

جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
ميدان علوم إقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
شعبة علوم التسيير  
التخصص تدقيق ومراقبة التسيير

الموضوع:

تدقيق أنظمة الجودة ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة  
الإقتصادية  
دراسة حالة الوكالة التجارية نفضال ولاية ادرار

إشراف الدكتور

بن الدين أحمد

إعداد الطالبتين:

▪ بانديري فوزية

▪ يوسفى نجاه

الموسم الجامعي: 2016-2017

الموضوع

تدقيق أنظمة الجودة ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية  
- دراسة حالة - الوكالة التجارية نفضال بأدرار.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على الرسول المعلم الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير والشكر لمن هم أهل الفضل حيث "قال صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، وبعد أن أتم الله نعمته علينا في إنجاز هذا العمل الذي نسأل الله أن يكتب لنا أجره ، وأن ينفعنا به، لا نجد من الكلمات ما يفي أصحاب الحق حقهم ولأهل العطاء عطاءهم إلا الدعاء عن ظهر الغيب، وكلمات قلائل اعتمرت بها قلوبنا فكل الجزيل والشكر للأستاذ والدكتور بن الدين أحمد الذي أجاد علينا بنصائحه وتوجيهاته، الى لجنة المناقشة الى جميع أساتذة الجامعة الإفريقية العقيد أحمد دراية أدرار ، ونتوجه بالشكر الى "الأخ بلحوسين عبد الرحيم" كما لا ننسى أن نتوجه بالشكر الى جمبع عمال وعاملات الوكالة التجارية نفضال بأدرار وعلى رأسهم مسؤول المصلحة التجارية " الأخ برماكي " ومسؤول المصلحة التقنية " الأخ محمد" والى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات	الرقم
//	فهرس المحتويات	01
//	قائمة الجداول	02
//	قائمة الأشكال	03
//	قائمة المختصرات	04
//	قائمة الملاحق	05
( أ، ب، ج )	المقدمة	06
04	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتدقيق أنظمة الجودة في المؤسسة</b>	<b>07</b>
06	<b>المبحث الأول: أساسيات الجودة</b>	08
06	المطلب الأول: مفهوم الجودة وجذورها التاريخية	09
09	المطلب الثاني: محددات وأبعاد الجودة	10
11	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها	11
13	<b>المبحث الثاني: أنظمة الجودة والمنظمة القياسية الدولية ISO</b>	12
13	المطلب الأول: مواصفات ومقاييس أنظمة الجودة العالمية ISO	13
16	المطلب الثاني: تصنيف المواصفات القياسية أيزو 9000	14
18	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو	15
20	<b>المبحث الثالث: تدقيق الجودة (المواصفة الدولية أيزو 10011)</b>	16
20	المطلب الأول: مفهوم تدقيق الجودة وأنواعه	17

22	المطلب الثاني: المهتمون بتدقيق الجودة ISO ومسؤوليات المدققين	18
23	المطلب الثالث: مبادئ تدقيق الجودة إجراءاته وأهدافه	19
27	<b>الفصل الثاني: مساهمة تدقيق الجودة في تحسين الإنتاجية</b>	<b>20</b>
29	المبحث الأول: الإطار النظري للإنتاجية	21
29	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية وعناصرها	22
31	المطلب الثاني: قياس الإنتاجية وفوائدها	23
34	المطلب الثالث: محددات الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها	24
	المبحث الثاني: مبادئ الإنتاجية وأساليب تحسينها	25
36	المطلب الأول: مبادئ الإنتاجية	26
36	المطلب الثاني: أساليب تحسين الإنتاجية وأهمية تحسينها	27
38	المطلب الثالث: علاقة الجودة بالإنتاجية	28
40	المبحث الثالث: دور تدقيق الجودة في تحسين الإنتاجية	29
40	المطلب الأول: التدقيق الداخلي للجودة	30
41	المطلب الثاني: تدقيق الجودة وأثر التحسين المستمر	31
43	المطلب الثالث: أثر الجودة في تحسين الإنتاجية	32
48	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة في الوكالة التجارية نفضال بأدرار</b>	<b>33</b>
50	المبحث الأول: تقديم الوكالة التجارية نفضال بأدرار	34
59	المطلب الأول: نشأة نفضال ومهامها وإمكانياتها	35
52	المطلب الثاني: نشأة الوكالة التجارية الفرعية نفضال وإمكانياتها -	36

	أدرار -	
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرحه	37
58	المبحث الثاني: أثر تدقيق الجودة في تحسين إنتاجية الوكالة	38
58	المطلب الأول: واقع نظام الجودة في الوكالة التجارية	39
60	المطلب الثاني: دور تدقيق الجودة في تحسين عوامل الانتاجية للوكالة	40
65	المطلب الثالث: أثر نظام الجودة في التحسين المستمر للوكالة	41
66	المبحث الثالث: تحليل النتائج وتفسيرها	42
66	المطلب الأول: نتائج الدراسة النوعية	43
66	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الكمية	44
68	المطلب الثالث: التحسين المستمر في الوكالة	45
72	الخاتمة	46
74	قائمة المراجع والمصادر	46
75	الملاحق	47

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراحل التطور التاريخي للجودة	08
02	بعض المواصفات أيزو 9000 ومتطلباتها	16
03	المكسب في الإنتاجية مع تحسين الجودة	46
04	الإمكانيات البشرية في الوكالة التجارية نפטال أدرار	52
05	سعة تخزين المواد البترولية بمحطات التوزيع	53
06	كميات الوقود المباعة من مختلف محطات التوزيع التابعة للوكالة التجارية نפטال أدرار	53
07	حجم المبيعات خلال الفترة (2010-2016)	60
08	كمية مبيعات المازوت في المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)	61
09	إنتاجية العامل لمبيعات المازوت خلال الفترة (2010-2016)	61
10	إنتاجية ساعات العمل خلال الفترة (2010-2016)	62
11	إنتاجية الاجور خلال الفترة (2010-2016)	63
12	إنتاجية رأس المال خلال الفترة (2010-2016)	64
13	الانتاجية الكلية لمنتج المازوت في المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)	65

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	أهداف الجودة	01
15	المراحل التاريخية لتطور مواصفات أنظمة الجودة وصولاً إلى أيزو 9000	02
17	نموذج إدارة الجودة المبنية للعمليات	03
18	فوائد تطبيق أيزو 9001	04
30	العلاقة بين الفعالية والكفاءة والانتاجية	05
44	أثر الجودة في تحسين الانتاجية والربحية	06
55	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية نفعال	07
60	تمثيل البياني لمبيعات المؤسسة (الزيت العادي- الزيت الممتاز- المازوت)	08
64	تطور عوامل الانتاجية للمازوت خلال الفترة (2010-2016)	09
67	نسبة حجم المبيعات المؤسسة	10
68	تطور إنتاجية الكلية وإنتاجية رأس المال خلال الفترة (2010-2016)	11



قائمة المختصرات

بالإنجليزية	باللغة العربية	الاختصار	الرقم
International Organization for Standardization	المنظمة العالمية للتقييس	ISO	01
Fechnicheom nittes-Committees	لجان فرعية	SC	02
Workings Grop	مجموعة عمل	WG	03
Electrical and Iectrical Committee	اللجنة الدولية للصناعات الكهربائية والالكترونية	EIC	04
Total Qualité Mangement	إدارة الجودة الشاملة	TQM	05
Hazard analysis and critical control	تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة	HACCP	06
Gestion Direct	التسيير المباشر	GD	10
Point de vent Agreè	نقطة بيع معتمدة	PVA	11
Gros Consmmateur	مستهلك كبير	GC	12

المقدمة

## 01/ تمهيد

تشهد المؤسسات منافسة شديدة في الأسواق نظراً للتحويلات الاقتصادية وكذا التطور التكنولوجي، حيث أصبحت كل مؤسسة تحاول فرض سيطرتها و هيمنتها على الأسواق، وذلك من خلال طرح منتجاتها بدرجة عالية من الجودة ، فهذه الأخيرة بمعناها العام هي درجة التناسق والانسجام بين ما يتوقعه العميل وبين ما يتم تحقيقه، فالجودة هي سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركة لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق

ففي العقود الأخيرة ازداد الاهتمام بالجودة فأصبحت من تحديات المدير المعاصر، وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية، لا سيما بعد أن تيقنت الشركات في الأسواق العالمية بأن الجودة العالية لا تعني السعر المرتفع خاصة في ظل تبني مداخل جديدة في إدارة الجودة فمن خلال الإسهامات التي قدمها رواد الجودة الأوائل انتقلت الجودة من مفهوم التركيز إلى جودة المنتج النهائي ثم إلى مفهوم الجودة الشاملة، وهو ما ترك أثراً واضحاً في ظهور أنظمة الجودة ومواصفاتها، فتطلب دليل الجودة ضرورة وجود إجراءات تدقيق نظم الجودة،

فتدقيق الجودة أصبح من المصطلحات المرتبطة بالمنافسات الخاصة بالجودة ومعاييرها ونظم إدارتها، كما أصبح من الإجراءات الضرورية واللازمة للتسجيل للحصول على شهادة الجودة والحفاظ عليها، فهذا ما تسعى إليه المؤسسات لزيادة ربحيتها وتحسين إنتاجيتها.

## 02/ الإشكالية

أصبح موضوع الإنتاجية موضوعاً حيوياً سواء في الدول المتقدمة أو النامية، فالمؤسسة دائماً تسعى لزيادة إنتاجية عواملها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الإجراءات المتبعة في تقييم فاعلية نظام الجودة ومعرفة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والرفع من إنتاجيتها ما قد يضمن للمؤسسة المحافظة على بقاءها و إستمراريتها لاعتمادها على المعايير والمواصفات العالمية. ومن هذا المنطلق تتبلور إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

## كيف يساهم تدقيق أنظمة الجودة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟

ومن خلال هذه الإشكالية الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بتدقيق نظام الجودة؟
- ما هو الأثر الذي تتركه أنظمة الجودة على إنتاجية المؤسسة؟
- ما علاقة تدقيق أنظمة جودة في مؤسسة نطال بتحسين إنتاجيتها؟
- فيما تكمن أساليب تحسين الإنتاجية بالوكالة؟

## 03/ فرضيات الدراسة

طرح الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية جعل الباحثين تطرحان الفرضيات التالية:



- تدقيق أنظمة الجودة نظام يقلل من الأخطاء المرتكبة .
- يساهم تدقيق أنظمة الجودة في تحسين إنتاجية المؤسسة بتطبيق الإجراءات التصحيحية المقترحة.
- لا علاقة تربط أنظمة جودة مؤسسة نפטال بإنتاجيتها مما يعني أنّ كلا منهما يصب في قالب
- من أساليب تحسين الإنتاجية بالوكالة توزيع الاستبيان على الزبائن وجمعها ثم تحليلها .

#### 04/أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في كونها تعد محاولة لـ:

- تقييم مدى اعتماد المؤسسات على تدقيق الجودة في تحقيق أهدافها .
- إظهار مدى تأثير تدقيق الجودة على إنتاجية المؤسسة الوطنية -نפטال فرع أدرار- .

#### 05/أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف لعل من بينها:

- إظهار أهمية التدقيق الداخلي للجودة بالنسبة للمؤسسة؛
- إبراز مدى تأثير تدقيق الجودة على تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

#### 06/أسباب اختيار الموضوع

- هناك عدة أسباب التي دفعت بالباحثين لاختيار موضوع الدراسة لعل من أهمها :
- الرغبة في معرفة مدى التزم و اعتماد المؤسسات على المواصفات الدولية العالمية؛
  - التعرف على الدور الذي تلعبه المواصفات العالمية في تحسين الإنتاجية المؤسسات؛
  - أثار الرصيد المعرفي.
  - قلة الدراسات لا سيما لما يتعلق الأمر بعلاقة التدقيق بإنتاجية المؤسسة .

#### 07/حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في:

- حدود مكانية: تمثلت في الوكالة التجارية نפטال -فرع ادرار-
- حدود زمنية: تمت الدراسة خلال فترة 2010-2016

#### 08/منهج الدراسة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضية من عدمها تمّ اعتماد المنهج الوصفي في وصف وسرد المعطيات والمنهج التحليلي في تفسير وشرح النتائج المتوصل إليها والمعطيات الميدانية.

#### 09/الدراسات السابقة

❖ الكتب: لعل من بينها

- أمين السيد لطفي، مراجعة مختلفة لإغراض مختلفة، الدار الجامعية، القاهرة 2005،
- جلال إبراهيم العبد إدارة الإنتاج والعمليات -مدخل كمي- ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002

## ❖ المذكرات: من بينها

- العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.

## 10/هيكل الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الموضوع والأهداف المرجوة منه، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم

تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي:

- **الفصل الأول:** كان بعنوان " الإطار النظري لتدقيق أنظمة الجودة في المؤسسة، " تم التطرق فيه إلى أساسيات الجودة، مروراً بالجودة الشاملة ومتطلباتها، كذلك تم التطرق إلى نظم الجودة والمواصفات العالمية، ثم مفهوم تدقيق الجودة وكذلك إجراءات تنفيذه، بالإضافة إلى أهدافه والصعوبات التي تصادفه.
- **الفصل الثاني:** تم التطرق في هذا الفصل إلى " أثر تدقيق الجودة في تحسين الإنتاجية"، حيث تم أولاً عرض الإطار النظري للإنتاجية، كما وقف على بعض مفاهيمها، أهميتها، ثم يليه جزء من مبادئ الإنتاجية وأساليب تحسينها، وفي الأخير أثر تدقيق الجودة في تحسين الإنتاجية.
- **الفصل الثالث:** تضمن الدراسة الميدانية على مستوى وكالة نפטال فرع أدرار، حيث من خلاله تم تقديم المؤسسة الأم ونشاطها إلا أنه تم التركيز على الوكالة محل الدراسة كما تم تقييم إنتاجية المؤسسة من خلال الوقوف على تدقيق نظام الجودة المعتمد بالوكالة.

الفصل الأول

## مقدمة الفصل الأول :

تعتبر الجودة شرطاً مسبقاً للنجاح في الوصول الى الأسواق ولتحسين القدرة الانتاجية للمؤسسة الاقتصادية، إلا أن تلبية المتطلبات الفنية تشكل تحدّ للعديد من المؤسسة الاقتصادية لاسيما في ظل زيادة عدد المواصفات القياسية، كما أن التطلع الى الجودة يعنىّ بالتحسين المستمر في جميع نواحي العمل، خاصة وأن جودة التقييس والمعايرة في القطاعات الصناعية تعتبر شرطاً أساسياً وضروري قصد قياس معظم المنتجات ومطابقتها مع المواصفات المقررة، حيث يتم الاتفاق على اعتمادها من طرف اللجنة، أو المجموعة المخولة لذلك، والمعيار المنفق عليه سيتم اختياره واعتماده، لذلك تقوم المؤسسات بتبني نظام الجودة وتدقيقه. بناء على ما تقدم فقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية وهي:

المبحث الاول: أساسيات الجودة.

المبحث الثاني: أنظمة الجودة والمنظمة القياسية الدولية ISO.

المبحث الثالث: تدقيق الجودة (المواصفة الدولية أيزو 10011).

## المبحث الأول: أساسيات الجودة

إن من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال تكتسي أهمية بالغة في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية هو موضوع الجودة، إذ تسعى كل مؤسسة الى تحقيق أعلى مستوى للجودة في منتجاتها، فمن خلال دراسة مفهوم الجودة نرى أنه تجسد في نهج إداري يتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة.

### المطلب الأول : مفهوم الجودة وجذورها التاريخية .

إن ظهور مصطلح الجودة لم يكن وليد الصدفة، وإنما جاء نتيجة بحث المؤسسات عن ما يميز منتجاتها عن نظيرتها في الاسواق، ونظرا لتحولات الاقتصادية عبر التاريخ، لم يتمكن الباحثون من إعطاء مفهوم موحد ودقيق، وسيتم التطرق في هذا المطلب الى:

#### أولا : مفهوم الجودة

يعد مصطلح الجودة كثير التداول في الحياة اليومية، وهو يعني لمعظم الناس التفضيل، ويعود مفهوم الجودة الى الكلمة اللاتينية **Qualité** التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني " الدقة والإتقان " <sup>1</sup>.

وفيما يلي نورد بعض التعاريف التي أوردها متخصصون في الجودة :

حسب جوران **jurán** : عرفها في كتابه **Qualité Control Book** بأنها " الصلاحية للاستخدام أو الملائمة للاستعمال؛"

حسب فيليب كروسبي **Crosby.P** : عرفها في كتابه **Qualité is Free** على أنها " المطابقة للاحتياجات وللمواصفات " <sup>2</sup>.

حسب كونل **Conell** : عرف الجودة بأنها " المتانة والاداء المتميز للمنتج " <sup>3</sup>.

حسب إيدوارد ديمنج **I.Demming** : وهو الاب الروحي لإدارة الجودة، فمن وجهته الخاصة رأى أن الجودة تعني " البحث المستمر عن الاخطاء والعمل على التحسين المستمر "؛

حسب إيشيكواوا **Ishikawa** : عرف الجودة في كتابه **Total Qualité Management** بأنها " القابلية على إشباع العميل " <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص16.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة **TQM**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر، ص63.

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات (مدخل إدارة الجودة الشاملة)، دار النهضة العربية، 1996، ص13.

<sup>4</sup> العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية المرجع السابق، ص16.



كما عرفت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بأنها " مجموعة الملامح والخصائص الكلية التي تكون قادرة على إشباع حاجيات المستهلك المعلنة أو الضمنية".<sup>5</sup>

ويعرف معهد المعايير الوطنية الأمريكية وجمعية ضبط الجودة الأمريكية الجودة "على أنها المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات".<sup>6</sup>

والحقيقة ان الجودة هي كل ما سبق ذكره، وإن التعاريف المختلفة تتناول أبعاد مختلفة من نفس الظاهرة، رغم اختلاف الاصول الفكرية والمهنية للمجتهدين.<sup>7</sup>

فلاحظ أن من خلال التعاريف السابقة أن الجودة هي الملائمة والقابلية للاستخدام، وهي المطابقة للمواصفات وتحسين الأداء والإسراع بإشباع احتياجات العميل، ومن هنا تبرز أهمية الجودة التي سنوردها في النقاط التالية:<sup>8</sup>

أ **شهرة الشركة**: تستمد شهرة المنظمة من مستوى الجودة التي تنتج به منتجاتها، فهذا يضيف على المنظمة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها؛

ب **المسؤولية القانونية على المنتج**: إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها تكون مسؤولة قانونيا عن كل أذى يحصل نتيجة المنبع؛

ت **التطبيقات الدولية**: من أجل أن تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي فإن عليها الإهتمام بمستوى الجودة، فالمنتج يجب ان يتوافق وينسجم مع المتطلبات العالمية حتى تضمن المنظمة بقائها في منظمة الاعمال؛

حيث نجد أن هذه الأهمية تلعب دور كبير في مستقبل المؤسسة، ومن جهة أخرى تترتب آثار سلبية في حالة فشل المؤسسة في اختيار الجودة الملائمة لعل من بينها:<sup>9</sup>

❖ **فقدان العمل Work Loss**: تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات او الخدمات الى تشويه سمعة الشركة وتناقص حصتها السوقية؛

❖ **المسؤولية عن الأخطاء المحتملة Responsible Error Accountablity**: هنالك جانب مهم يتعلق برداءة الجودة يختص بالمسؤولية المالية للمنظمة عن أية أخطاء، وهذا راجع إلى التصميم الرديء، أو إلى رداءة الصناعة؛

<sup>5</sup> سعد صادق، إدارة المشروعات، الدار الجامعية، بدون طبعة، 2002-2003، ص295.

<sup>6</sup> محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2009، ص31.

<sup>7</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد4، 2006، ص3.

<sup>8</sup> صلاح الدين حسن السيسي، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات (مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة)، دار الكتاب الحديثة، القاهرة، 2011، ص32.

<sup>9</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، الاردن - عمان، ص75-76.

❖ **الإنتاجية Productivity:** الجودة لها صلة وثيقة بالإنتاجية بل هنالك رأي يقول بأنهما وجهان لعملة واحدة، حيث أن المحافظة على الجودة وصيانتها يؤديان الى تأثير إيجابي في الإنتاجية وفي المقابل فإن الجودة الرديئة تؤثر على الإنتاجية من خلال الاستخدام الغير كفؤ لموارد الإنتاجية؛

❖ **The Costs:** التكاليف: يؤدي الجودة الرديئة الى زيادة أنواع معينة من التكاليف خاصة المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الانتاج والفحص وغيرها.

**ثانيا: الجذور التاريخية للجودة.**

إن الجذور التاريخية للجودة قديمة قدم الحضارات الانسانية وتعود الى عقود مضت<sup>10</sup>، وظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في اليابان وذلك في بداية القرن العشرين، ثم أنتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية الى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري يتماشى مع التوجهات المعاصرة، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، فالمؤسسات اليابانية أتخذت الجودة كجسر تعبر من خلاله الى الأسواق العالمية، في حين أن المؤسسات الاخرى وخاصة الامريكية كانت تولي اهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة على إعتبار أن السعر هو هاجس العميل الاول<sup>11</sup>، ويمكن تقسيم مراحل تطور الجودة فيمايلي :

الجدول(01): مراحل التطور التاريخي للجودة.

المرحلة	مميزاتها
المرحلة الاولى: ضبط الجودة	تمتد مابين(1890- 1920)، تميزت هذه المرحلة بأن مسؤولية تحديد الجودة يقع على عاتق مشرفين متخصصين بضبط الجودة وقياسها.
المرحلة الثانية: الضبط الاحصائي للجودة	تمتد مابين(1920- 1940)، تميزت بأستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة.
المرحلة الثالثة: ظهور منظمات متخصصة في الجودة	تمتد مابين(1940- 1960)، تميزت بعدة تغيرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي، مما أدى الى ظهور منظمات كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان.
المرحلة الرابعة: تحسين الجودة	تمتد مابين(1960- 1980)، تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان الى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك ظهور التلف الصفري في اليابان الى جانب مفاهيم كتوكيد الجودة.

<sup>10</sup> منصف ملوك، أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية(حالة المواصفة **ISO 2000:9001**)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية في التسيير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010، ص.8.

<sup>11</sup> بوعنان نور الدين، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء**، ماجستير، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007، ص.5.

المرحلة الخامسة: إدارة الجودة	تمتد ما بين (1980-2000)، تميزت بعدد من مفاهيم الجودة كمفاهيم العولمة والايزو كذلك ظهور فكرة الانتاج المتكامل وأنظمة الانتاج المرن.
المرحلة السادسة: مرحلة القرن 21	وهي المرحلة المستقبلية التي تشير اليها الابحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالعمل

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على

بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007، ص ص 5-6.

### المطلب الثاني: محددات وأبعاد الجودة

يأخذ موضوع الجودة اهتمامًا واسعًا في الأسواق العالمية؛ خاصة في ظل التطور التكنولوجي المشهود مما دعي إلى إجراء محاولات ضمنية من أجل إرساء قواعد وشروط للوصول إلى جودة أفضل.

#### أولاً: محددات الجودة

يقوم تحقيق المنتجات أو الخدمات على الغرض الذي أوجدت من أجله والوفاء بالطلبات المطلوبة من قبل الزبون على مجموعة من العوامل أهمها:<sup>12</sup>

- التصميم : وتتكون جودة التصميم من مجموعة الخصائص والمواصفات التي يجب توفرها في المنتج أو الخدمة والتي يتم تحديدها في هذه المرحلة وفق لأذواق ومتطلبات العملاء؛
- جودة التطابق : هي تلك الجودة المرتبطة بظروف الانتاج الفعلية من خلال مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية ويتوقف ذلك على مدى ملائمة المواصفات الموضوعية في التصميم مع القدرات الانتاجية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة؛
- جودة الاداء (الاعتمادية): وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة، وتكون هذه الجودة مرتبطة بجودة التصميم التي يتم تحديدها.

إذ أن رضا الزبون عن المنتج المستخدم، يعني أن المصنّع أستوفى كل الشروط والمواصفات المطابقة للجودة. وهذا راجع الى تميز هذه الأخيرة بعدة مزايا أوخصائص أهمها: <sup>13</sup>

- (01) فائقة: حيث أن الجودة تعني التفوق؛
- (02) قائمة على المنتج: يعني التعامل مع مختلف خصائص المنتج وجودتها ؛
- (03) قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء رغبات وتوقعات الزبائن؛
- (04) قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجات الزبائن بالسعر الملائم.

#### ثانياً: أبعاد الجودة

وتتمثل في الاتي :<sup>14</sup>

<sup>12</sup> سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007، ص ص 12-13.

<sup>13</sup> محمد عبد العالي واخرون، إدارة الجودة المعاصرة، المرجع السابق، ص 39.

- 1 - الملموسية؛
- 2 - الاعتمادية: نجاح المنتج في أداء الوظيفة التي أنتج من أجلها ؛
- 3 - الاستجابة: لتسهيل تعامل البائع مع المشتري في المنتج،
- 4 - الدقة؛
- 5 - الأمل.

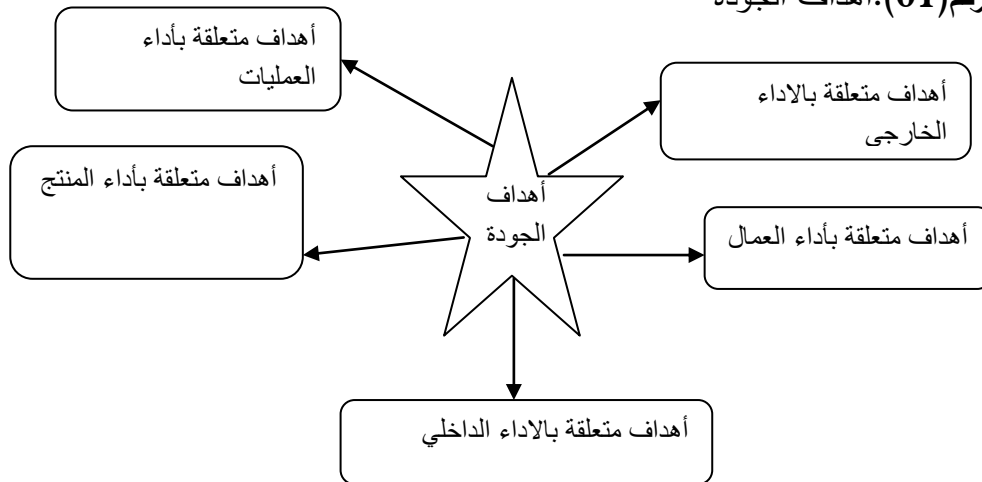
وفي ضوء ما تمّ عرضه نجد أن الجودة ترمي الى تحقيق أهداف مسطرة من طرف المنظمة، حيث تنقسم هذه الأهداف الى نوعين هما:<sup>15</sup>

-أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك بإستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة، مثل الامان ورضا الزبائن.

-أهداف تحسين الجودة : هي غالبا ما تنحصر في الحد من الاخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر

كما يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها الى خمس فئات المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم(01):أهداف الجودة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على

العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، المرجع السابق، ص26.

<sup>14</sup> ياحه عيسى، تسيير الإنتاج وإدارة العمليات الانتاجية والتخزين، دار الخلدونية، الجزائر، 2010، ص ص109-110.

<sup>15</sup> العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المرجع سبق ذكره، ص ص25-26.

### المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها

يعد ظهور الفكر النوعي الشامل وبروز ظاهرة إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت في أوائل القرن الحادي والعشرين تشكل أهمية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمات الانسانية على الصعيد الانتاجي والخدمي على حد سواء.

#### أولاً: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وعناصرها

##### 01/ مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل البدء بتعريف إدارة الجودة الشاملة يلزم تحديد كل مصطلح على حدا :<sup>16</sup>

❖ **الإدارة Management**: ويقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون؛

❖ **الجودة Qualité**: وتعني تحديد رضا الزبون ومستوى الاشباع الذي تحققه السلعة أو الخدمة؛

❖ **الشاملة Total**: تشمل جميع الافراد والاقسام في المنظمة مما يتطلب تحقيق التكيف المستمر للعمليات.

أما عن تعريف إدارة الجودة فهي أسلوب منهجي يعتمد على العمل الجماعي ومشاركة العاملين في التحسين المستمر للعمليات المختلفة للمنشأة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق رضا العميل.<sup>17</sup>

ومن هنا يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية متكاملة من خلالها يمكن إدارة المؤسسة بطريقة أفضل وتقديم سلعة أو خدمة بشكل يضمن ويحقق الرضا والسعادة للمستفيدين في حدود الامكانيات والموارد المتاحة.

من خلال التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، أصبحت إدارة هذه الجودة أمراً حيوياً يتوجه للتعامل مع المتطلبات التالية في جميع المؤسسات ومنها :<sup>18</sup>

- ضمان إنتشار مفهوم الجودة في كافة أنحاء المؤسسات، وفي مختلف مستوياتها؛
- العناية ببلورة مفاهيم الجودة وضرورة شموليتها وصياغتها في سياسة واضحة تتبع من إستراتيجية عامة تهدف الى تعميق وتثبيت معايير الجودة الشاملة في المؤسسة.
- العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات ومجالات النشاط على أهداف واليات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة .

<sup>16</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن، 2004-2005، ص ص33-34.

<sup>17</sup> برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، العدد الثالث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2008، ص132.

<sup>18</sup> أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، المرجع السابق، ص4.

## 02: عناصر إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

ان نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج الى الربط والتكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة وتمثل هذه العناصر فيمايلي: <sup>19</sup>

(أ) عملية الجودة، (ب) التكنولوجيا، (ج) الهيكل التنظيمي، (د) الافراد والعاملون، (هـ) المهام والوظائف، مما يعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينجم عنها فوائد أهمها: <sup>20</sup>

- تحسين الوضع التنافسي وفتح أسواق جديدة؛
- تعزيز العلاقات مع الموردين
- رفع درجة رضا العملاء، وكذا تحسين جودة المنتج؛
- سرعة الاستجابة للمتغيرات والقيام بالاعمال الصحيحة

## ثانيا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حسب المعهد الأمريكي هناك عناصر أساسية والتي تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت خدمية أو صناعية وهي:

- ✓ دعم وتأييد الادارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة والقيادة؛
- ✓ التوجه بالمستهلك؛
- ✓ فرق العمل؛
- ✓ خلق المناخ التنظيمي والثقافي الملائم ؛
- ✓ التعليم والتدريب ؛
- ✓ الادارة الفعالة للموارد البشرية.

## ثالثا: العلاقة بين Six Sigma وإدارة الجودة الشاملة

ومن المهم جدا فهم أن الجودة الشاملة وال(Six Sigma) \* مرتبطان مع بعضهما وأن التحسن في أحدهما يؤثر في الآخر بشكل جذري، ولكن هذا لا يعني أن Six Sigma هي تيار منفصل عن إدارة الجودة الشاملة، بل العكس Six Sigma هي إستراتيجية من إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وتسعى الى ما تسعى إليه بقية هذه الاستراتيجيات ألا وهو تحقيق أداء أفضل يتحسن بشكل دائم والى الابد. <sup>21</sup>

<sup>19</sup> بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>20</sup> خالد بن سامي محمد حسين، ماهية إدارة الجودة الشاملة (تعريف ومفاهيم)، جامعة الملك عبد العزيز، ص18.

<sup>21</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص43.

\* **six sigma** هي إمتداد إدارة الجودة، وهي تهدف الى تنقل مفهوم الجودة وإنتاج العمليات الى مستوى جديد أخر يتم فيه ملاقة إحتياجات الزبائن وتخطيها، وهو فرع من فروع إدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الثاني: أنظمة الجودة والمنظمة القياسية الدولية ISO

إن الاهتمام بالأسبقية التنافسية Quality أحد أبرز الاهتمام في عالمنا اليوم، لينتقل مفهومها من مجرد الفحص والتفتيش الى فلسفة إدارية شاملة وثقافة تنظيمية جيدة، والمتمثلة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وعليه فقد باتت الجودة بمثابة السور الواقي لأي منظمة لا يستطيع أحد أن يتسلقه ويخترق المنظمة، انسجاماً مع هذه التوجيهات، فقد اتخذت الكثير من الحواجز التي تمنع التسلق وذلك والمتمثلة في منظمات دولية لعل من أبرزها منظمة المقاييس العالمية ISO.

### المطلب الاول: مواصفات ومقاييس أنظمة الجودة العالمية ISO

إن السبب وراء إصدار المواصفات القياسية الدولية والتي تحدد نشاطات نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، هو أنه لم يعد كافياً أن نضمن جودة المنتج أو الخدمة فقط ولكن يجب أن نضمن جودة التنظيم والإدارة للشركة التي تقدم المنتج أو الخدمة.

#### أولاً: أنظمة الجودة

نظام الجودة هو مجموعة الخطط والنشاطات والفعاليات التي تستهدف جعل المنتج والعمليات ملبية للاحتياجات المطلوبة، ومن أشهر أنظمة الجودة التي تطبق على المستوى العالمي أو على مستوى الدول وأكثر تفوقاً في مجال جودة المنتجات ( ISO9000)، (ISO14000)، (HACCP) أو ما يسمى نظام تحليل المخاطر ونقاط الضبط الحرجة وهي الانظمة الصادرة عن المؤسسات الدولية للمواصفات.<sup>22</sup> وتتمثل أنظمة الجودة في:<sup>23</sup>

#### 01) نظام إدارة الجودة ISO9000 ومن متطلبات المواصفة:

- المجال – المرجع المعياري – التعريفات والمصطلحات؛
- نظام إدارة الجودة ويتناول متطلبات التوثيق كدليل الجودة وسياسة وأهداف الجودة والاجراءات المطلوب توثيقها؛

- مسؤوليات الادارة

- إدارة الموارد – تحقيق المنتج أو الخدمة

- القياس والتحليل والتحسين

#### 02) نظام إدارة البيئة ISO14000

وتتمثل في مجموعة المواصفات ISO14000 سلسلة من الاجراءات والمعايير التي أجازتها المنظمة الدولية لتوحيد القياسي لكي تغطي من خلالها معايير إدارة البيئة.

<sup>22</sup> بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016، ص60.

<sup>23</sup> بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، المرجع السابق، ص60.

### 03) نظام تحليل المخاطر ونقاط الضبط الحرجة (HACCP)

يعتبر أحد أنظمة الجودة والسلامة الغذائية حيث يعتبر وسيلة فعالة لضمان سلامة الغذاء عبر كافة مراحل العملية الانتاجية .

1-1 مفهوم الأيزو: هي منظمة غير حكومية تمثل إتحاد دولي لهيئات المواصفات الوطنية تأسست سنة 1946 في لندن بمشاركة 26 هيئة مواصفات وإسمها مشتق من الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني التساوي، وأصبحت الان تضم في عضويتها 130 هيئة مقرها الحالي بجنيف بالسويسيديه ، يرمز مصطلح ISO لاسم المنظمة العالمية للتقييس International Organization for Standardization<sup>24</sup>. تهدف هذه المنظمة الى تشجيع وتطوير وتوحيد المواصفات والأنشطة ذات العلاقة على المستوى الدولي، لغرض تسهيل التجارة العالمية وتبادل السلع والخدمات، وتطوير التعاون في مجالات الأنشطة العلمية والتكنولوجية والأقتصادية؛

تتألف المنظمة الدولية للتقييس (الأيزو) من لجان فنية، ويرمز لها باختصار (TC) لها صلاحية إنشاء لجان فرعية ويرمز لها اختصارا ب (SC) ومجموعة عمل ويرمز لها (WG) من أعضائها الممثلين بهيئات التقييس في الدول المختلفة، إذ يعد هدف إعداد مسودات المواصفات الدولية من ضمن البرنامج الرئيسي لتلك اللجان الفنية.<sup>25</sup>

#### ثانيا: نشوء مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 وتطوره

أن نشوء ISO 9000 وتطورها كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة تعود الى الصناعة العسكرية والنوية فالحاجة الى هذه المواصفات أفرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسب فشل العديد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها، حيث وجدت تلك الصناعات مبادئ تأكيد الجودة ذات فائدة كبيرة في تحسين جودة منتجاتها خاصة في تلك الحالات التعاقدية.<sup>26</sup>

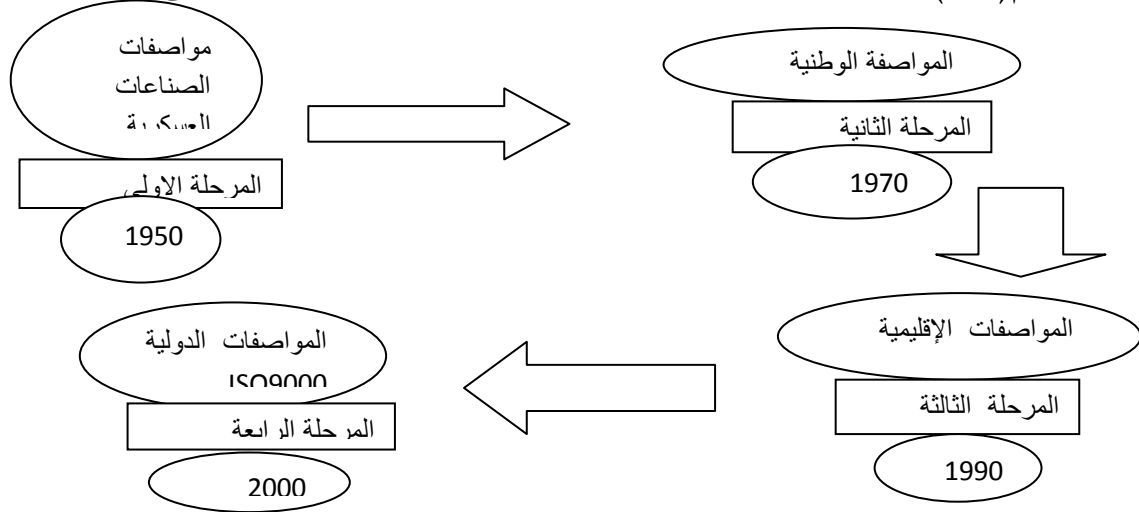
<sup>24</sup> إسماعيل ابراهيم القزاز، تدقيق أنظمة الجودة (المواصفة الدولية ISO19011:2011)، دار دجلة، 2010، ص25.

<sup>25</sup> صباح مجيد النجار، عبد الكريم محسن، إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر، بغداد، الطبعة الثالثة، 2009، ص484.

<sup>26</sup> محمد عبد الوهاب، أنظمة إدارة الجودة ISO 14000 و ISO 9000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 29-30.



الشكل رقم (02): يبين المراحل التاريخية لتطور مواصفات أنظمة الجودة وصولاً إلى ISO 9000.



المصدر: أ.د محمد عبد الوهاب، أنظمة إدارة الجودة ISO 14000 و ISO 9000، المرجع السابق، ص 31.

**المرحلة الأولى مواصفات الصناعة العسكرية (1950):** تبنت العديد من الشركات المواصفات العسكرية الصادرة حديثاً آنذاك رغبة منها في تحسين كفاءتها الإنتاجية بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة، ثم قامت تلك الشركات بإصدار مواصفات تأكيد الجودة خاصة بها.<sup>27</sup>

**المرحلة الثانية المواصفات الوطنية 1970:** إنَّ إنتشار أنظمة الجودة وقيام الشركات في أوروبا وإمريكا بوضع مواصفات قياسية لأنظمة الجودة لديها ولمجهزتها، فضلاً عن المواصفات الخاصة بالصناعة العسكرية أبرزت الحاجة إلى توحيد هذه المواصفات، حيث سعت العديد من هيئات التقييس الوطنية في تلك الدول إلى إصدار مواصفات وطنية، وفي عام 1987 كانت أول مواصفة عالمية للأنظمة الجودة سميت ISO9000.<sup>28</sup>

**المرحلة الثالثة المواصفات العالمية 1990:** لاقت مواصفات ISO9000 منذ صدورهما عام 1987 قبولا وانتشارا واسعين لم تلاقيه أي مواصفات أخرى الذي كان أحد أهم الأهداف الإستراتيجية للجنة الفنية ISO/TC عند إصدارها للمواصفة شخصته في رؤيته لعام 2000، ولعل الدور الذي لعبته المجموعة الأوروبية من خلال تبنيها لمواصفات ISO 9000 يمثل العامل الأكثر أهمية الذي قادها نحو القبول المبكر والانتشار السريع.<sup>29</sup>

ومن هذا المنطلق نبرز بعض فوائد أنظمة الجودة المعتمدة ISO:<sup>30</sup>

- تكوين صورة طيبة عن المنشأة في بيئة الاعمال؛

<sup>27</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

<sup>28</sup> نفس المرجع، ص 34-35.

<sup>29</sup> نفس المرجع، ص 36-37.

<sup>30</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، بدون بلد نشر، 1995-1996،

- المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة؛
- تساعد المنشأة في زيادة نصيبها من السوق؛
- زيادة المبيعات ومن ثمّ الأرباح حيث هناك صعوبة في الشراء من أي منشأة دون حصولها على هذه الشهادة؛
- تصميم جيد للمنتجات؛
- التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات.

**المطلب الثاني: تصنيف مجموعة المواصفات القياسية ISO9000:**

### 01/ مكونات المواصفة ISO9000

إن المواصفات الأصلية ISO 9000 كانت قد نشرت عام 1987، وإن أول مراجعة وتحديث لها كان عام 1994 وذلك بإصدار مواصفات الأيزو 9000:1994، كما أُجريت عليها مراجعة وتحديث ثانية عام 2000، أما المراجعة وتحديث الثالث للأيزو 9000 كان عام 2008، تتكون مجموعة المواصفات الدولية الأيزو 9000 من نماذج متمثلة في ISO9001 ، ISO9002 ، ISO9003 ، ISO9004.

إضافة إلى تلك التصنيفات توجد مجموعة مواصفات أخرى للأيزو ومنها ( ISO10011)، والجدول التالي يوضح متطلبات الأيزو 9000، الأيزو 10011:

الجدول (02): يوضح بعض المواصفات ومتطلباتها

المواصفة	متطلباتها
ISO9000	إرشادات خاصة بإدارة الجودة وضمان الجودة.
ISO9001-ISO9002-	وهي مواصفات تعاقدية، تعبر عن إرشادات خاصة بتوكيد الجودة.
ISO9003	
ISO9004	إرشادات خاصة بإدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة.
ISO10011	إرشادات خاصة بتدقيق أنظمة الجودة.

المصدر: إعداد الطالبين بناء على د. صباح مجيد النجار - عبد الكريم محسن، المرجع السابق، ص ص 486-487.

### 02/ معيار التدقيق الأيزو 9001:2008

هي المواصفة هي التي تعتبر معيار تدقيق نظام إدارة الجودة وذلك بتحقيق أهم بنودها الرئيسية (أنظر الملحق 01)، وهي الوحيدة التي يمكن أن تؤخذ بموجبها شهادة مطابقة مع متطلبات نظام إدارة الجودة، وتستعمل في أربع حالات<sup>31</sup>:

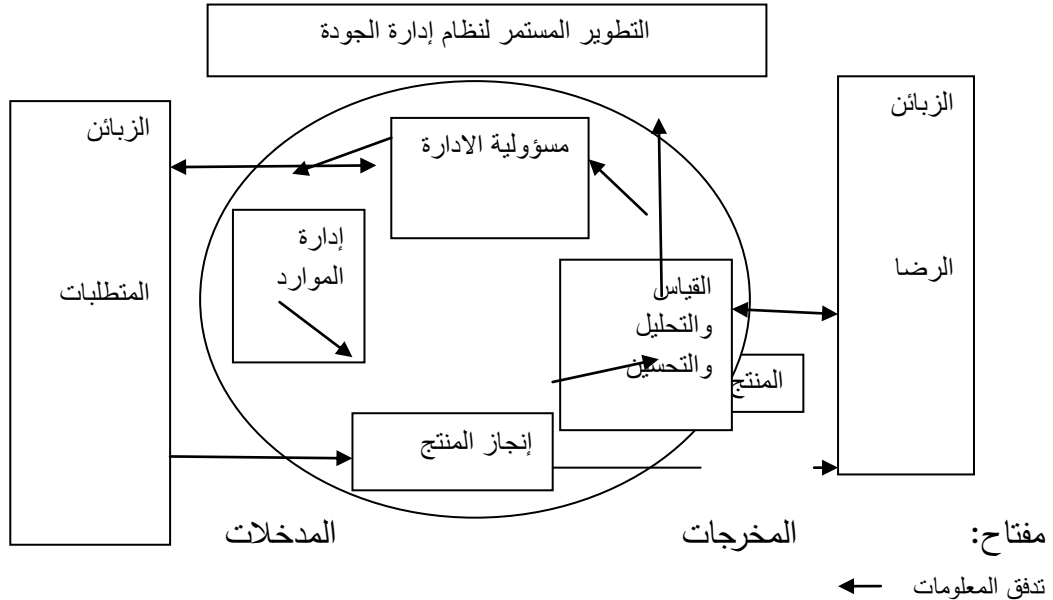
<sup>31</sup> إسماعيل إبراهيم القزاز، تدقيق أنظمة الجودة (المواصفة الدولية ISO19011:2011)، المرجع السابق، ص ص 26-27.

- إرشادات لإدارة الجودة؛ - الاتفاقيات والتعاقد؛ - تسجيل أو موافقة الطرف الثاني؛ - تسجيل وإصدار شهادة الطرف الثالث.

ومن السمات الرئيسية لمواصفة الايزو 9001:2008:

- التركيز على الزبون: فالمنظمة تتبنى أساليب واضحة لمعرفة مدى رضا الزبون عن أداء المنظمة ودرجة استجابات المنظمة لمتطلبات الزبون، ويمكن قياس رضا الزبون بالاستبيانات التي يجيب عليها الزبون؛
- منهج العملية: إن تحقيق الكفاءة المطلوبة يتأتى من خلال إدارة جميع أنشطة وفعاليات المنظمة ومواردها على أساس نموذج العملية، (الشكل 03)
- التحسين المستمر: يتعين أن يكون للمنظمة منهج واضح وراسخ بهدف التحسين المستمر من أجل أداء أفضل والمحافظة على رضا الزبون.

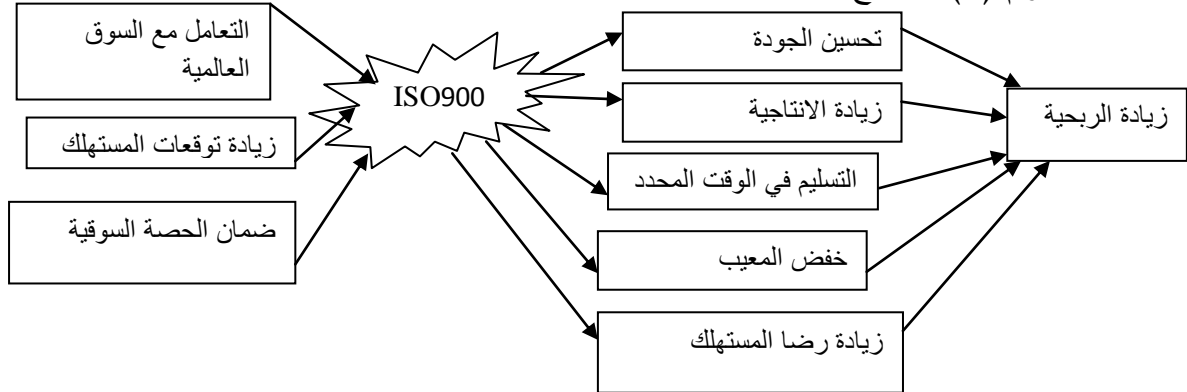
الشكل رقم (03): نموذج نظام إدارة الجودة المبنية للعمليات



المصدر: رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM وISO، دار الوراق، بدون طبعة نشر، ص191.

ومن خلال ما تم التطرق إليه نجد أن تطبيق المواصفة ايزو 9001 تتجم عنه فوائد نبرزها في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): يوضح فوائد تطبيق ISO9001



المصدر: مروان الشريف، حمزة حسني، مقدمة عن نظام إدارة الجودة ايزو 9001: 2000، الشركة العربية السعودية للمشاريع المحدودة، سابكو، ص14.

## المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الايزو

فتُعرّف مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000، إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة بدون استثناء بهدف الوصول الى النجاح الطويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون، والمنافع لجميع أفراد الشركة والمجتمع، مما يدل على أن إدارة الجودة الشاملة أبعد من ISO9000، ولا يمكن أن يكون أحدهما بديل الآخر، وفي الوقت نفسه لا يتعارض أحدهما مع الآخر، كما أن الشركات التي تمتلك برنامج إدارة الجودة الشاملة أصبح بإمكانها تسجيل للحصول على شهادة ومواصفات ISO9000، أما بالنسبة للشركات الحاصلة على شهادة مطبقة ISO، فإن أنظمة الجودة لديها تمثل قاعدة قوية تستطيع أن تبني عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على مشاركة العاملين والتحسين المستمر والتركيز على الزبون.<sup>32</sup>

ومن هنا يمكن القول أن الجودة الشاملة ومواصفات الجودة الايزو 9000 متكاملتان وليستا بديلتين أو متعارضتان<sup>33</sup>، وبالرغم من ذلك إلا أنّ إدارة الجودة هي أعم وأشمل من المواصفات الدولية ISO9000، ولكن اعتبار المواصفات الدولية مرحلة أولية للوصول الى إدارة شاملة مستقبلا وحجر الزاوية لبنائها.<sup>34</sup>

الطريق الى شهادة الإيزو قد يكون مليئا بالصعاب ولكن يمكن التغلب على هذه الصعاب في ظل الوعي والتخطيط المناسبين إذ نجد أن قبل الحصول عليها لابد من المرور على خطوات تتمثل في الآتي:<sup>35</sup>

- التعليم والتدريب على مبادئ الجودة مع الإشارة الى إيزو 9000؛
- مراجعة شاملة لكافة الأشكال التنظيمية والإجراءات المتبعة لتحسين إن وجدت؛
- 01/تصميم وتوثيق الأنظمة والإجراءات؛
- 02/الاختبار الأولى من خلال التدقيق الداخلي....الخ؛
- 03/التنفيذ؛
- 04/التدقيق الداخلي والخارجي للإجراءات والعماليات؛

أما اليوم فنقوم أعداد متزايدة من الشركات العاملة في مجال التصدير على تحضير نفسها للحصول على الشهادة أو لنُظهر أنّ نظام إدارة الجودة فيها يتوافق مع الإيزو 9000، من خلال الحصول على شهادة من طرف ثالث كوسيلة تسويقية وكسلاح في المنافسة على تأكيد الجودة والخدمات للزبون وفيما يلي خطوات تحضير للحصول على شهادة الإيزو بشكل مفصل:

- تشكيل مجموعة الجودة وتحديد أهداف الجودة ؛

<sup>32</sup> صباح مجيد النجار-عبد الكريم محسن، إدارة الانتاج والعمليات، المرجع السابق، صص497-498.

<sup>33</sup> سعدي محمد الكحوت، العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2004، ص68.

<sup>34</sup> يوسف حجيم الطائي واخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2009، ص354.

<sup>35</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة(تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، صص152-153.

- التشاور حول أهداف الجودة الكلية وتحديد أهداف كل قسم؛
- تحضير وتوزيع مصفوفة توضيح لسياسة الجودة؛
- إجراء برامج التوعية بالإيزو 9000، وللجميع بالمؤسسة؛
- تحضير مصفوفة تشرح ماهية الإجراءات التي ستكتب في نظام الجودة؛
- وضع الإجراءات التي تشكل نظام الجودة ومقارنة هذه الإجراءات مع الإيزو 9000 دورياً؛
- كتابة الإجراءات الإضافية وكذا تعيين ممثل يقدم التقارير للإدارة؛
- إصدار الإجراءات العامة لكل المنظمات التي تتعلق بوثائق الرقابة والبيان الرقابي وتدقيق الجودة والتدريب وغيرها؛
- عقد البرامج التدريبية للتدقيق الداخلي؛
- كتابة دليل الجودة الذي يحقق الربط بين الإجراءات المتتالية؛
- إجراء تدقيق الملائم ومراجعة الوثائق؛
- إجراء التدقيق الداخلي؛
- إجراء المراجعات الإدارية؛
- اجتياز التدقيق التقييمي المبدئي؛
- اجتياز التدقيق التنفيذي الذي تقوم به الجهة المانحة للشهادة؛
- الحصول على الشهادة.

## المبحث الثالث: مفهوم تدقيق الجودة حسب المواصفة الدولية الأيزو ISO

يمثل التدقيق الذراع الأيمن لأنظمة إدارة الجودة في تحقيق المعطيات النوعية، كما يمكن إعتبره فلسفة أنظمة إدارة الجودة في دعم سياسة الجودة وتحقيق أهدافها.

### المطلب الأول: مفهوم تدقيق الجودة وأنواعه

يمثل التدقيق أداة لأنظمة إدارة الجودة لتحقيق التطوير المستمر في الفعاليات النوعية في المؤسسات إنتاجية وخدمية على حد سواء.

### أولاً: مفهوم تدقيق الجودة

يعرف تدقيق الجودة وفقاً للمواصفة القياسية 8402: "بأنه التقييم والاختبار النظامي والمستقل لتحديد فيما إذا كانت أنشطة الجودة ونتائجها قد تمت وفقاً للمخطط، وإذا كانت هذه الأنشطة قد نفذت بطريقة فعالة ومناسبة لتدقيق الأهداف".<sup>36</sup>

ويعرف بأنه التدقيق الذي يهتم بفحص نتائج المؤسسة وهذا بالاعتماد على معايير جودة معينة ليتم إبداء الرأي حول ما إذا كانت هذه النتائج والنشاط تم إنجازها بصفة فعالة، أما مراجع الجودة فهو شخص مؤهل يعمل على مراجعة نظام الجودة في المؤسسة وهذا وفق معيار ISO 10011 ويعمل على مراجعة إدارة الجودة وضمانها وهذا وفق المعيار ISO 9000.<sup>37</sup>

كما يعرف تدقيق الجودة بأنه تجميع للمعلومات المرتبطة بنظام الجودة وتقييمها بهدف التعرف على حالات عدم الالتزام في النظام حتى يتسنى اقتراح وتنفيذ وتقييم التحسينات الملائمة واتخاذ الإجراءات المصححة.<sup>38</sup>

وأخيراً لقد عرف تدقيق الجودة حسب نظام ISO على أنه اختبار منهجي لكل فعاليات الجودة ونتائجها بحيث تتطابق مع الترتيبات المعدة وهل هذه الترتيبات نفذت بصورة ملائمة وتناسب الهدف المطلوب، وركزت سلسلة ISO على ذلك وهي:

- دليل لتدقيق أنظمة الجودة (ISO 10011-1:1991).
- معيار كفاءة مدقق الحسابات لأنظمة الجودة (ISO 10011-2:1991).
- دليل لإدارة برمجيات التدقيق (ISO 10011-3:1991).<sup>39</sup>

<sup>36</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، المرجع السابق، ص270.

<sup>37</sup> أفاسم عمر، مطبوعة التدقيق المالي والمحاسبي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير وجباية، جامعة أحمد دراية أدرار، بدون سنة نشر، ص20.

<sup>38</sup> محمد هادي العدناني، مدخل مقترح لتدقيق الجودة (ISO) كأحد أنواع الفحص لأغراض خاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد13، ع45، 2007، جامعة السليمانية، ص227.

<sup>39</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص271.

ويجب عدم الخلط بين المراجعة وأنشطة التفتيش أو الإشراف التي تنفذ لغرض وحيد خاصة بمراقبة العمليات أو قبول المنتج.

وحسب المواصفة الدولية ( ISO10011-1 ) دليل تدقيق أنظمة الجودة يحتوي على تعاريف ومصطلحات خاصة بتدقيق الجودة ومنها:

- نظام الجودة: هو الهيكل التنظيمي والمسؤوليات و الإجراءات والعمليات والموارد لتنفيذ إدارة الجودة؛<sup>40</sup>
- دليل المراجعة: ويسمى الأسانيد الموضوعية وهي عبارة عن سجلات أو بيان حقائق أو أي معلومات أخرى متعلقة بمعايير المراجعة ومحقة؛
- عميل المراجعة: منشأة أو شخص يطلب التدقيق لحسابه؛
- المراجع عليه: هي المنظمة التي يتم إجراء المراجعة عليها ؛
- المراجع: هو شخص ذو كفاءة يقوم بعملية المراجعة؛
- فريق المراجعة: مراجع واحد أو أكثر يقومون بتنفيذ عملية المراجعة.<sup>41</sup>

### ثانيا: أنواع مراجعة الجودة

يمكن تصنيف مراجعات الجودة حسب الآتي:

(1) مراجعات الجودة حسب نطاقها وتتضمن مايلي:<sup>42</sup>

1-1 مراجعة النظام: هذه المراجعة تتأكد من أن نظام الجودة يتوافق ويتسق مع الجزء الملائم من ISO9000؛

2-1 مراجعة الجودة الاستراتيجية: تتأكد هذه المراجعة من أن خطط المنظمة الاستراتيجية أخذت في اعتبارها المتطلبات القانونية والبيئية واحتياجات الأمان والجودة في السوق؛

3-1 مراجعة السياسة: تتأكد من أن المنظمة تطبق السياسات وتحقق الأهداف المرغوبة؛

4-1 مراجعة التوثيق: يتم التأكد من أن الإجراءات والممارسات الموثقة تطبق السياسات الصحيحة ؛

5-1 مراجعة الأداء أو التنفيذ: يتم التأكد من أنه تم إتباع الإجراءات الموثقة وأنه لا يوجد أي إجراء غير موثق؛

6-1 مراجعة العمليات التشغيلية: يتم التأكد من أنه تمت رقابة عمليات الانتاج للمنتجات أو الخدمات ؛

7-1 مراجعة المنتج أو الخدمة: التأكد من أن المنتج أو الخدمة تحقق المتطلبات والاعتبارات المطلوبة ؛

(2) أنواع المراجعات حسب القائمين بها وتتضمن مايلي:<sup>43</sup>

<sup>40</sup> صلاح الدين حسن السبسي، مرجع سبق ذكره، ص138.

<sup>41</sup> عبد العزيز، عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، المركز الاستشاري البريطاني، الجامعة انلافتراضية الدولية بالملكة المتحدة، 2010، ص57.

<sup>42</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة مختلفة لأغراض مختلفة، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص ص247-248.



1-2 مراجعة الجودة الداخلية: وهي مراجعة تؤديها المنشأة لنفسها وقد تغطي المنشأة بالكامل أو جزء منها وتسمى مراجعة الطرف الأول؛

2-2 مراجعة الجودة الخارجية وهي تنقسم الى نوعين هما:

أ - مراجعة الجودة عن طريق طرف ثاني وهي مراجعة منشأة لأخرى ؛

ب - مراجعة الجودة عن طريق طرف ثالث تؤدي من منظمة مستقلة على

المورد، كما قد تؤدي بناء على طلب العميل أو مبادرة من المورد للحصول على شهادة الجودة؛

(3) أنواع مراجعات الجودة حسب درجة تركيزها وتعمقها وتتضمن مايلي:<sup>44</sup>

1-3 مراجعة جودة مبدئية تتميز بأنها غير متعمقة وتهدف الى التأكد من وجود نظام جودة موثق؛

2-3 مراجعة الجودة المتعمقة تهدف هذه المراجعة الى التحقق من أن الإجراءات التي تم وضعها يتم

إتباعها؛

(4) أنواع مراجعات الجودة حسب تصنيف منظمة الايزو:

صنفت منظمة الايزو مراجعة الجودة من ناحية تقييم مدى المطابقة، مراجعة التلوث، مراجعة مدى

الكفاية، مراجعة مدى الالتزام، مراجعة خارجية للجودة، مراجعة عرضية ومراجعة داخلية للجودة.

**المطلب الثاني: المهتمون بتدقيق الجودة ISO ومسؤوليات المدققين**

يتطلب تدقيق الجودة بناء على ISO المشاركين الاتنين:<sup>45</sup>

1-1 المدقق الأول: هو الشخص مؤهل لتنفيذ التدقيق طبقا لمعيار الايزو بالإضافة إلى توافر المتطلبات

التعليمية والخلفية من الخبرة، كما أن الاستعدادات العامة الشخصية (المؤهلات والشهادة....)، والاستعداد

الفني (المعرفة بنظم تكاليف الجودة والتدقيق، حل المشاكل والصعاب الفنية....)، والصفات ( القيادة،

والمقدرة الانتقادية.....) تعتبر ضرورية؛

يشير مصطلح مدقق الجودة الخارجي الى المدقق الذي ليس عضوا في المنشأة محل التدقيق وقد يكون:

(a) مؤسسة من الطرف الثالث أو شخص مستأجر بواسطة الزبون لتنفيذ عملية

التدقيق نيابة عنه؛

(b) مؤسسة من الطرف الثالث أو شخص مستأجر بواسطة وكالة ذات

مصادقية لتنفيذ التدقيق وتحددت بواسطة العميل ؛

(c) مدققين من الطرف الثاني يستخدمهم الزبون أو الزبون المرتقب أو منظمة

مستقلة أخرى تتطلب تدقيق المنشأة محل التدقيق؛

<sup>43</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة مختلفة لأغراض مختلفة، المرجع السابق، ص249.

<sup>44</sup> أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص250.

<sup>45</sup> محمد هادي العدناني، مدخل مقترح لتدقيق الجودة (ISO) كأحد أنواع الفحص لأغراض خاصة، المرجع السابق، ص231-232.

(d)

مدققين من الطرف الثاني يستخدموا بواسطة وكالة ذات مصداقية لتنفيذ

التدقيق لتحديد مقدرة الخاضعين للتدقيق على توفير نظام الجودة المرغوب أو المنتج أو الخدمة أو العمليات المرغوبة؛

(e)

مدققين يستخدمهم مديرو المركز الرئيسي للمنشأة وينفذون التدقيق لتحديد

ما إذا كان القسم أو الجزء من المشروع يتفق مع سياسات وأهداف الجودة؛

1-2 المدقق الأول (القائد أو الرائد )

هو الشخص الذي يخطط للتدقيق ويقوم بإعداد أوراق العمل النهائية وهو مدقق معتمد وقد يطلق عليه

قائد فريق التدقيق، وتجدر الإشارة إلى المتطلبات الأساسية للمدقق الرائد هي نفسها المطلوبة للمدقق

القانوني، ولكن هناك بعض المتطلبات الإضافية للخبرة والتدريب بالنسبة للمدقق الرائد، إذ يجب أن تتوفر

لديه على الأقل 25 يوم مراجعة إجمالية إضافية عن المدقق كما يجب أن يستكمل برنامج تدريب يتكون من

36 ساعة تنظمه منظمة مهنية؛

1-3 الزبون: Client

وهي المنشأة التي تطلب من المؤسسة التدقيق تنفيذ التدقيق والقيام به؛

1-4 الخاضعين للتدقيق Auditee

هي المنشآت أو الوحدات التي يتم إخضاعها للتدقيق ولا توجد متطلبات عدا رغبتها في المشاركة؛

1-5 المسجل: Registrar

هي المنظمة التي تصور الشهادة للخاضعين لتدقيق الجودة؛

ومن أهم أدوار ومسؤوليات مدققي الجودة حسب المواصفة (2-ISO10011):<sup>46</sup>

- إتباع متطلبات المراجعة موضع التنفيذ؛

- إجراء الاتصالات وتوضيح متطلبات المراجعة

- تخطيط وإجراء المهام المسندة بكفاءة وفعالية؛

- توثيق الملاحظات؛

- إعداد تقارير نتائج المراجعة؛

- التحقق من فعاليات إجراءات التصحيح التي تتم كنتيجة للمراجعة؛

- معاونة ومساندة كبير المراجعين ؛

من مسؤوليات كبير المراجعين:

- المعاونة في اختيار باقي فريق المراجعة؛

- إعداد خطط المراجعة؛

<sup>46</sup> صلاح الدين حسن السبيسي، مرجع سبق ذكره، ص144

- تمثيل فريق المراجعة لدى إدارة الوحدة موضع المراجعة؛
- تقديم تقرير مرجعي.

### المطلب الثالث: مبادئ تدقيق الجودة وأهدافه

إن عملية تدقيق الجودة تتطلب مبادئ وإجراءات يتبعها المدقق في عمله لكي يتم بصورة واضحة.

#### أولاً: مبادئ تدقيق الجودة وإجراءاته

أكدت الشواهد العلمية وبشكل لا يختلف عليه أثنان على وجوب توفر الإلمام المطلوب لدى المدقق بمبادئ التدقيق وإجراءاته وتقنياته بغية تمكنه من تنفيذ:  
أ: التدقيق بصورة مناسبة لمختلف أنواع التدقيقات؛  
ب: التدقيق بأسلوب نظامي متماسك؛

وبناء على الناحيتين العلمية والعملية يجب على المدقق أن تكون له القدرة على الآتي:

- تطبيق مبادئ التدقيق وإجراءاته وتقنياته؛
- تخطيط العمل وتنظيمه بكفاءة ؛
- تنفيذ التدقيق في المدة الزمنية المجدولة المتفق عليها؛
- اعتماد الأسبقية للمواضيع ذات الأهمية؛
- تجميع المعلومات من خلال المقابلات الفاعلة والاستماع والملاحظة ومراجعة الوثائق والسجلات والبيانات؛
- اعتماد ملائمة وتناسب تتابع استخدام تقنيات سحب العينات؛
- التحقق من دقة المعلومات المجمعة؛
- استخدام وثائق العمل لتسجيل أنشطة التدقيق؛
- إعداد تقارير التدقيق.<sup>47</sup>

#### ثانياً: أهداف تدقيق الجودة

يعد الهدف الأساسي لتدقيق الجودة هو المحافظة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وعدم السماح للتدني بمستوى فاعلية نظام الجودة المعتمدة في المنظمة، كما أن هناك أهداف أخرى منها على سبيل المثال لا الحصر:<sup>48</sup>

- 1 - الوقوف على مشاكل ومعوقات تنفيذ فعاليات الجودة بهدف توفير معلومات دقيقة للإدارة العليا عن مدى ملائمة فعاليات الجودة المعتمدة وجودة الأداء المفروض لتحقيق المواصفات المطلوبة من خلال مقارنة مستوى الجودة المتحقق مع المستوى المستهدف طبقاً لدليل الجودة ودليل الطرائق الإحصائية؛

<sup>47</sup> إسماعيل ابراهيم الفزاز، تدقيق أنظمة الجودة (المواصفة الدولية ISO19011:2011)، المرجع السابق، ص162.

<sup>48</sup> يوسف حجيّم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص271-272.

- 2 - تقييم الأنظمة الفرعية لمنظومة ضمان الجودة المعتمدة في المنظمة وتقديم مقترحات تقويمها في حالة السلب ومجالات تطويرها نحو الأفضل في حالة الإيجاب؛
- 3 - تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة أي نوع من أنواع الخلل أو القصور المشخص ومتابعة تنفيذها بغية التأكد من فاعلية نتائج تطبيقها؛
- 4 - تقديم مقترحات لتبسيط إجراءات العمل للصيغ التي تضمن إنتاجية أفضل بجانب تحقيق الجودة المطلوبة من خلال تعديل الإجراءات المعتمدة أو إصدار إجراءات جديدة؛
- 5 - استقرار المشاكل والمعوقات المحتملة الحدوث وتبنيه المخططين والمنفذين عليها لتحاشي وقوعها. كما يتعرض تدقيق الجودة لبعض المشاكل التي تحد من فعاليته ويتطلب الأمر أخذها في الاعتبار عند القيام بتدقيق الجودة ومنها:<sup>49</sup>
- ❖ عدم كفاية التخطيط والإعداد الملائم للتدقيق؛
  - ❖ نقص الوضوح في الهدف؛
  - ❖ عدم كفاية الإجراءات، فقد تقرر أن أكثر عوامل عدم الكفاية للحصول على الشهادة من غير الممكن أن يكون لدينا توثيق كامل ودقيق وحديث لنظام الجودة؛
  - ❖ نقص في المدققين المتمرنين فبدون المعرفة الملائمة المتعلقة بكيفية أداء التدقيق فان نتائج التدقيق تصبح لا قيمة لها فقد يتطلب الأمر توافر مهارة ومعرفة خاصة لأداء تدقيق الجودة بشكل صحيح؛
  - ❖ نقص التفاعل والتعاون بين العاملين فبدونه فان التدقيق لن يكون فاعلا ولا يتم الوفاء بروح الايزو كما أن إجراءات التدقيق وتعليماته قد لا تكون حديثة أو صحيحة؛
  - ❖ نقص المتابعة فبدون متابعة المنظمة فان التدقيق ونتائجه سوف يصبح مجرد واحد من أنشطة المنشأة، لذا يجب تشجيع المتابعة الفعالة في كافة الأوقات كما أن التغذية العكسية الملائمة يجب توفيرها كما يجب إبلاغ الإجراءات المصححة لكافة أنحاء المنشأة.

<sup>49</sup> محمد هادي العدناني، مرجع سبق ذكره، ص240.

**خاتمة الفصل الأول:**

في هذا الفصل تم الوقوف على الجودة بمعناه الواسع إضافة الى أبعادها ومحدداتها...حيث خلصنا الى الدور الذي تلعبه الجودة في كسب أو فقدان رضى الزبون، من خلال مدى تمتع منتجاتها بمواصفات تتوافق ومتطلبات أو رغبات المستهلك، وهذا ما ترمي إليه جودة المؤسسات وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبنيتها لنظام جودة يساعدها على دراسة عيوب منتجاتها وتصحيحها ثم إسقاط ومقارنة النتائج المحققة على النتائج المسطرة، مما يعني نقطة البداية نحو تبني المواصفات القياسية والحصول على شهادة الإيزو ولبلوغ هذا الهدف فهي ملزمة بالمراجعة المستمرة لأنظمة جودتها والسعي المستمر لتقليص عيوب المنتج وكذا الوقوف على المشاكل والمعوقات التي تقف حائلا دون ذلك وهذا ما يجعل المؤسسات تسعى الى تحسين إنتاجيتها.

الفصل الثاني

## مقدمة الفصل الثاني:

كانت الإنتاجية ومازالت من أهم الموضوعات التي تفرض نفسها على ساحة البحث أمام الباحثين والمهتمين بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء في الدول المتقدمة أو النامية، ويعود ظهور الإنتاجية كفكرة الى ظهور نظرية آدم سميث والتي أفترض فيها على أنه يمكن زيادة الانتاج وخفض تكلفته من خلال تحسين وسائل الانتاج وتقييم العمل وتنظيم التبادل التجاري، وبذلك فان عامل الإنتاجية له أهمية خاصة لكونه الوسيلة الوحيدة في يد الإدارة لتحقيق أكبر قدر من الانتاج والخدمات وبأقل تكاليف ممكنة لكل المجتمعات، وهذا التحسين في الإنتاجية تطلب تحسين في نظم الجودة بالدرجة الأولى من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات، وهذا ما أدى الى ظهور منظمات دولية تتولى تدقيق نظم الجودة في الشركات وفي حالة تطابقها مع متطلبات مواصفة سلسلة الايزو فهذا بالضرورة أدى الى تحسين الإنتاجية.

وفي هذا الفصل سنتطرق الى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للإنتاجية .

المبحث الثاني: مبادئ الإنتاجية وأساليب تحسينها.

المبحث الثالث: دور تدقيق الجودة في تحسين الإنتاجية .

## المبحث الأول: الإطار النظري للإنتاجية

تتعلق الإنتاجية بشكل أساسي بالكم الإنتاجي، حيث أنّ تطويرها بقيّ على مر السنين مرهونا بالسياق العام للتطور التكنولوجي والتطور الإداري وكذا التطور الثقافي للعاملين ومستوياته، إضافة الى تطور وسائل قياس الفعالية و الكفاءة وفي هذا المبحث سنتعرض الى الإنتاجية كمفهوم إضافة الى الوقوف على محدداتها وكذا العوامل المؤثرة فيها.

### المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية وعناصرها

ينطوي تعريف الإنتاجية على أكثر من معنى ويختلف باختلاف القصد من مفهوم الإنتاجية فهو يتحدد من خلال المدخلات والمخرجات .

#### أولا مفهوم الإنتاجية:

يعبر الإنتاج عن العمليات التي يتم بواسطتها إستحداث السلع والخدمات، أما بالنسبة للإنتاجية فهي ليست تلك الفعاليات التي تستحدث الثروة أو السلع والخدمات، وإنما هي نسبة المخرجات الى المدخلات،

المخرجات	out put	أي :
المدخلات	in put	

(1) **تعريف الإنتاجية:** الإنتاجية تعني نسبة مجموع السلع والخدمات المستخدمة الى مجموع عناصر الانتاج الداخلة في تركيبة تلك المخرجات، أي المساهمة في تكوين تلك السلع والخدمات؛<sup>1</sup>

(2) **تعريف آخر للإنتاجية:** نجد أنها هي مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية في الوصول الى الأهداف باستخدام الموارد المتاحة، أو هي الناتج أو محصول معين (المخرجات ) تصل إليه باستخدام مواد معينة (مدخلات)، ويقاس المحصول بكمية الانتاج وجودته، أو بكمية المبيعات المنتجة....الخ.<sup>2</sup>

وفي مناقشة لمفهوم الإنتاجية ينبغي أن يشار الى أن البعض لازال يخلط بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية، رغم اختلاف المعنى المقصود لكل منهما ولعل ما وجد منها في كتابات بيتر دراكر Peter Drucker وهو من أشهر كتاب إدارة الأعمال بالولايات المتحدة ما يوضح المعنى المقصود بهذه الألفاظ، وبعبارة بسيطة، وطبقا لمفاهيم دراكر فإن الإنتاجية تعتبر عنصر أساسي من عنصر النمو والتقدم الاقتصادي. وفي تعريف آخر للإنتاجية يرى دراكر أنها محصلة الكفاءة والفعالية في آن واحد. فبالنسبة **للكفاءة** يعرفها بأنها فعل الأشياء بطريقة صحيحة " " Things Doing ، ويصف **الفعالية** بأنها فعل الأشياء الصحيحة " " Doing The rights Things، ورغم تقارب الألفاظ في كل من

<sup>1</sup> بحة عيسى، تسيير الانتاج وإدارة العمليات الإنتاجية والتخزين، دار الخلدونية، الجزائر، 2010، ص101.

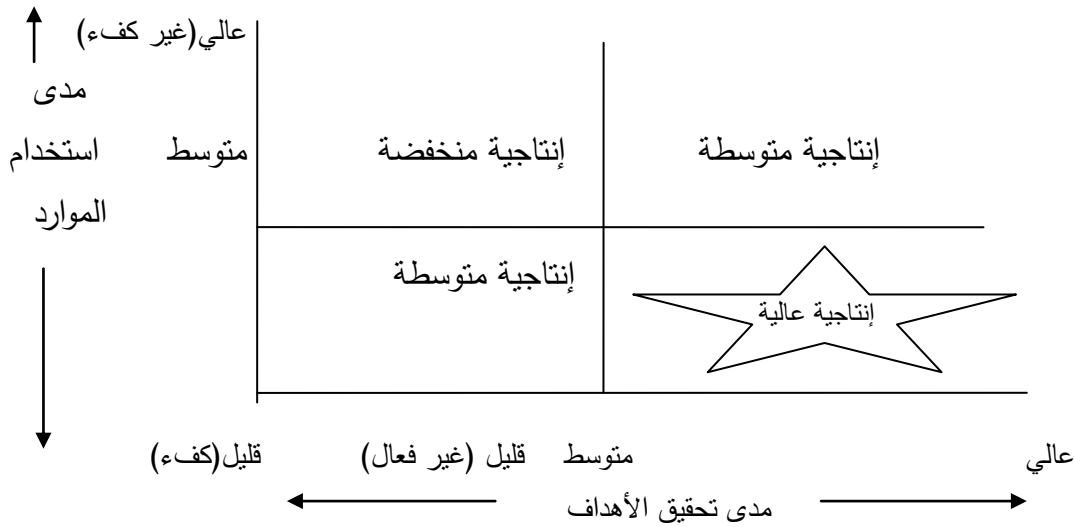
<sup>2</sup> علي الشرفاوي، إدارة النشاط الانتاجي (مدخل التحليل الكمي)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص15.



الفعالية والكفاءة فإن الفرق بينهما كبير، ففعل الأشياء الصحيحة يختلف بلا شك عن فعل الأشياء بطريقة صحيحة؛<sup>1</sup>

(3) **تعريف الإنتاجية Productivity**: يشير هذا المصطلح الى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة، وباستخدام أقل الموارد الممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال، والمشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفؤ وإذا تحققت الإثتان معا فإن المشروع منتج.<sup>2</sup>

**الشكل رقم (05): يوضح العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية**



المصدر: أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة ودراسة الجدوى -الخاصة- الإنتاجية، الدار الجامعية، 2003، ص47.  
 كما عرّفت المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي : الإنتاجية على أنها الناتج المادي الذي يتم الحصول عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج وبذلك فإن هناك إنتاجية لرأس المال والاستثمار أو الخام... الخ.<sup>3</sup>

فيمكن تعريف الإنتاجية بشكل أوسع "على أنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمكائن والمنظمات والمجتمعات، وعلى كل من هذه العناصر أن يحدد وبشكل دوري الوسائل أو المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية، وبالنسبة للأفراد فان هذا يعني إعادة التدريب أو التقاعد، وبالنسبة للمكائن فإن هذا يعني إعادة التصميم أو الاستغناء عن الماكينة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص32-33.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة (دراسة الجدوى - الخاصة - الإنتاجية)، الدار الجامعية، 2003، ص46.

<sup>3</sup> بن الدين أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية وإنعكاساته على الاداء والإنتاجية في المؤسسات الصناعية، مذكورة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2004-2005، ص77.

<sup>4</sup> سليمان عبيدات، محمود علي سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية للتسويق والتوزيع، 2009، ص24.

وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية يبرز شكل العلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الصناعية ومن ثم تُمكن متخذ القرار من تحديد أسباب انخفاض مستوى الإنتاجية للشركة ككل أو لأحد عناصر الإنتاج، غير أن هذا المفهوم لا يخلو من بعض النفاثات أو الانتقادات تتمثل فيمايلي:<sup>1</sup>

**أ - الجودة:** لا تأخذ معادلة الإنتاجية في اعتبارها جودة المخرجات، فعلى سبيل المثال إذا ما قرنا بين جودة صناعة السيارات خلال سنوات الأربعينيات سوف نجد اختلاف كثير في مفاهيم الجودة، على الرغم من أن وحدة القياس واحدة في الحالتين ألا وهي السيارة؛

**ب - العوامل الخارجية:** قد تؤدي هذه العوامل الى زيادة أو انخفاض الإنتاجية، ولا يسأل عنها نظام الإنتاج، وقد يؤدي الى التضحية ببعض مواصفات الجودة على سبيل زيادة المبيعات، وقد تستخدم المؤسسة مواد خام بديلة لعدم توفر المواد الخام الأصلية، مما يؤثر على جودة العملية الإنتاجية على الرغم من ارتفاع الإنتاجية في هذه الحالة؛

**ج - وحدة القياس:** لا تشير وحدة القياس أو وحدة المنتج الى نفس مستوى الجودة، فمثلا ما إذ ما نظرنا الى السيارة كوحدة منتجة فنجد أنها تختلف في مواصفاتها وجودتها حتى لو كانت تنتج من نفس المصنع، ولتوضيح ذلك قيام مصنع بإنتاج نوعين من السيارات لهما مواصفات ومستوى جودة مختلف مثل هذا الاختلاف لم ينعكس في المقياس الكلي للإنتاجية.

**ثانيا: العناصر الأساسية للإنتاجية.**

وتتمثل في:<sup>2</sup>

**01) التجهيزات الرأسمالية:** وتتضمن المباني، المصانع، الآلات المعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية، بالإضافة الى التجهيزات اللازمة، خدمات المساعدة، ويعتبر العنصر المؤثر في الإنتاجية، حيث يؤثر من ثلاث نواحي: التكلفة المناسبة- التشغيل الملائم - استغلال الطاقة؛

**02) المواد الأولية والمهمات:** وتتضمن المواد الخام والمهمات التي تستخدم في العمليات الصناعية كما تتضمن المواد الأخرى المساعدة كالوقود، الكيماويات، قطع الغيار ومواد التغليف، التعبئة؛

**03) القوة العاملة:** وتتضمن الرجال والنساء الأزمن لتشغيل الآلات أو القيام بالعمليات اليدوية، الكيميائية، الميكانيكية أو الكهربائية، كما تتضمن القوة العاملة اللازمة للخدمات والقائمين بالتخطيط والرقابة وأداء الأعمال الكتابية وأعداد الرسومات والقيام بالبحوث وعمليات الشراء وغيرها؛

**المطلب الثاني: قياس الإنتاجية وفوائده.**

إن قياس الإنتاجية في المؤسسات أمر ضروري وجيد، لما له من فوائد تعود على المنشأة وفي هذا المطلب نتطرق الى:

<sup>1</sup> جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص ص32-33.

<sup>2</sup> علي الشرقاوي، إدارة النشاط الانتاجي، المرجع السابق، ص ص23-24.

## أولا قياس الإنتاجية:

يمكن قياس الإنتاجية لأي نظام للإنتاج وذلك بقسمة المخرجات على المدخلات لذلك النظام كما يلي:<sup>1</sup>

$$P = \frac{Q}{I} \times 100$$

حيث:

Q: المخرجات، P: الإنتاجية، I: المدخلات.

ومن الواضح في هذه القاعدة أنه إذا ازدادت المخرجات مع ثبات المدخلات، أو إذا انخفضت المدخلات مع ثبات المخرجات فإن الإنتاجية سترتفع في كلتا الحالتين، مما يعني أن الإنتاجية هي مقياس لمدى حسن استغلال الموارد وإنتاج السلع والخدمات . كما يعبر عادة عن الإنتاجية بإحدى الطرق الآتية: الإنتاجية الكلية، الإنتاجية الجزئية، الإنتاجية المتعددة العوامل.

01/ الإنتاجية الكلية : وهي النسبة المئوية التي تحصل عليها بقسمة مجموع المخرجات على مجموع المدخلات، وتعتبر عادة عن التغيرات الكلية بين المخرجات و المدخلات وتحسب بالعلاقة التالية:

$$PT = \frac{QT \times 100}{IT}$$

حيث:

PT: الإنتاجية الكلية، QT: المخرجات الكلية، IT: المدخلات الكلية،

فالمدخلات أرقام تتكون من العمال، التقنية، المواد الأولية، والمواد النصف مصنعة الأموال.... الخ حيث جرى تحويل لهذه المدخلات لتتحول الى سلع أو خدمات ذات قيمة نقدية وينبغي التعبير عن المدخلات والمخرجات بوحدات متشابهة فمثلا ساعات عمل، المكائن، الأطنان المستخدمة من المواد الأولية ينبغي تحويلها الى وحدات نقدية متشابهة كالدينار .

02/ الإنتاجية المتعددة العوامل : وتمثل هذه الإنتاجية مجموعة المخرجات منسوبة الى مجموعة فرعية من المدخلات، والمجموعة الفرعية من المدخلات قد تتكون من العمال و المكائن أو العمال والأموال ومن عيوب هذه الطريقة في قياس الإنتاجية الكلية هو أنها قد تهمل أو تستبعد عنصرا ما يكون ذا أثر كبير على الإنتاجية الكلية، لذلك هذه الطريقة لا تعطي صورة واضحة وحقيقية عن الإنتاجية الكلية وتحسب بالعلاقة الآتية :

$$PM = \frac{QT}{IT} \times 100$$

<sup>1</sup> صباح مجيد النجار، عبد الكريم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات، المرجع السابق، ص ص20-21.

## IM

حيث:

PM: الإنتاجية المتعددة العوامل، QT: مجموع المخرجات، IM: عوامل فرعية من المدخلات  
03/الإنتاجية الجزئية: وهي النسبة بين مجموع المخرجات وأحد المدخلات وتحسب بالعلاقة التالية: <sup>1</sup>

$$PS = \frac{QT}{IS} \times 100$$

حيث:

PS: تمثل الإنتاجية الجزئية، QT: تمثل المخرجات الكلية، IS: تمثل إحدى المدخلات؛

وعادة ما يستخدم مدير الإنتاج والعماليات الإنتاجية الجزئية لتقويم أداء العماليات نسبة إلى إحدى عوامل الإنتاج ( المدخلات ) بهدف اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك وعادة ما تحسب الإنتاجية الجزئية بين مجموع المخرجات وأحد عوامل الإنتاج المختلفة بشكل منفرد وفيما يلي بعض الأمثلة :

▪ إنتاجية ساعة العمل P(H):  $PH = \frac{QT}{IS} \times 100$  حيث:

## TH

TH- مجموع ساعات العمل

▪ إنتاجية المواد الأولية P(R):

$$PR = \frac{QT}{TR} \times 100$$

حيث:

TR- مجموع المواد الأولية المستخدمة

▪ إنتاجية الأجور P(W):

$$PW = \frac{QT}{TW} \times 100$$

حيث:

TW - مجموع الأجور المدفوعة

▪ إنتاجية الطاقة P(E):

$$PE = \frac{QT}{TE} \times 100$$

حيث:

TE - مجموع الطاقة المستهلكة

وزيادة على ما تقدم فإن الشركات تقارن إنتاجيتها لإحدى السنوات مع إنتاجية سنة أو سنوات سابقة، وذلك بهدف تقويم أداء العماليات أيضا، أو لمقارنة إنتاجيتها مع الشركات المنافسة لها، أو مع الإنتاجية الكلية على الصعيد الوطني، ولإجراء ذلك فإن الشركة تستخدم

01 \* مؤشر الإنتاجية (PI): ونحصل عليها بقسمة إنتاجية سنة ما على إنتاجية سنة أخرى وتسمى بسنة الأساس (base year) .

<sup>1</sup> صباح مجيد النجار، عبد الكريم محسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

02\* **تغير الإنتاجية (PC)**: ويشير هذا المقياس إلى مقدار الاختلاف في إنتاجية سنة ما نسبة إلى إنتاجية سنة الأساس أو أي سنة سابقة، والتغيير في الإنتاجية قد يكون سالبا أو موجبا أو مساوي للصفر أي لا يوجد أي تغيير.<sup>1</sup>

### ثانيا : فوائد قياس الإنتاجية.

ينتج عن قياس الإنتاجية عدة فوائد أهمها:<sup>2</sup>

- 01/ تستخدم تقديرات الإنتاجية للتنبؤ بالدخل القومي والمخرجات في بعض البيانات كتقدير الحجم الصحيح للعمالة و الاحتياجات من العمالة؛
- 02/ إنتاجية العمالة تعتبر مؤشر حساس لهذا النمو لأن الارتفاع الإجمالي في إنتاجية العمالة على المستوى القومي يعين كميات أكبر من المنتجات والخدمات للعامل أكثر من قبل وبالتالي دخل أكبر للعامل عادة للبلاد ذات الأجور الحقيقية فيها أعلى؛
- 03/ الإنتاجية عامل نظام يؤثر في الأسعار والأجور وبالرغم من غياب المعرفة فإن زيادة الأجور الحقيقية له علاقة وثيقة بالزيادة في إنتاجية العمالة في هذه الدول؛
- 04/ تستخدم الإنتاجية أيضا لقياس الكفاءة وهي أيضا وسيلة لتقييم مدى استخدام الموارد، لأن مدى استخدام تدفق الموارد يعتمد على إنتاجية في كل استخدام.

### المطلب الثالث: محددات الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها.

مما لا شك فيه إن الإنتاجية لا تحدث من فراغ بل تحتاج الى وضع خطط وبرامج وأهداف وقيادات إن يحدد نجاح أو عدم نجاح الإنتاجية مجموعة من العوامل الداخلية و أخرى خارجية .  
أولا: محددات الإنتاجية:  
وتتمثل في:<sup>3</sup>

- 01/ فشل الإدارة في إيجاد مناخ مناسب لتحسين الجودة حيث أن توفير المناخ المناسب من مسؤولية الإدارة وأصحاب رأس المال؛
- 02/ التدخل الحكومي والإنتاجية؛
- 03/ تأثير حجم المنظمات على الإنتاجية (الحجم الاقتصادي)؛ حيث نجد أن هناك علاقة وطيدة بين حجم المنشأة والتكاليف (الارتفاع، الانخفاض)؛
- 04/ صعوبة قياس جودة المواد البشرية؛
- 05/ عدم توفر بيانات دقيقة لقياس الإنتاجية؛
- 06/ غياب الإدارة المحترفة مما يؤدي إلى غياب الاهتمام بالإنتاجية.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص24-25.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص312.

<sup>3</sup> فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط والتكنولوجيا للتميز والريادة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص (من 33 الى 35).

**ثانيا: العوامل المؤثرة على الإنتاجية:**

تتمثل العوامل المؤثرة في الإنتاجية في الآتي:<sup>1</sup>

- 1- عوامل لا يمكن التحكم فيها وغالبيتها عوامل خارجية عن المؤسسة مثل أسعار الصرف، أسعار الفائدة، الجمارك، الرسوم، التضخم، المنافسة الشرسة؛
- 2- عوامل يمكن فقط التحكم في اتجاهها مثل: تكاليف المبيعات، التسويق، النقل التخزين، الحوادث، الأزمات، الكوارث الطبيعية؛
- 3- عوامل يمكن التحكم فيها بالكامل مثل: تكاليف الإنتاج، التشغيل، ساعات العمل، التخطيط، الإدارة الرشيدة .

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص527.

## المبحث الثاني: مبادئ الإنتاجية وأساليب تحسينها.

رأينا أن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين مجموع المدخلات وحجم معين من المخرجات، كما أن زيادة الإنتاجية هو الهدف الرئيسي لأي نشاط إنتاجي لأية مؤسسة مما يعني أنها مبنية على قواعد وأسس متينة في شكل مبادئ للإنتاجية، إضافة إلى اعتمادها على أساليب تعمل على التحسين المستمر لها.

**المطلب الأول: مبادئ الإنتاجية.**

تم اعتماد عشر من الوصايا التي ترشد الإداريين في كيفية تحسين الإنتاجية، حيث تساهم هذه الوصايا في تبسيط وتركيز مفهوم الإنتاجية على مستوى المشروع:<sup>1</sup>

(1) مبدأ القياس النسبي: أي أن الإنتاجية هي عملية نسبية لا تتحدد ضخامتها إلا بمقارنة قيمة البسط مع المقام؛

(2) مبدأ المشاركة في العائد: حيث يمكن تحسين الإنتاجية عندما تكون الفائدة عائد على من يقوم بالأداء، وعلى رجال الأعمال أن يشرحوا للمنفذين كيفية استفادتهم من رفع الإنتاجية؛

(3) مبدأ توازن التوقعات: إذا أمكن التوفيق بين توقعات (حاجيات) كلا من المشروع والعاملين به لإمكانية رفع الإنتاجية وعادة ما يكون هناك تعارض بينهما؛

(4) مبدأ مساءلة العاملين: يجب مساءلة العاملين عن الأعمال التي ساهموا في تخطيطها وتنفيذها مما سيؤدي حتما إلى زيادة الإنتاجية؛

(5) مبدأ تركيز الجهود: حيث أن تركيز الجهود دور في تحسين نواتج معين بدل من تشتيتها وتوزيعها على نواتج كثيرة يمكن أن تزيد من الإنتاجية؛

(6) مبدأ اكتشاف وتطوير الإنتاجية: ويعني هذا المبدأ ضرورة سعي المديرين إلى التعرف على مجالات التطوير ويتطلب ذلك بصيرة بالأمر؛

(7) مبدأ استمرارية العمالة: حيث يمكن الإبقاء على الإنتاجية واستمراريتها في ظل الحفاظ على العوامل المؤثرة؛

(8) مبدأ العدالة أي يجب أن يحصل العاملين على عوائد في شكل أجور وحوافز تساوي قيمة وظائفهم؛

(9) مبدأ تخصيص الموارد على الإستخدامات أي يجب تخصيص وتوزيع الموارد على أفضل استخدام؛

(10) مبدأ مرونة النواتج إلى الزمن: إذ يعتبر الزمن مورد نادر، ولو أمكن استخدامه بصورة فعالة لساهم كثير في زيادة الإنتاجية.

### المطلب الثاني: أساليب تحسين الإنتاجية.

قبل التطرق إلى أساليب تحسين الإنتاجية لابد من الوقوف على أهم خطوات تحسين الإنتاجية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة (دراسة الجدوى - الخصخصة - الإنتاجية)، المرجع السابق، ص 87-88.

**أولاً: خطوات تحسين الإنتاجية:**وتتجلى فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ اقتراح مقاييس لكل إدارة أو نشاط لتحسين الإنتاجية؛
- ❖ تحديد العمليات أو الإدارات ذات أعلى مقاييس اتقافية، والأخرى الحرجة ذات أقل إنتاجية؛
- ❖ اقتراح أساليب لتحسين الإنتاجية الفعالة لبناء فرق العمل، وقياس كيفية تحسين الاتقافية في الماضي؛
- ❖ تحديد أهداف مناسبة للتحسينات؛
- ❖ استخدام الحوافز المشجعة على تحسين الإنتاجية؛
- ❖ قياس التحسينات الناتجة عن تطوير الإنتاجية؛
- ❖ عدم الخلط بين الإنتاجية والكفاءة والفعالية والمرونة.

**ثانياً: أساليب تحسين الإنتاجية**

تشير كثيرة من الدراسات الى أن هناك أكثر من خمسين أسلوب لزيادة الإنتاجية ويمكن تصنيف هذه الأساليب في خمس مجموعات:<sup>2</sup>

**1/ الأساليب المبنية على التكنولوجيا :**

- \* استخدام الحاسب الآلي في التصميم والتصنيع؛ \* الإنسان الآلي؛
- \* تكنولوجيا الطاقة والمجموعات التكنولوجية، \* أدوات الصيانة؛
- \* المحافظة على الطاقة؛ \* إعادة بناء الآلات؛ \* المحاكاة؛

**2/ الأساليب المبنية على العاملين:**

- \* الحوافز المالية (الفرد) \* الحوافز المالية (المجموعة)؛
- \* الفوائد؛ \* ترقية العاملين؛ \* منحى التعليم؛ \* الاتصال؛
- \* الأثرء الوظيفي؛ \* التوسيع الوظيفي؛ \* مشاركة العاملين؛
- \* تدعيم المهارات \* الإدارة بالاهداف؛ \* التدوير الوظيفي؛

**3/ الاساليب المبنية على المنتج:**

- \* القيم الهندسية؛ \* تنوع المنتجات؛ \* تبسيط المنتجات؛ \* البحوث والتطوير؛
- \* ترويج المنتجات؛ \* تحسين الاعتمادية للمنتجات؛

**4/ الأساليب المبنية على المهمة (العمل):**

- \* الطرق الهندسية؛ \* قياس العمل؛ \* تقييم العمل؛ \* تقييم أمن الوظائف

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، المرجع السابق، ص 336-337.



\*تقييم الوظيفة؛ \*هندسة العوامل الإنسانية؛ جدولة النتائج .

### 5/ الأساليب المبنية على الموارد:<sup>1</sup>

\*رقابة المخزون؛ \* تخطيط مستلزمات الموارد؛ \* إدارة المواد؛

\*تحسين نظام مناولة المواد؛ \* إعادة دورة المواد؛ \* رقابة الجودة؛

### ثالثا: أهمية تحسين الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية متغيرا رئيسيا وحاكما للنمو الاقتصادي الحقيقي، وتحسين مستوى المعيشة لأي دولة وتحدد الإنتاجية الى حد بعيد الى مدى تمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية؛

كما أنه تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل كل التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال:

❖ زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم؛

❖ زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المتدربين؛

❖ تعظيم الفعالية بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج ؛

❖ رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب؛

❖ تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة تقوم فيه بإعادة البرنامج التدريبي.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: علاقة الجودة بالإنتاجية

#### أولا: تحسين الإنتاجية

ويبرز دور تحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة من خلال تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، نتيجة الاستخدام

الأمثل للموارد وهو ما يؤدي الى زيادة حصة المبيعات وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة نتيجة انخفاض

الأسعار.<sup>3</sup> وعليه إذا تم استغلال ما هو متاح من الموارد فذلك يعني إنتاج منتج مطابقا لما تم التخطيط له

(الفاعلية)، ويكون المنتج خالي من العيوب (الكفاءة)، وتكون جودة المنتج مطابقة للمواصفات التي تتلاءم

مع حاجات ورغبات العملاء وقدرتهم على الدفع.<sup>4</sup>

#### ثانيا: تحسين الجودة.

يتطلب تحسين الجودة التغيير، ويجب إعداد المنظمة لهذا التغيير وبنبغي إدخال التحسين الجودة في

كل ناحية وفي كل شيء تقوم به المنظمة، فإذا أمكن إجراء أعداد دقيق فإنه يمكن التغلب على نواحي الألم

دون الكسب في التحسين كما يتطلب التغيير الجذري قصد التحسين مايلي:

1 - إخطار كل فرد بالتغييرات القادمة

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص338

<sup>2</sup> برك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، ص9.

<sup>3</sup> بن الدين أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية وانعكاساته على الأداء والإنتاجية في المؤسسات الصناعية المرجع السابق، ص108.

<sup>4</sup> محمود أحمد فياض، عيسى يوسف فؤاد، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل تنظيمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان- الأردن .

- 2 - المشاركة لجميع العاملين؛
- 3 - جعل العاملين فريقا في إمكانية اتخاذ القرار؛
- 4 - إلقاء الضوء على فوائد المحسنة؛
- 5 - تدريب العاملين على متطلبات وظائفهم الجديدة و إيجاد بيئة لإثراء الوظائف؛
- 6 - إزالة المخاوف من احتمال فقدان الوظائف بسبب تحسين الجودة إضافة الى جعل العاملين يشعرون بأنهم أصحاب التغيير.<sup>1</sup>

### ثالثا: الجودة والإنتاجية.

تشكل جودة المنتج أهمية كبيرة بالنسبة لزيادة الإنتاجية لذلك يجب الاهتمام بجودة المنتج والتي تتأثر تأثير مباشر بمدى جودة المواد الخام أو بمدى كفاءة الأيدي العاملة وتدريبها أو بمدى تطور وكفاءة الآلات المستخدمة أو بذلك كله في الغالب هنالك مواصفات محددة للجودة تتم مقارنة المنتج بها، والمفروض أن تكون مواصفات المنتج مطابقة تماما للمواصفات الموضوعة، مما يعني أن تحسين الإنتاجية يكون بزيادة القيمة المضافة يكون صحيحا إذ تحسنت نوعية المنتج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أديجي باديرو، الدليل الصناعي الى ISO9000، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999، ص23.

<sup>2</sup> <http://www.mne.Moldules/studies/productivity, PDF, P 05.30/10/2016,21:33>

### المبحث الثالث: دور تدقيق الجودة في تحسين الإنتاجية:

تتبع مراجعة الجودة مساراً تتابعي منظم وتضم مجموعة أو سلسلة من الأنشطة التحضيرية والمستمرة التي تشكل مع مراحل عملية مراجعة الجودة، ولإن مراجعة الجودة تمثل أحد متطلبات الخاصة لمعايير الجودة فإنه يجب دراسة متطلبات معايير الأيزو، فالهدف من هذه المواصفات القياسية هو تحقيق وتحسين نتائج الأعمال المستمرة، الذي يعتبر الضمان الوحيد للبقاء في هذا العالم الشديد التغيير من خلال إستراتيجية تحسين الإنتاجية .

#### المطلب الاول: تدقيق الجودة الداخلي في المؤسسة

ان متطلبات شهادة الأيزو 9001 إصدار سنة 2000 والخاص بالتدقيق الداخلي ينص على:<sup>1</sup>

يجب على المؤسسة تنفيذ تدقيق داخلي على فترات مخططة لتحديد ما إذا كان نظام إدارة الجودة:

أ - مطابقاً للترتيبات المخططة ومتطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ومتطلبات نظام إدارة الجودة المحددة بواسطة المؤسسة؛

ب - مطبق بفعالية والمحافظة عليه من خلال تخطيط برامج التدقيق،

وإن المؤسسة الحاصلة على شهادة الأيزو 9001 عليها أن تطور نظاماً داخلياً لتدقيق الجودة يهدف

الى التحقق من أن نشاطات الجودة تتطابق مع الترتيبات المخطط لها وذلك لتحديد فعالية نظام إدارة الجودة

يبدأ تدقيق الجودة الداخلي بعد اجتماع مع الأطراف الخاضعة للتدقيق ومقابلتهم وفحص والتوثيق، ثم يتم

عقد اجتماع ختامي يتم فيه مناقشة النتائج وحالات عدم التطابق، وبناءاً على حالات عدم التطابق يجب

تنظيم تقرير إجراء تصحيحي، كما يجب على الجهة التي ستقوم بتنفيذ التوصيات المتعلقة بالإجراء

التصحيحي أن تحدد تاريخ تنفيذ التوصية.

ويدخل تحت التدقيق الداخلي للجودة للمواصفة ISO9001:2008 ثلاثة أنواع وهي تدقيق جودة

النظام؛ تدقيق العمليات؛ تدقيق المنتجات الجاهزة.

#### أولاً: تدقيق جودة الأنظمة.

كما هو معلوم لدى المختصين بشؤون الجودة يتعين أن يكون التحصيل الحاصل لعملية تقييم فعالية الجودة

التي تمارس داخل المنظمة تهيئة المعلومات بوضع خطة الإجراءات العلاجية من جانب، ومن جانب آخر

التطوير بشكل مرادف لها وبالتالي يمكن تحديد أهداف تدقيق أنظمة الجودة بهدفين متماسكين ومتكاملين

هما: \* الوقوف على مدى الالتزام في تنفيذ فعالية الجودة طبقاً لمتطلبات المثبتة في وثائق أنظمة الجودة؛

\* التأكد من ملائمة أنظمة الجودة لطبيعة الأعمال وخصوصيتها، ومن جانب آخر درجة فعاليتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد فلاق، التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001 ، متاح على الموقع:

[http://www.unv.chlef.dz/uhbc/seminaires\\_2010/seminaire\\_skikda\\_Mohamedfellague\\_2.pdf,p9.17/10/2016,17:20](http://www.unv.chlef.dz/uhbc/seminaires_2010/seminaire_skikda_Mohamedfellague_2.pdf,p9.17/10/2016,17:20)

<sup>2</sup> أسماعيل إبراهيم القزاز ، مرجع سبق ذكره، ص89.

**ثانيا: تدقيق جودة العمليات.**

يقوم نظام العمليات على توجيه وضبط الموارد بالمؤسسة لتحقيق أهداف وسياسات ورؤية المؤسسة بما يضمن رضا المستفيد، فعملية التدقيق الداخلي تعمل على تقويم موضوعي لمدى تطابق تنفيذ العمليات والضوابط في تحقيق المقاييس المرجوة، يهدف التدقيق لداخلي للعمليات الى: التحسين المستمر لأداء العمليات والهدف الرئيسي من تدقيق جودة العمليات متمثل بتقييم جودة تنفيذ الأعمال ذات العلاقة المباشرة بالتصنيع أو الخدمات .<sup>1</sup>

**ثالثا: تدقيق جودة المنتجات الجاهزة.**

من البديهيات لدى المعنيين بتدقيق جودة المنتجات الجاهزة أن الأهداف الأساسية لممارسة الفعالية هذه متمثلة بالتحديد الدقيق للآتي:

\*مدى تواصل المنتج الى المتطلبات الملائمة للاستخدام،

\* درجة مطابقة المنتج للمواصفات المحددة .

ومما ينبغي التنويه إليه بصدد هذا النوع من التدقيقات، وجوب اعتماده على المنتجات في مراحل التصنيع أيضا كالمكونات، والوحدات... الخ، ويستعين المدقق في هذا النوع من التدقيق بعدة أدوات قد تكون في شكل طريقة (بشكل مستمر، دوري سنوي، في فترات زمنية منتظمة)، أو تعليمة (تطبيق النظام الخاص، تقييم مستوى الجودة للمنتج الجاهز... الخ)، أو تقرير (اسم المنتج، عدد المنتجات المدققة تاريخ التدقيق... الخ)، وتكمن أهمية هذا النوع من النظام في الفحص الجيد والتفتيش في مختلف المراحل من تجميع وتغليف، قصد تجنب احتمال عبور بعض العيوب في المنتج الجاهز مما يعني أكتساب المؤسسة للسمعة النوعية للجهة المصنعة، كما يهدف من جهة أخرى الى :

\*تزويد مدراء الأنتاج بشكل مستمر بمعلومات عن مستويات الجودة .

\*توفير المعلومات الأزمة لضمان ديمومة الجودة من جانب والسعي الى تطويرها .

\*تحفيز العاملين على تحسين أدائهم وضبط دقته لمعرفةهم بوجود تقييم آخر للجودة.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: تدقيق الجودة وأثر التحسين المستمر**

إن مبدأ التحسين المستمر يعطي للمؤسسة فرصة للتفوق والتميز بإستمرار على منافسيها، وعملية التحسين هذه شاملة يقوم بها أي فرد من المؤسسة، فنجد أن من متطلبات الايزو التحسين المستمر

**أولا: التحسين المستمر للجودة وعلاقته بالإنتاجية**

إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق عمل يحقق بإستمرار رضا تام للزبون.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل إبراهيم الفزاز، مرجع سبق ذكره، ص 90-91.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 94-95.

<sup>3</sup> سلطان كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

- فالتحسين المستمر للجودة يعتبر العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة حيث يضمن البقاء للمؤسسة، فتحسين الجودة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وزيادة حصة السوقية للمؤسسة. إذ نجد أنّ التحسين المستمر يقوم على مجموعة من المبادئ أهمها:<sup>1</sup>
- ليس للتحسين نهاية، فهو مستمر طالما المؤسسة قائمة، فهو من متطلبات وجودها؛
  - التحسين عملية شاملة لان الجودة لا تتجزأ فهي تشمل عناصر المدخلات، مراحل العمليات وتحويل المدخلات الى مخرجات؛
  - تحتاج عملية التحسين الى جهود جميع من يعمل في المؤسسة؛
  - لا يعني عدم وجود أخطاء عدم وجود حاجة للتحسين؛
  - العمل الجماعي والمشاركة، لأن التحسين مسؤولية الجميع؛
  - استغلال الوقت لكي نسبق المنافسين وتكون الأولوية لنا.
- وعليه فان فلسفة التحسين المستمر هي إجراء عمليات متتابعة ومتسلسلة ومستمرة تسعى الى إحداث تغييرات بسيطة ومتزايدة ولفترة طويلة لتحسين كفاءة وجودة المنتج<sup>2</sup>،
- إن التحسين المستمر هو من ضمن متطلبات ISO9001:2008 لذا على المنظمة أن تحسّن باستمرار فاعلية نظام إدارة الجودة من خلال استخدام سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق، تحليل البيانات، والقيام بإجراءات تصحيحية أو الوقائية أومراجعة الإدارة:
- 1 ± الإجراءات التصحيحية:** عند قيام المؤسسة بعملية تدقيق لنظم الجودة فإنها تخرج بتقرير تبين وجود أخطاء أوعيوب أو قصور، ويجب على المؤسسة أن تتخذ إجراء لإزالة أسباب عدم المطابقة بغرض منع تكرار حدوثه، ويجب أن تكون الأفعال التصحيحية مناسبة لتأثيرات حالات عدم المطابقة المكتشفة، فيجب على المنشأة إجراء موثق لتعريف متطلبات ل:<sup>3</sup>
- مراجعة حالات عدم المطابقة (متضمنة شكاوى الزبائن)؛
  - تحديد أسباب عدم المطابقة ؛
  - تقييم الحاجة لفعل يضمن عدم تكرار حدوث عدم المطابقة؛
  - تحديد وتطبيق الفعل المطلوب؛
  - سجلات بنتائج الفعل المتخذ؛
  - مراجعة فاعلية الفعل التصحيحي المتخذ؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 45-46.

<sup>2</sup> بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، مرجع سبق ذكره، ص102.

<sup>3</sup> [http://www.uobaghdad.edu.iq/uploads/pics13/q1684/ISO%209001\\_2008.pdf,p14.23/02/2017,20:15](http://www.uobaghdad.edu.iq/uploads/pics13/q1684/ISO%209001_2008.pdf,p14.23/02/2017,20:15).

1 2 **الإجراء الوقائي:** يجب على المنشأة أن تحدد فعلا لإزالة أسباب عدم المطابقة الممكنة حتى تمنع حدوثها يجب أن تكون الافعال الوقائية مناسبة لتأثيرات المشاكل الممكنة، يجب إجراء موثق لتعريف متطلبات<sup>1</sup>:

- تحديد عدم المطابقات الممكنة وأسبابها؛
- تقييم الحاجة لفعل يمنع حدوث عدم المطابقة ؛
- تحديد تطبيق الفعل المطلوب؛
- سجلات بنتائج الفعل المتخذ؛
- مراجعة فاعلية الفعل الوقائي المتخذ؛

إن القيام بعملية التحسين تحتاج الى أدوات لقياس الانحرافات في المؤسسة والمشاكل، بحيث تمكن اليابانيون من الرفع من مستوى جودة منتجاتهم وتحسين إنتاجية المؤسسة، وهذه الأدوات لها دور بارز في حلقة التحسين وحل المشاكل (أنظر الملحق 02)، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي<sup>2</sup>:

1) خرائط التدفق : وهي عبارة عن مخطط يصف مسار طبيعة العملية، وتحديد نقاط القوة واتخاذ القرار والإجراءات التصحيحية ؛

2) قوائم الاختبار : وهي وثيقة بسيطة تستخدم لجمع البيانات في المجتمع المراد دراسته ؛

3) مخطط تحليل السبب والنتيجة : يدعى مخطط عظم السمكة أو مخطط إيشيكاوا، يستخدم بشكل رئيسي لتحديد السبب الجذري لمشكلة ما أو لعلاقة أو تحليل ما، وذلك بعرض العلاقات ما بين الأحداث وأسبابها المحتملة أو الفعلية؛

4) خريطة (مخطط ) باريتو: ويسمى أيضا بقاعدة 80/20 ويشير إلى أن 80 بالمئة من المشاكل في المنظمات تكون بسبب 20 بالمئة من الأسباب والعوامل؛

5) خرائط السيطرة على العمليات: هي عرض بياني لنتائج سير العملية التصنيعية خلال فترة زمنية معينة وتستخدم هذه الخرائط لتحديد ما إذا كانت العملية تحدث بشكل منتظم، وتقع داخل حدود السيطرة الإحصائية؛

6) المدرج التكراري: يشير إلى مدى تكرار حدوث ظاهرة ما بإظهار نمط توزيعها والصورة الطبيعية للمدرج التكراري تمكنا من رؤية النماذج التي يصعب رؤيتها في لائحة الأرقام البسيطة.

### المطلب الثالث: أثر الجودة في تحسين الإنتاجية

كثيرا ماتسعى المؤسسات الاقتصادية لزيادة الانتاجية وتحسين مستوى كفاءة العمليات، وتقليل كلف النوعية في منتجاتها وفي نظام المؤسسة ككل.

<sup>1</sup> [http://www.uobaghdad.edu.iq/uploads/pics13/q1684/ISO%209001\\_2008.pdf,p15.23/02/2017,20:15.1](http://www.uobaghdad.edu.iq/uploads/pics13/q1684/ISO%209001_2008.pdf,p15.23/02/2017,20:15.1)

<sup>2</sup> لحسن عبد الله باشيوه، الأدوات والتقنيات الأساسية لضبط الجودة الأدوات السبع للجودة (الفصل السابع)، تخصص في مراقبة الجودة والاحصاء الرياضي، المعهد العربي للتدريب والبحوث الاحصائية، بدون سنة نشر، ص8.

## أولاً: آثار تحسين الجودة في تحسين الإنتاجية

إن تحسين الجودة في المؤسسة يؤدي بالضرورة الى تحسين الإنتاجية، مما ينتج عنه آثار نلتبس منها مايلي:<sup>1</sup>

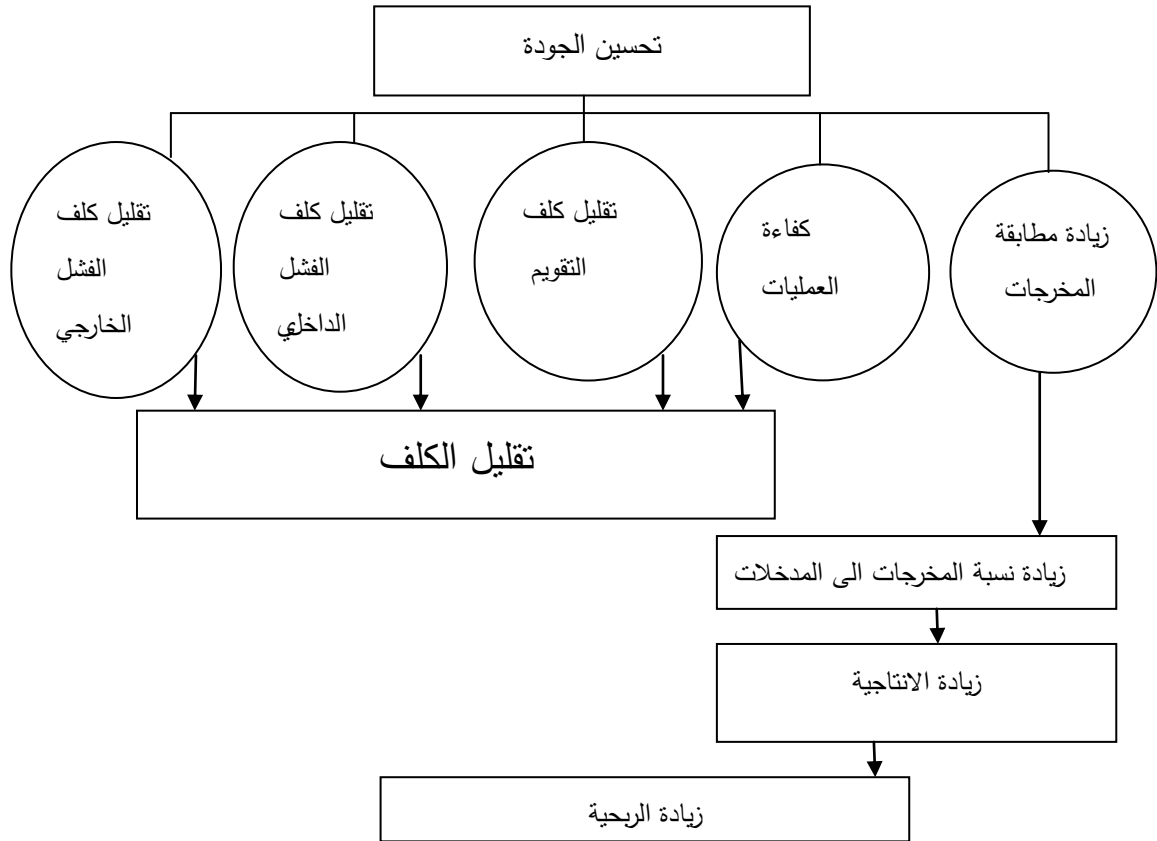
أ - يؤدي تحسين الجودة الى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات الى المدخلات وهذا يعني زيادة الإنتاجية ؛

ب - يؤدي تحسين الجودة الى ارتفاع كفاءة العمليات، وتقليل كلف التقويم وتقليل كلف الفشل الخارجي والداخلي، وهذا يعني تقليل الكلف؛

ت - يؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل الكلف الى زيادة الربحية.

وهذه الآثار ينجم عنها تطور مناسب وجيد بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما يؤدي الى تحسين الإنتاجية، والشكل التالي يوضح أثر تحسين الجودة على تحسين الإنتاجية.

الشكل رقم (06): أثر الجودة في تحسين الإنتاجية والربحية



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص25.

وعند القيام بالمراجعة الداخلية للمؤسسة يمكن استخدام قائمة للمسح المبدئي لمجالات محددة من أجل التحسين مثل العمالة، المواد، التنظيم (العمل)، وتصميم الوظائف، ومن المعلوم أن جو العمل يؤثر بشكل ما على جودة العمل، وتتناول القائمة:

1-1 بالنسبة للعاملين (الموظفون) وتتمثل بعضها فيمايلي:<sup>1</sup>

- هل تستخدم ساعات العمل بكفاءة ؟
- هل هناك استقرار في القوة العاملة ؟
- هل هناك جدولة فعالة للعمل ؟
- هل ينتج العاملون نوعية جيدة من العمل معظم الوقت ؟
- هل هناك غياب أكثر من اللازم ؟
- هل هناك مواظبة أو التزام من جانب العاملين ؟

2-1 بالنسبة للمواد فتتمثل بعضها:<sup>2</sup>

- هل يمكن تحقيق مواصفات الجودة بالمواد المتاحة ؟
- هل تتبع الاجراءات الموضوعية للتعامل مع المواد ؟
- هل تتوفر المعدات والادوات المناسبة ؟
- هل المواد المطلوبة تعبر عن الحقيقة والواقع المطلوب ؟
- 3-1 بالنسبة لتنظيم الداخلي العمل وأماكنه وتتمثل فيمايلي:

- هل يسهل التنظيم في العمل المساهمة في تحقيق الجودة العالية ؟
- هل مناولة المواد تتم أو تنفذ بطريقة أكثر من اللازم ؟
- هل الاماكن المخصصة للأعمال مناسبة لكل منها ؟
- هل الالات موضوعة بالترتيب المتبع حسب المتعارف عليه ؟

4-1 بالنسبة لتصميم الوظيفة فتتمثل القائمة في:<sup>3</sup>

- هل المعلومات الفنية متوفرة في موقع العمل ؟
- هل التصميم يتطابق مع طبيعة العمل ؟
- هل تتطلب الوظيفة إجراءات مطولة لإنشائها ؟

• هل تتطلب الوظيفة كميات كبيرة من الاوراق وهل العمليات المكتتبية تعوق العمل ؟

ومن هذا المنطلق نرى أن المؤسسة تحسن من إنتاجيتها من خلال تحسين جودتها ونظام جودة العمل وكذلك التنظيم في المؤسسة.

<sup>1</sup> أديجي باديرو، ترجمة فؤاد هلال، الدليل الصناعي الى أيزو 9000، المرجع السابق، ص48.

<sup>2</sup> أديجي باديرو، مرجع سبق ذكره، ص49.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص49.



فالجودة والإنتاجية ليسا مانعين بالتبادل، فتحسين الجودة يقود مباشرة الى زيادة الإنتاجية ومنافع أخرى، ويوضح الجدول (03) هذا المفهوم :

الجدول رقم(03): المكسب في الإنتاجية مع تحسين الجودة.

العنصر	قبل التحسين 10% عدم المطابقة	بعد التحسين 5% عدم المطابقة
- Relative Total Cost for 20 units	1.00	1.00
- Conforming units	18	19
Relative cost for nonconforming units	0.10	0.05
- Productivity increase		
- Capacity increase		$1/18(100)=6.5\%$
-Profit increase		$1/18(100)=6.5\%$
		$1/18(100)=6.5\%$

المصدر: دال بسترفليد، عبد الله بن عبد الله العبيد، الرقابة على الجودة، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 1995، ص608.

وكما يمكن رؤيته من الجدول ينتج عن تحسين الجودة تحسين 6.5% في الإنتاجية، والسعة والريح وقد تحققت العديد من مشاريع تحسين الجودة بنفس قوة العمل، ونفس المصاريف الاضافية وبدون استثمارات في معدات جديدة.

**خاتمة الفصل الثاني:**

وكخلاصة لما جاء في هذا الفصل نجد أن الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية هي حاصل لمحصلة مخرجات ومدخلات نشاط المؤسسة، حيث تم الوقوف على أهم مؤشرات قياس الإنتاجية وفوائده، وصولاً إلى أهم مبادئ الإنتاجية وبعض الأساليب المعتمدة في تحسينها، وهذا لمعرفة العلاقة بين الجودة والإنتاجية. كما تطرقنا في هذا الفصل إلى دور تدقيق الجودة في تحسين الإنتاجية، بحيث تم التركيز على التدقيق الداخلي لنظام الجودة في مختلف السياسات والإجراءات المعمول بها، وكذا أثر تدقيق الجودة في رفع الإنتاجية إنطلاقاً من الإجراءات التصحيحية والوقائية.

الفصل الثالث

**مقدمة:**

بعد الانتهاء من الجانب النظري الذي تمحور حول أنظمة الجودة وكل ما يتعلق بالموصفات القياسية للجودة والعلاقة التي تربطها بالإنتاجية، سنسقط هذه النقاط على الوكالة التجارية لمؤسسة نفطال، التي باتت تلعب دوراً هاماً وأساسياً في تزويد مختلف زبائنها بمختلف أنواع الوقود المختلفة حيث يختلف هذا من منطقة لآخري وذلك راجع لعدة أسباب، فمنها ما يتعلق بالمناخ ومنها ما يتعلق بالقدرة الشرائية للزبون سواء كان فرد أو مؤسسة، خاصة إذا علمنا أن هذه المؤسسة تمثل القلب النابض بالمنطقة مما يعني إن المؤسسة باتت ملزمة بالتحسين المستمر وتزويد الزبون بكل ما من شأنه يلبي ويشبع حاجياته.

وعلى ضوء ما تقدم سيتم معالجة المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: تقديم حول الوكالة التجارية نفطال.
- ❖ المبحث الثاني: تدقيق الجودة في الوكالة وعلاقته بتحسين الإنتاجية.
- ❖ المبحث الثالث: تحليل النتائج وتفسيرها.

## المبحث الأول: تقديم حول الوكالة التجارية لنفطال بأدرار

تعد مؤسسة نفطال فرع أدرار مؤسسة عمومية تابعة للدولة، جاءت لمساعدة الدولة في تزويد الزبائن بمتطلباته من الأنواع المختلفة من الوقود وظيفتها تنحصر في توزيع وترويج منتجات الشركة المركزية و قبل الوقوف على المؤسسة الفرعية لنفطال لابد من إعطاء لمحة عن المؤسسة المركزية نفطال

**المطلب الأول: تقديم لمؤسسة نفطال المركزية(المؤسسة الأم)**

### 1. التعريف والتطور التاريخي:

هي شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سونا طراك مجال نشاطها إنتاج وتوزيع ونقل عدة أنواع من الوقود أنشئت بناء على القرار الحكومي رقم N° 80/101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1981 بدأت في مزولة النشاط في جانفي 1982 مرت بعدة تطورات أهمها: <sup>87</sup>

- سنة 1987: تم الفصل بين فرع التكرير وفرع التوزيع.
- سنة 1998: تم تغيير الشركة إلي شركة ذات أسهم تابعة لمجموعة سونا طراك .
- سنة 1989: تم إلغاء مركزية أشغال نفطال الاجتماعية والثقافية.
- سنة 1990: إلغاء مركزية النشاط" المخزونات / المبيعات / الزبائن "وإدخال نظام المعلومات عليه.
- أما ما بين سنتي 2001/2005: فقد تميزت بالآتي:
- ✓ إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية:
- أ- فرع الوقود، ب-الفرع التجاري ، ج- فرع الغاز، د- فرع النشاطات الدولي
- ✓ تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة؛
- ✓ إدماج فرع شبكة بنزين ضمن الفروع المذكورة سابقا؛
- ✓ إعادة تنظيم مديرية الإدارة والمالية لفرع الزيت؛

### 2. مهام وإمكانيات شركة نفطال

#### 02-1) مهام شركة نفطال.

إن المهمة الرئيسية لشركة نفطال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة وأهم منتجاتها: الزفت، الاطارات المطاطية، المذيبات، الشموع، غاز البترول المميع (G.P.L). إضافة إلى مهام أخرى تتمثل في:

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته؛
- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل الوطن؛
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية؛
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني؛
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها؛

<sup>87</sup> وثائق رسمية للوكالة التجارية نفطال .

- الحرص على إدخال كل دراسات السوق الوطنية للمنتجات البترولية؛
  - تطوير قدرات العمال عن طريق التبرصات والتكوين المستمر؛
  - الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة؛
  - متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- 2.2)إمكانيات شركة نفطال<sup>88</sup>**

لإتمام المهام التي تقوم بها شركة نفطال سخرت وسائل وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية كما قامت باستغلال الإمكانيات المتاحة بغية تحقيق أهدافها المسطرة من خلال تبني قوانين، مخططات وبرامج للتنمية تتمثل هذه الإمكانيات في الآتي:

أ - **اليد العاملة:** تتكون من حوالي 29845 عون موزع عبر كامل التراب الوطني وهي مقسمة على النحو التالي:

502 إطار سامي، 5503 إطار، 8766 تقني، 15074 منفذ أو يد عاملة تطبيقية.

نشير أنه في فصل الشتاء تعرف اليد العاملة نوعا من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة

الطلب على المنتجات البترولية لاسيما غاز البترول المميع مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة.

ب - **شبكة التوزيع:** كرسست نفطال لهذه المهمة (67) مركز للتوزيع وتخزين الوقود، المطاط و الزيوت، و(1804) محطة للخدمات منها (685) محطة مسيرة مباشرة، و(24) مركز إيداع للمنتجات الخاصة الملاحة الجوية، (06) مراكز إيداع خاصة بالملاحة البحرية بالإضافة إلى (15) وحدة للزفت بقدرة تحويل تقدر ب(360000) طن سنويا، و(600) مركبة ومعدات المناولة، (841) وسيلة للتوزيع والصيانة، و(400) كم من القنوات العملية (350) كم من القنوات التي هي قيد الانجاز كما سخرت مجموعة من الوسائل منها:

• **بالنسبة لتوزيع غاز البترول المميع GPL:**

\* 430 وحدة إنتاج غاز البترول المميع؛

\* 65 مركز تعبئة؛

\* 14000 نقطة بيع.

ب - **أهم زبائنهم:**

أهم الزبائن لمؤسسة نفطال يتمثلون في الزبائن الكبار والشركات الكبرى الوطنية منها والدولية مثل:

سوناطراك، سونلغاز، الخطوط الجوية الجزائرية، والإدارات المحلية، وزارة الدفاع الوطني والخطوط الجوية الفرنسي...الخ.

<sup>88</sup> وثائق رسمية للوكالة التجارية لنفطال أدرار.

**المطلب الثاني: الوكالة التجارية لمؤسسة نفطال بأدرار.**

**(01) نشأتها:**

أنشئت الوكالة التجارية نفطال أدرار في جانفي 2008 بقرار من المديرية العامة رقم 767R18M1 المؤرخ في 2007 ، وألحقت بمقاطعة التسويق غرداية، في إطار إعادة هيكلة شركة نفطال ، وفي نهاية 2008 تم ربط مركز التوزيع CDD بالوكالة التجارية أدرار، ليتم سنة 2009 استحداث المصلحة التجارية والتي أسندت لها مهمة مراقبة تسيير المحطات وفي نفس السنة تم إنشاء مصلحة المالية ، مهمتها الرئيسية السهر على تطبيق إجراءات التسيير الخاصة بالمالية سنة 2010 تم استحداث المصلحة التقنية والتي أوكلت لها مهمة تصليح الأجهزة ومختلف التدخلات التقنية وفي سنة 2011 تم إنشاء مصلحة الأمن الصناعي حيث تتمثل مهمتها الرئيسية في وضع قوانين وتعليمات الخاصة بالأمن الصناعي في مجال تخزين وتوزيع (أنظر الملاحق 3-4-5) المنتجات البترولية، وفي خلال نفس السنة تم إنشاء مصلحة المستخدمين، مهمتها وضع أنظمة تحفيز للعمال كالترقية وتقديم المكافآت، ضبط وإحصاء برامج لتكوين العمال حسب احتياجات المؤسسة.<sup>89</sup>

**(02) إمكانياتها:**

نميز نوعين من الإمكانيات، إمكانيات مادية وأخرى بشرية

(02)-1- الإمكانيات البشرية: تتكون الوكالة التجارية أدرار من 90 مستخدم، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول(03): يوضح الإمكانيات البشرية في الوكالة التجارية نفطال - أدرار -

المجموع	العمال المؤقتين	اليد العاملة تطبيقية	التقنيون	الإطارات	إطار سامي	العمال المكان
16	01	03	04	07	01	مقر الوكالة
12	--	06	03	03	--	مركز التوزيع أدرار
62	04	49	01	08	--	شبكة المحطات
90	05	58	08	18	01	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على وثائق رسمية من طرف المؤسسة.

**(02)-2- إمكانيات مادية:**

تحوي الوكالة التجارية الفرعية لنفطال بأدرار على حظيرة متنوعة من السيارات منها:

<sup>89</sup> وثائق رسمية للمؤسسة.

- ❖ سيارتين من نوع Mitsubishi Pick-،Master Renault :مخصصتين للتدخلات التقنية؛
- سيارة من نوع Nissan Pick-Up : مخصصة لنقل مختلف المنتجات (كالزيوت، الشحوم....) من المستودع الى مختلف المحطات (Station GD).
- ❖ شاحنة من نوع MAN: مخصصة لنقل الزيوت المستعملة.

### 03)فروعها:

- 01)\_مركز واحد للتوزيع المواد البترولية له سعة تخزين تقدر ب:  
\* المازوت 800 م<sup>3</sup> \* البنزين العادي 150 م<sup>3</sup>
- 02)\_شبكة من المحطات من بينها: ( 07)محطات توزيع ذات تسيير مباشر (Stations GD) و ( 18 ) محطة توزيع معتمدة .

والجدول التالي يبيّن سعة تخزين المواد البترولية بمحطات التوزيع.

### الجدول (04) يبيّن سعة تخزين المواد البترولية بمحطات التوزيع ( م<sup>3</sup> )

المجموع	السير غاز	المازوت	البنزين الممتاز	البنزين العادي	المواد البترولية المحطات
670	20	360	120	170	محطات ذات تسيير مباشر (GD)
1469	1469	774	230	425	محطات معتمدة (PVA)

المصدر: إعداد الطالبين بناء على وثائق مستلمة من طرف المؤسسة

### 04)مصادر تموينها:

- ❖ بالنسبة المازوت والبنزين العادي، يتم اقتناؤهم من محطة التكرير بالسبع \_أدرار\_
- ❖ البنزين الممتاز من مختلف معامل التكرير كأرزيو، سكيكدة، حاسي مسعود...
- ❖ أما السير غاز فيتم اقتناؤه من مركز التوزيع ببشار .

الجدول التالي يبين كميات الوقود المباعة يوميا من مختلف محطات التوزيع التابعة للوكالة التجارية لنفطال بأدرار ( م<sup>3</sup>):

### الجدول رقم (05): كميات الوقود المباعة من مركز التوزيع.

المجموع	السير غاز	المازوت	البنزين الممتاز	البنزين العادي	المواد البترولية المحطات
123.24	0,24	84	17	22	محطات ذات تسيير مباشر (GD)
316,83	1,83	261	30	24	محطات معتمدة (PVA)
440.07	2.07	345	47	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على وثائق مستلمة من طرف المؤسسة .



**5) أهم زبائنها:**

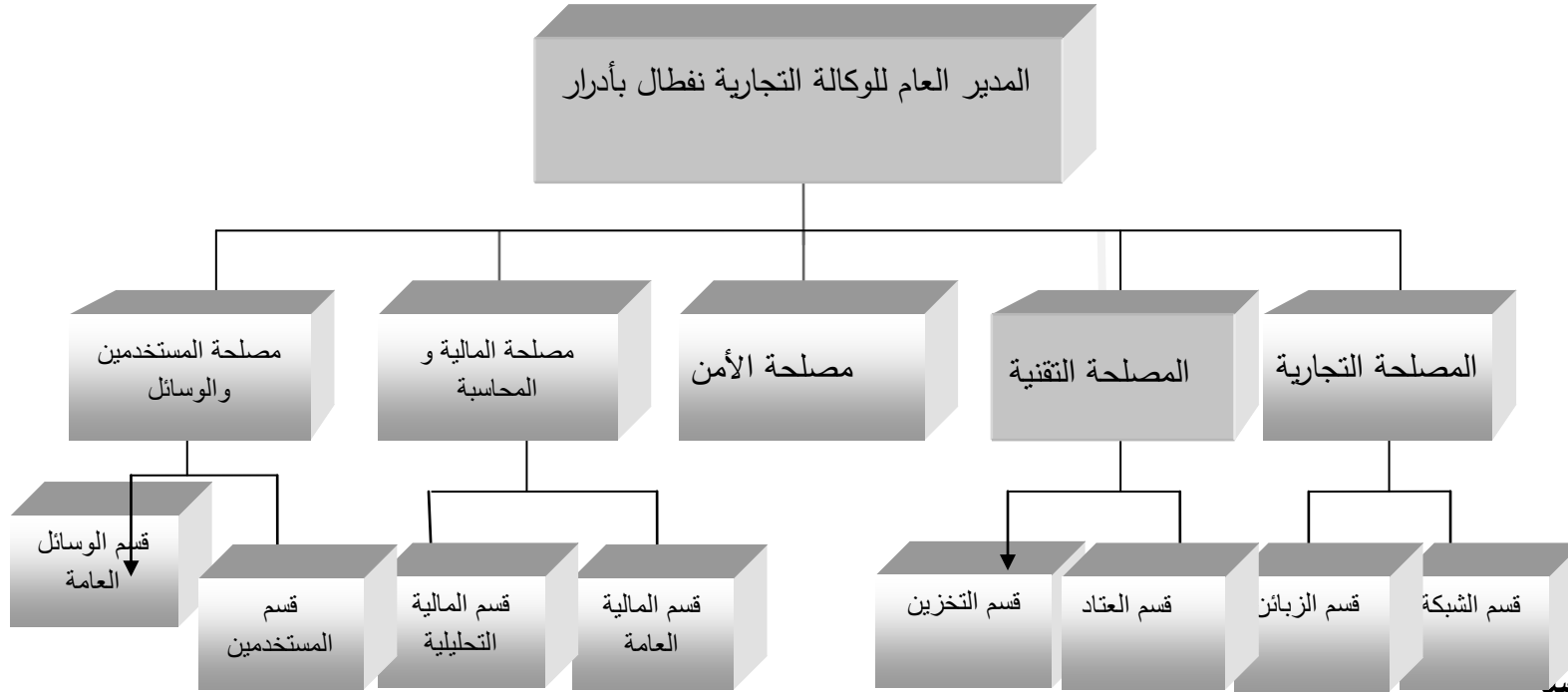
- للوكالة التجارية نفطال أدرار العديد من الزبائن في مختلف القطاعات منها:
- 01/ وزارة الدفاع الوطني؛ 02/ مؤسسة سونا لغاز بكل فروعها؛
- 03/ شركة EVSM؛ 04 / شركة HYDRODRILLIN INTERNATIONAL وهي شركة إيطالية؛
- 05/ شركة REDME؛ 06/ شركة OC-TOUAT SONATRACH.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية نفطال**

إن الوكالة التجارية نفطال كغيرها من المؤسسات تمتاز بوجود هيكل تنظيمي خاص يشمل كافة الأقسام وفروعها، كل قسم له مهام خاصة بهم، وهذا ماسيتم معالجته في هذا المطلب:

أولاً: الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: وثائق رسمية للمؤسس

**ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي:**

يعد الهيكل التنظيمي الإطار أين يتم تنفيذ وتطبيق كل من الاستراتيجيات، السياسات، البرامج والإجراءات عن طريق تحديد وتوضيح مسار السلطة والمسؤولية، كما يعتبر الوسيلة الأنجع لبسط وتحليل العلاقات والاتصالات داخل الوكالة التجارية نفطال.

**01/المدير:** وهو أعلى منصب في الوكالة يتمتع بصلاحيات الأمر والاستشارة في كل الأحوال، كما يسند إليه عدة مهمات التي يمكن سردها كالتالي:

☒ تمثيل المؤسسة أمام السلطات العليا (الولاية).

☒ الإمضاء على المستندات والأوراق الرسمية.

☒ الأمر بالعقوبات الإلزامية في حق المستخدمين المهملين لواجباتهم العملية.

☒ استقبال الزائرين وكذا العمال ذوي المشاكل الخاصة والمتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

**02/الأمانة:**غالبا ما يطلق عليها اسم "السكرتارية" الآتية من الاسم الفرنسي "le secret" الذي يعني السرية،

ن8مهمتها تنظيم المواعيد والاستقبالات وتذكير المدير العام بالرسمية وكذا مآزرته في الاتصالات خاصة الخارجية منها مثل: البريد والتلكس.

**03/المصلحة التجارية:**تقوم بتسويق وتوزيع المواد البترولية (أنظر الملحق03) من بنزين بكل أنواعه،مختلف

الزيوت وكذا غاز البوتان وغاز البترول المميع..الخ، بالإضافة الى:

☒ السهر على تتابع المواد البترولية منذ تسليمها من مركز التوزيع حتى وصولها إلى محطات التوزيع ذات التسيير المباشر ونقاط البيع المعتمدة بصفة يومية.

☒ استقبال طلبات الراغبين بالانضمام إلى قائمة زبائن نفطال.

**04/المصلحة التقنية:**مكلفة أساسا بالتخطيط لمناهج وطرق العمل، وتوفير قطع الغيار كما تقوم ب:

☒ تشرف على كل عمل تقوم به المؤسسة في جانبه التقني كالبناء واقتناء الأجهزة؛

☒ صيانة التجهيزات التابعة لمختلف المحطات التابعة للوكالة وحتى الأجهزة المتواجدة عند الزبائن.

**05/مصلحة المحاسبة والمالية:** تسرح العمليات المحاسبية كالتبادل ما بين المحطات ومتابعة الموردين، كما

تقوم ب:

▪ معالجة الاستثمارات على المستوى المادي؛

▪ تسيير الحساب الجاري للمؤسسة من أجل تسديد جميع الأعباء والنفقات؛

▪ إعداد الحالة الشهرية للخزينة عن طريق القيام بتحضير جدول التقارب بين البنك والمؤسسة وكذا تقييد وضعية الإيرادات أسبوعيا وشهريا؛

▪ تحضير ميزانية المؤسسة منذ بدئها حتى نهايتها كما تهتم بكل ما يمس الجباية؛

▪ حساب التكاليف حسب النشاط وحسب مركز المسؤولية

06/مصلحة الأمن الصناعي :يسر عمال مصلحة الأمن الصناعي على حماية المنشآت الصناعية من

أخطار الكوارث الناجمة عن الأخطاء المهنية وكل ما من شأنه أن يصيب الوكالة بسوء، ولذلك فإن عمل هذه الفرق يدور حول محورين أساسيين هما:

1. الوقاية: وترتبط بعملية مراقبة مدى تطبيق قواعد الأمن الصناعي من طرف العمال، ومراقبة سلامة

التجهيزات، ووضع جميع الاحتياطات اللازمة للتدخل عند الحاجة؛

2. التدخل: ويكون في حالة إمام الخطر بالمنشآت الصناعية أو إصابة أحد العمال .

07 / مصلحة المستخدمين والوسائل العامة: مهمتها متابعة الحياة المهنية للعامل منذ أول ارتباطه بالمؤسسة

إلى أن يغادرها، إضافة الى:

- استقبال ملفات طلب الالتحاق بالمؤسسة، وتصنيفها حسب الكفاءة؛
- تحرير جميع القرارات الخاصة بالعمال سواء تعلق الأمر بالتعيين أو التحويل أو التقاعد؛
- القيام بتسجيل جميع التحركات التي تحدث على مستوى الوكالة.

## المبحث الثاني: الاجراءات المتبعة لتدقيق نظم الجودة وعلاقته بتحسين الانتاجية في الوكالة

تتبع مراجعة الجودة مسار تتابعي منظم وتضم مجموعة أو سلسلة من الانشطة التحضيرية والمستمرة التي تشكل معا مراحل عملية لمراجعة الجودة، ويتطلب حصول أي منظمة على شهادة بداية الالتزام بالمواصفة نفسها وتفرعاتها وهذا ما يجعل المؤسسة تحسن من إنتاجيتها، فالوكالة التجارية نفطال كغيرها من المؤسسات في القيام بعملية تدقيق الجودة، لمعرفة أثر نظام الجودة في الوكالة، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث:

### المطلب الاول: واقع نظام الجودة في الوكالة التجارية نفطال

#### 01 - أدوات الدراسة الميدانية

خلال الزيارات الميدانية للوكالة التجارية نفطال أستعنا ببعض الادوات منها:

-المقابلة: وكانت مع بعض الموظفين منهم المسؤول في المصلحة التجارية، والمسؤول في المصلحة التقنية في المؤسسة محل الدراسة.

-الملاحظة: وكانت الملاحظة من خلال مراقبتنا لجميع الاجراءات وكيفية التعامل في المؤسسة.

وهذا لجمع المعلومات التي تتلائم مع الدراسة.

#### أولاً: نظام إدارة الجودة في المؤسسة *Système de Management de la Qualité*

وهذا نفطال هي من أهم المؤسسات التي تحرص على إرضاء العملاء وهي قادرة على المنافسة، وفي هذا السياق نجد أن التسويق هو جزء من ديناميكيات التحسين المستمر التي بدأتها نفطال فهي تشارك في تنفيذ نظام إدارة الجودة ومصدر الاداء الجيد والرضا الكامل للزبون.

والوكالة كذلك تسعى لتحسين إنتاجيتها من خلال القيام بعدة إجراءات للبقاء في منظمة الاعمال، بحيث أتخذت عدة أساليب لتحسين الوضعية الانتاجية فيها.

فمن خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة أتضح لنا أنها تسعى جاهدة للحصول على شهادة الايزو

وبالضبط **ISO 9001:2008** ، وذلك يتضح من خلال تحقيقها لإحدى متطلبات هذه المواصفة:

أولاً- **إلتزام الإدارة العليا:** تقوم الادارة في الوكالة التجارية نفطال بتأسيس نظام إدارة الجودة وتطبيقه من خلال تعميمه على كافة الادارات والاقسام والتحسيس بأهمية الزبون.

ثانياً- **التركيز على الزبون:** تقوم الادارة العليا في المؤسسة بالتركيز على الزبون وتعمل على تلبية متطلباته بهدف تعزيز رضاه، وبذلك فهي تأخذ في الاعتبار المتطلبات القانونية المتعلقة بالخدمة، بحيث تقوم الادارة العليا بتوزيع استبيانات على الزبائن لمعرفة احتياجاتهم.

ثالثاً- **سياسة الجودة:** تتبع الوكالة التجارية نفطال بسياسة الجودة والتزاماتها مع عملائها وجميع الاطراف ذات العلاقة على مستوى الولاية وغيرها وترجمتها في الاهداف التالية:

- الرضا المستديم للعملاء؛

- عدم وقوع الأحداث؛
- وضع إجراءات وقائية علاجية؛
- تلتزم المؤسسة بالاستماع لحاجات وشكاوى أفرادها وشركائها وعملائها وتعمل على تحسينها.

**رابعاً- المسؤوليات والصلاحيات :** تقوم الإدارة العليا في الوكالة نفطال بتحديد وتعميم المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة طبقاً لهيكلها التنظيمي حيث تقوم بإعداد نظام توصيف الوظائف في المؤسسة وتضمن كل وظيفة مع تحديد واجباتها ومسؤولياتها والدرجة العلمية والخبرات العلمية والشروط التي يتعين توفيرها.

**خامساً- مراجعة الإدارة:** وتشمل مدخلات المراجعة نتائج التدقيق الداخلي وتقارير المدققين الداخليين وشكاوى العملاء وغيرها، وخلصات تقارير عدم المطابقة والأعمال التصحيحية الوقائية والتغيرات المخطط لها، والتي قد تؤثر على نظام الجودة وعلى المؤسسة ككل. أما فيما يخص مخرجات المراجعة فتتمثل في السجلات التي يحتفظ بها مندوب الإدارة فهي تتضمن قرارات تتعلق بتحسين الجودة في المؤسسة، وكذلك تحسين متطلبات الزبون.

**سادساً- ضمان توفير الموارد :** تقوم الوكالة التجارية بتحديد المواد اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة وتعزيز رضا الزبون بشكل مستمر، وذلك من خلال الاجتماعات الدورية والطارئة لمجلس مراجعة الإدارة، وتشمل الموارد البشرية والبنية التحتية.<sup>1</sup>

ف التدقيق الداخلي للجودة بمؤسسة نفطال يركز على جودة النظام فيها فهو لا يختلف عن التدقيق بالمؤسسات الأخرى حيث:

- يضع المدقق خطة وإعداد برنامج للتدقيق.
- يتحقق على كل الأنظمة والإجراءات المتعلقة باقتناء وترويج مختلف الزيوت في الوكالة.
- كما يتم جمع الأدلة والبحث عن الدليل المادي الذي يشير فيما إذا كانت الإجراءات تتم الالتزام والتفويض بها من جهة ومن جهة أخرى مدى رضا الزبون، و يتم جمع الأدلة من خلال مراقبة الأنشطة ومقابلة الأفراد وفحص السجلات يتم التوثيق والتسجيل في شكل تقارير أولية (أنظر الملحق) مصادقاً عليها توجه إلى المدير وترسل نسخة إلى الجهة المعنية.
- بعد استلام التقرير من طرف المدير يقوم هذا الأخير بالاتصال بالأقسام المعنية فيقوم باقتراح إجراء تصحيحي للأخطاء في حالة اكتشاف وجود خطأ، ليتم التطبيق ثم المراجعة مرة أخرى، بغية التأكد من تطبيق الإجراء التصحيحي وفعاليتها، ليتبلور عنه تقرير نهائي يتم تحليل النتائج النهائية للتقرير.

<sup>1</sup> مقابلة مع مسؤول المصلحة التجارية.

ويفيد العمل التصحيحي في مراقبة مدى الالتزام بتنفيذ الإجراءات التصحيحية، كما يمكن تفادي الوقوع في الأخطاء وذلك بقيامها بعمل وقائي تقوم من خلاله المؤسسة بوضع إجراءات من أجل المتابعة، بحيث تكون لإجراءات الوقائية متناسبة مع تأثير المشكلة المحتملة.

### المطلب الثاني: دور تدقيق الجودة وأثره على تحسين الانتاجية في الوكالة التجارية نفطال

من خلال الدراسة الميدانية في الوكالة التجارية نفطال، تبين لنا ان المبيعات الأساسية لمؤسسة نفطال هي الزيت العادي، الزيت الممتاز، والمازوت، بحيث تتمثل المبيعات الاجمالية أي مخرجات المؤسسة بوجود عوامل إنتاجية تتمثل في (ساعات العمل، الاجور، رأس المال، اليد العاملة). والجدول التالي يوضح تطور حجم المبيعات خلال الفترة (2010-2016)

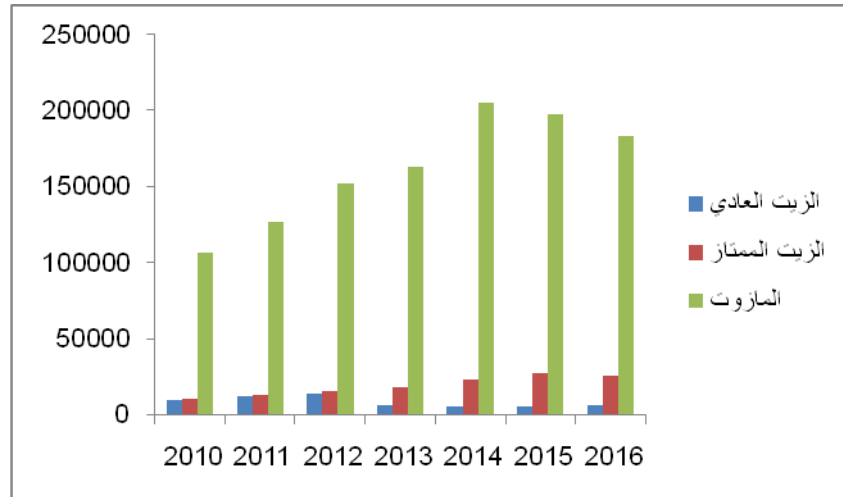
الجدول رقم(07): حجم المبيعات خلال الفترة (2010-2016). الوحدة: الطن.

السنوات	الزيت العادي	الزيت الممتاز	المازوت
2010	9987	11336	106959
2011	12723	13618	127367
2012	14208	16287	152123
2013	7129	18607	163383
2014	5580	23888	205442
2015	5694	27524	197862
2016	6893	26010	183391

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على وثائق المؤسسة.

فالمبيعات الاساسية تشهد تطور خلال الفترة المدروسة بحيث تمثلت في الشكل التالي :

الشكل رقم(08): تمثيل البياني لمبيعات المؤسسة (الزيت العادي، الزيت الممتاز، المازوت)



المصدر: إعداد الطالبين بناء على الجدول رقم (07).

نلاحظ من خلال الشكل التالي هناك إرتفاع في المبيعات الخاصة بالمازوت وهذا لإقبال الزبائن على هذا النوع من الوقود بشكل كبير، خاصة المؤسسات الكبرى.

وبغية التعرف على الاثر الذي يضيفه تدقيق نظام الجودة في الوكالة أستعنا ببعض التقارير الاولية والنهائية، بحيث تم إسقاط الدراسة على أحد أهم أنواع الوقود فيها ألا وهو المازوت كعنصر أساسي لرفع الانتاجية والربحية خلال الفترة ( 2010-2016)، والجدول التالي يوضح حجم المبيعات للمازوت في المؤسسة.

الجدول رقم(08):كمية مبيعات المازوت في المؤسسة خلال الفترة (2010-2016). الوحدة: الطن

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
المبيعات	106959	127367	152123	163383	205442	197862	183391

المصدر: إعداد الطالبين بناء على وثائق للمؤسسة

### أ- أثر تدقيق الجودة على عوامل الانتاجية في الوكالة

إن العمل في المؤسسة يتطلب عدة عوامل رئيسية للحصول على إنتاجية في المستوى المطلوب ولمعرفة مدى انضباط المؤسسة وكذا جودة النظام فيها تتطلب إجراء تدقيق لنظام الجودة، للخروج بتقارير حالات عدم المطابقة فيظهر ذلك من خلال أثر نظام الجودة على مؤشرات الانتاجية خلال الفترة ( 2010-2016)، كما ذكرنا سابقا أنه تم تركيز الدراسة على المازوت كعنصر أساسي في المؤسسة.

**1-1 أثر نظام الجودة على إنتاجية العامل :** ويعبر هذا العنصر عن مساهمة العامل في العمل ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عدد العاملين}}$$

والجدول التالي يوضح إنتاجية العامل لمبيعات المازوت بالطن في المؤسسة (2016/2010)

الجدول رقم (09): إنتاجية العامل لمبيعات المازوت خلال الفترة (2010-2016). الوحدة: الطن



السنوات	عدد العمال	المخرجات بالطن	إنتاجية العامل
2010	18	106959	5942
2011	19	127367	6703
2012	19	152123	8006
2013	20	163383	8169
2014	22	205442	9338
2015	22	197862	8994
2016	24	183391	7641

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق رسمية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إنتاجية العامل في تطورا ملحوظا خلال الفترة (2010-2014) ويعود سبب تطور إنتاجية العامل إلى قيام المؤسسة باستغلال الإمكانيات البشرية المتاحة (مهارات العاملين) وذلك عن طريق مقدره العاملين على تلبية متطلبات الزبائن في وقت وجيز، أما سنة في 2015 و 2016 شهدت المبيعات انخفاض ويعود ذلك إلى تراجع الزبائن عن اقتنائه نتيجة رفع الأسعار من قبل الدولة.

### 1-2 أثر نظام الجودة على إنتاجية ساعات العمل

إن ساعات العمل يتم حسابها انطلاقا من عدد العمال الإجمالي بحيث :

أن العامل يشتغل 8 ساعات في اليوم و 23 يوم في الشهر ويتحصل على عطلة لمدة شهرا أي أنه يشتغل 11 شهرا فقط وبالتالي فإن:

$$\text{عدد ساعات العمل المتاحة} = \text{عدد العمال} \times 8 \times 23 \times 11$$

كما أن: ساعات العمل الفعلية = عدد ساعات العمل المتاحة - ساعات الغياب وبالتالي فإن :

$$\text{إنتاجية ساعة العمل} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

والجدول التالي يبين إنتاجية ساعة العمل لمبيعات المازوت في المؤسسة خلال الفترة (2010/2016)

الجدول رقم (10): إنتاجية ساعات العمل. الوحدة: الطن

السنوات	عدد العمال	المبيعات	ساعات العمل	ساعات الغياب	ساعات العمل الفعلية	إنتاجية ساعة العمل

			المتاحة			
2.96	36130	302	36432	106959	18	2010
3.33	38241	215	38456	127367	19	2011
3.99	38041	415	38456	152123	19	2012
4	40178	302	40480	163383	20	2013
4.6	44244	284	44528	205442	22	2014
4.8	44129	399	44528	197862	22	2015
3.8	47934	642	48576	183391	24	2016

المصدر: إعداد الطالبين بناء على وثائق رسمية للمؤسسة

من خلال الجدول يتبين أن إنتاجية ساعة العمل عرفت هي كذلك تطور ملحوظ خلال

الفترة(2010-2015) وذلك راجع إلى أن الوكالة تحترم مواعيد تسليم الطلبات الخاصة بالمازوت، لكسب ثقة الزبائن أكثر مما دفع بها الى رفع إنتاجيتهم، أما سنة 2016 عرفت انخفاض ملحوظ وذلك راجع لنفس السبب السابق إلا وهو تراجع إقبال الزبائن نظرا لارتفاع السعر.

### 1-3 أثر نظام الجودة على إنتاجية الاجور

يمكن قياس إنتاجية الاجور لعنصر المازوت لمعرفة أثر نظام الجودة في المؤسسة وذلك من خلال العلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية الاجور} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{مجموع الاجور}}$$

والجدول التالي يوضح تطور إنتاجية الأجرور في المؤسسة خلال الفترة (2010/2016)

الجدول رقم (11): إنتاجية الاجور خلال الفترة (2010-2016).

السنوات	المبيعات	الاجور (دج) $\times 10^3$	إنتاجية الأجرور
2010	106959	146460	0.73
2011	127367	155924	0.81
2012	152123	155610	0.97

2013	163383	161194	1.01
2014	205442	173386	1.18
2015	197862	176133	1.12
2016	183391	194416	0.94

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على وثائق رسمية للمؤسسة.

من خلال الجدول يتضح أن إنتاجية الدينار من الاجور عرفت تطور خلال الفترة ( 2010-2014) ويعود ذلك الى أثر الاجراءات التصحيحية في رفع الانتاجية عن طريق تحفيز العمال من خلال زيادة أجورهم، أما في الفترة (2015-2016) شهدت انخفاض الى غاية 0.94.

### 1-3 أثر نظام الجودة على إنتاجية رأس المال للمازوت في الوكالة

كذلك نشير الى إنتاجية رأس المال للمازوت في الوكالة بحيث تحسب بالعلاقة التالية:  
إنتاجية رأس المال = المخرجات / قيمة رأس المال

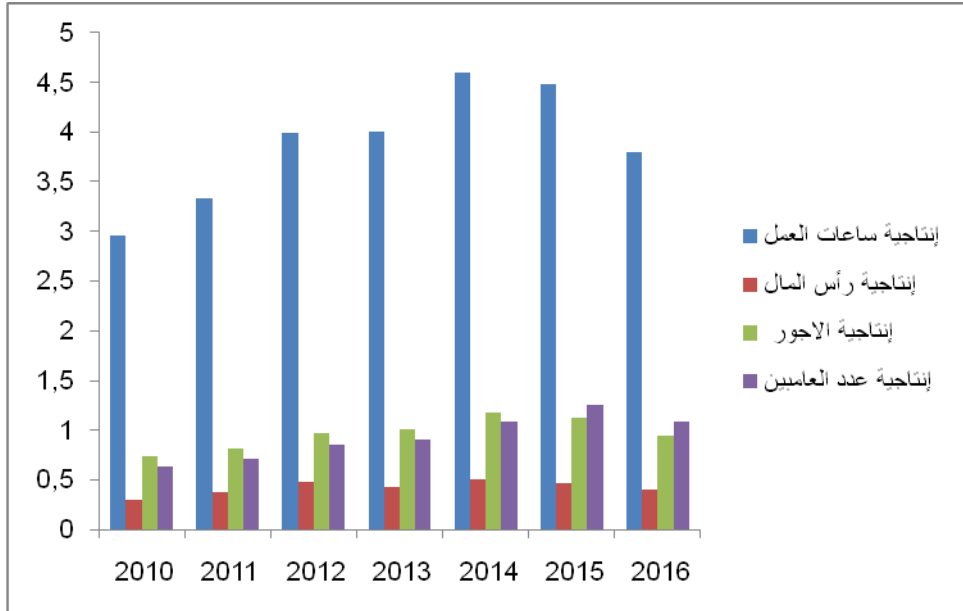
والجدول الاتي يبين تطور إنتاجية رأس المال للمازوت خلال الفترة (2010-2016)

### الجدول رقم(12): إنتاجية رأس المال للمازوت

السنوات	المبيعات بالطن	قيمة رأس المال (دج)×10 <sup>3</sup>	إنتاجية رأس المال
2010	106959	351624	0.30
2011	127367	336013	0.37
2012	152123	311903	0.48
2013	163383	377378	0.43
2014	205442	397078	0.51
2015	197862	421318	0.46
2016	183391	448410	0.40

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على وثائق للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن إنتاجية الدينار المنفقة على رأس المال للمازوت عرفت تطور خلال الفترة (2010-2012) وانخفضت في سنة 2013 لترتفع من جديد الى 0.51 في 2014 ويعود ذلك الى كفاءة رأس المال، وانخفضت في 2015 و 2016 وذلك لوجود إنخفاض بسيط في كفاءة رأس المال. الشكل رقم(09): تطور عوامل الانتاجية للمازوت خلال الفترة (2010-2016)



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على الجداول رقم (09-10-11-12).

فنلاحظ من خلال الشكل أن هناك تطور في إنتاجية العوامل لمبيعات المازوت خلال الفترة

(2010-2016)، خاصة فيما يخص إنتاجية ساعات العمل.

ب أثر تدقيق نظم الجودة على الإنتاجية الكلية للمؤسسة

وتقاس الإنتاجية من خلال نسبة المخرجات الى المدخلات أي من خلال العلاقة التالية :

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

والجدول التالي يوضح تطور الإنتاجية الكلية للمنتج المازوت للمؤسسة خلال الفترة (2010/2016):  
الجدول رقم (13): الإنتاجية الكلية لمنتج المازوت للمؤسسة. الوحدة: الطن.

السنوات	المبيعات (TM)	قيمة المدخلات (دج)×10 <sup>3</sup>	الإنتاجية الكلية
2010	106959	461470	0.23
2011	127367	452956	0.28
2012	152123	428697	0.35
2013	163383	498274	0.32
2014	205442	527118	0.38
2015	197862	553418	0.35
2016	594222	974805	0.30

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على الوثائق الرسمية للمؤسسة.

ويتضح من خلال الجدول أن أثر نظام الجودة على الإنتاجية الكلية للمؤسسة عرف تحسن كبير بحيث استطاعت الوكالة أن تحقق نسبة 38% من إنتاجية الكلية للمازوت في سنة 2014، ويعود ذلك إلى الإقبال الواسع للزبائن على اقتناء المازوت مما يعني تميزه بمواصفات تلبية وتشبع متطلبات العميل ويعود ذلك إلى قيام الوكالة بتصحيح الانحرافات والأخطاء المكتشفة خلال الفترة (2010-2014)، إلا أنها انخفضت الإنتاجية في سنة 2015 ويعود هذا إلى ارتفاع تكاليف المستخدمة في الإجراءات التصحيحية واستمرت في الانخفاض سنة 2016 ويعود ذلك إلى رفع السعر من قبل الدول.

#### المطلب الثالث: التحسين المستمر في الوكالة

الوكالة التجارية نفطال باتت من أهم المؤسسات التي تسعى إلى التحسين المستمر في جميع المجالات الخاصة بها أي أنه شامل للمؤسسة، فمن خلال الدراسة لعوامل الإنتاجية وأثر نظام الجودة عليه لاحظنا أن المؤسسة دائما تسعى إلى الالتزام بالاجراءات التصحيحية والوقائية، فمن بين الاجراءات التصحيحية المقترحة في الوكالة نجد مايلي:

- ✓ إصلاح الاعطال الخاصة بالآلات توزيع الوقود في المحطات.
- ✓ إعادة تصحيح الوضعية فيما يخص بالنسبة للعمال من خلال:
- زرع ثقافة نظام الجودة في الوكالة بين العمال والتعاون بينهم.

- تحسين وضعية العمال من حيث الشكل أي تهيئة العامل.
- ✓ إعادة تصحيح الوضعية بالنسبة للوكالة من خلال:
- تغيير نظام الوكالة من حيث ضبط الوظائف.
- أما الاجراءات الوقائية فتمثل في:
- ✓ مراقبة محطات التوزيع دوريا.
- ✓ مراقبة العمال أثناء تأدية العمل.
- ✓ مراقبة سجلات الخاصة بإقتناء الوقود.
- ✓ الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالتدقيقات السابقة.

### المبحث الثالث: النتائج والتفسيرات المتوصل إليها

من خلال الدراسة الميدانية في الوكالة التجارية نفطال لأحد أنواع الوقود المتمثل في المازوت تعرفنا على مدى مساهمة تدقيق الجودة في إبراز حالات عدم الالتزام بالإجراءات والسياسة المستخدمة في نظام المؤسسة وتقييمها بحيث تم التعرف على أثر نظام الجودة في الوكالة والدور الذي يلعبه في تحسين إنتاجيتها حيث توصلنا إلى النتائج والتفسيرات

#### ❖ نتائج الدراسة النوعية:

من خلال الدراسة النوعية للوكالة التجارية نفطال فيما يخص أثر نظام الجودة فيها تمثلت نتائج الدراسة في:

- ✓ تحقق الوكالة التجارية نفطال 12% من متطلبات نظام إدارة الجودة، بحيث تحقق أهم البنود الرئيسية ( التزم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، المسؤوليات والصلاحيات، نظام إدارة الجودة، التدقيق الداخلي للجودة، ضمان توفير الموارد، مراجعة الإدارة، القياس والتحسين).
- ✓ تحقق الوكالة نسبة 60% من إنتاجية المازوت فهو مصدر هام لتحسين الإنتاجية فيها وهو ما ساهم في زيادة ربحيتها.
- ✓ الوكالة التجارية نفطال أثبتت مقدرتها على توفير منتج يفي بمتطلبات الزبون.
- ✓ كما حققت الوكالة فعالية في تعزيز رضا الزبائن من خلال التطبيق الفعال للنظام.
- ✓ تم تحقيق معظم إلتزامات الإدارة العليا إتجاه الزبائن والموردين في الوكالة التجارية نفطال وهو ما عزز مكانتها في السوق.
- ✓ كذلك نجد أن الوكالة عرفت تحسن في التدقيق الداخلي للجودة، مما ساهم بشكل كبير في تحسين عوامل الإنتاجية وكذا تحسين نظام الوكالة من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية المتبعة والمقدمة في التقارير خلال الفترة(2010-2016).
- ✓ ظهور الوعي والافتتاع بإدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها.

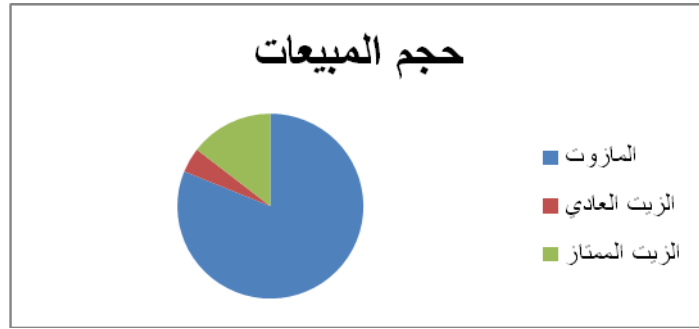
### نتائج الدراسة الكمية:

تبلورت معظم النتائج في الدراسة الكمية الى أن:

01 -ان حجم المبيعات الخاص بالمازوت عرف تطور خلال الفترة ( 2010-2016) ليصل الى 197862 بالطن أي نسبة مايقارب 60% من المبيعات الاجمالية للمازوت، على غرار المبيعات الاخرى المتمثلة في الزيت العادي والزيت الممتاز بنسب على التوالي 3.22% و 10.78% ويعود ذلك الى إقبال الزبائن على المازوت.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح نسبة حجم المبيعات خلال الفترة (2010-2016)

الشكل (10): نسبة حجم المبيعات خلال الفترة (2010-2016).



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على المعطيات المقدمة.

من خلال الشكل الموضح نلاحظ أن المازوت يحتل نسبة كبيرة وصلت الى 60% في سنة 2016، وهذا لجودة هذا المنتج (الوقود) مما يعني إقبال الزبائن على المازوت وإرتفاع الطلب عليه بشكل كبير هذا من جهة، مع القيام ببعض التصليحات المقترحة في المؤسسة من جهة أخرى.

02 - لنظام الجودة في الوكالة أثر على عوامل الانتاجية، بحيث كل ماكان هناك تدقيق جيد وإجراءات تصحيحية منفذة بشكل مستمر للوكالة صاحبه تحسن في الانتاجية، فحسب الدراسة التي أسقطت على مبيعات منتج المازوت الذي عرف تطور في الانتاجية الجزئية والمتمثلة في:

-كفاءة إنتاجية العامل ليصل الى 9338 طن/العامل في سنة 2014،

-كذلك وجود كفاءة للعمال مما يعني زيادة في سرعة التسليم في الوقت المحدد للزبائن، فهذا ما أدى الى

إرتفاع إنتاجية ساعات العمل الى 4.8 طن/ساعات العمل في سنة 2015.

- عرفت إنتاجية رأس المال تحسن كبير لتصل الى 50% من الدينار الموظف على رأس المال في سنة 2014. وهذا لان المؤسسة أستطاعت أن توظف إمكانياتها المالية بشكل عقلائي.

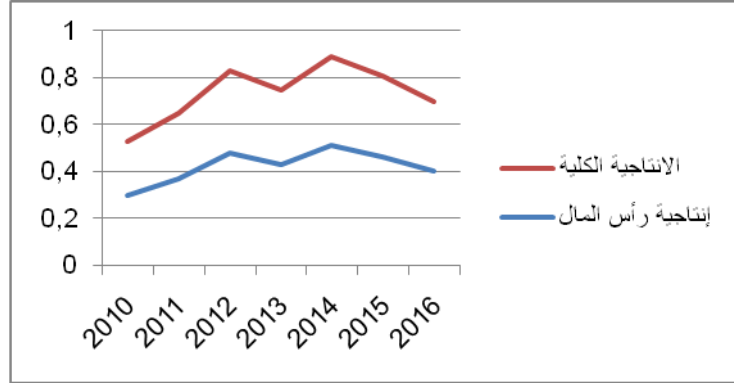
03 - كان لتدقيق نظام الجودة وإجراءاته أثر في تطور الانتاجية الكلية للمازوت، حيث بلغت أقصاها سنة

2014 بنسبة تقدر ب 38%، ويعود سبب هذا التطور الى الاجراءات التصحيحية والوقائية المستمرة خلال

<sup>1</sup> مقابلة مع مسؤول المصلحة التقنية.

الفترة المدروسة، بحيث أن إنتاجية رأس المال المنفق والإنتاجية الكلية عرفت تطارد بينهما، والشكل التالي يوضح الإنتاجية الكلية وإنتاجية رأس المال للمازوت خلال الفترة (2010-2016).

**الشكل رقم(11):** تطور الإنتاجية الكلية وإنتاجية رأس المال للمازوت خلال الفترة (2010-2016).



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على الجدولين رقم

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك تطور خلال الفترة (2010-2016) في كل من إنتاجية رأس

المال المنفق والإنتاجية الكلية، بحيث عرفت الإنتاجيتين تطارد بينهما أي كلما زادت إنتاجية رأس المال كلما زادت الإنتاجية الكلية بحيث وصلت في 2014 إلى 38% ويعود السبب إلى أن المؤسسة قامت بإصلاح جميع الاختلالات والقيام بإجراءات تصحيحية مستمرة خلال الفترة المدروسة، وكذلك إزدياد الطلب على المازوت مع إحترام المؤسسة لمواعيد التسليم، أما إنخفاض الإنتاجية الكلية وإنتاجية رأس المال في 2015 و 2016 هو توقف بعض الشركات عن العمل بمعنى توقف عن إقتناء المازوت، وكذا لجوء الزبائن إلى الزيوت البديلة (الزيت العادي).

#### المطلب الثالث: أثر التحسين المستمر في الوكالة

إن من أهم أسباب إرتفاع الإنتاجية في الوكالة هو قيامها بعدة إجراءات تصحيحية وهو سبب

التحسين المستمر فيها ولعل من بين:

الاجراءات التصحيحية وتتمثل فيما يلي:

-تصحيح الانحرافات والاطفاء المكتشفة في الوكالة الموضوعة في التقارير الاولية ( الاحصائيات في المؤسسة)

-القيام بعدة إصلاحات كصيانة وإصلاح أعطال الآلات خاصة المتواجدة في محطات التوزيع (محطة تيميمون)؛

-وعي بعض الموظفين في الوكالة التجارية لنظام إدارة الجودة ( مثلا مسؤول المصلحة التجارية وغيره).

تحسين وضعية العمال في المحطات (تم وضع مجموعة من العمال مقسمة هذه المجموعة على حسب الاوقات المخصص لها بالعمل).



-معالجة معظم شكاوى الزبائن المدرجة في الاستبيانات المقدمة من طرف الوكالة (الاستقبال الجيد للزبون)

الاجراءات الوقائية وتتمثل فيما يلي:

- الاحتفاظ بسجلات التدقيق السابقة.
- كان هناك تحسن في وضعية العمال نتيجة المراقبة الدورية.
- إستخدام الاحصائيات في تلخيص العمليات المستخدمة في المؤسسة.

**خاتمة الفصل التطبيقي:**

في هذا الفصل تم إسقاط محاور الدراسة النظرية على الجانب الميداني وكان ذلك على مستوى الوكالة التجارية نفطال بأدرار حيث تمت المعالجة الميدانية لأهم عناصر الدراسة والمتمثلة في إنتاجية الوكالة والتدقيق الداخلي للجودة بالوكالة، وقبل ذلك تم الوقوف على الهيكل التنظيمي الخاص بها والوظائف المنوطة لكل قسم كما تم الوقوف على أهم الموردين والزبائن، وبغية التعرف على حقيقة إنتاجيتها تم تحديد فترة معين والتركيز على منتج معين \_أي تم حصر مجال الدراسة\_ إذ تم اختيار منتج المازوت لإسقاط الدراسة عليه حيث توصلت نتائج دراسة إنتاجية المازوت في تطور وتزايد مستمرا وذلك راجع الى الإجراءات التصحيحية والوقائية التي اعتمدها المؤسسة في سبيل التحسين والتصحيح، إلا أنها في السنة الأخيرة شهدت انخفاض وذلك راجع الى عوامل خارجية كتوقف نشاط بعض الشركات، إضافة الى سياسة الدولة في تحديد الأسعار

الخطبة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الجودة في تحسين الإنتاجية في المؤسسة وللوصول الى هدف الدراسة تم إسقاط المحاور الأساسية للدراسة وإشكالياتها على الوكالة التجارية نفضال بأدرار، وذلك بغية التعرف على مدى مساهمة تدقيق الجودة في الوكالة في تحسين الإنتاجية وكذا مدى تأثيره فيها؛ بالإضافة الى الوقوف على أهم متطلبات نظام الجودة في المؤسسة (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون المسؤوليات والصلاحيات، سياسة الجودة)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على أسلوب المقابلة والملاحظة الميدانية في جمع المعلومات والبيانات لمعالجتها حيث تم استخلاص مجموعة النتائج وفق سياق معرفي منهجي مترابط مع الإشكالية المطروحة والتي تمثلت في: كيف يساهم تدقيق أنظمة الجودة في تحسين الإنتاجية؟

حيث ومن خلال الدراسة تم إثبات فرضيات المطروحة والمتمثلة في:

- ❖ تدقيق أنظمة الجودة نظام يقلل من الأخطاء المرتكبة.
- ❖ يساهم تدقيق الجودة في تحسين إنتاجية المؤسسة بتطبيق الإجراءات التصحيحية المقترحة
- ❖ هناك علاقة وطيدة تربط تدقيق الجودة بتحسين الإنتاجية في الوكالة التجارية نفضال
- ❖ من أساليب تحسين الإنتاجية توزيع الاستبيان على الزبائن وجمعها وتحليلها.

نتائج الدراسة النظرية:تمثلت في

- ← إن الجودة تعني مجموعة من الخصائص التي تلي رغبات الزبون
- ← بعد تدقيق أنظمة الجودة نظام جاء لتوحيد المواصفات الدولية للأنشطة والمنتجات
- ← تعد الإنتاجية أحد مؤشرات قياس الاداء وهي ناتج قسمة المخرجات على المدخلات
- ← يساهم تدقيق أنظمة الجودة في تحسين انتاجيتها من خلال مساهمتها في الوقوف على مدى:
  - \*الالتزام في تنفيذ فعالية الجودة طبقا للمتطلبات المثبتة في الوثائق
  - \*التأكد من ملائمة أنظمة الجودة لانشطتها ومن جانب آخر درجة فعاليتها
- ← يدخل تحت التدقيق الداخلي للجودة للمواصفة ISO9001:2008 ثلاثة أنواع وهي تدقيق جودة النظام وتدقيق العمليات وتدقيق المنتجات الجاهزة
- ← علاقة تدقيق الجودة بتحسين الإنتاجية علاقة تكاملية فإذا وجد نظام كفى وفعال حتما سنجد هناك إنتاجية جيدة للمؤسسة
- ✓ ان تدقيق في نظام الجودة بالوكالة وبالرغم من تدقيق الجودة حديث العهد بها له كل الفضل في الرفع من الإنتاجية وهذا ما اظفرت عنه الدراسة؛
- ✓ السعي الدائم في تصحيح الأخطاء وتقليصها عن طريق الاستعانة بأساليب تصحيحية وقائية جعل من إنتاجية مبيعات المازوت في تحسين مستمر مما يعني

أن المؤسسة في طور الحصول على شهادة الإيزو 2008:9001 فهي تعمل جاهدة على ذلك؛

✓ تشهد مبيعات الوكالة وخاصة عنصر المازوت إقبال كبير من طرف الزبائن مما يعني أن هذا الأخير؛ يتمتع بمواصفات قياسية تلبى وتشبع متطلبات الزبائن؛

✓ الإنتاجية في الوكالة تشهد تطور واستقرار في الآونة الأخيرة، ولولا العوامل الخارجية (تدخل الدولة في تحديد السعر) لاستمرت إنتاجيتها في الارتفاع.

#### الإقتراحات:

بناء على نتائج الدراسة تقترح على إدارة وكالة التجارة نفضال مايلي:

- وضع قسم خاص بالجودة مستقل، وربطه بقسم التكلفة
- القيام بدورات تدريبية للعمال قبل التوظيف خاصة ما يتعلق منها بمعاملة الزبون
- مشاركة العاملين وتحفيزهم عن طريق المساهمة بأفكار جديدة لتطوير الجودة ولا يمكن تحقيق أهدافها إلا من خلال تثقيف العاملين لتحقيق البرامج الخاصة بالجودة
- ضرورة استعان الوكالة بأدوات التحسين في حل المشاكل مثل: مخطط باريتو، خرائط التدفق، مخطط السمكة؛ خريطة السبب والنتيجة.

عَلِّمَةُ الْمُرَاجِعِ وَالْمَصَالِحِ

قائمة المراجع والمصادر

الكتب:

- (01) أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة مختلفة لأغراض مختلفة، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
- (02) أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة (دراسة الجدوى - التخصصة - الإنتاجية)، الدار الجامعية، 2003.
- (03) أديجي باديرو، ترجمة فؤاد هلال، الدليل الصناعي الى أيزو 9000، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999.
- (04) الإسماعلي إبراهيم الفزاز، تدقيق أنظمة الجودة (المواصفة الدولية ISO19011:2011)، دار دجلة، 2010.
- (05) توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات (مدخل إدارة الجودة الشاملة)، دار النهضة العربية، 1996.
- (06) جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- (07) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (08) ديحة عيسى، تسيير الإنتاج وإدارة العمليات الإنتاجية والتخزين، دار الخلدونية، الجزائر، 2010.
- (09) د.دال بسترفيلد، عبد الله بن عبد الله، الرقابة على الجودة، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 1995.
- (10) رضا صاحب آل علي سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TOM و ISO، دار الوراق، بدون طبعة نشر.
- (11) محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
- (12) محمد إسماعيل بلال، إدارة الانتاج والعمليات (مدخل كمي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- (13) مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TOM، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر.
- (14) محمود أحمد فياض، عيسى يوسف فؤاد، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل تنظيمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان - الأردن .
- (15) محمد عبد الوهاب، أنظمة إدارة الجودة ISO 14000 و ISO 9000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (16) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الاردن، 2005/2004.

- (17) علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- (18) فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط والتكنولوجيا للتميز والريادة، دار الجامعة، القاهرة، 2007.
- (19) سليمان عبيدات، محمود علي سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية للتسويق والتوزيع، 2009.
- (20) سعد صادق، إدارة المشروعات، دار الجامعة، بدون طبعة، 2002-2003.
- (21) سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- (22) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (22) صلاح الدين حسن السيسى، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات (مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة)، دار الكتاب الحديثة، القاهرة، 2011.
- (23) صباح مجيد النجار، عبد الكريم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، بغداد، الطبعة الثالثة، 2009.
- (24) يوسف جحيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والحتمية، دار اليازوري، الأردن - عمان.
- (25) مروان الشريف، حمزة حسني، مقدمة عن نظام إدارة الجودة الإيزو 9001:2000 الشركة العربية السعودية للمشاريع المحدودة، سابكو.  
رسائل جامعية:
- (01) العابد هوارى إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- (02) بن الدين أمحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية وانعكاساته على الأداء والإنتاجية في المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2004-2005.
- (03) سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007.
- (04) منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية (حالة المواصفة 9001:2000 ISO)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية في التسيير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.



- 05) عبد العزيز، عبد العال زكي عبد العال ، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، المركز الاستشاري البريطاني، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010
- 06) سعدي محمد الكحوت، العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
- 07) بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007.
- 08) بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016.
- المطبوعات:**

أقاسم عمر، التدقيق المالي والمحاسبي، مطبوعة دروس مقدمة لطلبة سنة أولى ماستر تخصصي تدقيق ومراقبة التسيير وجباية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار.

**المواقع الانترنت:**

01) تحسين الانتاجية متاح على الموقع:

<http://www.mne Moldules/studies/productivity, PDF, P 05.30/10/2016,21:33>

02) خالد بن سامي محمد حسين، ماهية إدارة الجودة الشاملة (تعريف ومفاهيم)، جامعة الملك عبد العزيز متاح على الموقع:

<http://www.kau.edu.sa/files/0003606/subjects/768%d9%85%d8%/Af.pdf>.

03) محمد فلاق، التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الحاصلة على شهادة الجودة الايزو 9001، متاح على الموقع:

[http://www.unv.chlef.dz/uahbc/seminaires\\_2010/seminaire\\_skikda\\_Mohamedfellague\\_2.pdf](http://www.unv.chlef.dz/uahbc/seminaires_2010/seminaire_skikda_Mohamedfellague_2.pdf).

17/10/016,17:20.

04) نظم إدارة الجودة المواصفة القياسية الدولية أيزو 9001

الإصدار الرابع، متاح على الموقع:

[http://www.uobaghdad.edu.iq/uploads/pics13/q1684/ISO%209001\\_2008.pdf](http://www.uobaghdad.edu.iq/uploads/pics13/q1684/ISO%209001_2008.pdf).

.23/02/2017,20:15

05) لحسن عبد الله باشيوه، الأدوات والتقنيات الأساسية لضبط الجودة والادوات السبع للجودة(الفصل السابع)، تخصص في مراقبة الجودة والإحصاء الرياضي، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، متاح على الموقع:

[http://www.aitrs.org/EchoBusv3.0/SystemAssets/Documents/program2015/e\\_quality/chapter4.pdf](http://www.aitrs.org/EchoBusv3.0/SystemAssets/Documents/program2015/e_quality/chapter4.pdf).

06) مروان الشريف، حمزة حسني، مقدمة عن نظام إدارة الجودة الإيزو 9001:2000 الشركة العربية السعودية للمشاريع المحدودة، سابكو

المجلات:

01/برحومة عبد الحميد ، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، العدد الثالث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2008.

02/بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف .

03/محمد هادي العدناني مدخل مقترح لتدقيق الجودة (ISO) كأحد أنواع الفحص لأغراض خاصة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، ع45، 2007، جامعة السليمانية، ص227.

04/أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد04، 2006.