغلال الموارد، وتمثل القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف"... ويعبر عليها بالعلاقة الرياضية التالية:<sup>1</sup>

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المدخلات المخططة للمخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}}$$

ومن خلال التعاريف السابقة : يمكن اعتبار الكفاءة الإنتاجية على أنها الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة الأكثر ملائمة التي تحقق أهداف المؤسسة الإنتاجية، ويؤدي ذلك إلى أفضل إنتاج بأقل تكلفة.

وتكون العملية الإنتاجية بكامل كفاءتها إذا توفرت فيها الخصائص التالية:<sup>2</sup>

1/ لا يمكن رفع مستوى الكفاءة إلا من خلال الإضرار بطرف آخر أو أكثر.

2/ لا يمكن الحصول على مزيد من المخرجات إلا بزيادة المدخلات.

3/ لا يمكن أن يتحقق الإنتاج بتكلفة أقل مما هي عليه.

### العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية:

نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه زيادة الإنتاجية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بات من الضروري دراسة العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية، وقد صنف الباحثين هذه العوامل إلى:<sup>3</sup>

#### 1/ تصنيف منظمة العمل الدولي (ilo)

قام أخصائيو منظمة العمل الدولي بتقسيم العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية إلى ثلاثة هي:

– مجموعة العوامل العامة، العوامل الفنية والتنظيمية، العوامل البشرية.

ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل نظمي)، مرجع سابق، ص 77-78.

<sup>3</sup> انظر: بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية (مدخل تحليلي)، مرجع سابق، ص 49-50.

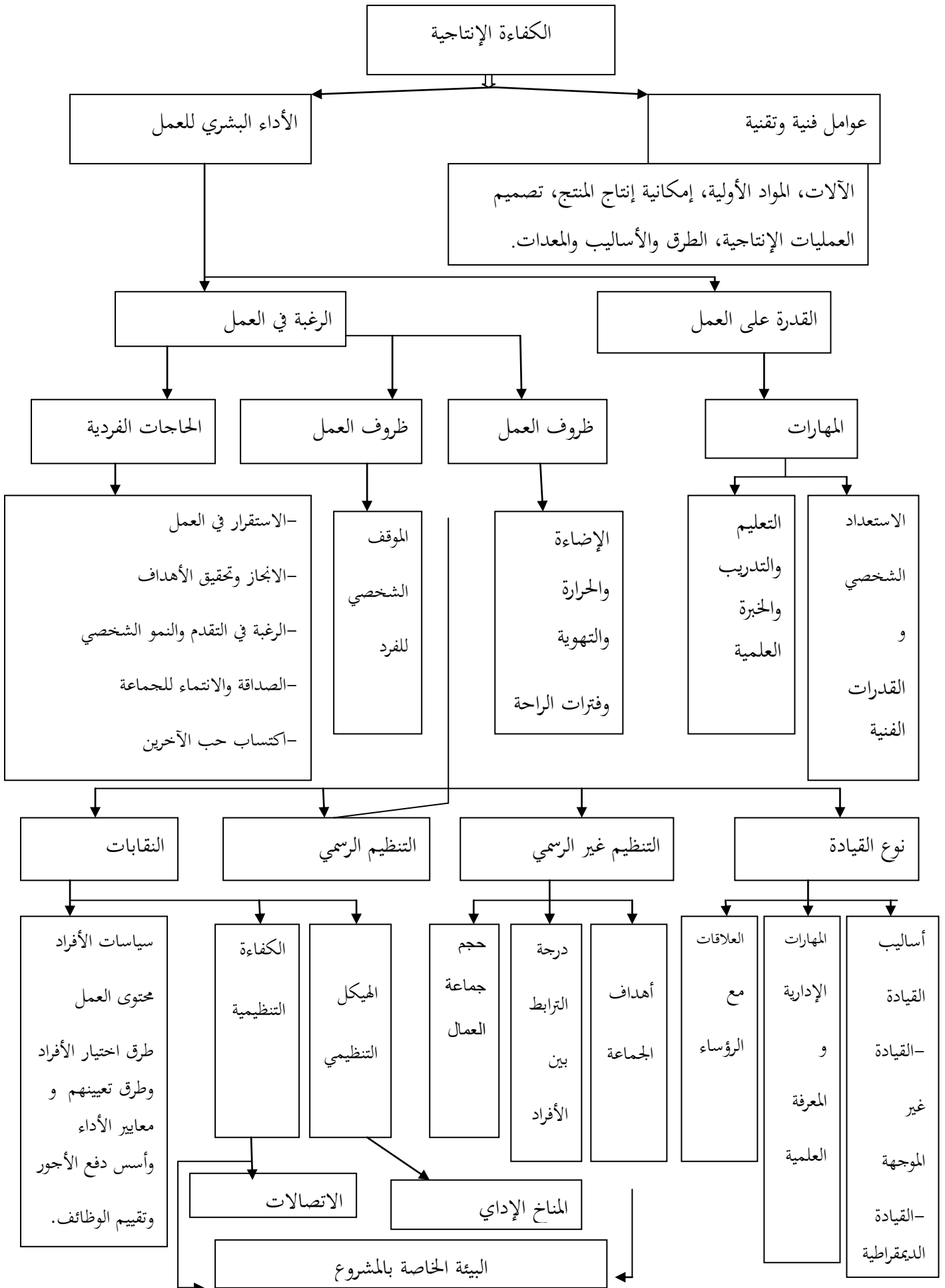
الجدول رقم (02-02): تصنيف مكتب العمل الدولي للعوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية

العوامل العامة	العوامل الفنية والتنظيمية	العوامل البشرية
1- الطقس (الظروف الجوية والمناخية والأمطار والرياح وغيرها).	1- حجم الإنتاج ودرجة استقراره.	1- العلاقة بين الإدارة والعاملين.
2- التوازي الجغرافي للموارد الطبيعية	2- جودة المواد الأولية وانتظام تدفقها.	2- الأحوال الاجتماعية والنفسية.
3- السياسات المالية التي تتبعها الدولة.	3- الأجهزة والوسائل الرقابية.	3- الأجور الشخصية.
4- التنظيم العام لسوق العمل في الدولة.	4- جودة المنتجات.	4- درجة التوافق أو التكيف مع العمل والارتباط به.
5- نسبة القوى العاملة إلى مجموع السكان، نسبة البطالة.	5- الترتيب الداخلي والموقع الجغرافي للمصنع.	5- التعب الجسماني أثناء العمل.
6- توافر مراكز البحث العلمي و التكنولوجيا (التقني).	6- الصيانة والخدمات الهندسية الخاصة بالأمان، الصوت، التهوية وغيرها.	6- تركيب القوى العاملة من حيث السن والجنس والمهارة والإعداد الفني.
7- التغيرات في تركيبة أو بنية المنتجات.	7- نوعية أدوات الإنتاج وسهولة الحصول عليها، وتداولها بين العمال.	7- روح التنافس في مجال الإنتاج.
8- أثر المشروعات ذات الكفاءة المنخفضة ونسبة إنتاجها إلى الحجم الكلي للإنتاج.	8- درجة استخدام الأدوات.	
	9- كمية المكائن المتاحة لكل عامل.	
	10- طول مدة ساعات العمل اليومي وكيفية توزيعها.	
	11- طرق اختيار الأفراد.	

المصدر: بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2011، ص51.

2/ أسلوب البروفيسور سايرميستر : حيث قام بتجميع العوامل المختلفة التي تؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية إلى مجموعتين رئيسيتين هم-العوامل الفنية والعوامل الإنسانية.

الشكل رقم (02-02): العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية



المصدر: بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2011، ص53.

### المطلب الثاني: الفاعلية وطرق قياسها

يؤدي الاهتمام بالفاعلية والعمل على تحسينها إلى زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، وإضفاء مرونة إلى تحركات المبيعات ونشاطها، وهذا ما يؤثر على جودة المشتريات وتكلفتها وعليه يمكن تعريف الفاعلية كالتالي:

-تعتبر الفاعلية: "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف على أرض الواقع".<sup>1</sup>

وهي: "نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة أو المتوقعة، فهي تركز على جانب المخرجات من العملية الإنتاجية، وتتعلق بمدى تحقيق الأهداف".<sup>2</sup>

-والمنظمة عندما تخطط الأهداف تراعي أو تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق ضمن إمكانياتها المتاحة في الظروف البيئية المتوقعة، كما أن المنظمات تتجنب الأهداف المشكوك في تحقيقها بسبب التهديدات قوى البيئة الخارجية أو قلة الإمكانيات.... ويعرف بيتر دراكر: "الفاعلية هي: إنجاز الأشياء الصحيحة"<sup>3</sup>

ومن أمثلة قياس الفاعلية:<sup>4</sup>

-قياس الفاعلية للبعد النوعي: مثل رتبة أو صنف المنتج، مستوى الخدمة.

-قياس الفاعلية للبعد الكمي: مثل عدد الغرف الجاري تنظيفها.

-قياس الفاعلية للبعد الزمني: مثل فترة الانتظار.

-قياس الفاعلية لكلفة السعر: مثل كلفة الوحدة.

ومما سبق يمكن أن نحصل على الفاعلية في فندق ما لعدد الغرف الجاري تنظيفها إلى عدد الغرف المخطط لتنظيفها يعطي مؤشر لفاعلية عملية التنظيف لذلك الفندق.

<sup>1</sup> محمود أحمد فياض، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل نظمي)، مرجع سابق، ص83.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص227.

<sup>3</sup> محمود أحمد فياض، إدارة الإنتاج و العمليات، مرجع سابق، ص83.

<sup>4</sup> انظر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص227.

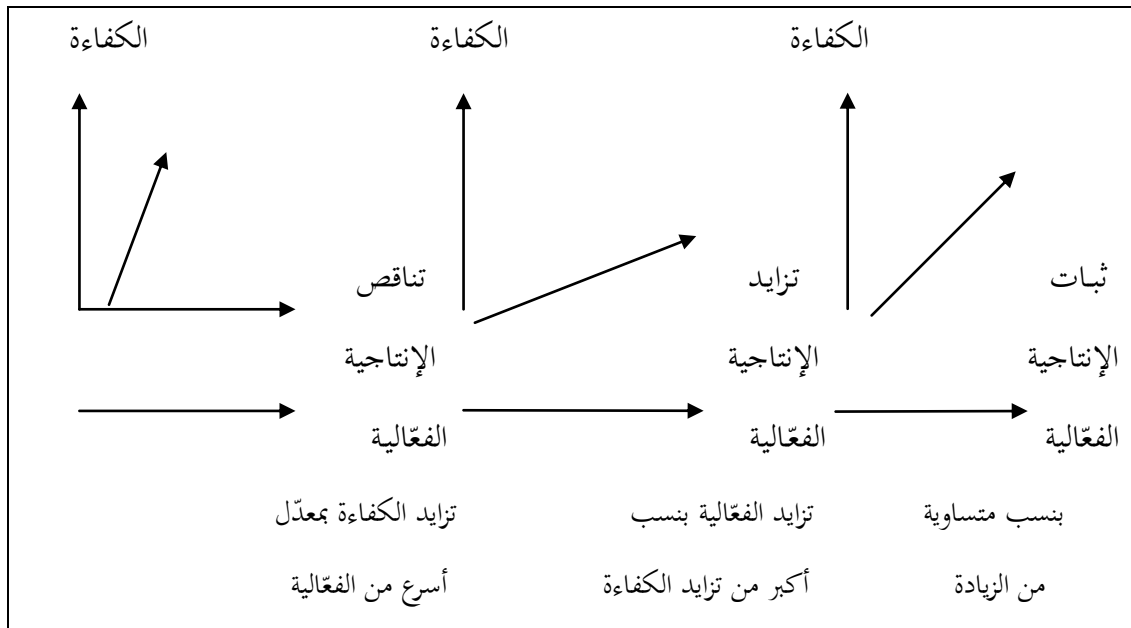
-وكما سبق وذكرنا أن الفاعلية تعتمد على عمل الأشياء الصحيحة، فإن الكفاءة هي إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، والجدول التالي يبين مقارنة بين الكفاءة والفاعلية<sup>1</sup>

الجدول رقم (02-03): الفرق بين الكفاءة والفاعلية

السمات	الكفاءة	الفاعلية
محور التركيز	طريقة الإنجاز	النتائج المرغوبة
الغاية	عدم الفشل	تحقيق النجاح
التوجهات	استمرارية عمل النظام	إستراتيجية مع الالتزام بالأولويات
التطوير وإيجاد بدائل أفضل	غير مستهدف	مستهدف
الاستجابة للتغيير	بعد حدوثه	قبل حدوثه
مرونة الاستجابة	قليلة	كبيرة
النمو	غير مستهدف	مستهدف
الإنجاز	يتم توثيقه	يتم تقويمه

المصدر: ، محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدارة، إدارة الإنتاج والعمليات، (مدخل نظمي)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010ص84.

الشكل (02-03): الحالات الثلاث للإنتاجية



المصدر: بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في احصاء والاقتصاد التطبيقي، معهد التخطيط والإحصاء، الجزائر، 2006، ص17.

<sup>1</sup> محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدارة، إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل نظمي)، مرجع سابق، ص84.

## المطلب الثالث: الأداء والعوامل المؤثرة عليه

يعد الأداء مؤشرا هاما تبني عليه العديد من القرارات الهامة فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا وإيجابا، ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة وذلك ينعكس على مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها، ويمكن إعطاء بعض التعاريف للأداء كآآتي:

-الأداء هو: "القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة".<sup>1</sup>

-ويعتبر الأداء: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكيفية والكمية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا لبرنامج مسطر وأهداف محددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة".<sup>2</sup>

-وقد عرف Eeeles الأداء بأنه: "انعكاس لقدرة المنشأة وقابليتها الطويلة الأجل والتي تتعلق بأهداف البقاء والتكيف والنمو".<sup>3</sup>

-وباستثناء التعاريف السابقة التي تنظر إلى الأداء ، هناك من يركز حول ربطه بالفاعلية والكفاءة والشكل التالي يوضح هذا المفهوم:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، شركة عرسية للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص54.

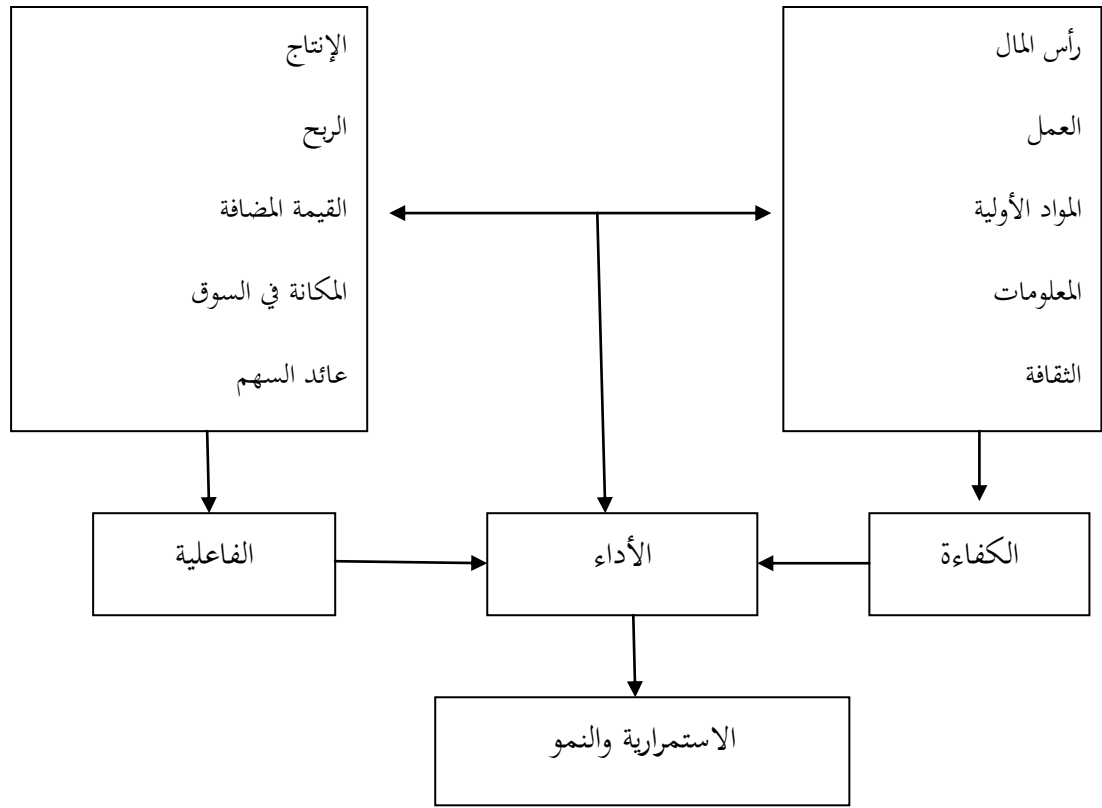
<sup>2</sup> عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر2001، ص86.

<sup>3</sup> بشرى عبد الحمزة عباس، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية، المحور الإداري، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، 2008، ص124.

<sup>4</sup> عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مرجع سابق، ص88.



الشكل (02-04): الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية



المصدر: عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص 88.

- حيث تعتبر كل من الكفاءة والفاعلية ركائز الأداء، وبما أن الاستغلال الأمثل للموارد من رأس مال، عمل... يؤدي إلى تعظيم الكفاءة والفاعلية التي تؤدي بدورها إلى تحقيق النتائج المرغوبة، وبالتالي بقاء استمرارية المؤسسة.

### العوامل المؤثرة في الأداء

انطلاقاً من كون الأداء يتكون من بعدين أساسيين هما الكفاءة والفاعلية وأنه متغير تابع لعدة متغيرات، فإنه يوجد اختلاف بين الباحثين حول تحديدها بدقة لأنها متداخلة فيما بينها ومن أهم العوامل نجد:

### 1/العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

والتي تمثل المحيط الداخلي للمؤسسة وهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:<sup>1</sup>

#### أ/العوامل التقنية:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.

- نوعية المنتج، شكله، ومدى مناسبة التغليف له.

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج.

- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي.

#### ب/العوامل البشرية: تضم كل من:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.

- مستوى تأهيل الأفراد.

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

- نظامي المكافآت والحوافز.

- الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين.

<sup>1</sup> انظر: عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص 93-94.

-نوعية المعلومات.

## 2/العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

وتمثل المحيط الخارجي لها وهي:<sup>1</sup>

### أ/العوامل الاقتصادية:

وتنقسم إلى عوامل اقتصادية عامة كمعدلات النمو الاقتصادي، معدلات التضخم، وأخرى قطاعية كدرجة المنافسة، توفر اليد العاملة المؤهلة، توفر المواد الأولية...

وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في المدى القصير عكس العوامل الاقتصادية العامة التي تنعكس على أداء المؤسسة بصفة غير مباشرة وعلى المدى الطويل.

### ب/العوامل الاجتماعية والثقافية:

والتي تتميز بأنها من أهم العوامل التي يصعب على المؤسسة التحكم فيها نظرا لأن العنصر البشري يختلف في سلوكه، قيمه، مبادئه، وتمثل العوامل الاجتماعية في المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية، وقناعات وعادات الأفراد، أما العوامل الثقافية فهي نماذج للقيم الأخلاقية و التيارات الفكرية للمجتمع،

### ج/العوامل السياسية:

تتمثل في السياسة الخارجية، الاستقرار السياسي و الأمن للدولة، انتشار الأحزاب السياسية، و بما أن التغييرات السريعة و المفاجئة لهبطه العوامل تنعكس على أداء المؤسسة فإنه يتوجب عليها التكيف هذه التغييرات وفق مصالحها.

### د/العوامل التكنولوجية:

و هي عبارة عن المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداع التكنولوجي، و تداول براءة الاختراع...

<sup>1</sup> انظر: مفيدة عيسى يجياوي وآخرون، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 49-50.

و يجب على المنظمة متابعة التطورات التكنولوجية، لأنها تساهم في تحديد جودة المنتجات و كيفية معالجة المعلومات، و تحديد حجم التكاليف.

— و بشكل عام يمكن القول أن أداء المؤسسة يتأثر بعدة عوامل يصعب حصرها و تصنيفها مما أدى الى صعوبة تحديد نوع بعض العوامل كحجم المؤسسة أو ثقافتها، حيث أن تأثيرها مهم على المنظمة كما يصعب تحديدها أو التحكم فيها.

### المطلب الرابع: العلاقة بين الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية

يهدف الحديث عن العلاقة بين الإنتاجية و الكفاءة و الفعالية إلى تسليط الضوء إلى درجة تكامل بين هذه المفاهيم و فيما يلي أهم بيان لجوانب علاقة بينها:<sup>1</sup>

— الإنتاجية أشمل و أعم من الكفاءة و الفعالية و تتعلق بالكم الإنتاجي بشكل أساسي، و تكثر العوامل المؤثرة عليها مما يصعب تحديد المشكلة، فبرغم من معرفة أصحاب الحرف و المنتجون بأن بعض العاملين أسرع و أكثر مهارة من غيرهم و أن بعض المعدات أيسر و أكثر إنتاجا من غيرها إلى أن تطوير الإنتاجية بقي على ممر السنين مرهونا بالتطور التكنولوجي و الإداري و تطوير ثقافة العاملين و مستوياتهم و تطوير وسائل و فعالة لقياس الكفاءة و الفعالية.

— يتطلب تحسين الإنتاجية اختيار أفضل البدائل المتاحة من العاملين و الآلات و المعدات و الأساليب و تكنولوجيا الإنتاجية و مشاركة العاملين إلى أن الكفاءة تتطلب السعي لتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات، و كمثال: نجد أن بعض المستثمرين يوظف تكنولوجيا آلية الإنتاج و مع ذلك فإن كم المخرجات الصالح للبيع يختلف من مصنع الى آخر.

— لا يشكل انخفاض كمية الإنتاج عيب في العملية الإنتاجية حيث يكون الطلب على المنتج منخفض في هذه الحالة بين مقياس الكفاءة أن المنتج هو الذي خطط لإنتاج ذلك الكم القليل بما يتناسب مع حجم الطلب عليه.

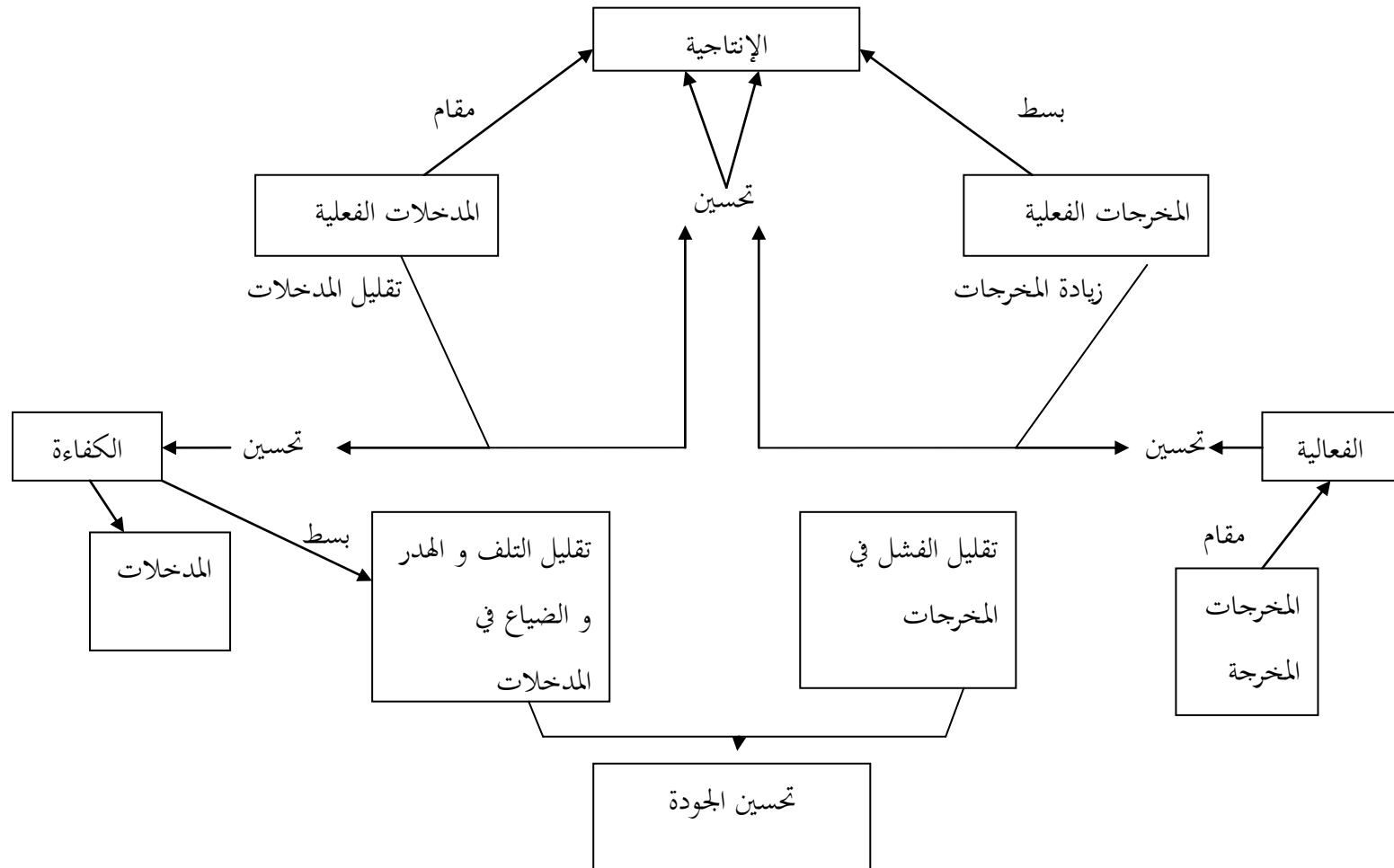
— يتم في الغالب حساب الإنتاجية بالوحدات بينما يتم حساب الكفاءة و الفعالية بنسب مئوية.

<sup>1</sup> أنظر: محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل نظمي، مرجع سابق ص 48.

— تتمتع العملية الإنتاجية بكامل عافيتها عندما يتم إنتاج أكبر قدر ممكن من المنتج باستخدام ما هو متاح من الموارد ( الإنتاجية) مطابقة لما تم التخطيط له ( الفعالية) و يكون المنتج خالي من العيوب ( الكفاءة) و تكون جودة المنتج ( ارتفعت أو انخفضت) مطابقة لمواصفات التي تتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء و قدرتهم على الدفع.

— و في الأخير سنحاول الإلمام بالعلاقة بين الجودة و كل من الإنتاجية الكفاءة و الفعالية من خلال الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم(02-05): العلاقة بين الجودة والانتاجية والكفاءة والفعالية



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص48.

— يوضح الشكل المكونات ( بسط و المقام) لكل من الإنتاجية و كفاءة و فعالية، و من المعروف أن تحسين

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص48.

نسبة رياضيا يجري عند ارتفاع قيمة البسط أو انخفاض قيمة المقام و عليه إن تحسين و رفع مستوى الجودة يؤدي إلى:<sup>1</sup>

\_\_ تقليل الفشل في المخرجات: أي زيادة المخرجات الفعلية (زيادة بسط كل من الإنتاجية و الفاعلية) و بالتالي يؤدي إلى تحسينها.

\_\_ تقليل التلف و الهدر في المدخلات.

\_\_ ان تخفيض المقام لكل من إنتاجية و الكفاءة يؤدي إلى تحسينها و لا شك في ذلك سيقبل الكلف و يزيد الأرباح.

و المحصلة أن تحسين الجودة يؤدي إلى تحسين صورة المنتج لدى العملاء و ذلك يمكن المؤسسة من زيادة الأسعار و المبيعات و زيادة الحصة السوقية و يؤدي كل ذلك إلى زيادة الإيرادات كما يؤدي إلى تقليل التلف في المدخلات و تخفيض كلف الصنع و تقديم الخدمات و بالتالي زيادة ربحية المنظمة إذا لتحسين الجودة أهمية كبيرة في زيادة كفاءة و فعالية و إنتاجية المنظمات.

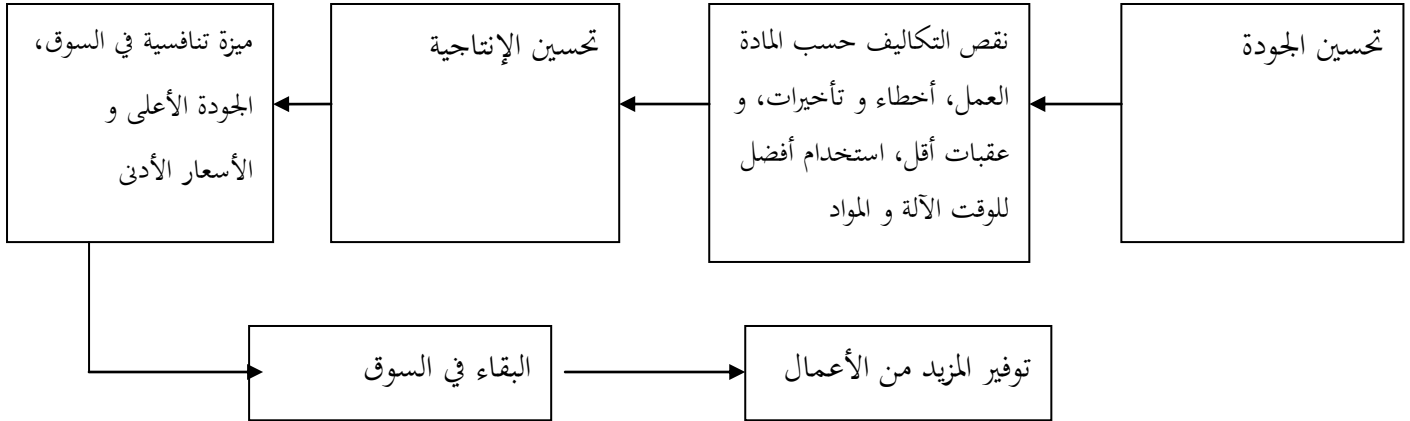
### \_\_ العلاقة بين الإنتاجية و الجودة

إن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض التكاليف و التخلص من الأخطاء و المعيبات و هذا ما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية بطريقة تضمن البقاء في السوق و كسب ميزة تنافسية إذ أن الإنتاجية هي في الحقيقة ليست مشكلة الكم في الإنتاج و إنما هي إنتاجية الوحدات الصالحة ( ذات الجودة حسب المواصفات المعتمدة)، و الشكل التالي يوضح العلاقة بين تحسين الجودة و تحسين الإنتاجية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص49.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2007، ص41.

الشكل رقم (02-06): العلاقة بين تحسين الجودة وتحسين الإنتاجية



المصدر: <sup>1</sup>نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2007، ص42

وعليه من خلال الفصلين اللذان تطرقنا إليهما نجد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء نتيجة للرقابة المطبقة على جميع المستويات وبالتالي تكون نسبة المعيبات قليلة إلى منعدمة تقريبا وهذا ما تسعى إليه جل المؤسسات الإنتاجية للحصول على شهادة الايزو وبالتالي تحقيق نسبة الإنتاج المتوقعة بالمواصفات المتوقعة وعليه تحسين الإنتاجية والدخول في رهان المنافسة وتحقيق أفضل الأرباح.

## خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإحاطة بمفهوم الإنتاجية وأنواعها وطرق قياسها وسبل تحسينها؛ فابتدأنا بمحاولة بلورة مفهوم الإنتاج وعناصره، ثم تطرقنا إلى مفهوم الإنتاجية على أنها مقياس لكفاءة وفعالية العنصر البشري والجهد المبذول للعامل في تحويل المواد الاقتصادية إلى سلع وخدمات.

وتتأثر الإنتاجية بعوامل عديدة منها فنية وإدارية... وتتفاعل هذه العوامل فيما بينها من أجل تحسين الإنتاجية؛ وعليه هناك العديد من الطرق لتحسينها كإهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر من أهم عناصر الإنتاج أو الإهتمام بأدوات العمل وصيانة الآلات أو استبدالها، وانتهاج إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيق معايير الجودة في العمل .

ثم انتقلنا إلى تحديد الفرق بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية وإيجاد العلاقة بين الجودة والإنتاجية حيث أن للجودة دور كبير في تحسين الإنتاجية من خلال إنتاج سلع وخدمات تلي رغبات وحاجات الزبائن مما تعود على المؤسسة بالفائدة.



# الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لمؤسسة

صفاكيت بتيسميت

تمهيد:

انطلاقاً من الجانب النظري وتدعيم المعلومات واختبار صحة الفرضيات وبما أن موضوعنا يدور حول الإنتاجية ارتأينا إلى اختيار وحدة **SOFAC** للأغطية النسيجية لمزاولة التربص التطبيقي باعتبارها مؤسسة مختصة في إنتاج الأغطية؛ وبما أن المؤسسة رائدة في هذا المجال وتسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وللحصول على شهادة الإيزو وأيضاً لانعدام منافسيها في المنطقة قد اخترناها لإعطاء نظرة مفصلة عن جودة المنتجات وحول اهتمامها بتحسين الإنتاجية .

وللقيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم العمل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** كان حول المؤسسة كتقديم عام .

**المبحث الثاني:** الدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية.

## المبحث الأول: تقديم لمؤسسة صوفاكت (SPFACT)

تعتبر شركة الأغذية النسيجية صوفاكت SOFACT إحدى الفروع المتبقية عن وحدات الإنتاج للشركة العمومية الاقتصادية couvertex.

وستقوم من خلال هذا المبحث بتقديم نظرة عامة حول المؤسسة من منتجاتها ووظائفها وأهدافها.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة صوفاكت

#### أولاً: نشأة المؤسسة

خلال الستينات وبعد الإستقلال نشأت مؤسسة SONITEX المتخصصة في الصناعة النسيجية، مديرتها العامة بالجزائر العاصمة التي تشرف على جميع المؤسسات النسيجية عبر الوطن.

وفي سنة 1982م انشقت إلى مجموعة من المؤسسات المتخصصة نذكر منها:

-ENADITEX: هي مؤسسة متخصصة في توزيع المواد النسيجية.

-COTTEX: هي مؤسسة متخصصة في الصناعة القطنية وخياطة الأقمشة وغيرها.

-ELATEX: هي مؤسسة متخصصة في الصناعات الصوفية.

وفي سنة 1983 في إطار توسيع النشاطات الصناعية عبر الوطن، أبرمت مؤسسة SONITEX عقد مع مؤسسة PECSTAR في بومباي بالهند لإنشاء مركب لصناعة الأغذية النسيجية والخيط الخشن في تيسمسيلت باسم couvertex وبقيت أشغال هذا المشروع في طور الإنجاز إلى غاية 1987.

ولكن لم تدم المؤسسة إلا عشر سنوات، وفي نهاية 1997 وبقرار رقم 02 للجمعية العامة للصندوق القابض للصناعة النسيجية، قرر حل هذه المؤسسة وتوزيع الممتلكات على المؤسسات الفرعية الجديدة، وانبثقت عنها مؤسسة صوفاكت SOFACT.

وفي سنة 2016 تم تحويل المؤسسة من اسم sofact إلى TDA<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدير مؤسسة صفاكت.

### ثانيا: تعريف المؤسسة

هي شركة ذات أسهم رأسمالها قدره مليون دينار جزائري، وهي شركة فرعية منبثقة عن وحدات الإنتاج للشركة العمومية الاقتصادية COUVERTEX وذلك طبقا للقرار رقم 02 لمجلس الصندوق القابض للصناعة النسيجية المنعقد بتاريخ 9-11-1997 بمقره الاجتماعي الكائن ب22 شارع المعدومين العناصر الجزائر، وبدأت النشاط لأول مرة تحت هذا الاسم بتاريخ 15-03-1998م.

تستعمل المؤسسة في إنتاجها المادة الأولية 100% Acrylique وهي صوف اصطناعية مشتقة من البترول يتم استيرادها من الخارج.

ويقدر عدد العمال الإجمالي للمؤسسة ب267 عامل يتمتعون بكامل امتيازات القطاع العام من تأمينات، عطل...<sup>1</sup>

ثالثا: البطاقة التقنية للمؤسسة

التسمية: مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية

الرأسمال الاجتماعي عند الإنشاء: 1.000.000 دج، ب200 سهم.

الرأسمال الاجتماعي ابتداء من 24-06-2000: 700.000.000 دج، ب1400 سهم وهذا حسب تقرير الجمعية لمؤسسة صوفاكت في 2000.

المؤسسة الأم: couvertex tissemilt.

تاريخ الإنشاء: 15-03-1998.

رقم السجل التجاري: 98b7002021.

رقم الضمان التجاري: 3832463057.

المساحة الكلية: 10 هكتار و03 وحدات.

<sup>1</sup> مدير الإنتاج لمؤسسة صوفاكت.

### المساحة المغطاة: 5.3 هكتار

الطاقة الإنتاجية السنوية: 1.000.000 غطاء سنويا و2000 طن من الخيط الحشن، ألا أن الإنتاج الحالي لا يتعدى 450.000 غطاء سنويا حيث لا يتجاوز 2000 غطاء في اليوم لكون المؤسسة لا تعمل إلا بفوج واحد بدل ثلاث أفواج كما صرح لنا به نائب رئيس المديرية التقنية.

يقدر عدد العمال الإجمالي بـ 267 عامل يصنفون كالتالي:

الإطارات: 24 عامل.

عمال المراقبة: 48 عامل.

عمال التنفيذ: 195 عامل.

رابعا: موقع المؤسسة

تقع المؤسسة الجزائرية للمنسوجات صوفاكت في الشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت حيث تبعد عنها حوالي 1 كلم مما جعل موقعها استراتيجيا كونها تقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها، تربيع المؤسسة على مساحة تقدر بـ 10 هكتار و3 آارات مع أن المساحة المغطاة 503 هكتار أين توجد الورشات والمخازن والإدارة...

### المطلب الثاني: منتجات ووظائف وأهداف المؤسسة

كما سبق وذكرنا أن مؤسسة صوفاكت تختص في صناعة الأغطية النسيجية وذلك عن طريق تضافر جهود عامليها داخل الوظائف المسطرة في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

أولا: منتجات المؤسسة

1) نشاط المؤسسة: مؤسسة صوفاكت مختصة في إنتاج وتسويق الأغطية النسيجية المصنوعة من مادة الأكريليك المستوردة من عدة دول أهمها: اسبانيا، تركيا، الولايات المتحدة الأمريكية، المكسيك واندونيسيا.

كما تنتج المؤسسة الخيوط الغليظة، التي تباع في الغالب في القطاع الخاص بالنسيج التقليدي، وللإشارة فإن مادة الأكريليك مشتقة من البترول وهي سهلة الاشتعال، كما أن سعرها يتغير بتغير أسعار النفط.

تقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بمليون غطاء و2000 طن من الخيوط الغليظة سنويا إلا أن الإنتاج الحالي للمؤسسة لا يتعدى 569 ألف غطاء سنويا، كون المؤسسة لا تعمل إلا بفوج واحد عوض ثلاث أفواج.

**(2) خصائص منتجات المؤسسة:** تتميز بخصائص تقنية تتمثل في الصلاحيات الطويلة، كما أن المؤسسة تهتم بتحسين نوعية منتجاتها من أجل :

- زيادة نسبة الأرباح وإرضاء المستهلكين.
- الحصول على أسواق جديدة.
- إرضاء الموزعين.

### **(3) مهام المؤسسة:**

تتنوع مهام المؤسسة بين مايلي:

**ضمان الإنتاج:** حيث تسعى المؤسسة دائما إلى رفع نسبة الإنتاج وتحقيق ربح.

**ضمان البحث والتقدم:** حيث تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين نوعية إنتاجها وخلق أنواع جديدة، حيث تمكنت المؤسسة سنة 2000م إنتاج نوع جديد من الأغطية وذلك باستيراد أغطية نصف مصنعة من كوريا وإكمال صنعها في المؤسسة.

**ضمان البيع والتوزيع:** حيث تقوم المؤسسة بتحديد كمية الطلب وتعامل مع العديد من المؤسسات كالمستشفى والشركات العسكرية والشرطة والجامعة...

### **ثانيا: وظائف المؤسسة**

من بين الأهداف الرئيسية لإنشاء مؤسسة صوفاكت هو توفير متطلبات السوق الداخلية والتقليل من عبء التكاليف المرتفعة للإستيراد، إذ أصبحت المؤسسة تمون نسبة كبيرة في السوق المحلية من الأغطية النسيجية، نظرا لجودة منتجاتها وقدرتها الكبيرة على المنافسة. ومن أجل تحقيق أهدافها تقوم المؤسسة بتسطير برنامج سنوي

لتحقيقه بتجنيد كل الطاقات الإنتاجية وتضافر جهود كل المديرين الموجودة على مستوى المؤسسة لهذا الغرض تقوم بمجموعة من الوظائف تقسمها حسب الاختصاص كما يلي:

### في المجال الاجتماعي:

- استغلال كل الوسائل المتوفرة للحفاظ على صحة العمال ونظافة محيط العمل خلال العملية الإنتاجية.
- تقديم تحفيزات مالية للعمال عند تحقيقهم للإنتاج المبرمج بنسبة تفوق 20%.
- توفير بعض الخدمات للعمال كالنقل، العلاج، العلاوات ...
- منح سلفات للعمال عند الحاجة إليها.
- منح علاوة الخبرة المهنية IEP

### في المجال الاقتصادي والمالي:

- توفير المبالغ المالية اللازمة لشراء متطلبات الإنتاج وضمان استمراريتها.
- مراقبة المخزون ومراقبة الآلات وقطع الغيار باستمرار لتجنب أي عطل أو أي حالة طارئة من شأنها أن توقف عملية الإنتاج.
- استغلال أكبر قدر ممكن من الطاقات الإنتاجية.
- تسديد أجور العمال في الآجال المحددة.
- توزيع جزء من الأرباح المحققة على العمال

### ثالثا: أهداف المؤسسة ودورها في الاقتصاد الوطني:

ككل المؤسسات تحرص مؤسسة صوفاكت على بقائها في السوق، وهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها مايلي:

1/ المحافظة على هذا المكسب الكبير وهو مركب الأغطية النسيجية والذي يعتبر من الهياكل القاعدية في الصناعة النسيجية.

2/ استعمال أحدث الوسائل المتطورة في الإنتاج بغرض تحديث مواصفات الإنتاج.

3/ التفاني في العمل للحصول على شهادة الإيزو ISO للجودة والتنوع.

4/تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بغرض تطوير المؤسسة في الإقتصاد الوطني .

5/كسب رضا المستهلكين.

6/الحصول على أسواق جديدة.

7/التسيير العقلاني والجاد للمؤسسة لضمان البقاء والإستمرار والتطور.

### دور المؤسسة في الإقتصاد الوطني:

لقد ورثت المؤسسة صوفاكت مديونية ضخمة عن المؤسسة الأم، بالرغم من هذا المشكل بقيت ظروفها الإنتاجية و التجارية و التسويقية في تحسن مستمر بل أكثر من ذلك أصبحت تساهم بشكل كبير في تدعيم خزينة الدولة عن طريق الضرائب التي تدفعها بانتظام لمصلحة الضرائب.

تشغل المؤسسة عدد لا بأس به من العمال إذ يساهم في امتصاص البطالة.

تعتبر ولاية تسمسيلت من الولايات النائية التي تفتقر إلى المؤسسات الاقتصادية، لذا نجد مؤسسة صوفاكت تساهم بشكل كبير في فك العزلة عن هذه المنطقة و تحاول أن تعطي لها طابعا صناعيا إلى جانب الطابع الفلاحي الذي يطغى عليها.

### المطلب الثالث: التحليل الوظيفي للهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت

اعتمدت مؤسسة صوفاكت هيكلا تنظيميا مع طبيعة و حجم أنشطتها، إذ يأتي في قمة الهيكل المدير العام الذي يشرف على قسم المنازعات القضائية و أمانة مجلس إدارة المؤسسة و على مصلحة الأمن الوقائي، كما يقوم بعملية المراقبة و التنسيق بين مختلف المديريات المكونة للمؤسسة في:

\*المديرية التقنية

\*مديرية المواد البشرية

\*مديرية التجارة و التسويق

\*مديرية المالية و المحاسبة



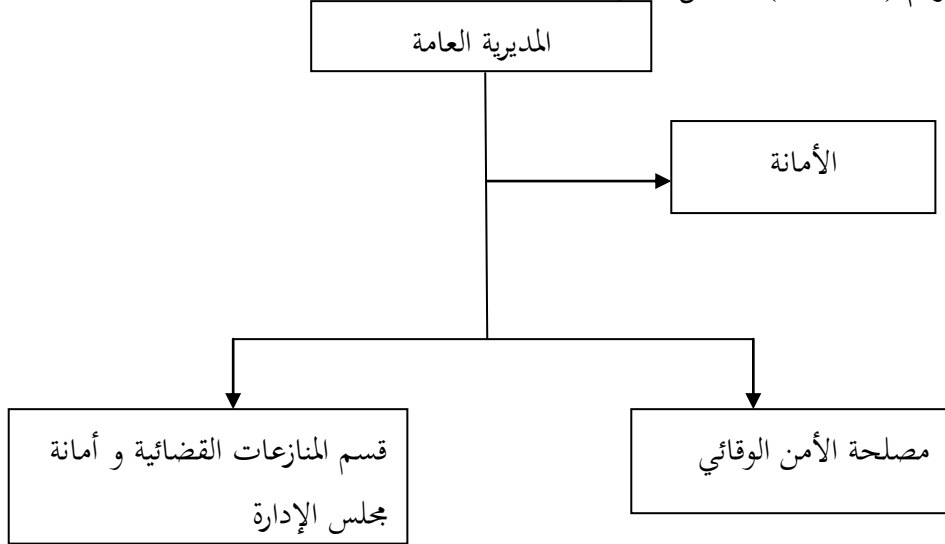
أولاً: القسم الإداري و المالي للمؤسسة

يعد القسم الإداري من أهم الأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة، بالنظر إلى كثرة المهام الموكلة إليه، فهو المسؤول الأول على تسيير المؤسسة.

1\_ المديرية العامة و مجلس الإدارة:

يوجد على رأس مؤسسة صوفاكت الرئيس المدير العام، وهو شخصيا يقوم بوظيفتين معا وهما التسيير المالي و الإداري للمؤسسة وهذا بإشرافه على المديرية العامة، ويرأس مجلس الإدارة عند اجتماعه وهذا حسب ما جاء في القانون التأسيسي للمؤسسة.

\_الشكل رقم (03-01): هيكل المديرية العامة



أ\_ المدير العام: يسهر على التسيير الجيد للمؤسسة، و تطبيق البرنامج السنوي المسطر بأكبر نسبة ممكنة.

ب\_ قسم المنازعات القضائية و أمانة مجلس الإدارة: فهو مكلف ببرمجة اجتماعات مجلس الإدارة للمؤسسة، ويقوم بتحرير الاستدعاءات لأعضاء مجلس الإدارة و إرسالها رفقة الملف المراد دراسته في أجل أقصاه 8 أيام على الأقل قبل موعد الاجتماع، و بعد الانتهاء يقوم بتحرير محضر للاجتماع و يمضى من طرف الرئيس و عضوين معا في نفس الاجتماع.

كما أنه مكلف بدراسات الإجراءات الإدارية و القانونية الخاصة بميدان القضاء في القسم الاجتماعي، القسم الاستعجالي و الميداني.

ج\_ مصلحة الأمن الوقائي: هذه المصلحة مكلفة بأمن المؤسسة و الوقاية من الأخطار التي قد تنجم.

### 2\_ مديرية المالية و المحاسبة:

تعتبر مديرية المالية و المحاسبة أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة، فهي المسؤولة عن تقييم نشاطها كما أنها تسهر على تسجيل و مراقبة كل العمليات الحسابية و المالية التي تقوم بها المؤسسة.

بالنسبة لهذه المديرية فإن المصلحة الوحيدة التي لها وجود فعلي هي مصلحة المحاسبة العامة أما مصلحة المالية فوجودها بالاسم فقط.

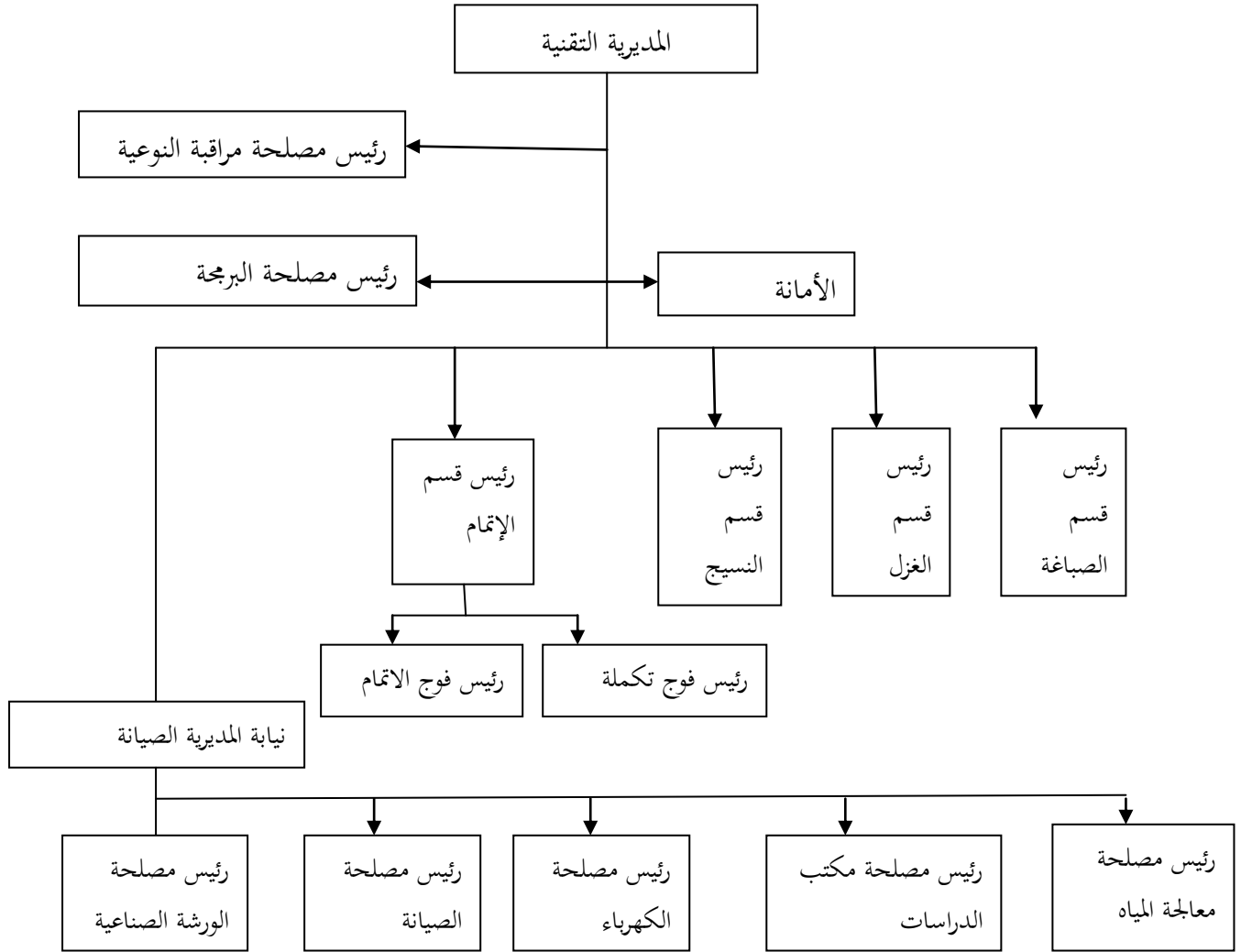
### ثانيا: دراسة القسم الإنتاجي و التجاري للمؤسسة

يضم هذا القسم مديرتين نشاطهما متكامل هما المديرية التقنية و مديرية التسويق و التجارة.

### 1\_ المديرية التقنية: تشكل المديرية التقنية من سلم متدرج في صناعة المنتج، و مجموعة من المصالح و

المديريات الفرعية، ونوضح الأمر في المخطط التالي الذي يمثل التنظيم الهيكلي لهذه المديرية.

الشكل رقم (02-03): هيكل المديرية التقنية



المصدر: المديرية التقنية

أ\_ المديرية الفرعية للتموين: يعمل بهذه المديرية 15 عامل منهم المدير الفرعي و رئيس مصلحتين تنفرع

هذه المديرية بدورها إلى مصلحتين هما :

- مصلحة الشراء
- مصلحة تسير المخزون

ب\_ المديرية الفرعية للصيانة: يعمل بها 62 عامل منهم رئيس المديرية الفرعية و 5 رؤساء مصالح، تلعب هذه المديرية دورا لا غنى عنه في النشاط اليومي للمؤسسة إذ تقوم بتصليح ما يعيق العملية الإنتاجية، كما أنها تبدي رأيها فيما يخص تجديد المعدات القديمة و اقتناء الآلات الجديدة، و تشمل على عدة مصالح ( مكتب

الدراسات، مصلحة الصيانة، مصلحة الكهرباء، مصلحة التصنيع، مصلحة معالجة المياه، مصلحة البرمجة،  
مصلحة مراقبة الجودة و النوعية، المخبر الكيميائي، المخبر الفيزيائي، الورشات)

\*مكتب الدراسات: يقوم بدراسة كل ما يدخل في مجال تصليح الآلات و تحديد سبب العطل و طرق استعمال التجهيزات الجديدة.

\*مصلحة الصيانة: تشرف على مراقبة عمال الصيانة بما فيهم المختصون بالميكانيك، التنظيف....

\*مصلحة الكهرباء: تتدخل حين يتعلق الأمر بعطل كهربائي.

\*مصلحة معالجة المياه: تربطها علاقة بورشة الصباغة، تختص بإضافة المواد الكيماوية، معالجة المياه القذرة قبل تصريفها.

\*قسم الصباغة: تتم على مستواها صباغة المادة الأولية.

\*قسم الغزل: يتم تحويل المادة الأولية إلى خيط جاهز للاستعمال و هذا بعد القيام بعدة مراحل.

\*ورشة النسيج: يتم على مستواها نسيج الغطاء حسب المقاييس و المواصفات المطلوبة.

\*ورشة الإتمام: تقوم بتزغيب الأغطية و تسوية الزغبات، و يتم فيها تقطيع الغطاء حسب المقاييس المطلوبة ليمر إلى الخياطة.

\*مصلحة البرمجة: يكمن دور هذه المصلحة في تقدير كمية المواد الأولية التي تدخل إلى الإنتاج المحدد وفق البرنامج السنوي للمؤسسة، و يتم تقسيم هذا البرنامج حسب الشهور، كما أنها تجمع المعلومات الخاصة بالتعطلات و الانتاج و العيابات شهريا، و هذا من أجل تقديم تقرير شهري.

\*مصلحة مراقبة النوعية: إن هذه المصلحة يتم عملها على عدة مستويات قبل عملية الإنتاج، و لهذا الغرض فإن المصلحة تحتوي على مخبرين:

المخبر الكيميائي: يوجد هذا المخبر على مستوى ورشة الصباغة، حيث يقوم المخبري باستعمال المواد الكيميائية و الملونات من أجل استخراج و الحصول على اللون المطلوب

المخبر الفيزيائي: يتم فيه مراقبة مقياس الخيط ما تم طلبه من المديرية التقنية، و هذا في ورشة الغزل، و بعد التقطيع تتم مراقبة المقاييس الجديدة، كما تتم مراقبة الوزن و الطي و التغليف.

## 2\_ مديرية التسويق و التجارة:

و هي المديرية التي قمنا بالترصص على مستواها، حيث يأتي دورها بعد آخر مرحلة من الإنتاج أي الإتقان و التغليف.

و هي تنقسم إلى مديرتين:

أ\_ المديرية الفرعية للتسويق: إن الدور الأساسي لهذه هو بيع المنتج بمختلف الوسائل، و من أجل ذلك عملت على إيجاد منافذ لمنتجاتها و اكتساح السوق، لذا تبنت عدة طرق للوصول إلى هدفها المنشود و منها:

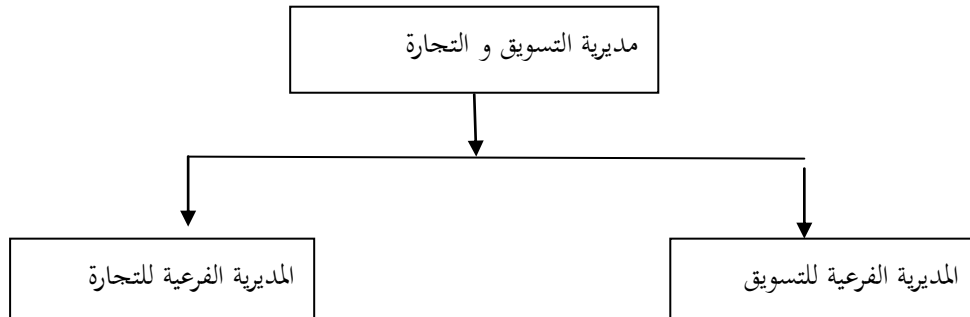
\* المشاركة في المساهمات المختلفة

\* البيع بالتقسيط للجامعات

\* البيع بالجملة للخووص و المؤسسات

ب\_ المديرية الفرعية للتجارة: هي المسؤولة عن تسير مخزونات المنتج النهائي، كما تقوم بإجراءات البيع و إنهاء المعاملات مع الزبائن إذ تتعامل مع عدة فئات من العملاء منهم الجامعات، الثانويات و مختلف القطاعات العمومية، إضافة إلى الخووص سواء كانوا متقاعدين أو جدد و هذا حسب تصريح المدير الفرعي للتجارة

الشكل رقم (03-03): هيكل مديرية التسويق و التجارة



المصدر: مديرية التسويق و التجارة

ثالثا: مديرية الموارد البشرية

تعتبر هذه المديرية الدعامة الرئيسية للشركة في تسير نشاطاتها اليومية، حيث نجدها تحرص على تكوينهم و تدريبهم باستمرار للرفع من خبراتهم المهنية و تحسينها، و هذه المديرية هي المسؤولة عن متابعة النشاطات اليومية للشركة.

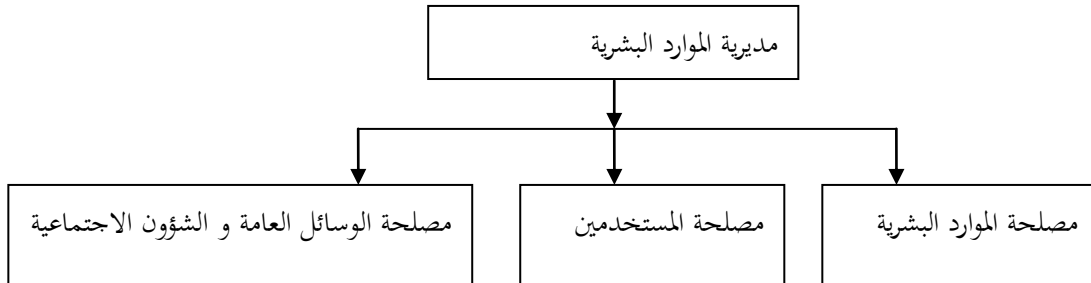
تضم هذه المديرية ثلاث مصالح:

1\_ **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تتمثل في سهر المراكز الطبي على تقديم إسعافات يومية في حالة وقوع حادث مع توفير تعويضات العلاج، وذلك عن طريق صندوق الضمان الاجتماعي.

2\_ **مصلحة الوسائل العامة:** تتكفل هذه المصلحة بصيانة وسائل النقل المستخدمة في عملية التمويل كما تشرف على نظافة البيئة و المؤسسة بصفة عامة.

3\_ **مصلحة المستخدمين:** تعمل هذه المصلحة في كل ما له علاقة بأجر الموظفين، العلاوات، العطل، التعويضات، و الاقتطاعات.

الشكل رقم (03-04): هيكل مديرية الموارد البشرية



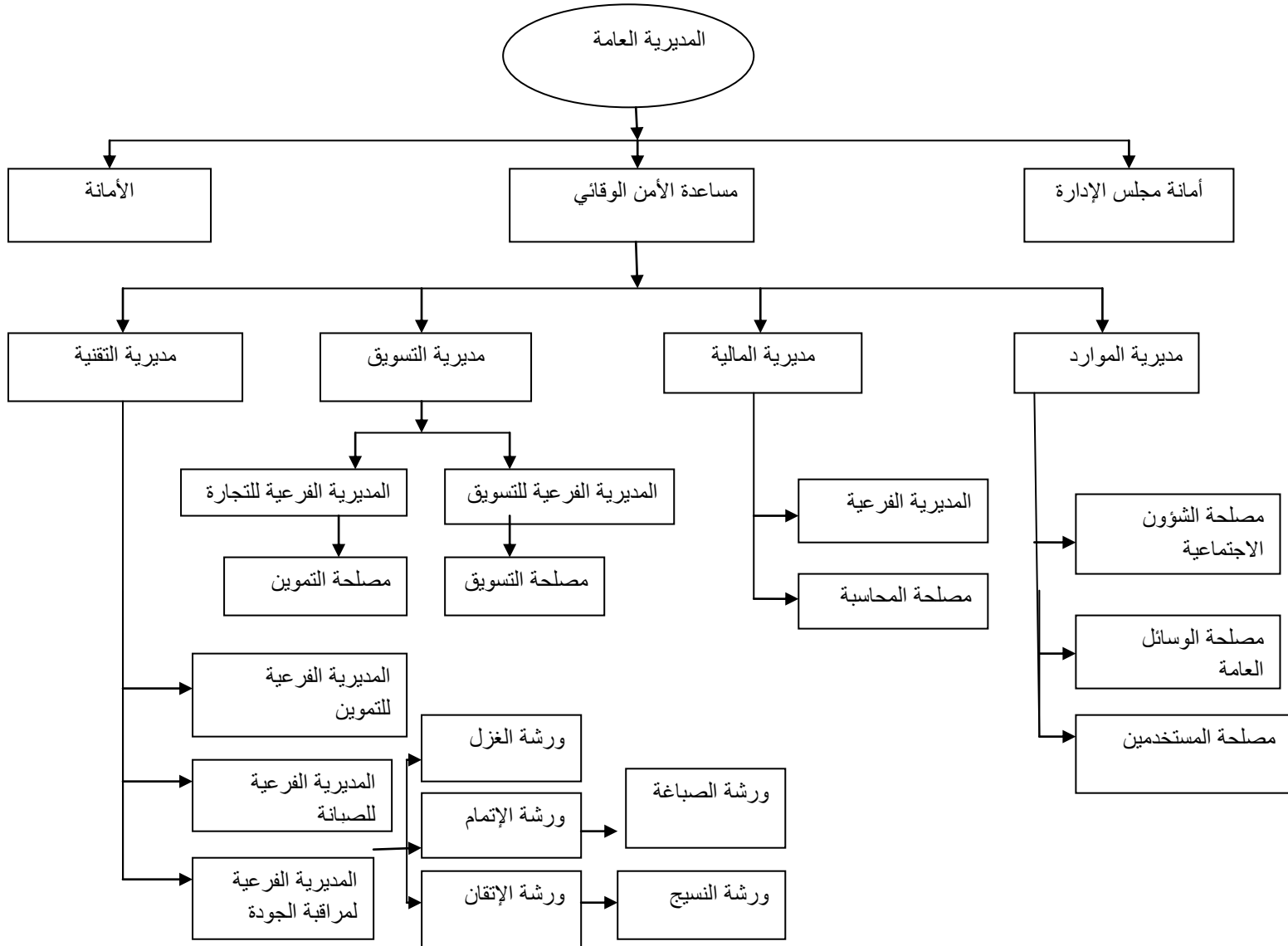
المصدر: مديرية الموارد البشرية

و تتمثل أهم وظائفها في:

\_\_ اختيار العمال مع مراعاة عدد المناصب الشاغرة، إمضاء عقود التشغيل لفترة محددة، تقسيم العمال وفق العمل، المخول لهم أو حسب تخصصهم، متابعة انضباط العمال و غيابهم في كشف الغيابات، تسجيلهم و ترتيب ملفاتهم الإدارية.

والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (03\_05): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة الأغذية النسيجية صوفاكت sofact



المصدر: مؤسسة النسيجية لصناعة الأغذية

### المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

بعد التعرف على المؤسسة ارتأينا للتطرق إلى الدراسة الميدانية من أجل تحليل البيانات والتوصل إلى النتائج.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

وسنحاول التعرف على مجتمع الدراسة لإختيار العينة واختيار الأداة المناسبة زمن ثم تحليل المعلومات

### الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة

إن مجتمع الدراسة هو المؤسسة الاقتصادية الوطنية sofact مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية بتيسمسيلت و لإجراء هذه الدراسة تم حصر جميع عناصر المجتمع التي تخضع لمتغيرات العينة هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الذي نرغب في التعرف عليه، يجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلاً صحيحاً.

إن الاختيار الدقيق للعينة يعتبر المنطلق الرئيسي لدراسة ميدانية موفقة، و يتكون مجتمع دراستنا من مختلف العاملين في المؤسسة، و قد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة و تمثلت في بعض العمال في الإدارة من رؤساء الأقسام و عمال الورشة و مصلحة الإنتاج.

### الفرع الثاني: أدوات و أساليب الدراسة الميدانية

إن اختيار أداة مناسبة لجمع البيانات يتوقف على نوع و طبيعة البيانات المطلوبة للإجابة على تساؤلات البحث، و بعد تشاورنا مع المشرف استخدمنا الاستبيان الذي يعتبر من بين تقنيات الاستقصاء و جمع المعطيات فهو من بين الوسائل الشائعة و المتداولة نظراً لسهولة كتنه و مصداقية نتائجه.

و يعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة مكتوبة و التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو التعرف على آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.

حيث قد قمنا بإعداده اعتماداً على الإطار النظري لدراستنا و تحديد أبعاد كل من إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان بعد عرضه على المشرف و إجراء التعديلات اللازمة على عناصر العينة المختارة قاربت 26 سؤال مقسمة على جزئين :

الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية ( 6 أسئلة) من جنس و السن والحالة العائلية، المستوى التعليمي، الدخل و الوظيفة.

الجزء الثاني: وهو عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية ( 20 سؤال)، و تضمن هذا الجزء محورين:

أ\_ المحور الأول: أسئلة حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية بتيسمسيلت.

ب\_ المحور الثاني: أسئلة حول الإنتاجية في مؤسسة.

و حاولنا الربط بين المتغيرين ليعطانا لنا الإجابة حول الإشكالية.



ملاحظة: بعد قيامنا بتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة حيث تضمنت 100 إستبانة و تم استرجاع 80 إستبانة، وكان عدد الاستبيانات الضائعة هو 20 استبانة نظرا لنفاذ المادة الأولية في المؤسسة و تصريح العمال، مما واجهنا مشكلة في جمعها، وقد دام جمع المعلومات من خلال هذه الوسيلة ما يقارب أسبوعين، أما عملية التفريغ دامت يومين.

### الفرع الثالث: المعالجة الإحصائية

من أجل دراسة و تحليل الاستبيان اعتمدنا على البرنامج الإحصائي spss الذي يعتبر البرنامج الرائد في معالجة البيانات، فهو أحد التطبيقات الإحصائية الحديثة لمعالجة البيانات و ذلك بغرض الوصول إلى نتائج إحصائية دقيقة، و قد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم؛
- التوزيعات التكرارية لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة
- النسب المئوية: لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي: لتحديد اتجاه الإجابات؛
- الانحراف المعياري: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط: للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- وقد تم في الجزء الثاني من الاستبيان استخدام سلم ليكارت الخماسي في توزيع درجات الإجابة والتي توزعت من أعلى وزن والذي أعطيت له 05 درجات، إلى أدنى وزن والذي أعطيت له 01 درجة وذلك حسب الجدول التالي:
- الجدول رقم (03-01): درجات سلم ليكارت

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	02	03	04	05

وانطلاقا من الجدول رقم(03-01) حيث الأوزان الموضحة فيه وحساب حدود الدنيا و العليا لمقياس ليكارت الخماسي نقوم بحساب المدى الكلي ( $5-1=4$ ) ثم نقوم بقسمته على عدد فئات المقياس لنحصل على المدى الجزئي للفئات كما يلي : ( $5/4=0,8$ ) وبعد ذلك نقوم بإضافته للعدد الأصغر في المقياس وهو الرقم 1 لتصبح

1,8 وهكذا نقوم بنفس العملية حتى الوصول إلى أعلى قيمة في الأوزان وهو رقم 5 الصحيح، لتصبح النتيجة على الشكل التالي :

\_\_ (من 01 إلى 01.79) غير موافق تماما، منخفضة جدا.

\_\_ (من 1.80 إلى 2.59) غير موافق منخفضة.

\_\_ (من 2.60 إلى 3.39) محايد، متوسطة.

\_\_ (من 3.40 إلى 4.19) موافق، مرتفعة.

\_\_ (من 4.20 إلى 5) موافق تماما، مرتفعة جدا.

#### المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

أولاً: ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، قمنا باختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب ألفا كرونباخ الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشري إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس إضافة إلى ذلك فإنه معامل يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة هذه الطريقة طبقت معادلة ألفا كرونباخ على درجات أفراد عينة الثبات

\_\_ الجدول رقم (03\_02): معامل كرونباخ ألفا ( ثبات الاستبانة)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
8.27	20

من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا قدره 82.7 بالمائة، وهذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة الاستبيان، مما يشير إلى وجود علاقة تناسق جيدة بين عباراته.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالجزء الأول ( المعلومات الشخصية)

### 1\_ توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (03\_03) توزيع العينة حسب متغير الجنس

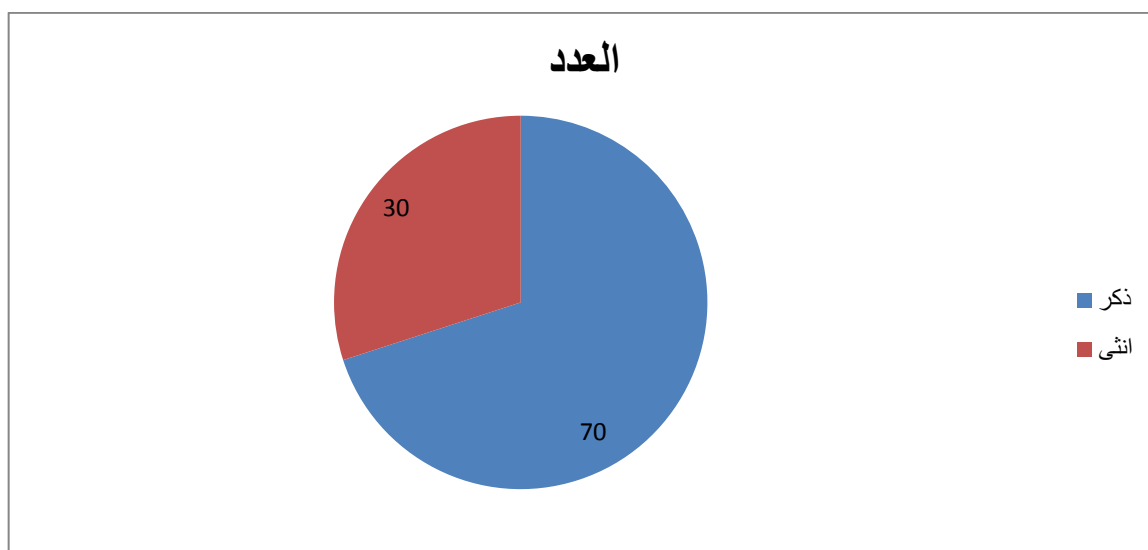
النسبة	العدد	
70%	56	ذكر
30%	24	انثى
100%	80	المجموع

من إعداد الطالبتين بإعتماد على spss

من خلال الجدول لوحظ أن فئة المبحوثين أغلبهم ذكور بنسبة 70% بينما الإناث 30% وخذا يدل على أن المؤسسة أغلب موظفيها من الذكور كما هو مبين في الشكل أدناه.

تعتمد المؤسسة على الذكور أكثر كون الأعمال شاقة قليلا وتحتاج إلى جهد عضلي بينما الإناث يتمركزن أكثر في قسم الخياطة.

الشكل رقم ( 06\_03 ) توزيع العينة حسب متغير الجنس



من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج spss

2\_ توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

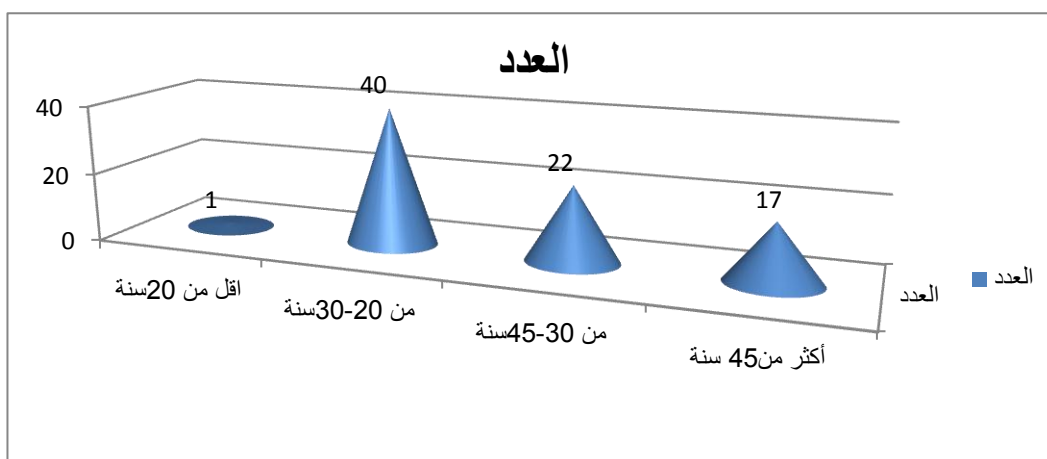
الجدول رقم (03\_04) توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة	العدد	
1.25%	1	أقل من 20 سنة
50%	40	من 20-30 سنة
27.5%	22	من 30-45 سنة
21.25%	17	أكثر من 45 سنة
100%	80	المجموع

من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول نجد أن أكثر فئة عمرية هي الفئة الثانية [20-30] وذلك بنسبة 50% تليها الفئة الثالثة [30-45] بنسبة 27.5%، ثم الفئة الرابعة أكثر من 45 سنة بنسبة 21.25% وأخيرا أقل من 20 سنة بنسبة 1.25% كما هو مبين في الشكل أدناه، وما نلاحظه من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة شباب وهذا يعبر عن الديناميكية والنشاط في ميدان العمل وهذا الأمر ايجابي بالنسبة للمؤسسة.

الشكل رقم (03\_07): توزيع العينة حسب متغير السن



من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج spss

3\_ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

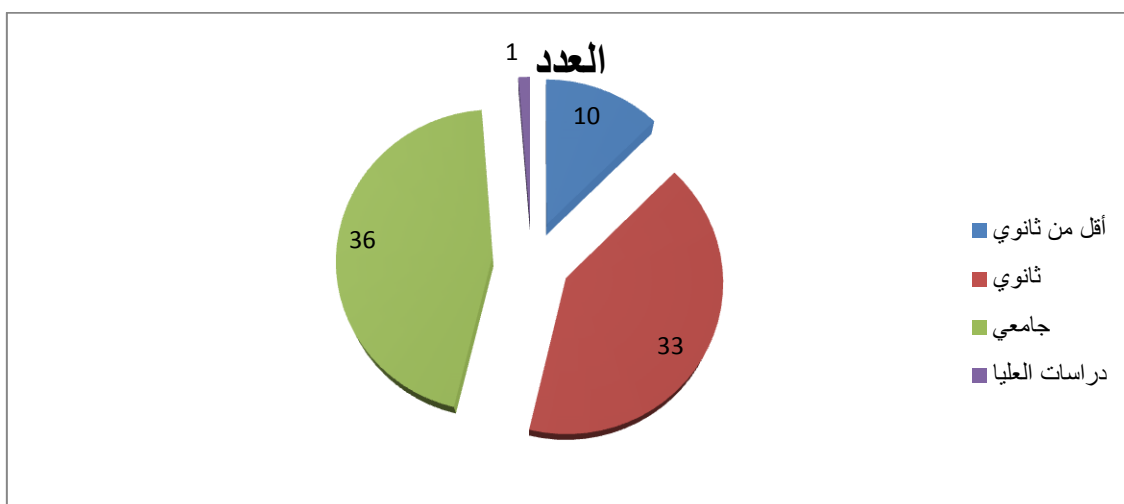
الجدول رقم (03\_05): توزيع أفراد حسب المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
12.5%	10	أقل من ثانوي
41.25%	33	ثانوي
45%	36	جامعي
1.25%	1	دراسات العليا
100%	80	المجموع

من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (03\_05) نلاحظ أن النسبة العالية من عينة الدراسة هم ذوي مستوى تعليم جامعي بنسبة 45% مكونة من 36 فرد ثم تليها المستوى الثانوي بنسبة 42.25% ثم أقل من ثانوي بنسبة 12.5% ثم أخيرا دراسات عليا بنسبة 1.25% مكونة من فرد واحد، ويدل هذا على أن المؤسسة تستطيع الاستفادة من قدرات العاملين لديها بسبب مستواهم التعليمي مما ينعكس إيجابا على المؤسسة كونهم قادرين على استيعاب مفهوم الجودة الشاملة والعمل بها، وكذلك يدل على أن المؤسسة توظف يد عاملة ذو مستوى علمي.

الشكل رقم (03\_08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج spss

4\_ توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

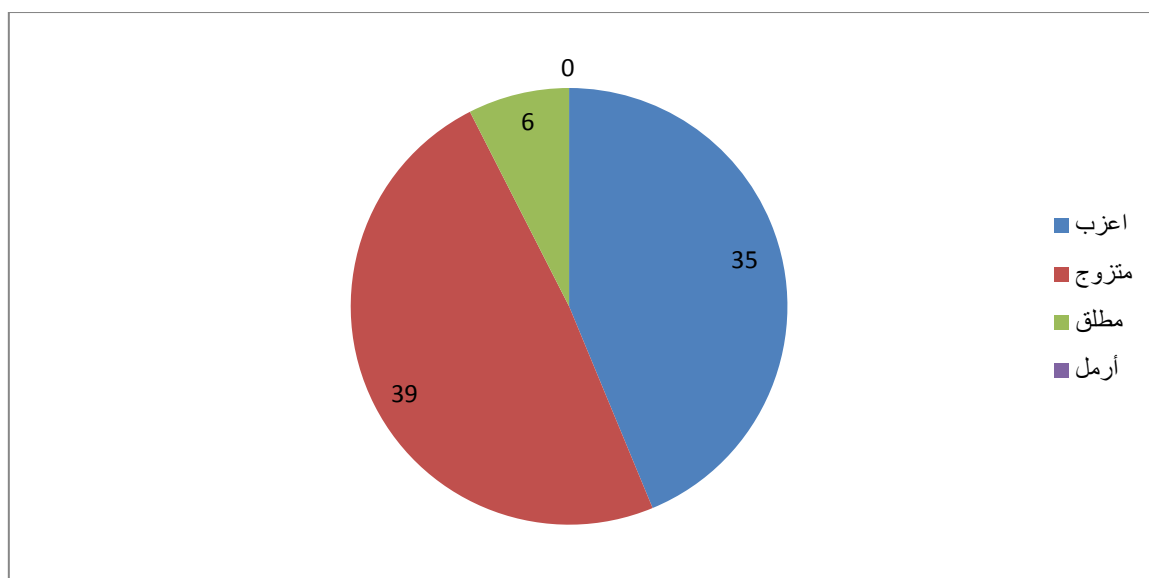
الجدول رقم (03\_06) توزيع العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	العدد	الحالة العائلية
43.75%	35	اعزب
48.75%	39	متزوج
0%	0	أرمل
7.5%	6	مطلق
100%	80	المجموع

من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج spss

من الجدول رقم (03\_09) نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة هم المتزوجين بنسبة 48.75% مكونة من 39 فرد، ثم أفراد العازبين بنسبة 43.75% كان عددهم 35، ثم مطلقين بنسبة 7.5% مكونة من 6 أفراد.

الشكل رقم (03\_09): توزيع العينة حسب الحالة العائلية



من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج Spss

5\_ توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

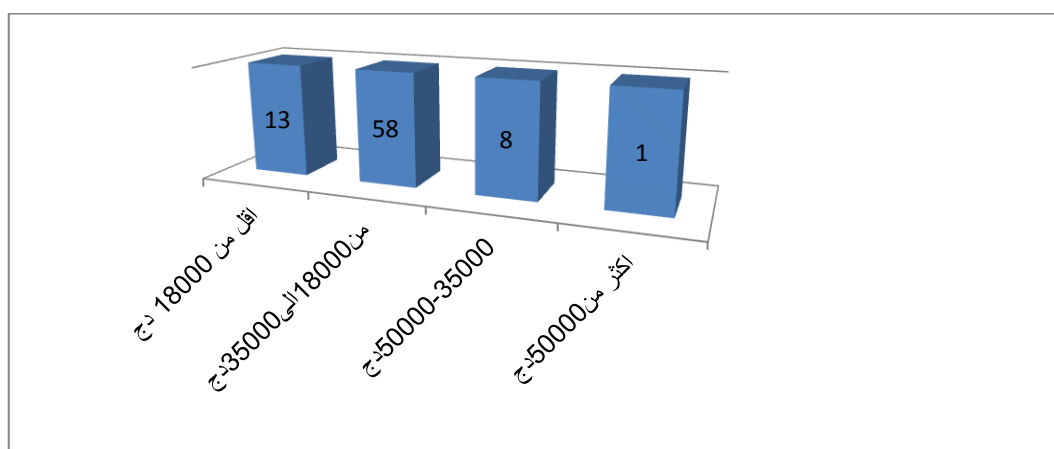
الجدول رقم: (03\_07): توزيع العينة حسب الدخل الشهري

النسبة	العدد	الراتب الشهري
16.25%	13	اقل من 18000 دج
72.5%	58	من 18000 الى 35000 دج
10%	8	35000-50000 دج
1.25%	1	اكثر من 50000 دج
100%	80	المجموع

من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج spss

يتبين لنا من الجدول أن أعلى نسبة من الدخل الشهري قدرت بـ 72.5% لدخل يتراوح بين [18000-35000] ثم تليها أُل من 18000 دج بنسبة 16.25% ثم ما بين [35000-50000] بنسبة 10% ثم أكثر من 50000 دج كانت لفرد واحد بنسبة 1.25% ونلاحظ أن أكبر نسبة تتلقى دخل قليل نوعا ما وهذا ما يؤدي إلى عدم تحفيز العمال على بذل جهود أكثر لأن الراتب قلي، ونلاحظ من الجدول (03-08) أن عدد الاطارات 13 يعني أن 8 منهم فقط يتراوح دخلهم بين [35000-50000] وهذا راتب قليل بالنسبة لإطارات المؤسسة ويؤثر سلبا في أدائهم وتفانيهم في العمل.

الشكل رقم (03\_10): توزيع العينة حسب الدخل الشهري



من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج spss

6\_ توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

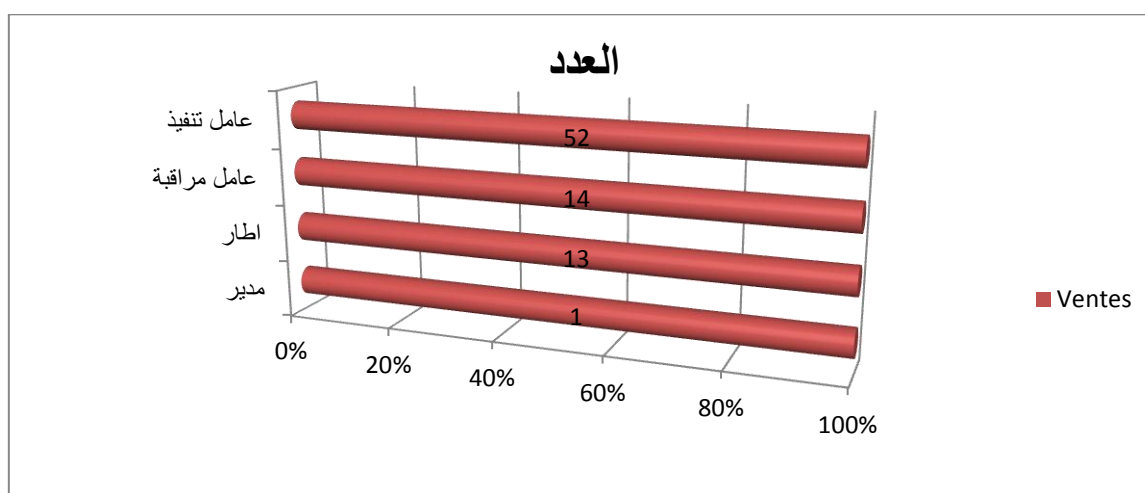
الجدول رقم (03\_08): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
1.25%	1	مدير
16.25%	13	إطار
17.5%	14	عامل مراقبة
65%	52	عامل تنفيذ
100%	80	المجموع

من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (03\_08) نقول أن النسبة الطاغية في المديرية تتمثل في عمال التنفيذ بنسبة 65% يليها عمال المراقبة بنسبة 17.5% ثم الإطارات ثم المدير، وبما أن المؤسسة انتاجية فنجد أن أغلب أفراد العينة من عمال التنفيذ لأنهم يقومون بأغلبية الوظائف الإنتاجية ثم عمال المراقبة من أجل ضمان جودة المنتج خلال مختلف المراحل الإنتاجية.

الشكل رقم: (03\_11): توزيع العينة حسب الوظيفة



من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج spss



ثالثا: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

\_ الجزء الثاني: تحليل الأسئلة الخاصة بكل من متغيري الدراسة

أ\_ المحور الأول ( إدارة الجودة الشاملة)

الجدول رقم (03\_09): إدارة الجودة الشاملة

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	الدرجة الاجابة	التكرار النسبة	العبارة					العبارة
					موافق تماما	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	
4	موافق	1.164	4.01	32	34	2	7	5	ك	1تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات(المادية والمالية والبشرية) التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية
				40	42.5	2.5	8.75	6.25	%	
6	موافق	0.986	3.80	19	38	12	10	1	ك	2تلتزم الإدارة العليا مختلف المستويات الإدارية بتطبيق أنظمة الجودة
				23.75	47.5	15	12.5	1.25	%	
3	موافق	0.993	4.03	30	31	11	7	1	ك	3تحرص الإدارة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة الأغطية النسيجية صوفاكت بتيسمسيلت

				37.5	38.75	13.75	8.75	1.25	%	العليا على تحقيق الأداء الذي يلي المعايير المطلوبة في المنتجات.
/	موافق	0.817	3.94	المجموع						
8	موافق	1.145	3.58	20	26	16	16	2	ك	4تضع المؤسسة خطة إستراتيجية طويلة الأجل للجودة مستمدة من رسالتها، تسعى من خلالها للوصول إلى التميز في منتجات المؤسسة
				25	32.5	20	20	2.5	%	
2	موافق	1.077	4.08	26	36	7	10	1	ك	5تتضمن الخطة الإستراتيجية محاور للاهتمام بشؤون البيئة و سلامتها
				32.5	45	8.75	12.5	1.25	%	
7	موافق	1.145	3.68	23	25	18	11	3	ك	6تطبق المؤسسة أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل التنبؤ بالأهداف
				28.75	31.25	22.5	13.75	3.75	%	
/	موافق	0.909	3.77	المجموع						

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة الأغطية النسيجية صوفاكت بتيسمسيلت

10	محايد	1.599	2.98	7	17	20	13	23	ك	7 يوجد في المؤسسة نظام عادل للتعين
				8.75	21.25	25	16.2	28.75	%	قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون جدارة عالية في مجال عملهم
9	موافق	1.271	3.56	21	29	11	12	7	ك	8 يسود جو من التفاهم بين العاملين في أداء عملهم كفريق واحد في المؤسسة
				26.25	36.25	13.75	15	8.75	%	
5	موافق	1.174	3.84	26	32	11	5	6	ك	9 تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريب للعاملين لتحسين قدراتهم على إدارة أعمالهم، كما تشجع إدارة المؤسسة العاملين على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة من أجل تحسين أدائهم باستمرار
				32.5	40	13.75	6.25	7.5	%	

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة الأغطية النسيجية صوفاكت بتيسمسيلت

\	موافق	0.987	3.45	المجموع					ك	10تتم المؤسسة بالجودة من أجل رضا الزبون(قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المقدمة للزبون من أجل التحسين المستمر).
				37	32	5	3	3		
1	موافق تماما	0.986	4.2	46.25	40	6.25	3.75	3.75	%	
\	موافق	0.666	3.77	المجموع الكلي						

من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

نستخلص من الجدول رقم (03\_09) ما يلي:

1\_ إستجابة الإدارة العليا: نلاحظ من خلال الوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.94) بدرجة موافق مرتفعة و إنحراف معياري بلغ (0.817) وجود شبه إتفاق بين عينة الدراسة و يزداد حول الفقرة رقم (3) و التي إحتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة، ثم تليها الفقرة رقم (1)، و أخيرا الفقرة رقم (2)، مما يدل على أن الإدارة العليا تحرص على تحقيق الأداء الذي يلي المعايير المطلوبة في المنتجات وذلك بتوفير المستلزمات المادية والمالية من أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية عن طريق إلزام مختلف المستويات الإدارية بتطبيق أنظمة الجودة.

2\_ الإستراتيجية: المستوى الإستراتيجي في المؤسسة تحصل على وسط حسابي عام (3.77) بدرجة موافق مرتفعة وانحراف معياري عام بلغ (0.909) وهذا يعني وجود شبه إتفاق بين عينة الدراسة، ويزداد الإتفاق حول الفقرة رقم (5) والتي إحتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة، ثم تليها الفقرة رقم (6)، وأخيرا الفقرة رقم (4)، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بشؤون البيئة وسلامتها وتضعها ضمن خططها الاستراتيجية كما تطبق أدوات التخطيط الاستراتيجي كالتنبؤ بالأهداف، لأنها تسعى لتمييز في منتجاتها عن طريق إستراتيجيتها طويلة الأجل للجودة.

3\_ المشاركة و التدريب: تبين لنا من خلال الوسط الحسابي العام (3.45) بدرجة موافق مرتفعة و إنحراف معياري (0.987) وجود شبه اتفاق بين إجابات عينة الدراسة محل البحث، ويزداد اتفاق حول الفقرة رقم (9)

و التي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة، ثم تليها الفقرة رقم ( 8)، وأخيرا الفقرة رقم ( 7) ذات الإيجاز محايد، مما يدل أن العاملين يمتلكون مهارات بقدرات مرتفعة نتيجة لدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة وبتشجيعهم للقيام بأحسن الأعمال وأغلبية أفراد العينة من الشباب الذين يمتازون بالنشاط والحيوية، كذلك وجود جو يسوده التفاهم والألفة وروح الفريق، ولكن غياب نظام عادل لتعيين العمال وفق جدارتهم بسبب تدخل وسائط ومعارف في التعيين.

4- رضا الزبون: يتبين لنا من خلال الجدول في العبارة رقم 10 أن المؤسسة تهتم برضا الزبون من خلال اهتمامها بجودة منتجاتها التي تسعى للتحسين المستمر وقد حصلت على متوسط حسابي 4.2 بدرجة موافق مرتفعة جدا وانحراف معياري قدره 0.986، وقد احتلت المرتبة الأولى بين العبارات في المحور الأول.

— من خلال هذا المحور يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الكلي قدر ب 37.7 من أفراد العينة المستجوبة يوافقون على وجود الجودة الشاملة في المؤسسة وهذا ما بينه الوسط الحسابي الذي قدر ب 3.77 وانحراف معياري 0.666 وهذا يشير الى تشتت قليل وتباين في الإجابات ومنه نستخلص أن رضا الزبون يحتل الريادة بمتوسط حسابي 4.2 ثم تأتي بعده الاستجابة والإستراتيجية والمشاركة والتدريب بوسط حسابي 3.77، 3.94، 3.45 على التوالي وهذا يدل على أن الموظفين لديهم نظرة إيجابية على الجودة في المؤسسة مما يعكس تفانيهم في العمل بروح فريق واحدة من أجل تحقيق رضا الزبون وهذا كله بسبب التزام إدارة العليا من أجل تحسين الجودة.

### ب\_ المحور الثاني: الإنتاجية

الجدول رقم (10\_03): تحليل الأسئلة الخاصة بالإنتاجية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة الأغذية النسيجية صوفاكت بتيسمسيلت

الدرجة الاجابة	التكرار النسبة	العبارة							ك %	العبارة
		موافق تماما	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	ك %		
1.111	4.18	32	38	1	4	5	ك	1التزام الإدارة		
		40	47.5	1.25	5	6.25	%	العليا اتجاه الجودة ينعكس إيجابا على زيادة الإنتاجية في المؤسسة		
1.043	3.98	25	41	5	5	4	ك	2التزام مختلف		
		31.25	51.25	6.25	6.25	5	%	المستويات الإدارية في المؤسسة بتطبيق أنظمة الجودة يحسن الإنتاجية.		
1.012	4.16	33	35	5	4	3	ك	3الالتزام بالمعايير		
		41.25	43.75	6.25	5	3.75	%	المطلوبة في المنتجات يحسن الإنتاجية.		
1.102	4.03	32	32	5	8	3	ك	4مراعاة الجانب		
		40	40	6.25	10	3.75	%	البيئي في النظام الإنتاجي وسلامته يؤدي إلى تحسين الإنتاجية		
1.201	4.03	22	38	8	8	4	ك	5يتطلب تحسين		

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة الأغطية النسيجية صوفاكت بتيسمسيلت

				27.5	47.5	10	10	5	%	الإنتاجية اختياري أفضل العاملين	
		0.910	4.21	35	34	5	5	1	ك	6التدريب	
				43.75	42.5	6.25	6.25	1.25	%	المستمر للعاملين يؤدي إلى تحسين الإنتاجية	
		1.389	3.71	19	32	13	6	10	ك	7تزيد الإنتاجية	
				23.75	40	16.25	7.5	12.5	%	داخل المنظمة عن طريق تحفيز العاملين لأداء أفضل	
		1.215	3.94	30	32	4	9	5	ك	8أداء الأعمال	
				37.5	40	5	11.25	6.25	%	كفريق واحد في المؤسسة بحسن الإنتاجية	
		0.900	4.28	37	35	3	3	2	ك	9تؤثر ظروف العمل (تهوية- إضاءة..) على إنتاجية العامل	
				46.25	43.75	3.75	3.75	2.5	%		
		0.825	4.32	38	34	5	1	2	ك	10تسعى	
				47.5	42.5	6.25	1,25	2,5	%	المؤسسة لتحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية باهتمامها برضا الزبون.	
		0.609	4.08								المجموع

من إعداد الطالبتين باعتماد على الاستبيان و نتائج SPP

نستخلص من الجدول رقم (03\_10) ما يلي :

- 1\_ إن التزام الإدارة العليا في مؤسسة sofact واهتمامها بالجودة ينعكس إيجابا على تحسين الإنتاجية، فقد تحصلت على متوسط حسابي قدره 4.18 موافقة مرتفعة جدا وانحراف قدره 1.11.
- 2\_ حصلت العبارة الثانية على متوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قدره 0.986 بدرجة موافقة مرتفعة وهذا يعني أن الإدارة حريصة في جل المستويات الإدارية على تطبيق أنظمة الجودة.
- 3\_ تحصلت العبارة الثالثة على متوسط حسابي قدره 4.16 وانحراف معياري قدره 1.012 بدرجة موافقة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة تحترم المعايير المطلوبة في المنتجات، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها.
- 4\_ تبين لنا من إجابات العبارة الخامسة أن شؤون البيئة و سلامتها من أولويات المؤسسة حتى من خلال تربصنا و إجرائنا لمقابلات مع عمال الإدارة لاحظنا وجود سجلات متعلقة بسلامة البيئة ومدى أهميتها في المؤسسة فقد قدر المتوسط الحسابي ب 4.03 وانحراف معياري 1.02 بدرجة موافقة مرتفعة جدا.
- 5\_ لاحظنا من خلال العبارة الخامسة أن تحسين الإنتاجية يتطلب اختيار أفضل العاملين الذين يمتلكون مهارات و قدرات عالية، يمكن للمؤسسة الاستفادة منها، تحصلت على متوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 1.102 بدرجة موافقة مرتفعة.
- 6\_ يتبين لنا من خلال معطيات العبارة أنه لتحسين الإنتاجية يجب تدريب المستمر للعاملين لتنمية قدراتهم لتقديم أفضل أداء قدر متوسطها الحسابي ب 4.21 و انحراف معياري ب 0.910 بدرجة موافقة تماما مرتفعة جدا.
- 7\_ يتبين من الجدول أعلاه في العبارة السابعة أن أغلب أفراد العينة وافقوا على أن الإنتاجية تزيد داخل المنظمة عن طريق التحفيز المقدمة لهم سواء مادية أو المعنوية قدر متوسطها الحسابي 3.71 وانحراف معياري 1.389 بدرجة موافقة مرتفعة.
- 8\_ تشير العبارة أعلاه (الثامنة) أن روح الفريق التي يتحلى بها العمال داخل المؤسسة وتعاونهم على العمل، أدى إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة قد نالت متوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري 1.215 بدرجة موافقة مرتفعة بإجماع أغلب أفراد العينة.



9\_ نلاحظ من خلال إجابات العبارة التاسعة أن ظروف العمل ( تهوية، إضاءة...) تؤثر على إنتاجية العاملة وهذا ما أجمع عليه أغلب أفراد العينة بدرجة موافق تماما مرتفعة جدا متوسطها الحسابي 4.28 وانحراف معياري 0.900.

10\_ تبين لنا من خلال هذه العبارة التي تحصلت على متوسط حسابي قدره 4.32 و انحراف معياري 0.825 بدرجة موافق تماما مرتفعة جدا، وهذا يدل على أن المؤسسة أهم أولوياتها الزبون من أجل تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية.

\_ من خلال الوسط الحسابي الجمل للمحور الثاني للجزء الأول الذي يقدر ب 4.08 بدرجة موافق مرتفعة نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تسعى باستمرار إلى تحسين الإنتاجية فهي تلتزم بتطبيق الجودة في مختلف مستوياتها، كما تهتم بالجانب البيئي، كما أجمع أغلب أفراد العينة على أن الاهتمام بالعامل سواء عن طريق تحفيزه أو تدريبه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كما بلغ انحراف المعياري 0,609 مما يشير إلى تشتت قليل وتباين في الإجابات.

### المطلب الثالث: تحليل الانحدار والتباين

من أجل التوصل إلى نتائج الفرضيات سنقوم بتحليل كل من الانحدار والتباين كالتالي (انظر ملحق رقم 03)

#### أولاً: تحليل الانحدار

من أجل اختبار صحة الفرضية الثالثة "تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية في مؤسسة sofact".

وقبل القيام باختبار هذه الفرضية، نقوم أولاً بتكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، ونرمز له ب (q) الإنتاجية كمتغير تابع ونرمز له ب (m)، ثم نقوم بتقدير معاملات النموذج الدراسي، وفي الأخير نقوم بتقييمه و اختبار فرضية الدراسة .

#### 1\_ تكوين نموذج الدراسة

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج (SPSS) اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة، لذلك تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة العامة لمستقيم :  $(Y=a + bx)$  حيث أن b تمثل الخط المستقيم ( ميله) ونعني بها معدل التغير في قيمة

Y عندما تتغير قيم المتغير المستقل X وحدة واحدة أما a فتمثل معامل التقاطع ( ثابت المعادلة) أوالمسافة بين 0 وتقاطع خط الانحدار مع المحور.

## 2- تقييم نموذج الدراسة :

من أجل دراسة جودة و فعالية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية، نجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية ووظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترحة يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية، ويتكون هذا الاختبار من عدة مقاييس أهمها : معامل الارتباط، معامل التحديد.

-معامل الارتباط ( r ) : بالحساب بواسطة برنامج spss تم التوصل إلى:

الجدول (03-11): معامل الارتباط بيرسون

		Q	M
المحور الأول	Pearson Correlation	1,450**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80
المحور الثاني	Pearson Correlation	,450**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج Spss

بحساب معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية نجد أن  $r_{ab}=0.450$  وهذا ما يدل على أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية لأن  $r_{ab}$  محصور بين 0.4 و 0.7 وطردي لان إشارته موجبة فكلما زاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تحسين الإنتاجية بشكل متوسط،

كما تظهر لنا قيمة اختبار فيشر  $f$  لتحليل تباين خط الانحدار في الملحق (03) هو 19.818 ومستوى دلالة الاختبار أقل من 0.005 وبالتالي هي ذات دلالة معنوية وخط الانحدار يلائم البيانات.

-معامل التحديد  $R^2$  :

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن العلاقة  $q$  ب  $m$  ، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد، كلما كانت العلاقة بين  $q$  و  $m$  متينة و قوية و النموذج الرياضي المقترح واقعا و صحيحا.

وبحساب معامل التحديد نجد أن  $R^2_{ab}=0.203$ ، أي نسبة تفسير إدارة الجودة الشاملة للتغيرات الحادثة الإنتاجية تقدر ب 20.3 % ، أي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تساهم ب 20.3 % في تحسين الإنتاجية والباقي تؤثر فيها عوامل أخرى يمكن أن تكون عوامل مهمة لم يتضمنها نموذج الدراسة،

و الجدول رقم (12\_03) :يمثل معامل التحديد:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,450 <sup>a</sup>	,203	,192	,59881

من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج spss

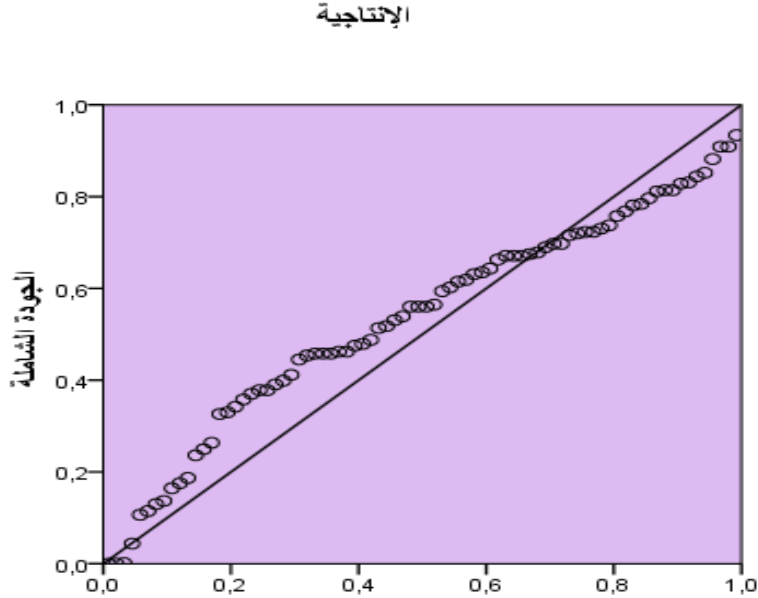
-معامل الانحدار :

تم تقدير نموذج الدراسة و الممثل في تحليل الانحدار البسيط الذي يستعمل لمعرفة العلاقة بين الجودة الشاملة والإنتاجية، تبين أن هذا المتغير يفسر 20.3 % من الإنتاجية وتظهر معادلة الانحدار كما يلي :

$$Y=1.764 +0.492x$$

درجة الدلالة Sig. = 0.000

الشكل (03-12): منحنى معامل الانحدار البسيط



من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج spss

ثانيا: تحليل التباين

في هذه الحالة نجري اختبار تحليل التباين الأحادي "F" ويسمى (ANOVA) ويستخدم One Way ANOVA في تحليل التباين لتفسير ظاهرة معينة وذلك بتحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير آخر، وذلك عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

والتي من خلالها سنحاول اختبار صحة الفرضية، والتي جاءت على النحو الآتي:

- 1\_ يوجد تباين في أجوبة المستجوبين وفقا لخصائص (السمات) الشخصية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
  - 2\_ يوجد تباين في أجوبة المستجوبين وفقا لخصائص (السمات) الشخصية نحو تحسين الانتاجية.
- حيث نقوم باختيار كل جزئ منها على حدى، ولإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسين لكل جزء، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يلي :
- أولا: فرضية العدم(الصفريه)( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير .

ثانيا: الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة الأغطية النسيجية صوفاكت بتيسمسيلت

وعند إجراء الاختبار يمكننا الاعتماد على درجة sig المحصل عليها من خلال برنامج spss والتي تكون كما يلي:

الجدول رقم (03-13): تأكيد صحة الفرض أو نفيه من خلال مستوى الدلالة

الفرضية	H <sub>0</sub>	H <sub>1</sub>
نتيجة sig	المحصل عليها أكبر من درجة الثقة المحددة أو أكبر من 0,05 المحددة افتراضيا	المحصل عليها أصغر من درجة الثقة المحددة أو أصغر من 0,05 المحددة افتراضيا
	0,05 < sig	sig < 0,05
القرار	قبول الفرضية الصفرية	رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة

المصدر: جمال شعوان، مدخل لدراسة وتحليل البيانات الإحصائية تطبيقات على برنامج SPSS، متاح على الخط

<https://fr.scribd.com/document/259776898/Cours-Statistique-SPSS>، تاريخ الاطلاع 9 جوان 2019

على الساعة 23:04.

**1- اختبار نتائج فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة صوفاكت نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (F)، حيث توصلنا إلى

النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-14): نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة صوفاكت حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	اختبار الفرضية
الجنس	بين المجموعات	0.873	1	0.873	1,991	0.162	H0
	داخل المجموعات	34.202	78	0.438			
فئة العمرية	بين المجموعات	1.279	3	0.426	0.959	0.417	H0
	داخل المجموعات	33.796	76	0.445			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.626	3	0.209	0.460	0.711	H0
	داخل المجموعات	34.449	76	0.453			
الحالة العائلية	بين المجموعات	510	2	0.255	0.562	0.572	H0
	داخل المجموعات	34.489	76	0.454			
الدخل الشهري	بين المجموعات	1.441	3	0.480	1.086	0.360	H0
	داخل المجموعات	33.634	76	0.443			
وظيفتك في المؤسسة	بين المجموعات	1.303	4	0.326	0.723	0.579	H0
	داخل المجموعات	33.772	75	0.450			

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكننا تحليل التباين في اتجاهات موظفي مؤسسة صوفاكت نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

لا يوجد فروق بين متوسطات الإجابات عن مستوى معنوية ( $a > 0,05$ ) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة صوفاكت التي قمنا بتحليلها و تفسيرها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تختلف باختلاف الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الدخل الشهري، الوظيفة.

2\_ اختبار تباين أجوبة المستجوبين وفقاً لخصائص (السمات) الشخصية نحو تحسين الانتاجية

والجدول (03-15): يمثل نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة

صوفاكت حول تحسين الإنتاجية

H0	0.422	0.652	0.243	1	0.243	بين المجموعات	الجنس
			0.373	78	29,073	داخل المجموعات	
H0	0.615	0.604	0.227	3	0.682	بين المجموعات	فئة العمرية
			0.377	76	28.633	داخل المجموعات	
H0	0.772	0.374	0.142	3	0.426	بين المجموعات	المستوى التعليمي
			0.380	76	28.890	داخل المجموعات	
H0	0,909	0.09	0.036	2	0.73	بين المجموعات	الحالة العائلية
			0.382	76	29.007	داخل المجموعات	
H0	0.786	0.355	0.135	3	0.405	بين المجموعات	الدخل الشهري
			0.380	76	28.910	داخل المجموعات	
H0	0.936	0.203	0.079	4	0.314	بين المجموعات	وظيفة في المؤسسة
			0.387	75	29.001	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج spss

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكننا تحليل التباين في اتجاهات موظفي مؤسسة صوفاكت نحو تحسين

الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

لا يوجد فروق بين متوسطات الإجابات عن مستوى معنوية ( $a > 0,05$ ) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة

أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة صوفاكت

التي قمنا بتحليلها وتفسيرها نحو تحسين الإنتاجية لا تختلف باختلاف الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة

العائلية، الدخل الشهري، الوظيفة.

حساب الإنتاجية الكلية لمؤسسة النسيجية لصناعة الأغطية

من خلال تربصنا في مؤسسة صوفاكت و جمعنا للمعلومات و المعطيات أردنا حساب إنتاجيتها الكلية خلال سنتين 2017 و 2018 لإجراء مقارنة لمعرفة هل هناك تحسن في إنتاجية المؤسسة و هذا نظرا لغياب مؤسسات منافسة في المنطقة لقيامنا بالمقارنة.

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

$$\text{ل سنة 2017: الإنتاجية الكلية} = \frac{276882562.22}{142807689.36} = 1.9388491156$$

$$\text{ل سنة 2018: الإنتاجية الكلية} = \frac{322680994.98}{200503721.00} = 1.6093516538$$

و بعد حساب التغير في الإنتاجية بين السنتين الذي قدر ب  $0.329497618 -$  وبما أن قيمتها سالبة نجد أن إنتاجية المؤسسة انخفضت.



## خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل من مراحل وخطوات الدراسة الميدانية لاتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة صوفاكت نحو إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإنتاجية، وذلك من خلال تعرفنا على مجتمع الدراسة وتحديد العينة، واختيار الوسائل وقد استعملنا الاستبيان لاعتباره الأداة المناسبة التي نخدم دراستنا وكذا تساعدنا في تحقيق أهدافنا التي نسعى إليها من خلال الدراسة.

✓ وقد توصلنا من خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية أن العمال لديهم وعي بإدارة الجودة الشاملة وتسعى المؤسسة لتطبيقها في جميع المستويات كما أنها تهتم بالعنصر البشري عن طريق تحفيزه وتدريبه لزيادة الإنتاجية لكن هناك علاقة متوسطة بين متغيري الدراسة نتيجة للنظام الغير عادل لتعيين العمال داخل المؤسسة لانتشار العلاقات الخاصة والمعارف مما يؤدي إلى ضعف تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخلها كما أنه لا يوجد تباين في إجابات موظفي مؤسسة صوفاكت عند مستوى معنوية (0.05) نحو متغيري الدراسة

خاتمة

إن الجودة هي الأساس الذي تسعى كل مؤسسة إلى تشييده من أجل كسب رضا الزبون وولائه، وكذا تحقيق رغباته اللامتناهية، وتعتبر الجودة عن مجموع الخصائص التي تميز السلعة أو الخدمة المقدمة، ولهذا تسعى المؤسسات إلى توسيع فكرة الجودة إلى الشمولية وذلك بتطبيقها في جميع المستويات وبهذا تتحقق إدارة الجودة الشاملة في مختلف مستوياتها من أجل إنجاز مهامها على أكمل وجه بأقل الأخطاء لكي تخدم أهدافها الآنية والمستقبلية.

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد في المؤسسة نحو أهدافها، والتنسيق بين الوظائف والأهداف من أجل تحسين وتطوير المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل التكاليف.

ولهذا تسعى المؤسسات الإنتاجية بدورها إلى تحسين إنتاجيتها من أجل زيادة أرباحها ويعتبر تطبيق الجودة الشاملة أحد الآليات المحققة لذلك، فهي ملزمة بتحسين الجانب المتعلق بالجودة من أجل تحقيق المطالب التي يتوقعها الزبائن والعملاء .

### اختبار الفرضيات:

أما فيما يخص فرضيات الدراسة تم التوصل إلى:

-إن تحسين الجودة يؤدي إلى خفض التكاليف والإنقاص من العيوب والتخلص من الأخطاء قدر الإمكان وهذا ما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين الجودة الشاملة والإنتاجية ويثبت صحة الفرضيتين الأولى والثانية بحيث كلما زاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية زادت إنتاجيتها.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة فقد تم تحليلها بواسطة معامل الانحدار وتوصلنا إلى صحة الفرضية بحيث أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الإنتاجية في مؤسسة صوفاكت بتيسمسيلت ولكن بمستوى متوسط.

والرابعة فقد تم التطرق إليها في الفصل التطبيقي بعد دراسة وتحليل النتائج الإحصائية، وقد توصلنا إلى خطأ الفرضية ، أي لا يوجد تباين في أجوبة أفراد العينة للمتغيرات الشخصية نحو كل من إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية.

### نتائج الدراسة:

ومن خلال دراستنا لإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الإنتاجية توصلنا إلى النتائج التالية:

**أولا من خلال الجانب النظري توصلنا إلى:**

- الوصول إلى مفهوم واسع لكل من الجودة الشاملة والإنتاجية رغم تعدد المفاهيم المتعلقة بهما.
  - أن مسؤولية تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية جميع الأفراد العاملين في جميع المستويات وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية وزيادتها عندما يحس كل فرد بمسئوليته.
  - أن تحسين الجودة يؤدي تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.
  - الاهتمام بالجودة يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة.
  - أهمية الرقابة على الجودة من أجل سلامة المنتج واتخاذ التدابير اللازمة عند حصول أي انحراف.
  - بالرغم من الصعوبات التي تواجه المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تعطي اهتماما بها وتسعى للوصول إلى شهادة الإيزو المعترف بها عالميا.
  - هناك علاقة تكاملية بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.
  - هناك فرق بين الإنتاج والإنتاجية فالإنتاج هو كمية مطلقة من المخرجات أما الإنتاجية فهي العلاقة بين المخرجات والمدخلات وتشير إلى كمية المخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات.
  - تتأثر الإنتاجية بالعديد من العوامل التي لا تخضع إلى تقسيم ثابت فهي متعددة، ولا بد لكل مؤسسة أن تقوم بدراسة هذه العوامل ووضع تدابير لها.
  - استخلصنا أيضا أن الإنتاجية أعم من الكفاءة والفاعلية.
  - كلما تحسنت الجودة وشمل تطبيقها جميع المستويات أدى ذلك إلى تحسين الإنتاجية.
- وتبين لنا من خلال الدراسة الميدانية ما يلي:**

- يتطلب تحسين الإنتاجية في مؤسسة صوفاكت اختيار أفضل البدائل المتاحة من عاملين، آلات، معدات، وتكنولوجيا.

- رغم حرص مؤسسة صوفاكت على الحصول على شهادة الإيزو إلا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يشمل جميع المستويات.
  - هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية لكن بمستوى متوسط.
  - تضع المؤسسة خطة إستراتيجية وتطبق أدوات التخطيط الإستراتيجي وتهتم بسلامة البيئة.
  - تدريب العاملين يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.
  - نقص المادة الأولية نتيجة استرادها من الخارج، وفي كثير من المرات يتأخر وصولها في الوقت مما يؤدي إلى توقف المؤسسة عن الإنتاج وبالتالي تدهور إنتاجيتها.
  - غياب نظام عادل لتعيين العمال.
- الإقتراحات والتوصيات:**
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي ملاء الوظيفة المتاحة بالشخص الذي تتلاءم مؤهلاته مع واجبات تلك الوظيفة.
  - ضرورة تحسيس العمال أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مسؤولية الجميع.
  - وضع تحفيزات معنوية ومادية متنوعة وربطها بإنتاجية العامل أي أن تكون الحوافز من نصيب العمال ذوي المجهود المميز فقط.
  - تكثيف برامج التدريب بشكل دوري من أجل رفع قدرات ومهارات العمال، وكذلك تطوير الإداريين حتى يتمكنوا من تحقيق الاستخدام الأمثل لما هو متاح في وحداتهم من موارد مادية وبشرية للوصول إلى إنتاجية عالية.
  - رعاية العاملين صحيا واجتماعيا، والاهتمام بظروف العمل بتوفير التهوية والإضاءة بالشكل الذي يشعرون بالرضا والاطمئنان.
  - التنوع في مصادر التمويل لتفادي الاعتماد على مصدر واحد فتصبح المؤسسة عند تأخر وصول المواد الأولية في وضع حرج.

-تطبيق نظام MRP.

آفاق الدراسة:

- أثر التخطيط الإستراتيجي في زيادة الإنتاجية.
- الأداء من منظور الكفاءة كآلية لتعزيز الإنتاجية.
- أهمية الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة

## قائمة المراجع

\_\_الكتب:

\_\_قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001 2000، دار النشر و التوزيع عمان 2009.

\_\_فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة و التفوق، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2009.

\_\_لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2011.

\_\_محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

\_\_محموظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، الطبعة 4 دار وائل للنشر و التوزيع 2009.

- محموظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط7، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2014.

\_\_سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة فلسفة ومداخل العمل، ج2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

\_\_جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة إدارة. تنظيم، إستراتيجية، دار المريخ للنشر مملكة العربية السعودية 2009.

\_\_يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان.

\_\_مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة الإدارة الإحصاء الاقتصاد، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر و التوزيع عمان الأردن 2013.

\_\_رعد عبد الله الطائي عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2008.



- \_\_ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- \_\_ فريد كورتل، آمال كحيلية، الجودة وأنظمة الإيزو، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2012.
- \_\_ خصر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2002.
- \_\_ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- \_\_ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- \_\_ خضير كاضم أحمد، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 900:2000، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2010.
- \_\_ مصطفى كمال السيد، معايير الجودة الشاملة الإدارة، الإحصاء، والاقتصاد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013.
- \_\_ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط7، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2014.
- \_\_ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- \_\_ عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- \_\_ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2013.
- \_\_ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية إدارية القاهرة مصر، 2008.

- \_\_خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000 ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2010.
- \_\_مأمون سليمان الدرادكة.إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2015.
- \_\_سمير خليل، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- \_\_بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2008.
- \_\_بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية(مدخل تحليلي)، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن عمان، 2011.
- \_\_محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدادة، إدارة الإنتاج والعمليات،(مدخل نظمي)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- \_\_عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
- \_\_رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- \_\_نبيل ابراهيم محمود الطائي، التحليل الإقتصادي في قطاع الصناعة التحويلية (الإنتاجية والتغيير الفني)، دراسة قياسية، ط1، دار البداية ناشرونوموزعون، عمان الأردن، 2014.
- \_\_سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان.
- \_\_محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي و العمليات مدخل التحليل الكمي، طبعة 1 دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية، 2007.
- \_\_رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

\_\_ محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، شركة عرسية للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.

\_\_ مفيدة عيسى يحيوي وآخرون، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.

\_\_ نجم عبود، مدخل إلى إدارة العمليات، طبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2007.

#### الأطروحات و المذكرات:

\_\_ شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بسكرة، 2016/2017.

\_\_ بن طيب هديات، دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2015/2016.

\_\_ رحال علي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2004.

\_\_ علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2004.

\_\_ راشي طارق، الاستخدام المتكامل لمواصفات العالمية الإيزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 2011.

\_\_ زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق، قسم العلوم الاقتصادية، ورقلة، 2006/2007.

\_\_ بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير في احصاء والاقتصاد التطبيقي، معهد التخطيط والإحصاء، الجزائر، 2005/2006.

\_\_غربي فاطمة الزهرة, إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة العمومية و مؤسسة خاصة دراسة حالة مؤسسة زجاج **nover** العمومية و الاجر **ccb** الخاصة خلال فترة 2002\_2006، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، قسم العلوم الاقتصادية، 2007\_2008.

#### الملتقيات:

\_\_الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، رئيس الملتقى د عوادي مصطفى 12/27 2017-2018.

\_\_محمد بوزيدي، بن عمر خالد، نور الدين نجيب، ملتقى حول الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية(الايزو) كأحد متطلبات ارساء الجودة الشاملة والمستدامة داخل المؤسسة، جامعة بومرداس 2018.

\_\_بحوص مجذوب، بحوش مدحية، مداخلة حول: مواصفة **iso26000** في التعريف بمعايير المسؤولية الإجتماعية، الملتقى الدولي الثالث حول: متطلبات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، بشار 2012.

#### المجلات:

\_\_عبد العزيز عبدوس، سياسة الإنفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر التنافسية مع التركيز على مؤشر إنتاجية العمل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثالث، بشار الجزائر، 2013.

\_\_عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.

\_\_بشرى عبد الحمزة عباس، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية، المحور الإداري، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 10، العدد 03، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، 2008.

#### المؤتمرات:

\_\_الإنتاجية و دورها في تحسين التنافسية و زيادة النمو، مؤتمر العمل العربي الدورة الخامس و الأربعون. القاهرة 8\_15 ابريل 2018.

\_\_ فيصل شيا، قياس تغيرات الإنتاجية باستعمال مؤشر المموكويست دراسة حالة البنوك الإسلامية خلال فترة 2003\_2009، دراسات اقتصادية إسلامية، مجلد 18، العدد2، سطيف.

السلال:

\_\_الإنتاجية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد61، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، جسر التنمية منظمة عربية مستقلة، مارس 2007.

\_\_ عبد الغفار عبد الله حامد علي، نازك عبد الله حامد علي، العوامل المؤثرة في تحديد الطاقة الإنتاجية وأثرها على تلبية احتياجات المستهلك.  
كتب باللغة الفرنسية:

\_\_Arikkok merih, **total quality management textwith cases ,the way to achive quality exelence**,britten Worth-hememaun ,2003.

مواقع الانترنت:

\_\_موقع منظمة الإيزو [http ://www.iso.org/iso/fr/structure](http://www.iso.org/iso/fr/structure)

<https://fr.scribd.com/document/259776898/Cours-Statistique-SPSS>

ملاحظه



		q	m
المحور الأول	Pearson Correlation	1	,450**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
المحور الثاني	Pearson Correlation	,450**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

معامل الارتباط:

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل التحديد واختبار فيشر

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	m <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: q

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,450 <sup>a</sup>	,203	,192	,59881

a. Predictors: (Constant), m

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,106	1	7,106	19,818	,000 <sup>a</sup>
	Residual	27,969	78	,359		
	Total	35,075	79			

a. Predictors: (Constant), m

b. Dependent Variable: q



Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,764	,456		3,864	,000
m	,492	,111	,450	4,452	,000

معادلة الارتباط:

a. Dependent Variable: q

التباين لأسئلة الجودة الشاملة:

ANOVA

q	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,873	1	,873	1,991	,162
Within Groups	34,202	78	,438		
Total	35,075	79			

ANOVA

q	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,279	3	,426	,959	,417
Within Groups	33,796	76	,445		
Total	35,075	79			

ANOVA

q	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,626	3	,209	,460	,711
Within Groups	34,449	76	,453		
Total	35,075	79			

ANOVA

q					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,626	3	,209	,460	,711
Within Groups	34,449	76	,453		
Total	35,075	79			

ANOVA

q					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,441	3	,480	1,086	,360
Within Groups	33,634	76	,443		
Total	35,075	79			

ANOVA

q					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,303	4	,326	,723	,579
Within Groups	33,772	75	,450		
Total	35,075	79			

التباين لأسئلة الإنتاجية:

ANOVA

m					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,243	1	,243	,652	,422
Within Groups	29,073	78	,373		
Total	29,316	79			

ANOVA

m					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,682	3	,227	,604	,615
Within Groups	28,633	76	,377		
Total	29,315	79			

ANOVA

m					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,426	3	,142	,374	,772
Within Groups	28,890	76	,380		
Total	29,315	79			

ANOVA

m					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,073	2	,036	,095	,909
Within Groups	29,007	76	,382		
Total	29,080	78			

ANOVA

m					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,405	3	,135	,355	,786
Within Groups	28,910	76	,380		
Total	29,316	79			

m					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,314	4	,079	,203	,936
Within Groups	29,001	75	,387		
Total	29,315	79			

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإدارة الجودة الشاملة

Statistics

	m1q1	q2	q3	q4	q5	q6	Q7	Q8	Q9	q10
Valid	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,01	3,80	4,02	3,58	4,08	3,68	2,98	3,56	3,84	4,20
Std. Deviation	1,164	,986	,993	1,145	1,077	1,145	1,599	1,271	1,174	,986

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإنتاجية

Statistics

	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20
N Valid	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,18	3,98	4,16	4,02	4,02	4,21	3,71	3,94	4,28	4,32
Std. Deviation	1,111	1,043	1,012	1,102	1,201	,910	1,389	1,215	,900	,823