

رقم : .....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص : إدارة و تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

**العنوان :**

إدارة الوقت ودورها في تحقيق جودة العمل بالمنشأة الرياضية

(دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة )

تحت اشراف :

صواش عيسى

من إعداد :

مشري الطاهر

عبيد السعيد

السنة الجامعية : 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ... } الآية رقم: (07) سورة إبراهيم

الحمد و الشكر لله الذي وفقني لايمام هذا العمل المتواضع

و الصلاة و السلام على سيد الخلق محمد صلى الله عليه و سلم

اتقدم بجزيل الشكر و الامتتان للاستاذ المشرف

على نصائحه القيمة و توجيهاته لي و على كل صغيرة و كبيرة فعلها من اجل اتمام هذا

العمل

# إِهْدَاء

إلى من قال فيهما عز وجل : " وقل لهما قولاً كريماً واخفض لهما جناح الذل من

الرحمة وقل أرحمهما كما ربياني صغيراً".

ومن قال فيهما رسول الله صلى الله عليه وسلم : "رضا الله في رضاها وسخط الله في سخطهما" - نسأل الله رضاها.

إلى نبع الحنان وبر الأمان ، اللذين إذا أهديتهما كنوز الدنيا ما وفيتهما حقهما .

إليك يا أعز إنسانة إلى قلبي ، كيف لا وأنت من سهرت وتعبت حتى وصلت إلى ما أنا عليه.

إليك يا : أمي....أمي....أمي . [ حفظك الله ]

إليك يا أيها العظيم في عطائك ، ويا من علمتنا العزة والاعتماد على النفس يا سيد الرجال

إليك يا : أبي....أبي....أبي . [ حفظك الله ]

و إلى جميع اخوتي كل باسمه

شكر وعرفان

اهداء

قائمة لمحتويات

09.....مقدمة::

الجانب التمهيدي: الإطار العام للبحث

11.....اشكالية البحث:

12.....فرضيات البحث

13.....اهداف البحث

14.....اهمية البحث

15.....اسباب اختيار الموضوع

16.....مفاهيم و مصطلحات البحث

الجانب النظري :

الفصل الاول ماهية ادارة الوقت

تمهيد

21.....المبحث الاول :مفهوم ادارة الوقت

24.....المطلب الاول : ماهية الادارة

27.....المطلب الثاني: ماهية الوقت

29.....المطلب الثالث:تعريف ادارة الوقت

34.....	المبحث الثاني : صعوبات و مزايا ادارة الوقت.
35.....	المطلب الاول: صعوبات ادارة الوقت.
36.....	المطلب الثاني : مزايا ادارة الوقت .
38.....	المبحث الثالث: أساليب و خطوات الادارة الناجحة للوقت.
40.....	المطلب الاول :اساليب الادارة الناجحة للوقت.
45.....	المطلب الثاني الخطوات الادارة الناجحة للوقت .
48.....	الخلاصة .....
	الفصل الثاني : ماهية جودة العمل
53.....	تمهيد.....
54.....	المبحث بالاول ماهية الجودة .
56.....	المطلب الاول :تعريف الجودة : .....
59.....	المطلب الثاني : نشاط و تطور الجودة.
60.....	المطلب الثالث:تكاليف الجودة .....
62.....	المطلب الرابع:اهمية الجودة .
63.....	المبحث الثاني :ماهية العمل .....
65.....	المطلب الاول نشأة و تطور فكرة العمل.
65 .....	المطلب الثاني :مفهوم العمل ومكانة عبر العصور.
	الجانب التطبيقي
66.....	تمهيد .....
67.....	دراسة الاستطلاعية .....
68.....	منهج الدراسة .....

69.....	مجتمع و عينة البحث.....
70.....	مجالات البحث.....
71.....	متغيرات البحث.....
73.....	ادوات البحث .....
74.....	الاسس العلمية للادوات.....
76.....	اساليب المعالجة الاحصائية.....
	قائمة
79.....	المراجع.....
80.....	الملاحق.....

# المقدمة

نظرا لارتباط الوقت بحياة الإنسان الشخصية والمهنية، فقد اكتسب أهمية بالغة بصفته مورد مهم ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية، فكلما استطاع الفرد أن يتحكم في وقته بشكل جيد فقد أدار حياته بنجاح، فالفرد هو المسؤول الأول والأخير عن إدارة حياته مما يجعله مجبرا على اختيار الطريقة الصحيحة لذلك سواء على مستوى حياته الشخصية، أو على مستوى المنظمة، فالوقت مرتبط بجودة العمل سواء كان إداريا، اقتصاديا أو خدماتيا، ويعتبر أحد أهم خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وبالتالي فهو يحتاج إلى إدارة جيدة لكونه ليس من الموارد المتجددة، ولا يمكن استبداله بمورد آخر. ولذلك فقد برزت أهمية إدارة الوقت في التراث النظري والمعرفي منذ بداية عملية التصنيع على وجه الخصوص، ويتضح ذلك جليا في أعمال فريدريك تايلور وغيره من المنظرين الكلاسيكيين، كما ركز أيضا النيوكلاسيكيين في أبحاثهم على عامل الوقت، وقد أكدت النظريات الحديثة علاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية ومنها متغير جودة العمل الذي يعتبر من أهم أهداف التنظيم التي تسعى إليها جميع المؤسسات باخص المنشآت الرياضية.

وفي ظل هذا الاهتمام المتزايد بإدارة الوقت ودوره في تحقيق جودة العمل في المنشأة الرياضية

، حاولنا من خلال هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لهذين المتغيرين من خلال تقسيم الدراسة الراهنة إلى خمسة ثلاثة فصول تناولنا في الفصل الأول ماهية ادارة

الوقت و الفصل الثاني ماهية جودة العمل و بالنسبة للفصل الثالث الجانب التطبيقي  
لهته الدراسة و سوف نرى ضمن دراسة بحثنا هذا

# الجانب التمهيدي:

الإطار العام للبحث

## 1. إشكالية البحث :

أمام تنامي الحاجة إلى الاهتمام بالوقت وإدارته كأداة فعالة جودة العمل بالمنشأة الرياضية نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

مامدى وجود علاقة بين إدارة الوقت و تحقيق جودة العمل ؟

و يتفرع من الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مفهوم إدارة الوقت وماهي أهميته ؟

ماهي صعوبات و ميزات ادارة الوقت ؟

- ما هي العلاقة التي تربط بين عناصر إدارة الوقت جودة العمل بالمنشاء الرياضية ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

-لا توجد علاقة بين إدارة الوقت و جودة العمل بالمنشاء الرياضية .

- لا يوجد علاقة بين مزايا ادارة الوقت. و جودة العمل بالمنشاء الرياضية

. - لا يوجد علاقة بيناساليب ادارة الوقت و جودة العمل بالمنشاء الرياضية

## ثالثا : أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب التالية :

- محاولة جلب الاهتمام بإدارة الوقت .
- محاولة تحسيس العاملين بأهمية الوقت و ضرورة الاهتمام به و الحفاظ عليه .
- محاولة إبراز الجوانب المهمة في موضوع إدارة الوقت كأداة لتقييم جودة العمل.

## رابعا : أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت و تأثيره على جودة العمل و كيفية إدارته .
- التعرف على صعوبات و مزايا إدارة الوقت و كيفية السيطرة عليها .
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الأمثل لساعات العمل و التي تساعد على تحسين الأداء .

## خامسا : أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة في التعرف على طبيعة و كيفية إدارة الوقت لدى العاملين .
- أهمية إدارة الوقت كونه عنصرا مهما في الحياة اليومية و العملية .

- محاولة تعميق الفهم بموضوع الدراسة و إلقاء الضوء على مختلف جوانبه .

- دراسة العارقال التي تعيق إدارة الوقت و جودة العمل بالمنشاء الرياضية

#### سادسا : الدراسات السابقة

دراسة بعنوان : " إدارة الوقت و ميزة التنافسية دراسة مقارنة بين مؤسسة " - TAKPVE و مؤسسة و BKL قدمتها الباحثة آسيا ثايح صمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم قد هدفت إلى التعرف على 4115الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة سعد دحلب بالبليدة في سنة أهمية الدراسة في التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى المديرين في المؤسسة قيد الدراسة، و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية عن طريق إدارة الوقت يتم من خلال : - الاهتمام بالوقت في العملية الإنتاجية . - المتابعة المستمرة للأعمال في المؤسسة . - التعاون الكبير بين العمال و الإدارة في المؤسسة . - دراسة بعنوان : " إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة 4 عينة من مديرين في مؤسسة اقتصادية بالمنطقتين الصناعيتين بن بولعيد و أولاد يعيش " قدمها الباحث دحاك عبد النور ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم و قد هدفت إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى 4100 التسيير جامعة سعد دحلب البليدة في سنة مديري الإدارة الوسطى في المؤسسة الاقتصادية و محاولة إبراز أهمية عنصر الوقت بصفته موردا نادارا و ثمينا و يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية .

## سابعا : المنهج المستخدم

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه أكثر المناهج استخداما، حيث إتمدنا على مدخل الدراسات الوثائقية الذي ساعد في إعداد الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى مدخل المسح الاجتماعي بالعينة من أجل إبراز العلاقة بين إدارة الوقت و جودة العمل.

ثامنا : حدود الدراسة

تم تحديد إطار هذه الدراسة بالحدود التالية : - الحدود المكانية : فيما يخص الإطار المكاني للدراسة (دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة) الذي سيتم التعرف عليه في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة . 41 فيفري 10 - الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة . الميدانية من أفريل من نفس 31 إلى غاية 02 السنة

تاسعا : صعوبات الدراسة

جائحة كوفيد19 كرونة و غلق الجامعات و المكاتب و كل الاطارات- قلة المراجع المتعلقة بموضوع إدارة الوقت . - عدم تقديم يد المساعدة من طرف عمال المكتبة الجامعية . - تهاون البعض من العمال في التعامل مع الإستبانة .

عاشار : هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة و اختيار صحة الفرضيات، قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول فصلين للنظري و فصل للجانب التطبيقي، حيث تمحور الفصل الأول حول مدخل عام إلى إدارة الوقت من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث و الفصل الثاني ماهية جودة العمل. أما الفصل الثالث فقد خصصناه لدراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة ،

# الفصل الأول

ماهية ادارة الوقت

# البحث الأول

مفهوم ادارة الوقت

## تمهيد:

إدارة الوقت لقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بجودة العمل، وقد أصبح ضمن موضوعات علم الإدارة الحديث، وسنتناول تعريف إدارة الوقت وأنواعها وأهدافها، وبعض أساليبها بالإضافة إلى مضيعات الوقت وإدارته، وبعض خطوات الإدارة الناجحة للوقت.

## المبحث الاول : مفهوم ادارة الوقت

لقد تم دمج كلمتي الإدارة والوقت في مصطلح إداري واحد سمي بـ: (إدارة الوقت) من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة وهذا لأهميتهما في نجاحها، كما أنه لا يمكن لأي منظمة تحقيق النجاح دون مراعاة لعنصر الوقت، والذي بدوره يحتاج إلى إدارة ليتم استثماره بالطريقة المثلى، وهذا ما يجعلنا في تعريفنا لإدارة الوقت أن نعرج على تعريف الإدارة أولاً ثم الوقت وبعد ذلك نقدم تعريف لإدارة الوقت

### المطلب الاول: ماهية الإدارة.

#### (1) تعريف الإدارة لغة:

كلمة الإدارة في اللغة العربية مشتقة من مصطلح أدار ، يدير، أي يخطط، ينظم، يوجه، ويراقب نشاط وعمل الناس اتمعين لتحقيق هدف معين فالإدارة وبذلك فهي تعني "الخدمة" والعامل بالإدارة يمارس خدمة الآخرين أو يؤدي خدمة بواسطة الإدارة<sup>1</sup>

#### (2) تعريف الإدارة اصطلاحاً:

إن مصطلح إدارة "Administration" من أصل لاتيني، وتتكون من جزئين :

✓ الجزء الأول: (ad) وتعني لك

✓ الجزء الثاني (ministration) : تعني خدمة أن المصطلح يعني تقديم خدمة<sup>2</sup>.

و تعني كلمة إدارة في بعض الأحيان Management " و " أحيانا أخرى تعني " Administration " أي، أن الكلمتين تستخدمان للإشارة إلى الإدارة<sup>3</sup>

• متخذو القرارات الإدارية على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة

التنظيمية داخل المنظمة.

<sup>1</sup> حورية لبشري رميني، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة الجزائر ، 01 2014 – 2015 ، ص: 8.

<sup>2</sup> حنان شكري شاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العامة في قطاع غزة، ماجستير غير منشور، 2010 ، ص: .

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مبادئ علم الإدارة 1 ، ط ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013 ، ص: 25.26

- النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة
  - الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عامة
  - علم إدارة الأعمال كونه مجالاً للمعرفة والبحث العلمي .
  - عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة معا.
- وأما مفهومها بمعنى "Administration" فهو يدل على

1. نشاط المستويات العليا في الإدارة التي تضع الأهداف وترسم السياسات الرئيسية.
  2. إدارة الوحدات الحكومية مثل أجهزة الخدمة المدنية.
  3. نشاط الاحتفاظ بالسجلات وإعداد وتبويب المعلومات.
  4. نشاطات تطبيق السياسات والإجراءات والقواعد التي تم وضعها من قبل جهات ومستويات أخرى.
  5. الحكومة المناط بها السلطة في المجتمع .
  6. الواجبات المناط ا المسؤول في أي من النشاطات أو الأجهزة المختلفة السابقة.
- كما قد تعددت تعريفات الإدارة باختلاف وجهات نظر الباحثين، وكذلك تبعا للمدارس الإدارية التي ينتمون إليها، فقد عرفها أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور ا "المعرفة الدقيقة لما تريد من الناس أن يعملوه، ثم التأكد من أم يقومون<sup>4</sup>

<sup>4</sup> طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع الت ظيمن ، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص: 57.

## المطلب الثاني: ماهية الوقت .

### (1) تعريف الوقت لغة:

يعرف المعجم الصافي في اللغة العربية الوقت بأنه مقدار من الزمان، فكل شيء قدرت له حين فهو مؤقت (محدود)، والتأقيت أو التوقيت هو أن تجعل للشيء وقت يختص به وهو مقدار بيان المدة<sup>5</sup>.

كما جاء في لسان العرب لابن منظور "الوقت مقدار من الزمن معلوم" وقال مجد الدين فيروز آبادي: الوقت مقدار من الدهر وكل شيء قدر له حيناً فهو مؤقت

### (2) تعريف الوقت اصطلاحاً:

من الصعب تحديد مفهوم معين للوقت، وبشكل عام يحدد مفهوم الوقت من خلال العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك يعتبر الوقت وحدة قياس<sup>6</sup>.

وعرفه بنيامين فرانكلين بأنه: "المادة التي صنعت منها الحياة، والنشاط الفردي يعكس حقا الشخصية<sup>7</sup>". أما فرانسيس بيكون فيقول: "الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس السلع والبضائع<sup>8</sup> فهو يرى بأن الوقت مورد أساسي من موارد الشعوب، فالإنسان لا يمكنه خلق الوقت أو ، لذا يجب على الإنسان المحافظة على .يه ويصفه الباحث "روبرت" robert " بأنه شيء كالمعجون، يشكل لخدمة أهدافنا، وللاستفادة منه علينا أن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود علينا بالنفع، وعلينا أن نسعى لتحقيق ذلك<sup>9</sup>. نستنتج مما سبق أن الوقت هو وحدة قياس

<sup>5</sup> صالح العلي الصالح وأمينة الشيخ سليمان الأحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، دون ذكر دار النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1401هـ، ص: 756.

<sup>6</sup> حنان شكري شاكر شبير، مرجع سابق، ص: 13.

<sup>7</sup> سهيل فهد سلامة، مرجع سابق، ص: 16.

<sup>8</sup> محمد خليل الكسواني، مرجع سابق، ص: 247.

<sup>9</sup> قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت. مفاهيم، عمليات، تطبيقات 1، ط ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:

الإدارة، وهو مورد أساسي من موارد الشعوب يتطلب استغلاله بشكل جيد لتحقيق لتحقيق منفعة للإنسان.

### 3) خصائص الوقت :

يمثل الوقت أحد الموارد المهمة و النادرة ألي إنسان و أية منظمة، و الوقت كمورد له خصائص 6 عديدة منها : أنه يوزع على الكل بالتساوي، فكلنا لديه 42 ساعة يوميا و 5 أيام أسبوعيا و 24 أسبوعا في السنة، كذلك فالوقت ال يمكن شراءه أو بيعه أو استتجاره أو إحالته أو تخزينه أو ادخاره أو استرجاعه أو إطالته أو زيادة سرعته فضال عن كونه أحد مدخالت العمل الإداري، و لهذا يجب الحفاظ عليه و الإحساس بقيمته و العمل على إدارته بشكل منظم و كفاء . أيضا يمكن أن نقول أن

1. الوقت مورد محدود له بداية و له نهاية : و هو عبارة عن عمر الإنسان المحدد له و انه ال يمكن تنميته أو تحديده أو إضافة سنوات أو أشهر أو حتى أيام أو ساعات له-
2. الوقت سريع النقصاء : فالوقت يمر كلمح البصر، فهو يفر من الإنسان بسرعة عجيبة خاصة عندما يكون الشخص مزحوما بالأعمال و المشاغل
3. الوقت ال يرحم : فهو ال يعطي اعتبارا لمن غفل عنه أو يراعي مشاعره إنه يمضي دون شفقة ودون رافة بحال الإنسان الغير مدرك ألهميته<sup>10</sup>.

### مطلب ثالث : تعريف إدارة الوقت

لمفهوم إدارة الوقت عدة معاني و تفسيرات و ذلك اعتمادا على نوع النشاط و طبيعته، و طبيعة القائمين عليه ، و نوع المنظمة و أهدافها و رسالتها و سنحاول استعراض بعض هذه المفاهيم :

<sup>10</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت (المفهوم و القواعد و المهارات)، المجموعة العربية للنشر، مصر، ط4، 4102، ص4

هي فن و علم الاستخدام الرشيد للوقت، هي عملية استثمار الزمن بشكل فعال و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و التنسيق و التحفيز و التوجيه و المتابعة و الاتصال ، و كذلك الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، و إذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الالتزام و التحليل و التخطيط و المتابعة <sup>11</sup>. كما عرفت بأنها : عملية تخطيط و تنظيم و توجيه، و رقابة الوقت، بما يمكن المدير و العاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله ، و هو القيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت <sup>12</sup>. كما تعرف بأنها : هي إدارة الذات بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح و المحدد، و إن المهارات التي يحتاجها الفرد في إدارة الآخرين مثل القدرة على التخطيط، و التفويض، التنظيم، التوجيه و التحكم تعتبر نفس المهارات التي يحتاج إليها إدارة الذات، كذلك كان من الضروري معرفة الجوانب الضعيفة في نفس الوقت و تقويتها من أجل إدارة فعالة للوقت أو بمعنى آخر إدارة فعالة للذات <sup>13</sup>. ويرى الإداريون التنفيذيون الأمريكيون أن إدارة الوقت عبارة عن : " ممارسة أعمال فضلى تستدعى قدرا عاليا من التخطيط و التنظيم و الرقابة للوقت و للقائمين عليه و ذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تقدم التنظيم و الأفراد على حد سواء . <sup>14</sup> و عن إدارة الوقت في القرآن الكريم فقد نبهنا اهلل سبحانه و تعالى على أهمية الوقت كثيرا و حث على اغتنامه و عدم إضاعته فهو من الأمور التي يسأل عنها الإنسان يوم القيامة . قال اهلل تعالى " و العصر، إن الإنسان لفي خسر " صدق اهلل العظيم

و في السنة النبوية : قال الرسول اهلل صلى اهلل عليه و سلم : " ال تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع : عن عمره فيما أفناه ، و عن شبابه فيما أباله ، و عن ماله من أين أكتسبه و فيما أنفقه ، و عن علمه ماذا عمل به " و نستنتج مما سبق أن

<sup>11</sup> زيد منير عبوي، إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط0، 4115، ص43.

<sup>12</sup> محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 4115، ص03

<sup>13</sup> شوقي عبد اهلل، إدارة الوقت، دار المشرق الثقافي، الأردن، ط0، 4115، ص50

<sup>14</sup> بشير العالق، أساسيات إدارة الوقت، دار البازوري للنشر، الأردن، 4115، ص20

الإدارة الفعالة حتى تكون ناجحة البد من استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة استغلال أمثل إضافة إلى أنجاز المهام و الأعمال المسندة بالكم المطلوب و الجودة المناسبة و بأدنى تكلفة و في الوقت الجيد ، فإذا لم تتم هذه الأعمال في وقتها المحدد لن تكون ذات جدوى و فعالية.

. 2 أهمية إدارة الوقت:

إن إدارة الوقت تمكنا من توزيع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم<sup>15</sup> : و المحدد ، و هذا ما نوضحه فيما يلي

1. تحديد جيد و فعال و واضح و سليم لالختصاصات يمنع التعارض و التضارب و التنازع في الاختصاصات و يمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين و وضع العراقيل أمامهم، و يساعد على تنظيم الأولويات و ترتيبها، كما انه يمنع الزواج في الأعمال، أو القيام بأعمال غير مطلوبة
2. تعميق وع و مدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع و تعزيز الإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد
3. استخدام التنسيق المسبق و المبكر و أساليب المشاركة و التفاعل و التفعيل البشري و زيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع ، حيث أن العالقة بينهم تتم عن طريق التعاون المتبادل و ليس تطاحن وظيفي
4. سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة و ثروة الزمن و الوقت .
5. سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات و المستجدات و لطموحات الأفراد و الارتفاع الوظيفي
6. زيادة دافعية التحفيز سواء الذاتية أو الخارجية و مدى قدرتها على تحريك و إقناع و حث القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديها
7. قرب المتابعة، أي أن تتم المتابعة عن كثب و بشكل سليم سواء مكانيا أو زمنيا أو نشاطيا

<sup>15</sup> سليم جلدة، سامي محمد هشام، فن إدارة الوقت و المجتمعات، دار الدجلة، الأردن، ط 0، 4115، ص00-03.

8. سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل و أقلها جهدا لتحقيق الإنجازات المطلوبة
9. إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية و الإبداعات الشخصية، و للتعبير الأفضل عن المواهب و المهارات و تحقيق و تشجيع الابتكارات و الخترعات.

# المبحث الثاني :

صعوبات و مزايا إدارة الوقت

تمهيد :

تواجه ادارة الوقت مجموعة من الصعوبات تعرقل نشاط كما له مزايا عديدة و سوف نتناولها في  
الباحث التالية

### المطلب الاول : الصعوبات التي تواجه إدارة الوقت

تواجه إدارة الوقت مشاكل لا يمكن فصلها عن مشاكل الإدارة ككل من حيث مشاكل المنظمة  
أو الأفراد العاملين (الجمهور الداخلي للمنظمة ) أو حتى المشاكل الإدارية التي تمس  
المنظمة من جمهورها الخارجي الذي يكون على صلة و اتصال في طبيعته مع المنظمة، و  
يؤكد "بيتر داركر" على أنه و من خلال تجربته أثناء تعامله مع أعداد 25% من وقته، و فيما  
يلي بعض كبيرة من رجال الأعمال أن من النادر أن تجد إداريا يمكنه التحكم في أكثر من  
1 هذه الصعوبات :<sup>16</sup>

- عدم إدراك البعض لأهمية إدارة الوقت، إذ أن بعض من الإداريين في المستويات الإدارية  
المختلفة ليس 1 لديه فناعة بأهمية إدارة الوقت، مما يعيق أي توجه لتحسين أو تطوير لإدارة  
الوقت في المنظمة. - عدم التازم بعض العاملين بساعات العمل الرسمي، و هذا يدل على  
عدم وجود أجهزة رقابة ذات كفاءة و 2 فعالية و قدرة على ضبط المخالفين. - الاتجاهات و  
القيم السلبية التي يحملها بعض العاملين و التي تختلف حسب المجتمع و الثقافة التي ينتمي 3  
إليها الفرد الموظف. - عدم إدراك بعض العاملين للمهام و الواجبات الموكلة إليهم، مما يؤدي  
إلى عشوائية و تداخل المهام و 4 بالتالي عدم مراعاة الأولويات التي تؤدي إليها

<sup>16</sup> 132، ص 2010 خالد أحمد الصاريرة، " العمليات الإدارية و إدارة الوقت "، الطبعة الأولى، دار جليس للنشر، مصر،

## المطلب الثاني: مازيا إدارة الوقت

2تحقق إدارة الوقت عدة مازيا نذكرها فيما يلي :<sup>17</sup>

و ، إن إدارة الوقت بشكل جيد تساعد في تحديد مهام و اختصاصات العاملين و تحديد ما هو ضروري يمكن توجيههم باعتبار التوجيه ملازم للتخطيط و في عملية اتخاذ القرار. كما يساعد أيضا في الرقابة حيث تمكن من كشف الأخطاء أو منع حدوثها قبل وقوعها في الوقت المناسب و تظهر أهميتها في شكل الرقابة سواء كانت داخلية أم خارجية و مازيا إدارة الوقت كثيرة منها ما تظهر نتائجه في الحال و منها ما تظهر على المدى الطويل. و عندما يحسن الشخص إدارة وقته و يعرف كيفية استغلاله و تنظيمه فإنه سوف يجد ذلك من خلال التحسن و التنظيم العام في حياته، و سينعكس ذلك إيجابيا في تحسن إنتاجيته و قلة الضغوط عليه في العمل و في الحياة. و لكي يشعر الفرد بمازيا إدارة الوقت عليه أن يتعرف على مدى استفادته من وقته و معرفة ما هي العوامل المبددة لوقته، و يستطيع إتمام أعماله بشكل أسرع و بمجهود أقل و سوف يحصل على فرص لم تكن بحسابانه و هذا يجعله يتكيف مع ظروف الآخرين و جداولهم الزمنية.

<sup>17</sup> 62، ص 2008 ياسر أحمد فرح، " إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل "، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن،

# المبحث الثاني :

أساليب و خطوات الإدارة الناجحة للوقت

تمهيد:

من اجل ادارة ناجحة للوقت و مميزة للتحكم فيه يجب اتباع خطوات و اساليب تمكنك من كفيته استخدمته بفعالية و سوف نتطرق لذلك في المطالب الاتية :

## المطلب الاول : أساليب الإدارة الناجحة للوقت

1 لقد قدم العديد من الباحثين مجموعة من الأساليب لإدارة الوقت بشكل فعال من أهمها :<sup>18</sup>

### 1- التخطيط الجيد للعمل :

فالتخطيط هو الأمر الذي تبدأ به كل الأمور القيادية و الإدارية، فالتحضير المسبق العقلاني هو الدليل الذي يبين للمرء أين يجب أن يذهب، و كيف يمكن أن يصل إلى هناك بالاتجاه الصحيح، فالتخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت لأنه بدون التخطيط الفعال للوقت لا يمكن التخلص من العوامل المؤثرة فيه.

### 2- التنظيم الفعال :

إن للتنظيم الفعال دوار كبير في الاستفادة من مرونة الوقت لإنجاز الأعمال، و المقصود بالتنظيم هنا هو جمع و إعداد أهم الأمور التي تساعد في إنجاز أعمال المدير، كتنظيم مكان العمل، التخلص من أكدااس المعاملات أنظمة حفظ الملفات إضافة إلى بعض الأمور الوظيفية اليومية التي يقوم بها المدير.

### 3- إحباط المقاطعات أو التقليل منها :

4- كالزيارات و المكالمات الهاتفية، الاجتماعات غير الضرورية و لكن يمكن التغلب على هذه العوائق و تحديد عملها.

### أ- الزيارات :

لتطوير كفاءة التعامل مع الزوار و المارجرين و الموظفين يجب إتباع ما يلي :

<sup>18</sup> -164، صص 2009 قاسم نايف علوان، " إدارة الوقت (مفاهيم عمليات، تطبيقات)"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، الأردن، 1 170.

- التلخص من سياسة الباب المفتوح.
- إعطاء السكرتيرة الصلاحية في تحديد المواعيد و غريبة الزوار
- قيام المدير بزيارة مكاتب المرؤوسين بنفسه.
- استقبال الازئر خارج المكتب و عدم السماح له بالاستقرار.
- إن كل هذه النقاط ستساعد المدير على تطوير كفاءته في التعامل مع الزوار غير المتوقعين و بالتالي توفير الكثير من ال وقت.

#### ب- المكالمات الهاتفية :

- يعتبر الهاتف سلاحا ذا حدين، لإمكانه أن يوفر الكثير من الوقت و بإمكانه أن يضيع الكثير منه أيضا و يمكن إدارة الهاتف على النحو التالي :
- تحديد زمن المكالمة قبل البدء فيها. - الدخول في صلب الموضوع مباشرة.
- تخصيص وقت معين لإجراء المكالمات اليومية.
- القيام بتوكيل استلام المكالمات الهاتفية لشخص آخر.
- استخدام الهاتف عند الضرورة فقط.

#### ج- الاجتماعات :

- يتم الاجتماع عندما يتواجد المدير مع شخصين أو أكثر سواء بشكل رسمي أو غير رسمي و لزيادة فعالية الاجتماعات يجب إتباع ما يلي :
- تحديد هدف الاجتماع.
- التحضير للاجتماع بتحديد وقته مكانه الفترة الزمنية التي تلزمه.
- اختيار رئيس الاجتماع.
- تسجيل النتائج و تقييمها.

- تحديد القارارت المطلوب تنفيذها.

د- اتخاذ القارارت الصحيحة في حينها :يمكن القول بأن عملية اتخاذ القارارت عبارة عن البحث عن البدائل الممكن استخدامها للوصول إلى هدف معين و من ثم مقارنة و تقييم تلك البدائل بحيث نصل إلى بديل واحد فنختاره ليتم تطبيقه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ه- التفويض الفعال للصلاحيات : و هذا الأسلوب يعتبر من العادات الإيجابية و المهارت الإدارية و ذلك لتنفيذ العمل من خلال آخرين مما يساعد على توفير وقت المدير و زيادة خبرة الأفراد و نموهم بتدريبهم على تحمل المسؤولية، و رفع الروح المعنوية في نفوس المرؤوسين و ذلك بإشراكهم في المسؤولية و اتخاذ القرار، حيث أن قيام المدير بالتفويض يمكنه من توفير الوقت و تخصيصه للأمور الاستثنائية و ترك الأمور الروتينية للمرؤوسين و منه فالقيام بعملية التفويض الفعالة ضرورية لإدارة الوقت الفعال.

و- إدارة وقت المرؤوسين :

يحتاج المرؤوسين إلى إرشادات مديريهم لتطوير وقتهم بشكل جيد فكثير ما نجد من بين مسببات ضياع الوقت المدير من حيث عدم إعطائه الصلاحيات الكافية لمرؤوسيه أو عدم وضوح أوامره و تعليماته و فيما يلي بعض المقترحات التي يمكن أن يطبقها المدير لتساعده في الأخذ بيد مرؤوسيه في إدارة وقته و وقتهم :

- التأكد من معرفة المرؤوسين معرفة كاملة بمسؤولياتهم و طبيعة العمل الذي يقومون به و ذلك بتوفير الوقت اللازم لشرح مسؤولياتهم و طريقة التعامل المطلوبة منهم مع باقي الأقسام و التنسيق بين وقت المدير و أوقاتهم.

- وضع مقياس الأداء و إعلامهم به و بطريقة قياسه و هذا سيحد كثير من الوقت المستغرق في حل مشاكل العمل و مراقبته.

- جعل إدارة الوقت بفعالية أحد أهداف التنظيم الهامة و عدم القيام بأي تعديل أو تعديل بدون  
تباحث و الوصول إلى اتفاق.<sup>19</sup>

### المطلب الثاني: خطوات و مبادئ الإدارة الفعالة للوقت

1]تتلخص خطوات و مبادئ الإدارة الفعالة للوقت كالاتي :

#### - مراجعة الأهداف و الخطط و الأولويات :

يجب على الفرد أن يراجع أهدافه و خططه و أولوياته لأنه بدون أهداف واضحة و خطط سليمة  
و أولويات مرتبة لا يمكن له أن ينظم وقته و يديره إدارة جيدة.

#### 2- الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل :

الخطوة الثانية في إدارة الوقت بشكل جيد هي أن يقوم الفرد بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة)  
لتحقيق أهدافه على المستوى القصير ( سنة مثلا ) يوضح فيه الأعمال و المهام و المسؤوليات  
التي سوف ينجزها و تواريخ بداية و نهاية إنجازها و مواعيده الشخصية.

#### 3- وضع قائمة إنجاز يومية :

الخطوة الثالثة في إدارة الوقت بشكل جيد هي أن يكون للفرد يوميا قائمة إنجاز يومية تفرض  
نفسها عليه كلما نسي أو تكاسل و يجب أن يارعي عند وضع قائمة إنجازته اليومية عدة نقاط  
أهمها :

- جعل وضع القائمة اليومية جزءا من حياة الفرد.

- لا يبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.

#### 4- سد منافذ الهروب :

<sup>19</sup> . بشير العلاق، " أساسيات إدارة الوقت ، ص 2009 ، الأردن ، دار اليازوري للنشر ، ص 65.67

و هي المنافذ التي يهرب بواسطتها من مسؤولياته التي خطط لإنجازها و خاصة الصعبة  
كتصرفه عنها مثل : الكسل، التردد، التأجيل، التسويق، الترويج الأزد عن النفس.

و يجب على الفرد أن يتذكر دائما أن النجاح يرتبط أولا بالتوكل على الله عز و جل ثم بمواجهة  
المسؤوليات الثقيلة و الصعبة عليه و إن الفشل يرتبط بالتسويق و الهروب، كما يجب عليه إذا  
ما اختلطت عليه و إن الفشل الأولويات و وجد نفسه يتهرب من بعض مسؤولياته و تضييع  
وقته أن يسأل نفسه الأسئلة التالية :

أ- ما أفضل عمل يمكن أن أقوم به الآن أو ما أفضل شيء أستغل فيه وقتي في هذه  
اللحظة ؟

ب- ما النتائج المترتبة على الهروب من مسؤولياتي ؟ و المشاعر المترتبة على التسويق  
و التردد ؟

#### 5 - أستغل الأوقات الهامشية :

و المقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات و بين الأعمال مثل : استخدام السيارة،  
انتظار الوجبات، توقع الزوار و الانتظار لدى الطبيب و هي تزيد كلما قل تنظيم الفرد لوقته و  
حياته. و يجب عليه أن يتأمل كيف يقضي دائما وقته ثم يحلله و يحدد الأوقات الهامشية.

#### 5- لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية :

لأنها تجعل الفرد أداة في بارمج الآخرين و أولوياتهم و ما يرون أنه مهم و ضروري و  
تسلبه فعاليته و وقته يتم ذلك استسلام الفرد للأمور العاجلة غير الضرورية، عندما  
يضعف في تحديد أهدافه و أولوياته، و يقل تنظيمه لنفسه و إدارته.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> 68. المصدر. بشير علاق . مرجع سابق ص. 68.

# الفصل الثاني

ماهية جودة العمل

تمهيد :

تعتقد الكثير من المؤسسات أن النجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وأرخص ثمنا وأفضل نوعية وتقديم خدمات ما بعد البيع لإرضاء للمستهلك، ولكن ومنذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الاعتقاد، فبدلا من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص، أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة أو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة ( *qualité totale*) أساسها ونقطة البدء فيها الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك، وكيفية إشباعها بل وأكثر من ذلك كيفية خلق رغبة أو حاجة جديدة ثم العمل على تلبيةها لذلك فإن الأمر يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو هذا الهدف، والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات، وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة *qualité totale* (management)، وهو ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المرور بالنقاط التالية - :الجودة - .الجودة الشاملة - .إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول:

ماهية الجودة

تمهيد :

تشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها، لذلك لا بد أن نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة، قبل نضفي عليها صفة الشمولية، لذلك سوف نعالج في مبحثنا هذا النقاط التالية: تعريف الجودة، نشأتها وتطورها، التكاليف المتعلقة بها، أهميتها

### المطلب الأول: تعريف الجودة.

لقد تعددت تعريفات الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحددها المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي « :ا

- لجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية<sup>21</sup>
- لجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادراً من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها<sup>22</sup>

- تعني الجودة تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج<sup>23</sup>

---

1 - J- C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998, <sup>21</sup> P236

<sup>22</sup> عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1 ، 2001 ، ص 17

<sup>23</sup> - 1 محمود سلامة عبد القادر: الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976 ، ص 19

إذن من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم الجودة ينحصر في مدى مطابقة وامتنال منتج معين لمجموعة من المواصفات والمقاييس الموضوعية سلفاً من طرف المؤسسة في شكل مخططات أو تصميمات معينة، يفترض فيها أن تتفق مع احتياجات ورغبات المستهلكين،

مما يمكنها من اكتساب صفة التميز عن بقية منتجات المؤسسات المنافسة، لهذا كان التنافس حول قدرة المؤسسة على وضع أفضل المقاييس وأفضل التصميمات والمواصفات والالتزام بها، والمحافظة عليها طالما تلبية رغبة المستهلك. ويرى البعض الآخر أنه نتيجة لشدة المنافسة فإن هذا المفهوم لم يعد صالحاً حيث أصبح المستهلك وهو الطرف الرئيس في تحديد هذه المعايير والمواصفات التي يجب على المؤسسة أن تحققها في منتجاتها، إن أرادت تصريفها، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح ذلك :

- بالجودة تعني قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين<sup>24</sup>
- هي مجموعة الخصائص والصفات للمنتجات (سلع وخدمات)، والتي تجعله قادراً على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية للزبون<sup>25</sup>
- تعرف جودة السلعة أو الخدمة بأنها مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبون والتي تشبع حاجاته مقابل سعر معطى<sup>26</sup>
- وفي نفس السياق تعرف الجودة على أنها «إشباع الحاجات أو الخدمات المحددة من طرف الزبائن) والمستعملين<sup>27</sup>
- كما تعرف بأنها عبارة عن: «مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة، ولها نوعان: الجودة الداخلية وهي القدرة على

---

24- ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER : QUALITE ET COMPETITIVITE, DES ENTREPRISES

\*- 5. P, 1983, ED ECONOMICA, 2EM ED , PARIS, 2000, P 5. المقصود بالحاجات المعلنة: الخصائص التي تكون معروفة لدى الزبون قبل تحصله على المنتج وتمثل في الخصائص الفيزيائية والوظيفية للمنتج مثل الجانب الشكلي، والأداء للوظيفة، أما الحاجات الضمنية: فهي الخصائص التي تظهر بعد الاستخدام لهذا المنتج كالصلاحية، سلامة الاستخدام، ملائمتها للمحيط، التوفيرية..... الخ

25- GUY MICHEL.G.VIGIER : LA PRATIQUE DE Q.F.D, ED D'ORGANISATION, PARIS,1992, P 154-

26- LAUDOYER: LA CERTIFICATION ISO 9000, ED D'ORGANISATION, 3EM ED , PARIS,2000, P 56

27- PATRICK LYONNET : LES OUTILS LE DE LA QUALITE TOTALE,TECHNIQUE ET DOCUMENTATION, 2EM ED , PARIS , 1991 , p05.

تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتج أو الخدمة، والجودة الخارجية: وتمثل مدى قدرة المنتجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن»<sup>28</sup>

ولكن نظرا لما أحدثته ظاهرتي العولمة والشمولية من تداعيات من بينها ضرورة توحيد وتنميط هذه المقاييس، والتي يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمة أو السلعة، بحيث تأخذ الطابع العالمي، وهذه المقاييس أو الخصائص تسمى بمقاييس الجودة العالمية (ISO Standard International Organisation)

(Organisation)، وفي هذا الإطار فإن جودة المنتج توقف على مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية والعالمية، لذا فإن الجودة حسب هذا المفهوم هي :

- عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان 1) (المستهلكين والزبائن)، بهدف تخصيص، وتسهيل، وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة»<sup>29</sup>.
- مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة، والتي يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالين<sup>30</sup>»
- عبارة عن مجموعة من المواصفات المتفق عليها بين المنتج والمستهلك<sup>31</sup>
- حسب هذين التعريفين فإن الجودة ترتبط بمجموعة من المعايير والمواصفات الدولية التي تلتزم بها المؤسسة في منتجاتها، والتي تعود مهمة وضعها وإنشائها للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO وتعمل من خلالها على توحيد مواصفات المنتجات<sup>32</sup>
- هذا ويمكن النظر إلى الجودة من مجالات مختلفة نوردتها فيما يلي:
- من وجهة نظر فلسفية فإن: «الجودة هي الجانب الجمالي الذي يلمسه المستهلك في المنتج»، أي الجودة حسب هذه النظرة شيء معنوي يخضع للتقييم الشخصي للمستهلك للجانب الجمالي في المنتج - من وجهة نظر إنتاجية: «الجودة هي مجموعة من

28 - C. JAMBER : L'ASSURANCE QUALITE, - LES NORMES ISO 9000 EN PRATIQUE -ED . ECONOMICA, PARIS, 1995, P 7.

29 - J-P- HUBERAC: GUIDE DES METHODES QUALITE, MAXIMA, PARIS, 1998, P83.

30 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 63.

31 - L.Krawseki et L.Ritzman: Operations management- Strategy and analysis- ed. West publishing company, USA,

32 - J.C. TARONDEAU: OP. CIT, P236.

الخصائص والمواصفات الفنية التي لا بد من توفرها في المنتج أثناء إنتاجه - «من وجهة نظر تسويقية فإن الجودة: «هي القدرة على إشباع متطلبات وحاجات المستهلكين»، أي هي قدرة المؤسسة على تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك - من وجهة نظر قيمة فالجودة: «هي القدرة على تلبية حاجات المستهلك ومتطلباته ولكن بأسعار معقولة، وبأدنى التكاليف بالنسبة للمؤسسة في نفس الوقت». كما تعرف بأنها: «قابلية إرضاء<sup>33</sup> حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض الخسائر أفضل من المنافسين». وبذلك فإنه إذا نظرنا لجودة المنتج من وجهة نظر القيمة فإن الأمر يتطلب من المؤسسة تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك ولكن بشروط معينة، وعلى الأسعار المعقولة بالنسبة للمستهلك وتكاليف منخفضة بالنسبة للمنتج، أي نسبة بين الجودة والتكاليف

- من وجهة نظر إستراتيجية فالجودة المثلى: «محددة بالزمن ، وتؤدي إلى الميزة التنافسية للمنتج<sup>34</sup> مقارنة بالمنتجات الأخرى الموجودة بالسوق وتؤدي نفس الوظائف»، أي هي قدرة المنتج على تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

## المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة :

لقد مرّ مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا، وفيما يلي نظرة على أهم التطورات التي مرّ بها هذا المفهوم :

- إن فكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسدت في الحضارات الإنسانية المتعاقبة خاصة منها الحضارة الفرعونية اليونانية وغيرها... إلخ، إلا أن أصل الاهتمام الفعلي يعود لفترة ما قبل الثورة الصناعية، حيث إنتاج الورشات والحرفية يتمّ وفقا لمعايير بسيطة يحددها صاحب الورشة<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> 5 - J. Teboul: LA DYNAMIQUE QUALITE , Les édition d'organisation , PARIS , 1990 , P79

<sup>34</sup> - B-P. LATEUR: LA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE, revue française de getion , N° 52, PARIS, 1985, PP86-78.

<sup>35</sup> -عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص22.

- ومع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الاهتمام منصباً على البحث عن تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعية وجودة المنتج، والتي تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق المشرف المباشر<sup>36</sup>.
- كما أن هذه التغيرات كانت سبباً في الحاجة الملحة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصانع، ففي صناعة الأسلحة مثلاً كانت الحاجة إلى الإنتاج التّمطي للأجزاء الذي يضمن التطابق التام بين المواصفات) المحددة للمنتج، فكان تحقيق الجودة هو السبيل إلى ذلك<sup>37</sup>.
- كما أن لظهور حركة الإدارة العلمية الذي تزامن مع هذه المرحلة أثر هو الآخر على مفهوم الجودة، خصوصاً المراسلات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل T.S.O، وضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج التي توكل لقسم الرقابة على الجودة من طرف مختصين، وكان الهدف من هذه الوظيفة هو تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لمعاقبته من قبل المفتش الذي كان هو المسؤول المباشر على جودة العمل حسب Taylor.F<sup>38</sup>.
- لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة كان يرتبط برقابة الإنتاج ومطابقته المواصفات وكان الهدف منه التفتيش عن عدم المطابقة، وذلك باستخدام وسائل فنية<sup>39</sup>.
- ومع ظهور بحوث العمليات والأدوات الإحصائية تم استخدام العينات الإحصائية ووضع مواصفات نمطية، فقد كان تتميط الإنتاج ومحاولة توحيد إحدى أهم الأسباب التي أدت إلى اللجوء إلى استخدام الأساليب الإحصائية، لاسيما مع استعمال نظرية الاحتمالات دوراً في فحص الجودة، وفي استخدام العينات والتي يعود الفضل في تصميمها إلى Doge. H : و Roming. H كما يعد (Deming Edwards رائد الجودة الأمريكية) أبرز من استخدم

<sup>36</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>37</sup> - مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط 1، 2001، ص 43

<sup>38</sup> J.C.TARONDEAU : op.cit, P232.

<sup>39</sup> PATRICK Lyonnet : op.cit, P04.

الرقابة الإحصائية على الجودة وقد قام بنقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية التي ساعدت على تطور صناعتها وجودتها في فترة الخمسينات<sup>40</sup>

- وفي سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع يشمل جميع نشاطات المؤسسة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب وأخطاء (défaut Zero) يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليات بدءاً من عملية تصميم المنتج إلى غاية تسويقه وما بعد التسويق<sup>41</sup>، بحيث تقع مسؤولية تحقيق الجودة على كل فرد في المؤسسة كل حسب موقعه ومستواه التنظيمي، وقد كان من بين المتأثرين بهذه الفلسفة Feigenbaum. V. A سنة 1961 حيث يرأى أن كل أقسام المؤسسة ونشاطاتها معنية بالجودة<sup>42</sup>، بالتركيز على تسيير الإنتاج بأسلوب تتمكن من خلاله المؤسسة من إنتاج وحدات جيدة وعالية الجودة أولاً، قبل أن يكون هذا الأسلوب يسعى لاكتشاف الوحدات المعيبة بعد الفحص، تحت شعار "الجودة من المنبع" حيث يخرج من خلال فلسفته هذه بما يسمى بالمراقبة الشاملة للجودة<sup>43</sup>. لقد تبنت المؤسسات اليابانية هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها وانتظام المشرفين للعمال في برامج تدريبية لتحسين الجودة، هنا ظهر مفهوم آخر للجودة سنة 1961 متمثل في حلقات الجودة أو حلقات النوعية (qualité de cercles) الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) منهم Ishikawa Kaoru، ويقصد بالحلقات النوعية «جماعات من العمال متكونة من سبعة إلى اثني عشر فرد (عمال، مهندسين، رجال بيع... إلخ) تقوم باجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وبتحسينها<sup>44</sup>. «وقد انتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية

- وفي العشرية (1970-1980) ونتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها الشركات الأمريكية (بالخصوص شركة IBM التي تعتبر أكبر مصنع للمعدات الآلية والبرمجة على المستوى

40 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص2

41 - تقس المرجع، ص25.

42 - Patrick Lyonnet : OP. CIT, p 04

43 - أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، 1999، ص544.

44 - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص545

العالمي) من طرف الشركات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة، فقد دفعها ذلك إلى أنتكون أول من يتبنى مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بالتركيز على مبادئ أهمها<sup>45</sup> - :

- العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدد الرئيسي للجودة، أي جعل السوق أساس كل القرارات - .اعتبار الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.

-اعتماد الجودة في كل المستويات بما فيها أنظمة، أساليب، وإجراءات العمل... إلخ .  
وقد تبنت كل من STAR GOLD و SAMSUNG نفس الفلسفة بعد عام 1980  
وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص أهمها - :الاهتمام الخاص بالجودة  
من قبل مستوى التسيير الاستراتيجي

- . الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في المدى الطويل

- .اعتبار الجودة كوسيلة تنافسية

- .الاقتراب من السوق والزبائن

\_ هذه الأفكار ساعدت على ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Management

Quality Total)(TQM منذ 1980 إلى يومنا الحالي :

وكان السبب الأول لظهور هذا المفهوم هو ازدياد حدة المنافسة أكثر فأكثر من قبل الصناعة اليابانية التي غزت الأسواق العالمية، مما جعل المؤسسات الأمريكية تلجأ إلى توسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، باستخدام أساليب أكثر تطوراً في مجال تحسين الجودة، وجعل أسلوب الجودة أسلوب رقابي يأخذ بعد استراتيجي ويشمل كل عناصر المؤسسة ومراحل نشاطها.

ويمكن تناول مراحل الجودة بصفة مختصرة كما هو موضح في الجدول التالي:

45 -عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 26-27

### جدول: (1-1) مراحل الجودة.

مرحلة 1	مرحلة 2	مرحلة 3	مرحلة 4	مرحلة 5
يفحص الشاري المنتج بعد وصوله إليه نظرا لاهتمامه بالكم والربح السريع	يفحص المصنع المنتج قبل شحنه للشاري	يقوم قسم الجودة بضبط العمليات	يقوم العاملون بضبط الجودة	الجودة الشاملة

المصدر: غسان طيارة، أكرم ناصر، جرجس الغضبان: الجودة ودورها في التنمية

الاقتصادية، الموقع : http :

( 1 ) [www.Dld.net/net/management/articles/TQM.htm](http://www.Dld.net/net/management/articles/TQM.htm) وسنحاول شرح

ما جاء بالجدول بنوع من التفصيل <sup>46</sup>:

#### - المرحلة الأولى:

خلال هذه الفترة الزمنية فإن المؤسسة لم تكن تبالي بنوعية منتجاتها، إذ أنها تسوق أي منتج تنتجه، ولو كان مخالفا للمواصفات، لأن الطلب كان يفوق العرض ولا يهتمها كثيرا اتخاذ أي إجراءات تصحيحية عند تسجيل أي عيب في المنتج، إلا إذا تقدم الزبون بشكوى، وقام بإعادة المنتجات المعيبة للمؤسسة، الأمر الذي يحملها أعباء ومصاريف جد معتبرة، خاصة عندما يتمكن منافسيها من إنتاج منتجات بدون عيوب

#### -المرحلة الثانية:

بدأت المؤسسة خلال هذه الفترة بتفحص المنتج في مرحلته النهائية، أي تقوم بالرقابة النوعية على السلع والخدمات، وقد ساهم ذلك في تقليص شكاوي الزبون، إلا أنها تُحَمَل المؤسسة أعباء أخرى.

#### - المرحلة الثالثة:

<sup>46</sup> -غسان طيارة، أكرم ناصر، جرجس الغضبان، نفس المرجع

ويطلق عليها جودة العملية الإنتاجية، حيث تمّ فيها تأسيس قسم الجودة في المؤسسة الذي يعمل على مراقبة جودة المنتج أثناء مراحل إنتاجه أي يقوم بضبط العمليات الإنتاجية من آلات ومعدات ومهام، وذلك باستخدام العينات الإحصائية، ولكن المشكل الذي عرفته هذه المرحلة هو صعوبة حصر كل العينات التي سيجرى عليها الفحص، وبالتالي ازدياد طول الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات، فكان الحل هو تدريب العامل على ضبط العمليات التي ينفذها.

#### - المرحلة الرابعة:

يقوم العامل بنفسه بضبط العمليات التي ينفذها، وهذا ما ساعد على منع الحصول على منتجات معيبة، وكشف الانحرافات قبل وقوعها، ولكن الاهتمام بضبط العملية الإنتاجية فقط، قد لا يساعد في تحقيق الجودة لما تنتجه المؤسسة كما ينبغي، وخاصة في ظل تطورات السوق والتنافسية بين المؤسسات لذا كان لابد أن تشمل هذه الجودة كل وظائف المؤسسة ومجالات نشاطاتها

#### - . المرحلة الخامسة:

ويطلق عليها مرحلة الجودة الشاملة، حيث أصبحت الجودة تتعلق بجميع العمليات الداخلية، ومسؤولية كل فرد بالمؤسسة للوصول إلى جودة عالية في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة ومواردها ومهامها من خلال مجموعة من الجهود التسييرية التنسيقية يطلق عليها «إدارة الجودة الشاملة» وسنتطرق لشرح هذا المفهوم في مطلب لاحق.

### **المطلب الثالث: تكاليف الجودة**

.تسعى كل مؤسسة لبلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، أي إنتاج سلع وخدمات مطابقة لحاجات الزبائن والمستهلكين بأقل تكاليف ممكنة، وهذا ما يتطلب منها تقادي عدم المطابقة في منتجاتها وما ينجم عنها من تكاليف والتي يُعبر عنها بتكاليف اللأجودة، لذا سنحاول التعرف من خلال هذا المطلب على هذا النوع من التكاليف، وأسبابه، وعلى عناصر التكاليف الكلية للجودة

تُعرف اللاجودة بأنها: «انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلاً»<sup>47</sup>.

أي هي الانحراف وعدم المطابقة بين ما هو مخطط لجودة المنتج وما أنتج فعلاً. هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى اللآجودة نذكر منها<sup>48</sup> :

عدم تعبئة كل أفراد المؤسسة بالقرارات المتعلقة بالجودة .

-إغفال بعض العناصر التقنية كغياب الصيانة الوقائية

- عدم فعالية الخدمة المقدمة للزبون (تأخيرات التسليم، سوء المعاملة للزبون ...إلخ).

-عدم الإلمام الكامل بالسوق والمنافسين

تؤدي اللآجودة إلى تحمل المؤسسة لبعض الآثار السلبية والتي نذكر منها:<sup>49</sup>

-تحمل خسائر في الموارد المالية والبشرية

- ارتفاع تكاليف الإنتاج.

- اللجوء إلى رفع الأسعار لتغطية الحجم الكبير لتكاليف الإنتاج، وهذا ما سيؤثر على

مكانتها التنافسية من حيث الأسعار وجلب الزبائن والمستهلكين، وبالتالي تأثر أرباحها

وحصتها في السوق

- كثرة شكاوى الزبائن والمستهلكين ومطالبتهم بتعويضات - .تأثر سمعة المؤسسة .

ونظراً لهذه الآثار السلبية للآجودة كان لابد على المؤسسة تفاديها من أجل تخفيض

التكاليف الناجمة عنها، وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية للجودة هذه الأخيرة التي يتم

تصنيفها إلى<sup>50</sup> .:

## 1 التكاليف الوقائية :

47 - C. Jambart : Op. Cit, P11.

48 -رحال علي وإل هام بجاوي: اللاجودة تكلف باهضاً، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2003، ص 199.

49 أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998، ص5

50 - Chantal Bussenault et Martine Prête: Organisation et gestion de l'entreprise, vuibert, paris, Juillet 1991, PP 15-

وتتمثل في تكاليف الوقاية من حدوث الأخطاء والعيوب والأعطال قبل حدوثها في الإنتاج، نذكر منها تكاليف

- تصميم وتخطيط الرقابة على الإنتاج
- الصيانة الوقائية للأجهزة
- دراسات ضمان الجودة وتوفيرها في المنتج
- برنامج التكوين وتدريب العاملين على الجودة وتسييره

## 2. تكاليف التقييم أو الرقابة

وتتمثل في تكاليف الفحص والاختبار لتقييم مستوى الجودة والرقابة عليها، نذكر منها تكاليف<sup>51</sup> :

- فحص واختبار المواد الأولية
- فحص واختبار الإنتاج تحت التشغيل
- مستلزمات أنشطة الفحص والاختبار
- الإشراف على أنشطة الفحص والاختبار
- اهتلاك وصيانة معدات الاختبار والفحص
- الفحص والاختبار الميداني في مواقع المستهلك، وغيرها من التكاليف التي تنشأ عن عملية الرقابة .

## 3. تكاليف عدم المطابقة الداخلية:

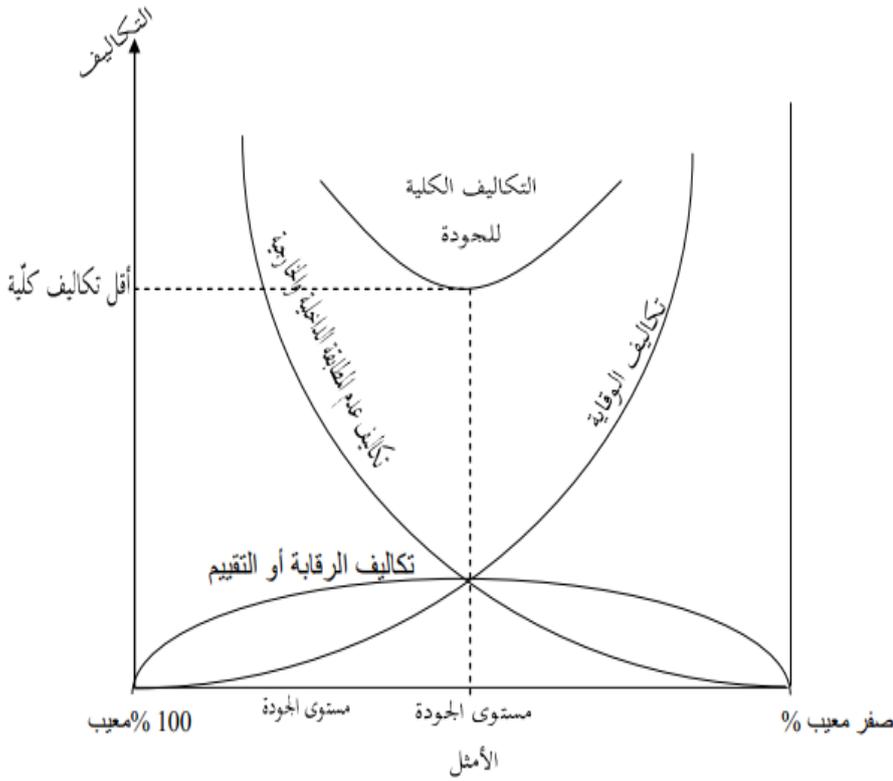
- تتمثل في تكاليف اكتشاف عدم مطابقة المنتوجات قبل تقديمها للمستهلك أو الزبون، ونذكر منها تكاليف - :تحليل الأخطاء، وأسباب عيوب الإنتاج
- حوادث العمل
  - زمن العطل عن العمل
  - إعادة فحص واختبار المنتجات
  - إصلاح المنتج

<sup>51</sup> -ري إتش جاريسون و إيريك نورين: المحاسبة الإدارية، ترجمة: محمد عصام زايد، أحمد حامد حجاج، دار المريخ، 2002، ص996.

- المنتجات المعيبة (المرفوضة)
- خسارة بعض الزبائن والمستهلكين نتيجة لعدم تحصلهم على المنتج في الوقت المناسب... إلخ .

#### 4. تكاليف عدم المطابقة الخارجيّة

- :وهي التكاليف التي تظهر في المنتجات بعد تقديمها للزبون أو المستهلك، أي تكاليف تقديم منتجات معيبة وغير مطابقة للمواصفات له، ومن أمثلتها تكاليف :
- تسليم المنتجات للزبون .
  - الأعطال والعيوب التي تظهر في المنتج بعد استعماله
  - تأخر الدفع
  - إصلاح وتغيير وتعويض عن قيمة الوحدات المعيبة
  - ضمان ما بعد البيع
  - خسارة بعض الزبائن والمستهلكين بعد حصولهم على منتجات غير مطابقة للمواصفات، ومتطلباتهم وحاجاتهم .فهذه إذن التكاليف المتعلقة بالجودة والتي لا بد على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، من أجل تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج



المصدر: سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 82.

فمن خلال الشكل (2-1) نستنتج أن عناصر التكاليف الكلية للجودة تتأثر ببعضها البعض، لتأثر جميعها في التكاليف الكلية للجودة، وفيما يلي شرح لهذه العلاقة بين أنواع التكاليف:

فكلما زادت تكاليف الوقاية وكذا الرقابة والتقييم نقصت تكاليف عدم المطابقة، وارتفع مستوى الجودة، إلا أن ذلك يرافقه ارتفاع في التكاليف الكلية للجودة، وكلما قلت تكاليف الوقاية وكذا تكاليف الرقابة والتقييم (الفحص والاختبار) زادت تكاليف عدم المطابقة ونقص مستوى الجودة، وزادت التكاليف الكلية للجودة، فكل من الجودة العالية والمنخفضة يتسبب في تحمل المؤسسة لتكاليف كبيرة، لذا لا بد عليها أن تبحث عن مستوى الجودة الأمثل (الجودة المثالية)، الذي يتحقق عند أقل قيمة من التكاليف الكلية للجودة، بواسطة التحكم الجيد في العناصر المكونة لهذه الأخيرة.

مما سبق ذكره نستنتج أن تحقيق الجودة بالمؤسسة ومنتجاتها يرتبط بمجموعة من التكاليف أهمها: تكاليف الوقاية، والرقابة والتقييم، وتكاليف عدم المطابقة الداخلية والخارجية التي تشكل ما يسمى بالتكاليف الكلية للجودة، والتي تسعى المؤسسة لتخفيضها إلى أدنى مستوى للوصول إلى مستوى الجودة الأمثل (الجودة المثالية)، لتحقيق التوازن بين تكاليف الجودة والأجودة، مما يساهم في تخفيض التكاليف الكلية لهذه المؤسسة، وزيادة أرباحها، وكبر حصتها في السوق، وهذا ما يُظهر أهمية الاهتمام بجانب الجودة في المؤسسة وأخذ بعين الاعتبار، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

### المطلب الرابع: أهمية الجودة

تُعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرّك لسلوكهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حدّ سواء، والتي سنتعرف على أسبابها من خلال هذا المطلب.

تظهر أهمية الجودة من خلال

1 . المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جرّاء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها<sup>52</sup>:-

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها

<sup>52</sup> - أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مرجع سابق، ص 77-79.

- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

2. المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جرّاء اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها<sup>53</sup>

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم

- تحسين سمعة المؤسسة في السوق

- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن

- انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها

- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة

- القدرة على رفع الأسعار

- تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في

السوق

مما سبق فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في

منتجاتها، ستكون سبباً في سعيها للاهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر،

وللاستفادة من مجموع المزايا والفوائد - السابق ذكرها - التي قد تستفيد منها نتيجة هذا

الاهتمام، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك على حدّ سواء

باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم،

ومصدراً لتمييز المؤسسة وضمّان بقائها واستمراريتها في السوق

ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة

- مجموعة المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج

- مصدر لجذب المستهلكين والزبائن

- مصدر لتلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.

- مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في

السوق. وعليه فقد أصبحت الجودة مسعى العديد من المؤسسات التي حاولت تجسيدها

<sup>53</sup> - مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، مرجع سابق، ص 53-54.

في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة بدل حصرها في المنتج النهائي، أي إضفاء صفة الشمولية عليها لتحقيق "الجودة الشاملة"، والتي سنتطرق إليها في المبحث الموالي.

# المبحث الثاني

نشأة وتطور فكرة العمل

تمهيد:

إن فكرة العمل وجدت منذ القديم، وبالتحديد منذ نزول سيدنا آدم عليه السلام وزوجه إلى الأرض، وكانت لهما ذرية على سطح هذه المعمورة. وقد كان يعلم الكثير من العلم الذي علمه العليم جل جلاله ومن علمه وطبيعة الأرض العضراء التي يتواجد عليها، ظهرت فكرة العمل لإستئناس هذه الطبيعة والحيوانات المتوحشة وتسخيرها لخدمته وفائدته وبدأت تتطور فكرة العمل مع تكاثر البشرية، وتطور فكر الإنسان ووسائل عمله، وصراعه الدائم مع الطبيعة من أجل الوجود، وضمان الراحة والرخاء والعيش الكريم له ولعائلته ولبلده ومنظمته...في أيامه هذه

## المطلب الاول : مفهوم العمل ومكانته عبر العصور:

### أ- مفهوم العمل ومكانته في الحضارات القديمة:

ومع مرور السنين وتكاثر البشرية، وتعميرها لمختلف أرجاء الأرض ، وظهرت الحضارات الأولى للبشرية وكان لكل منها نظرتها الخاصة للعمل، " ومما لا شك فيه أن هذه الحضارات القديمة، لم تقم من العدم، وكانت نتيجة عمل مضني قام به الإنسان في القديم، والعمل البشري هو مصدر الإنتاج والرخاء في أية مرحلة من التطور البشري <sup>54</sup> فالحضارة المصرية قامت على العمل، سواء الفلاحي لطبيعة المنطقة، أو بالنسبة إلى الصناعة التي ازدهرت في ذلك الوقت وعرفت مصر القديمة صناعة البرونز لإنتاج الأسلحة، وصناعة الأجر والإسمنت والزجاج والفسخار، والخشب والجلد، وإستعمال الكمياء إلى جانب إلى جانب صناعة النسيج، وما الأهرام إلا دليلا على ذلك" <sup>55</sup> كما أن الكمياء من المجالات التي برعوا فيها وكانوا روادا لها وأحسن شاهد على ذلك الجثث المحنطة أو ما يعرف بالممياء التي تركوها محفوظة على حالها إلى يومنا هذا رغم مرور آلاف السنين عنها وقد كانت الكثرة من الصناعيين تتكون من الرجال الأحرار بالإضافة إلى القلة من العبيد كما كان أصحاب كل فئة من الفئات الصناعية تؤلف طبقة خاصة على شكل فرق تتبع رئيسا منهم أو مشرفا عليهم يؤجر عملهم جملة ويؤدي لأفرادها أجورهم" <sup>56</sup>

"أما الحضارة البابلية فقد اهتمت بالصيد واستخراج المعادن، كما أنه يجب الإشارة إلى أن الأجور كانت تحدد من طرف الدولة في الحضارة البابلية إلى جانب تحديد الأسعار كذلك وهذا بمقتضى قوانين الملك حمورابي الذي حدد

<sup>54</sup>أحمية سليمان التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر الجزء الأول مبادئ قانون العمل ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية ، بن عكنون الجزائر 2004 ، ص 17.

<sup>55</sup>أحمية سليمان التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر الجزء الأول مبادئ قانون العمل ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية ، بن عكنون الجزائر 2004 ، ص 17

<sup>56</sup>(أحمية سليمان، م، ن، ص، 18-20.

أجور البنائين وضاربي الطوب، والخياطين والتجار والنجارين والرعاة، وغيرهم من الفئات العاملة الأخرى<sup>57</sup>.

ومن خلال ما سبق سرده يمكننا القول أن هذه الحضارة التي عمرت طويلا وسيطرت على العالم في تلك الفترة ماكانت لتولد وتتموا وتزدهر وتسود إلا بقوة العمل والعلم معا، وليس السيف والجيش والقوة فقط، بمعنى آخر فإن هذه الأمم كانت تقدر وتمجد العمل وتضعه في مرتبة عالية ليس للحاجة فقط بل للفتنة وحب الرقي والإزدهار. أما الفينيقيين بطبيعتهم التجارية فقد استفادوا من اختراعات الحضرات التي كانت تجاورهم ويتعاملون معها، وهو ما يعرف في عصرنا الحالي بإسترداد التكنولوجيا، "كما اشتهروا بصناعة الزجاج، والمعادن، والأسلحة، والحلي والمجوهرات"<sup>58</sup>

. أما الرومان فقد كانوا يحتقرون العمل اليدوي، ويقوم به العبيد، كما أنهم يميلون إلى وقد أشتهر أشرف الرومان بحب العمل الفلاحي، حيث " العمل الفكري ولا يحبون البطالة، كانوا يملكون أراضي واسعة ويقضون فيها أغلب أوقاتهم، أما الصناعات فقد نشأت في البيوت، ثم انتقلت إلى الدكاكين حيث كانت تتمثل على وجه الخصوص في الصناعات المنجمية، وصناعة البرونز والخشب والسفن والأسلحة والأجر والفخار والنسيج".<sup>59</sup>

وهو نفس المنطق الذي إتبع قبلهم اليونانيون، حيث قدموا العمل الفكري كالفلسفة والهندسة والطب والرياضيات وغيرها من العلوم، ورفعوا مكانتهم عاليا واحترقوا العمل اليدوي واعتبروه عذابا يمارسه العبيد والبشر المذنبين والمساجين، عدا الزراعة التي يرونها عملا نبيلًا يليق بهم.

( 57 - 4 - 1)أهمية سليمان، م، ن، ص، 18-20.

( 58 - 4 - 1)أهمية سليمان، م، ن، ص، 18-20.

( 59 - 4 - 1)أهمية سليمان، م، ن، ص، 18-20.

فهايتين الحضارتين رفعوا نوعا من العمل الفكري والفلاحي وقدسوه وافتخروا به، أما العمل اليدوي فلم يقدره حق قدره واحتقروه، ولم ينصفوا العمال المشتغلين فيه

.وبالرجوع إلى الديانات السماوية السابقة، نجد أن أصحابها غيروا نظرة مجتمعاتهم إلى العمل، وأعطوه مرتبة عالية وقيموه وأنصفوا العمال، وأشادوا بأعمالهم وثنووها.

فالديانة اليهودية شجعت العمل خاصة العمل اليدوي، والزراعة وتربية الماشية وذلك من خلال الأمثلة التي وردت في القرآن الكريم عن بني إسرائيل وأنبيائهم، فسيدنا موسى عليه السلام كان يرعى الغنم، وداوود عليه السلام كان حدادا، وفي عصر سليمان عليه السلام عرف اليهود أرخى فترات حضارتهم فقد سادوا العالم وشيدوا القصور وتفننوا في زخرفتها، واشتهروا بالزراعة وبرعوا في التجارة، كما أن يوسف ابن يعقوب عليهما السلام كان خبيرا في الزراعة.

أما الديانة المسيحية فقد سارت على نفس الدرب وجاءت بنظرة جديدة للعمل، حيث كان المسيح عيسى ابن مريم عليهما السلام نجارا في أرض الجليل، كانت تتمثل في إجبارية العمل.

" فوضع القس سان بول مبدأ إجبارية العمل حيث قال: أن الذي لا يعمل لا يأكل<sup>60</sup>

وهذا يعني ضرورة العمل للكسب والعيش والزامية العمل لكل إنسان قادر ليحيا دون حاجة ولا سؤال أحد.

وهذا يعني أن الديانات السماوية رفعت العمل إلى مكانة مرموقة وربطته بالعبادة، وقدرت العمال حق التقدير، حتى أن الأنبياء والرسل الموحى إليهم من الله عز وجل، كانوا من البشر الذين يعملون ويكسبون رزقهم، وقوت عيالهم،

<sup>60</sup> أهمية سليمان، م، ن، ص 20 .

بالكد والجهد حتى يقتدي بهم الناس لأنهم صفوة البشر، ويعملون بأيديهم ويتوكلون على الله حق التوكل، ولا ينتظرون الصدقات من أحد .

### المطلب الثاني : مفهوم ومكانة العمل في العصور الوسطى

تبدأ مرحلة العصور الوسطى بسقوط الإمبراطورية الرومانية الغربية سنة 476 م<sup>61</sup> وبذلك تقسمت أوروبا إلى ممالك وإمبراطوريات صغيرة. وفي القرن الثامن للميلاد ظهرت جمعيات وتعاونيات استمرت في العهد الجرمانى - بالخصوص ذات طابع عائلي تجاري وصناعي، وفي أواخر القرن الحادي عشر ظهرت ولأول مرة كلمة travail travailleur, trvaillee, ولكن بمعنى آخر مغاير لما هو موجود الآن، وفي 1120م ظهرت كلمة ( ouvrier ) عامل، وسنة 1050م وجدت كلمة ( maître ) وهو من يترأس مجموعة من العمال ( ouvrier ) وفي هذه الفترة بدأت تتكثف المصطلحات التي تعبر عن حالات العمل والعمال، نذكر منها في 1160م الفعل gagner ويعني البحث عن الطعام، وبعدها butin du, profit du faire وهذا يعبر عن الضرورة أو الحاجة، وفي نفس السنة ظهرت كلمة marchand تاجر، وعام 1175م صدر فعل payer بمعنى إعطاء ما ندين لصاحبه ، كما وردت كلمة apprenti أي يتعلم وكلمة tache للإشارة إلى عمل محدد ومأجور. وفي 1190م ولد مصطلح ouvrable وهو نفس المعنى الموجود حالياً وهذا دليل على وجود أيام الراحة، ومن خلال هذا القول يمكننا القول أنه في نهاية القرن 12 م بدأت تتجلى نوعاً ما حياة اقتصادية بوجود أعمال، رؤساء عمال، عمال ومتعلمين وأيضاً تاجر مع أجرة للعيش، ومع قساوة الظروف بالكاد كانت الحاجات الأساسية فقط تشبع<sup>62</sup> وقد عرفت أغلب دول أوروبا خاصة فرنسا

société française de psychologie, psychologie du travail : que va devenir le travail, entreprise moderne d'édition, <sup>61</sup> paris 1978, pp 19-23 .

- société française de psychologie (pierre goguelin) op, p23. <sup>62</sup>

وبريطانيا بنظام الإقطاع ( ملاك الأراضي وهم من النبلاء والسادة، وعبيد الأرض وهم عمالها)<sup>63</sup>، وأستمر هذا النظام إلى غاية قيام الثورة الفرنسية سنة 1789م.

ج - مفهوم ومكانة العمل في الفكر الإقتصادي الحديث :

يتفق علماء الاقتصاد الحديث على أن العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج ويرتبط مفهومه بظواهر التعقد في الحياة الإجتماعية التي تنتج عن نمو المنتجات الصناعية وتتعقد التنظيمات التي ارتبطت بهذا النمو، ولذلك أصبح معنى العمل في منظور الأفراد والجماعات يعني ببساطة وسائل وأساليب تهدف إلى تحقيق غاية للكسب في الحياة.<sup>64</sup>

لكن هذا الاتجاه لا يعبر عن العمل، فالإنسان لا يعمل من أجل الكسب فقط، فهو يعمل من اجل تحقيق ذاته، وحاجته الأساسية والمكانة الإجتماعية، وتحقيق مالم يحققه غيره.

ويعرف العمل بأنه سلوك أو نشاط أو صرف الطاقة، الذي يسير طبق خطة منظمة ويقنضي القيام بوظائف معنية ويستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين، مقابل أجر مادي أو معنوي، ويشترط في هذا وجود عقد مادي ( مكتوب) أو معنوي بين مختلف أطراف العمل " فالاقتصاديون الغربيون أمثال آدم سميث، وريكاردو، يرون بأن العمل البشري هو مصدر قيمة الأشياء والخدمات".<sup>65</sup> ومن خلال هذا نجد أن علماء الإقتصاد أعطوا مكانة عالية للعمل، ولكن حصوره في الإنتاج وتحقيق الربح فقط، ولم يهتموا بالقائم بالعمل وأسباب قيامه بهذه الأعمال.

وقد أوضحت الأبحاث الحديثة أن وجهات النظر هذه غير صحيحة فالعمل جزء جوهرى في حياة الإنسان، مادام ذلك المظهر من الحياة الذي يعطيه

<sup>63</sup> أهمية سليمان م،س، ص 21-2

<sup>64</sup> كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الإجماع المهني دار غريب القاهرة - مصر 2001، ص 137.

<sup>65</sup> أهمية سليمان م،س، ص 2

المكانة ويربطه بالمجتمع..، والعمل أساسا - نشاطا اجتماعي بوظيفته  
الأساسيتين من إنتاج البضائع التي يحتاجها المجتمع، ومن ربط الفرد بنمط  
العلاقات الداخلية التي يبني عليها المجتمع، وقد رأينا أن للمكانة والوظيفة  
أهمية قاطعة في السعادة النفسية للفرد".<sup>66</sup>

ومن هنا يمكننا القول أن العمل يعتبر مكسب إنساني، والإنسان يعمل لتحقيق  
ذاته، وبلوغ مكانة ومركز اجتماعي، ويعمل لحبه للعمل وتحقيق السعادة النفسية  
والأمن والاحترام... الخ.

د - مفهوم ومكانة العمل في الشريعة الإسلامية:

يحتل العمل في الشريعة الإسلامية مكانة مرموقة، حيث ذكر في ما لا يقل  
ثلاث مائة وستون آية قرآنية، كما أعطى سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام  
العمل مكانة هامة في سنته الشريفة من أقوال وأفعال.

ولكثر هذه الآيات الكريمة، وغزارة الأحاديث النبوية الشريفة لا يمكننا ذكرها كلها  
وهذا من اختصاص باحثي علم الحديث والشريعة لكنه لا يمنعنا من الاستدلال  
ببعضها وقد إرتبط العمل في الإسلام بالإيمان، وهذا دلالة على رفعة شأنه  
وتعظيما له، وهو أمر طبيعي لأن الإسلام جاء لتنظيم أحوال الناس والمجتمع،  
والربط بين أمر الدنيا ( علم وعمل ومتاع ) والآخرة ( عبادة وثواب ) وخير فإذا  
قضيت الصلوة فانتشروا في (( دليل على هذا قوله تعالى بعد بسم الله الرحمن  
الرحيم )) (الأرض وابتغوا من فضل الله... صدق الله العظيم ( الآية 10 -سورة  
الجمعة" ) ولم يكتفي القرآن الكريم بالحث على العمل والسعي لاكتساب قوت  
العيش بمختلف السبل المشروعة، بل جعل فيه درجات من حيث الجزاء على  
إتقان العمل والإخلاص فيه".<sup>(67)</sup>

<sup>66</sup> عبد الفتاح محمد دواير أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان 1995، ص18-19.

<sup>67</sup> ( -أهمية سليمان، م، ن، ص، 30

فيقول جل جلاله بعد بسم الله الرحمن الرحيم: " من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنجزيه حيوه طيبة و لنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون " صدق الله العظيم (سورة النحل الآية 97

وهذا خير دليل على مكانة العمل في القرآن الكريم، فالإنسان الذي يعمل مهما كان جنسه وهو مؤمن، فسيعيش حياه طيبة كريمة وله أجره عمله في الحياه الدنيا، إضافة إلى حسن ثواب الآخرة وهو أكبر وأعظم

ومن خلال تصفحنا لكتاب الله ( القرآن الكريم ) نجد آيات عديدة تصنف الأعمال كالصيد، الزراعة، التجارة، الصناعة، الطب، والعمارة ( الهندسة المعمارية والبناء ) وغيرها من مجالات الحياه الإقتصادية نذكر منها على سبيل المثال في الصيد وصناعة السفن والجواهر، قوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم "وهو الذي سخر البحر لتأكلوا منه لحما طريا وتستخرجوا منه حليه تلبسونها وترى الفلك مواخرة فيه ولتبعوا من فضلهى ولعلكم تشكرون " ( سورة النحل الآية 14 ، ، ) وقوله عز وجل في (الآية 37 من سورة هود) بسم الله الرحمن الرحيم " واصنع الفلك بأعيننا ووحينا ولا تخطنى في الذين ظلموا إنهم مغرِقون " صدق الله العظيم، وقوله أيضا "يخرج منهما اللؤلؤ والمرجان (22 (فبأي آلاء ربكما تكذبان (23 (وله الجوار المنشئات في البحر كالأعلم (24 " (صدق الله العظيم ( سورة الرحمان الآيات 22-24 ) والأمثلة كثيرة ولا تحصى ففي صناعة الحديد أنزل سورة بأكملها تحت عنوان سورة الحديد في إشارة منه تعالى إلى الصناعة الحربية والمدنية بقوله في الآية 26 من هذه السورة "... وأنزلنا الحديد فيه بأس شديد ومنفع للناس . "... وفي نفس المجال أي صناعة المعادن، في الآية 10 من سورة سبأ والآية 11 أيضا "... أن اعمل سبغت ... وأسلنا لهو عين القطر... " صدق الله العظيم.

وهناك آيات كثيرة من القرآن الكريم تشير إلى الصناعة والنسيج والتجارة والزراعة والبناء وغيرها من مجالات العمل الإنساني والحياه الإقتصادية، ومن

خلال مآذكرنا وما تبقى نجد رفعة مكانة العمل وقداسته، ومكانة العامل ومدى إآترام القرآن الكريم له ودوره الفعال في الحياة الإآتماعية في المجتمع الإسلامي، والمجتمع البشري ككل، وننصح بالرجوع إلى المصحف الشريف وأهل الاختصاص لمعرفة مكانة العامل والعمال في الإسلام. وإذا رجعنا إلى السنة النبوية نجد أن الرسول صلى الله عليه وسلم، ذكرما لا يمكن حصره في كتاب واحد أو مجلد عن العمل ومكانته في المجتمع الإسلامي والبشري ككل ونور بعض الأحاديث النبوية الشريفة لاستكمال نظرتنا الشاملة على مكانة العمل ومفهومه في الشريعة الإسلامية. فيقول: النبي صلى الله عليه وسلم " ما أكل أحد قط خيرا من أن يأكل من عمل يده "68 (رواه البخاري). ويقول: " إن أشرف الكسب، كسب الرجل من عمل يده ".69 وكذلك: " أحل ما أكل العبد، كسب الصانع إذا نصح ".70 وفي التجارة يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " أفضل الكسب بيع مبرور، وعمل الرجل بيده ".71

أما الزراعة فيقول: " أطلبوا الرزق في خبايا الأرض "72 صدق رسول الله.

ومن خلال الأحاديث النبوية الشريفة التي ذكرها، ورغم قلة ما أرادونا نجد المكانة العالية التي يعطيها الرسول صلى الله عليه وسلم للعمل، والمعنى والمفهوم النبيل الذي يمثله في ديننا الحنيف، حيث ربط العمل والعمال بصفات سامية لا يبلغها الإنسان إلا بعمله وعلمه نذكر منها ما ورد في الأحاديث السالفة الذكر، كالخير، الشرف، الكسب الحلال، الفضل،... إلخ" وقد جعل الرسول صلى الله عليه وسلم من العمل عبادة إن توفرت النية والإخلاص لله فيه ".73

68 صحيح البخاري، المجلد الثاني، الجزء الثالث، الطبعة الثانية، إدارة المنيرة، بيروت لبنان.

69 (رياض الصالحين، تأليف النووي، حقق نصوصه وأخرج أحداثه وعلق علىه شعيب الأرنؤوط، الطبعة الرابعة، مؤسسة الرسالة، 1984 لبنان

70 صحيح البخاري، المجلد الثاني، الجزء الثالث، الطبعة الثانية، إدارة المنيرة، بيروت لبنان.

71 صحيح البخاري، المجلد الثاني، الجزء الثالث، الطبعة الثانية، إدارة المنيرة، بيروت لبنان.

72 سنن النسائي، بشرح جلال الدين السيوطي، المجلد الرابع، الجزء السابع، دار إحياء التراث العربي لبنان

73 حمية سليمان، م، ن، ص، 33.

## المطلب الثالث: تعريف العمل وطبيعته

بعدما تعرفنا إلى مفهوم العمل ومكانته عبر مختلف العصور والحضارات المتعاقبة، من القديم إلى العصر الحديث، مروراً بما كان من تعظيم وشرف وإجلال للعمل والعمال في الإسلام، فقد تجلّى لنا مفهوم العمل وطبيعته وأهم الدوافع إليه التي يمكننا حصرها في النقاط الآتية:

- العمل ضرورة اجتماعية واقتصادية في حياة الإنسان
- العمل عبارة عن حلقة تواصل بالمجتمع ويجنب الإنسان البطالة.
- العمل يساعد الفرد على تحقيق الصحة النفسية والبدنية والعقلية.
- بالعمل يستطيع الفرد تحقيق ذاته وبلوغ طموحاته.
- العمل واجب وحق شرعي في كل المجتمعات ومقدس في بعضها وعبادة في مجتمعات أخرى.
- بالعمل يمكن للإنسان أن يشعر بالسعادة.

# الفصل الثالث

## الجانب التطبيقي

في هذا الفصل يعتبر الرابط بين الجانب النظري والدراسة الميدانية، حيث في هذا الفصل ستعرف على الجانب التطبيقي للدراسة والبحث الذي قمنا به، ويحتوي على كل أدوات المساعدة لنا الستعمال والقيام ببحثنا على أكمل وجه من منهج وأدوات ...إلخ. لهذا من خالل هذا الفصل نتمكن على معرفة الجانب التطبيقي لبحثنا وأدوات التي اعتمدنا عليها.

## أولاً: المنهج المتبع

نظراً لطبيعة دراستنا وبحثنا هذا والأهداف التي نسعى لتحقيقها وسعينا لدراسة وتبيان مدى تأثير الرقابة الميدانية على الأداء الوظيفي الظواهر بدقة كبيرة وتحليلها جيداً وهو أحد الطرق المعتمدة و التحليل و التفسير بشغل علمي منظم لعل الظروف المحيطة بالموضوع والبحث المتناول

## ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

نظراً للاهمية الدراسة الاستطلاعية قبل الشروع في أي دراسة او بحث معمق فهي تعتبر المرحلة الاولى بالنسبة لنا بحيث من خلالها تستطيع أخذ نظرة أولية شاملة سطحية حول موضوع دراستنا و ذلك بجميع معلومات و بيانات حول موضوع البحث من مختلف جوانبه وهدفنا من هذه الدراسة كان الأخذ فكرة بسيطة حول موضوعنا المتمثل ادارة الوقت و دورها في تحقيق الجودة العمل بالمنشاء الرياضية قبل شروعا في الدراسة الاساسية ليسهل علينا البحث و يمهّد لنا الطريق لتعمق أكثر لهذا قمنا بجولة بسيطة أولية المنشاء الرياضية و تعرفنا على هياكلها و نظامها و طرق سير المؤسسة و العمل فيها و عملها .

## ثالثاً: مكان إجراء البحث .

- تقديم ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة:

نبدأ أولاً بتعريف المؤسسة :

أنشأت مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 117/77 المؤرخ في:

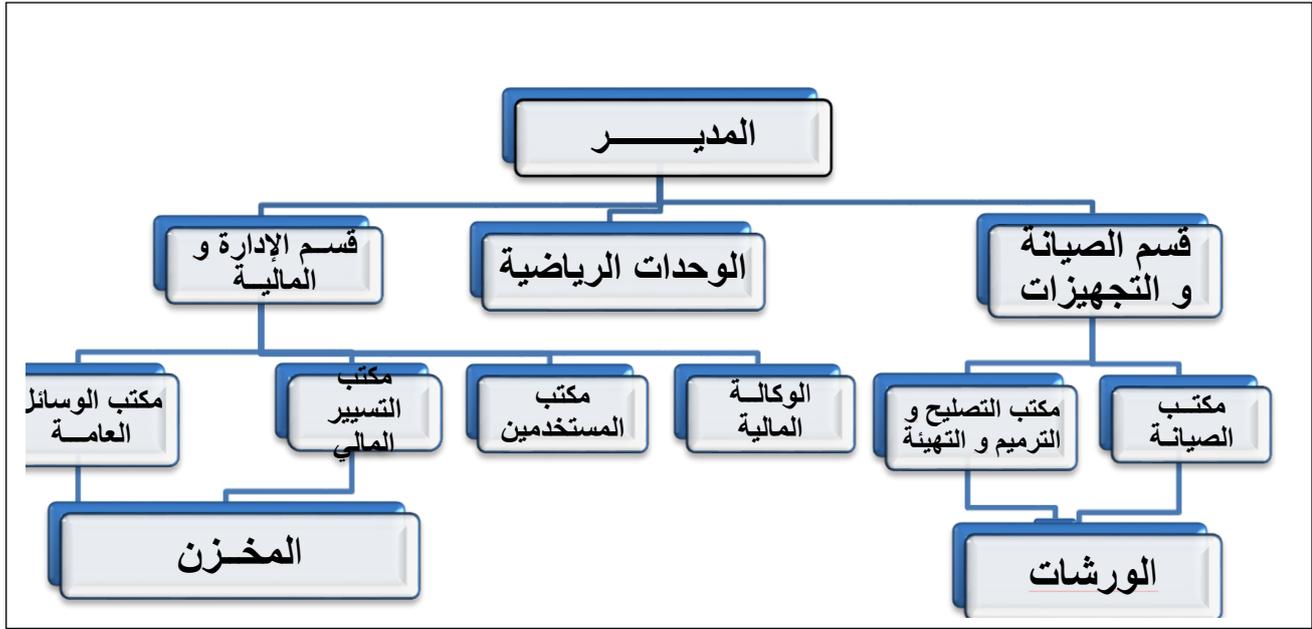
1977/08/06 و المتعلق بإحداث مكاتب المركبات المتعددة الرياضات و الذي عدل في ما بعد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 492/05 و المؤرخ في :2005/12/22 .

أحدث ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري رقم 01 المؤرخ في 1998/12/30 تطبيقاً للمرسوم التنفيذي السالف الذكر. و دخل حيز العمل الفعلي خلال سنة 2002.

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تشرف على تسيير المنشآت الرياضية الملحقة لها بموجب قرارات وزارية .  
تتمثل هذه المنشآت الرياضية في ملاعب و قاعات رياضية، بالإضافة إلى المسابح و جناح الإيواء و الإسترجاع الخاص بالرياضيين.

يسير الديوان مجلس إدارة انشأ بموجب القرار رقم 1263 المؤرخ في 2001/07/22 الصادر عن السيد والي ولاية بسكرة و الذي كان آخر تجديد له بموجب القرار رقم 1676 المؤرخ في 2016/05/31.

تتشكل إدارة الديوان من مدير يساعده رؤساء أقسام و رؤساء وحدات و طاقم من الموظفين و العمال، وهو خاضع للهيكل التالي:



شكل رقم 01 يمثل الهيكل التنظيمي لديوان المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة

مدير الديوان			
قسم الصيانة و تقييم المنشآت و التجهيزات		قسم الإدارة و المالية	
عددالموظفين	تعيين	عددالموظفين	تعيين
01	رئيس قسم (مكلف)	01	رئيس قسم (مكلف)
01	حظيرة الديوان	03	مكتب المستخدمين
06	الورشات	02	مكتب التسيير المالي
		02	مكتب الأجور
		03	مكتب الوسائل العامة
		01	مكتب متابعة النوادي
		01	مكتب الاعلام والاتصال
		01	الوكالة المالية الأمانة
08	المجموع	15	المجموع

### جدول 1 : تشكيل إدارة الديوان

#### مكتب المستخدمين :

يشرف هذا المكتب على العمليات التالية : مراقبة المسار المهني للمستخدمين إنطلاقا من مرحلة التوظيف إلى الترقية إلى الإحالة على المعاش، بالإضافة إلى الرقابة على الإنضباط في أوقات العمل و كذا تنظيم برنامج العطل .

أ- القائمة التعدادية لمجموع مستخدمي الديوان.

جدول 2: القائمة التعدادية لمجموع مستخدمي الديوان

مجموع	متعاقدين بالتوقيت الجزئي	متعاقدين بالتوقيت الكامل	مرسمين	الهيئة
103	31	30	42	ديوان المركب المتعدد الرياضات عبر الوحدات
23	00	04	19	مديرية الشباب والرياضة
03	00	03	00	ديوان مؤسسات الشباب
150	07	63	60	المجموع

ب- القائمة التعدادية للمستخدمين التابعين لإدارة الديوان

#### رابعاً: عينة البحث .

تعرف العينة على أنها مجموعة من الأفراد المختارة أو ممثلة لمجتمع البحث على أسس علمية واضحة، و اخترنا العينة العشوائية لشمّل مختلف أقسام المؤسسة، ونحن في دراستنا اخرنا عينا من مختلف مناصب و مجالات العمل

#### خامساً: أدوات جمع البيانات

.اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان عادة لجمع البيانات و المعلومات المختلفة لموضوع بحثنا و طبيعة الأسئلة و حجم الاستبيان يعود إلى طبيعة الموضوع المدروس والأسئلة تكون سهلة وواضحة وكافية لتحقيق هدف البحث ومعالجة كلا المتغيرين الرقابة و الاداء الوظيفي كما اعتمدنا على الملاحظة البسيطة (أحمد بن صالح بن هليل العربي ، 3002 ، ص09).

#### سادساً: الادوات الإحصائية

لقد قمنا بالاعتماد أوال على اختبار " K " ومربع علي وهو أحد الاختبارات الدالية الإحصائية الالبارمترية، يتعامل مع تكرارات الدرجة وليس درجات نفسها ويستخدم في دراسة الفروق بين التكرارات استجابات أفراد عينة ما على سؤال أو عدة أسئلة، وأيضا دراسة فروق تكرارات أو البيانات العددية التي يمكن تحويلها التكرار مثل النسب والاحتمال .كما استخدمنا واعتمدنا أيضا على مقياس الاداء الوظيفي المتمثل إن مؤشرات الاداء الاساسية المعروفة بـ KIPK هي وسائل لقياس الاداء والتقدم تجاه الالهداف العملية للمنظمة أو المؤسسة كما يسمح قياس الأداء للمنظمة لتوظيف ما يعتبر أداء مناسباً وما هو ليس كذلك، كما يستعمل لتوظيف مقياس لمكافئات لموظفي .وتعتبر ( KKIP ) نظرة عامة على شكل تقارير تعميمية أو منشورات أو خرائط تمد الأفراد بالمعلومات التي يحتاجونها لتقييم أداء العاملين .كما اعتمدنا أيضا على الاستمارة بالنسب لمتغيرنا الثاني إلى الرقابة الادارية بريش ريمة، 30-32 (ص، 3082 -

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة التي بدورها تساعدنا على استعمال أجزاء بحثنا بطريقة منظمة ومرتبّة، ولقد شمل على الدراسة الستطالعية ومنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات

## الخاتمة :

لقد برز بشكل واضح في أوائل هذا القرن أهمية الوقت، و ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير، بالعمل الإداري من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة و تطرقنا في هذا البحث إلى فعالية إدارة الوقت في تحقيق الجودة في المنشأة الرياضية ،

وقمنا بإسقاط ما تم دارسته في الجانب النظري على الواقع العملي كنموذج لدراسة الحالة ديوان المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية أن هناك علاقة بين إدارة الوقت وتحقيق الجودة العمل بالمنشأة الرياضية، كما أن هناك تأثير واضح لعناصر إدارة الوقت على مستوى الأداء وكذلك هدر الوقت

العمل على زيادة التحكم بالوقت من خلال تدريب العاملين على تنفيذ المهام المطلوبة بهدف زيادة الثقة في تنفيذ المهام - العمل على تحديد مصادر مضيعات الوقت و الاعتماد على نتائجها في إعداد الحلول المناسبة لها - تحفيز العمال على استغلال الوقت بالشكل المطلوب و ذلك بالعمل مكافأة للعامل المثالي في استغلال الوقت - تهيئة المناخ الوظيفي يساعد العاملين على انجاز أعمالهم براحة و بدون ضغوطات نفسية - تحسين مستوى تخطيط الوقت عن طريق تشجيع العاملين على وضع خطة زمنية لتحقيق أهدافهم - إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية حول كيفية استخدام الوقت و إدارته خامسا- أفاق الدراسة : - اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تحسين إدارة الوقت للعاملين - دور إدارة الوقت في المؤسسات العمومية - إدارة الوقت و الجودة الشاملة و أثرهما في أداء العاملين

## قائمة المراجع

- حورية لبشري رميني، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2014 - 2015
- حنان شكري شاكور شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العامة في قطاع غزة، ماجستير غير منشور، 2010
- ماجد عبد المهدي المساعدة، مبادئ علم الإدارة 1، ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013
- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع الت ظيمن، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007
- صالح العلي الصالح وأمينة الشيخ سليمان الأحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، دون ذكر دار النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1401هـ
- قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت. مفاهيم، عمليات، تطبيقات 1، ط، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت (المفهوم و القواعد و المهارات)، المجموعة العربية للنشر، مصر، ط4، 4102
- زيد منير عبوي، إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط0، 4115
- محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر
- شوقي عبد اهلل، إدارة الوقت، دار المشرق الثقافي، الأردن، ط0، 4115
- بشير العالق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري للنشر، الأردن
- سليم جلدة، سامي محمد هشام، فن إدارة الوقت و الاجتماعات، دار الدجلة، الأردن، ط 0، 4115
- خالد أحمد الصاريرة، " العمليات الإدارية و إدارة الوقت "، الطبعة الأولى، دار جليس للنشر، مصر 2010

- 2008 ياسر أحمد فرح، " إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل "، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن
- ص ص 2009 قاسم نايف علوان، " إدارة الوقت (مفاهيم عمليات، تطبيقات) "، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، الأردن
- . بشير العلاق، " أساسيات إدارة الوقت ،ص 2009 ،الأردن ، دار اليازوري للنشر
- عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1 ، 2001
- - 1محمود سلامة عبد القادر: الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976
- -مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط 1، 2001
- أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط 4، 1999
- رحال علي وإلهام يحيوي: اللاجودة تكلف باهضاً، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8 ،جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2003 ،
- -ري إتش جاريسون و إيريك نورين: المحاسبة الإدارية، ترجمة: محمد عصام زايد، أحمد حامد حجاج، دار المريخ، 2002
- -أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ،
- -أحمية سليمان التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر الجزء الأول مبادئ قانون العمل ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية ، بن عكنون الجزائر 2004
- -كمال عبد الحميد الزييات، العمل وعلم الإجماع المهني دار غريب القاهرة - مصر 2001
- عبد الفتاح محمد دواير أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان 1995 ،

- صحيح البخاري، المجلد الثاني ، الجزء الثالث، الطبعة الثانية ، إدارة المنيرة، بيروت  
لبنان

- رياض الصالحين، تأليف النووي، حقق نصوصه وأخرج أحداثه وعلق علىه  
شعيب الأرنؤوط، الطبعة الرابعة، مؤسسة الرسالة، 1984 لبنان

- صحيح البخاري، المجلد الثاني ، الجزء الثالث، الطبعة الثانية ، إدارة المنيرة، بيروت  
لبنان

- سنن النسائي، بشرح جلال الدين السيوطي، المجلد الرابع، الجزء السابع ، دار إحياء  
التراث العربي لبنان

مراجع باللغة الفرنسية:

société française de psychologie, psychologie du travail : que va  
devenir le travail, entreprise moderne d'édition, paris 1978, pp 19-  
23 .

Chantal Bussenault et Martine Prête: Organisation et gestion de  
l'entreprise, vuibert, paris, Juillet 1991, PP 15

- J- C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE -  
INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998

- ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER : QUALITE ET  
COMPETITIVITE, DES ENTREPRISES , ED ECONOMICA, 2EM ED  
, PARIS, 1983

MICHEL.G.VIGIER : LA PRATIQUE DE Q.F.D, ED D'ORGANISATION, PARIS,1992, P 154- GUY

LAUDOYER: LA CERTIFICATION ISO 9000, ED  
D'ORGANISATION, 3EM ED , PARIS,2000

5- PATRICK LYONNET : LES OUTILS LE DE LA QUALITE  
TOTALE,TECHNIQUE ET DOCUMENTATION, 2EM ED , PARIS ,  
1991

C. JAMBER : L'ASSURANCE QUALITE,- LES NORMES ISO 9000  
EN PRATIQUE -ED . ECONOMICA, PARIS, 1995, P 7.

J-P- HUBERAC: GUIDE DES METHODES QUALITE, MAXIMA,  
PARIS, 1998, P83

.Krawseki et L.Ritzman: Operations management- Strategy and analysis- ed. West publishing campany, USA,

4- J.C. TARONDEAU: OP. CIT,

- J. Teboul: LA DYNAMIQUE QUALITE , Les édition d'organisation ,  
PARIS , 1990

B-P. LATEUR: LA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE, revue  
française de getion , N° 52, PARIS, 1985,

