

مدرسة الدراسات العليا التجارية

EHEC

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: إدارة سلسلة التوريد و التوزيع

الموضوع:

دور وظيفة الإنتاج في تحقيق الجودة الشاملة

دراسة حالة : ملبنة الأوراس

تحت إشراف:

د. خري عبد الناصر

أستاذ محاضر

إعداد الطالبة:

بن عون شهرة

الدفعة رقم 03

جوان 2016

مدرسة الدراسات العليا التجارية

EHEC

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: إدارة سلسلة التوريد و التوزيع

الموضوع:

دور وظيفة الإنتاج في تحقيق الجودة الشاملة
دراسة حالة : ملبنة الأوراس

تحت إشراف:

د. خري عبد الناصر

أستاذ محاضر

إعداد الطالبة:

بن عون شهرة

الدفعة رقم 03

جوان 2016

ملخص

كان ولا يزال المستهلك متطلب وهذا ليس فعلا إراديا منه بل كان السبب في ذلك هو التطورات الحاصلة على المستوى العالمي الذي يدفع بهم إلى تحديد اختياراتهم دون انتظار ما يوجه إليهم، وعلى عاتق هذا التغيير صارت وظيفة الإنتاج داخل المؤسسات جد معقدة، بحيث يزداد تضاعف تركيبها من مكونات وطاقة وموارد مستعملة وحتى تغيير الأسلوب المنتهج ويصبح هذا صعب التحكم داخل عملية واحدة.

وبما أن مسعى هذه العملية هو الوصول إلى مستوى الجودة المطلوب و المضمون في منتجاتها، زاد التركيز على الكيفية التي تسمح للمنتجين بتحقيق كل هذه الشروط بطريقة سهلة وناجحة ومضمونة.

وبهذه الطريقة زاد البحث عن تطوير هذا المفهوم والتخلي عن جانبه الذي يسيطر على تفكير المسيرين في عملية الإنتاج، إلى أن تم التوصل إلى مفهوم أشمل والذي كان الجودة الشاملة ، وهو من بين المفاهيم المهمة في الإنتاج على غرار جودة المكونات، و الآلات، بحيث يساعد في توطيد الروابط بين كل الأعضاء المهمين في عملية الإنتاج، وتعميق مفهوم العمل من أجل التميز والتحسين المستمر لكل العمليات في المؤسسة.

الكلمات الدالة: وظيفة الإنتاج، الجودة الشاملة، التحسين المستمر، الجودة.

Résumer

Le consommateur est toujours exigeant , ce qui est vraiment involontairement de lui, mais la raison pour laquelle ce sont les développements au niveau mondial qui les pousse à déterminer leurs choix sans attendre ce qui offre pour eux, et le résultat de ce changement c'est que la fonction de production au sein des institutions devenu très complexe qui exige l'augmentation des compositions de cette opération et nécessite doublé composants , l'énergie et les ressources utilisées et même changer la méthode qui suivre et cela devient difficile à contrôler dans un seul processus .

L'objectif de cette opération est d'atteindre une qualité requise et assurer dans leurs produits, ce qui influence les producteurs sur la façon qui va permettre aux eux de réaliser toutes ces conditions facilement, avec succès et de manière sécurisée.

De cette façon , l'augmentation de la recherche sur le développement de ce concept de qualité et de renoncer sa part qui occupe les gestionnaires dans le processus de production , pour parvenir à un concept plus large , ce qui était la qualité globale , qui est le plus importants dans la production que ,la qualité des composants et les machines, cela permettre de consolider les liens entre tous les membres importants du processus de production , et d'approfondir le concept de travail pour l'excellence et l'amélioration continue de tous les processus de l'organisation.

Les mots clés : processus de production ; la qualité totale ; la qualité ; l'amélioration contenu .

Abstract

Now a days, the consumer is more and more demanding, and this not a volunteer act from him but the development all over the world and globalization drive him to determine their needs and choices without waiting companies to present them their goods. Because of all this changes production function within companies become very complex, using doubled components, energies and resources and even different methods, so the production operations become so hard to do and also hard to control.

The objective of this operations, is to real the required quality of products, the reason that make producers concentrate on how to produce quality using an easy, successful and guaranteed method.

Moreover, the researchers increased and developed their researches about the concept of quality during the production process until they arrived to the concept of the total quality; and this is one of the most important concept in the production function now, using good quality of component, equipments and even production method, which helps consolidate links between members of production process and also to improve quality and excellence for all process of the company.

Key words: production process, total quality, quality, amelioration continues.

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرَى اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

صدق الله العظيم

نـنـنـ

يا من أحمل اسمه بكل فخر

يا من أودعني الله

أهديك هذا العمل

والذي العزيز

نـنـنـ

إلى رمز الحب و الحنان

إلى القلب الناصع بالبياض

إلى ينبوع الصبر و التفاؤل و الأمل

أهديك هذا العمل

والذي الحبيبة

نـنـنـ

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إلى من سوف أفتقدهم وأتمنى أن يفقدوني

إلى إخوتي بالله وأحبتي

حفصة، هاجر، مختارية ، شهناز، أسماء، فاطمة وكل

أصدقائي من قريب ومن بعيد

نـنـنـ

حزن يشويه الفراق بعد التجمع وفرح لبزوغ فجر جديد في حياتي هو يوم تخرجي

هنا سوف أضع كلماتي لكل من ترك بصمة في حياتي وغير من مجراها وعمق

مداركي العلمية لكل من أشعرني أنني لست وحيدة.

محببتكم.....

شهرة

شكر وعرافان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أنار درب العلم و المعرفة و أعاتنا على هذا الواجب و ووفقنا إلى إنجاز هذا

العمل

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على

إنجاز هذا العمل وفي توفي تذليل ما واجهناه من صعوبات

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور: **خري عبد الناصر** الذي لم يبخل علينا

بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث

كما نوجه خالص شكرنا للسيد رئيس قسم التسويق: **بوقرورة الصالح** في المؤسسة ميدان

دراستنا الذي كان مشرفاً و مؤطراً على عملنا داخل المؤسسة

كما لا يفوتنا أن نشكر كل الموظفين و العمال الذين ساعدوا بإضافة معلومة مهمة في

عملنا

كما لا ننسى أساتذتنا الكرام الذين كانوا الدرب الأساسي لبلوغنا أهدافنا

ونشكر أيضاً كل موظفي المدرسة الدراسات العليا الذين عملوا دوماً على حسن مساعدتنا

مني إليكم أرقى كلمات الشكر و التقدير

الرقم	الجدول	الصفحة
2.1	خصائص ومميزات الجودة الشاملة و الإيزو 9000.	61
3.1	تحليل SWOT.	73
3.2	توزيع الأفراد حسب الجنس.	86
3.3	توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي.	87
3.4	توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة.	88
3.5	توزيع الأفراد حسب الوظيفة.	89
3.6	التكرارات و النسب لإجابات الأفراد حول مستوى الجودة في الإنتاج.	90
3.7	التكرارات و النسب لإجابات الأفراد حول واقع التحسين المستمر في المؤسسة.	94
3.8	التكرارات و النسب لإجابات الأفراد حول مكانة الجودة الشاملة في المؤسسة.	97
3.9	التكرارات و النسب لإجابات الأفراد حسب سنوات الخبرة حول تدفق المعلومات بين المصالح داخل المؤسسة.	100
3.10	التكرارات و النسب لإجابات الأفراد حسب سنوات الخبرة حول العمل الجماعي للعمال.	102
3.11	التكرارات و النسب لإجابات الأفراد حسب سنوات الخبرة حول الاهتمام بالكيفية التي يتم الإنتاج بها و الكمية التي يتم إنتاجها.	103
3.12	التكرارات و النسب لإجابات الأفراد حسب سنوات الخبرة حول تشجيع المسؤولين لعمل العمال مهما كان صغيرا.	104

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	تشكيلة وظيفة الإنتاج	5
1.2	تسلسل المهام في عملية الإنتاج	6
1.3	مدخلات ومخرجات النظام الإنتاجي	21
1.4	مكونات النظام الإنتاجي	23
2.1	عجلة الجودة المرتكزة على إرضاء الزبون	38
2.2	مراحل تطور مفهوم الجودة إلى الجودة الشاملة	41
2.3	دائرة PDCA	47
2.4	مخطط السمكة	53
3.1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	70
3.2	دائرة النسب لتوزيع الأفراد حسب الجنس	86
3.3	دائرة النسب لتوزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي	87
3.4	دائرة النسب لتوزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة	88
3.5	دائرة النسب لتوزيع الأفراد حسب الوظيفة	89
3.6	التمثيل البياني لإجابة الأفراد حول مستوى الجودة في الإنتاج	93
3.7	التمثيل البياني لإجابة الأفراد حول واقع التحسين المستمر في المؤسسة	96
3.8	التمثيل البياني لإجابات الأفراد حول مكانة الجودة الشاملة في المؤسسة	99
3.9	التمثيل البياني لإجابات الأفراد حسب سنوات الخبرة حول تدفق المعلومات بين المصالح	101
3.10	التمثيل البياني لإجابات الأفراد حسب سنوات الخبرة حول العمل الجماعي للعمال	102
3.11	التمثيل البياني لإجابات الأفراد حسب سنوات الخبرة حول الاهتمام بالكيفية الإنتاج و الكمية المنتجة	104
3.12	التمثيل البياني لإجابات الأفراد حسب سنوات الخبرة حول تشجيع المسؤولين للعمل مهما كان صغيرا	105

الصفحة	المحتوى
أ،ب،ج،د،هـ..	المقدمة العامة
	الفصل الأول: مفاهيم حول وظيفة الإنتاج
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: التعريف بوظيفة الإنتاج
3	المطلب الأول: ماهية وظيفة الإنتاج
8	المطلب الثاني: أساليب الإنتاج
14	المطلب الثالث: الوظائف المساعدة لوظيفة الإنتاج
19	المبحث الثاني: نظام الإنتاج و العمليات المتعلقة بالإنتاج
19	المطلب الأول: التعريف بنظام الإنتاج
24	المطلب الثاني: تخطيط الإنتاج ونظام MRP
30	المطلب الثالث: الأساليب المستعملة في تنظيم عمليات الإنتاج
33	خلاصة الفصل
	الفصل الأول: ماهية الجودة الشاملة
35	مقدمة الفصل
35	المبحث الأول: مدخل للجودة الشاملة
35	المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة الشاملة
39	المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الجودة الشاملة
50	المبحث الثاني: محددات الجودة الشاملة
51	المطلب الأول: الأدوات المستعملة لضمان الجودة الشاملة
55	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة
59	المطلب الثالث: الفرق بين الجودة الشاملة والايزو 9000
65	خلاصة الفصل

	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتبيين دور وظيفة الإنتاج لتحقيق الجودة الشاملة
67	مقدمة الفصل
68	المبحث الأول: التعريف بملبنة الأوراس
68	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
74	المطلب الثالث: دراسة حول بيئة المؤسسة
78	المبحث الثاني: وظيفة الإنتاج ومكانتها في المؤسسة
78	المطلب الأول: التعريف بخط منتجات الملبنة
80	المطلب الثاني: سيرورة العملية الإنتاجية في الملبنة
83	المطلب الثالث: حقيقة جودة المنتجات في الملبنة
85	المبحث الثالث: دراسة ميدانية لملبنة الأوراس
85	المطلب الأول: الإطار المنهجي لدراسة
87	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل البيانات الشخصية
91	المطلب الثالث: مناقشة وتحليل بيانات محاور الاستبيان
108	خلاصة الفصل
109	الخاتمة العامة
	المراجع
	الملاحق

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تتموقع المؤسسة ضمن الاقتصاد كنواة أساسية له لما لديها من تأثير على شتى الطرق و العوامل فيه، هذا ما جلب اهتمام الباحثين و السياسيين و الاجتماعيين بها وزيادة اعترافهم بأهميتها، ومع تزايد عدد المؤسسات على المستوى العالمي أدى هذا لظهور المنافسة و التكتلات الاقتصادية و التبادل بين المؤسسات العالمية، هذا ما ساعد على عولمة الاقتصاد وتوحيده وإزالة القيود عنه .

فمع كل زيادة في عدد المؤسسات داخل الاقتصاد العالمي يتأثر طلب المستهلكين ويتغير سلوكهم الشرائي مما يدفع المؤسسات إلى العمل أكثر على وظيفة الإنتاج لجعلها أكثر اختلافا وخصوصية عن منافسيهم، ففي هذا المحيط المتغير و المتطور في جل المجالات قُلبت موازين السوق فأصبح المستهلك جد متطلب ومتحكم في طلبه أي سيد الموقف ، مما دفع بالمؤسسات للتخطيط قبل الشروع في الإنتاج، وخلق وظائف جديدة متوازنة و وظيفة الإنتاج لجعلها أكثر تميزا وأكثر مرونة تماشيا مع تطور الطلب ، محاولتا بذلك تحقيق حصص سوقية جديدة معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية منها أسبقية الجودة ، إلا أنها غير كافية لوحدها ولا بد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة كخلق مفهوم جديد داخل إطار العمل و الذي كان الجودة الشاملة التي اعتبرت عامل في التغيير الجذري لفلسفة و أسلوب العمل و التي تسمح بتحقيق أعلى مستوى للجودة، فهي بمثابة جسر تعبر عليه المؤسسات للوصول إلى رضا عملائها و الحفاظ عليهم ، لأن خسارة أي عميل تعني تأثر مستقبل المؤسسة وتعرضه للخطر، وفي هذا الإطار الفلسفي الجديد كان واجبا على المؤسسة أن تعزز علاقة كافة الأفراد العاملين فيها وتزرع فيهم روح العمل المتقن دون ضغوط أو مراقبة داخلية، وأن يكون التحسين يشمل كل أفراد المؤسسة ولا يخص مجموعة أو مستوى إداري واحد.

أما على المستوى الوطني يعرف قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته تغييرا على مستوى إنتاجه لما عرفه من تزايد في المنافسة من طرف الخواص، فاستوجب عليه البحث عن طرق تحديث عملية إنتاجه و التركيز على أسلوب العمل فيها أكثر من النتائج المرجوة، و البحث عن الطريقة التي تسمح بالوصول إلى الأهداف المسطرة ، حيث بدأ هذا القطاع يطلع على كل ما هو جديد في ميدان عمله تماشيا مع المعايير الحديثة التي تمكنه من الصمود في وسط المنافسة الشديدة، وهو مَعْنِي بكل ما يخص الجودة خاصة و

الجودة الشاملة عامة وعليه يمكن اعتباره المسرح الأنسب للعمل على تبني الجودة الشاملة داخل عملية إنتاجه لتحقيق المستوى المطلوب محليا وحتى عالميا.

الإشكالية:

في ظل حدة المنافسة لا يمكن للمؤسسة أن تضمن بقاءها الدائم ما لم تسعى نحو اكتساب قدرة تنافسية تمكنها من مواجهة باقي المؤسسات، في ظل هذه السوق الحديثة التي أصبح فيها المستهلك أكثر تطلبا حيث أتاحت له الفرصة لتحكم في الإنتاج باختيار المنتجات ذات الجودة الحسنة المتوافقة ورغباته.

من هذا المنطلق أصبح الاهتمام بالجودة واجب في المؤسسات وبدأ هذا المفهوم يتطور إلى أن أصبح يعرف بالجودة الشاملة، هذا المفهوم يصبح أكثر حساسية داخل العملية الإنتاجية فقد يكون دافعا لتطويرها أو عاملا حياذيا لا أثر له فيها.

يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية تعيش هذا الواقع اليوم بكل ضغوطاته، فبدأت تسعى إلى النهوض بإنتاجها للوصول إلى مستوى الجودة الشاملة ، ومن هنا يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث كما يلي: هل تمكنت المؤسسة الإنتاجية - ملبنة الأوراس - من تبني الجودة الشاملة في وظيفة إنتاجها؟

من خلال السؤال السابق يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المدلول بمفهومى الجودة الشاملة و وظيفة الإنتاج ؟
- هل الاهتمام بالجودة الشاملة ينعكس إيجابا عل تطور الإنتاج ؟
- كيف عملة ملبنة الأوراس في إنتاجها على تحقيق الجودة الشاملة؟

فرضيات الدراسة:

من خلال ما قمنا به من دراسات أولية حول الموضوع والاطلاع على بعض المصادر و الدراسات السابقة توصلنا لوضع الفرضية الرئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية.

الفرضية العامة:

تعمل المؤسسة من خلال وظيفة إنتاجها على تحقيق الجودة الشاملة.

الفرضيات الفرعية

للإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات كتالي:

- لا يمكن للمؤسسة القيام بوظيفة الإنتاج دون الاهتمام بالجودة.
- المؤسسة تطمح في كل عملها إلى التحسين المستمر.
- تقوم ملبنة الأوراس بمتابعة الإنتاج وتحسينه من اجل تحقيق الجودة الشاملة .

أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة بين الإنتاج والنوعية المنتجة وكيفية تأثير الجودة الشاملة عليهما.
- الوصول إلى النقاط المهمة في الإنتاج التي تمكن المؤسسة من تبني الجودة الشاملة.
- تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه وظيفة الإنتاج في الجودة الشاملة.
- تزويد الأبحاث العلمية بمرجع جديد.
- تعميق الفهم للموضوع داخل المؤسسات الإنتاجية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في كونها تضم موضوع يتسم بالحدثة داخل المجال الاقتصادي، ومحاولة لفت انتباه المؤسسات لموضوع الجودة الشاملة وكيفية الوصول إليها في إنتاجها، بالإضافة إلى معرفة الإطار الفكري و النظري لمفهوم "وظيفة الإنتاج" و "الجودة الشاملة" المهمين في مجال اقتصاد المؤسسات.

أسباب اختيار الموضوع:

- يعود اختيارنا لهذا الموضوع في هذه دراسة إلى العديد من الأسباب التي يمكن تلخيصها في مايلي:
- سبق التطرق إليه ولكن لم يكن ملما بكل محتوياته.
 - الأهمية القيمة التي يحملها الموضوع ويقوم عليها خاصة في هذه المؤسسة.
 - أهمية الموضوع في تخصصنا ووجوب معرفة كل جوانبه

مناهج وأدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز لهذا المدخل وإطاره باعتباره أسلوباً حديثاً يهدف إلى تطوير و تحسين أسلوب العمل داخل المؤسسات الإنتاجية.

ولإحاطة بكل جوانب الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي في الفصل الأول و الثاني، و المنهج التحليلي في الفصل الثالث وفيه استخدمنا التحليل الأحادي الذي يعتمد على تحليل كل إجابة على حدا والثنائي أين قمنا بتحليل العلاقة بين إجابات سؤالين مهمين ويمكن ربطهما مع بعض لنتمكن من الحصول على نتائج مضمونة ، بالإضافة إلى استعمال المنهج الوصفي في المبحث الثاني للفصل الثالث من أجل تقديم وظيفة الإنتاج ومتابعة الجودة فيها.

وقمنا بمعالجة نتائج الاستبيان بتحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية (كما هو مفصل في الفصل التطبيقي).

هيكل البحث:

للوصول إلى كل الجوانب المهمة في دراستنا قمنا بوضع خطة محكمة لتغطية كل ما تحتاجه الدراسة

فقمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول موزعة على متغيري الدراسة بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية ، فصلين الأولين يتضمنان الجانب النظري والفصل الثالث فيه الدراسة الميدانية.

الفصل الأول يضم المتغير الأول من الدراسة وهو بعنوان ماهية وظيفة الإنتاج، حاولنا فيه التطرق لكل ما هو مهم داخل عملية الإنتاج بما فيها التعريف، المكونات، أنواع الأساليب المستعملة في تنظيم الإنتاج، وقمنا بتوزيعها على مباحث ثلاث يتضمن كل منها ثلاث مطالب وكان تتابعها في هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول يتضمن مفاهيم حول وظيفة الإنتاج وجاء فيه بعض تعاريف حول وظيفة الإنتاج ، وشرح لأساليب الإنتاج المختلفة التي يمكن للمؤسسة تبنيها وخصائص كل منها وفائدتها، بالإضافة إلى الوظائف المساعدة لوظيفة الإنتاج داخل المؤسسة الواحدة، أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد شمل

مفهوم بسيط حول ماهية نظام الإنتاج مع شرح مكوناته ، والتعرف على التخطيط للإنتاج بما انه شيء ضروري لوجود عملية الإنتاج وفيه تعرفنا عن معنا التخطيط و أنواع التخطيط لهذه العملية مع إعطاء مثال عن أدوات التخطيط المساعدة لهذه العملية مع شرحه.

وفيما يخص الفصل الثاني كان موضوعه الجودة الشاملة فقبل الدخول مباشرة إلى تعريف هذا المتغير

تطرقنا إلى كيفية تطوره التاريخي وبعدها قمنا بتعريفه ، وتبيين أهدافه و مبادئه كان هذا في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني كان مخصص لمعرفة محددات الجودة الشاملة، وفي المبحث الثالث منه يتكلم عن الأدوات التي تضمن لنا الجودة الشاملة مع متطلبات تطبيق هذا المفهوم في المؤسسة وتوضيح الفرق بين الجودة الشاملة و الإيزو 9000.

وفي الأخير كانت الدراسة الميدانية التي خصصت للفصل الثالث، وهو مقسم إلى ثلاثة مباحث الأول منه متعلق بتعريف المؤسسة مع توضيح أهدافها و مهمتها والمبحث الثاني كان لوحة تصف كيفية إنتاج المنتجات داخل المؤسسة و كيف تتم متابعة الجودة خلال هذه العملية، ويبقى المبحث الثالث الذي اشتمل على كيفية تطبيق الدراسة في المؤسسة وكيف تم اختيار الأسلوب أو الطريقة الأنسب للجمع المعلومات الهامة في الدراسة وعرضها بطريقة مترجمة بلغة الأرقام و النسب التي تبين أكثر مدى تحقيق الدراسة في الميدان مع عرض النتائج المتحصل عليها عن طريق رسومات بيانية أكثر وضوحا وعرض النتائج المهمة المتحصل عليها.

الفصل الأول

مقدمة الفصل الأول:

يعد الإنتاج بشقيه المادي و الخدمي أساس و محور النشاط الإنساني الفردي و الجماعي ، كما أنه الوظيفة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة ، حيث أنه لا يمكن الوصول إلى الأهداف البعيدة أو القريبة إلا بوضع خطة تشتمل على مراحل عديدة لأجل تحويل مجموعة من المواد الأولية (المدخلات) إلى مواد نهائية (المخرجات).

هذه الوظيفة الهامة في المؤسسة تعتمد على أساليب عديدة لضمان سيرورتها بنجاح و تقليل الأعباء الناتجة عنها، ولتعرف أكثر على وظيفة الإنتاج قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: منهما يشتمل على المفاهيم الأساسية والمختلفة عن وظيفة الإنتاج (مكوناتها، وعناصرها، أساليبها) والتعرف على الوظائف المساعدة لوظيفة الإنتاج.

المبحث الثاني: هو مدخل إلى نظام الإنتاج وعملياته وفيه نتطرق إلى كيفية التخطيط للإنتاج وسهولة تطبيقه والتعرف على الأساليب المستعملة لتنظيم وظيفة الإنتاج.

المبحث الأول: التعريف بوظيفة الإنتاج

ومنه نتطرق لمجموعة التعاريف المختلفة لهذه الوظيفة التي تعتبر مجال لتطبيق مجموعة من العمليات الهادفة لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية وظيفة الإنتاج

نتطرق أولا لأهم التعاريف المتداولة حول الإنتاج :

هو عملية مقصودة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة ، أو هو العمليات الصناعية و الخدمية التي تحول المواد الأولية إلى سلع ملموسة أو غير ملموسة تامة الصنع .¹

إذن يمكن تعريف الإنتاج على أنه مجموعة العمليات التي تهدف إلى تحويل المواد الأولية و المواد المساعدة باستعمال مدخلات أخرى (اليد العاملة، عمل الآلات و الطاقة ... الخ) إلى منتجات نهائية من سلع و خدمات مطلوبة من طرف زبائن المؤسسة وقادرة على إشباع رغباتهم.

يمكن تعريفه أيضا على أنه كمية المخرجات المنتجة (عدد الوحدات المنتجة) من سلعة مادية أو خدمية في المنظمة خلال فترة زمنية محددة .²

يعرف الإنتاج أيضا على أنه:

تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية).³

كما يعرف الأستاذ كساب الإنتاج على أنه:⁴

إعداد وملائمة للموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية أو الكيميائية حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي، يتم هذا الإنتاج بموارد عملية (آلات ومعدات)، وموارد مادية، بشرية، وموارد مالية ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، التخزينية، والطاقة المالية والطاقة التوزيعية.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، الإنتاج و إدارة العمليات اليازوري، عمان، 2006، ص 17.

² محمد ابدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، الطبعة الثانية دار المناهج، عمان، 2004، ص 111-112.

³ سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر التوزيع، الأردن، 1998، ص 23.

⁴ <http://www.onefd.edu.dz>, (consulter le : 14/03/2016, à 21:33) .

كما يعرف بعض الاقتصاديين الإنتاج على أنه:

"العملية التي تقوم بتحويل نسب معينة من المدخلات إلى أنواع محددة من المخرجات بهدف الاستهلاك المباشر أو الغير المباشر".¹

الفرق بين التصنيع و الإنتاج

في العادة يستخدمان بنفس المعنى دون التفريق بينهما، غير أن الإنتاج اصطلاح أوسع وأشمل يتضمن كل العمليات التي تختص بخلق الأشياء ذات قيمة.²

أما التصنيع " فيختص بتحويل المواد الأولية بتغييرها كيميائيا أو ميكانيكيا أو كهربائيا أو يدويا و تحويلها إلى سلع نهائية، أو هو تلك الجهود المبذولة لإنشاء مصانع جديدة أو توسعات بالمصانع القائمة قصد ممارسة نشاط التصنيع ".³

حيث أن الهدف من التصنيع هو إنتاج سلع إما للاستهلاك النهائي أو تكون السلعة على شكل آلة أو جهاز قابل للاستخدام لدى منتج آخر لإنتاج سلع أخرى.⁴

نتطرق إلى أهم المفاهيم التي يمكن أن توضح لنا الوظيفة الإنتاجية وكيفية عملها و متطلباتها للنجاح و الوصول إلى أهداف المؤسسة.

تعريف وظيفة الإنتاج:

يقصد بوظيفة الإنتاج مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى استعمال مختلف عوامل الإنتاج (الموارد البشرية، الآلات و المعدات، المواد الأولية، المعلومات...الخ) من أجل إنتاج خدمات ومنتجات مادية، وذلك بتحقيق الأهداف المتعلقة بتخفيض التكاليف واحترام آجال التنفيذ، وتحسين نوعية الخدمات و المنتجات.⁵

وظيفة الإنتاج تعتمد على الإنتاج، في الوقت المناسب، بالكميات المطلوبة من طرف الزبائن، وهي عملية تؤدي إلى خلق الممتلكات عن طريق استغلال ومعالجة الموارد.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية، اليازوري، عمان، 2011، صص 33-34.

² بن عنتر الرحمن، نفس المرجع، ص 34.

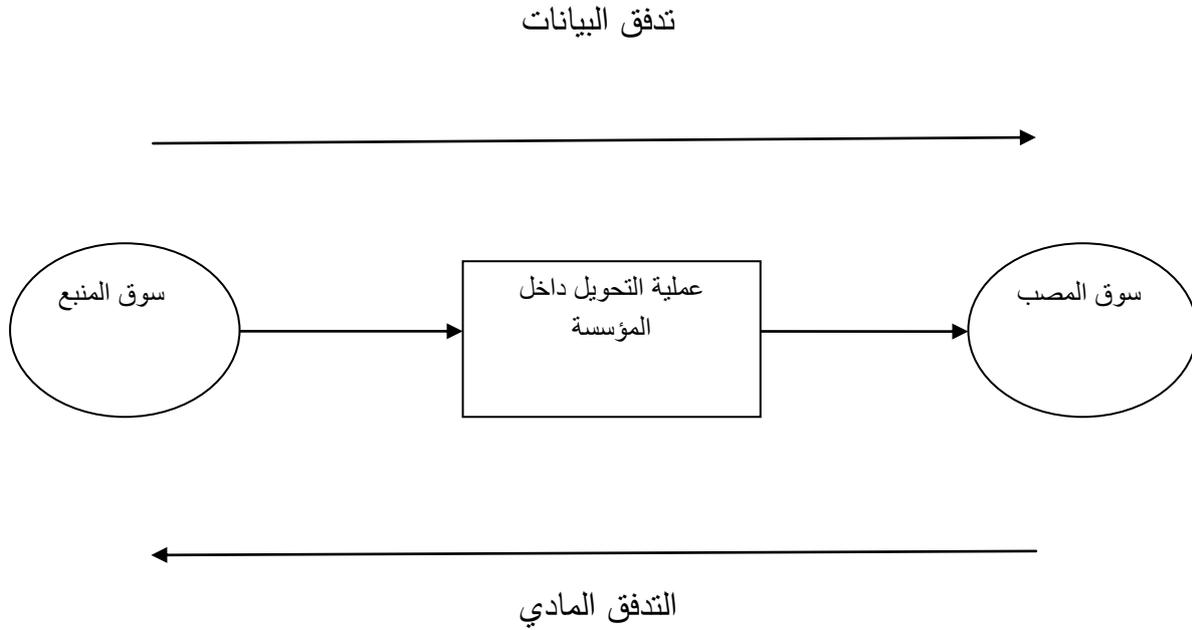
³ محمد علي، علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الدار الجامعية، 1990، مصر، ص 09.

⁴ بن عنتر الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 34.

⁵ <http://www.onefd.edu.dz> (consulter le : 14/03/2016, à 21 :34).

يمكن تلخيص هذه الوظيفة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1.1: تشكيلة وظيفة الإنتاج



المصدر: من إعداد الطالبة

إذن من خلال الشكل السابق نلاحظ أن العملية الإنتاجية تستمد المواد الأولية (المدخلات) من سوق المنبع المتكون من مجموعة من الموردين الذين يمولون المؤسسة بالمواد اللازمة، هذه المواد تحول من مادة إلى مادة أخرى أو يتم استعمالها ضمن مكونات منتج نهائي، لكي يوجه هذا المنتج إلى سوق المصب ويقوم بإشباع طلبات ورغبات المستهلكين.

هذه العملية تحتاج إلى مجموعة من التدفقات التي تصنف إلى: تدفقات مادية وبيانية (معلوماتية)

تعريف التدفق: هو تنقل العناصر داخل مكان معين وخلال وقت محدد.¹

تدفق البيانات: هو تداول المعطيات داخل وخارج المؤسسة.²

تدفق مادي: هو تداول السلع والأشياء الملموسة داخل وخارج المؤسسة.

¹ BITEAU, (Raymond) et BITEAUS, (Stéphanie) : **la maitrise des flux industriels**, édition d'organisation, Paris, 2003, p.25.

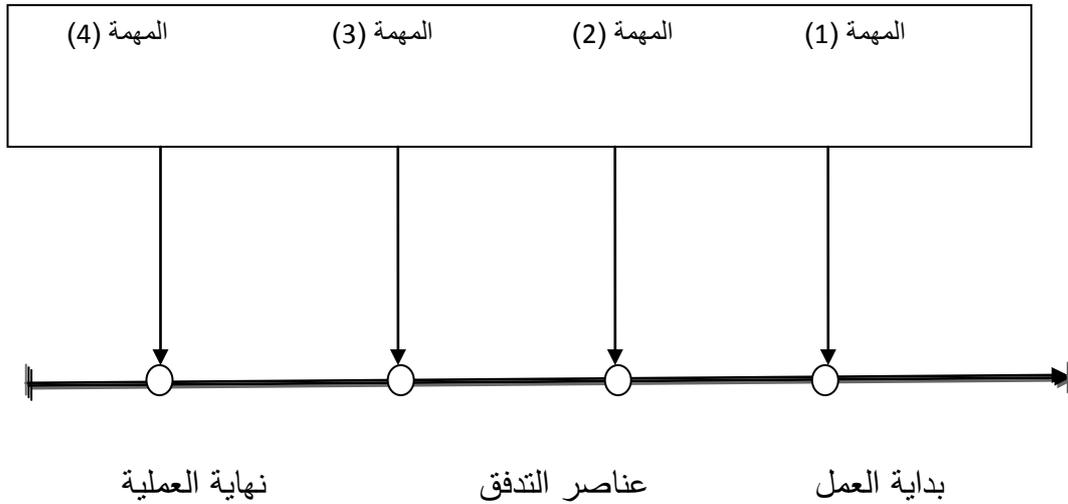
² Ibid., p.26.

نأتي إلى تعريف العملية:

هي مجموعة المهام المنجزة على تدفق معين، تحت نظام محدد بين مجالين من الزمن هما (بداية العملية ونهايتها)¹.

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 1.2: تسلسل المهام في العمليات



المصدر : BITEAU, (Raymond).BITEAUS, (Stéphanie), op-cit, p30.

ومنه نرى أن العملية تقوم وفق تسلسل العمليات من الأولى إلى الأخيرة ، مع مجموعة من التدفقات التي تسمح بدفع عملية للعملية التالية وتساعد على تسلسلها في أحسن شك

تعريف العملية حسب ISO :

مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة التي تحول العناصر من مدخلات إلى مخرجات، إن العناصر المدخلة لعملية ما هي في العادة تكون عناصر الإنتاج لعملية أخرى، و عمليات المؤسسة بشكل عام تنفذ تحت ظروف خاضعة للرقابة من أجل توفير قيمة مضافة.²

¹ BITEAU, (Raymond), BITEAUS,(Stéphanie), op-cit, p30.

² <http://www.afnor.fr> (consulter le 16/03/2016, à 23 :37).

إن وظيفة الإنتاج تبدأ باحتياج حقيقي للزبون (طلبات صارمة) أو احتياج متوقع وتنتهي بمنتج يوضع في متناول الزبون، حيث أن الوظيفة الأساسية للإنتاج هي إنتاج منتجات متوافقة مع محددات داخلية في الأجل المتفق عليها و الميزانية الممنوحة .

تحتاج عملية الإنتاج إلى:

- اليد العاملة (Main d'œuvre).
- الآلة المستعملة (Machine).
- الطريقة المنتهجة (Méthode).
- المحيط المستعمل (Milieu).
- المادة الأولية (Matière première).

هذا ما يعرف بمفهوم (5M)

ولإكمال المفاهيم السابقة لا بد من معرفة أهم العناصر المكونة لعملية الإنتاج، حيث تحتاج إلى مجموعة من العناصر المتكاملة في ما بينها لخلق سلعة معينة أو خدمة ما:

- الموارد المالية.
- الآلات والمعدات.
- المواد الخام.
- الوقت.
- الموارد البشرية
- الموارد المالية: هي كافة الأموال المستثمرة من المؤسسة منذ تواجدها في السوق.
- الآلات والمعدات: وهي كافة الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية .

- المواد الخام: وهي المواد الخام المستخدمة في الإنتاج، هذه المواد يمكن أن تكون (مادة نصف مصنعة أو مادة مصنعة).

- الوقت: هو الفترة الزمنية الموزعة بانتظام بين مختلف مراحل الإنتاج.

- العنصر البشري: هو مجموعة الأفراد التي تنفذ أو تنظم أو تراقب عملية الإنتاج، وهو العنصر القادر على استخدام كافة العناصر السابقة.

المطلب الثاني: أساليب الإنتاج

معظم المؤسسات الصناعية تخضع إلى ظاهرة النمطية من حيث المواد المستخدمة ومن حيث المنتجات المطلوبة للسوق وهذه الظاهرة تنعكس على طريقة ترتيب الآلات طبقاً لتتابع عمليات التشغيل، وتأخذ أيضاً بعين الاعتبار عند بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يجب مراعاة الاختلافات الموجودة في أساليب الإنتاج وهي مصنفة كالتالي:

أولاً: الإنتاج حسب العمليات التقنية

1.1 الإنتاج المستمر

تقوم المؤسسات بإنتاج هذا النوع من الإنتاج، إذا كانت تنتج سلعة واحدة أو عدة أصناف متماثلة وبكميات كبيرة، وتدوم طريقة الصنع ومواصفات المنتج لفترة طويلة، من بين الصناعات التي تتبع هذا النمط نجد الصناعات البتروكيميائية ومصانع الإسمنت وتكرير السكر... الخ.¹

يرى بعض الاقتصاديين على أنها تلك الأنظمة التي تكون فيها جميع التسهيلات النمطية ويتم الإنتاج في هذا النوع بصورة منتظمة، في شكل منوال خطي مستمر، ويستفيد هذا النوع من استثمارات رأس مالية كثيفة في التجهيزات الآلية الخاصة، مما يتطلب تدفق الإنتاج بكميات كثيرة.²

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 59 .

² محمد الحناوي، علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

في الإنتاج المستمر تكون العمليات الصناعية متتابعة، وكل عملية صناعية تنقسم إلى عمليات تكمل كل منها الأخرى من أجل تحقيق الإنتاج بالكميات المطلوبة في الوقت الملائم ويتم هذا بالتنبؤ بالمبيعات وحجم الطلب، في هذا النوع تكون المصانع تعمل مدة أربع وعشون ساعة متواصلة بدون انقطاع.

ونجد هذا النظام الإنتاجي في المؤسسات التي تقوم "بعمليات إنتاجية صناعية متخصصة لإنتاج عدة أصناف متماثلة وحيث يكون التجهيزات الآلية تعمل بصفة مستمرة".¹

يمكن تلخيص هذه الوظيفة كما يلي: هي نوع من أنواع الإنتاج التي تكون فيها الآلات غير قابلة لتقسيم، والعمليات فيها متتابعة ولا يمكن انفصالها والمنتجات تمر من محطة إنتاج إلى أخرى داخل ترتيب ثابت، و لعمل فيها يمكن أن يكون مستمر، من أجل إنتاج الكميات المطلوبة في الأجل المحددة.

خصائص أسلوب الإنتاج المستمر²

- لا يتطلب سوى مرونة قليلة في استقبال الآلات والأشخاص.
- يعمل هذا النوع على استخدام الآلات ذات الأغراض الخاصة.
- إن التسيير فيها واتخاذ القرارات يكون عند هذا المستوى لا مركزيا.
- يتم في هذا النمط استعمال اليد العاملة سواء الماهرة أو غير الماهرة .
- تكون فيها الوحدات متماثلة والمنتجات ذات أسعار مرتفعة وعدد الأنواع قليل.
- أما الآلات تكون متصلة في شكل خطوط إنتاجية مستمرة لتأمين السرعة و الانتظام في تدفق الموارد والأجزاء.

بالإضافة إلى بعض الخصائص الأخرى مثل:³

- عدد العمال قليل ودورهم في الغالب تشغيل ومتابعة عمل الآلات.
- المخزونات من الموارد الأولية منخفضة، لأن المواد الأولية تستخدم بكميات كبيرة وبمعدل ثابت.

¹ عبد الغفور يونس، اقتصاديات الصناعات وإدارة الإنتاج ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1976، ص272.

² زين عنتر عبد الرحمن، سبق ذكره، صص 134-135.

³ BARANGER, Pierre: **la gestion de production**, Edition d'organisation, Paris, 1987, pp 32-33.

- تلعب الصيانة دور هام في هذا النوع من الإنتاج لتفادي خطر التوقف الكلي للورشة.
- كلما كانت نسبة التكنولوجيا مرتفعة قل عدد العاملين.

1.2 الإنتاج المتقطع

وهي تلك الأنظمة التي تكون فيها "التسهيلات مرنة بطريقة تسمح بإنتاج تشكيلة متباينة من السلع والأحجام المختلفة لنفس السلعة"¹، وعندما يكون الإنتاج على نطاق محدود، فإن الإنتاج يكون عادة بكميات أو أحجام محدودة ومتباينة وبصورة متقطعة على مراحل شبه منتقلة.²

توضع الورشات حسب الوظيفة التي تقوم بها في هذا النوع من الإنتاج تكون الآلات موضوعة بطريقة تسمح بإنجاز أكبر عدد من الأعمال وهي غير مخصصة لمنتج واحد، هذا ما يعطي أكبر مرونة، و لكن من الصعب موازنة المهام في هذا الأسلوب.³

نأتي إلى خصائص الإنتاج المتقطع⁴

- يكون العاملين متخصصين وتتعدى مهامهم حدود التشغيل أو المتابعة.
- المخزونات من المواد الأولية و المنتجات الجارية تكون مرتفعة ومتعددة نظرا لصعوبة توازن الطاقة لمناصب العمل.
- تحتاج المناولة إلى أماكن خاصة بها ووسائل ميكانيكية (عربات، رافعات).
- تقوم الآلات بعدة أعمال وليست متخصصة في نوع معين.
- ونجد بعض الخصائص الأخرى منها:⁵
- المؤسسات التي ترغب في تبني هذا النوع يجب أن تهيأ مساحة هامة داخل المصنع لوضع الآلات و استقبال عدد كبير من المدخلات في وقت واحد.

¹ محمد الحناوي، علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 53

² بن عنتر الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 137

³ COURTOIS, (A), PILLET, (M) et MARTIN-BONNEFOUS, (C) : **gestion de production**, Édition d'organisation, 4ème édition, Paris, 2003, pp 20-21.

⁴ Ibid., p 33.

⁵ بن عنتر الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 138

- نجد هذا الأسلوب غالبا في الصناعات التي تحتاج تعديلات مستمرة في تصميم منتجاتها لمواكبة رغبات وميول الزبائن.

- من مميزات هذا الأسلوب هو أن الطلب تقريبا متساوي مع العرض نظرا لإنتاج الكميات المحدودة أو المرغوب فيها.

1.3 الإنتاج حسب المشروع

هنا يكون الإنتاج من خلال عملية وحيدة لإنتاج منتج واحد وغير قابل لتكرار مثل مشروع بناء سفينة، إنتاج فلم، بناء سد... الخ، الشرط المطلوب هنا هو إتباع الوقت المحدد وإنجاز المنتج وتسليمه في المدة المتفق عليه وتفادي التأخر.

"يتميز المنتج هنا بمواصفات فنية محددة مسبقا و تعرض سيرورة الإنتاج بمجموعة منتظمة من العمليات التي لا تتجدد ولأكثر من مرة و التي تعبر عن تنسيق كل العمليات التي تقود إلى الانتهاء من المشروع، حيث يتم التصنيع على خط إنتاجي واحد ويبدأ العمل في المصنع وفق أسلوب المجاميع (المجموعة الأولى، المجموعة الثانية وهكذا) من بداية الخط إلى حين إكماله، والخاصية الوحيدة للإنتاج حسب المشروع هي إمكانية إجراء تغييرات عديدة أثناء سير العملية و التي تكون ضرورية من جهة النظام باستخدام تكنولوجيا كثيفة وعدم استقرار قوة العمل إضافة إلى أن الرقابة الإدارية تكون قليلة."¹

ثانيا: الإنتاج حسب أهمية سلسلة الإنتاج

يوجد اختلاف ملحوظ بين المؤسسات في أهمية الإنتاج و الكمية المدفوعة إلى السوق وتصنف على أساسها أربعة أصناف كما يلي:

1.1 الإنتاج الوحدوي:

هي طريقة إنتاج تكون فيها كل وحدة أو مجموعة من الوحدات جد خاصة، والإنتاج هنا جد ضئيل من حيث الكمية أما بالنسبة لدورة الإنتاج فهي جد مطولة، وتتميز بغزارة في مواردها، وتتميز في مواصفات المنتج

¹ BARANGER, Pierre, op-cit, p33.

1.2 الإنتاج بوحدات صغيرة :

وتقدر هذه الوحدات ب 100 وحدة، هذا النمط يتميز بإخلاف معتبر في الوحدات المنتجة ويكون الإنتاج على حسب رغبات الزبائن مما يستدعي استعمال معدات متخصصة، فمن أجل تقليل التكاليف المرتبطة بالإنتاج يتم الإخراج حسب الحصص.

1.3 الإنتاج بوحدات متوسطة:

تقدر الوحدات ب 1000 وحدة ويكون الإنتاج هنا حسب الحصص فكل حصة تتكون من مجموعة وحدات، وتعرف باختلاف المنتجات مما يتطلب وقت لتغيير العملية الإنتاجية للمرور من منتج إلى منتج آخر وهذا ما يؤدي إلى إعادة تهيئة المحطة كلياً.¹

1.4 الإنتاج بوحدات مكثفة:

في هذا النمط الإنتاجي يتم الإنتاج وفق كميات كبيرة، وهي منتجات نمطية ومتماثلة التي تقتضي استعمال وسائل أو آلات خاصة.

ثالثاً: الإنتاج حسب العلاقة مع العملاء**1.1 الإنتاج لأجل التخزين (MTS):**

في هذا النمط يقوم المصنع بإنتاج منتجات وفقاً للمواصفات التي تحددها أقسام التسويق عن طريق التنبؤ بالمبيعات، ومنه يتم تصميم المنتجات حسب متطلبات السوق لغرض التخزين ومن ثم البيع، حيث يقوم الزبون بشراء السلع الموجودة في المخزن.

يتم إنتاج كميات معتبرة من أصناف متماثلة وبكميات كبيرة مسبقاً حسب الخصائص التي يتم تحديدها قبل ظهور الحاجة إليها كما هو الحال في مصانع الأجهزة الكهربائية والمنزلية والملابس... الخ، هذا الأسلوب في الإنتاج يتبع في حال ما تكون دورة الإنتاج أكبر من دورة التسليم المطلوبة، وهذا لتفادي عدم إشباع المستهلك.

¹ GEORGES, Javel : **organisation et gestion de la performance**, Edition DUNOD, Paris, 2010, p 18.

1.2 الإنتاج حسب الطلبات (MTO)

هذا الأسلوب من الإنتاج هو البديل عن الإنتاج لغرض التخزين، فالمؤسسة وفق هذا الأسلوب لا تشرع في عملية الإنتاج إلا إذا تم إبرام عقود صارمة أو طلبات أكيدة من الزبائن بهدف تخفيض نسبة المخزون من المنتجات النهائية ويمكن أن تكون حالة استثنائية عند إلغاء الطلب على المنتج فيوجه المنتج إلى التخزين.

يتم التصميم المنتجات في هذا الأسلوب وفق قدر كبير من المرونة مع الطلبات الهادفة إلى تلبية رغبات الزبائن وحاجاتهم المختلفة، فتصميم المنتجات هنا يكون وفق المواصفات التي يحددها المستهلك، مما يقلل من نسبة رفض المنتجات من طرف المستهلك و رجوعه إلى المخزن.

ويتميز نظام الإنتاج حسب الطلبات بعدة خصائص منها:¹

- يقوم هذا الأسلوب بإنتاج عدد محدود وغير نمطي من المنتجات.
- اختلاف المواصفات بين المنتجات.
- طول الدورة الإنتاجية وبطئها.
- خلق تعقيد في الرقابة من خلال التغيير الحاصل في عملية الإنتاج.

1.3 التجميع حسب الطلب (ATO)

هذا الأسلوب يتمحور بين الأسلوبين السابقين، حيث يتم تصنيع منتجات نصف مصنعة أو أجزاء معيارية (متجانسة) ومكونات لأجل تخزينها وبعدها يتم تجميع مختلف الأجزاء من أجل إتمام المنتجات النهائية بناء على وصول طلبات العملاء، تعمل هذه الهيكلة على تقليل الأجل الممتدة بين الاتفاق على الطلبية و توصيل أو استلام المنتج من طرف الزبون، كما تقوم بتقليل حجم المخزون وتسمح بتخصيص المنتجات النهائية حسب رغبات الزبون.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص61.

المطلب الثالث: الوظائف المساعدة لوظيفة الإنتاج

إن وظيفة الإنتاج كعملية تحويلية لا يمكنها القيام بكافة المراحل من الأولى إلى الأخيرة خاصة في المؤسسات الكبيرة والتي تمتلك مجموعات مختلفة من المنتجات، فلبداية مشروع ما سواء كان إنتاج منتج أو هدف آخر لا بد من أن تكون هنالك وظائف مساعدة لوظيفة الإنتاج لكي تقوم بتوجيهها .

هذه الوظائف نجدها قبل وأثناء و بعد عملية الإنتاج، كما هو مبينة في ما يلي:

أولاً: وظيفة الدراسات :

" تأتي هذه الوظيفة بعد مرحلة البحث، حيث تقوم بمجموعة من التصاميم سواء من أجل منتج موجود أو منتج ترغب المؤسسة في إنتاجه ،حيث تعمل هذه الوظيفة في تعاون مع مصالح التسويق.

تبدأ مهمة هذه الوظيفة بإنجاز نماذج أولية ومصغرة من أجل تجربتها واكتشاف نقاط القوة و الضعف للمنتج، بالإضافة إلى تحضير الوسائل اللازمة من أجل تحقيق المنتج الحقيقي وإمكانية تحسينه و وضع خطط مستبقة اللازمة للإنتاج، وهذا يتطلب تحضير تسمية للمنتجات لمعرفة المكونات اللازمة للمنتج سواء الاحتياجات من القطع و المواد التي يجب استحضارها، مع وضع البرنامج الفني للإنتاج الذي يجب إتباعه من أجل الوصول إلى المنتج النهائي، ليس هذا فحسب بل يتعدى دورها إلى تحديد خصائص المنتج من حجمه، وزنه، سعره، إمكانية استعماله، سهولة صيانتته، وكذا المهام المنتظرة من المنتج ."¹

مهمة المصمم هنا هي محاولة تخفيض عدد المكونات الداخلة في تشكيل المنتج النهائي، فهو يبذل مجهود كبير من أجل جعل هذه المكونات متماثلة وهذا يكون في حالة ما إذا كانت المؤسسة تنتج تشكيلات مختلفة من المنتجات النهائية كل هذا من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج وخلق توازن بين رضا المستهلك وتكلفة الإنتاج، ومراجعة المخططات والرسوم الهندسية ومدونات المنتج من أجل التأكد أنها لا تحتوي على أخطاء وهو مجبر بالأخذ بعين الاعتبار اقتراح التغييرات التي يراها الزبون ضرورية.

تنقسم هذه الوظيفة إلى مرحلتين :

مرحلة المشروع: التي تسمح بإعداد دفتر الشروط الذي يجمع المخططات الرسوم، ويقدر سعر التكاليف الضرورية للاستثمار في إنتاج منتج معين.

¹ GRATACAP, (A) et MEDAN, (P) : **management de production : concepts, méthode, cas**, Edition DUNOD, 3éme Edition, paris, 2009, p32.

مرحلة المنتج النموذج (الطراز):

هذا المنتج يتم إنتاجه بكمية مناسبة للاختبار حسب الحاجة ثم يخضع للاختبارات اللازمة من أجل التأكد من أداءه المرجو أو المتوقع من طرف المستهلك.

ثانيا: وظيفة الطرق:

ترتبط هذه الوظيفة بين تصميم المنتج وصناعته، ويبدأ عملها حين ترد إليها البرامج المنجزة من طرف مكتب الدراسات وذلك بتحديد كيف يتم إنجاز المنتج، المعدات والأدوات التي تستعمل في الإنتاج؟، وكم يلزم من الوقت لذلك؟، ومنه تقوم الوظيفة المذكورة بطرح سؤالين مهمين للإجابة عليهما : عن طريق ماذا؟ وكيف؟

تُعد وظيفة الطرق لكل منتج مخطط يشتمل على مايلي:

- المواد التي تستعمل في الإنتاج (الكمية، طبيعتها).
 - الآلات الواجب استعمالها.
 - المهارات والتكوين اللازم لكل عامل.
 - الاستثناءات المتوقعة حدوثها مثل " التعطلات، الوقت، المادة الأولية، الوقت الضائع، المادة الأولية الضائعة... الخ "
 - أوقات الإنجاز (الإعداد، التركيب، التنفيذ)
- يشتمل المخطط المنجز من طرف هذا المكتب على توزيع الوقت على مختلف المهام، يقوم بتحديد التسلسلات الخاصة بصنع المنتجات والذي ينبغي تنفيذها وترتيبها على مختلف المواد المستعملة، إضافة إلى المشاركة في وضع القرارات الخاصة بالاستثمار في الوسائل و الآلات ومختلف تجهيزات الإنتاج.
- هذه الوظيفة تتضمن أربعة مهام أساسية هي:¹

- 1-التنسيق مع وظيفة الدراسات لاختيار وسائل الإنتاج الضرورية عند تصميم المنتجات الجديدة، وترجمة الابتكارات إلى خطط.
- 2- ضمان التحضير التقني للعمل في ظروف مثلى لتنفيذ الأعمال.
- 3- تحسين مناصب العمل عن طريق تبسيط المهام.

¹ GRATACAP, (A) et MEDAN, (P), op-cit, p 33.

4- تجديد المعطيات التكنولوجية بتجديد قائمة وسائل الإنتاج المتاحة.

ثالثاً: وظيفة الجدولة

في الحياة العملية الجدولة تعني وضع جدول زمني للأنشطة التي سيتم انجازها وتوقيت البدء والانتهاج منها والموارد اللازمة لكل نشاط من هذه الأنشطة .

وفي عملية الإنتاج تعرف كما يلي:

"أو يمكن تعريفها بأنها عملية تخطيط الإنتاج على مدى فترات قصيرة الأجل (أسابيع، أيام، ساعات) وهي تشمل تخصيص الموارد المتاحة (معدات، عمالة، مواد مساحات...الخ) على الأوامر الإنتاجية أو على الأعمال و الأنشطة اللازمة أو على خدمة مجموعة من المستهلكين، ومن أمثلة ذلك تخصيص آلات معينة لتنفيذ أوامر إنتاجية محددة أو تخصيص مثلاً ممرضات أو أطباء للقيام بخدمة مجموعة من المرضى.

باختصار جدولة الإنتاج هي تحديد متى وأين يتم تنفيذ كل عملية لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتخصيص الموارد المتاحة على مراكز العمل.¹

جدولة الإنتاج الرئيسية: هي مجموعة أرقام من منتجات واجب تصنيعها بكميات وأوقات محددة، هي خطة تصنيع وليست خطة مبيعات، يُعتمد في إعدادها على إجمالي الطلبات على موارد المصنع المتضمنة مبيعات المنتج النهائي، حيث تمكن المصنع من توفر طاقة تصنيع هذه المنتجات وقدرة المجهزين على تلبية احتياجات التصنيع، وتخطيط وسائل الإنتاج من رأس مال وموارد أولية وأيدي عاملة لغرض تسهيل تنفيذها.²

إن جدولة الإنتاج ما هي في الواقع إلا آخر عملية من عمليات تخطيط الإنتاج فعمليات تخطيط الإنتاج تبدأ بشكل متدرج من الأشمل إلى الأكثر تحديداً وتفصيلاً، فتخطيط الإنتاج يبدأ بالتخطيط طويل الأجل أو ما يدعى بتخطيط الطاقة، الذي تشتق منه الخطط متوسطة الأجل أو ما نسميه التخطيط الإجمالي للإنتاج، بعد ذلك تتم تجزئة الخطة متوسطة الأجل تمهيداً للبدء في عملية الجدولة.³

¹ أحمد محمد غنيم، تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات، جامعة المنصور، مصر، 2006، ص338.

² منعم جلوب زمري، إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة دبلن، أيرلندا، 1995، ص105.

³ محمد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص85.

الهدف الأساسي للجدولة يتمثل في تحديد التوقيتات اللازمة لانجاز كل عملية من العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بالمؤسسة مع ضمان تحقيق أفضل مستوى خدمة للعملاء والمستهلكين، ويترتب على ذلك بلا شك تخفيض التكاليف وإقامة العلاقات الودية بين المؤسسة وعملائها، وذلك من خلال الالتزام بتسليم الطلبات في المواعيد المتفق عليها.

للإلمام بشكل أوضح هذه النقاط توضح الأهداف الأساسية لوظيفة الجدولة كما يلي:¹

1. تعمل الجدولة على خفض وقت التحضير والإعداد للموارد والعمليات مما يؤدي إلى تقليل دورة التشغيل، ويمثل ذلك وفراً في الطاقة الإنتاجية المتاحة بالمؤسسة مما يوفر طاقة إضافية يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.

2. تسعى الجدولة من خلال التحكم في التوقيت والطاقة المتاحة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال السرعة في تلبية طلبات الزبائن، وذلك من خلال تخفيض عمليات مناولة المواد وخاصة في عملية إنتاج الطلبات مما يؤدي ذلك إلى تخفيض حجم المخزون السلعي من المنتجات تحت التشغيل ومنه تقليل رأس المال المستثمر في هذا المخزون وتخفيض تكاليف التخزين ومنع وجود التكدس حول الآلات.

3. تحقيق رضا العملاء ويأتي ذلك عن طريق الالتزام بتسليم الطلبات إلى هؤلاء العملاء والمستهلكين في المواعيد المحددة والمتفق عليها معهم دون تأخير.

مهام وظيفة الجدولة:²

تتولى مصلحة التخطيط مسؤولية ترجمة التنبؤ بحجم المبيعات والعقود المبرمة إلى خطط إنتاجية، ومنه يستلزم حساب الاحتياجات في الآجال المتوسطة والطويلة، وتحديد الوقت اللازم من الساعات الكافية للعملية وكذلك اليد العاملة الواجب استخدامها، هذا ما يعرف بالطاقة الإنتاجية الكلية للإنتاج، بعد هذه الخطة الشاملة تأتي مرحلة الجدولة التي تقوم بوضع برنامج يضمن التوازن بين متطلبات الإنتاج في الآجال المقررة ووسائل الإنتاج المتاحة، الذي يستلزم وضع رُزنامة معيارية للإنتاج المتكونة من تواريخ بداية ونهاية الإنتاج.

¹ أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره ص 341 .

² GRATACAP, (A), MEDAN, (P), op-cit, p 39.

تقوم هذه الوظيفة بمهمتين هما:

الأولى: إنشاء مخطط يسمح بتجزئة الخطة الطويلة الأجل إلى فترات زمنية قصيرة وتوزيع مناصب العمل في كل فترة.

الثانية: تتولى تشخيص الأعمال الصناعية المتبعة والتي تحدد مراحل العمل المتسلسلة خلال الفترة الزمنية، يساعد مكتب الإصدار هذه الوظيفة بانجاز وثائق ترافق المشرفين على العمليات خلال فترة التنفيذ داخل الورشات، وتوزيعها للإشهار بالمهام قيد التنفيذ لضمان استمرارية التدفق المادي حسب طلبات الزبائن مثل: وثائق دخول وخروج المواد من المخازن.

رابعاً: وظيفة الصيانة:

يقصد بالصيانة الشيء لغة حفظه، حمايته، وقايته، وتعهده بالعناية اللازمة¹

وتتمثل الأشياء المعنية بالصيانة في المؤسسات الصناعية الآلات والتجهيزات الإنتاجية بالإضافة إلى المباني ووسائل النقل.

ولا تبعد كثيرا المفاهيم الخاصة بالصيانة في جوهرها عن هذا المعنى اللغوي، حيث يعتبر المعهد البريطاني للتنميط أن الصيانة هي " العمل المؤدى بهدف الحفاظ على التجهيزات الإنتاجية أو إعادتها إلى الحالة التي تمكنها من أداء وظائفها بمستوى مقبول "²

وينصبُ اهتمام بعض المفاهيم على هدف الصيانة من خلال التأكيد على قياس كفاءة الصيانة وفعاليتها ودورها في منع أو حدوث الأعطال ومدى مساهمتها في زيادة أداء التجهيزات ومعدات الإنتاج، من بين هذه المفاهيم نجد أن بعض منها يعتبر الصيانة على أنها: "إصلاح التلف الناتج عن الاستعمال فضلا عن الوقاية من هذا التلف، وتحاشي وقوعه، مع المحافظة على قيام الآلات بعملها الإنتاجي بشكل اقتصادي."³

ومنه نستنتج أن هذه الوظيفة تقوم بضمان وحفظ الأدوات والآلات مع التقيد بالشروط الاقتصادية، والشيء الذي يجب إضافته إلى هذه المفاهيم هو عامل الزمن وهو الأهم بالنسبة لهذه العملية ، حيث أن الصيانة

¹ المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المعجم العربي الأساسي، لاروس، 1989، ص758.

² سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص233.

³ نفس المرجع ، ص233.

داخل عملية الإنتاج يجب أن تراعى الوقت المستغرق في الإصلاح الذي يترجم إلى قيمة مالية وهذا داخل ضمن الآجال المتفق عليها سواء مع العملاء أو الموردون...الخ، نشير أيضا أن هذه المهمة لا تلازم الآلة طوال مسيرتها الوظيفية بحيث أنها تفارقها سرعان ما تغادر الآلة مكان الإنتاج أو عملية الإنتاج بأكملها.

يعرف العالم "لافينا": أن الصيانة الجديدة هي التي تؤدي إلى تحقيق أقل عدد من الأعطال وبأقل تكاليف، والتي تضمن أكبر إتاحة ممكنة لمعدات الإنتاج".¹

نستخلص إذن تعريف إجمالي عن الصيانة بالاعتماد على المفاهيم السابقة: هي مجموعة من النشاطات والمجهودات التي يفترض اعتمادها من طرف المؤسسة من أجل استمرارية عمل الآلات والتجهيزات والمحافظة عليها في أحسن حالاتها، مما يضمن لها تتابع الإنتاج دون وقوع أخطاء فيها أو حدوث خلل على مستوى الخطة الموضوعية و التكاليف المرجوة، فإذا أنجزت هذه المهام المخولة لها بنجاح تتمكن حينها من تقليل المدة الزمنية المعطاة لها مما يحافظ على الآجال المحددة، ويزيد من أمن العاملين والمحافظة على البيئة.

المبحث الثاني: نظام الإنتاج والعمليات المتعلقة به

المطلب الأول: التعريف بنظام الإنتاج وعناصره

1/ تعاريف نظام الإنتاج:

التعريف الأول:

"تعرف وظيفة الإنتاج على أنها نظام متكامل الذي يعتمد على مكون أساسي وهو العمليات الصناعية ، وتعمل معها باقي المكونات كنظم فرعية وكل عملية من العمليات الصناعية تشارك في الإنتاج وتلعب دورا محدد في هذا النشاط وبناء عليه فيمكن القول أن العمليات الصناعية تمثل هذا النشاط الذي هو الجزء الأكبر في الوظيفة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية".²

¹ YVES, (L) : **Audit de la maintenance**, les éditions d'organisation, 1994, paris, p.13.

² أحمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 90.

التعريف الثاني:

هو ببساطة تركيب أو كيان كلي منظم ومركب يتكون من مجموعات من العناصر أو الأجزاء الفرعية المتداخلة و المتفاعلة فيما بينها، والتي تعمل من أجل تحقيق الهدف العام الذي وجد النظام من أجله، وعلى ذلك فإن تعاون وتضافر جهود هذه الأجزاء أو المكونات معا يؤدي إلى تحقيق أهداف النظام بكفاءة أكبر من كفاءة قيام كل منها بالوظيفة المنوطة لها دون مراعاة عملية التنسيق بين هذه الجهود.¹

كما يعرفه (Shafer):

أنه مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات).²

إذن من هذين التعريفين يمكن استخلاص تعريف عام وشامل لنظام الإنتاج :

إذن هو كل نشاط يستقبل مدخلات معينة ليتم داخله إجراء عمليات (إضافة قيمة) لتلك المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة، والذي يعتمد في عملياته على استعمال بعض المواد للقيام بمهامه التي تملئها عليه مجموعة من الخطط المرسومة سلفا لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة.

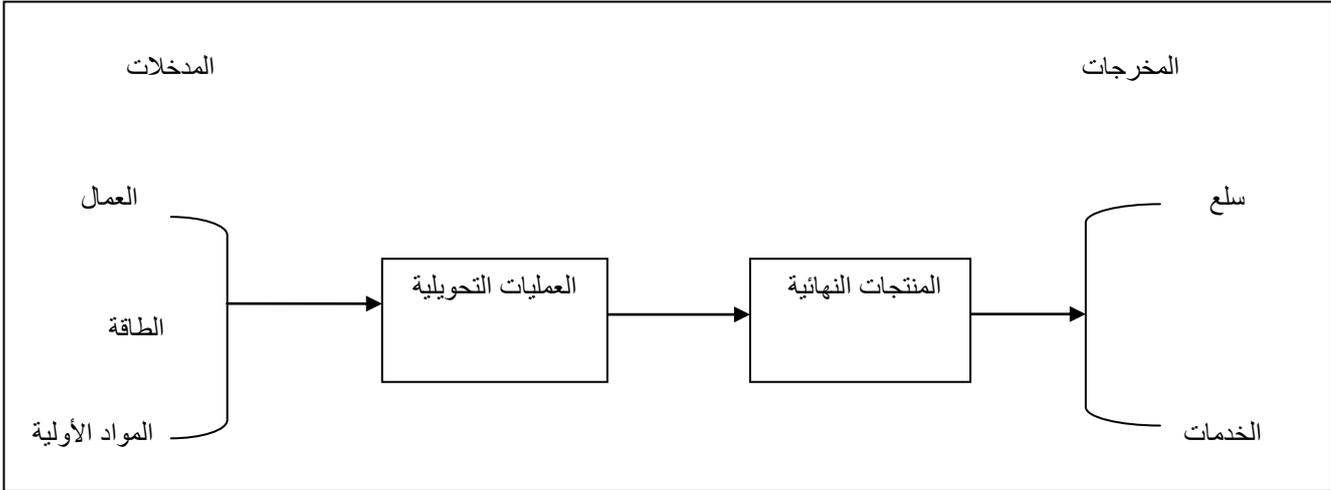
ويقصد هنا بالموارد المسخرة كل ما يتم استخدامه واستهلاكه لأجل تنفيذ عملية الإنتاج، مثل العنصر المالي، و المباني والآلات و العنصر البشري والطاقة أيضا، أما مجموعة الأعمال فهو يشتمل على كل يتم القيام به لانجاز عملية الإنتاج مثل: عملية التصنيع، والتجهيز، والتحكم، و الصيانة، أما مجموعة الخطط فتضمن التعليمات اللازمة حول الكيفية التي يجب أن تتم بها عملية الإنتاج.

يمكن إعطاء هذا النظام صورة عامة كما هو في الشكل التالي:

أما مجموعة الخطط فتضمن التعليمات اللازمة حول الكيفية التي يجب أن تتم بها عملية الإنتاج.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص7.
² غسان قاسم دواود الامي، أميرة شكر ولي البياتي، إدارة الإنتاج و العمليات (مترجمات معرفية وكمية)، البازوري للنشر، عمان، 2008، ص25.

الشكل رقم 1.3 : مدخلات ومخرجات النظام الإنتاجي



المصدر: غسان دواود الامي، اميرة شكر ولي البياتي، نفس المرجع، ص 18.

نلاحظ أن أي تعريف يشتمل على مفهوم النظام لا بد أن يتكلم عن المكونات التي من دونها لا يمكن تسمية أي عملية بنظام متكامل، وتأتي دلالة التكامل هنا على ترابط عناصره، إذن النظام الإنتاجي يبدأ بمجموعة من المدخلات مرورا بعملية تحويلية وينتهي بمجموعة من المخرجات و في كل محطة من المحطات السابقة توجد لمسة من اليد العاملة سواء في التموين بالمواد الأولية أو تشغيل الآلات وغيره بالإضافة إلى وسائل تساعد على توصيل المعلومات أو البيانات بين هذه المحطات ما يسمى بالتغذية العكسية .

إذن يمكن إعطاء لمحة مختصرة لكل عنصر:

- المدخلات: هي عبارة عن مجموعة من المواد و الأدوات والوسائل المختلفة في طبيعتها ولكن تشترك في الوجهة، ووجودها مبرر في أي مؤسسة حيث أنها مقتناة لأجل تأدية خدمة أو تكوين منتج ما.

- العمليات التحويلية:

تشير إلى مجموعة العمليات اللازمة لتمويل المدخلات في النظام الإنتاجي إلى مخرجات سلع وخدمات وتعد هذه العملية العنصر الأساسي في النظام الإنتاجي والتي من خلالها يتم إضافة قيمة أو تحقيق منفعة وهناك عدة طرق لتحقيق ذلك.¹

- المخرجات:

هي السلع والخدمات أو بالأحرى حصيلة العملية التحويلية، ليست وحدها مخرجات وإنما قد تخرج معها مواد ضارة غير مرغوب فيها تؤثر على الأفراد داخل المنظمة وخارجها أو النفايات الملوثة للبيئة.²

- التغذية العكسية:

تشمل المعلومات المرتدة بين العملية التحويلية و محطات المدخلات أو المخرجات، وتساعد هذه المعلومات مدراء العمليات في التخطيط الفعال لاتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الرقابة المستمرة للنظام.³

كما تعرف أيضا على أنها: "أداة الرقابة لتأكد مما إذا كان ما تم تحقيقه مطابق تماما لما أريد تحقيقه و إلا فيعيد صنعه من جديد."⁴

¹ غسان قاسم دواود الامي، أميرة شكر ولي البياتي، المرجع السابق، ص26

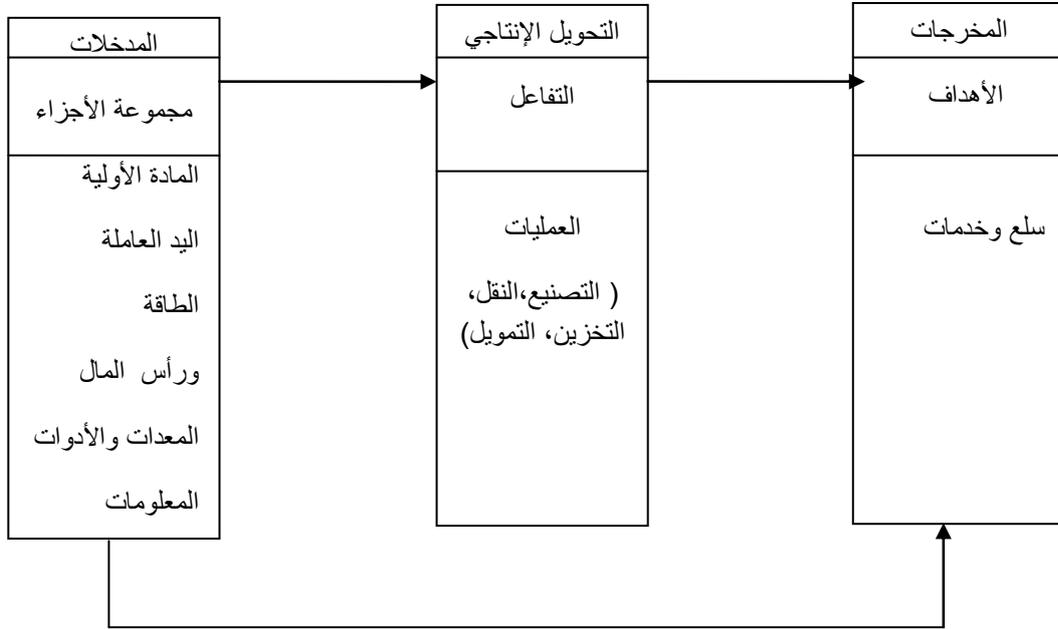
² نفس المرجع، ص27.

³ نفس المرجع، ص27

⁴ ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة الإنتاج والعمليات:مدخل تشغيلي، دار الكتب و الوثائق القومية ، الطبعة الأولى،مصر، 2013، ص29.

حيث يفصل الشكل التالي مكونات النظام الإنتاجي

الشكل رقم 1.4: مكونات النظام الإنتاجي



التغذية العكسية

المصدر: ممدوح، المرجع السابق، بتصريف من الطالبة، ص 29.

ومن هذا الشكل يتضح لنا مكانة التغذية العكسية داخل النظام الإنتاجي، التي تتم من بداية العملية الإنتاجية إلى نهايتها أو من نهاية العملية إلى بدايتها.

2/ خصائص نظام الإنتاج:¹

لا يمكن أن نصف أي تركيبة على أنها نظام إلا إذا توفرت فيها الصفات التالية:

1. مفهوم الشمولية:

فالنظام عبارة عن هيكل متكامل وليس مجموعة من الأجزاء و العناصر فقط، لذلك دراسته تستدعي البدء بالكل وليس الأجزاء أو العناصر.

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، آمال فتحي متواي جعفر، إدارة الإنتاج و العمليات، مكتبة المدينة، الزقازيق، 1994، ص 29-30.

2. مفهوم التدرج والهيكلية:

بما أنه شامل فلا بد أن تكون له أجزاء تحتية، فهو ينطوي على مجموعة من النظم الفرعية، وكل منها يعتبر نظام كلي يحتوي أيضا على مجموعة أجزاء أخرى.

3. الهادفية:

إن وضع أي نظام هو في الأصل عبارة عن الرغبة في تحقيق هدف معين في إطار منظم، وكل نظام سواء كلي أو جزئي له أهداف معينة، تتكامل في ما بينها لتحقيق الهدف الرئيسي للنظام الكلي.

4. تبادلية العلاقات:

من بين مكونات نجد التغذية العكسية، وهذا يدل على وجود تفاعل العلاقات وتأثيرات متبادلة بين عناصر الإنتاج، وهذا ما يسمح بتبادل المنافع والأضرار بين العناصر.

5. الانفتاح على المحيط الخارجي:

فنظام الإنتاج يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي لأن في علاقاته دائما يحتاج إلى التفاعل مع المحيط الذي يتصل به، وهذا ما يساعده على الاستمرارية في حالة استجابته لتغير الحاصل في البيئة و محاولة التكيف معه.

المطلب الثاني: التخطيط للإنتاجأولاً: تعريف التخطيط:

هناك مجموعة كبيرة من التعاريف حول التخطيط نأخذ منها مايلي:

هو "تحديد أهداف معينة مع وضع الأساليب و التنظيمات والإجراءات الكفيلة بتحقيقها بأقل التكاليف الممكنة".¹

« RUSSEL ACKOFF » : يعرف

" هو تصور أو إدراك لمستقبل مستهدف و الوسائل التي تساعد على الوصول إليه"²

¹ عبد الحميد، محمد القاضي، التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار الجامعة المصري، الإسكندرية، 1975، ص 293.

² FOGITIERIMI, Irème : **organisation et gestion de l'entreprise**, Edition Aedeme, 4ème Edition, Paris, 1998, p40.

"التخطيط عملية عقلانية، تستهدف تحقيق أغراض معينة مع تحديد الوسائل اللازمة لبلوغ تلك الأهداف المقررة بأقل درجة من الكفاية".¹

التخطيط عملية مستمرة أي "عملية التفكير فيما يجب عمله في المستقبل، وكيف، ومتى يتم هذا العمل"² ومنه نأخذ تعريف تخطيط الإنتاج:

التعريف الأول: "تخطيط وظيفي على مستوى دائرة أو قسم الإنتاج في المؤسسة، ويتضمن مجموعة الفعاليات والأساليب التي ترمي إلى إعداد و تنظيم عناصر الإنتاج (العنصر البشري، الآلات، المواد الخام، رأس المال) لغرض إنتاج سلعة معينة خلال فترة زمنية محدد وفقا لمواصفات معينة وبأقل كلفة ممكنة".³

التعريف الثاني: "إعداد خطة العمل التي تحدد أهداف الإنتاج، والعمال، المطلوب تنفيذها، وحجم وكميات المواد الواجب استخدامها لتنفيذ هذه الأعمال، مع إعداد جدول زمني للتنفيذ بمراعاة أدنى استثمار ممكن".⁴

التعريف الثالث:

" يقصد بتخطيط الإنتاج، تحديد القوة العاملة، المواد، الآلات، وأساليب، ورأس المال المطلوبة لتصنيع كمية معينة من منتج واحد أو مجموعة من المنتجات خلال فترة زمنية معينة في المستقبل".⁵

" اختلفت التعاريف حول تخطيط الإنتاج فهناك من يرى أنه وظيفة تحدد الموارد المطلوبة للعمليات الصناعية المستقبلية وتخصيص تلك الموارد لإنتاج السلع المطلوبة بأقل التكاليف الممكنة ويذهب تعريف آخر إلى أنه عبارة عن تصميم مسار عمليات الإنتاج وجدولة الأعمال من أجل ضمان الاستخدام الحسن للأفراد و الآلات والمواد واعتماد الوسائل الكفيلة و اللازمة لضمان انسياب العمليات الإنتاجية وهناك من يرى أنه تحديد مستلزمات ومستويات الإنتاج والمواد اللازمة لكل فترة من الفترات المحددة ويتضمن ذلك التنبؤ بالطلب و تحديد وقت الإنتاج وقياس مستلزمات التشغيل.

¹ عبد الحميد محمد القاضي، المرجع السابق، ص293.

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص01.

³ عنيف شريف عبد الله، محمد عطية، إدارة العمليات الإنتاجية، دار الفكر، الأردن، 1995، ص54.

⁴ إبراهيم الهيثمي، تخطيط الإنتاج وضبط الإنتاج، مطبعة الأمانة، مصر، 1995، ص90.

⁵ عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، الدار الجامعية، لبنان، 1989، ص512.

نرى أن التعريف الأنسب لهذه العملية هو " الوظيفة التي تتناول تحديد الأهداف النهائية والجزئية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ثم تحديد الإمكانيات و الموارد و خطة العمل و الفترة الزمنية لتتابع العمليات و انتهاء الأعمال وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة.¹

ثانياً: أنواع تخطيط الإنتاج:

هناك ثلاث تقسيمات أساسية حسب فترات تحقيق الأهداف:

1/الخطة طويلة الأجل:

هذه الخطة موضوعة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة وقد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر.²

حيث تحدد مستويات الإنتاج في فترات تزيد عن عام، فقد تكون لمدة عامين أو ثلاثة أو أكثر، ويعرف التخطيط باسم " تخطيط الطاقة " لأنه يتعلق بتحديد حجم الطاقة اللازمة واختيار مستوى معين لها.³ يتعلق هذا النوع بمحاولات ذات أفق أبعد من تلك الأعمال و الأنشطة الإنتاجية المتكررة في المدى القصير، ومن أبرز مجالات ممارسة هذا النوع من التخطيط:⁴

- إنشاء المرافق و التسهيلات الإضافية وتزويدها بالمعدات و الأجهزة الآلية.
- تحديث وتطوير العمليات الإنتاجية المتبعة حالياً لمواكبة التطورات التقنية المستحدثة.
- تصميم المنتجات وتحديد مواصفاتها الشكلية والتقنية.
- رفع مستويات القدرة مهارية و التخصصية للعاملين لتمكينهم من الاستجابة و التعامل مع الأساليب و الوسائل الإنتاجية التي أفرزتها التطورات للتقنية.

¹ الفضل مؤيد، وآخرون ، إدارة الإنتاج و العمليات، دار زهران، عمان، 2006، ص 212.

² محمد أبديوي الحسين، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

³ حنفي عبد الفقار، شريف علي، محمد فريد الصحن، التنظيم الإداري، الدار الجامعية، لبنان، 1989، ص 406.

⁴ بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 99.

2/ الخطة المتوسطة الأجل:

ويتم تخطيط الإنتاج فيها لمدة سنة، و يطلق عليه أيضا مصطلح التخطيط الإجمالي لأنه يتعامل مع أرقام إجمالية للمخرجات لكل فترة خلال العام، دون أن يوجه لنوع معين من المنتجات أو الأقسام.¹

تضع هذه الخطة تقديرات لنوع معين من المنتجات أو الأقسام و تهدف إلى التوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.²

ويرتبط هذا النوع من التخطيط بتأمين التوازن والتوافق المناسب بين مستلزمات ومتطلبات الإنتاج، و الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

وتكمن أهمية هذا التخطيط في كونه يعمل على تحقيق إمكانية الرقابة على استخدام بدائل الإنتاج التي تستعمل للوفاء بالطلب المتوقع، كما يهدف بالدرجة الأولى إلى تحديد مستوى الإنتاج الممكن و الأمثل لكل فترة.

3/ التخطيط قصير المدى:

يتناول المخطط القصيرة المدى العمليات الإنتاجية الوشيكة التي ستغطي فترات قادمة قصيرة، حيث يحدد الاحتياجات من مستلزمات الإنتاج ويتم ذلك عن طريق جدولة العمليات.³

يركز التخطيط القصير المدى على تلك الاعتبارات المتعلقة بضرورة العمل على مواجهة الاحتياجات من ضوء الظروف و الأوضاع المالية و الطاقة الإنتاجية.

متطلبات تخطيط الإنتاج:⁴

1. الرسم التخطيطي للإنتاج: وهو يظهر الحدود و الطاقات و المواد وقائمة الأجزاء.
2. بيانات عن الأفراد (العمال): يبين مهارات، وخبرات العاملين.
3. بيانات عن المعايير : تتضمن تحديد التكاليف و الوقت اللازم للإنتاج مع أخذ فترات الصيانة في الحسبان.

¹ حنفي، المرجع سبق ذكره، ص 406.

² الحسين محمد وآخرون، إدارة الإنتاج، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، 2003، ص 200.

³ حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 406.

⁴ علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات، دار النهضة العربية، لبنان، 1992، ص 362.

4. بيانات عن المواد الأولية: وهي المواد المتاحة في المخازن وطلبات الشراء الخاصة بالمواد التي لا تصل، بالإضافة إلى المواد الممكن تبديلها.

5. بيانات الآلات والأدوات:

توزيعها واستخدامها أحسن استخدام، وكذا حالة كفاءة الأدوات إن تخطيط الإنتاج يحتاج إلى وسائل تجسد كل الأهداف إلى كميات يمكن اعتمادها لبداية العملية الإنتاجية و تضمن سيرورتها دون توقف أو اختلال في الاحتياجات من الموارد، فالأساس من عملية التخطيط هو توزيع المواد المستعملة على المدى المطلوب وتوجيه استعمالها داخل عملية الإنتاج، لذلك وضعت مجموعة من الوسائل المسهلة لتخطيط الموارد الذي هو المحرك لعملية الإنتاج وهذه الوسائل، ذات الاستعمال الاختياري تحتاج رأس مال كافي لإدراجها ضمن نظم المؤسسة من بينها نظام (MRP) تم تطوير هذا النظام في أواخر الستينات، واكتسب شعبية في السبعينات بطريقة تسمح بإدماج كل أنشطة التخطيط للمواد الضرورية للإنتاج، إن هذا النظام يساعد بالإجابة على العديد من الأسئلة مثل: كم يحتاج كل جزء من المواد اللازمة في إنتاجه، متى تُطلب، و ماهي كمية المخزون من الموارد المتاحة، و بتالي فإن هذا النظام وسيلة فعالة في تخطيط وجدولة الإنتاج و السيطرة على حركة المنتجات و الأجزاء الموجودة فيه، ويعتبر بمثابة جدولة واقعية مرنة تساعد على تحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة في السوق، وتحقيق الموازنة بين احتياجات السوق واحتياجات السلعة.

ثالثاً: تعريف تخطيط الاحتياجات من الموارد الأولية:¹

تخطيط المتطلبات من الموارد هي عبارة عن أسلوب لإدارة مخازن الإنتاج و الذي يأخذ في اعتباره التوقعات المحددة لمتطلبات المواد، يعمل هذا النظام على الحصول على أحسن تجانس لمجموع مختلف المخططات المعدة والتي تكون مرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بتصنيع المنتجات، مخطط الشراء، التموين، ومخططات الإنتاج، ومخططات المالية نظراً لظهور احتياجات أساسيين هما :

- الاحتياجات الغير مرتبطة ببعضها البعض و المتمثلة في الحد بين المؤسسة و المحيط الخارجي، وتتمثل هذه الاحتياجات والطلبات الإنتاجية، وكذلك قطع الغيار.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ص 129-130.

- الاحتياجات المرتبطة وهي وليدة الاحتياجات الغير مرتبطة ويمكن تقديرها بتقسيم أو بتجزئة المواد النهائية(المصنعة) أو نصف مصنعة إلى قطع وأجزاء ومواد.

وهناك عدة مفاهيم لهذا النظام منها:

- نظام محوَّسب للسيطرة على المخزون وتخطيط الإنتاج.

- نظام تخطيط وجدولة متطلبات المواد في المراحل الزمنية المختلفة للعمليات الإنتاجية.

كما عرفها علماء آخرون كما يلي:¹

- تعريف غان: أسلوب التوقيت وتحديد المستلزمات من المواد ذات الطلب المشتق وفق المتطلبات العملية الإنتاجية، وهو بذلك نظام لتخطيط الأوليات لأجزاء المنتج، بحيث يكون تاريخ توفيرها متزامنا مع تاريخ الاحتياج الفعلي من هذه الأجزاء .

- تعريف غروفير: أسلوب لإدارة المخزن يهدف إلى تقليل مستوى الاستثمار فيه إلى الحد الذي يُمكن إدارة المنظمة من تلبية محتويات جدولة الإنتاج.

- تعريف ستار: نظام معلومات الإدارة ومراقبة المخازن، يستخدم التنبآت حول الطلب على المنتج النهائي لتحديد الكميات المطلوبة من جميع المكونات والأجزاء.

فالمؤسسة قبل أن تبدأ بالعمل بهذا النظام هنالك بعض المخططات التي تسبقه مثل (المخطط التجاري و الصناعي، المخطط الإداري للإنتاج، وحساب الاحتياجات الصافية)

1/المخطط التجاري و الصناعي: هذا المخطط يعد من طرف المدير العام والمدير التجاري و الصناعي، يعتمد على التنبؤ بالمبيعات أو سجل الطلبيات، الهدف من هذا المخطط هو وضع الوجهة التي تتبعها المؤسسة في المدى الطويل، وهذا بوضع وقت معين لتحقيق المبيعات وكذا مستوى المخزون وفق فترات مختلفة وهذا حسب نوع المنتج، حيث يحدد الاحتياجات من المنتجات النهائية خلال فترات زمنية طويلة (عدة أشهر، أو عام).

¹ الحسين، مرجع سابق، ص157.

" ويمتد تخطيط الموارد إلى المستوى اللوجستيكي الذي يسمح بالتنبؤ بالأعباء لمختلف الموارد على مستوى المؤسسة والموردين الذين هم بحاجة لمعرفة طلبيات المؤسسة من أجل القيام بتخطيط نشاطهم الخاص.¹

2/ المخطط الإداري للإنتاج:

اعتمادا على معطيات المخطط السابق يقوم هذا المخطط بتعريف احتياجات الإنتاج للمخطط الأول ولاكن بتفصيل كل منتج نهائي و استخراج الاحتياجات التي تدخل في تكوينها حسب فترات زمنية متوسطة (لأسابيع أو أشهر)، هذه الوثيقة مهمة جدا بين إدارة الإنتاج و المبيعات.

يعرف على أنه جدول زمني للكميات التي يجب إنتاجه من كل منتج نهائي أو قطع غيار، وهو أول مستوى لتجزئة المخطط التجاري و الصناعي.²

3/ حساب الاحتياجات الصافية:

يعمل هذا المخطط على إظهار العمليات المنحدرة من برنامج إنتاج المنتجات النهائية عبر التسميات، ومنه يتم تجميع الاحتياجات التي تتضمن نفس القطع ثم الإزاحة عبر الزمن من أجل تأكيد آجال التمويل و الإنتاج

التسميات: هي تعدد مرتب حسب عدة مستويات، يظهر في شكل التام مختلف المواد التي تدخل في صناعة منتج معين وتحديد الأعداد و الكميات الوحدوية لهذه المواد و المكونات، وتدون التسميات غالبا في بيان على شكل شجرة متفرعة أو على شكل فهرس، أو على شكل مصفوفة.³

المطلب الثالث: الأساليب المستعملة لتنظيم عمليات الإنتاج:⁴

هناك عدة أساليب مستعملة لتنظيم عمليات الإنتاج حيث عُرفت هذه الأساليب من خلال استعمالها النافع في بعض المؤسسات ومن طرف بعض العلماء ومنه أصبحت طريقة تسهل العملية الإنتاجية لدى كثير من المؤسسات، من بين هذه الطرق اخترنا مايلي :

¹ BAGLIN et autres, op-cit, pp 209- 211.

² Gratacap, Médan, op-cit, p 48.

³ Ibid., p51.

⁴ ابن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص149-152.

أولاً: نظرية الإنتاج الأمثل (OPT (optimized production technology)

هي طريقة تسيير الإنتاج ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1978 من طرف الأخوين جولدارت تعتمد هذه الطريقة على تسيير المؤسسة من خلال أعناق الاختناقات، وعنق الاختناقات في المؤسسة هو المورد (آلات أو ورشة)، أين القدرة للإنتاج أقل من طلب السوق.

قواعد هذه الطريقة:

القاعدة الأولى:

تبحث المؤسسة دائماً على توازن بين قدرات مختلف الآلات في نوع معين من الإنتاج، رغم أن هذا صعب المنال لأن كل مركز معرض لمشكل توقف الآلات المفاجئ و هذه المخاطر سوف تتراكم وتسبب التأخر في الإنتاج، ولهذا لا يجب البحث على توازن القدرات ولكن استعمالها من أجل خلق تدفق ملائم لطلب السوق وهذا لا يعني أنه لا بد من تنظيم الإنتاج بدلالة الموارد الحرجة التي تحدد الحجم الأقصى للإنتاج.

القاعدة الثانية:

مستوى الاستعمال غير محدد بقدراته لكن بقيود أخرى خاصة بالنظام إذ نلاحظ بالمؤسسة نوعين من الاختناقات:

- اختناقات موارد أين القدرات أقل أو تساوي من طلب السوق.

- عدم إيجاد اختناقات موارد أين القدرات أكبر من طلب السوق.

القاعدة الثالثة: تشغيل جل أعناق الاختناقات و استغلال الموارد غير حرجة بدلالة الموارد الحرجة، ويعني هذا أن ساعة ضائعة في عنق اختناق لا يمكن تداركها.

القاعدة الرابعة: القيام بحصص إنتاج متغيرة ومختلفة عن حصص التحويل.

القاعدة الخامسة: تخفيض ساعة في عدم الاختناق لا يؤثر على المنتج النهائي.

القاعدة السادسة: إعداد برنامج يأخذ بعين الاعتبار كل الضغوطات.

القاعدة السابعة: الاختناق يحدد في نفس الوقت الاخرجات ويحدد منتج المخزون ، ومما يمكن استنتاجه من هذه الطريقة أنها تبحث أساسا للقيام بالملائمة بين وسائل الإنتاج و الطلب على المنتج التام عبر دراسة أعناق الاختناقات والتخطيط المبحث لغير أعناق لإنتاج.

ثانيا: الإنتاج في الوقت المحدد JIT: (Just in time)

ظهرت هذه الطريقة في اليابان في بداية الثمانينات وهو اتجاه حديث وجديد لأداء وظيفة الإنتاج، ويعتبر عكس الاتجاه التقليدي تماما وهو الإنتاج الغزير و الكميات الكبيرة من المنتجات في نفس الوقت .

هذه الطريقة المدعوة أيضا بإنتاج التدفقات المشلولة (أو المسدودة أو المستندة) تهدف إلى مايلي:

- بفضل نظام طلب تقييم بعدي(المنتج تماما) بمعنى النوعية التامة، بالكمية التامة، في الموضوع التام، و الزمن التام الذي يتمناه الزبون.

- الإنتاج بأقل تكلفة وذلك بإلغاء كل مصادر التبذير الذي يمكن أن تظهر خلال العملية الإنتاجية ويعتبر مستوى المخزونات هو المؤشر المفضل لقياس التبذير الذي من أهم مصادره:

- التعثرات المتكررة للآلات.

- التغيير الطويل للأدوات.

- عدم التحكم في النوعية وصناعة المنتجات المعيدة.

- التنصيب الغير الملائم لمناصب العمل.

- الضغوطات الخارجية المفروضة من المقاوله من الباطن ومن طرف الموردين.

هذا المعتقد إذن يهدف إلى هدفين :

الأول هو زيادة الإنتاجية التي تتم مباشرة على العمليات التي ليس لها قيمة مضافة مثل: الرقابة، التخزين، المناولة.

والثاني يهدف إلى تحسين الجودة ويتعلق هذا بمجموعة الأشخاص في كل منصب عمل يجب أن يقوم الشخص المسؤول بالرقابة في حد ذاته على عمله ومحاولة تقليل الأخطاء.

خاتمة الفصل الأول:

مما رأيناه في هذا الفصل نستنتج أن الإنتاج عملية مهمة داخل المؤسسة لاحتوائها على أهم الأعمال حيث أنها تمتلك أهمية كبيرة من طرف الإدارة و التسيير في المؤسسات ، فلا يمكن الحديث عن نشاط أي مؤسسة دون ذكر الطريقة التي تتبعها في إنتاجها أو النظام المتبع فيها حيث تنوعت الأساليب و الأنماط وهذا مع اتساع نشاط المؤسسة و اختلاف رغبات المستهلكين .

إذن في ظل تباعد الأهداف و الطلبات الواردة للمؤسسة تتبع هذه الأخيرة أسلوب معين في إنتاجها ضامنتا بذلك سير العملية الإنتاجية بدون أعطال أو تأخر في الآجال و ضمان الاستغلال الحسن للموارد للوصول إلى الأهداف المرجوة و إشباع المستهلك في أقرب الفرص ، وهذا يكون بتكامل كل الوظائف الموجودة في المؤسسة.

فيما صادفنا في دراستنا لهذا الفصل أنه لا يمكن التحدث عن وظيفة الإنتاج دون التطرق إلى التخطيط له لأنه القاعدة التي ينطلق منها أي مشروع سواء إنتاج منتجات أو خدمات، هذه المرحلة مهمة أكثر في وظيفة إدارة الإنتاج ولكن مجال تطبيقها هو العمليات الإنتاجية لذلك أولينا لها جزء من هذا الفصل.

أي نشاط في أي مؤسسة يستدعي طريقة معينة لتشكيله ومزج مكوناته لتحقيق المطلوب وهذا ما يترجم في الإنتاج بكلمة النظام وهو القائد لهذه العملية الصعبة والتي تصبح به أكثر سلاسة وليونة وتتضح فيه جميع المتطلبات المهمة فيها وتتحدد من خلالها المراحل اللازم وضعها، ومنه التعرف على نظام التخطيط للموارد اللازمة وأهمية الإنتاجية.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل الثاني:

في إطار ما شهده العالم من تغيير في كافة الاتجاهات، بدأت المفاهيم تتطور حسب المتطلبات المتماشية مع كل التغييرات ومن بينها الجودة الشاملة كتوجه جديد، حيث كان ذو أهمية لدى معظم المؤسسات الراغبة في المنافسة ورسم صورة عن عملها، لما فيها من فلسفة وأسلوب عمل لتحقيق أعلى الدرجات، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا العملاء و المحافظة عليهم.

حقق هذا المفهوم ثورة في أوساط أكبر الشركات الأمريكية و اليابانية لما حققه نجاحات باهرة و باتت الجودة الشاملة حديث الساعة في أوساط العمل، بما فيها الجامعات، مراكز البحث العلمي، الشركات العالمية، حتى داخل الأجهزة الحكومية .

هذا المفهوم لا يشتمل كما هو معتاد على جودة المنتج فقط بل يتعدى حدوده ليصل إلى كافة أفراد المنظمة من الإدارة العليا إلى العامل البسيط فيها، هذا ما انتق عليه بعض العلماء في هذا المجال وحاولوا تطبيقه واثبات مدى فعاليته على أداء المؤسسة، ولإلمام بكل محاور هذا المصطلح قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: يضم لمحة عن الجودة الشاملة وكيفية تطور هذا المفهوم من الجود إلى مفهوم آخر على المستوى العالمي، بالإضافة إلى أهدافها و مبادئها.

المبحث الثاني: وفيه نبين متطلبات تطبيق الجودة الشاملة مع معرفة الأدوات اللازمة لضمانها، وإعطاء لمحة هن كيفية التفريق بينها وبين الايزو 9000.

المبحث الأول: مدخل للجودة الشاملةالمطلب الأول: تعاريف حول الجودة والجودة الشاملة:

قبل الذهاب إلى ماهية الجودة الشاملة، لابد أن نتعرف عن ما سبقه من مفاهيم، فلا يمكن لهذا المصطلح الظهور من العدم، لابد أن تسبقه بعض المفاهيم التي تحث الباحثين على تطويرها و التوصل إلى مفاهيم أحسن وأكثر شمولية.

إذن يجب إعطاء نظرة عامة عن مفهوم الشمولية وما المقصود بها وما علاقة الشمولية بالجودة وما المدلول من جمعهما، في تعبيرى الأول عن كيفية إرادة الباحثين في تطوير بعض المفاهيم لعدة أسباب من أجل الوصول إلى الأحسن منها فهذا التغيير دال على معنى الجودة الشاملة التي ترمي إلى التحسين أو التغيير في كل ما هو ملموس ومرئي أو غير مرئي حتى في حياتنا هنالك أشياء تحثنا إلى الوصول إلى الأحسن وهذه فطرة في الإنسان لأنه مطلب ودائماً يبحث عن امتلاك الأفضل.

تعدد وجهات النظر للكُتاب في موضوع الجودة الشاملة جعل هناك اختلافات في تعاريفها ، هذا مازاد من الاهتمام بها، لذا وجب ضبط تعريف شامل وواضح لها داخل أي منظمة بحيث يمكن قياسها وتطبيقها بسهولة، وكمدخل لها ارتأينا أخذ لمحة عن مفهوم الجودة على حدا في مايلي:

هناك تعريف مبني على المنتج:

يبني تعريف الجودة من هذه الزاوية على أنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الكفاءة المتميزة ، فتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات و رغبات عملائها ، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا و السعادة لديهم ، و يتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، و إيجاد صفة التميز فيهما.¹

التعريف المبني على المستخدم:

يعرف الجودة على أنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة ، و المنتجات التي تقدم أعلى إشباع لهذه التفضيلات تعتبر من المنتجات الأعلى جودة.²

¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص12.

² سونيا محمد البكري، نفس المرجع، ص16.

كما يعرفها جونسون: "بأنها القدرة على إشباع رغبات المستهلك بالشكل الذي ينطبق مع توقعاته ويحقق رضاه العام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه."¹

"هي أيضا مجموعة الخصائص والسمات لمنتج أو عملية أو خدمة و التي تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة."²

وتدل كلمة الشمولية: البحث عن جودة أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من حاجات المستفيد، والانتهاه بتقويم رضاه عن الخدمة المقدمة.³

والمقصود من هذين المصطلحين هو التغيير إلى الأحسن أو التحسين المستمر.

التغيير: هو إدخال الأساليب الجديدة في العمل وذلك بشكل أكثر فعالية، أو عملية تحويل من وضع إلى وضع آخر من اجل زيادة الفعالية.

تعريف الجودة الشاملة:

التعريف الأول: هو مدخل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المؤسسة ويعتمد على تخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المؤسسات، ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة.⁴

التعريف الثاني: عرفها جايمس رلاي " تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، و التي تتضمن تركيز طائرات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة الشاملة ليست أكثر من تحقيق حاجات العمل."⁵

التعريف الثالث: منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات.⁶

¹ فريد عبد الفتاح، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص10.

² محمد رضا، شندي، الجودة الكلية و الإيزو بين النظرية والتطبيق، بيمكو، الطبعة الأولى، مصر، 1996، ص38-39.

³ مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص16.

⁴ جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، هومة، الجزائر، 2003، ص14.

⁵ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2006، ص18.

⁶ مأمون سليمان الدرادكة، نفس المرجع، ص17.

ويمكن أن نتوصل إلى تعريف شامل: على أن الجودة الشاملة هي التطور المستمر للعمليات وذلك بمراجعتها وتحليلها و البحث عن الوسائل و الطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعمل أو العملية وذلك لتخفيض التكلفة.

فحسب karjeuski:

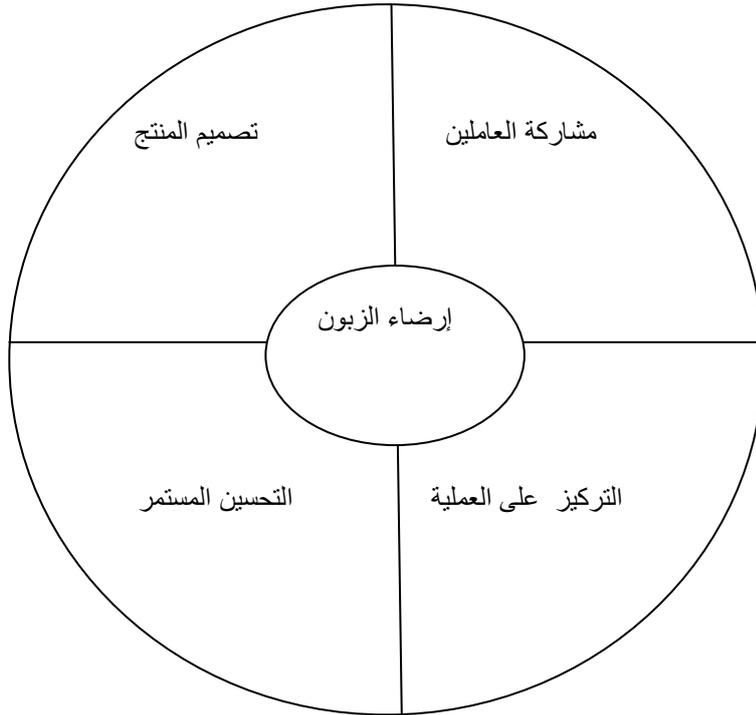
يرى أن الجودة الشاملة هي إرضاء المستهلك، المشاركة بين العاملين، التحسين المستمر.¹

أما Bobengt :

فيرى أنها التركيز على الزبون، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التركيز على العملية،

التحسين المستمر، التزام الأفراد.²

الشكل رقم: 2.1: عجلة الجودة المرتكزة على إرضاء الزبون



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفضل، مرجع سابق، ص330.

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص13.
² مؤيد عبد الحسن الفضل، ويوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 230.

فالجودة الشاملة تهدف إلى تطوير المنتج من حيث الجودة والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف و الوقت و الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، فالجودة الشاملة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة و هذا يعني تقليل الأشياء التالفة و إعادة انجازها ومنه تقليل التكاليف. أما الهدف الأساسي هو تطوير المنتج و الخدمة حسب رغبة العملاء، فعدم الاهتمام بالجودة يؤثر على الوقت اللازم لانجاز المهام بحيث يزيد الوقت اللازم في المراقبة وارتفاع شكاوى المستفيدين من الخدمات ، وهذا يتحقق بمفهوم موحد داخل المؤسسة وهو مسؤولية كل فرد عن عمله وكأنها منفعته الخاصة.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية لتطور مفهوم الجودة الشاملة:

مفهوم الجودة كان منذ وقت طويل ومع التطورات التاريخية الحاصلة في الصناعة وفي حياة الناس بدأ يأخذ هذا المفهوم جزء كبير من أفكارهم في كل المجالات حتى أنه أصبح حتمية في الوقت الراهن، وحسب البحوث السابقة التي تتبع منبع هذا المفهوم وجد أن في ديننا الكريم آيات وأحاديث تدل على مفهوم الجودة وسوف نرى هذا في مايلي كل المراحل الداعمة لمصطلح الجودة الشاملة:

أولاً: مفهوم الجودة الشاملة في المنظور الإسلامي:¹

تعد جودة العمل وإتقانه في شؤون الحياة أساساً من أساسيات ديننا الحنيف إذ ورد الأمر بذلك في غير ما مناسب في كتاب الله تعالى وفي سنة نبيه محمد، ولقد وجه سبحانه وتعالى إلى أن صفتي الحفظ و العلم أساس لنجاح العامل في عمله وسبب لجودة العمل وإتقانه، والقرآن الكريم وسيرة الرسول المصطفى شواهد دامغة على أن المسلمين كانوا الرواد المبدعين في ذلك.

حيث يأتي تأكيد السنة المطهرة... فقال رسولنا صلى الله عليه وسلم (إن الله كتب الإحسان على كل شيء) وقال صلى الله عليه وسلم في حديث آخر

(لا تكونون إمعة تقولون إن أحسنوا الناس أحسنا وإن ظلموا ظلمنا ولاكن وطنوا أنفسكم أن تحسنوا إن أساءوا فلا تظلموا)، ومنه تلخيص تعريف الجودة في كلمة " الإحسان " وفي هذه الكلمة "تلخيص و ليس تحديدا" .

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012، صص 12- 13.

وقال تعالى: {قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ} يوسف 55.

وفي آية أخرى قال: {قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ} القصص 26.

ومفاد هذه الصفات يدور حول إحسان العمل إجابته، فالحكمة ليست بكثرة العمل وإنما بإحسانه و هنالك آيات أخرى لا تقل أهمية عن السابقة، ونجد في معناها دلالة عن تلخيص لكلمة الجودة الشاملة:

الآيات القرآنية:

{وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ} التوبة 105.

{وَإِحْسَنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ} البقرة 190.

{وَاقِيمُوا الزُّنْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ} الرحمن 9.

{وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَ التَّقْوَى} المائدة 2.

المفهوم من معنى هذه الآيات أن حسن إتقان العمل واجب على كل إنسان لإتمام دينه بغض النظر عن الفائدة و المصلحة من هذا العمل، وأنه مهما كانت أهمية العمل وفائدته يجب أدائه بطريقة صحيحة لإنجاز ما هو أحسن حتى ولو لم يكن هذا التحسين مطلوباً، فكل عمل يأجر عليه الإنسان، ومنه نستخلص أن الجودة الشاملة لا تقتصر على المنتج فحسب بل في كل الميادين كالصحة و التعليم و التأمين على المال في البنوك... الخ

ثانياً: التطور التاريخي للجودة الشاملة: وفي الشكل التالي أهم المراحل التي مرت بها الجودة الشاملة

الشكل رقم 2.2: مراحل تطور مفهوم الجودة إلى الجودة الشاملة

مرحلة إدارة الجودة (1985-الآن)	مرحلة تأكيد الجودة (1985-1970)	مرحلة المراقبة (1970-1940)	مرحلة التفتيش (1940-1930)
-----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	------------------------------

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص 17.

1/ مرحلة التفتيش:

كانت بداية هذه المهمة مع الإنتاج الحرفي، حيث كان العامل نفسه يقوم برقابة الجودة، و فحص إنتاجه، وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة للعمل التصنيعي مسؤولية الحرفي، حيث كان العامل مسئول عن تصنيع المنتج، و كانت الرقابة هنا تعتمد على أساليب بسيطة مثل أسلوب المقارنات، حيث يتم التركيز على الجزء الأساسي و الجزء المصنع و ملاحظة التطابق بينهما. أما مع التطورات التي شاهدها بدايات القرن العشرين و ظهور مفهوم المصنع الحديث الذي عرف بنطاقه الواسع و المتضمن العديد من العمال الذين يؤديون مهام متشابهة، وجميعهم في مجموعات تسمح بإمكانية توجيههم من قبل رئيس العمال الذي يتحمل مسؤولية جودة أعمالهم، فقد أصبح العمل يتطلب الملاحظة المستمرة للإنتاج النهائي ليتحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش، واتسع مع ذلك نشاط التفتيش.¹

في هذه المرحلة كان التركيز على مواصفات المنتج و الخطوات اللازمة لصنع المنتج، ومنه معرفة المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية المطلوبة و التي يمكن تسليمها للعميل والغير مطابقة لهذه المواصفات إما ترمى أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل، إن عملية الفحص تركز فقط على اكتشاف الأخطاء و القيام بتصحيحها، ومنه بدأت الملامح الأولى لظهور الجودة الشاملة حيث اعتمدوا في هذه المرحلة على الرقابة الذاتية من المنتج أو الحرفي.

2/ مرحلة مراقبة الجودة:

تهدف الجودة هنا إلى تقليل نسبة العمليات مضيعة بذلك للمرحلة الأولى تطبيق أساليب إحصائية في ضبط الجودة للتحقيق منتجات مطابقة لمقاييس الجودة، وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على المراقبة غير كافي بمفرده لتحقيق التحسين المستمر.²

وهذا دافع للمؤسسات لاستخدام الأساليب الجديدة للوصول إلى المستوى الأعلى من الجودة وهو إحدى مبادئ الجودة الشاملة، ومنه جاء التحفيز على التحسين المستمر والبحث عن تطوير العمليات.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص17.

² بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة و الأدوات المتميز، ملتقى للأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011، ص30.

شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، حيث أدركت حيث الشركات الصناعية أن الفحص غير كاف، و أن عليها البحث عن أساليب أخرى أكثر تأثيرا، ليصبح المنتج بالجودة المطلوبة، وزود الفاحص بأساليب و أدوات إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدل الفحص الشامل، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة، فما دفع بالشركات لاستخدام هذا الأسلوب العلمي و الرأقي في الرقابة هو المنافسة الحادة بين العمال، فكان السبب في الاهتمام بالمنتجات وارتقاء الجودة، وذلك باستخدام التقنيات التشغيلية المستخدمة لانجاز متطلبات الجودة.¹

3/مرحلة ضمان الجودة:

من المعروف أن الجودة هي مفهوم يشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، حيث تشير هذه المرحلة إلى مسؤولية الحفاظ على الجودة والتأكد منها مسؤولية جميع الأقسام و مشاركة جميع العاملين وليس ترك مسؤوليتها إلى قسم الرقابة فقط .

وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية الهدف الذي تسعى إليه جميع المؤسسات الصناعية، وضمان الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب هذا ما يستوجب التنسيق بين العاملين و المدراء في حل المشاكل ووضع برامج مخصصة للتحسينات و مشاركة كل فرد في تحقيق الهدف الصفري بالصلاحيات الممنوحة له وتشجيعهم بالكفاءات و التحفيزات وهذا في إطار الأهداف الإستراتيجية المخططة للجودة، إن هذه المرحلة تهدف إلى المحافظة على مستوى الجودة المطلوبة و التي تنتج عنها تطور جديد في الجودة أطلق عليها بضمان الجودة، وذلك بوضع الخطط اللازمة لكسب الثقة بأن السلعة أو الخدمة و العملية المنجزة تستوفي متطلبات الجودة.²

إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل تهتم أيضا بالمواد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات، و اليد العاملة، كما تقوم أيضا بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور و تلفها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة و تلبية احتياجات العمل و تشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات و التصرفات المخططات الضرورية لضمان ثقة العملاء و تحقيق مستوى الجودة المطلوبة محليا وعالمياً ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الإيزو

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، صص 18- 19.

² نفس المرجع، صص 19- 20.

9000، لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس و المعايير لقدرتها على البقاء في الأسواق العالمية.¹

وفي هذه المرحلة بدأ مفهوم الجودة الشاملة يبرز أكثر فأكثر ، لاحتواء هذه الفترة على أهم مبادئ الجودة الشاملة حيث تدعو مرحلة ضمان الجودة إلى مشاركة كل الأفراد في العمل من أجل إنجاز العمل بأحسن صورة، مع التعاون بين أفراده ، ووجوب حرص كل فرد على عمله من أجل تحقيق الهدف الصفري أي الوصول بالأخطاء إلى مستوى الصفر .

4/ مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

وهنا عرفت الجودة الشاملة تطور من حيث مكانها في المنظمات بعد أن كانت وظيفة مملات على العمال أصبحت هنا مبدأ يتم التماشي وإياه و أصبحت القرارات الخاصة بها أكثر تباينا، حيث تم ترقيتها إلى المستوى الإداري و هذا لأهميتها، لأن توطيد هذا الفكر في كل المؤسسة يجب أن يكون راجع إلى المستوى الإداري، حيث أنه يرمز إلى تتداخل المهام بين الإداريين و العمال من أجل تحقيق أعلى درجات الكفاءة في الجودة وجعلها في إطار منظم، لأنه لما تكون مدرجة في القرارات الإدارية يكون تطبيقها واجبا.

إن متطلبات السوق العالمية في تغيير دائم مما دفع المؤسسات إلى تبني هذا المفهوم في الثمانينات و مازال مستمرا حتى يومنا هذا و السبب في ظهوره هو تزايد المنافسة العالمية واكتساء الأسواق بالصناعات اليابانية ، و أول من طور المفهوم فيفيجنيوم ثم قام اليابانيون باستخدامها بشكل أوسع كما تم تأسيس الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة سنة 1990 حيث عرفت هذه الفترة عدة تغييرات منها:

- 1- إعطاء الجودة اهتماما خاصا من قبل الإدارة العليا و إدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- 2- إيجاد علاقة بين تحقيق الأرباح و استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- 3- إعطاء الجودة تعريفا خاصا من وجهة نظر العملاء والاهتمام بالعميل و احتياجاته.

¹ لعيار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص9.

ظهرت مع تقدم الفكر الإداري وزيادة التحديات، وتقوم على الإيمان بأن الجودة الشاملة للخدمة وما يرتبط بها من رضا المستفيدين يمثل مفتاح النجاح لأية مؤسسة، ويتطلب الأمر من أي مؤسسة ثلاثة خصائص وهي:¹

- فهم ما يريده المستفيد وإشباع احتياجاته وقت طلبها و بأقل تكلفة.

- مجالات التغيير في الجوانب التكنولوجية و السياسة الاجتماعية.

- توقع احتياجات المستفيدين في الفترات الزمنية المستقبلية.

أصبحت الجودة الشاملة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، إذ يتطلب من المنظم إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها و جعلها مسؤولية كل فرد فيها.

ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال رضا الزبون و تحقيق المنافع لجميع أفرادها و للمجتمع، إلى جانب الاهتمام الكبير في نمط الإداري الحديثة، شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون.²

فالمؤسسة لكي تحقق الجودة المطلوبة يجب أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، فهذه النظرة ستعطي التفكير في الجودة بُعد كبير و يصبح التركيز عليها منذ بداية النشاط ، بدايةً بتخطيط الأنشطة و الفعاليات و صولا إلى المخرجات النهائية فضلا عن استبعاد المقارنات التقليدية بين جودة السلعة و الخدمة، سوف يتم التحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون و مكافأة العاملين ماديا و معنويا لتحقيق تلك القيمة بما يلي حاجات الزبون فضل عن تأكيد التحقيق الصناعي.

إلى جانب الاهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة، شهدت تطور المواصفات العالمية التي تضمن الوصول إلى أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة من طرف الزبون، الأمر الذي أدى إلى توحيد المواصفات في دول العالم كافة ، خاصة في عمليات التبادل التجاري الدولي و شرطا هاما في إبرام

¹ محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص194.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الأسرار الخاصة، الأردن، 2005، ص12.

العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم ISO شهادات تضمن تطابق المواصفات و التي أصبحت شرط أساسيا في منظمة.¹

المطلب الثالث: أهداف الجودة الشاملة و مبادئها:

يمكن التركيز على المبادئ التالية:

أولاً: مبادئ الجودة الشاملة:

1/ التركيز على الزبون: كل عمل المؤسسة يركز على الزبون و كيفية إرضائه وهذا ليس عمل قسم التسويق فقط بل هو تضافر كل أقسام المؤسسة، وهذا ما تهدف إليه الجودة الشاملة داخل المنظمات.

و يقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمؤسسة و الذي يكرس كافة العاملين و قتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء كانت في شكل سلعة أو خدمة، و لكن لفظ المستهلك يمتد ليشمل المستهلك الداخلي و المقصود بهم الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء أقسام أو أفراد أو إدارات، حيث أن الإدارات و الأقسام ينظر إليها كمورد و مستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي ينجز مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يليه و بالتالي قد يكون المستهلك داخلي أو خارجي.

2/ التركيز على العمليات:

ككل مستهلك يركز على النتائج، فعادتا إذا كانت النتائج غير مطابقة لتوقعات المستهلك يتوجه إلى المنتج المنافس الذي يمكن أن يحقق له النتائج المتوقعة، فإذا وضعت المؤسسة نفسها في مكان المستهلك، فهي تحاول تفادي وقوع هذه العيوب الغير متوقعة، وأخذها كمعيار لقياس الجودة، وفي مفهوم الجودة الشاملة تستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم وجود الجودة في العمليات في حد ذاتها من أجل وجود الحلول للمشاكل التي تعيق تحسين المنتجات أو الخدمات ومنه يجب التركيز على العمليات و ليس فقط على المنتجات فيمكن أن يكون سبب رفض المنتج هو خلل في العملية التي أنجز بها المنتج .

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص21.

3/ مبدأ مشاركة العاملين:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن العنصر البشري هو من أهم العناصر الأساسية، فهو الوسيلة الأساسية و الأولى لتحقيق الجودة و التميز، وهو يتولى عملية القيادة و التنفيذ في المؤسسات بشكل أحسن، لذلك يجب أن نعامله كشريك أساسي وليس كأجير، فالجودة الشاملة تتطلب ما يلي:¹

- تأهيل وتدريب العاملين على تطبيق هذه المنهجية الجديدة في المؤسسات.

- تبني سياسة الحوافز السليمة القائمة على التحفيز المادي و المعنوي.

- التشجيع على روح الإبداع و الابتكار و التطوير المستمر.

- روح التعاون و المشاركة بين أفراد المؤسسة.

على عكس المفاهيم التقليدية التي تفترض أن العاملين لا يمكنهم المساهمة في تحسين المنتج ولا يهتمهم سوى الأجر، ولكن في ظل مفهوم الجودة الشاملة يقدم لهم التعويض المالي كأحد الطرق التي يعوض بها عن جهود العاملين حيث أن تحسين و استمرارية العامل معتمدة على عدة أسباب و الأجر ما هو إلى واحد من هذه الأسباب، فالعامل يمتلك معلومات هائلة و فرص كثيرة لاستخدامها في صالح المؤسسة و زيادة أرباحها و تطوير عملها و تخفيض تكاليفها و مساعدتها في تحقيق أفضل النتائج.

4/ اتخاذ القرار المرتكز على الحقائق:

تساعد الجودة الشاملة المؤسسة في تبنيها مفهوم مؤسسي واحد لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، حيث تسمح بمشاركة جميع المشتركين و بمختلف وظائفهم و مستوياتهم و إدخال العملاء من خلال قراءة متطلباتهم و تفهمهم لمشاكل العمل و اتخاذ القرارات، إذن كافة المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرار تصبح سهلة التدفق بين كل جهات المؤسسة و إيصال المعلومات التي تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة الشاملة وهذا يتطلب وجود جهاز لنظام المعلومات متطور بالمؤسسة.

¹ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص52.

5/ التحسين المستمر في الأداء:

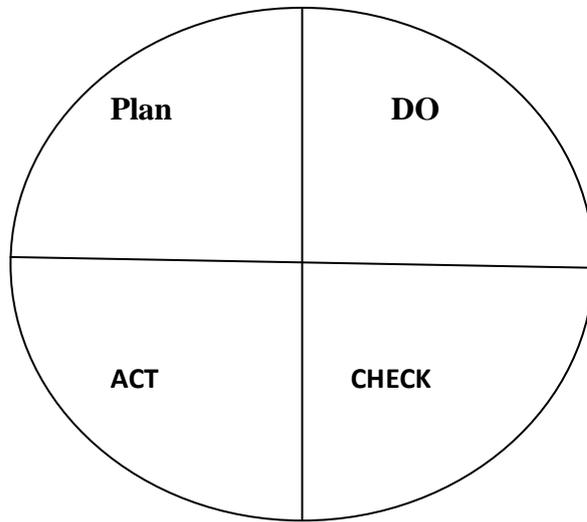
تهدف هذه العملية إلى الوصول لإنشاء مستويات الأداء الحالية، وتتضمن إنشاء فرق عمل أكبر وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها ومما يجدر ذكره أن جهود التحسين يجب أن تكون مستمرة بدون أي توقف أو تباطؤ في العمل وبذل الجهود اللازمة.

إن عملية التحسين عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو المخرجات وحتى انتقال المدخلات و المنتجات إلى العميل، وقد ينتج عن التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات أو ارتفاع مستوى رضا العاملين أو رضا العملاء.

ومن أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مرحلة التحسينات المستمرة (PDCA cycle) والتي

تم تطويرها من طرف (Deming Shewhart) ليصبح إطارا عاما لمراحل أنشطة التحسين المستمر

الشكل رقم 2.3: Cycle PDCA:



المصدر: على سلمى، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب، القاهرة، 1995، ص 80.

من الشكل أعلاه نجد معنى PDCA والتي تعنى على التوالي:

-الخطة PLAN

-الفعال DO

_الفحص CHECK

-التنفيذ ACT

- لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، ووفقا ل: (KAIZAN) المنهج الياباني فإن تطوير الأداء للمؤسسة يتسم بالصفات التالية:¹
- التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، وليس وفقا على جماعة أو مستوى إداري معين.
 - التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل.
 - التحسين المستمر هو تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، والمالية... الخ، فالتحسين المستمر لا يقتصر على مجال معين وإنما يشتمل على كل مجالات العمل في المؤسسة.
 - التحسين المستمر وفق هذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة و العاملين أيضا.
 - التحسين المستمر هو توليفه متكاملة من الفكر الإداري، وتنظيم العمل، وأدوات تحليل المشاكل و اتخاذ القرارات.
 - لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ، فالإقرار بوجود مشاكل هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.

¹ على سلمى، المرجع السابق ، ص 81.

6/ التغذية العكسية:

هذا المبدأ هو من مبادئ الجودة الشاملة يسمح للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج والتي تمثل النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح و الإبداع في المؤسسة.¹

ثانيا: أهداف الجودة الشاملة²

من بين الأشياء التي وجدت لأجلها الجودة الشاملة والتي يجب وجوبها لتحقيقها مايلي:

- التركيز على احتياجات السوق، و العمل على توجيه هذه الاحتياجات إلى مواصفات للتصميم قابلة للتنفيذ.

- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.

- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.

- ابتكار مقاييس للأداء.

- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.

- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية وفي صفة عامة فالجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق أربعة مكونات رئيسية لأية مؤسسة وهي كالتالي:

1/جودة الموارد البشرية العاملين بالمؤسسة.

2/ جودة التكنولوجيا المستخدمة.

3/ جودة البيئة الداخلية للمؤسسة.

¹فريد عبد الفتاح، النهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 10.
²مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص 69.

4/ جودة البيئة الخارجية المنظمة.

أسباب الاهتمام بالجودة الشاملة:¹

أصبحت الجودة الشاملة من الأساسيات لنجاح الشركات في معظم دول العالم وأخذت ترسخ المفاهيم الأساسية لها، وذلك لما أثبتته تجارب العديد من الشركات وخصوصا في اليابان على وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها و إنتاجيتها وتعزيز وضعها التنافسي في السوق.

وقد تضافرت العديد من العوامل و التي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة وهي:

1/ زيادة حدة المنافسة بين الشركات، وما ترتب عليه ضرورة إنتاج أفضل السلع و بأقل الأسعار، فحتى تثبت الشركات نفسها في هذا السوق التنافسي، كان عليها أن تطبق الجودة الشاملة على السلع و الخدمات التي تقدمها لعملائها.

2/ التنافس على الصعيد العالمي: فقد أدت العولمة إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، وهذا الأمر زاد من مسؤوليات الشركات في تطبيق و تعميق الجودة الشاملة ووضعها في سلم أولوياتها.

3/ ازدياد الاتجاه نحو التخصص.

4/ تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعيا، مثل كوريا الجنوبية، وتايوان و الفلبين، واندونيسيا.

5/ العجز المتواصل في الميزان التجاري الأمريكي كان من الأسباب الأساسية لوضع إستراتيجية أمريكية خاصة بتحسين الجودة.

¹ مأمون سليم الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

المبحث الثاني: محددات الجودة:

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى ماهي الوسائل المستعملة لضمان الجودة الشاملة داخل أي مؤسسة وماذا تحتاج المؤسسة من أجل تطبيق الجودة الشاملة والفرق بين الجودة الشاملة و الإيزو، فقسنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب كما سوف نرى فيما يلي:

المطلب الأول: الأدوات المستعملة في تحديد الجودة الشاملة:

إن المؤسسة التي تتبنى هذا المفهوم تكون مجبرة لوضع برامج وخطط عمل محددة لتحسين وتنفيذ سياساتها ومن أجل تحقيق أهدافها، فلا يمكن تحقيق ذلك إلا بعد دراسة المشكلات التي تعيق التحسين وتحديد أسبابها باستخدام أدوات الجودة الشاملة ، حيث يوجد العديد منها نأخذ الأهم في مايلي:

أولاً: مخطط باريتو:

" الفريد باريتو" رجل اقتصاد ايطالي أجرى دراسات مكثفة عن توزيع الثروة وكيف أن النسبة الكبيرة من الناس يمتلكون جزءا ضئيلا من الثروة، ومنذ ذلك الحين صار التحسين المبدأ الذي يعبر عن التوزيع غير المتساوي للثروة جزءا مكملا للنظرية الاقتصادية، و استخدام مبدأ باريتو في مجال جودة الإنتاج كأحد الوسائل الفنية الفعالة في أنشطة تحسين الجودة وقد عبر عنه د. يوسف جوران أحد أقطاب الجودة في العصر الحديث" المهم قليل و التافه كثير" ويطلق على هذا المبدأ (20/80) .¹

هذا التحليل يركز على المشاكل، وفقا لهذا التحليل هناك مجموعة قليلة من العوامل المسؤولة عن نسبة كبيرة من المشاكل الناتجة عن الشكاوى، حيث يتم تصنيف هذه المشاكل حسب درجات من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية ، و المهم هنا هو تحديد تكلفة كل نوع من الأخطاء الواقعة في عملية الإنتاج من فالمشاكل تُحدث نتيجة في فترة معينة ثم يتم ترتيبها وفقا لأهمية تكاليفها، وتتم ترجمة الأخطاء إلى نسب مئوية ثم ترتب في تمثيل بياني للظاهرة عن طريق الأعمدة البيانية.²

يمكن رسم شكل باريتو بتحفيز الستة خطوات التالية:

¹ محمد رضا شندي، الجودة الكلية و الإيزو بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، مصر، 1996، ص ص 191-192.
² سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج و العمليات، جامعة الاسكندرية، 1998، مصر، ص 384.

1/ تحديد طريقة تصنيف البيانات: المشكلة، السبب، أنواع العيب...الخ.

2/ تقرير أساس ترتيب الخصائص: التكلفة، التكرارية.

3/ جمع البيانات لفترة زمنية معينة.

4/ تلخيص البيانات في تصنيفها و ترتيبها تنازليا (من الأكبر إلى الأصغر).

5/ حساب النسبة المئوية التجميعية.

6/ رسم الشكل و التعرف على القليل المهم.

استخدام شكل باريتو: يستخدم لتحديد و تمييز القليل المهم من المشكلات و أسبابها، وقياس مدى التقدم في حل المشكلات، و تقديم فاعلية الإجراءات التصحيحية. و يستخدم لأهداف التحسين و اتخاذ إجراءات تصحيحية و تقسيم فاعليتها، و بعد ذلك توضح أهداف جديدة للتحسين .

ثانيا: مخطط السمكة:¹

إن معظم المشاكل تدرك في البداية باعتبارها حوادث محددة، ولاستغلال الرغبة في حل المشكلة يجب استخدام الأدوات التي يتم تطويرها من قبل الدكتور (كاورو اشيكواوا) وكما تعرف أيضا باسم مخطط هيكل السمكة أو مخطط السبب و النتيجة، الهدف من هذا المخطط هو معرفة الآثار الغير مرغوبة من قبل القفز إلى الحلول الغير مرضية.

يمكن البدء برسم مخطط هيكل السمكة على لوحة ورقية أو على سبورة و يتم كتابة المشكلة على رأس السمكة و لا بد من تحديد المشكلة بشكل جيد ولا يجب الخلط بين المشاكل الإنتاجية و مشاكل التكاليف و مشكلة الجودة و لا بد من التعبير بشكل جيد عن المشكلة حتى يتم توضيحها ثم تقوم المجموعة بممارسة العصف الذهني لمعرفة الأسباب المحتملة للمشكلة و التي يتم تدوينها على العظام المناسبة و من المهم أن يقوم الأفراد بتدوين كل الأسباب التي يمكنهم التفكير فيها .

¹ ستيفن كوهين ورونالد يارنرد، إدارة الجودة الكلية في الحكومة ، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، مملكة العربية السعودية، 1997، ص ص141-143

ومن ثمة يتم معرفة الأسباب الأكثر أهمية كما يتم تدوين الحلول و مراجعة الأسباب المتعلقة بمشكلات خاصة سوف تبين بشكل كلي أن الأسباب المختلفة تتطلب حلول مختلفة.

إن شكل السبب و النتيجة له تطبيقات محدودة في البحوث، و التصنيع، والتسويق و العمليات المكتبية، وأحد الدعائم الأساسية القوية لهذا الأسلوب هو مشاركة كل عضو في عملية العصف الذهني و تفيد الأشكال في المجالات التالية:

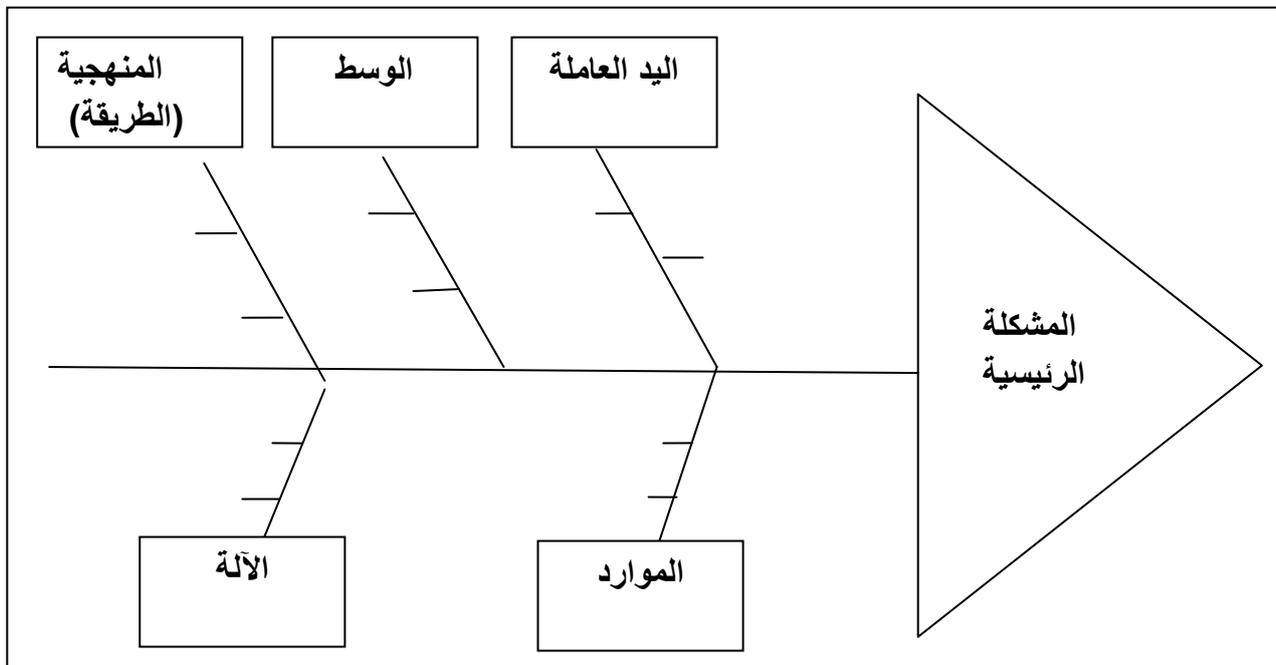
1/ تحليل الحالات و الظروف الحقيقية و الفعلية بغرض تحسين جودة المنتج أو الخدمة مع استخدام أفضل الموارد وبتكلفة أقل.

2/ إزالة المشكلات المسببة لعدم المطابقة و شكاوى المستهلكين.

3/ مقارنة أو مطابقة العمليات القائمة و المقترحة.

4/ تعليم و تدريب الأفراد عن أنشطة اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحي

الشكل رقم: 2.4: مخطط السمكة



المصادر: من إعداد الطالبة

كما نلاحظ الهيكل السابق الذي يشبه شكل السمكة حيث يتم فيه وضع خمس مجموعات تشتمل على أهم العناصر التي يمكن أن تكون المشكلة آتية منها، وبعد رسم هذا الهيكل يتم تصنيف المشاكل الجزئية الداخلة في وقوع المشكلة الرئيسية حسب سبب وقوعها وهذه بعض الأسباب المصنفة في المجموعات الخمس كما يلي:

- المجموعة الأولى : (اليد العاملة) يمكن أن يكون سبب تعطيل العمل مثلاً أو حصول مشكلة بسببه اليد العاملة وهذا راجع سواء لعدم كفاءتها ، القيادة السيئة، الخوف من التغيير، القيادة السلبية أو الساعات الإضافية.

- المجموعة الثانية: (الوسط) حيث يلعب دور في نجاح العمليات أو فشلها بدرجة كبيرة مثل درجة الحرارة أو الرطوبة مثلاً.

- المجموعة الثالثة: المنهجية (الطريقة): هي كيف تمت العملية فيمكن أن هنالك خلل في عدم اتباع المراحل الأساسية للعملية أو التطبيق الغير صحيح .

- المجموعة الرابعة: (الموارد) في بعض الأحيان لا يتم الانتباه للموارد إن كانت جيدة وصالحة أم لا فهذا يسبب عدم نجاح العملية أو أن الكميات الموجودة غير كافية...الخ.

- المجموعة الخامسة: (الآلة) وهنا يكون سبب المشكلة هو الآلة المستعمل في العملية فقد تكون ذات نوعية رديئة أو يوجد فيها خلل لا يسمح لها بالقيام بالمهمة على الوجه الصحيح.

ثالثاً: العصف الذهني:

هذه الوسيلة تهدف إلى توليد أكبر عدد كبير من الأفكار لحل مشكلة ما، حيث يطلب من كل عضو في الفريق لإعطاء فكرة واحدة وتعاد هذه العملية عدة مرات مع كل الأعضاء، ويسجل المشرف على هذه العملية كل الأفكار دون انقطاع أو تعليق على الأفكار ثم يتم ترتيبها حسب أهميتها ويتم أخذ الفكرة الأفضل و الأحسن.¹

هذه الطريقة تساعد متخذي القرار أن يجمعوا عدد كبير من الأفكار من طرف الأعضاء المختارين لها، ويقوم قائد الفريق بكتابة الأفكار في السبورة مع شرح هذه الفكرة و يجب على جميع الأعضاء احترام

¹ صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 157.

أفكار باقي الأعضاء، ليس بالضروري أن يكون رئيس الفريق هو نفسه المدير فهو في الغالب شخص آخر ومن المستحسن أن يكون المدير حيادي أو ضمن أعضاء الفريق، بحيث يعد من الأدوات السريعة فمدته لا تقوت 20 دقيقة، عند الانتهاء من جمع المعلومات يتم تصنيفها وهذا بالتأكيد باستعمال أدوات أخرى التي تقوم بترتيب المعلومات.

رابعاً: المعيار الأساسي أو النموذجي:¹

تُمكن هذه الأداة المؤسسة من مقارنة الأداء المحقق مع أداء المؤسسات الأخرى و المساعدة في تحديد و تجاوز العقبات:

أ/ تحديد عوامل النجاح الحاكمة أو الجودة.

ب/ نحدد بالنسبة لكل عامل نجاح أو هدف مايلي: المنافسون، المؤسسات الغير منافسة و التي لديها نفس المشكلات، المعايير الأساسية الممكنة التي يستخدمها المتعاونون مع المؤسسة، المعلومات المقارنة سواء على المستوى الإقليمي أو على مستوى الدولة.

ج/ القيام بعملية إثارة الأفكار لكل عامل من العوامل السابقة فيما يتعلق بمصادر المعلومات الممكن الاستفادة منها، مثل المكتبات المركزية، مراكز البحوث، الإحصاءات الحكومية، المراجع، المعلومات... الخ.

د/ جمع المعلومات.

هـ/ تقوم بإعداد تقرير منتظم عن الاتجاهات للتأكيد من أن المعلومات قد قُدمت بطريقة مفيدة إلى العملاء.

و/ المراجعة المنتظمة لتحديد معايير المعلومات الجديدة و مراجعة دقة معلومات هذه المصادر.

¹ جون مارش، إدارة الجودة الشاملة الجزء الثالث عبد الفتاح السيد النعاني، مركز الخبرات المهنية الإدارية، القاهرة، 1996، صص 49-51.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة:

وضع الدكتور إدوارد ديمينج أربعة عشر قاعدة لتطبيق نظريته، و يعول عليها لفهم الجودة الشاملة والتي لو طبقتها المؤسسات تتوجه تلقائيا نحو الجودة الشاملة، وهذه القواعد كالتالي:¹

أولاً: تحديد مجال التحسين المنتج أو الخدمة:

وهنا يتحتم على المنشأة وضع خطة محددة وواضحة للبحث باستمرار عن التحسين و التطوير المطلوبين في منتجاتها و خدماتها ويجب أن تشمل الخطة على البحث عن كل ما هو جديد في مجال العمل.

ثانياً: تبني فلسفي الجودة الشاملة:

يجب أن يكون مبدأ الجودة الشاملة هو المبدأ الجديد الذي يجب على المؤسسة أن تتبناه و تضعه نصب عينها وأن يكون هو المعتقد الأساسي لا أن يكون شعاراً ترفعه المؤسسة من وقت لآخر كما يجب تعليمه لجميع العاملين في المؤسسة بما في ذلك العاملين في المستويات الإدارية العليا، وذلك لتغيير نمط وأسلوب المؤسسة.

ثالثاً: تقليص الوقت المخصص للمراجعة و الرقابة:

الجدير بالذكر أن الرقابة على النوعية عادة ما تكون بعد الانتهاء من عملية الإنتاج و إخراج المنتج النهائي، وبمعنى آخر أنه على المنشأة التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة و الاعتماد على عدم التوقف عن استمرارية التحسين.

رابعاً: اختيار المواد الجيدة بصرف النظر عن السعر:

يجب أن تكون عملية اختيار العروض معتمدة على أفضل العروض المقدمة ليست على أقل سعر كما هو معمول به معظم المؤسسات التقليدية، ويفيد الدكتور إدوارد ديمينج بأن اختيار العروض على السعر الأقل ليست لها معنى بدون قياس للجودة المقدمة للعميل، لذا الأسلوب الحديث في الوصول إلى أفضل عرض للمواصفات على أعلى مستوى يطلبه العميل.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص28-32.

خامسا: التحسين المستمر:

وضع ديمنج عجلة سمية بعجلة التحسين المستمر وفيها يتم عرض الإجراءات و الأعمال باستمرار و مراجعتها و تحسينها بشكل دائم و المستجابة لمتطلبات العملاء و تلبية رغباتهم من مدى رضاهم على المنتج من سلع وخدمات.

لقد رأيناها سابقا سوف نتطرق فقط إلى معنى كل حرف من حروفها:

1/التخطيط : يعتبر بمثابة البداية، حيث يتم استخدام أدوات الجودة الشاملة لتحديد الفرصة لتحسين العملية، فنعرف المشكلة، ونحدد العميل، ونفهم أي خصائص الجودة الهامة في العملية محل البحث.

2/التنفيذ: هنا تقوم المنظمة بإعداد الحلول لتحسين العملية وعندما يتم الموافقة على أحد هذه الحلول، يتم إعداد جدول زمني لتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق عملية التحسين، وبالطبع يكون العمال قد تدرّبوا جيدا على إتمام عملية التحول إلى العملية الجديدة.

3/المراجعة: فبعد تطبيق العملية الجديدة يجب أن نحدد ما الذي حدث فعلا أثناء التطبيق، فأثناء التخطيط و التنفيذ نكون أعددنا توقعات لكيفية أداء العملية بعد الموافقة على التغيير و تطبيقه.

4/التصرف: وهنا نقوم بإدخال تحسينات العملية الناجحة واعتبارها معيارا للعمل، وهذا النجاح يطبق على العمليات الأخرى المماثلة، ثم نطرح السؤال التالي " ما الذي يجب علينا فعله بعد ذلك؟"

سادسا: تطوير برامج للتدريب:

يكون ذلك بفتح تدريبية سواء كانت على رأس مال العمل أو خارجية وذلك لفتح المجال للعاملين في المنشأة بكفاءة مستوياتهم على التدريب على مبادئ و أفكار وأدوات وطرق تطبيق الجودة الشاملة.

سابعا: تبنى القيادة الجيدة:

يجب على كبار المسؤولين في المؤسسات الاهتمام بالقيادة الجيدة التي تدير الأعمال كما يجب حثهم للتغلغل في معانيها و الدخول في أساسها وذلك عن طريق خلق ثقافة موحدة عن الجودة الشاملة منها.

ثامنا: الابتعاد عن الخوف من التغيير:

وذلك بمنع الخوف و خلق الثقة وجو التغيير و التحديث حيث يشعر العاملون بالأمان حتى يمكن تقديم أفكار جديدة، إن محاسبة العاملين على كافة الأخطاء التي تحدث منهم من شأنه أن يبيث روح الخوف في تحمل المسؤولية وبالتالي عدم العمل، لذا فإن على القيادة أن تتبنى مبدأ تحسين الثقة لديهم، ويجب على الإدارة أيضا فتح باب التساؤلات و الإجابة على جميع استفسارات العاملين.

تاسعا: إزالة الحواجز بين الأقسام:

يتحتم على الإدارة العليا أن تفتح مجالات الاتصال و الحوار الدائم بين الإدارات و الأقسام المختلفة في المؤسسة، حيث أن الاتصال الغير جيد بين الأقسام و الإدارات يسبب عدم توفر المعلومات الخاصة بالتحسين و التطوير.

عاشرا : الالتزام بالموضوعية:

يجب على الإدارة العليا في المؤسسة منع الشعارات و الأهداف غير ذات الفائدة حيث أن عدم تحقيق مثل هذه الشعارات تؤثر في نجاح جهود العاملين للتوصل إلى عدم الجودة المطلوبة وبالتالي تؤدي إلى إحباط شامل للعاملين وما يترتب على ذلك من سلبيات.

حادي عشر: التركيز على الكيف و ليس الكم:

إن تحديد إنتاج العاملين في المؤسسة له مردود عكسي على العاملين من جهتين الأولى أن ذلك يعطل الرغبة في العمل بزيادة أهداف المحددة الأخرى وهي انه يؤدي إلى إحباط بعض العاملين الذين لا يستطيعون الوصول إلى الأهداف الموضوعية نظرا لضعف إنتاجيتهم لذا فإن التركيز على النوعية في الابتكار أفضل بكثير من الكمية فهذا ما يساعد على إبداع العاملين في الابتكار و التجديد والتطوير و التحسين المستمر.

ثاني عشر: تقدير عمل الغير:

يجب على المسؤولين في المؤسسة تبني عمل العاملين في المؤسسة مهما صغر ذلك العمل حيث أن تشجيع العاملين هي من الأعمال من شأنها نشر حب الأداء و التطوير و الابتكار لكل ما هو جديد و يخدم صالح العمل من اجل رضا العميل.

ثالث عشر: تأصيل التدريب في العمل و تشجيعه:

يجب تشجيع مبدأ التدريب لدى العاملين من قبل الإدارة العليا و تتميته لدى العاملين، فهذا المبدأ له الفضل في أداء العمل و تحسين الإنتاجية.

رابع عشر: العمل الجماعي:

يجب بث فكرة العمل الجماعي وروح الفريق الواحد بين جميع العاملين في المؤسسة وذلك لتحقيق هدف التحول إلى نظام الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: الفرق بين الجودة الشاملة و شهادة الايزو 9000:

يوجد كثير من المفاهيم المختلفة حول الجودة الشاملة و شهادة الإيزو، ومنه أردنا التطرق لهذين المفهومين وما العلاقة أو الفرق بينهما، نبدأ بتعريف صغير عن شهادة الإيزو .

أولاً: تعريف الإيزو 9000 (ISO) :¹

هي عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 تحدد هذه السلسلة وتصنف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكيد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات و توقعات العملاء.

إن الجودة الشاملة في منظور إداري يختلف من منظمة لأخرى و تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء و يمكن اعتبار التخطيط لتقييد العمل بشهادة الإيزو هو بداية لتطبيق الجودة الشاملة مستقبلاً .

¹ عبد الرحمن توفيق، منهج الجودة الشاملة مواصفات الجودة، الجيزة، 2013، ص 138.

هناك جوانب في الجودة الشاملة غير متوفر في الإيزو و هناك ما في الإيزو لا تشمل عليه الجودة الشاملة، فالجودة تهتم بكل تفاصيل العمل و العمليات و الأنشطة داخل المؤسسة وعلى جميع الجوانب الفنية و الإدارية، أما الإيزو تركز على الأمور الفنية و الإجرائية في العمل فقط.

الإيزو: هي اختصار لكلمة الهيئة الدولية للمواصفات القياسية، وأقرت الهيئة الدولية للمواصفات القياسية سلسلة الإيزو.

كنموذج للجودة الشاملة و التي تعني مشاركة و مساهمة الإدارة العليا بمختلف وظائفها في وضع سياسة أهداف الشركة وكذلك تحديد الوسائل لتحقيق وتنفيذ هذه السياسة و الأهداف .

وتحتوي سلسلة الإيزو على:

9000: هي مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار و تطبيق نظام الجودة الشاملة.

9001: هي نموذج للجودة الشاملة في التصميم و التطوير و الإنتاج والتركيب و الخدمات.

9002: هي نموذج للجودة الشاملة في الإنتاج و التركيب و الخدمات.

9003: هي نموذج للجودة الشاملة في الفحص النهائي و الاختبار .

9004: هي إرشادات عامة لنظام الجودة الشاملة.

ثانياً: شروط تحقيق الجودة الشاملة و الحصول على شهادة الإيزو:

يتحقق نظام الجودة الشاملة و الحصول على شهادة الإيزو و المحافظة على النظام من خلال النقاط التالية:¹

1/ الفهم الكامل للمواصفات القياسية الدولية.

2/ التفسير الدقيق لكل النقاط داخل هذه المواصفات .

3/ الفهم الكامل لرغبات العملاء.

¹ عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، صص 138-140.

4/ مقارنة الوضع الحالي للمؤسسة بمتطلبات نظام الجودة الشاملة.

5/ إنشاء مستندات طبقا لمتطلبات نظام الجودة الشاملة.

6/ مشاركة ومساهمة كل العاملين في المؤسسة في تطبيق النظام.

7/ التدريب المستمر لجميع المستويات في النشأة لتحسين وتنمية المهارات.

ثالثا: خصائص الجودة الشاملة و الأيزو و الفرق بينهما:

الذي يتضمن بعض الخصائص و الميزات المتعلقة بكل من الجودة الشاملة و الأيزو 9000 التي تمكنا من معرفة كل مفهوم ما يشتمله كل مفهوم و إجراء لمحة من كل منهما في الجدول التالي بعض الفروقات بين الجودة الشاملة و الأيزو 9000:

الجدول رقم: 2.1: خصائص وميزات الجودة الشاملة و الأيزو 9000:

الإيزو 9000	الجودة الشاملة
<ul style="list-style-type: none"> - ليس من الضروري التركيز على المستهلك. - لا ترتبط بإستراتيجية موحدة. - تهتم بالتركيز على النظم الفنية و نظم الإجراءات. - مشاركة العاملين ليس ضروريا. - لا يلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها مجرد قرار. - يمكن أن يكون التركيز جزئيا. - قسم الجودة هو المسئول عن الجودة. - من الأنسب كثيرا الاحتفاظ بالأوضاع على ما هي عليه. 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز المطلق على المستهلك. - ترتبط بإستراتيجية الشركة. - تهتم بالتركيز على الفلسفة و المفاهيم، والأدوات، و الأساليب. - التأكيد على مشاركة وحماس العاملين. - تحسين مستمر، وتعميق لمفهوم الجودة الكلية، و عملية لا تنتهي. - تعني بالمنظمة ككل بجميع إدارتها ووظائفها ومستوياتها - تتضمن وتشمل على تغيير الثقافة و العمليات.

المصدر: محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي و العمليات مدخل التحليل الكمي، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008، ص 208.

تسعى المنشأة لتطبيق نظام الجودة الشاملة للحصول على شهادة الإيزو للأسباب التالية:¹

- 1/ ثبت بالتجربة العالمية أنه من أحسن النظم التي تؤدي إلى رفع مستوى المؤسسات.
- 2/ تطبيق نظام الجودة الشاملة يضمن للمؤسسة وجود نظم ولا يمكن الاعتماد على الأشخاص.
- 3/ مطلب رئيسي للعملاء ولن يتم التصدير بدون الحصول على هذه الشهادة.
- 4/ المنافسة العالمية الشديدة تستوجب الحصول على هذه الشهادة حتى تستطيع أن تصمد في السوق العالمي.
- 5/ يمكن زيادة المبيعات.
- 6/ التوفير في تكلفة المنتج عن طريق منع تكرار حدوث العيوب.
- 7/ مكانة المنشأة Prestige.

فيجب معرفة الحقائق التالية:²

- 1/ أن الإيزو ليست نظاما لإدارة الجودة الشاملة وإنما هي نظام لضمان و توكيد الجودة، الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام الجودة الشاملة.
- 2/ أن الشروع بتطبيق مبادئ و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الإيزو، حيث أن المنظمة التي تقوم بتطبيق نظام الجودة الشاملة لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على الإيزو.
- 3/ أن تطبيق نظام الإيزو بشكله الحالي لا تعني بالضرورة تطبيق نظام الجودة الشاملة، ولكن تطبيق الإيزو سيؤدي حتما إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام الجودة الشاملة.
- 4/ عل الرغم من وجود اختلافات بين الإيزو ونظام الجودة الشاملة إلا أن هنالك تشابه كبير بينهما.

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 145.

² مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 256.

5/ أن الاختلافات بين الإيزو الجودة الشاملة لا تعني أن هناك قصورا معيناً في نظام الإيزو، فهذا النظام يوفر معياراً مهماً للنشاطات و العمليات التي تتم داخل المؤسسات لضمان و توكيد الجودة.

ومما رأيناه أن الجودة الشاملة و الإيزو هما مفهومان مكملان لبعضهما ومتداخلين مع بعضهما، حيث أن تبني الجودة الشاملة يستدعي أولاً تأكيد الجودة في المنظمة وأن العمليات المنجزة أو المنتجات المخرج ذو كفاءة و قدرة على إشباع رغبات العملاء وأنها تمت في مجالها الصحيح، هذا من جهة ومن جهة الأخرى فإن الحصول على الجودة المطلوبة وتأكيداً بشهادة الإيزو يستدعي عمل المنظمة أو تبنيها الجودة الشاملة، فيمكن الحصول على الإيزو بدون تبني الجودة الشاملة، ويمكن تبني الجودة الشاملة دون الحصول على الإيزو، أو يمكن تبني الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الإيزو.

خلاصة الفصل الثاني:

وفي نهاية هذا الفصل نقوم بتلخيص ما رأيناه وما هي أهم النقاط الموجودة فيه، هناك العديد من الدراسات المهمة حول الجودة الشاملة و التي تؤكد أنها مهمة في المؤسسة، حيث أن الجودة الشاملة تهتم بتكامل جميع المرافق في المؤسسة واستغلال روح التعاون في تحسين عمل المؤسسة وتطوير منتجاتها وهذه الطريقة تعتمد على عمل الإدارة بالدرجة الأولى وتأثيرها على العمال بالطريقة الإيجابية كالتحفيز

أو الحث على العمل الجماعي وتنمية روح المسؤولية على العمل أي إنجازه بالطريقة الصحيحة، وتدريب كل فرد على مراقبة عمله والتدقيق فيه وتفاذي وقوع الأخطاء في العمل.

هذا النظام يستدعي جهود من الإدارة وتهيأت المجال لاستغلال الجودة الشاملة في تحقيق التنافس وكسب أكبر حصة في السوق لأنها تساعد المنظمة في زيادة جودة المنتج و زيادة الكفاءة و تستطيع تبرير عملها بشهادة الإيزو لتحصل على ثقة العملاء، حيث أن الجودة كما رأينا تؤدي إلى الحصول على الإيزو والحصول على الإيزو يسهل الطريق للتبني الجودة الشاملة .

فالجودة الشاملة قبل تطبيقها تحتاج لتركيز على بعض العناصر التي تعتبر أساسية ومبدأ من مبادئ الجودة الشاملة، وهذا يقلل من العيوب و تفاديها.

وحسب الدراسات الحاصلة منذ القدم هناك العديد من الأساليب و الأدوات الموضوعة من طرف خبراء و باحثين في الجودة الشاملة التي تعمل على تأكيدها وجمع المعلومات اللازمة للحلول أو المشاكل وكيفية تفاديها و حلها.

الفصل الثالث

مقدمة الفصل الثالث:

دائماً يبقى الجزء النظري بعيداً عن الحقيقة الواقعة في المؤسسات لذا بعدما تعرفنا على ما هو معروف حول المفاهيم كان من الواجب البحث عن بعض الحقائق المتعلقة بمتغيرات موضوعنا للوصول إلى الهدف المطلوب وهو إيجاد العلاقة التي تربط وظيفة الإنتاج بالجودة الشاملة في هذه المؤسسة الإنتاجية، ومنه رأينا أن وسيلة الاستبيان في عملية البحث ستكون الطريقة الأنجع لمعرفة المعلومات المهمة وتقديمها في شكل خلاصة يمكن الاستفادة منها.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: يعطي نظرة عامة عن المؤسسة و نشأتها وهيكلها.

المبحث الثاني: نسلط فيه الضوء على كيفية سير عملية الإنتاج و الجودة في المؤسسة.

المبحث الثالث: يحتوي معايير الدراسة من كل جهاتها ومناقشة بيانات محاور الاستبيان.

المبحث الأول: التعريف بملبنة الأوراس

نظرا للمكانة الاقتصادية للملبنة و الدور الذي تلعبه في توفير المادة الأساسية، سنحاول تقديمها في ثلاثة مطالب شاملة عن تعريفها وظيفتها ، أهدافها، نشأتها، وحتى نقط قوتها وضعفها.

المطلب الأول: تقديم المؤسسةاولا:نشأة المؤسسة:

تمثل الصناعة الغذائية أحد القطاعات الاقتصادية التي توليها الدولة أهمية كبرى لما لها من دور في تلبية الطلب الوطني على المنتجات الغذائية وكذا تشغيل نسبة كبيرة من اليد العاملة، وصناعة الحليب من بين الصناعات الغذائية التي ازداد اهتمام الجزائر بها عام بعد الاستقلال، فبعد أن ورثت عن المستمر الفرنسي، ثلاث تعاونيات للإنتاج: تعاونية الشرق، تعاونية الغرب، تعاونية الجزائر.

في هذا العام بذات تم إنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته، حيث كان عبارة عن وحدة وطنية مركزية لها عدة فروع في الشرق و الغرب وفي الوسط، وبعد ظهور عدة مشاكل أعاققت السير بجميع فروعها الموزعة عبر الوطن الأمر الذي دعا إلى إعادة هيكلته حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة دواوين جهوية وذلك في 1981هي:

_الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للشرق.

-الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته الوسط.

-الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للغرب.

لقد تأسس الديوان الجهوي الشرقي للحليب ومشتقاته بموجب المرسوم رقم:81/352 المؤرخ في 12/19/1981 ومقرها في مدينة عنابة، والذي يتكون من عدة وحدات في الشرق منها ملبنة الأوراس-باتنة- كانت ملبنة الأوراس في السابق تابعة للديوان الجهوي الشرقي للحليب ومشتقاته، أما الآن فيعود القرار فيها للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب، بدأ التفكير في إنشاء ملبنة الأوراس من أجل تغطية السوق الشرقية للبلاد، التي كانت تشهد نقصا فادحا في هذه المادة الأساسية في ذلك الوقت، وبمساعدة الديوان الوطني وبعد البحوث و الدراسات التقنية التي قام بها خبراء أجانب من الشركة الفرنسية للحليب ومشتقاته آنذاك

تأسست ملبنة الأوراس سنة 1984 وتم وضع حجر الأساس لها سنة 1986 وقد دامت مدت الأشغال بها 5 سنوات.

ثانيا: البطاقة التعريفية للملينة:

تعريف ملبنة الأوراس:

ملبنة الأوراس تأسست سنة 1991، هي مؤسسة صناعية غذائية متخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته، وتوزيعه عن طريق الخواص على مجموعة من المناطق المحلية و المجاورة منها: بسكرة، وادي سوف، ورقلة، تبسة، وجزء من خنشلة وتستمد موادها الأولية من مؤسسة (ميك التجارية) ويقدر رأس مالها ب: 250.000.000 دج.

1/ الموقع الجغرافي:

تقع ملبنة الأوراس في المنطقة الصناعية (كشيدة) بمدينة باتنة على بعد حوالي 4 كم من وسط المدينة بمساحة إجمالية تقدر ب39439 متر مربع منها 7340 متر مربع مغطاة وهي مقسمة إلى البنايات:

- بناية الإنتاج تتربع على 4280 متر مربع.
- بناية خاصة لتخزين الحليب تتربع على 900 متر مربع.
- بناية اجتماعية تتربع على مساحة 720 متر مربع.
- ومساحة تقدر ب720 متر مربع ليست مغطاة خاصة بتخزين المادة الدهنية.

2/ الإنجاز:

مدة الإنجاز كما ذكرنا سابقا استغرقت خمسة سنوات حيث انطلقت فترة الاستغلال سنة 1986 وقد تولته من طرف شركة وطنية.

- البناية من الخارج تمت من طرف شركة وطنية.
- عملية تجهيز الملينة بالآلات و المعدات قامت بها الشركة الفرنسية Alfa-laval.
- عملية مراقبة الأشغال بالوحدة قامت بها المؤسسة دراسة الحديد و الصلب وهي مؤسسة وطنية.
- الاسمنت و الكهربائية وتولته مؤسسة ENSID.

وكانت سنة 1990 سنة انتهاء الأشغال بالوحدة وانطلقت عملية الإنتاج في 7 أكتوبر 1991 حيث قدر عدد العاملين: 163 عامل.

ثالثاً: أهداف ملبنة الأوراس:

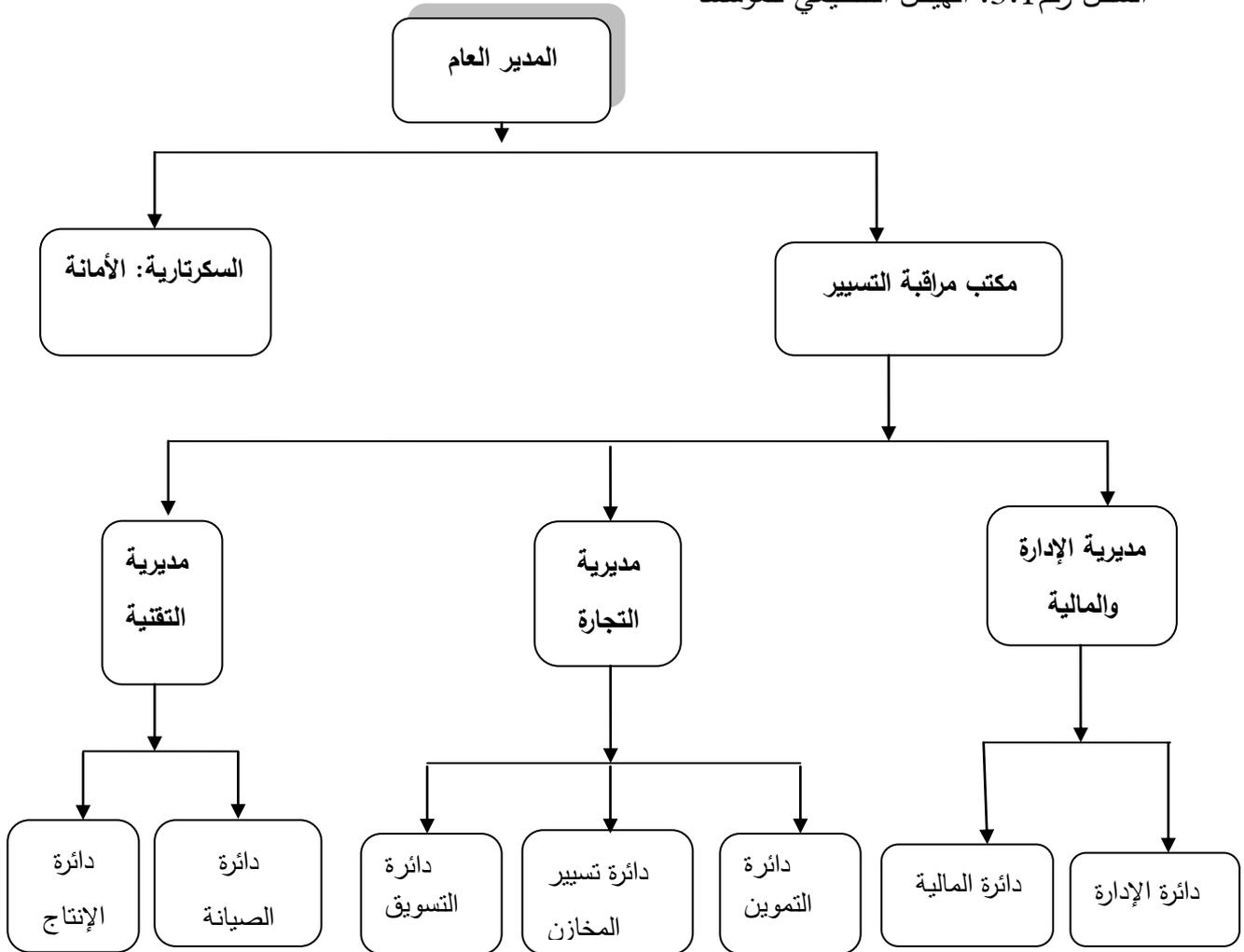
بما أن الحليب مادة غذائية ذات استهلاك واسع ومطلوب من طرف المواطنين بشكل كبير، فقد رسمت ملبنة لأوراس لنفسها أهداف ترمي لتحقيقها:

- تسعى الملبنة بالدرجة الأولى أن يكون لكل مواطن 100 لتر في العام .
- محاولة القيام بالتنبؤ و التوقع في مجال التسويق بعد ارتفاع الأسعار الذي أنجر عنه نقص في الطلب وخاصة بالنسبة للجبن.
- توسيع المصنع وتطوير نوعية الإنتاج فيم يخص الجبن.
- تلبية كل احتياجات المستهلكين في الأوقات المناسبة .
- توسيع نطاق التوزيع.
- كسب رهان السوق وتوفير منتج الحليب وتنويع منتجاتها لمواجهة للسوق المحلية و إلى عدد من الولايات المجاورة.
- كما تسعى إلى تقليص فاتورة استيراد مسحوق الحليب من خلال الاعتماد أكثر عل حليب البقر الطازج وتطوير شعبة الحليب محليا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لملبنة الأوراس:

يساعد الهيكل التنظيمي عل تحديد العلاقات بين أفراد المؤسسة كما يساهم في توضيح مسؤولياتهم و السلطات المفوضة لكل فرد منهم، ويبين الشكل الآلي الهيكل التنظيمي لملبنة الأوراس:

الشكل رقم 3.1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: معطيات المؤسسة.

ومنه سوف نرى باختصار مهمة كل دائرة في ما يلي:

1/ المدير العام: تعتبر المحرك الرئيسي للوحدة وتمكن مهامها الرئيسية فيما يلي:

المحافظة على السير الحسن للمؤسسة و العمل على تحقيق الأهداف المتفق عليها.

وتقوم السكرتارية العامة ب:

- المحافظة على أسرار الملينة.
- تسجيل وتنظيم البريد الوارد و الصادر
- تنسيق مواعيد الاجتماعات مع إطارات في الملينة أو مع العملاء الخارجيين.

2/ مكتب مراقبة التسيير: هذا المكتب له علاقة بكل الدوائر المتواجدة في الوحدة ومهمتها الأساسية هي مراقبة تسيير الدوائر على أحسن وجه، وترد إلى رئيسها تقارير شهرية حول التسيير في كل الدوائر ويقوم بتحليلها ويقدم حولها اقتراحات أو تعديلات المتعلقة بالأخطاء المرتكبة من أجل التسيير الحسن للوحدة، ويتفرع عنها : الإدارة و المالية، التسويق، المديرية لتقنية.

3/مديرية الإدارة والمالية: وتتكون من الإدارة العامة ودائرة المالية

3.1 /دائرة الإدارة العامة: تعتبر الهيئة العليا في الوحدة مهمتها الإشراف على ما يتعلق بالإدارة من

توظيف، ترقية، تكوين، حل النزاعات، تسيير الأجور... الخ وتنظم المصالح التالية :

- مصلحة المستخدمين: تهتم بجميع مصالح الموظفين وحالاتهم الاجتماعية كالترقية الضمان الاجتماعي، الاهتمام العامل.

- مصلحة الأجور: تقوم بإعداد لبطاقة للعمال وملف تكوينهم، مراقبة الحضور اليومي مع الاهتمام بالغياب، وإصدار شهادات العمل.

- مصلحة التكوين: تقوم بتكوين الإطارات و الرفع من كفاءتهم ورفع قدرات العمل.

- مصلحة العتاد: تهتم بتوفير وسائل النقل للعمال وكذلك للمنتجات وصيانتها.

- مصلحة الوسائل العامة: توفير مستلزمات المؤسسة (أدوات، مكاتب، أوراق).

- مصلحة النزاعات: تهتم بحل الخلافات داخل المؤسسة أو خارجها.

3.2/دائرة المالية و المحاسبة:

تعتبر هذه الدائرة طرف مهم في المؤسسة وتضم المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة العامة: تقوم بمراقبة كل الوثائق كل سنة، تسجيل الإهلاكات و المئونات كل سنة،

تسجيل الضرائب و الرسوم ومختلف عمليات الضمان و الهيئات الاجتماعية، تشكيل الميزانية الختامية،

مراقبة وتحليل عناصر لميزانية الختامية حساب بحساب، إعداد الميزانية السنوية، تحويل الميزانية الختامية

و الميزانية السنوية إلى مصلحة الإدارة العامة.

- مصلحة المالية: تقوم بإعداد الموازنات النقدية، الاهتمام بجميع النفقات و الإيرادات التي تحدث على

مستوى الوحدة، مراقبة الفواتير ومدى مطابقتها مع إذن الاستلام، إعداد الشبكات لتسديد فواتير الموردين،

إعداد حالة البنك.

تعد المصلحة المالية الخطوة الأولى لدراسة كل العمليات المالية التي تقوم بها الوحدة وبعد ذلك ترسل إلى

المصالح الموالية.

- **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تهتم هذه المصلحة بحساب التكاليف و سعر التكلفة لكل منتج كذلك تهتم بمحاسبة المواد ، حيث تقوم محاسبة المواد بمتابعة العمليات المتعلقة بحركة المخزون، و التأكد من صحة وثائق المستهلك في هذه المواد و اللوازم المستعملة، أما تحليل التكاليف تهتم بتحديد سعر المنتجات وإعداد التصريحات الجبائية المتضمنة للضرائب و الرسوم.

4/ مديرية التسويق: تنقسم إلى:

4.1/ دائرة التموين: وتعمل على ضمان التموين للمبنة بما تحتاجه من المواد الأولية وغيرها من اللوازم كقطع الغيار خاصة بالتجهيزات وهي تضم مصلحتين:

- **مصلحة المشتريات:** وظيفتها تكمن في حالة إصدار طلب الشراء من إحدى الدوائر فهي تقوم بالاتصال بالموردين بعد موافقة مجلس الإدارة، تحرير محضر الشراء من طرف لجنة الصفقات في اقتناء استثمار ساهم في إنتاج منتج غير خاضع للرسم فان الوحدة تستفيد من شهادة الشراء في إدخالها في ملف المشتريات ، الفيان بعملية الشراء و التكفل بعملية النقل و الاستلام " الفاتورة".

- **مصلحة تسيير المخازن:** يهتم هذا القسم بكل المخزونات التي تتعلق بالإنتاج إذ يقوم بتخزين المنتجات و الحفاظ على سلامتها وعلى نظافة المخزن، و شحن الحليب ومشتقاته في شاحنات المبنة أو شاحنات الزبائن.

تنفرد هذه المصلحة على مخزن قطع الغيار ومخزن الموارد الأولية و المعليات.

4.2/ دائرة التسويق: تعتبر من أهم الدوائر في أي مؤسسة اقتصادية مهمتها تسطير برامج تجارية وإيجاد طرق لتنفيذها وتتكون من أربعة مصالح:

- **مصلحة البيع:** مهمتها العمل على التسويق كل المنتجات بعد خروجها عبر سلسلة من المراحل الإنتاجية وتنفيذ القرارات بشأن عملية البيع.

- **مصلحة البرمجة:** تقوم باستلام طلبات الزبائن وتقوم ببرمجة سلعهم وفق شروط العملاء وكذا شراء منتجات لا تنتج بالوحدة وإعادة بيعها مثل: الياغورت، الجبن، كما تقوم بإعداد برامج التوزيع.

- **فرع تسيير المخازن:** يقوم بتخزين المنتجات النهائية (لبن وحليب) بينما الحليب المبستر فيشحن من الورشات مباشرة.

- **فرع الفاتورة:** يتم على مستوى هذا الفرع استلام وصل الطلب مع تحرير وصل تسليم، وبعد التأكد من البضاعة يقوم المفوتر بإعداد الفواتير للعملاء.

5/ المديرية التقنية: تتدرج تحتها ثلاث دوائر وهي :

5.1/ إدارة الصيانة: الدور الأساسي لهذه الدوائر هو صيانة و إصلاح الآلات وتضم أربعة مصالح هي مصلحة الكهرباء، مصلحة الميكانيك، مصلحة المناهج، مصلحة وسائل الطاقة.

5.2/ دائرة مراقبة النوعية: وهي مختصة بمراقبة جودة المنتج ونوعيته في الملبنة، منذ حصول الموافقة على الإنتاج و الحصول على المواد الأولية وبعد عملية الإنتاج إلى غاية الحصول على المستوى النهائي وتصريفه إلى المستهلك وتتكون هذه الدوائر من مصلحتين هما : مصلحة الفيزوكيميائية، ومصلحة المراقبة البكتيريولوجية.

5.3/ دائرة الإنتاج:

هي العمود الفقري في الملبنة و لها علاقة مع جميع الدوائر من مهامها التسيير التقني لورشات الإنتاج (الآلات) و التسيير الإداري لعمال الورشات (في إطار العطل، الحوادث) لدائرة الإنتاج هي تضم أربعة و رشات:

- ورشة تحضير الحليب.

- ورشة تعبئة حليب الأكياس.

- ورشة التنظيف.

بالنسبة لورشة تعبئة الياغورت ومشتقاته فهي متوقفة بسبب المنافسة الحادة كم طرف الخواص.

المطلب الثالث: دراسة بيئية لملبنة الأوراس

في هذا المطلب اخترنا طريقة **SWOT** وهو من أدوات تحليل بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية.

وإن مصطلح **SWOT** هو ملخ للحروف لأربعة كلمات، كما هو موضوع في الشكل التالي:

الجدول رقم 3.1: تحليل SWOT

Strangths	نقاط القوة/ داخل المنظمة
Weaknesses	نقاط الضعف/ داخل المنظمة
Opportunités	الفرص/ في البيئة الخارجية للمنظمة
Threats	التحديات/ في البيئة الخارجية للمنظمة

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، الطبع الأولى، دار

المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 130.

إن هذا التحليل هو أسلوب مصمم للمساعدة لأنه يمثل التعرف على ما تتمتع به المؤسسة من قوى داخلية، وكذلك ما يواجهها من نقاط الضعف، وكذلك الفرص و التهديدات. إن هذا التحليل هو إطار رسمي التميز وتأطير النمو للمنظمة، وأنه يطور مداخل تمثيلية لقوة و الضعف الداخلية و التهديدات، و الفرص الخارجية.

1. نقاط القوة: تتمثل في الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى المنظمة، وكذلك القدرات الإنتاجية و التكنولوجية، و المهارات و الخبرات التنظيمية، الإدارية، التسويقية... الخ والتي تمثل التفوق في الصناعة و السوق و التي يعبر عنها بالميزة التنافسية.

2. نقاط الضعف: وهي التي تمثل معوقات ومشاكل داخلية تؤثر على قدرة المنظمة في استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، فالضعف التنظيمي، وقلة المواد المادية، وعدم كفاءة العاملين وخبرتهم... جميعا نقاط تؤثر على استغلال الفرص البيئية.

3. الفرص و التهديدات: فإنها تمثل تطورا أو شروط خارجية في البيئة التي لها نتائج ايجابية أو سلبية وذلك استنادا لطبيعة الفرص و التهديدات، وقدرة المنظمة على التعامل معها. وإن التهديدات تمثل خطرا على استقرار المؤسسة واستغلال الفرص، وكذلك على بقائها وربحيتها.

وفيما يخص المؤسسة ميدان دراستنا (ملبنة الأوراس) قمنا بتطبيق هذه الطريق عليها لفهم أهم النقاط التي تمثل لها نقاط قوة أو ضعف والتهديدات و الفرص المتاحة.

نقاط القوة للمؤسسة:

- تعد ملبنة الأوراس من المؤسسات الإنتاجية القديمة التي تعرف إقبال كبير من طرف مواطني ولاية باتنة وحتى مجاورها، حيث تقوم بتغطية شبه كاملة لهذه الولاية، كما صرح رئيس قسم التسويق أنهم يحتلون نسبة 90% في هذه الولاية حسب المبيعات في مادة الحليب المبستر و مشنقاته. من هذه النسبة المعتبرة للمبيعات أو الجزء المحتل من السوق نستنتج أن الملبنة لها مكانة في السوق ومكانة في عقول المستهلكين .

لدى المؤسسة سيولة معتبرة تمكنها من تمويل إنتاجها من جهة وتوسيعه أيضا وتغطية كل مصاريفها من جهة أخرى.

من حيث العمل فهو يسير في أحسن حال مع وجود عدد كبير من العمال الذي يصل إلى 163 عامل بكل المراكز وكل المستويات.

- تتعامل المؤسسة مع مجموعة معتبرة من الموردين لمادة حليب البقر المجمع من المناطق المجاورة و الذي يعتبر الأحسن من حيث صحة المستهلكين، واعتباره وسيلة تمكن المؤسسة من التخلص من الاستيراد وتوجه لتتوجع لتتوجع إنتاجها و النهوض باقتصادها في حال ما إذا صادفت نقص في المادة الأولية الداخلة في تكوين الحليب.

- الأسواق التي تغطيها معظمها تحتل فيها نسب معتبرة فمثلا ولاية بسكرة تحتل فيها تقريبا نسبة 75%، أما باقي الولايات فهي تغطي حوالي 41 % .

- كل ما تنتجه المؤسسة يوزع بعد انتهاء عملية الإنتاج مباشرة حيث أن المنتجات غير قابلة للتخزين وجد حساسة ، لذلك المؤسسة تقوم بالإنتاج دون توقف ليس لأجل التخزين بل تقوم بإنتاج الكميات المطلوبة في السوق، حيث أن الملبنة تلاحظ تزايد في كميات إنتاجها.
-السعر المقنن يساعد الملبنة على تسويق منتجاتها دون عناء أو تحملها لتكلفة الإشهار.

نقاط الضعف للمؤسسة :

- تعرف المؤسسة بعض النقائص التي تعيق عملها وقد تكون سبب في تراجع ريادتها، فبرغم من قدم المؤسسة إلا أنها لم تتمكن من توسيع إنتاجها مقارنة مع منافسيها الجدد ولم تقم بتتويع تشكيلة منتجاتها.
- تقتقر المؤسسة إلى وجود نظم تكنولوجية تساعد على تسهيل تواصل المعلومات بين كل المصالح، مما يجعل عملهم الإداري جد بطيء.

- عدم تواصل المؤسسة مع مستهلكيها مما يجعلها غير متأكدة من رضاهم على المنتجات، إذ أن مسؤولية المؤسسة تنتهي عند خروج المنتجات من الملبنة.

- المؤسسة غير مسؤولة عن نقل منتجاتها وهذا ما قد يؤثر على المؤسسة سلبا من حيث مراقبة عملية توصيل منتجاتها.

- تعرف المؤسسة في المناطق التي تقوم بالتوزيع فيها منافسة شديدة، بحيث أنها أوقفت إنتاج بعض المنتجات من أجل المنافسة الحادة من الخواص مثل: حليب القارورات و الياغورت.

- وجود ورشات غير مستغلة ولم يتم استعمالها في أي نشاط آخر مثل ورشة تعبئة القارورات بالحليب و ورشة تدويب المادة الدسمة ، فهي مساحات متروكة منذ أن توقف العمل فيها.

- لا يوجد دراسة واضحة عن السوق الذي تنشط فيه الملبنة حيث أن إنتاجها معتمد على الطلبات الواردة من الزبائن أما الأهداف فتكون بالنسبة للكميات المباعة في العام السابق ، فغياب دراسة السوق يعرقل نمو اقتصاد المؤسسة فلا يمكنها معرفة مستوى الإشباع الذي حققته مقارنة مع منافسيها.

الفرص المتاحة للمؤسسة:

فيما يخص المحيط الخارجي للمؤسسة فهناك عدة عوامل تؤثر في عمل المؤسسة سواء سلبا أو إيجابا، فكأي مؤسسة إنتاجية أخرى لها بعض الفرص التي يمكنها أن تستغلهم في نشاطها و الرفع من كفاءتها و أدائها.

إن المعروف عن منطقة الأوراس أنها منطقة جبلية وتتمتع بتواجد رعاة جد خبراء في تربية البقر و إنتاج الحليب الطازج ذو النوعية الجيدة، هذا ما يدعم الملبنة على أن توجه كل جهدها نحو الاستثمار و المتمثل في دعم الرعاة وتوفير لهم العلف و الرعاية الحسنة وتمويلهم بالسلالات الجيدة من الأبقار، والتخلي عن المواد المستوردة الغير دائمة، فحليب البقر ثروة دائمة إن تم الاعتناء بها، وهي تساعد المؤسسة على التحرر الكامل من غلاء المواد المستوردة .

كما تسمح لها المنطقة المتواجدة فيها من احتلال حصص كبيرة بحيث تعاني وحداتها عجزا كبيرا في تلبية احتياجات المواطنين، إذ يوجد اختلاف وعدم التوازن في توزيع الطاقة المتاحة على مختلف مناطق وجهات الوطن، فلقد استفادت جهة الوسط من أكبر حصة، في حين أخذت جهة الشرق أدنى نسبة وهذا انعكس سلبيا على تلبية الطلب لهذه الجهة، وأن الكثافة السكانية تتركز أكثر في الشرق.

تهديدات المؤسسة:

لقد عرفت المؤسسة سنة 2015 فترة من نقص في منتجاتها وهذا ناتج عن تأخر في استلامهم المادة الأولية "غبرة الحليب" حيث صرحت المؤسسة لإحدى الصحف أن الاستيراد سينتهي نهائيا مع آفاق سنة 2018، كما تعرف المؤسسة تنافسا كبيرا في المناطق التي تغطيها مثل مؤسسة الحظنة في ولاية بسكرة، وهذه المنافسة تتزايد مع الوقت، حيث أثرت سلبا على المؤسسة مما أدى لإيقاف إنتاج منتجين (حليب القارورات، والياغورت).

المبحث الثاني: واقع الإنتاج و الجودة في المؤسسة

لا يكفي التكلم عن وظيفة الإنتاج موضوع دراستنا بطريقة نظرية فقط بل يجب معرفة سيرورتها داخل المؤسسة وما هي أهم منتجات المؤسسة ومما تتكون، وهذا ما سوف نتطرق إليه معا في هذا المبحث.

المطلب الأول: التعريف بخط منتجات الملبنة

ككل نظام إنتاجي فإن هناك مدخلات ومخرجات يعتمد عليها، فالنظام الإنتاجي للملبنة أيضا له مواد الأولية المدخلة الخاضعة إلى مجموعة من العمليات التحويلية لخلق المنتجات النهائية، وهذا ضروري لفهم العملية الإنتاجية في المطلب الثاني.

أولاً: المخرجات:

- الحليب المبستر في أكياس.
 - حليب البقر في أكياس.
 - الحليب المخمر في أكياس.
- بالإضافة إلى الجبن بعدة أشكال، والقشدة و الزبدة، وهذا تبعا لظروف السوق.

ثانياً: المدخلات:

- الماء المعالج
- غبرة الحليب بنوعيتها (كما سوف نرى لاحقا)
- حليب بقرة طبيعي.
- بوليتيلان الأكياس
- جبنة شيدار المستوردة.
- العجينة المضغوطة.
- الخمائر.

1/الماء المعالج:

يعتبر الماء مكون أساسي للحليب المبستر بحيث يكون النسبة الكبيرة من الحجم الكلي للحليب التي تصل إلى 90% والذي يتم استخراجها من بئر ارتوازي الكائن مقره داخل المؤسسة، هذا الماء يمر على عدة عمليات لمعالجته ليصبح صالحا لاستعماله كمكون غير مضر بالصحة ولمطابقة الحليب المواصفات المطلوبة، وتقوم المؤسسة بالعمليات التالية على التوالي :

(Défrisassions): أي نزع الحديد والتي تقوم على تمرير الماء داخل جهاز خاص .

(filtration): وهي عملية إزالة مختلف الشوائب التي تعلق بالماء وذلك عن طريق مصفائين

طاقة الواحدة منهما 60 م³ في الساعة.

عذبة الماء وتتم في طريق جهازين طاقتهما 4400 لتر في الساعة، والهدف منها هو إعطاء الماء ذوقه الطبيعي العذب حتى لا تتأثر جودة الحليب .

2/غبرة الحليب: وهو مكون أساسي لكي يصبح لدينا حليب قابل للاستهلاك، فهي المادة الثانية التي

تضاف مباشرة إلى الماء لتكوين الحليب وهي جد أساسية، وتأتي على نوعين:

غبرة الحليب 0%: هي غبرة خالية من الدسم، هي مادة لا يمكن الاستغناء عنها في تكوين الحليب، ويتم استعمالها من طرف المؤسسة لأجل توفيرها في السوق.

غبرة الحليب 26%: حيث يحتوي كل 100 غرام منها على 26 غرام من المادة الدسمة، وجاءت كبديل للمادة الدسمة في المنتج.

3/الخمائر: وتدخل في تحضير مادة اللبن و القشدة.

4/حليب البقر الطبيعي: فتزود المؤسسة بما يتراوح بين 6000 و 9000 لتر يوميا من حليب الأبقار الذي

يتم توريده للمؤسسة عن طريق المربيين مباشرة أو عن طريق الوسطاء، ويعتبر هذا الحليب المادة الأولية الوحيدة المستعملة لإنتاج حليب البقر المبستر.

5/جبنت الشيدر: وهي جبنت مستوردة من الخارج وتدخل في تكوين الجبن .

6/العجينة المضغوطة: وهي عجينة مقتناة من طرف مؤسسات محلية.

المطلب الثاني: سيرورة العملية الإنتاجية في المؤسسة

عند الحديث عن سيرورة الإنتاج في ملبنة الأوراس نتحدث عن عدة خطوات إنتاج معتمدة من المؤسسة وهي: الحليب المبستر المعاد تركيبه اعتمادا على غيرة الحليب، اللبن، حليب البقر، بالإضافة إلى القشدة، السمن، و الجبن، وهذه المنتجات لا يتم إنتاجها إلا حسب ظروف السوق، و لإنتاج حليب صحي مطابق للطلبات تعتمد الملبنة مجموعة من العمليات للوصول إلى ذلك ، فورشة إنتاج الحليب تتكون من مجموعة من الآلات المتصلة فيما بينها بأنابيب تسهل انتقال الحليب عبر كل المراحل دون تلفه وهي أيضا متصلة بورشات أخرى مساعدة عبر أنابيب مثل ورشة خلط غيرة الحليب مع الماء وورشة التعليب، في مايلي سوف نرى المراحل المهمة في إنتاج منتجات الملبنة.

*إنتاج الحليب المبستر:

1/ مرحلة إعادة التشكيل:

تبدأ بتسخين حوالي 30000 لتر من الماء بعدها تقوم بخلط الماء وغيرة الحليب بوضع 96 كغ من غيرة الحليب الصافية مع الماء المعالج ذو درجة حرارة تتراوح ما بين (45°م إلى 50°م)، هذا الماء يجذب بآلة (pompe) إلى الخلاط (Mélangeur) و فيه تدور غيرة الحليب في دائرة مغلقة بعدها ينتقل الماء عبر أنابيب حاملا معه غيرة الحليب، وبمساعدة هذه الأنابيب تربط بين الخلاط وخزاني الماء يتم الخلط الجيد للسائل الذي ينتقل ذهابا وإيابا إلى أن يصل مقبولا وذلك بخلوه من الكتل المتجمعة لغيرة الحليب وبلوغه درجة الكثافة بعدها تتم معالجة المحلول الناتج بدرجة حرارة قدرها 75°م بهدف القضاء على نسبة كبيرة من البيكتيريا، ثم يمر هذا المحلول عبر جهاز يسمى نازع الغازات لإزالة مختلف الروائح الكريهة والفقاعات الغازية التي يمكن أن يحتويها الحليب وبعدها يتم توجيه هذا السائل إلى جهاز (Homogénéisateur) المجانسة وهي معالجة فيزيائية تعتمد على الضغط وهو يعمل على جعل السائل أكثر تجانسا وبتفادي صعود المادة الدسمة إلى الأعلى وبقاء الحليب المعاد تشكيله في الأسفل، وبعدها يتم تبريد الحليب المركب بل تخزينه في خزائين سعة الواحد منهما 20000 لتر.

2/ مرحلة البسترة:

هي عملية تهدف إلى القضاء على أغلبية البكتيريا وتمديد صلاحية وحفظ الحليب، والبسترة تتم في جهاز محول للحرارة (مبستر) يمر فيه الحليب بثلاثة مراحل داخل الجهاز بدءاً بتسخينه 85°م بعدها يسترجع من القسم السابق داخل هذا الجهاز لتخفيض درجة حرارته تدريجياً إلى (4°م حتى 6°م)، وهو المجال الأنسب للحفاظ على الحليب، ثم يوجه الحليب مباشرة إلى خزانات وسيطة قبل تعبئته في المرحلة التالية.

3/ مرحلة التعبئة:

تتم هذه العملية في ورشة خاصة بها مرتبطة بورشة التصنيع بأنابيب من أجل توصيل الحليب المخزن لتعبئته في أكياس بوليتيلان 1 لتر لكل واحدة عبر ثلاثة آلات تقوم بهذه المهمة.

***إنتاج اللبن:**

يتم إنتاجه في نفس الورشات التي ينتج فيها حليب المبستر ولاكن ليس في نفس الوقت حيث ينتج اللبن في آخر اليوم عند ما يتم الانتهاء من إنتاج الحليب لكي يتم تخزينه في خزانات تمكنه من التخمر لإتمام إنتاجه ويتم تعبئته وتوزيعه في اليوم التالي.

1/ مرحلة إعادة التركيب: تتم بنفس عملية تركيب الحليب المبستر.**2/ مرحلة البسترة:** تتم بسترة الحليب المركب الخاص بإنتاج اللبن بدرجة حرارة متوسطة 93°م،

أما درجة الحرارة التي يخرج بها السائل من الجهاز المبستر هي 25°م ويحفظ في هذه الدرجة باعتبارها

الدرجة المناسبة لنشاط الخميرة التي تضاف في المرحلة التالية

3/ إضافة الخمائر: بواسطة مضخة خاصة يضاف في هذه المرحلة المحلول المختمر الذي يشكل نسبة

1,5% من حجم الحليب الذي تضاف إليه، ويترك المحلول الناتج في خزانات سعة الواحدة منها

10000 لتر، ولمدة تتراوح ما بين 10 إلى 15 ساعة حتى تصل درجة حموضته إلى المستوى المطلوب

المحصورة بين 70°م و 80°م ليتم بعد ذلك مباشرة خض اللبن الناتج لمدة 5 إلى 10 دقائق بواسطة

محركات الموجودة فيها الخزانات، بعد ضخ اللبن يتم تبريده بدرجة حرارة 6°م وهي الدرجة التي يحفظ فيها

ثم يتم تبريد اللبن بدرجة حرارة 6°م مئوية قبل إرساله إلى ورشة التعبئة.

4/ مرحلة التعبئة: تتم في نفس الورشة التي يعلب فيها الحليب المبستر بنفس الطريقة.

*إنتاج حليب البقر المبستر:

إنتاج حليب البقر المبستر هو عملية تحويلية بسيطة مقارنة بالمنتجات السابقين، ويمكن تقسيم العمليات إلى المراحل التالية:

1/ الاستلام: يتم توريد حليب البقر الطبيعي إلى المؤسسة عن طريق الموردين أو الوسطاء، ولقبوله لدى المؤسسة يشترط أن يطابق مواصفات الجودة المحددة من طرف المؤسسة.

2/ نزع الغازات: مباشرة بعد استلام الحليب وتخزينه يتم تمريره عبر جهاز نازع الغازات للتخلص من الروائح الكريهة وبعض الشوائب التي قد تعلق بالحليب .

3/ نزع القشدة : يمر الحليب منزوع الغازات لعملية البسترة تحت 97°م، نلاحظ أن درجة الحرارة التي

يبستر فيها حليب البقر أكبر بالنسبة للحليب المركب، ذلك لأن البكتيريا الموجودة في حليب البقر أخطر وأكثر عددا.

4/التعبئة: يخزن الحليب تحت درجة تتراوح ما بين 4° و 6° قبل تعبئته في أكياس البوليثلان.

*إنتاج القشدة:

هي منتج ثانوي مستخرج من حليب البقر، وتخضع بعد استخراجها من حليب البقر إلى العمليات التحويلية التالية:

-في نفس الوقت الذي تنزع فيه القشدة يتم تحضير محلول مختمر متكون من 50 غرام من خميرة خاصة مع 500 لتر من الحليب المبستر .

- بعد ها يضاف للقشدة بنسبة 3%، ثم تعبئ في علب 500غرام، و800غرام، و1كغ قبل تخزينها ثم بيعها.

***إنتاج السمن:**

يتم تدوير المادة الدسمة المحتواة في براميل سعتها 200 لتر، ثم ترسل المادة الدسمة الذائبة إلى خزان خاص بها سعته 2000 لتر حيث يسمح هذا الخزان بالحفاظ على سيولة هذه المادة حتى تعبئ في علب سعتها 1 كغ.

***إنتاج الجبن:**

يتم خلط الزبدة مع الجبن المستورد (شيدار) و الماء مع العجينة المضغوطة في آلة خاصة حتى يتكثف الخليط بعدها يمر إلى مرحلة التعليب و التعبئة التي تقوم بها نفس الآلة ، حيث تمتلك الملبنة آلتين لتشكيل الجبن، الآلة الأولى خاصة بالجبن المثلث و الثانية بالجبن المربع و المستطيل الشكل، بعدها يجمع الجبن في علب كبيرة الحجم ليتم تخزينه في مستودع خاص به حتى وصول وقت توزيعه.

المطلب الثالث: حقيقة جودة المنتجات في الملبنة

مما رأيناه في دراستنا السابقة دفعنا هذا إلى السؤال عن كيفية متابعة المؤسسة لإنتاجها وكيف تتمكن من معرفة ما إذا كانت منتجاتها في المستوى المطلوب أم لا، هذا ما حثنا إلى البحث على الأمور الأكثر حساسية داخل العملية التحويلية في الملبنة التي يمكنها أن تؤثر على منتجاتها.

ومن خلال الملاحظة رأينا كيف تقوم الملبنة من المحافظة على جودة منتجاتها بفريق عملها خاصةً و أن منتجاتها جد حساسة لما لها من تأثير على صحة المستهلكها، ومما رأيناه فالمؤسسة متابعة لعملها من بدايته إلى حين إخراجها لمنتجاتها النهائية وتتابعه مرحلة بمرحلة بهدف تحقيق الجودة المرغوبة والمحافظة على سلامة المستهلكها وتفادي حدوث المشاكل التي تؤثر على صورة الملبنة في السوق التي يمكن أن تدفع منافسيها لاستغلالها ضدها.

فمخبر الجودة يتكوم من عدة مختصين يعملون وفق برنامج معين، يبدأ عملهم بتحضير المواد اللازمة في المخبر التي تساعد في عملهم، ويقومون بأخذ بعض العينات من المواد الأولية لتجرى عليها بعض الفحوصات الخاصة والتحقق من جودتها باستعمال مواد معينة خاصة بالمخبر مقتناة من شركات محلية أو أجنبية، بحيث لا ترسل المواد الأولية إلى عملية التحويل أو المخزن إلا إذا كانت ذات جودة تسمح لها أن تدرج ضمن مكونات المنتجات

بعد انطلاق عملية الإنتاج يتابع فريق عمل المخبر كل مرحلة من مراحل الإنتاج خاصة درجة الحرارة التي تتم فيها العمليات، ولهذا الغرض زود مكان العمل بجهاز خاص بقياس الحرارة داخل المصنع وفي المخبر أيضا، هذا الفريق يقوم بأخذ عينات من كل مرحلة لتأكد أن المنتج يتم إنجازه بالمعايير المطلوبة و التأكد من عدم وجود بكتيريا فيه .

وضعت المؤسسة لكل منتج مجموعة من المواصفات بناءا على أسس قانونية واقتصادية ونرى هذا في مايلي :

المواصفات الموضوعة لمنتجات الأساسية الملبنة:

*الحليب المبستر:

الاسم القانوني لهذا النوع من الحليب هو الحليب المبستر منزوع الزبدة جزئيا، ومواصفاته تنقسم إلى :

- 1/ التعبئة: حيث يشترط تعبئة الحليب في أكياس مصنوعة من البولييثيلان الملائمة لحفظ المواد الغذائية.
- 2/ المواصفات الفيزيائية والكيميائية:

وتتكون من:

الحجم: يجب أن يكون الحليب معبئ في أكياس بالحجم المطلوب وهو 1 لتر مع السماح بمجال تفاوت لايزيد عن 29 مل حيث أن حجم الكيس يكون ما بين 990 مل إلى 1010 مل.

الكثافة: الكثافة المعيارية للحليب المبستر تتراوح ما بين 1030 غ/ل و 1033 غ/ل.

الحموضة: الحموضة تتراوح ما بين 18° و 17°.

نسبة المادة الدسمة: هي مادة تؤثر على جودة المنتج، تكوم محصورة بين 14,5 غ/ل و 15,5 غ/ل.

- 3/ المواصفات البيكتريولوجية: وتتمثل في :

الكوليفورم 1مل (في تاريخ الإنتاج) و 10مل (عند نهاية الصلاحية)، وانعدام (كوليفورم فيكو (في

المليتر)، سطاووكوكس (في المليتر)، السلمونيا (في 25مليتر)).

*إنتاج اللبن:

ومواصفاته المعيارية هي كما يلي:

- 1/ التعبئة: يعبئ في أكياس البولييثيلان المناسب لحفظه.

2/ المواصفات الفيزيائية والكيميائية:

الحجم: حجم الكيس المعبئ المطابق ما بين 990 مل و 1010 مل.

الكثافة: الكثافة التي يجب أن يكون عليها اللبن هي 1030 غ/ل و 1033 غ/ل.

الحموضة: يتميز اللبن بدرجة حموضة عالية مقارنة مع الحليب العادي حيث تتراوح درجة الحموضة المعيارية ما بين 70° و 80°.

نسبة المادة الدسمة: لا يطلب اللبن سوى قدرتها 7,5 غ/ل و 8,5 غ/ل من المادة الدسمة.

3/ المواصفات البكتريولوجية: وفيها:

الكوليفورم 30000/مل، الكوليفورم فيكو: 30/مل، وضرورة انعدام (ستافيلوكوكس في المليتر، السلمونيات (25مليتر)).

***المواصفات الخاصة بحليب البقر:**

كباقي المنتجات في الصفتان الأوليتان ويختلف في الحموضة و التي تقدر بدرجة تكوم مراوحة ما بين

16° و 19°، ونسبة المادة الدسمة بحيث يجب أن تكون هذه المادة ما بين 27,5 غ/ل و 28,5 غ/ل.

وهناك بعض المواصفات التي تتمثل في الحرص على تخزين المنتجات بدرجة حرارة ما بين 4° م و 6° م للحفاظ على خصائصها الكيميائية و الفيزيائية.

مثل ما تخضع المنتجات المقاييس العمليات أيضا تخضع لمواصفات و التي تتمثل في درجة الحرارة

المناسبة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج التي قمنا بذكرها سابقا.

المبحث الثالث: دراسة ميدانية لملمبة الأوراس.

خصصنا هذا المبحث لتبيين أهم النقاط التي تهمننا في دراستنا التطبيقية للتوصل إلى المعلومات التي تساعدنا على تكوين خلاصة تضم النتائج التي تبين مدى صحة فرضياتنا من عدمها، حيث يركز على المنهج الذي اتبعناه مع مجالات حدوث الدراسة وتطبيقها، بالإضافة إلى تعريف بسيط عن العينة وكيف تم اختيارها و الطريقة المطبقة مع الأداة المستعملة وكيفية بنائها و الأساليب المستخدمة في تطبيقها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

1/منهجية الدراسة:

بم أن موضوع دراستنا يحتاج إلى دراسة مجملية وواضحة عن الملمبة كان لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار المنهجية المناسبة للمؤسسة و الأداة التي تتماشى وظروف العمل لنسهل عملية بحثنا وجمع المعلومات المهمة حول موضوعنا، حيث كان اختيارنا محدود على طريقتين الأولى وصفية و الثانية تعتمد على الدراسة الإحصائية التي تهدف إلى تحليل وتفسير تلك المعلومات و البيانات وتعميم الظاهرة المدروسة وأخذ موقف في شأنها.

2/ حدود الدراسة:

لا يمكن أن نقوم بدراسة معينة إذ لم نكن محددين بمجموعة من العوامل التي على أساسها يمكننا تحقيق الدراسة.

الإطار المكاني: لم تتعدى دراستنا حدود الرقعة الإقليمية للملينة وتمت داخل سياجها الخاص بها.

الإطار البشري: المقصود به المجتمع الذي أجرت عليه الدراسة، وفي دراستنا كان مجموعة العمال للملينة.

الإطار الزمني: وهو المدة التي تمت جمع البيانات فيها، تطبيقنا كان في مدة أعلاها ثلاثة أشهر، وخصصنا يومي 11 و12 أبريل لجمع الاستمارات الموزعة.

الإطار الموضوعي: قمنا بتحديد المواضيع المهمة على ثلاث وحدات لحصر المستجوب داخل موضوعنا وهي كما يلي:

- مستوى الجودة في وظيفة الإنتاج.

- واقع التحسين المستمر في المؤسسة.

- مكانة الجودة الشاملة في المؤسسة.

4/ عينة الدراسة:

تمت دراستنا في إطار ملينة الأوراس لولاية باتنة التي تحتوي على 163 عامل في المؤسسة، تم اختيار عينة عشوائية بالطريقة الاحتمالية العشوائية ، وبلغت هذه العينة 50 فرد أي توزيع 50 استبيان على كل فرد موزعين بطريقة منظمة، وتم استجواب عمال من مختلف المستويات والوظائف التي يمكن أن تفيدنا بمعلومات قيمة.

5/ أداة الدراسة:

قمنا باختيار الاستبيان كوسيلة ذات نفع في موضوعنا لأنها وسيلة واسعة وغير محدودة الأفكار ، فقد قمنا بتصميمه بطريقة تسمح لجميع الأفراد المعنيين بالإجابة أن يفهموا الموضوع بصورة جيدة ليتمكنوا من الإجابة بطريقة صحيحة، هذا الاستبيان تم تصميمه في أربعة صفحات ، الصفحة الأولى تضمنت بيانات عن الهيئة المشرفة على البحث مع تمهيد له يحوي على موضوع البحث وكيفية الإجابة عليه وضمان استعمال المعلومات لغرض عملي لاغير، أما محتواه فيتضمن 30 عبارة حاولنا من خلالها الجمع بين ما صادفنا خلال دراستنا النظرية وتحديد العلاقة بين متغيري الدراسة، كما يحتوي على بعض المعلومات الشخصية مثل (العمر، الوظيفة، الجنس، سنوات الخبرة) .

تم تصميم الاستبيان بتبني الشكل المغلق، كما استخدمنا مقياس ليكارت (likert) لتدرج الخماسي للاستجابات الذي يتضمن خمسة إجابات، وتمت معالجة البيانات بأساليب إحصائية (التكرارات، النسب المئوية، الأعمدة التكرارية وذلك باستعمال برنامج (EXEL2007) من أجل الحساب ورسم الأشكال.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة البيانات الشخصية

في هذا المبحث يوجد تحليل كل البيانات الشخصية الموضوعة في الاستبيان، تهدف هذه البيانات إلى معرفة بعض المعلومات عن الفئة المختارة والتي لها علاقة مع الإجابات المستردة، حيث وضعنا أربعة أسئلة شخصية تحتوي على جنس الفرد، مستواه الدراسي، سنوات الخبرة، والوظيفة المنوطه له ولقد اخترناها على أساس أنها الأكثر أهمية في بحثنا وتعطي للإجابات وزن ثقيل ومصداقية أكثر.

أولاً: توزيع أفراد العينة على حسب الجنس

يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 3.2: توزيع الأفراد حسب الجنس

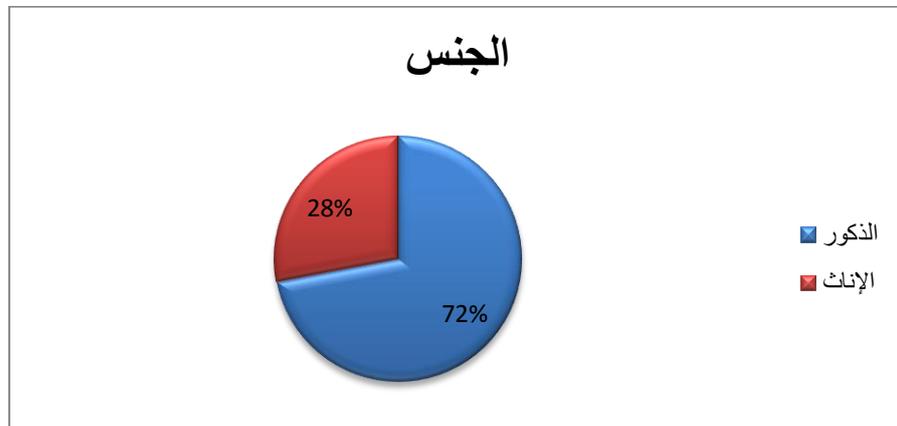
الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكور	36	72%
إناث	14	28%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

وحسب الجدول فإن العينة المدروسة تحتوي على 36 موظف أي نسبة 72%، أما الموظفات فعددهن 14 موظفة أي نسبة 28%.

يمكن ترجمة المعلومات في الشكل التالي:

الشكل رقم 3.2: دائرة نسبة لتوزيع الأفراد حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانياً: توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي:

يتضمن الجدول الآتي مجموع المستويات المقترحة على أفراد العينة المستجوبين

الجدول رقم 3.3: توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي.

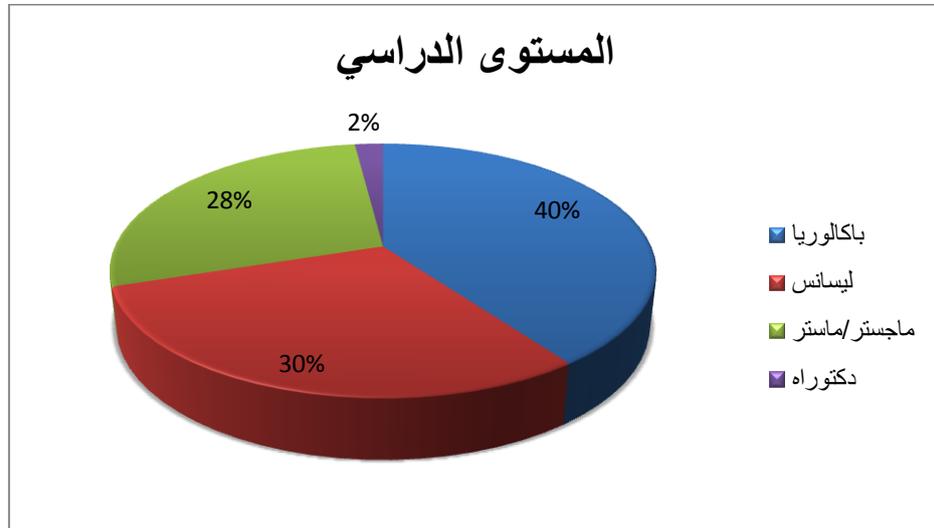
النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
40%	20	بكالوريا
30%	15	ليسانس
28%	14	ماجستير / ماجستار
2%	1	دكتوراه
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

من الجدول تبين لنا أن الفئة المدروسة تحتوي على 20 فرد حامل لشهادة البكالوريا المقدرين بنسبة 40%، وتليهم الفئة المتكونة من 15 فردا حاملين شهادة الليسانس بنسبة 30%، و 14 فردا متحصلين على شهادة الماجستير والماستر بنسبة 28%، وفرد واحد متحصل على شهادة الدكتوراه أي ما يعادل 2%.

وفي الشكل التالي نوضح هذا التقسيم في دائرة نسبية.

الشكل رقم 3.3: دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: إعداد الطالبة

ثالثاً: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

وفيه حاولنا معرفة أقدمية عمل الأفراد داخل المؤسسة وقسمنا هذا إلى مجالات، أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر، وقمنا بوضع النتائج في الجدول التالي:

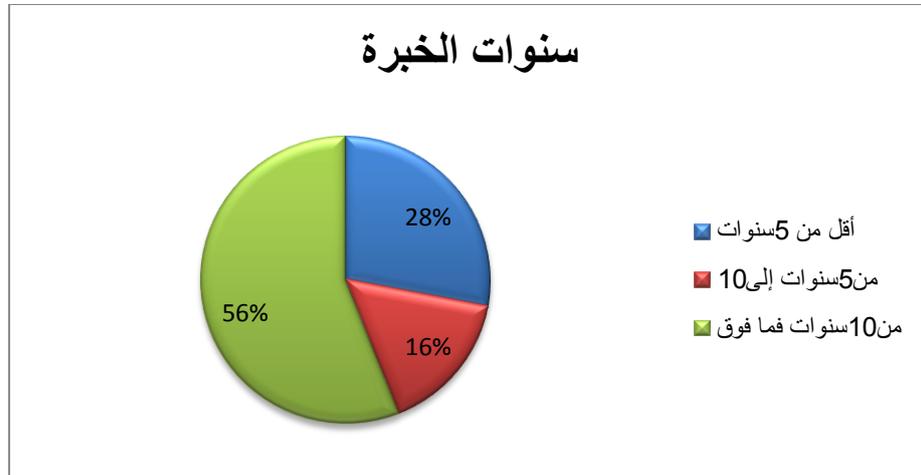
الجدول رقم 3.4: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	28%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	8	16%
من 10 سنوات فأكثر	28	56%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال ما رأيناه في الجدول فإن أغلبية أفراد الفئة يعملون في المؤسسة لأكثر من عشر سنوات وعددهم في العينة المدروسة هو 28 فرد وهذا العدد يعبر عن نسبة 56%، تليها نسبة 28% للأفراد الذين عملوا أقل من 5 سنوات وعددهم هو 14 فرد، و النسبة الأقل في العينة هي نسبة 16% أي 8 أفراد. وهذا جيد في دراستنا فمعظم الأفراد لديهم خبرة في العمل ويمكنهم إفادتنا بالمعلومات الهامة. وفي الشكل التالي نلخص ذلك:

الشكل رقم 3.4: دائرة نسبية تبين توزيع العينة على حسب سنوا الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

رابعاً: توزيع الفئة حسب الوظيفة.

أردنا تقييم الإجابات المتحصل عليه إذا كانت من طرف عامل أو إطار أو رئيس قسم لمعرفة مدى مصداقية الإجابة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3.5: توزيع العينة على حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسب المئوية
إطار	14	28%
رئيس قسم	9	18%
موظف	27	54%
المجموع	50	%100

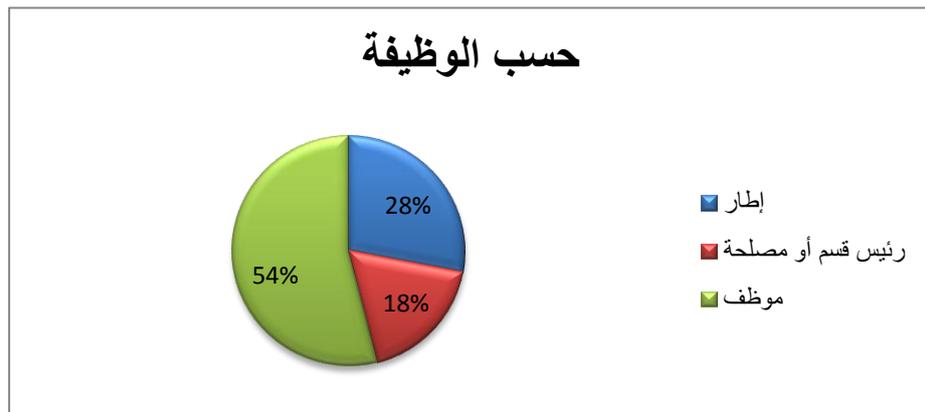
المصدر: من إعداد الطالبة.

كأي مؤسسة إنتاجية يكون فيها الموظفون أكثر عددا من الإطارات ورؤساء الأقسام وفي عينة دراستنا تبين أن الموظفين حققوا نسبة 54% وكان عددهم 27 من 50 فرد، ونسبة الإطارات كانت النسبة المئوية لها بمقدار 28% و عددهم 14 من 50 فردا، وباقي العينة كانوا رؤساء أقسام بنسبة 18%.

وبما أن النسبتين الكبيرتين هما نسبة الموظفين و الإطارات فهذا يساعد دراستنا في جمع الإجابات الدقيقة حول موضوعنا وهذا راجع لدرجة وعي الموظفين القائمين على العمل في عملية الإنتاج والإطارات المسئولين عنه.

و الشكل الموالي يمثل هذه لنسب بدائرة نسبية.

الشكل رقم 3.5: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل بيانات محاور الاستبيان

يتناول هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً لأجوبة أفراد عينة الدراسة، المقسمة إلى ثلاثة محاور موضوعية

والتي تبين أهمية الجودة في عملية الإنتاج لأن الجودة جزء من الجودة الشاملة للمؤسسة، ومحوراً خاصاً بالتحسين المستمر ومدى رغبة المؤسسة فيه مع ربط الجودة الشاملة بوظيفة الإنتاج ومعرفة تواجدها داخل المؤسسة وعلاقتها بعملية الإنتاج ، وفي مايلي تحليل لنتائج الاستبيان للمحاور الثلاثة، بحيث استعملنا طريقتي في تحليلنا للنتائج التحليل الأحادي و الثنائي.

أولاً: التحليل الأحادي: وفيه نقوم بتحليل أسئلة الاستبيان كل واحدة على حد كما في مايلي:

1/ مستوى الجودة في وظيفة الإنتاج

دراستنا تهتم أكثر بالجودة الشاملة في عملية الإنتاج ، لذلك أردنا الذهاب تدريجياً إلى موضوعنا و أخذنا بذلك الأفراد المستجوبين واختلاف مهامهم ، فلتسهيل فهمهم للموضع تطرقنا للجودة في الإنتاج، كان الهدف من هذا المحور هو معرفة مستوى الجودة المحقق في إنتاج الملبنة ليكون هذا بمثابة جسر لنا يأخذنا لمعرفة مدى حسن سيرورة عملية الإنتاج في الملبنة وفي الجدول التالي نتائج الاستبيان:

الجدول رقم 3.6: التكرارات و النسب المئوية للإجابات الأفراد حول مستوى الجودة في الإنتاج.

العبارات		درجة الأهمية				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	موافق بشدة	
التكرار	1	5	3	37	4	1. الإدارة تهتم بمراقبة الجودة عن طريق التقارير و المراقبة الدورية
النسبة	2%	10%	6%	74%	8%	
التكرار	2	9	7	28	4	2. الإدارة تهتم بجودة المنتجات المخرجة أكثر من الكمية
النسبة	4%	18%	14%	56%	8%	
التكرار	1	7	10	28	4	3. في الخطط الاستراتيجية لمستوى الجودة المستهدفة
النسبة	2%	14%	20%	56%	8%	
التكرار	2	2	5	32	9	4. خلال عملية الإنتاج يتم

18%	64%	10%	4%	4%	النسبة	التحفظ على القواعد اللازمة للمحافظة على سلامة المنتجات وعدم تلفها.
11	33	2	3	1	التكرار	5. المواد الأولية المدخلة تخضع لعملية الفحص قبل استعمالها في عملية الإنتاج
22%	66%	4%	6%	2%	النسبة	
14	33	2	1	0	التكرار	6. يتم اخذ عينات للفحص في مخبر من اجل فحص المنتجات عبر كل مراحل إنتاجها.
28%	66%	4%	2%	0%	النسبة	
5	34	5	4	2	التكرار	7. من وجهة نظرك المنتجات الموزعة تلبي الرغبات المنتظرة من العملاء.
10%	68%	10%	8%	4%	النسبة	
10	26	10	2	2	التكرار	8. جودة منتجات المؤسسة تخضع لمعايير موحدة من طرف منظمات ضب الجودة أثناء إنتاجها.
20%	52%	20%	4%	4%	النسبة	
8	32	4	3	3	التكرار	9. عملية تحويل المنتجات تتم وفق درجة عالية من الجودة سواء في المواد المستعملة، المكونات، نظافة الآلات، مكان العمل، وحتى الجو داخل الورشات
16%	64%	8%	6%	6%	النسب	
3	33	7	5	2	التكرار	10. أسلوب الإنتاج المستمر يساعد عملية التحويل في عدم وقوع حوادث تؤثر على جودة الورشات.
6%	66%	14%	10%	4%	النسب	
11	32	3	1	3	التكرار	11. مراقبة عمل من طرف وظيفة الصيانة يمنع تلف المنتجات أو تغير في مستوى الذوق المطلوب.
22%	64%	6%	2%	6%	النسب	

المصدر: من إعداد الطالبة.

هذا الجدول يمثل عدد تكرار الإجابات لكل فرد مع نسبته المئوية، والتي تتدرج ما بين موافق بشدة وغير موافق بشدة، ومنه يمكن أن نستخرج ما ترمز إليه هذه النسب.

ومن الجدول نلاحظ أن النسب الكبيرة كلها متمركزة في خانة (الموافقة أو الموافقة بشدة) أما باقي التدرجات فهي غير ثابتة

نأتي إلى تحليل البيانات حيث نرى أن العبارات الثلاثة الأولى كانت النسبة الكبيرة فيهم هي الموافقة على هذه العبارات، حيث حققت النسب التالية على التوالي (82%، 64%، 64%) وهذا يعني أن الإدارة في المؤسسة تهتم بالجودة، ولا تقتصر عملية رقابة الجودة على المخبر فقط بل الإدارة أيضا مسؤولة عن متابعتها وإدراجها ضمن مخططاتها بغض النظر عن الكمية المباعة.

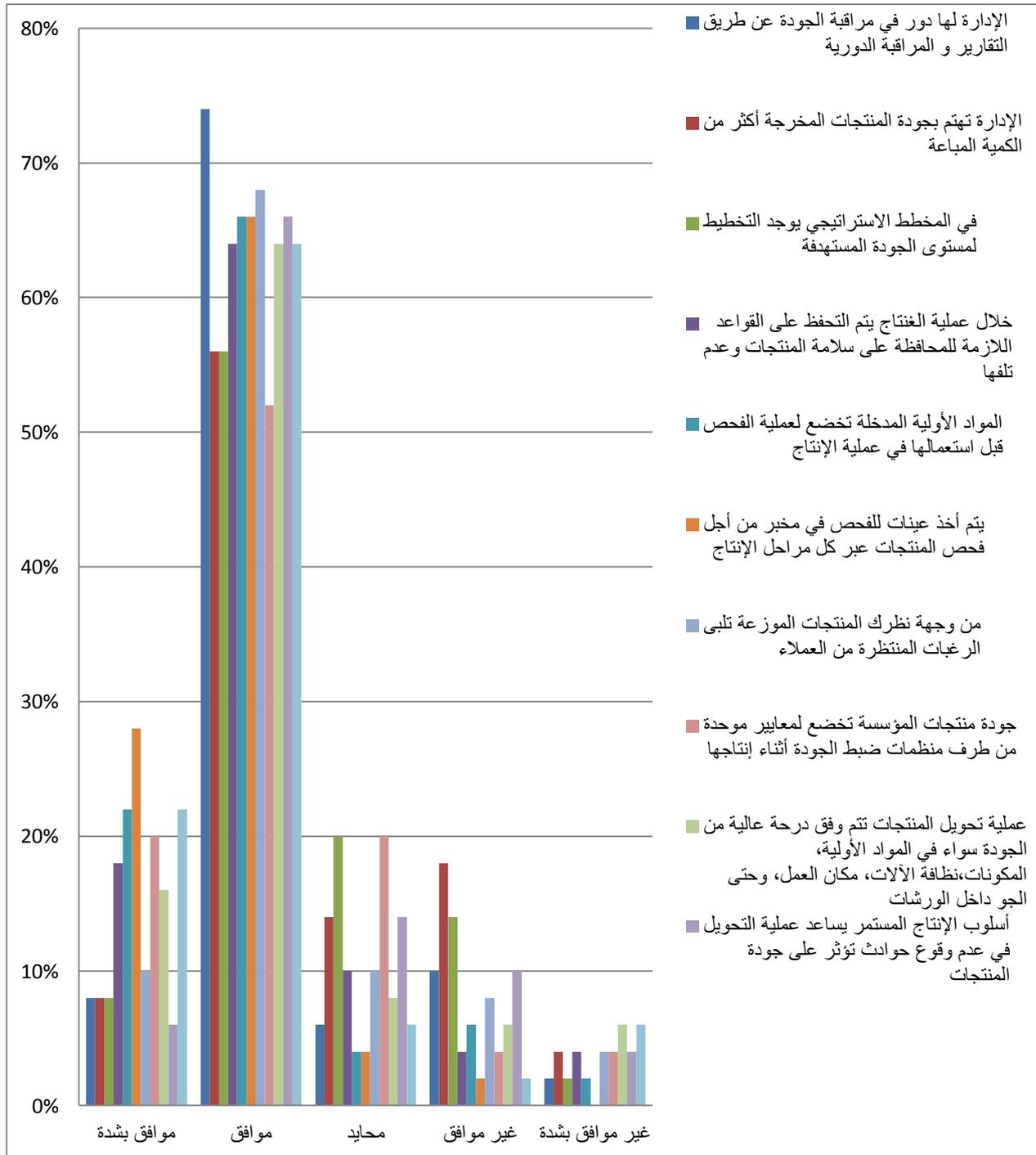
أما في العبارات (4,5,6) التي تهدف لمعرفة ما إذا كانت عملية الإنتاج متبعة في كل مراحلها للتأكد من جودة المنتجات أم لا، كانت النتائج فيها إيجابية فنسبة كبيرة من أفراد العينة أجابوا بالموافقة عليهم والنسب كالتالي (82%، 88%، 88%) وهذا دال على أن إنتاج الملبنة يتم بعناية تامة للتفادي حدوث الأخطاء مهما كانت صغيرة في عملية الإنتاج.

تلمح العبارات (7,8,9,10,11) إلى سيرورة عملية الإنتاج في الملبنة ومدى حرصها على العمليات المؤثرة عليها مثل: الصيانة، التنظيف، مراقبة المواد الأولية، لتفادي الأخطاء وكانت النتائج كما يلي

على التوالي (78%، 72%، 80%، 72%، 68%) كانت كلها نسب لموافقة الأفراد على هذه العبارات،

و منها نتأكد أن المؤسسة تهتم كثيرا كل العناصر المهمة في الإنتاج سواء كانت مواد أولية، أو آلات، لتفادي الأخطاء وتلبية رغبات العملاء المنتظرة.

الشكل رقم 3.6: التمثيل البياني لإجابات أفراد العينة حول مستوى الجودة في عملية الإنتاج.



المصدر: من إعداد الطالبة.

2/ واقع التحسين المستمر في المؤسسة

وفيه سوف نتحقق ما إذا كانت الملبنة تعطي أهمية للمضي بمستقبل المؤسسة إلى الأحسن أم لا وخصصنا له هذا المبحث لمعرفة هذا التساؤل عن طريق النتائج التي سوف نحصل عليها من إجابة أفراد العينة على الاستبيان، وفي الجدول التالي نلخص التكرارات و نسب كل إجابة .

الجدول رقم 3.7: واقع مستوى التحسين المستمر في المؤسسة.

درجة الأهمية		العبارات				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	موافق بشدة	موا فق بشدة
3	31	6	7	3	التكرار	12. المؤسسة تبحث عن كل ما هو جديد في مجال العمل لتطبيقه.
6%	62%	12%	14%	6%	النسبة	
5	19	7	11	8	التكرار	13. سعر المواد غير مهم بالنسبة للمؤسسة بقدر ما تهمها نوعيتها.
10%	28%	14%	22%	16%	النسبة	
4	38	4	4	0	التكرار	14. تعتمد المؤسسة ضمن مخططاتها الإصلاحات الدورية لورشات الإنتاج.
8%	76%	8%	8%	0%	النسبة	
7	40	1	2	0	التكرار	15. يوجد تحسين في مستوى الجودة باستمرار منذ بداية الإنتاج إلى حد الآن.
14%	80%	2%	4%	0%	النسبة	
10	32	3	3	2	التكرار	16. ترغب المؤسسة في تنويع إنتاجها لتلبية جزء غير مغطى ولم يتم تدخله بعد في السوق.
20%	64%	6%	6%	4%	النسبة	
8	28	10	4	0	التكرار	17. تطمح المؤسسة في استعمال نظم معلوماتية لتسهيل تسيير المخزون، الإنتاج، التوزيع، وتبادل المعلومات المهمة فيما بينها.
16%	56%	20%	8%	0%	النسبة	
5	22	12	6	7	التكرار	18. تشجع الإدارة عل الإبداع و الابتكار و التطوير المستمر.
10%	44%	24%	12%	14%	النسبة	

11	25	6	5	3	التكرار	19.تقوم المؤسسة بتصحيح الأخطاء فور وقوعها.
22%	50%	12%	10	6%	النسب	
12	25	8	4	1	التكرار	20.تقوم المؤسسة بتحقيق أهدافها الجديدة بأسلوب تدريجي.
24%	50%	16%	8%	2%	النسب	

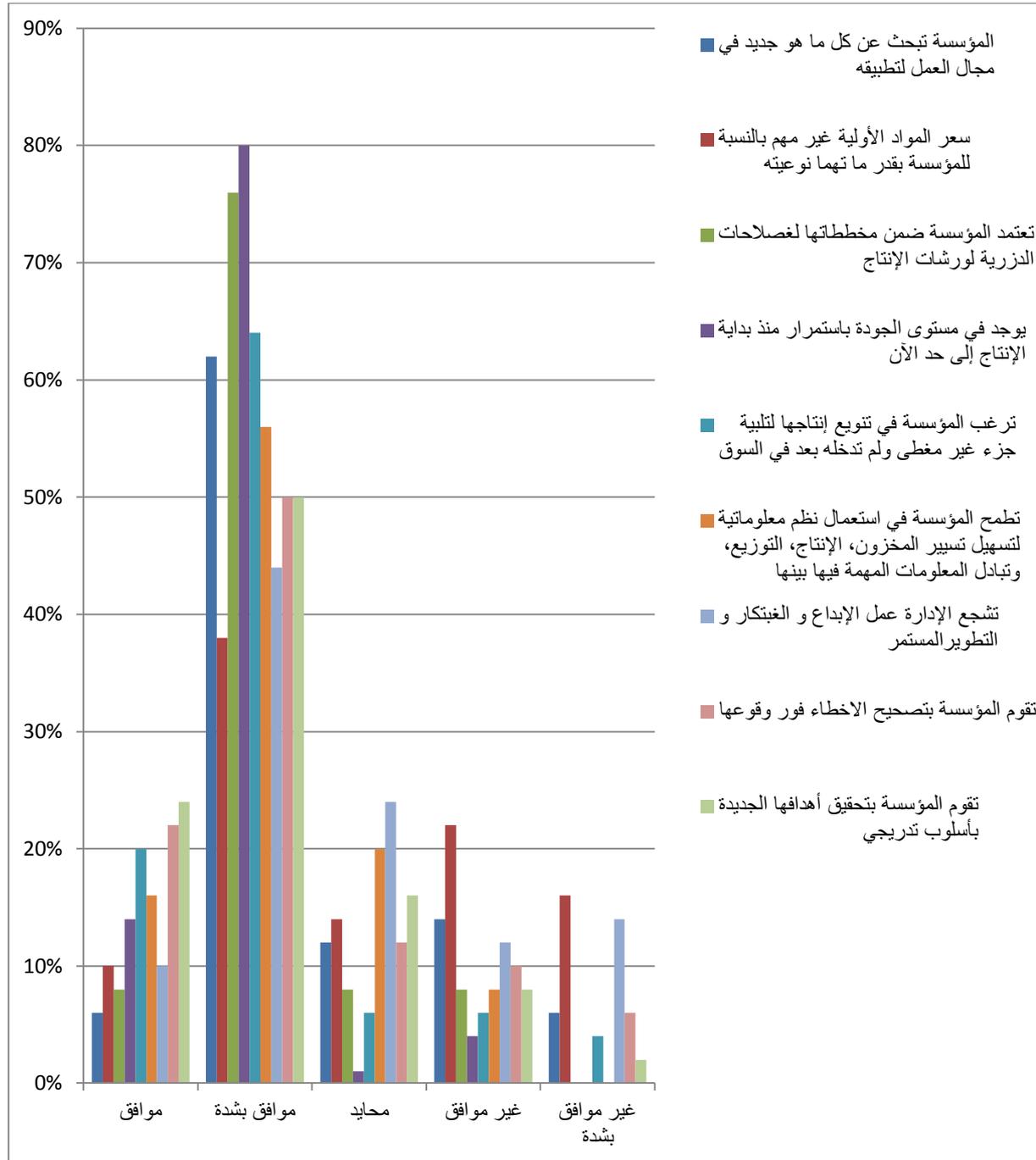
المصدر: من إعداد الطالبة.

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن المؤسسة لديها طموح كبير في تحسين إنتاجها وتطوره وهذا واضح في النسب المعطاة لخانة الموافقة التي قدرتها ب(84%،72%،68%) في العبارات التالية(12،17،16) وهي تعبر عن مدى رغبة الملبنة في الوصول بإنتاجها إلى المستوى المطلوب أو أكثر، وهي أيضا تقوم بتشجيع الابتكارات و المهارات داخل العمل و تصحيح الأخطاء فور وقوعها لتفادي تفاقمها وتحقق أهدافها بطريقة تدريجية مما يسمح لها بتطوير كلي ومستمر للعمل وهذا واضح في العبارات (18،19،20) التي قام أفراد المؤسسة بالإجابة بالموافقة عليها بالنسب التالية (54%،72%،74%)،

وفي العبارات التالية (13،14،15) أكدوا لنا أفراد العينة بنسب هائلة مقدرة ب(48%،74%،94%) أن الملبنة تهتم بالمواد الأولية بشكل كبير من حيث جودتها أكثر من سعرها كما تعتمد على الإصلاحات الدورية في ورشات الإنتاج لجعل مكان العمل دائما مهيا لإدخال المنتجات فيه وحفظها.

وعليه فالمؤسسة تملك طموحات كبيرة في الوصول إلى درجة الامتياز في عملها وتحقيق أحسن النتائج الممكنة، لكي تتمكن من توفير الأفضل لزملائها ، فهي تسعى لتطوير أسلوب عملها وجعله أكثر حداثة وتقوم بتشجيع الابتكار في ميدان العمل معتمدة في ذلك على مجموعة من التحفيزات ، كما أنها تراعي أهمية الجهد المبذول لأجل تحصيل أهداف المؤسسة ، وتعمل جاهدة على تفادي الأخطاء مهما كان حجمها مع تصحيحها بالطريقة الأمثل التي تنفي عدم تكرارها وهذا يكون بتتبع كل ما له صلة أو علاقة بالعمليات داخل المؤسسة، للتوضيح أكثر قمنا بوضع الشكل التالي المتضمن كافة النسب المتعلقة بإجابة الأفراد في هذا الموضوع.

الشكل 3.7: التمثيل البياني لإجابات أفراد العينة حول التحسين المستمر.



المصدر: من إعداد الطالبة

ومنه نستنتج أن المؤسسة المدروسة تطمح إلى تطوير عملها بالطرق الجديدة كاستعمال التكنولوجيا في التسيير و البحث عن الأدوات الجديدة لتحسين عملها، فهي تطمح إلى زيادة إنتاجها بالجودة لتي يطلبها الزبون.

حيث كانت كل عبارة من العبارات الخاصة بهذا المحور تهدف إلى الوصول إلى النقاط الأساسية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر في إنتاجها، كسعيها إلى توسيع حصتها في السوق وتطوير عملها بالتكنولوجيا وتوفير أحسن المواد الأولية وإصلاح الدائم لورشات العمل وهذا كله من أجل تحسين الإنتاج و رفع أداء المؤسسة.

3/مكانة الجودة الشاملة في المؤسسة

وهو موضوعنا المدروسة تحديدا داخل وظيفة الإنتاج، وأردنا من خلال هذا المحور معرفة ما إذا كانت الجودة الشاملة متبناة من طرف المؤسسة أم لا، ومعرفة المؤشرات الدالة على العمل بها داخل وظيفة الإنتاج، وكان الجدول التالي ملخص لنتائج العبارات التي تم جمعها من الاستبيان.

الجدول رقم 3.8: التكرارات و النسب التي تمثل مكانة الجودة الشاملة في المؤسسة.

درجة الأهمية		العبارات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التكرار	21. يوجد تدفق معلومات كبير داخل المؤسسة وتواصل بين المصالح.	4	8	5	26	7		
النسبة		8%	16%	10%	52%	14%		
التكرار	22. كل العمال يراقبون عملهم دون استعمال الضغط من الإدارة.	4	13	8	18	7		
النسبة		8%	26%	16%	36%	14%		
التكرار	23. كل جهود العمال تهدف إلى إعدام الأخطاء.	2	5	2	32	9		
النسبة		4%	10%	4%	64%	18%		
التكرار	24. يعمل فريق الإنتاج من أجل تقليل التكاليف، وتسليم المنتجات في وقتها وتقليل التلف.	2	1	3	34	10		
النسبة		4%	2%	6%	68%	20%		
التكرار	25. تكامل الورشات يساعد على حسن أداء المؤسسة.	1	2	1	34	12		
النسبة		2%	4%	2%	68%	24%		
التكرار	26. فاعل العلاقات بين عناصر الإنتاج تساعد	1	1	1	36	11		
النسبة		2%	2%	2%	72%	22%		

على تحسين الجودة.						
9	26	6	5	4	التكرار	27. القيادة في المؤسسة تقوم على مبدأ التواصل مع العمال.
18%	52%	%	10%	8%	النسبة	
5	27	9	4	5	التكرار	28. الاهتمام بكيفية الإنتاج تفوق الاهتمام بالكمية المنتجة في المؤسسة.
10%	54%	%	8%	%	النسبة	
11	29	1	6	3	التكرار	29. العمل الجماعي يؤثر في تحسين مستوى الإنتاج.
22%	58%	2%	12%	6%	النسب	
9	21	10	5	5	التكرار	30. يقوم المسؤولون بتشجيع عمل العاملين مهما كان صغيرا.
18%	41%	%	10%	%	النسب	
14	30	1	4	1	التكرار	31. كل فرد مسئول عن عمله في عملية الإنتاج.
28%	60%	2%	8%	2%	النسب	

المصدر: من إعداد الطالبة.

بعدما تم جمع الاستمارات وتحليل النسب المستخرجة من كل محور، يمكننا أن نستنتج من خلال النسب ومن خلال دراستنا ما مدى مساهمة وظيفة الإنتاج في تحقيق الجودة الشاملة، وكانت العبارات الموجهة لأفراد العينة مستهدفة من أجل معرفة العلاقة بين الجودة الشاملة ووظيفة الإنتاج.

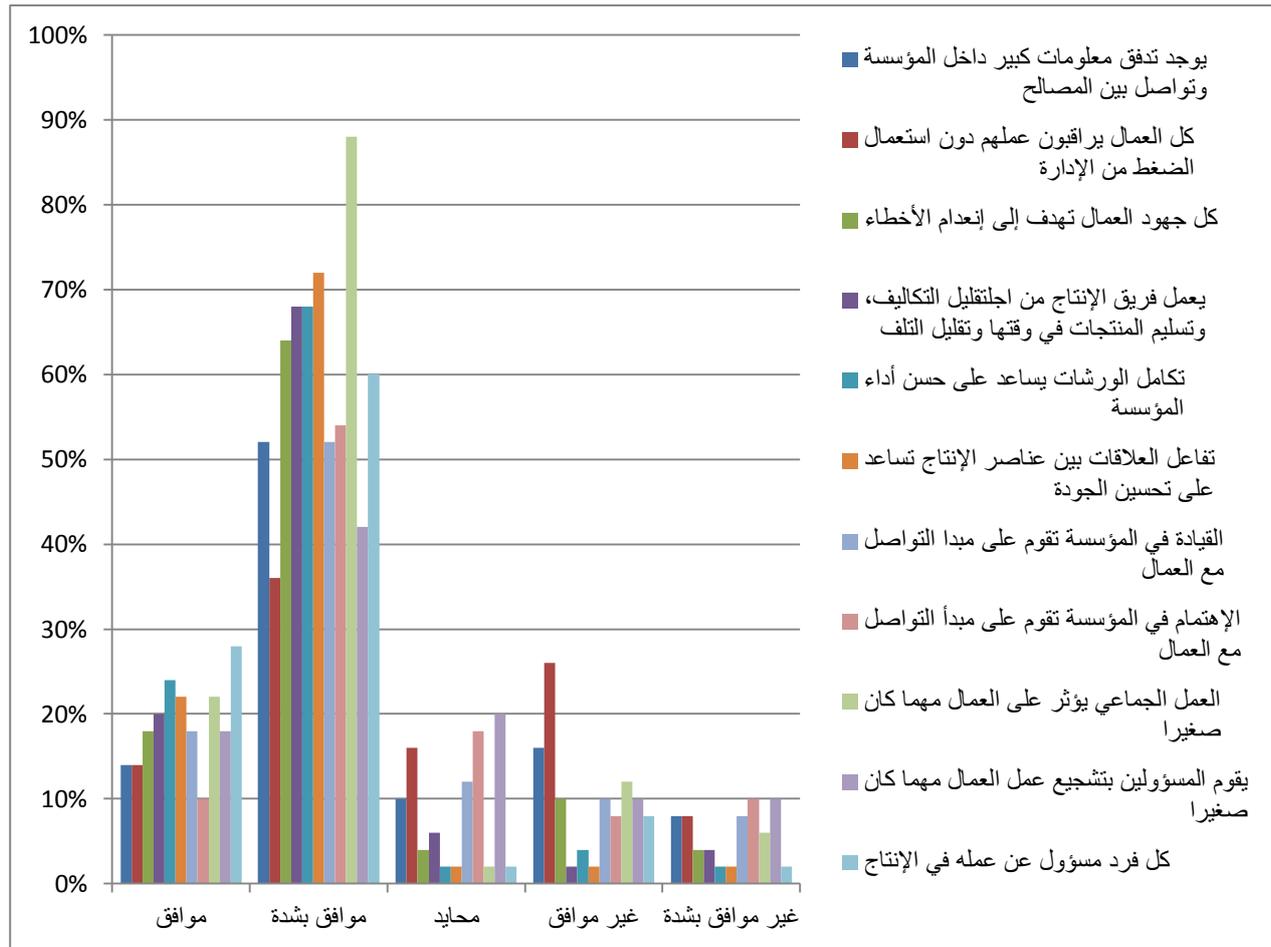
ومما استطعنا استخلاصه من الجدول أن الملينة وبالأخص ورشات الإنتاج لديها تكامل كبير بين العمال وكل عامل يراقب عمله دون استعمال الضغط من طرف الإدارة، كما أنهم يعملون جاهدا لتحسين جودة المنتج وتقادي وقوع الأخطاء، كان هذا ملخص مما أردنا الاستفادة منه في العبارات (21،22،23،24)

25،26،29،30) والتي أجابوا عليها أفراد العينة بالنسب التالية على التوالي:
(66%،50%،82%،88%،92%،80%،62%).

أما العبارات التالية (27،28،30) التي مفادها هو دور القيادة في تحفيز العمال على تحسين العمل بالتواصل معهم وتشجيعهم على استظهار مهاراتهم، كانت النسب المتحصل عليها في الاستبيان كالتالي

(70%،64%،60%)، وفي الشكل التالي نلخص هذه النسب.

الشكل رقم 3.8: التمثيل البياني الذي يمثل مكانة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

ومنه نستنتج أن داخل المؤسسة المدروسة هناك تواصل كبير بين المصالح، فالورشات داخل المؤسسة رغم غياب النظم المعلوماتية فيها التي تساعد في عملية الاتصال ، إلا أنه يوجد بينها ترابط وتدفق معلومات كافي لرفع أداء العمل، حيث أن كل عمال الملمنة سواء كانوا في الورشات أم في الإدارة فهم مهتمون كثيرا بعملهم ويعملون بجهد كافي ومسؤولية كبيرة تجاهه وحرصهم كبير عليه، من أجل تفادي حدوث الأخطاء خاصة في عملية الإنتاج، فالجودة الشاملة لها دور كبير داخل المؤسسة في تحقيق التحسين و الجودة المطلوبة، وما هو واضح أن العمال و المسؤولون يعملون كيد واحدة للوصول إلى أهدافه.

ثانياً: التحليل الثنائي:

وفيه يتم الربط بين سؤالين من الاستبيان لتأكيد النتائج، وفي دراستنا قمنا بربط أربعة عبارات مهمة تخص موضوعنا وقمنا بمقاطعتها مع سنوات خبرة أفراد العينة لمعرفة النسب الكبير هل هي مرتبطة مع أقدميه العمال أم لا وهذا يساعدنا في التأكد من صحة العبارات و إعطائها أكثر مصداقية ، حيث كلما كان الفرد له خبرة في المؤسسة تكون المعلومة المأخوذة منه مؤكدة.

العبرة الأولى: يوجد تدفق معلومات كبير داخل المؤسسة وتواصل بين المصالح

كانت هذه العبارات موجهة للأفراد لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على التواصل بين المصالح وفي التحليل الأول الذي شمل كافة أفراد العينة بمختلف خصائصهم كانت النتائج إيجابية مع هذه العبارة، ولتأكد أكثر اخترنا معرفة نقل هذه النتائج بإسقاطها على سنوات الخبرة لكل إجابة وفي الجدول التالي نرى التكرارات و النسب في هذه العبارة حسب سنوات الخبر .

الجدول رقم:3.9: التواصل بين المصالح داخل المؤسسة.

درجة الأهمية		سنوات الخبرة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أقل من 5 سنوات		التكرار	0	4	2	7	1	
		النسب	0%	8%	4%	14%	2%	
من 5 سنوات إلى 10 سنوات		التكرار	1	0	1	7	2	
		النسب	2%	0%	2%	14%	4%	
من 10 سنوات فأكثر		التكرار	2	3	2	14	7	
		النسب	4%	6%	4%	28%	14%	

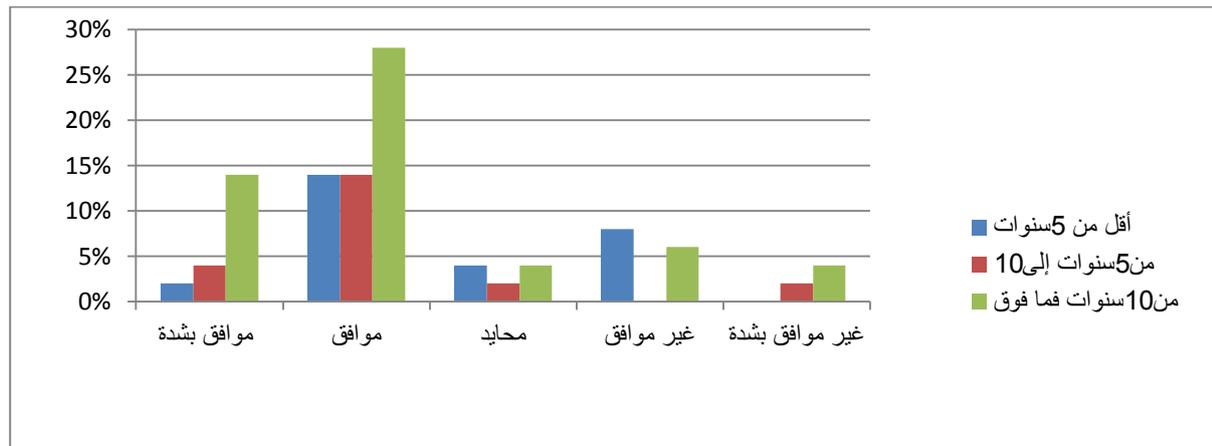
المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الأفراد العاملين من 10 سنوات فأكثر هو 28 شخصا من بينهم 14 شخصا أجابوا بالموافقة على هذه العبارة أي نسبة 28 % وهي النسبة الكبيرة في هذه الفئة، أما الفئتين

المتقبين فهما متساويين في النسب والتي قدرها 14% وهي النسبة الكبيرة في الفئتين الموجهة للموافقة التامة.

وهذا ما يؤكد أن داخل المؤسسة يوجد تواصل بين المصالح والذي يساعد على توفر قدر كاف من المعلومات بينها في الوقت المناسب، والشكل التالي يمثل هذه النسب.

الشكل رقم 3.9: التمثيل البياني الذي يوضح الإجابات على التواصل بين المصالح حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

العبرة الثانية: يعمل فريق العمل من أجل تقليل التكاليف، وتسليم المنتجات في وقتها مع تقليل التلف.

وهي العبرة التي تبحث عن فهم ترابط فريق العمل من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، وما إذا كان العمل الجماعي يساعد في تقليل التكاليف وانعدام الأخطاء و تسليم المنتجات في وقتها والجدول التالي بين النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم 3.10: التكرارات و النسب التي تبين العمل الجماعي في المؤسسة لإجابات الأفراد حسب

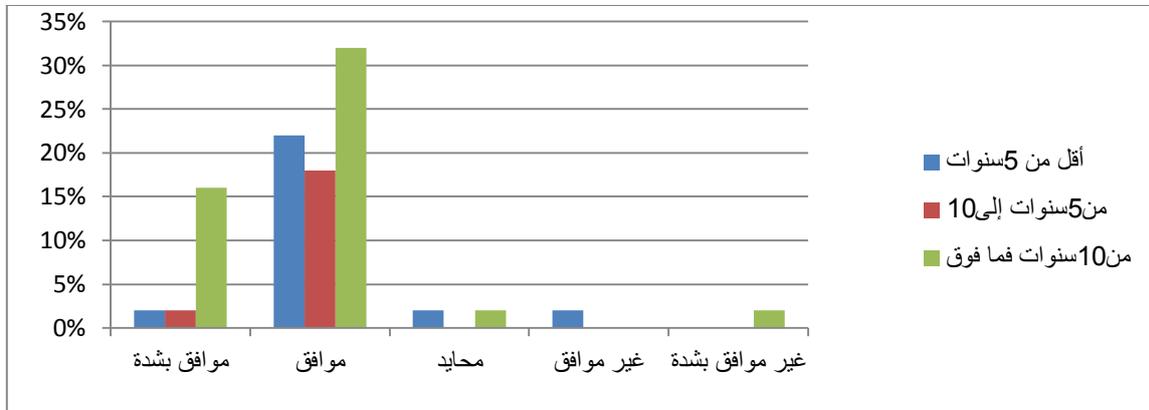
سنوات الخبرة.

درجة الأهمية سنوات الخبرة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أقل من 5 سنوات		التكرار	0	1	1	11
		النسب	0%	2%	2%	22%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات		التكرار	0	0	0	9
		النسب	0%	0%	0%	18%
من 10 سنوات فأكثر		التكرار	1	0	1	16
		النسب	2%	0%	2%	32%

المصدر: من إعداد الطالبة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن النسب الكبيرة كانت من طرف الأفراد الذين عملوا لدى المؤسسة أكثر من 10 سنوات بنسبة قدرها 32% ، والنسبة التي تليها هي 22%، وبعدها 18%، ومنه نستنتج أن ذوي الخبرة أكدوا لنا أن فرق العمل يعملون بجد من أجل تحقيق الأهداف و تقليل التالف وتسليم المنتجات في الوقت المناسب. وفي الشكل التالي تمثيل لهذه النسب.

الشكل رقم 3.10: التمثيل البياني الذي يمثل تعاون فريق العمل.



المصدر: من إعداد الطالبة.

العبارة الثالثة: الاهتمام بكيفية الإنتاج تفوق الاهتمام بالكمية المنتجة في المؤسسة

وهي عبارة أردنا من خلالها معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بالكمية المنتجة فقط أم طريقة الإنتاج أيضا مهمة بالنسبة لها لأن طريقة الإنتاج هي التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة، ومن خلال الجدول التالي نرى النتائج في شكل تكرارات ونسب.

الجدول رقم 3.11: التكرارات والنسب البيانية لإجابات الأفراد حول الاهتمام بكيفية الإنتاج أكثر من الكمية المنتجة.

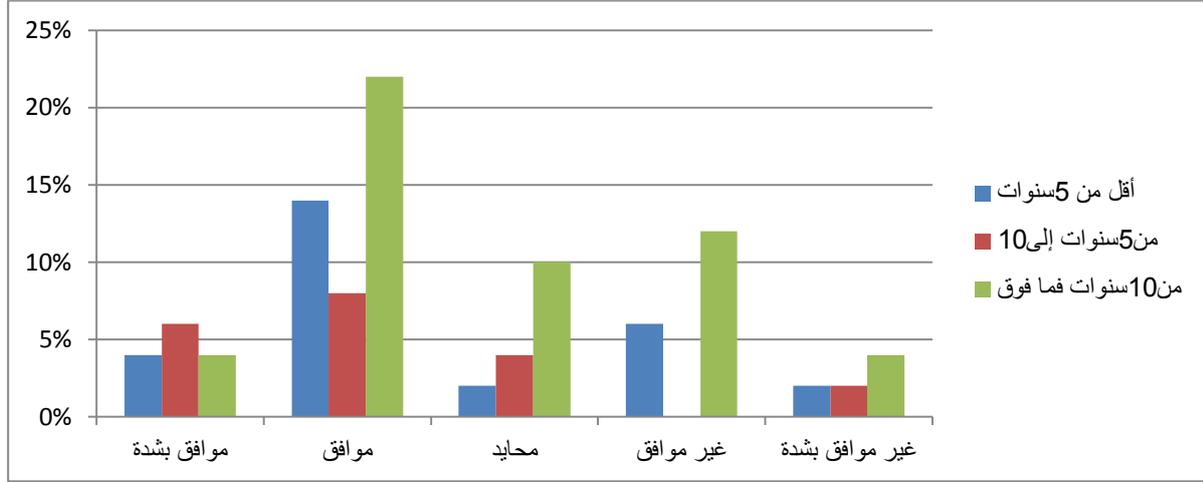
درجة الأهمية		سنوات الخبرة			
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0	7	4	3	0	التكرار
0%	14%	8%	6%	0%	النسب
0	8	0	0	2	التكرار
0%	16%	0%	0%	4%	النسب
5	14	6	1	2	التكرار
10%	28%	12%	2%	4%	النسب

المصدر: من إعداد الطالبة.

ومن الجدول أعلاه نستنتج أن الملبنة تهتم بالطريقة المتبعة أكثر من الكمية المنتجة وهذا ما أكدوه لنا ذوي الخبرة الذين كانت نسبهم 28% أعلى نسبة بين كافة الفئات، أما الفئات الأخرى فكانت نسب موافقتهم معتبرة بالنسبة لتدرجات الأخرى حيث كانت 14% من طرف الأفراد العاملين أقل من 5 سنوات، و16% بالنسبة للعاملين بين 5 سنوات و10، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعطي اهتماما أكبر لطريقة التي تنتج بها منتجاتها لأن الأهم في أي عملية إنتاجية، وهذا لا يعني أنها غير مهتمة بالكمية التي يتم إنتاجها لأنها أيضا جد مهمة فإذا كانت العملية الإنتاجية لا تحقق الكمية المطلوبة فلا جدوى منها، ولاكن تركز على الكيفية لتحقيق الكمية. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 3.11: التمثيل البياني لنسب التي توضح أهمية كيفية الإنتاج والكمية المنتجة داخل

المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

العبارة الرابعة: يقوم المسؤولين بتشجيع عمل العمال مهما كان صغيرا

ومنها يمكن أن نعرف دور الإدارة في تشجيع العمل وإعطائه أهمية، وهو الشيء الذي يزيد من تفاعل العامل مع العمل وإعطائه أهمية أكثر من قبل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم 3.12: التكرارات و النسب المئوية لاستجابة أفراد العينة حول تشجيع المسؤولين لعمل

العمال.

درجة الأهمية		سنوات الخبرة			
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار
2	7	1	3	1	أقل من 5 سنوات
4%	14%	2%	6%	2%	النسب
3	4	2	0	1	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
6%	8%	4%	0%	2%	النسب
2	11	5	6	2	من 10 سنوات فأكثر
4%	22%	10%	12%	4%	النسب

المصدر: من إعداد الطالبة.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة وافقوا على أن مسئوليتهم يقومون بتشجيعهم في العمل

ويحفزونهم على إظهار مهاراتهم فيه، فهذا يعزز الثقة بين المسئول والعامل ويساعد في تسهيل العمل

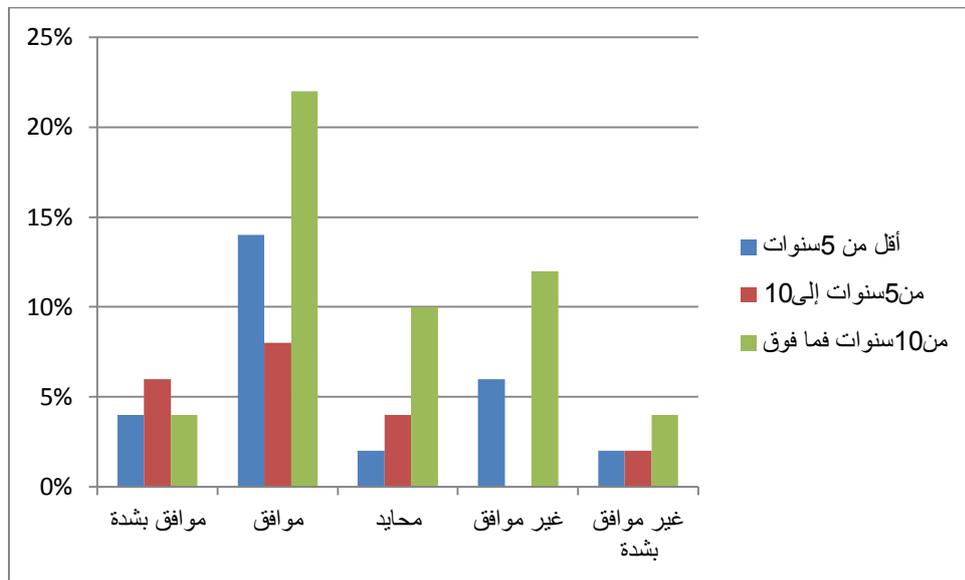
الجماعي ومن النسب المبينة في الجدول نتأكد من ذلك حيث وصلت نسبة الموافقة على العبارة إلى

22% من إجمالي 56% وهي نسبة أفراد العينة الذين عملوا أكثر من 10 سنوات، وتليها نسبة 14%

من إجمالي 28% الأشخاص الذين عملوا من 5 سنوات فأقل، وتصل نسبة الموافقين من فئة العاملين ما

بين 5 و 10 سنوات إلى 8% من إجمالي 16%، وفي الشكل التالي توضيح لهذه النسب.

الشكل رقم 3.12: التمثيل البياني لإجابة الأفراد حول تفاعل الإدارة مع العمال.



المصدر: من إعداد الطالبة.

نتائج الدراسة الميدانية:

بعد ما رأينا كل تحليل الدراسة الميدانية من خلال التحليل الأحادي و الثنائي هناك العديد من النتائج الهامة في دراستنا يجب إدراجها في شكل نقاط واضحة وهي كالتالي:

- كانت أول النتائج المستخرجة هي الاهتمام الكبير من طرف الملبنة بحساسية المنتجات التي يتم إنتاجها خاصة في موضوع الجودة، فهي تولي اهتماما كبيرا للجودة في عملياتها.

- الاهتمام بظروف العمل داخل الورشات لضمان سير عملية الإنتاج في أحسن ظروفها دون أي أخطاء تؤثر على جودة المنتجات.

- حرص الإدارة على مراقبة الجودة، ومتابعة كل ما يتم إنتاجه عن طريق التقارير الدورية.

- تفاعل الأفراد مع العمل، ومتابعة كل مرحلته بعناية كبيرة لتفادي الأخطاء الوارد حدوثها، وضمان توزيع المنتجات في الوقت المحدد لها دون تأخر.

- التكامل الكبير داخل ورشات العمل مما زاد المؤسسة صلابة وصمود في مسيرة عملها، حيث كان هذا العامل الأساسي في توازن المهام دون حدوث تفاوت يؤثر على العمل.

- رغبة الملبنة في تحقيق ما هو أحسن دوما، فهي تبحث عن تطوير وتحديث عملها.

- هذه النتائج السابقة تبين لنا أن الملبنة تعتمد بصورة غير واضحة على الجودة الشاملة في عملية إنتاجها من خلال التفاعل الكبير الموجود في العمل و الاهتمام الكبير بمستوى المنتجات من طرف العمال و القائمين عن العمل، ويمكن اعتبار هذه النتائج على أنها مؤشرات لوجود الجودة الشاملة في عملية الإنتاج .

- وجود اهتمام كبير وإيصال المعلومات بطريقة سليمة.

- الاهتمام بإبراز المهارات و القدرات الذاتية لكل عامل.

- المشاركة لكل الأقسام داخل الملبنة.

- وجود التعليم و التدريب من ذوي الخبرة في الملبنة.

خلاصة الفصل الثالث:

كانت المؤسسة ميدان دراستنا في المستوى المطلوب فهي جد مهتمة بإنتاجها وجودته منذ إنشائها، حيث تعتمد الأسلوب المستمر في إنتاجها وهذا من أجل ضمان سيرورة عملية الإنتاج وتعتمد على الرقابة عليه من أجل جعل منتجاتها في المستوى المطلوب وتتمكن من إشباع طلبات مستهلكيها وتوفير احتياجات السوق قبل منافسيها، وهي تعمل جاهدا للوصول إلى أعلى المستويات بين منافسيها فمن خلال الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على خمسون فردًا من المؤسسة تمكنا من معرفة الكثير عنها خاصة في موضوعنا.

ولقد أفادتنا إجاباتهم في معرفة الدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في المؤسسة وخاصة في وظيفة الإنتاج فعملية الإنتاج لا يمكن أن تقوم دون أن يكون فريق العمل جد حرص عليها ومتابع لها في كل مراحلها، حيث أن العمال يجتهدون لتحقيق الأهداف المسطرة كفريق واحد ومراقبة عملهم دون فرض العقوبات من الإدارة أو المسؤولين ، حيث يوجد مسؤولية كبيرة من طرف العمال على عملهم وهذا ما يساعد المؤسسة على التحسين وتحقيق الأهداف بسهولة مع انعدام الأخطاء ما يزيد من كفاءة المؤسسة .

إذن في النهاية نستنتج أن دراستنا كانت محقق داخل المؤسسة و أن العلاقة التي بحثنا عنها موجودة،

والتي تكمن في دور الذي تلعبه وظيفة الإنتاج في تحقيق الجودة الشاملة ، وتوصلنا من خلاله إلى أن وظيفة الإنتاج هي قاعدة تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية فهي تسعى لربط كل المهام وكل الأفراد من أجل تحقيق أعلى مستويات الجودة و الوصول بالأخطاء إلى الصفر وهذا ما يتم تطبيقه من خلال عمال الملبنة للتفادي للأخطاء وتحسين الجودة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

ما تسمح به كل دراسة هو توضيح غموض ما أو إعطاء نتيجة، أو تكملة موضوع آخر ، أو استنتاج شيء جديد يثري البحث العلمي، وهذا ما دفعنا لاختيارنا المفهومين المهمين وهما وظيفة الإنتاج و الجودة الشاملة، فما يدفعنا للبحث هو الرغبة في الإنتاج وما يأتي خلال الإنتاج هو البحث عن التميز والتحسين في ما يتم إنتاجه، وفي ميداننا الذي أسقنتا عليه موضوعنا رأينا أن وظيفة الإنتاج هي أقدم الوظائف في المؤسسة التي تعبر عن مجموع الوسائل و التجهيزات و الأفراد المهتمين بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ، و الجودة كانت مهمة خلال هذه العملية و التي تطورت لتصل إلى مفهوم الجودة الشاملة التي ترمي إلى انعدام الأخطاء، و الوصول إلى التحسين المستمر في كل المجالات لتحقيق أعلى الدرجات بين المنافسين .

فالمؤسسات التي ترغب في تبني الجودة الشاملة لا يمكنها أن تطبقها مباشرة أو عن طريق إجراءات واضحة بل يمكنها أن تبدأ بالتدريج في تحقيقها، و الاهتمام بالأجزاء الصغيرة التي يمكن أن تؤثر على الكل، ففي ملبنة الأوراس تمكنا من معرفة أن وظيفة الإنتاج لها أثر كبير في الوصول إلى الجودة الكلية فوضع أسلوب إنتاجي متسلسل يسمح بترابط الأفراد بحيث لا يوجد انفصال داخل العملية التحويلية في كافة المنتجات ، ومنه عمال الملبنة مجبرين على العمل بطريقة جماعية متكاملة مع كافة أفراد الإنتاج سواء في ورشات الإنتاج ، التعبئة ، التغليف، ورشات تحضير المواد الأولية وحتى إدارة الإنتاج ، من أجل ضمان تسلسل العملية الإنتاجية و تسليم المنتجات في الوقت المحدد بالكمية المطلوبة والجودة المعتمدة بأقل التكاليف وانعدام الأخطاء، فالمرحل داخل العملية الإنتاجية للملبنة جد متصلة في ما بينها على الرغم من غياب النظم التكنولوجية المختصة في ذلك.

نتائج الدراسة:

توصلت دراستنا النظرية و الميدانية التي ركزت على متابعة عملية الإنتاج ومراقبة الجودة في المؤسسة إضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان بنوعيه (الأحادي و الثنائي) إلى النتائج التالية التي مكنتنا من الحكم بالصحة أو البطلان على فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير لوظيفة الإنتاج على الجودة الشاملة حيث تعتبر مسرعا لتطبيق الجودة الشاملة في ملبنة الأوراس.

الفرضيات الثانوية:

- 1/ يوجد اهتمام كبير للجودة في عملية الإنتاج، وأن الجودة أحد المراحل الداخلة في عملية الإنتاج التي لا يمكن تجاهلها لضمان جودة المنتجات وتفادي الأخطاء التي تمس صورة الملبنة وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى التي تقول: أنه لا يمكن للمؤسسة القيام بعملية الإنتاج دون الاهتمام بالجودة.
- 2/ تطمح ملبنة الأوراس في تحقيق التميز وتطوير منتجاتها من خلال التحسين التدريجي لمخططاتها وهذا ظاهر من خلال مسيرتها الإنتاجية وتغيير تشكيلة منتجاتها هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية القائلة: أن المؤسسة تطمح في كل عملها إلى التحسين المستمر.
- 3/ تعمل ملبنة الأوراس للوصول إلى الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بعملية الإنتاج ، وضبط كافة معاييرها لتعميق روح العمل الجماعية وتنمية فلسفة التشجيع العمل الفردي، وهذا كله يعد تأكيدا للفرضية الثالثة التي تقول أن : المؤسسة تعمل من خلال متابعة إنتاجها وتحسينه على تحقيق الجودة الشاملة.

التوصيات:

- بعد هذه الدراسة التي دامت ثلاثة أشهر تمكنا من جمع بعض الملاحظات التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها ووضعها في شكل توصيات:
- * تحسين الجودة بتزويد العمال بالمزيد من الآلات الحديثة في إطار الرقابة على الجودة.
 - * استغلال الورشات الغير مستغلة في إنتاج بعض المنتجات .
 - * فتح المجال للطلبة المتخرجين المتمتعين بطموح كبير في مجال الإنتاج و الجودة .
 - * رغم التحسينات للمنتجات إلا أنه من الضروري زيادة التنوع في تشكيلة منتجاتها لمعادلة منافسيها.
 - * تجاوز السوق القديمة للملبنة وفتح أسواق جديدة لها واختراق تلك التي ينشط بها الخواص ومنافسيها على أساس الجودة.
 - * الاستعانة بالدراسات الميدانية لخدمة المؤسسة لطلبة ذوي الاختصاصات التي منحتم لهم الفرصة في إثبات دراساتهم .

عراقيل البحث:

واجهنا بعض العراقيل في دراستنا و التي تمثلت في مايلي:

- نقص الدراسات السابقة عن المفهومين معا.

- حساسية الموضوع بالنسبة للمسؤولين تجاه موضوع الجودة والإنتاج والجودة الشاملة مما منعهم من إعطائنا المعلومات اللازمة عن دراستنا.
- عدم فهم بعض الأفراد لمفهوم الجودة الشاملة بحكم مستواهم مما استوجب علينا الشرح التفصيلي للموضوع.

❖ آفاق البحث:

في نهاية هذا البحث أسئله الله التوفيق لكل باحث هدفه الاكتشاف وإثراء البحوث العلمية، وجعلنا بحثنا هذا فضاء للبحث في فضاءات أخرى ويمكننا وإدراج بعض المواضيع مثل: الجودة الشاملة كمعيار لرفع كفاءة المؤسسات. واقع الرقابة على الجودة داخل عملية الإنتاج في المؤسسات الجزائرية. تتبع التحسين المستمر داخل وظيفة الإنتاج لإحدى المؤسسات الإنتاجية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

المصحف الشريف. ❖

الكتب: ❖

1. إبراهيم الهيتمي، تخطيط الإنتاج وضبط الإنتاج، مطبعة الأمانة، مصر، 1995.
2. أحمد محمد المصري، إدارة الإنتاج و العلاقات، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر، 2000.
3. أحمد محمد غنيم، تخطيط و حرافية الإنتاج و العمليات، جامعة منصوره، مصر، 2006.
4. الحسين محمد وآخرون، إدارة الإنتاج ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، حلب، 2003.
5. الفضال مؤيد وآخرون، إدارة الإنتاج و العمليات، دار زهران، عمان، 2006.
6. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المشآت الخدمية والصناعية، اليازوري، عمان، 2011.
7. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، هومة، الجزائر، 2003.
8. حنف عبد الغفار، شريف علي، محمد فريد الصحن، التنظيم الإداري، الدار الجامعية، لبنان، 1989.

9. جون مارش، إدارة الجودة الشاملة ، أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، ترجمة عبد الفتاح السيد النعاني، الجزء الثالث، مركز الخبرات المهنية الإدارية(بميك)، مصر، 2013.
10. ستيفين كوهين رونالد يارنرد، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997.
11. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
12. سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج و العمليات، جامعة الإسكندرية، 1998.
13. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
14. سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، عمان، 1998.
15. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
16. عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، الدار الجامعية، لبنان، 1989.
17. عبد الرحمن توفيق، منهج الجودة الشاملة مواصفات الجودة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2013.
18. عبد الحميد، محمد القاضي، التنمية و التخطيط الاقتصادي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1975.
19. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير الجزائر، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2002.
20. عبد الغفور يونس، اقتصاديات لصناعات وإدارة الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1976.

21. علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات، دار النهضة العربية، لبنان، 1992.
22. علي سلمى، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب، القاهرة، 1998.
23. عمر وصفي عقلي، المنهجية المتكاملة لغدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، 2001.
24. عنيق شريف عبد الله، محمد عطية، إدارة الإنتاج و العمليات، دار الفكر، الأردن، 1995.
25. غسان قاسم دواود الامي، أميرة شكروي البياتي، إدارة الإنتاج و العمليات، اليازوري، عمان، 2008.
26. فريد عبد الفتاح زين الدين، آمال فتحي متواي جعفر، إدارة الإنتاج و العمليات، مكتبة المدينة، الزقازيق، 1994.
27. فريد عبد الفتاح، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996.
28. مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء، عمان، 2001.
29. مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2006.
30. مؤيد عبد الحسن الفضل، ويوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق، عمان، 2004.

31. محمد ابدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المنهج، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
32. محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسر، الطبع الأولى، عمان، 2011.
33. محمد رضا شندي، الجودة الكلية و الايزو بين النظرية والتطبيق، بيمكو، الطبعة الأولى، مصر، 1996.
34. محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
35. محمد عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية لتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
36. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
37. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الإنتاج وإدارة العمليات، اليازوري، عمان، 2006.
38. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الأسرار الخاصة، الأردن، 2005.
39. محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي و العمليات مدخل التحليل الكمي، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008.
40. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008.
41. ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل تشغيلي، دار الكتب و الوثائق القومية، الطبعة الأولى، مصر، 2013.

42. منعم جلوب أمري، إدارة الإنتاج و العمليات، جامعة دبلن، ايرلندا، 1995.

◊ الملتقيات:

بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة و الأدوات المتميز، ملتقى للأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011.

◊ الأطروحات:

1. لعهيوات فلة، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير، إدارة أعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

◊ المعاجم:

1. المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، المعجم العربي الأساسي، لاروس، 1989.

◊ المواقع الالكترونية:

1. www.onfed.edu.dz (consulter le 14 /03/2016 ; à 21 :34).
2. www.AFNOR.fr (consulter le 16/03/2016 ; à 23 :37).

ثانيا: المراجع الفرنسية:

1. BARANGER, Pierre : la gestion de production, les éditions d'organisation, paris, 1987.
2. BITEAU, Raymond et BITEAU, Stéphane, les éditions d'organisation, paris, 2003.
3. COUROIS, (A) et PILLET, (M), MARTIN-BONNEFOUS, (E) : gestion de production, 4ème édition, 2003.
4. GEORGIO, (J) : organisation et gestion de la performance, Edition DUOJOD, paris, 2010.

5. GRATACAP, (A) et MEDAN, (P) : management de production (concepts, méthode, cas), Edition DUONOD ,3éme édition, paris, 2009.
6. YVES, (L) : audit de la maintenance, les éditions d'organisation, paris, 1994.

الملاحق



Entreprendre et Innover

مدرسة الدراسات العليا تخصص إدارة الإمدادات و التوزيع

الاستبيان

السلام عليكم

تحية طيبة وبعد:

نحن نقوم بدراسة ميدانية تخص مذكرتنا التي ناقش فيها دور وظيفة الإنتاج في تحقيق الجودة الشاملة استكمالا لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الإمدادات و التوزيع .

حيث نأمل من سيادتكم التعاون معنا من خلال تعبئة هذا الاستبيان وهذا يعتبر مساهمة منكم في انجاز هذه الدراسة التي تعتبر مشاركة في ترقية ثقافة البحث العلمي.

نرجو من سيادتكم الموقرة بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، يضع علامة (x) في المكان المناسب مع العلم بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة وذلك لأغراض البحث لا غير .

وشكرا على تعاونكم معنا

المعلومات الشخصية:

الجنس:

ذكر

أنثى

المستوى الدراسي:

بكالوريا

ليسانس

ماجستير/ماستر

دكتوراه

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات فأكثر

الوظيفة:

إطار .

رئيس قسم (المصلحة).

موظف.

1/مستوى الجودة في وظيفة الإنتاج:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الإدارة لها دور في مراقبة الجودة عن طريق التقارير و المراقبة الدورية.					
2	الإدارة تهتم بجودة المنتجات المخرجة أكثر من الكمية المباعة.					
3	في المخطط الاستراتيجي يوجد التخطيط لمستوى الجودة					

					المستهدفة.
					4 خلال عملية الإنتاج يتم التحفظ على القواعد اللازمة للمحافظة على سلامة المنتجات وعدم تلفها.
					5 المواد الأولية المدخلة تخضع لعملية الفحص قبل استعمالها في عملية الإنتاج.
					6 يتم أخذ عينات للفحص في مخبر من أجل فحص المنتجات عبر كل مراحل إنتاجها.
					7 من وجهة نظرك المنتجات الموزعة تلبى الرغبات المنتظرة من العملاء.
					8 جودة منتجات المؤسسة تخضع لمعايير موحدة من طرف منظمات ضبط الجودة أثناء إنتاجها.
					9 عملية تحويل المنتجات تتم وفق درجة عالية من الجودة سواء في المواد المستعملة، المكونات، نظافة الآلات، مكان العمل، وحتى الجو داخل الورشات.
					10 أسلوب الإنتاج المستمر يساعد عملية التحويل في عدم وقوع حوادث تؤثر على جودة المنتجات.
					11 مراقبة عمل الآلات من طرف وظيفة الصيانة يمنع تلف المنتجات أو تغيير في مستوى الذوق المطلوب.

2/ واقع التحسين المستمر داخل المؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12	المؤسسة تبحث عن كل ما هو جديد في مجال العمل لتطبيقه.					
13	سعر المواد المستعملة غير مهم بالنسبة للمؤسسة بقدر ما تهتمها نوعيتها.					
14	تعتمد المؤسسة ضمن مخططاتها الإصلاحات الدورية لورشات الإنتاج.					
15	يوجد تحسين في مستوى الجودة باستمرار منذ بداية الإنتاج إلى حد الآن.					
16	ترغب المؤسسة في تنويع إنتاجها لتلبية جزء غير مغطى ولم تدخله بعد في السوق.					
17	تطمح المؤسسة في استعمال نظم معلوماتية لتسهيل تسير					

					المخزون، الإنتاج، التوزيع، وتبادل المعلومات المهمة فيما بينها.
					18 تشجع الإدارة على الإبداع و الابتكار و التطوير المستمر.
					19 تقوم المؤسسة بتصحيح الأخطاء فور وقوعها.
					20 تقوم المؤسسة بتحقيق أهدافها الجديدة بأسلوب تدريجي.

3/مكانة الجودة الشاملة في المؤسسة:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	يوجد تدفق معلومات كبير داخل المؤسسة و تواصل بين المصالح.					
22	كل العمال يراقبون عملهم دون استعمال الضغط من الإدارة.					
23	كل جهود العمال تهدف إلى انعدام الأخطاء.					
24	يعمل فريق الإنتاج من أجل تقليل التكاليف، وتسليم المنتجات في وقتها و تقليل التلف.					
25	تكامل الورشات يساعد على حسن أداء المؤسسة.					
26	تفاعل العلاقات بين عناصر الإنتاج تساعد على تحسين الجودة.					
27	القيادة في المؤسسة تقوم على مبدأ التواصل مع العمال.					
28	الاهتمام بكيفية الإنتاج تفوق الاهتمام بالكمية المنتجة في المؤسسة.					
29	العمل الجماعي يؤثر في تحسين مستوى الإنتاج.					
30	يقوم المسئولين بتشجيع عمل العاملين مهما كان صغيرا.					
31	كل فرد مسئول عن عمله في الإنتاج.					

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم 😊

المحتوى العام

الموضوع	
الإهداء	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
المقدمة العامة	
الفصل الأول: ماهية حول وظيفة الإنتاج	3
مقدمة الفصل	3
المبحث الأول: التعريف بوظيفة الإنتاج	3
المطلب الأول: ماهية وظيفة الإنتاج	3
تعريف وظيفة الإنتاج	3
المطلب الثاني: أساليب الإنتاج	8
أولاً: الإنتاج حسب العمليات التقنية	8
1.1/ الإنتاج المستمر	8
1.2 الإنتاج المتقطع	10
1.3 الإنتاج حسب المشروع	11
ثانياً: الإنتاج حسب أهمية سلسلة الإنتاج	11
1.1 الإنتاج الوحدي	11
1.2 الإنتاج بوحدات صغيرة	12
1.3 الإنتاج بوحدات متوسطة	12
1.4 الإنتاج بوحدات مكثف	12
ثالثاً: الإنتاج حسب العلاقة مع العملاء	12
1.1 الإنتاج لأجل التخزين	12
1.2 الإنتاج حسب الطلب	13
1.3 التجميع حسب الطلب	13

المطلب الثالث: الوظائف المساعدة لوظيفة الإنتاج.....	14
أولاً: وظيفة الدراسات.....	14
ثانياً: وظيفة الطرق.....	15
ثالثاً: وظيفة الجدولة.....	16
رابعاً: وظيفة الصياغة.....	18
المبحث الثاني: نظام الإنتاج و العمليات المتعلقة به.....	19
المطلب الأول: التعريف بنظام الإنتاج وعناصره.....	19
1.تعريف نظام الإنتاج.....	19
2. خصائص نظام الإنتاج.....	23
المطلب الثاني: التخطيط للإنتاج.....	24
أولاً: تعريف التخطيط.....	24
ثانياً: أنواع تخطيط الإنتاج.....	26
1. الخطة طويلة الأجل.....	26
2. الخطة متوسطة الأجل.....	27
3. الخطة قصيرة الأجل.....	27
ثالثاً: تعريف تخطيط الاحتياجات من الموارد الأولية.....	28
1. المخطط التجاري و الصناعي.....	29
2. المخطط الإداري للإنتاج.....	30
3. حساب الاحتياجات الصافية.....	30
المطلب الثالث: الأساليب المستعملة لتنظيم عملية الإنتاج.....	30
أولاً: نظرية الإنتاج الأمثل.....	31
ثانياً: الإنتاج في الوقت المحدد.....	32
خلاصة الفصل.....	33
الفصل الثاني: ماهية الجودة الشاملة.....	34
مقدمة الفصل.....	35
المبحث الأول: مدخل للجودة الشاملة.....	36
المطلب الأول: تعاريف حول الجودة و الجودة الشاملة.....	36
المطلب الثاني: لمحة تاريخية لتطور مفهوم الجودة الشاملة.....	39

39	أولاً: مفهوم الجودة الشاملة في المنظور الإسلامي.....
40	ثانياً: التطور إلى الجودة الشاملة.....
41	1. مرحلة التفتيش.....
41	2. مرحلة مراقبة الجودة.....
42	3. مرحلة مراقبة الجودة.....
44	4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة.....
45	المطلب الثالث: أهداف الجودة الشاملة ومبادئها.....
45	أولاً: مبادئ الجودة الشاملة.....
45	1. التركيز على العميل.....
45	2. التركيز على العملية.....
46	3. مبدأ مشاركة العاملين.....
46	4. اتخاذ القرارات المترکز على الحقائق.....
47	5. التحسين المستمر.....
49	6. التغذية العكسية.....
50	ثانياً: أهداف الجودة الشاملة.....
51	المبحث الثاني: محددات الجودة.....
51	المطلب الأول: الأدوات المستعملة في تحديد الجودة الشاملة.....
51	أولاً: مخطط باريتو.....
52	ثانياً: مخطط السمكة.....
54	ثالثاً: العصف الذهني.....
55	رابعاً: المعيار الأساسي أو النموذجي.....
56	المطلب الثاني: متطلبات الجودة الشاملة.....
59	المطلب الثالث: الفرق بين الجودة الشاملة و الإيزو 9000.....
59	أولاً: تعريف الإيزو 9000.....
60	ثانياً: شروط تحقيق الجودة الشاملة و الحصول على شهادة الإيزو.....
61	ثالثاً: خصائص الجودة الشاملة و الإيزو و الفرق بينهما.....
64	خلاصة الفصل الثاني.....
65	الفصل الثالث: دراسة وتحليل دور وظيفة الإنتاج في تحقيق الجودة الشاملة.....

66	مقدمة الفصل الثالث
67	المبحث الأول: تعريف بملبنة الأوراس
67	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
67	أولاً: نشأة المؤسسة
68	ثانياً: بطاقة تعريفية للملبنة
69	ثالثاً: أهداف المؤسسة
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
73	المطلب الثالث: دراسة حول بيئة المؤسسة
77	المبحث الثاني: وظيفة الإنتاج ومكانتها في المؤسسة
77	المطلب الأول: التعريف بخط منتجاتها
78	1. المدخلات
78	2. المخرجات
79	المطلب الثاني: سيرورة العملية الإنتاجية في المؤسسة
79	1. إنتاج الحليب المبستر
80	2. إنتاج اللبن
81	3. إنتاج حليب البقر المبستر
82	4. إنتاج القشدة
82	5. إنتاج السمن
82	6. إنتاج الجبن
82	المطلب الثالث: حقيقة جودة المنتجات في الملبنة
83	1. المواصفات الموضوعية لمنتج الحليب المبستر
83	2. المواصفات الموضوعية لمنتج اللبن
84	3. المواصفات الموضوعية لمنتج حليب البقر
84	المبحث الثالث: دراسة ميدانية لملبنة الأوراس
84	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

84	1. منهجية الدراسة
85	2. حدود الدراسة
85	3. عينة الدراسة
85	4. أداة الدراسة
86	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة البيانات الشخصية
86	أولاً: توزيع أفراد العينة على حسب الجنس
87	ثانياً: توزيع أفراد العينة على حسب المستوى الدراسي
88	ثالثاً: توزيع أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة
9	المطلب الثالث : مناقشة وتحليل البيانات ومحاور الاستبيان
90	1/ التحليل الأحادي
90	أولاً: مستوى الجودة في وظيفة الإنتاج
94	ثانياً: واقع التحسين المستمر
97	ثالثاً: مكانة الجودة الشاملة في المؤسسة
100	2/ التحليل الثنائي
100	العبرة الأولى: يوجد تدفق معلومات كبير داخل المؤسسة وتواصل بين المصالح
101	العبرة الثانية: يعمل فريق العمل من أجل تقليل التكاليف وتسليم المنتجات في وقتها مع تقليل التلف
103	العبرة الثالثة: الاهتمام بكيفية الإنتاج تفوق الاهتمام بالكمية المنتجة في المؤسسة
104	العبرة الرابعة: يقوم المسؤولين بتشجيع عمل العمال مهما كان صغيراً
104	نتائج الدراسة
105	خاتمة عامة

المراجع

الملاحق