جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دور الرقابة في تحسين جودة المنتوج
دراسة حالة المؤسسة الوطنية
لتحويل البلاستيك soexplast بالمدية

مذكّرة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

كريمة شتوان

نعيمة شهبوب

إشراف الأستاذة:

حياة طهراوي

السنة الجامعية: 2017 __2018

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دور الرقابة في تحسين جودة المنتوج
دراسة حالة المؤسسة الوطنية
لتحويل البلاستيك soexplast بالمدية

مذكّرة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

كريمة شتوان

نعيمة شهبوب

إشراف الأستاذة:

حياة طهراوي

السنة الجامعية: 2017 __2018

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الرقابة في تحسين جودة المنتوج، وقد كان اختيارنا على المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية.

توصلنا من خلال الجانب النظري إلى أن المتغيرات الثلاث (المنتوج، الرقابة، الجودة) لهم تأثير بليغ على نجاح أو فشل المؤسسة، فبالنسبة للمنتوج يعتبر قلب العملية التسويقية والمحرك الأساسي لنشاط المؤسسة فبدونه لا تكتمل صورة المؤسسة؛ أما الرقابة تسعى من خلالها المؤسسة إلى التحقق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث، وإلا وجب إجراء التعديلات اللازمة، وبالتالي فإن اللجوء إلى وظيفة الرقابة أمر ضروري لعلاج المشاكل؛ والجودة تعتبر من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال تكتسي أهمية بالغة في أي مؤسسة، فهي تعني إنتاج منتوج يتطابق مع المواصفات الموضوعة في التصميم مع حاجات ورغبات العملاء.

من هذا المنطلق توصلنا إلى أن الرقابة على الجودة المنتتوج لها فوائد عديدة وأهمية بالغة في المؤسسة، وهذا من خلال الدور الذي تقوم به لإنتاج منتوج خال من العيوب، بالإضافة إلى أنها تساعد في تقليل التكاليف وبالتالي تخفيض أسعار المنتجات، فتتحسن قدرة المؤسسة على المنافسة والذي يحقق زيادة في أرباحها وتوسيع حصتها السوقية.

ولاختبار ذلك قمنا بتصميم استبانة وبعد تحكيمه قمنا بتوزيعه على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية في المصالح التالية (الإنتاج، الرقابة، والجودة) حيث وزعنا 75 استبانة تحصلنا عليها كاملة وكانت صالحة للتحليل، قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة والمتوفرة في برنامج Spss، توصلنا في نهايته إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة الرقابة الفعالة في المؤسسة وهذا من أجل تحسين جودة المنتوج ؛
- ✓ بحسب رأي أفراد عينة الدراسة يتم تطبيق الرقابة على كل المواد الأولية إلى غاية الخروج بمنتوج نهائي؛
- ✓ توصلت المؤسسة من خلال تطبيقها لنظام الرقابة من تقليل تكاليف الإنتاج وبالتالي انخفاض في أسعار المنتجات مما جعلها تستحوذ على حصة سوقية كبيرة؛

وانطلاقا من هذه النتائج خلصنا من هذا البحث بمجموعة من التوصيات أهمها:

- ✓ على المؤسسات الاقتصادية تسهيل ممارسة الرقابة لتحقيق جملة من الفوائد؛
- ✓ على المؤسسات الاقتصادية توفير الإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة لتطبيق الرقابة على الجودة لما لها مزايا عديدة تعود بالنفع على المؤسسة وعلى عمالها؛
- ✓ على المؤسسات الاقتصادية منح الحوافز المادية والمعنوية للعمال القائمين على تحسين جودة المنتوج، وهذا لتشجيعهم للعمل بأكثر كفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: المنتوج، الجودة، الرقابة، المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية ، تفعيل دور الرقابة في تحسين جودة المنتوج.

الشكر الجزيل لصاحب الفضل العظيم لله عز وجل راجين منه أن يتقبل عملنا

وجزيل الشكر لمشرفتينا وعونينا في هذا العمل الأستاذة الدكتورة "طهراوي حياة " التي اتبعت سير هذا العمل باهتمام منذ البداية والتي منحتنا من وقتها الكثير ولم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها .

دون أن ننسى السيد محمد لمحل القدس الذي قدم لنا يد العون منذ البداية

ونخص بالشكر أيضا مؤسسة البلاستيك والمطاط على رأسهم المدير العام وكذا رئيسة قسم المستخدمين" أمينة"

والشكر الموصول لكل أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية الذين قدموا لنا المساعدة من قريب أو من بعيد .

وأعمق التشكرات و آيات العرفان بالجميل لكل الأيادي الطيبة التي ساعدتنا في انجازي بحثنا.

إلى المبعوث فينا إلى الأمي الذي علم المتعلمين و سيد الخلق أجمعين إلى مهجتي وقرة عيني رسولنا الكريم سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام .

إلى اللذان قرن الله عبادته بطاعتهما فقال "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "أبي وأمي .

إلى كل عائلتي .

إلى أخواتي واخوتي .

إلى الأصدقاء

إلى زميلتي في البحث

أهدي ثمرة مجهودي

كريمة

إلى من قال فيهما الله جلا وعلا:" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا ..."

إلى أمي وأبي أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى زوجة أخي وبناتها

إلى زوجي رفيق دربي "بوجمعة"

إلى كل عائلة " شهبوب، غلاي ، سوداني "

إلى صديقاتي وزميلتي في البحث

... اهدي هذا العمل نعيمة

ملخص

كلمة شكر

الإهداء

فهرس

المحتويات.....**I**

قائمة الأشكال .....**VI**

قائمة الجداول .....**VII**

مقدمة عامة :.....أ

الفصل الأول: مدخل نظري للمنتوج، الرقابة والجودة.....**1**

تمهيد:.....**02**

المبحث الأول: عموميات حول المنتوج.....**03**

المطلب الأول: ماهية المنتوج.....**03**

أولا: تعريف المنتوج.....03

ثانيا: أبعاد المنتوج.....04

ثالثا: خصائص المنتوج.....04

المطلب الثاني: تصنيف المنتوج.....**05**

أولا: السلع.....05

ثانيا : الخدمات.....07

المطلب الثالث: مكونات ودورة حياة المنتوج.....**09**

أولا: مكونات المنتوج.....09

ثانيا: دورة حياة المنتوج.....10

المبحث الثاني: مدخل نظري للرقابة.....**12**

المطلب الأول: طبيعة الرقابة **12**

أولا: مفهوم الرقابة 12

ثانيا : أهمية الرقابة.....13

ثالثا: أهداف الرقابة.....14

رابعا: أنواع الرقابة.....15

المطلب الثاني : أساسيات الرقابة.....**16**

أولا: مراحل الرقابة.....17
ثانيا: مبادئ الرقابة 19
ثالثا: مجالات الرقابة 22
المطلب الثالث: عوامل نجاح الرقابة.....23
المبحث الثالث: مدخل نظري للجودة.....25
المطلب الأول:ماهية الجودة.....25
أولا: تعريف الجودة.....25
ثانيا: التطور التاريخي للجودة.....27
ثالثا: أهمية الجودة.....30
رابعا: محددات الجودة.....31
المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة 31
أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....31
ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة.....34
ثالثا: أهداف إدارة الجودة الشاملة.....35
رابعا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....36
المطلب الثالث: الأسس العملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.....38
أولا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....38
ثانيا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....40
ثالثا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة 41
خلاصة :.....42
الفصل الثاني: أثر الرقابة على تحسين المنتوج.....43
تمهيد.....44
المبحث الأول:ماهية الرقابة على جودة المنتوج 45
المطلب الأول: مفهوم الرقابة على جودة المنتوج.....45
أولا : التطور التاريخي للرقابة على جودة المنتوج.....45
ثانيا: مفهوم الرقابة على جودة المنتوج.....46
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة على جودة المنتوج.....46
أولا: أهمية الرقابة على جودة المنتوج.....47

ثانيا:أهداف الرقابة على جودة المنتوج.....48
المطلب الثالث: أنواع الرقابة على جودة المنتوج.....48
المبحث الثاني: مهام الرقابة على جودة المنتوج.....48
المطلب الأول: وظائف الرقابة على جودة المنتوج.....49
أولا: تحديد مواصفات المنتوج.....49
ثانيا: الرقابة على جودة المواد الداخلة.....50
المطلب الثاني:أساليب الرقابة على جودة المنتوج.....53
أولا: أسلوب الفحص الكامل(100%).....53
ثانيا: أسلوب الفحص الإحصائي: 54
المطلب الثالث: مسؤولية الادارة في نظام الرقابة على جودة المنتوج.....55
المبحث الثالث: آليات تحسين الرقابة على جودة المنتوج.....59
المطلب الأول: حلقات الجودة ودورها في تحسين الرقابة على جودة المنتوج.....59
أولا: الفرق بين حلقات الرقابة على الجودة و فرق العمل.....59
ثانيا: ماهية حلقات الرقابة على الجودة 59
ثالثا: أهمية وأهداف حلقات الرقابة على الجودة.....61
رابعا: الأساليب المستخدمة في حلقات الرقابة على الجودة.....63
المطلب الثاني: تقنيات أخرى للرقابة على جودة المنتوج.....64
أولا: مخطط باريتو.....65
ثانيا: مخطط السبب والأثر.....67
ثالثا: خرائط الرقابة وسير العمل.....69
المطلب الثالث: أدوار أعضاء حلقات الرقابة على الجودة في تحسين جودة المنتوج.....71
خلاصة.....73
الفصل الثالث:أثر الرقابة على تحسين جودة منتجات في مؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط وحدة Soexplast بالمدية.....74
تمهيد.....75
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتحويل البلاستيك Soexplast بالمدية.....76

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك Soexplast بالمدية.....76
أولا: نشأة المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيكSoexplast بالمدية 76
ثانيا:تعريف بالمؤسسة الوطنية لتحويل الأولي للبلاستيك Soexplast بالمدية.....77
المطلب الثاني: تقديم مكان التربص العملي بالمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك.....78
أولا: التنظيم الهيكلي للمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك.....78
ثانيا: أهداف المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك 82
ثالثا: أهمية المؤسسة.....83
المطلب الثالث: إمكانيات ونشاطات المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك.....83
أولا: إمكانيات المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك 83
ثانيا: نشاطات المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك.....86
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....87
المطلب الأول: أسلوب وعينة الدراسة 87
أولا: أسلوب الدراسة.....87
ثانيا: عينة الدراسة.....88
المطلب الثاني:أداة الدراسة.....88
المطلب الثالث:مصداقية وثبات أداة الدراسة 89
أولا:الصدق.....89
ثانيا:ثبات الاستبانة.....91
المطلب الرابع:إجراء وتطبيق الدراسة.....92
المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة 93
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.....94
أولا: الجنس.....94
ثانيا: سنوات الاقدمية.....94
ثالثا: المركز الوظيفي.....95
رابعا: المستوى التعليمي.....96
خامسا: القسم التابع له.....96

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الرقابة على الجودة 97
أولا: الفرضية الجزئية الأولى 98
ثانيا : الفرضية الجزئية الثانية..... 99
ثالثا: الفرضية الجزئية الثالثة..... 100
المطلب الثالث: تحليل فقرات محور الفوائد المرجوة للحصول عليها من خلال تطبيق الرقابة على جودة المنتوج..... 102
المطلب الرابع: اختبار فرضية الرئيسية الثالثة 104
أولا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى 104
ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية 105
ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة 106
رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة..... 107
خامسا: اختبار الفرضية الخامسة..... 108
خلاصة:..... 109
خاتمة: 110
قائمة المراجع: 114
الملاحق: 121

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1_1)	المستويات الثلاث للمنتوج	**04**
(1_2)	تصنيف المنتوج	**05**
(1_3)	المكونات الأساسية للنتوج	**09**
(1_4)	مبادئ الرقابة	**20**
(1_5)	أبعاد مفهوم إدارة الجودة	**32**
(1_6)	أهداف إدارة الرقابة على الجودة حسب "ديمنج"	**35**
(1_7)	عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على العميل	**36**
(2_8)	مراحل وخطوات قبول المواد الداخلة	**51**
(2_9)	أهداف حلقات الجودة	**62**
(2_10)	مخطط "باريتو"	**65**
(2_11)	الرسم التوضيحي لبيان "ايشيكاوا"	**68**
(2_12)	خرائط الرقابة	**70**
(2_13)	خرائط سير العمل	**71**
(2_14)	ادوار أعضاء حلقات الرقابة على الجودة	**72**
(3_15)	الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للمطاط والبلاستيك	**77**
(3_16)	الهيكل التنظيمي لوحدةSoexplast	**79**
(3_17)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس	**94**
(3_18)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الأقدمية	**95**
(3_19)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المركز الوظيفي	**95**
(3_20)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المستوى التعليمي	**96**
(3_21)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب القسم التابع له	**97**

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1_1)	الفرق بين السلع والخدمات	08
(1_2)	تأثير مراحل دورة حياة المنتوج على العناصر الرئيسية	11
(2_3)	تطور مفهوم الجودة	29
(2_4)	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	33
(2_5)	الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل	59
(3_6)	إمكانيات الوحدة	84
(3_7)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	89
(3_8)	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور	90
(3_9)	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور	91
(3_10)	معاملات ثبات الاستبانة	92
(3_11)	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف_سيمنوف_(1_sample k_s	93
(3_12)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس	94
(3_13)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الاقدمية	95
(3_14)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المركز الوظيفي	95
(3_15)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المستوى التعليمي	96
(3_16)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب القسم التابع له	97
(3_17)	تحليل فقرات بعد الملائمة للغرض لدى أفراد عينة الدراسة	98
(3_18)	تحليل فقرات بعد التامين لدى أفراد عينة الدراسة	99
(3_19)	تحليل فقرات بعد تكلفة ضبط الجودة لدى أفراد عينة الدراسة	100
(3_20)	تحليل فقرات المحور الثاني لدى أفراد عينة الدراسة	102
(3_21)	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	105
(3_22)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير سنوات الأقدمية	106
(3_23)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي	107
(3_24)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى القسم التابع له	108

مقدمة

لعله من البديهي ومن السهل الاستدلال على العصر الذي نعيشه بأنه عصر المؤسسات التي تحرص على انتهاج التطور والتغيير والتقدم في شتى المجالات، عصر نبذ الطرق القديمة بإتباع طرق جديدة مختلفة، من هنا ظهرت الحاجة إلى استعمال تقنيات وعمليات إدارية جديدة لا يمكن الاستغناء عليها، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل التسيير الحسن للمؤسسات، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقاءها واستمرارها وتحسين أدائها وفعالياتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

فأصبح من الواضح أن هناك ضرورة ماسة وملحة لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار في مختلف الأوقات والأزمنة، لأن تنفيذ الأعمال والمهام لا يتم في الغالب بشكل عام ومتقن، ولأن تطبيق الخطط يتم في العادة بواسطة البشر ومن المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعتيهم وأمانتهم، الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة؛ فإن كان من السهل قول عن منتوج ما بأنه ذو جودة عالية، فإنه من الصعب تحديد هذه الجودة في كلمات دقيقة، لأن تحقيقها لا يتأت من فراغ أو عن طريق الصدفة، فالأمر يحتاج إلى تنظيم ورقابة فعالة تدفع إلى التحسين المستمر الذي يستجيب لحاجات ورغبات العملاء المتنامية والمتغيرة.

ومن هذا المنطلق أصبحت تلقى مشكلة تحسين جودة المنتوج اهتماما ملحوظا عند غالبية دول العالم، استنادا إلا أن تحسين جودة المنتوج يمثل أهم عنصر في نجاح المؤسسة، وكسبها ريادة في السوق.

ومن خلال ما تطرقنا إلى عرضه تتمحور إشكالية بحثنا في السؤال الآتي.

فيما يتمثل الدور الذي تقوم به الرقابة في تحسين جودة المنتوج؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح **التساؤلات** التالية:

-ما المقصود بالمنتوج؟ وماذا يمثل بالنسبة للمؤسسة؟

-ما معنى الرقابة؟ وما هي آلياتها وأساليبها ؟

-كيف تحسن الرقابة من جودة المنتوج؟

-هل عملية مراقبة الجودة بالمؤسسة الوطنية لصناعة البلاستيك والمطاط وحدة SOEXPLAST بالمدية أدت إلى تحسين جودة منتوجاتها؟

ولنتمكن من إجابة على هذه التساؤلات التي بادرت تفكيرنا لابد من وضع فرضيات عليها:

-يتجسد المنتوج في السلع المادية التي تقوم المؤسسات بإنتاجه.

- الرقابة تعني قياس وتصحيح الأداء.

-مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول مراقبة جودة منتجات المؤسسة الوطنية لتحويل الأولي للبلاستيك SOEXPLAST بالمدية يفوق 60%.

-هدف مؤسسة البلاستيك والمطاط من تطبيق الرقابة على جودة منتوجاتها هو زيادة أرباحها.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أهمية الدراسة :

إن هذه الدراسة يكتسي أهمية من خلال ما يأتي:

- محاولة لفت أنظار المؤسسات لأهمية الرقابة على جودة المنتجات، التي يمكن من خلالها التغلب على مشاكل الإنتاج، ورفع القدرة التنافسية في الأسواق، وبالتالي زيادة الأرباح؛

إثراء المكتبة الجامعية بالبحوث العلمية؛

-قلة البحوث العلمية التي تركز على الرقابة على جودة المنتوج.

أهداف الدراسة:

نحاول من خلال هذه الدراسة، الإجابة على الأسئلة المطروحة سابقا وبغية تحقيق الأهداف المرجوة وهي:

-محاولة توضيح المفهوم الكامل لكل من المنتوج، الرقابة، والجودة؛

-عرض وتقديم الإطار الفكري لمفهوم الرقابة على جودة المنتوج، وتحسين الجودة باعتباره أسلوبا إداريا يهدف إلى التطوير والتحسين المستمر للجودة والمنتوج؛

-التعرف على الطرق والأساليب المستخدمة في الرقابة على جودة المنتوج.

مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

-بسبب التخصص الذي ندرسه والمتمثل في إدارة أعمال؛

-الدور الهام الذي تقوم به الرقابة في تحسين الجودة؛

-قلة البحوث الجامعية التي تناولت موضوع مراقبة جودة المنتوجات في المكتبات الجامعية.

منهج الدراسة:

حتى تتم الإجابة عن الإشكالية المطروحة سلفا، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اخترنا المنهج الوصفي والتحليلي للإلمام بكل جوانبه، والسبب في ذلك يرجع لطبيعة الموضوع النظرية والتطبيقية.

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دور الرقابة في تحسين جودة المنتوج نجد:

-بوخزاني عبد الحليم، بوعتو محمد، "دور الرقابة في تحسين جودة المنتج"، مذكرة ليسانس في علوم التسيير بالمدية 2014. توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- موقع الرقابة في المؤسسات موقع هام جدا باختلاف أنواعها، لما لها من أهمية بالغة كالسهر على تطبيق التعليمات والأوامر الإدارية والتحسين من قدرة الأداء؛

-إن وجود نظام الرقابة على الجودة ضروري للمؤسسة كما أن السلامة والفعالية يضمنان حسن التسيير العمليات الإنتاجية .

-كواديك حمزة "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الجودة المنتوج" مذكرة ليسانس في علوم التسيير بالمدية 2014. توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

-تحسين الجودة هو إدخال التعديلات أو التغيرات صغيرة كانت أم كبيرة إلى عمليات المنتج الحالية مما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملائمة للاستخدام.

-للحاسوب دور أساسي في تحسين جودة المنتوج خاصة أنه يقوم بعملية التصميم والتصنيع وبالتالي الوصول إلى دقة جودة المنتوج.

وتجدر بنا هنا الإشارة إلى أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من خلال ربطها بين الرقابة كوظيفة لإدارية بتحسين جودة المنتوج.

صعوبات الدراسة:

إن الصعوبات التي صادفتنا أثناء انجاز هذه الدراسة تشبه في مجملها ما يصادف جل الباحثين من مشاكل، خاصة في جانب التطبيقي والتي تتمثل في صعوبة الحصول على المعطيات ذات العلاقة بالموضوع.

هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة نقوم بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة وفي يلي عرض لما تحتويه هذه الفصول:

-الفصل الأولى: نخصصه إلى الإطار النظري لكل من المنتوج، الرقابة، الجودة، حيث نقسم كل مبحث إلى ثلاث مطالب؛ المبحث الأول: نتناول فيه عموميات حول المنتوج من خلال عرض ماهية المنتوج، تصنيفات المنتوج، ودورة حياة المنتوج؛ أما المبحث الثاني: فنتناول فيه مدخل نظري للرقابة من خلال عرض طبيعة الرقابة، أساسيات الرقابة، وعوامل نجاح الرقابة؛ وبالنسبة للمبحث الثالث: نتناول فيه مدخل نظري للجودة من خلال عرض ماهية الجودة، ماهية إدارة الجودة الشاملة، وأساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-الفصل الثاني: نتطرق في هذا الفصل إلى أثر الرقابة على تحسين جودة المنتوج، وهذا من خلال ثلاث مباحث لكل مبحث ثلاث مطالب؛ المبحث الأول: نتناول فيه ماهية الرقابة على جودة المنتوج من خلال عرض مفهوم الرقابة على جودة المنتوج، أهمية وأهداف الرقابة على جودة المنتوج، وأنواع الرقابة على جودة؛ أما المبحث الثاني: فنتناول فيه مهام الرقابة على جودة المنتوج من خلال عرض وظائف الرقابة على جودة المنتوج، أساليب الرقابة على جودة المنتوج، ومسؤولية الإدارة في نظام الرقابة على جودة المنتوج؛ وبالنسبة للمبحث الثالث: نتناول فيه آليات تحسين الرقابة على جودة المنتوج من خلال عرض حلقات الجودة ودورها في تحسين الرقابة على جودة المنتوج، تقنيات أخرى لرقابة على جودة المنتوج، وأدور أعضاء حلقات الرقابة على الجودة في تحسين المنتوج.

-**الفصل الثالث**: نتطرق في هذا الفصل إلى أثر الرقابة على تحسين جودة المنتجات في المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط بالمدية، وهذا من خلال ثلاث مباحث لكل مبحث ثلاث مطالب؛ المبحث الأول: نتناول فيه، تقديم عام لمؤسسة Soexplast بالمدية من خلال عرض نبذة تاريخية عن هذه المؤسسة، تقديم مكان التربص بالمؤسسة وإمكانيات ونشاطات المؤسسة؛ أما المبحث الثاني: فنتناول فيه الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال عرض أسلوب وعينة الدراسة، أداة الدراسة، مصداقية وثبات أداة الدراسة،إجراء وتطبيق الدراسة؛ وبالنسبة للمبحث الثالث: نتناول فيه تفسير محاور الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية ، تحليل فقرات محور الرقابة على الجودة، اختبار الفرضية الرئيسية .

الفصل الأول:

إطار مفاهيمي للمنتوج، الرقابة والجودة

تمهيد

فرضت التطورات الحاصلة في مجال إدارة الأعمال بصورة عامة وإدارة المؤسسات بصورة خاصة في القرن الحالي الاهتمام بالمنتج الذي يعتبر عنصر من عناصر المزيج التسويقي وحلقة وصل بين المؤسسة والمستهلكين، فالمؤسسة الناجحة هي تقوم بتقديم منتجات تتلاءم واحتياجات المستهلكين وتلبي رغباتهم؛

بالإضافة إلى ذلك وتماشيا مع مسعى المؤسسات لتحقيق رغبات المستهلكين ظهر مصطلح الجودة وتطور عبر مراحل ليصل إلى مفهوم شامل ونظام إداري يطبق في المؤسسات تحقيقا لجملة من الأهداف من أهمها النهوض بصناعات المؤسسات، فكانت اليابان سباقة إلى فتح أعين العالم على مفاهيم وأسس جديدة في التطبيق، في شكل منطقي يمكن لأي مؤسسة تطبيقه إذا أرادت الرفع من أرباحها والتوغل في الأسواق الدولية في ظل التكتلات الإقليمية؛

لكن يتطلب السير الحسن لأنشطة المؤسسات اعتماد نظام الرقابة والذي يعد أحد أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، في عملية دينامكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل المحافظة على التوازن ببين الوسائل والأهداف أو بين الجهود والنتائج بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له؛

لذلك ارتأينا أن نتطرق لدراسة كل من المنتج، الرقابة، والجودة، كإطار مفاهيمي عام من خلال التعريف بها ومعرفة مراحلها و تطورها ... من خلال التعرض للمباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول المنتوج.

المبحث الثاني: مدخل نظري للرقابة.

المبحث الثالث: مدخل نظري للجودة.

المبحث الأول: عموميات حول المنتوج

تزايد اهتمام الخبراء والباحثين بالمنتوج كونه يعمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، والنهوض بمستواهم الاجتماعي من خلال امتلاك التقنية الحديثة، وتميزه عن سواه بخصائص تفصيلية، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المنتوج، خصائصه، أنواعه، دورة حياته.

المطلب الأول: ماهية المنتوج

أورد كتاب التسويق عدة تعاريف للمنتوج، وهذا راجع لاختلاف وجهات نظر الباحثين، ولكون المنتوج أحد أهم العناصر المكونة للمزيج التسويقي، واعتباره كقلب للعملية التسويقية والمحرك الأساسي لنجاح أو فشل المؤسسة، وفيما يأتي بعض من هذه التعاريف.

أولا_تعريف المنتوج

هو "مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع احتياجاته، وهذه المنافع تشمل المنافع المادية مثل الخصائص المكونة للمنتجات والمنافع النفسية التي يحصل عليها لاقتنائه المنتوج"[1].

كما يعرف على أنه "مجموعة من الأشياء المادية أو غير المادية، تطرح في الأسواق ولها من الخصائص ما يشبع حاجة من الحاجات غير المشبعة لفرد أو مجموعة من الأفراد وقد يكون المنتوج سلعة، خدمة أو فكرة، أو حتى تنظيم معين"[2].

وحسب الجمعية الأمريكية فإن المنتوج هو "الشيء الذي يمكن عرضه في السوق، بغرض جذب انتباه أو تملك أو استهلاك أو استعمال، والذي يمكن أن يحقق قدرا من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية ويتضمن ذالك السلع المادية والخدمات والأماكن والأفكار"[3].

كما يمكن تعريف المنتوج بالرجوع إلى التوجه التسويقي عن طريق الدور الذي يلعبه في حياة المشتري، بأنه "حزمة المنافع التي تشبع حاجة المستهلك " والتي قد تأخذ شكل سلعة مادية ملموسة أو خدمة غير ملموسة، أو حتى فكرة محددة [4].

---

[1] محمد فريد الصحن، "التسويق المفاهيم الإستراتجيات"، الدار الجامعية رمل، بدون ط، مصر، 1998، ص240.

[2] عبد السلام أبو القحف، "التسويق وجهة نظر المعاصرة "، مطبعة الإشعاع الفنية، بدون ط، مصر، بدون سنة، ص390.

[3] ناجي العلا، رائق التوفيق، "أصول التسويق"، دائرة المكتبة الوطنية، بدون ط، الأردن، .1998، ص 142.

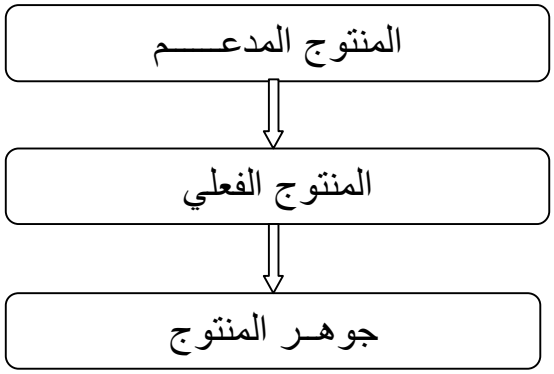
[4] عمر وخير الدين، " التسويق المفاهيم والاستراتيجيات"، دار النشر ن مكتبة عين الشمس بدون ط، القاهرة، 1996، ص 201.

بناء على ما سبق يمكننا أن نعرف المنتوج على أنه "مجموعة الخصائص التي تنطوي على الجانب الظاهري كالغلاف وشكل المنتجات الملموسة، والجانب النفسي مثل مدى الإشباع أو ما يرمز له بالنسبة للفرد، والمنتوج يشمل في معانيه مفهوم السلعة أو الخدمة أو الفكرة.

ثانيا_ أبعاد المنتوج

يرى كل من كوتلر وأميسترنج أن للمنتوج ثلاث مستويات نوضحها من خلال الشكل الآتي.

الشكل رقم (1_1): المستويات الثلاث للمنتوج



المصدر: محمود جاسم الصميدعي،"إدارة التسويق"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2007، ص213.

نلاحظ من خلال الشكل رقم 1_1 أن عدد أبعاد المنتوج عند كوتلر وأميسترنج ثلاث وهي[1]:

1_المنتوج المدعم: يتضمن مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتوج (الخصائص والخدمات) مقارنة بما أنفقه من مال والوقت والجهد عند حصوله على هذا المنتوج؛

2_المنتوج الفعلي: يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيمائية للمنتوج وتصميمه، وغلافه الخارجي واسمه التجاري؛

3_جوهر المنتوج: هو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة والذي يحصل عليه المستهلك أو يتوقع الحصول عليه.

ثالثا_خصائص المنتوج

من المسلم أن هناك نوعين من المنتوجات، المادي والمعنوي أو غير المادي(خدمية) وبالتالي لكل واحد منها خصائص والتي سنتطرق لها باختصار كما يلي[2]:

[1] محمود جاسم الصميدعي، "إدارة التسويق"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2007، ص212.

[2] نزار عبد المجيد البراوزي، أحمد محمد فهمي البرزنجي،"إستراتجيات التسويق"، بدون ط، والبلد، 2002، ص78.

1_خصائص المنتوج المادي: والذي يتميز بعدة مزايا منها الحجم، الشكل، العلامة التجارية، الاسم التجاري، التعبئة، التغليف، العمر والصلاحية، الصيانة والتصحيح، التركيب (اللون، الطعم، الرائحة...)، الامتلاك والحيازة، النقل، التخزين...؛

2_خصائص المنتوج الخدمي (غير المادي): والذي من أهم مزاياه غير ملموس، عدم القدرة على الامتلاك أو الحيازة، الخدمة تنتج وتستهلك في أن واحد، عدم القابلية للتداول أو التخزين أو النقل....

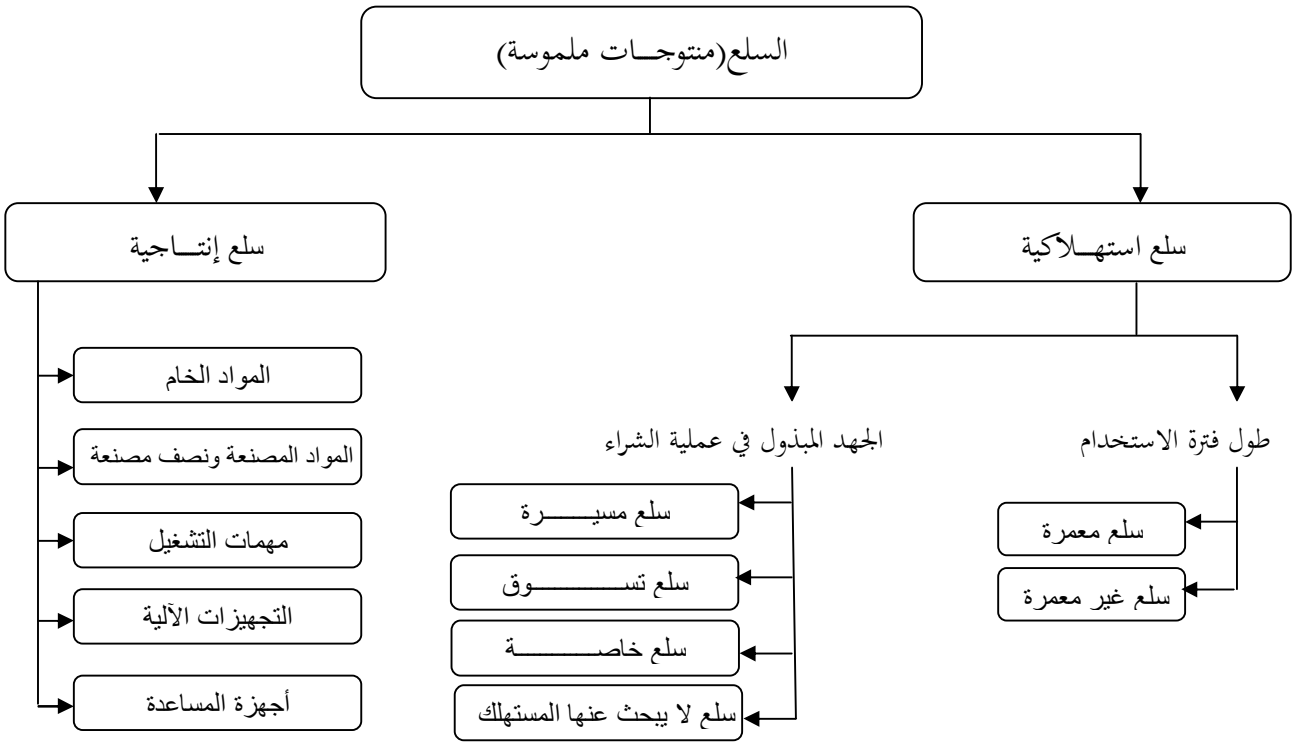
المطلب الثاني: تصنيف المنتوج

المنتوج هو عبارة عن مزيج من العناصر لإشباع حاجات ورغبات المستهلك المتعددة والمتغيرة باستمرار، وعليه فمصطلح المنتوج يضم السلع سواء كانت استهلاكية أو إنتاجية والخدمات.

أولا_ السلع

يمكن تقسيم السلع إلى مجموعتين أساسيتين وذلك تأسيسا على الهدف من الشراء إلى السلع الاستهلاكية والسلع الإنتاجية، كما هو موضح في الشكل الآتي.

الشكل رقم 2_1: تصنيف السلع



المصدر: طه طارق،"إدارة التسويق"، دار الفكر الجامعي، بدون ط، مصر، 2008، ص53.

من الشكل رقم 2_1 نلاحظ أن السلع نوعان: استهلاكية وانتاجية.

1_السلع الاستهلاكية: هي تلك السلع الملموسة، والتي يقوم المستهلك بشرائها بغرض الاستهلاك النهائي، والتي بدورها تقسم وفق معيارين أساسين:

1_1_طول الاستخدام: وبحسبه تقسم السلع الاستهلاكية إلى سلع معمرة وسلع غير معمرة[1].

- **السلع المعمرة:** هي تلك السلع التي يشتريها المستهلك لاستهلاكها عبر فترات زمنية طويلة كالسيارات؛
- **السلع غير المعمرة:** يشتريها المستهلك عادة لاستخدام واحد أو عدة استخدامات محددة مثل: المشروبات الغازية، المواد الغذائية....

1_2_الجهد المبذول في عملية الشراء: وتقسم السلع الاستهلاكية حسب هذا المعيار إلى:

- **السلع الميسرة:** هي تلك الأنواع من السلع التي لا تتطلب بذل مجهود كبير لتسويقها، حيث لا يكون المستهلك على استعداد لتضييع الكثير من الوقت والجهد للبحث عنها وشرائها، كما أن شرائها يكون بشكل متكرر مثل مياه الغازية، معجون الأسنان....
- **سلع التسوق:** هي تلك السلع التي نجد مستهلكيها على استعداد لبذل بعض الوقت والجهد لاقتناء واختيار ما يناسبهم منها؛ ويقارن المستهلك بين الماركات المختلفة على أساس عناصر مثل: المتانة، الجودة، السعر، ومن أمثلة هذه السلع نذكر: الأثاث، الملابس، كما أن هذه السلع تتميز بأنها أعلى سعرا من السلع الميسرة، كما أن شرائها غير متكرر بنفس الدرجة، وأن موديلاتها تتغير من وقت لآخر.
- **السلع الخاصة:** وهي تلك السلع التي تتضمن الخصائص المتميزة، وذات اسم تجاري معين ومستعد لبذل الجهد في سبيل الحصول عليها والانتظار لفترة معينة، لحين توافرها إذ لم تكن موجودة في الأسواق مثل: بعض أنواع السيارات، الأجهزة الكهربائية، والإلكترونية...[2].
- **سلع لا يبحث عنها المستهلك:** وهي السلع التي لا يعرف عنها المستهلك الكثير، وتتمثل في المنتوجات المبتكرة كالأجهزة الكهربائية بالليزر أو الموسوعات العلمية ...، ويتطلب تسويقها جهودا كثيرة لجلب إدراك واهتمام المستهلك[3].

[1] محمود الشيخ، "التسويق الدولي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص50.

[2] محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، "التسويق"، الدار الجامعية للنشر، بدون ط، مصر، 2001، ص218.

[3] محمود الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص50.

2_ السلع الإنتاجية: هي السلع التي يشتريها المستهلك، ويستخدمها في مجالات إنتاجية، ويمكن تناول عدد من هذه السلع فيما يلي:

2_1_المواد الخام: وهي المواد التي تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج سلعة ما (القطن، الحرير، ...)؛

2_2_المواد المصنعة ونصف مصنعة: هي كذلك تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج سلعة ما، ولكن على عكس المواد الخام يكون قد دخل عليها بعض العمليات الإنتاجية(الجلود، الأجزاء الإلكترونية...)؛

2_3_مهمات التشغيل: وهي التي لا تدخل في إنتاج السلع تامة الصنع، ولكن تستعمل لتسهيل عمليات الإنتاج (الوقود، الزيوت، ...)؛

2_4_التجهيزات الآلية: وهي التجهيزات والآلات الرئيسية في إنتاج، ومن الطبيعي أنها لا تدخل في إنتاج السلعة، ولكن تساعد على إنتاجها وعادة تستهلك هذه السلعة عبر فترات زمنية طويلة مثل: الجرارات...؛

2_5_أجهزة المساعدة: وهي تتشابه مع التجهيزات الآلية في أنها لا تدخل في إنتاج السلعة النهائية، ولكن تستهلك عبر فترات زمنية أقل مثل: الآلات الكاتبة ....

ثانيا_ الخدمات

تعرف الخدمة بأنها "تجربة زمنية يعيشها العميل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة أو مع دعم مادي أو تقني".

كما تعرف بأنها: "منتوج غير ملموس يحقق منفعة مباشرة للمستهلك، نتيجة الأعمال (الجهد البشري أو الميكانيكي للأفراد أو للأشياء)".

وتعرف أيضا بأنها: "نشاط أو مجموعة من الأنشطة الناجحة عن تفاعل شخص أو آلة في المؤسسة والمستهلك قصد إرضاء هذا الأخير".

ويمكن تصنيف الخدمات إلى ثلاث مجموعات كما يلي[1]:

1_الخدمات الميسرة: وهي تلك الخدمات التي يغلب عليها طابع التكرار والتي يحصل عليها العميل بأقل مجهود وتكلفة، ويفضل الحصول عليها من أقرب مكان مثل: تنظيف الملابس، وإصلاح الأحذية، ...؛

2_خدمات التسويق: وهي تلك الخدمات التي يقوم العميل فيها بإجراء مقارنات في السعر والجودة والملائمة قبل القيام بعملية الشراء مثل: خدمات النقل، خدمات الاتصال...؛

[1] ناجي معلا، "أصول التسويق، مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص43.

3_الخدمات الخاصة: وهي تلك الخدمات التي يبذل مستخدمها في سبيل الحصول عليها مجهودا خاصا، أو يتحمل تكلفة إضافية مثل: الخدمات التي يقدمها الطبيب المختص أو محامي مشهور.

هنا تجدر بنا الإشارة أنه رغم تشابه تسمية أصناف السلع والخدمات إلا أنهما تختلفان في العديد من النقاط نوضحها من خلال عرضنا الجدول الآتي.

الجدول رقم (1_1): الفرق بين السلع والخدمات.

السلع	الخدمات
-السلع أشياء ملموسة: قيمتها تكمن في أنه يحدث نوع من نقل الملكية للمشتري.	-الخدمات تكون غير ملموسة: ذلك أنها عبارة عن أنشطة وتصرفات أو جهود، وتكمن قيمة الخدمة في التجربة التي يعيشها العميل، ولا تتضمن الخدمة عادة نقل أو تحويل الملكية.
-السلع يمكن تخزينها: إذ يمكن أن يخزن الفائض من السلع في وقت ما حتى يكون هناك الطلب عليها في وقت آخر.	-الخدمات غير القابلة للتخزين: فالطاقة غير المستغلة في مجال الخدمات لا يمكن تخزينها، وبالتالي لا يمكن تحويلها من وقت لآخر، فالمقاعد الشاغرة في الطائرة تتلاشى فرصة الاستفادة منها بمجرد إقلاع الطائرة.
-السلع تخضع لمواصفات معينة أو هناك انفصال بين المنتوج والمستهلك، ويتم الاتصال بينهما عن طريق الوسطاء، وبالتالي فإن هناك فاصل زمني بين إنتاج السلع واستهلاكها، يتم خلال هذا الفاصل نقل وتخزين السلع.	-الخدمات لا يمكن فصلها عن الشخص مقدم الخدمة، إذ لا يمكن فصل الطبيب عن الخدمة التي يقدمها للمريض، فالشخص مقدم الخدمة ينتج ويوزع الخدمة في نفس الوقت.
-يمكن إحداث قدر كبير من النمطية في السلع على نطاق واسع واستخدام أساليب الرقابة بسهولة.	-الخدمات تختلف في الجودة بمرور الوقت ولذلك لا يمكن ضمان النمطية في جودة الخدمة، وذلك بسبب اعتماد الخدمة على مقدمها، وكذلك اشتراك متلقي الخدمة من خلال تشخيص احتياجاته.

المصدر: عوض بيير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان لطباعة والنشر، الطبعة الأولى،بدون بلد، 1999، ص50.

من خلال الجدول رقم 1_1 نلاحظ أن هناك اختلاف موجود بين السلع والخدمات يتمثل في اعتبار السلعة هي شيء ملموس بعكس الخدمة فهي غير ملموسة، وكذلك السلعة يمكن تخزينها في المخازن واستعمالها في وقت الحاجة على عكس الخدمة، بالإضافة إلى ذلك هناك فاصل زمني بين إنتاج السلعة واستهلاكها، بينما الخدمة لا يمكن فصلها، وبالتالي فإن السلعة تتميز بالمرونة، بينما الخدمة قليلة المرونة.

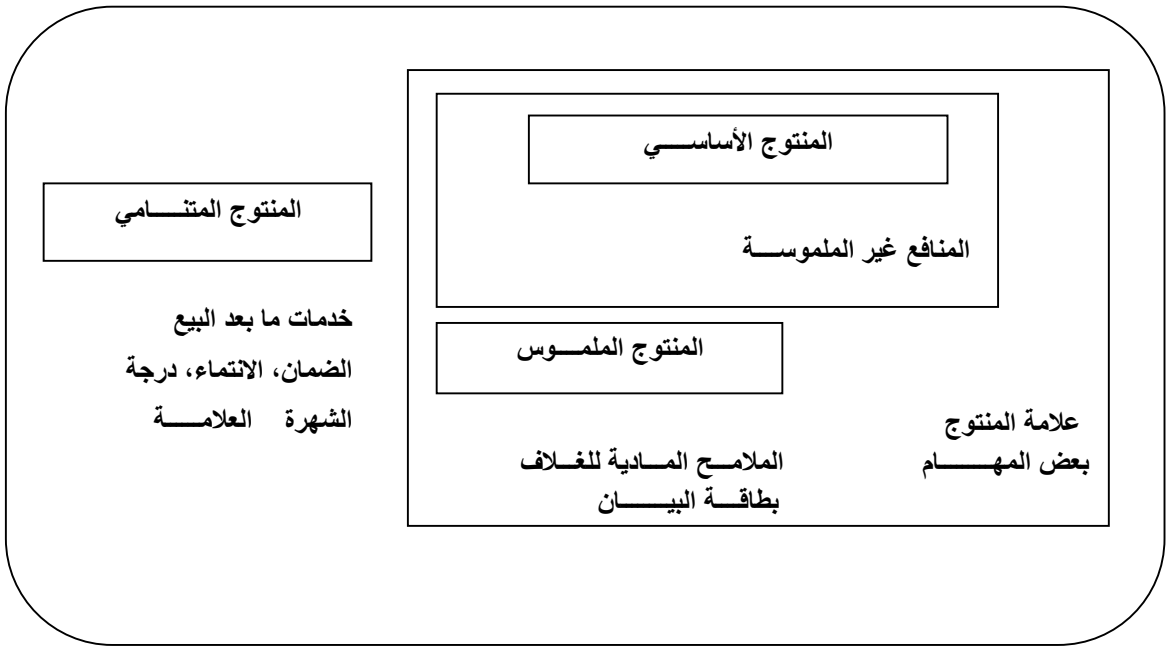
المطلب الثالث: مكونات ودورة حياة المنتوج

نتطرق من خلال عرض هذا المطلب إلى مكونات المنتوج، بإضافة إلى دورة حياة المنتوج والتعرف على كل مرحلة من مراحلها وتأثيرها على العناصر المختلفة المتعلقة به.

أولا_مكونات المنتوج

يرى كوتلر أنه لابد أن ينظر للمنتوج على أنه يتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي المنتوج الأساسي والمنتوج الملموس، والمنتوج المتنامي . والشكل التالي يوضح لنا المكونات الأساسية للمنتوج.

الشكل رقم(3_1): المكونات الأساسية للمنتوج



المصدر: محمد فريد صحن، إسماعيل السيد "التسويق" الدار الجامعية للنشر، بدون ط، مصر، ص210.

ومن الشكل رقم 3_1 نلاحظ أن مكونات المنتوج تبرز فيما يلي:

1_المنتوج الأساسي: هو مجموعة المنافع غير الملموسة للمنتوج والتي يعتقد المستهلك أنه يحصل عليها في عمليات المبادلة التي يقوم بها، ففي حالة جهاز الفيديو مثلا نجد أن المنتوج الأساسي هو المتعة والتسلية التي تلقاها المستهلك من وراء استخدامه لهذا الجهاز[1]؛

[1] محمد فريد صحن، وإسماعيل السيد "التسويق" الدار الجامعية للنشر، بدون ط، مصر، 2001، ص210.

2_المنتوج الملموس: فهو يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة، والتي تستعمل عملية المبادلة للمنتوج الأساسي.

3_المنتوج المتنامي: فهو يتضمن مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتوج، وكذلك تلك الجوانب النفسية التي تحسن من القيمة الإجمالية التي تلقاها المستهلك مقابل ما دفعه من نقود، ويدخل في ذلك مدى شهرة هذا الاسم أو علامة والضمان ومدته وشروطه، ومساعدة رجال البيع للمشتري وتركيب المنتوج وصيانته...[1]

ثانيا_دورة حياة المنتوج

يمكن تشبيه دورة حياة المنتوج بدورة حياة الإنسان منذ ولادته إلى أن يصل مرحلة الشيخوخة ثم الموت، والمنتوج سواء كان سلعة أو خدمة يمر بنفس مراحل الحياة والتي تتمثل فيما يلي[2]:

1_مرحلة التقديم: هي مرحلة نمو ضعيفة وذلك في بداية نشر المنتوج في السوق وبالتالي مبيعاته محدودة ولا تغطي تكاليفه، لذا على المؤسسة اتخاذ مجموعة من القرارات كتكثيف حملات الترويج، إتباع أسلوب تسعير مناسب لغرض زيادة المبيعات وتغطية التكاليف المتزايدة في هذه المرحلة، وقد تتخذ المؤسسة قرار إلغاء المنتوجات التي لا تحقق أي تقدم، أما بالنسبة للمنتوج الذي يكون في حالة نمو وتقدم مستمر فإن المؤسسة تستخدم إستراتيجية البناء؛

2_مرحلة النمو: إن نجاح المنتوج في مرحلة التقديم يضفي إلى هذه المرحلة المزيد من المنافسين الذين يسعون للدخول إلى السوق أيضا وبنفس المنتوج، وخصوصا بعد أن تتضح مؤشرات الزيادة في الطلب والارتفاع في المبيعات، لتنعكس على زيادة هامش الربح ويقابلها انخفاض واضح في تكاليف الإنتاج، ولكن يبقى على المؤسسة في هذه المرحلة ألا تنظر إلى مستوى المبيعات المرتفعة، وما ينجم عنها من أرباح دون أن تنظر إلى ما أبعد من ذلك وهو بروز المنافسة في السوق وتبدأ الفرص التسويقية تتقلص شيئا فشيئا[3]؛

3_مرحلة النضج: تتميز هذه المرحلة باستقرار المبيعات وتصل المردودية إلى أعلى مستوياتها، ثم تميل إلى النقصان بسبب النفقات التسويقية المنتهجة، لغرض حماية المنتوج من المنافسة، والحصة السوقية مستقرة وعليه الإستراتيجية المتبعة هي المحافظة على الوضع الحالي؛

[1] محمد فريد صحن، إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 210.

[2] عباس نبيلة، "مبادئ التسويق"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بدون ط، مصر، 2004، ص ص 212-213.

[3] تامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون ط، الأردن، 2008، ص 267.

4_مرحلة التدهور: تتميز بانخفاض كبير في معدل المبيعات وتدهور في الأرباح، كنتيجة لفقدان عدد كبير من العملاء، وهذا لاقتنائهم للمنتوجات المنافسة الأقل سعرا والأحسن جودة، والإستراتيجية المثلى يجب إتباعها هنا هي الحذف.

وتجدر بنا الإشارة هنا إلى توضيح تأثير مراحل دورة حياة المنتوج على عناصرها الأساسية كما هو موضح في الجدول الآتي.

الجدول رقم (2_1): تأثير مراحل دورة حياة المنتوج على عناصر الرئيسية

العنصر	مرحلة التقديم	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة الانحدار
المبيعات	منخفضة.	تزايد بسرعة .	في حجمها الأمثل.	متناقصة .
التكاليف	تكلفة غالية للمستهلك الواحد.	تكلفة متوسطة للمستهلك.	تكلفة منخفضة للمستهلك.	تكلفة منخفضة للمستهلك.
الأرباح	سالبة (خسائر).	في ارتفاع	أرباح عالية .	أرباح متناقصة .
نوعية العملاء	فئة المجددين .	فئة سريعي التنقل .	فئة الأغلبية.	أرباح متناقص .
المنافسون	قلة.	عددهم في تزايد.	عددهم ثابت إلى متناقص.	عددهم في تناقص.
الأهداف التسويقية	خلق القناعة لدى المستهلك وحثه على تجربة السلعة.	تعظيم النصيب من السوق.	تعظيم مستوى الأرباح أثناء تناقص نصيب المؤسسة من السوق.	تخفيض النفقات والعمل على جلب السلعة قدر الإمكان.
الإستراتيجية السلعية	تقديم سلعة أساسية.	تقديم خدمات إضافية كالخدمة والضمان.	تنويع العلاقات والنماذج المختلفة.	التخلص من السلع الضعيفة.
إستراتيجية التسعير	على أساس التكلفة زائد هامش الربح.	التسعير للدخول إلى السوق.	التسعير لمنافسة الآخرين أو للقضاء عليهم.	تخفيض الأسعار.
إستراتيجية التوزيع	بناء قنوات توزيع مختارة	التوسع في استخدام قنوات التوزيع.	تكيف من استخدام قنوات التوزيع.	العودة إلى الانتقاد لتخلص من القنوات الخاسرة.
إستراتيجية الإعلان	خلق الاهتمام بالسلعة لدى الأغلبية المنقسمة لدى الوكلاء.	خلق الاهتمام والرغبة لدى السوق الواسعة.	التركيز على القروض والفوائد المميزة للعلامة.	تقبل الإعلان إلى الحد الأدنى اللازم للحفاظ على أصحاب الولاء للسلعة.
إستراتيجية ترويج المبيعات	استخدام أسلوب ترويج المبيعات بكثافة لإقناع الأفراد بتجربة السلعة.	يتم التقليل منه بسبب الطلب الكثيف على السلعة.	يتم التركيز عليه لتشجيع التحول عن العلامات المنافسة.	يتم تخفيظه أي أدنى حد ممكن.

المصدر: أبو بكر بعبرة، "التسويق ودوره في التنمية"، منشورات بنغازي، ليبيا، بدون ط،1993، ص ص177-178.

من الجدول رقم 2_1 نلاحظ أن المبيعات: تكون منخفضة في مرحلة تقديم المنتوج، ثم تبدأ في التزايد شيئا فشيئا تماشيا مع مرحلة نمو المنتج، إلى أن تصل إلى حد تبقى على حالها وفقا لمرحلة النضج، وفي الأخير تبدأ بالتناقص في آخر مرحلة لدورة حياة المنتج المتمثلة في مرحلة الانحدار. هذا من جهة أما بالنسبة للتكاليف فتكون عالية في المرحلة الأولى، ثم تنتقل إلى أن تكون متوسطة في المرحلة الثانية، أما في المرحلة الثالثة والرابعة فتبدأ في الانخفاض.

أما بالنسبة لنوعية العملاء: فتتمثل في فئة الباحثين عن منتوج جديد في المرحلة الأولى، وفئة سريعي التنقل في المرحلة الثانية، وأغلبية المستهلكين في مرحلة النضج، لذلك فإن عدد المنافسين يكون قليل في المرحلة الأولى، ومع دخول المنتج المرحلة الثانية يبدأ عددهم في التزايد، لكن حين يصل المنتوج إلى مرحلة الانحدار هنا يتناقص المنافسون بسبب تدهور المنتوج.

تأسيسا على ما سبق ذكره فإنه يؤثر على الأهداف التسويقية، الإستراتيجية السلعية، إستراتيجية التوزيع وإستراتيجية الإعلان والترويج بحسب خصائص كل مرحلة من مرحلة دورة حياة المنتوج.

المبحث الثاني: مدخل نظري للرقابة

تواجه معظم المؤسسات مشاكل إدارية تتعلق بالهدر في الموارد، لذا ينبغي عليها انتهاج وإتباع وسائل وأساليب فنية للرقابة عليها، لقياس الفجوة بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة، بالتالي فإن اللجوء إلى وظيفة الرقابة أمر ضروري لعلاج هذه المشاكل.

المطلب الأول: طبيعة الرقابة

تعددت وتنوعت تعاريف الرقابة بتنوع الفكر الغالب على أصحابها، وهذا ما أثر على تحديد ماهية الرقابة، لذا من خلال هذا المطلب نحاول تقديم بعض وجهات النظر لتكوين رؤية شاملة حول الرقابة.

أولا_مفهوم الرقابة

عرفها هنري فايول على أنها "التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، والغرض منها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها[1].

[1] علي عباس، "الرقابة الإدارية على المال والأعمال"، مكتبة الرائد العالمية، الطبعة الثانية، الأردن، 2001، ص22.

عرفها أيضا جول ليك على أنها "العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث، وإلا يجب إجراء التعديلات اللازمة[1].

وعرفها ديمول بأنها "الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها، هل الأهداف التي تحققت على أكمل وجه دقة، وفي الوقت المناسب والمحدد لها[2].

والرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى الرقابة، وكذلك وظيفتي التنظيم والقيادة وبنفس القول فإن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على أحسن وجه، غير أن فصل الرقابة هنا عن غيرها من الوظائف يتيح لنا مجال تحليلها وتفهم طبيعتها[3].

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرقابة عبارة عن مجهود إنساني يتم وفق خطوات معينة، للوقوف على مدى اتفاق التنفيذ مع ما تم التخطيط له من أهداف، وتصحح مسار هذا التنفيذ (إن كان هناك انحراف)، بأسلوب يحقق من ناحية التكيف والتلاؤم مع ظروف وعوامل الموقف، ومن ناحية أخرى التعادل أو التوازن بين كفاءة وفعالية الأداء وبين الاعتبارات السلوكية والإنسانية للقائمين على هذا الأداء.

ثانيا_أهمية الرقابة

تعد الرقابة إحدى مكونات العملية الإدارية العامة، وهي ليست نشاطا مستقلا بحد ذاتها، بل هي نشاط متداخل مع جميع الأنشطة الأخرى، وتطبيقها يتم بصورة شاملة على جميع الأفراد، والتصرفات أو الجهاز الخاضع لها، وتبدو أهميتها من كافة النواحي المتعلقة بالعمل الإداري، كما سيأتي ذكره.

1_من الناحية الإدارية: تضمن الرقابة الالتزام الحقيقي بالخطة أو برنامج العمل، فضلا عن تطبيقه بصورة حرفية يوميا وعلى مدار الساعة، كما تضمن صفة المقدرة والاكتمال في التنظيم البشري للقيام بأعباء ذلك البرنامج والوفاء بمتطلباته، بالإضافة إلى حسن استخدام وتحليل المعلومات المستمدة من الجداول البيانية الإجمالية، وممارسة سلطة الأوامر والقيادة وفقا للمبادئ المستقرة، وغير ذلك من العوامل الأخرى التي تتضافر إلى جانب غيرها في السعي نحو إحراز الأهداف المخططة لبرنامج العمل المعد سلفا[4]؛

---

[1] حسين حريم، "مبادئ الإدارة العامة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص309.

[2] عمر سعيد وآخرون، "مبادئ الإدارة الحديثة"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، بدون ط، الأردن، 2006، ص133.

[3] محمد فريد صحن، سعيد محمد المصري، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، بدون ط، مصر، 1991، ص313.

[4] سعيد السيد علي، "العملية الإدارية"، دار الكتاب الحديث، بدون ط،2007، ص ص 386-387.

2_من الناحية الاقتصادية: فإن الرقابة تكفل حسن تقدير التناسب القائم فيما بين التكلفة والعائد، أو فيما بين أدوات الإنتاج المستخدمة والناتج عن تشغيلها، فضلا عن الوفاء بما تتعهد بانجازه من أعمال وخدمات بأقل قدر من الجهد والنفقات؛

3_من الناحية الفنية: فإن الرقابة تبين مدى التقدم في تسيير الأعمال والمهام المتعلقة بالعملية الإدارية، والتقييم للنتائج المترتبة عليها، ومدى ملائمة النفقات المخصصة للصيانة، وكفاءة الآلات المستخدمة، وغير ذلك من العناصر ذات الطابع الفني المتخصص؛

4_من وجهة نظر المالية: فإن الرقابة تحدد الاحتياجات وكيفية الاستخدام الأمثل للأصول المادية للمؤسسة، في إطار الظروف المحيطة بأعمالها؛

5_**من وجهة النظر الأمنية:** تبحث الرقابة في سلامة الوسائل المستخدمة لحماية الأصول المالية للمؤسسة والعاملين بها.

ثالثا_أهداف الرقابة

تقسم أهداف الرقابة إلى أهداف إصلاحية، أهداف تشجيعية، وأهداف عقابية.

1_الهدف الإصلاحي: منع كل خطأ أو تقصير متوقع الحدوث في ممارسة الأنشطة وسلوك العاملين بصدد تنفيذ مهام العملية الإدارية والسعي نحو تحقيق أهدافها، فضلا عن الكشف عما تم الوقوع في دائرته من أخطاء في كافة النواحي القانونية والإدارية والاقتصادية والفنية والمالية والأمنية، وبحيث يمكن من خلال ذلك وضع يد المسؤولين عن تسيير العملية الإدارية على كافة المعوقات، تمهيدا لمعالجتها وتلاقيا لتكرار وقوعها؛

2_الهدف التشجيعي للرقابة: فيبدأ بتحفيز العاملين نحو الإقدام بحماس ورغبة صادقة على أداء العمل، وذلك عن طريق مكافأة أو إثبات ما يلزم بأداء الواجب المكلف به على وجه المطلوب[1].

3_الهدف العقابي للرقابة: يحمل معنى الزجر وتوقيع الجزاءات عما يثبت ارتكابه من مخالفات تكاملت بشأنها أركان المسؤولية، بصدد تسيير أعمال المؤسسة والسلوك الوظيفية للعاملين؛ ولقد كان هذا الهدف هو الهدف الوحيد للرقابة، وذلك على خلاف ما هو مستقر وسائد الآن من تراجعه إلى المرتبة الأخيرة بين أهداف الرقابة بفعل ما ألحق بها التطور من متغيرات.

[1] سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره ص 388.

رابعا_أنواع الرقابة

تقسم الرقابة إلى أنواع عديد وتبعا لعدة معايير كما سيأتي بيانه.

1_الرقابة من حيث توقيت حدوثها: والتي تضم الرقابة الوقائية، المتزامنة، ولاحقة.

1_1_الرقابة الوقائية: يطلق عليها الرقابة التنبؤية وتسعي لاكتشاف الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها، ويتطلب هذا الأمر القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفي ضوء إمكانياتها ومواردها؛

1_2_الرقابة المتزامنة: وهي التي تراقب سير العمل أول بأول، فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنة مع المعايير المحددة سابقا لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فورا ومنع استفحال أثره؛

1_3_الرقابة اللاحقة: تسمى بالبعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الانجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد تفاديها مستقبلا[1].

2_الرقابة من حيث شموليتها: تقسم الرقابة حسب هذا المعيار إلى:

2_1_الرقابة الشاملة: وتسعى لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعة، ومن بين المؤشرات الرقابية المستخدمة لهذا الغرض مثلا معدل نمو العمالة، حيث يسعى هذا النوع من الرقابة محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فمن خلال هذا النوع يتم تحديد إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعة سلفا، ومدى الرقي في تحقيق الأداء الكلي لأنشطتها[2].

وإذا لوحظ الفشل في معيار الرقابة على مستوى ما يمكن علاجه عن طريق ما يلي:

- ❖ إعادة تصميم الأهداف؛
- ❖ إعادة وضع الخطط؛
- ❖ تغيرات في هيكل التنظيم؛
- ❖ توجيه دافعية الأفراد داخل المؤسسة.

2_2_الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية (الأنشطة): وتسعى لتقييم الأداء والانجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المؤسسة لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له؛

[1] حسن بلوط، "المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات"،دار النهضة الغربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2005، ص468.

[2] عبد السلام أبو القحف، "أساسيات التنظيم في الإدارة"، دار الجامعية الجديدة للنشر، بدون ط، مصر، 2002، ص476.

2_3_الرقابة على مستوى الفرد"الفردية": تسعى لتقييم أداء الفرد وانجازه ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه فيه، ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعة لدائرته أو للقسم الذي يعمل فيه، وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها تقرير الكفاءة (الأداء) التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيهم بصفة دورية (سنويا في غالب)، بالإضافة إلى هذا هناك بعض المعايير الكمية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها على سبيل المثال: ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

يتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم وتدريبهم، أو القيام ببعض الإجراءات التأديبية لضمان مستوى مستقر من الأداء، بما يحقق للأفراد الإشباع والرضا النفسي والمعنوي والمادي من جهة، ويحقق أهداف التنظيم ككل من جهة أخرى.

3_الرقابة من حيث المصدر: وتنقسم إلى:

3_1 الرقابة الداخلية: تأتي داخل المؤسسة ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون، أو قد يعهد بها أحيانا إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية، وتعتمد الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد والمواد الخام ومصادر المعلومات، وعلى الخدمات وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة وغيرها؛

3_2 الرقابة الخارجية: تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المؤسسة، تابعة للحكومة أو تابعة للمؤسسة الأم؛

4_الرقابة من حيث طريقة تنظيمها: وتنقسم الرقابة حسب هذا المعيار إلى الأنواع التالية[1]:

4_1 الرقابة المفاجئة: تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت؛

4-2 الرقابة الدورية: تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع أو كل شهر أو كل سنة.

4_3 الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر للأداء العمل في المؤسسة.

المطلب الثاني: أساسيات الرقابة

للقيام بعملية الرقابة لابد لنا من مناهج ومراحل معينة تساعد المراقب في عملية الرقابة، بالاستناد على مبادئها ومجالاتها.

[1] زبير الموري، محمد هشام حرير، "مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق"، الشروق للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص182.

أولا_ مراحل الرقابة

تمر عملية الرقابة بعدة مراحل متتالية، تعتمد كل مرحلة منها على المراحل السابقة لها؛ وترتبط هذه المراحل بالهدف الرئيسي من الرقابة، فإذا كانت الرقابة تهدف أساسا إلى تقويم النتائج الفعلية لما تم تنفيذه من أداء أو نشاط، فانه من المنطقي أن تكون هناك معايير موضوعة مسبقا، يتم على أساسها هذا التقويم، والذي يعني في الواقع مقارنة أو قياس النتائج المذكورة بتلك المعايير الموضوعة، للوقوف على ما إذا كانت هناك اختلافات سواء أكانت ايجابية أو سلبية ومعرفة أسبابها، وفي هذه الحالة يتم إخطار الجهات المختصة لمعالجة النتائج، وضمان تصحيح مسار التنفيذ.

وطبقا لما تقدم، فإن الرقابة تمر بثلاث مراحل أساسية وهي: وضع المعايير الرقابية، تقييم الأعمال المنجزة في ضوء المستويات المقررة، معالجة النتائج السلبية، وهو ما سنوضحه فيما يأتي[1].

1_ وضع معايير رقابية: تعتبر المعايير الرقابية هي الأسس التي نتبعها لتوصلنا إلى النتائج المطلوب تحقيقها، أي الأهداف أو الغايات المطلوب بلوغها، والتي غالبا ما يشار إليها في الخطط أو البرامج، أو السياسات الموضوعة فيها ما يسمى بمؤشرات الخطة أو البرنامج أو السياسة.

وتشتمل تلك المعايير على وحدات عمل محددة، تتخذ أساسا لمقارنة وقياس كمية العمل الواجب أداؤه، والوقت الذي يلزم لذلك، وهي أمور تختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاختلاف أوجه نشاط كل منها، وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف، من بين هذه المعايير نجد:

1_1_المعايير الكمية: مثل نفقات التشغيل، نسبة الأرباح، الزمن اللازم لكل وحدة منتوجة، معدلات الإنتاج، كمية المواد الأولية في العملية الإنتاجية....

وهذه المعايير تلائم أوجه النشاط التي يمكن إخضاعها للقياس الكمي، كالأعمال الصناعية والتجارية.

1_2_المعايير النوعية: وهي تلك المتعلقة بنوع أو جودة ناتج عن الأداء، مثل قوة التحمل، درجة المتانة،...

1_3_معايير التكلفة: وهي المعايير التي تعكس الناحية المالية للوحدات المنتوجة مثل تكلفة المواد الخام للوحدة المنتوجة، تكلفة البيع لكل وحدة مباعة، تكلفة الإعلان والدعاية....

1_4_معايير الدخل أو العائد: وهذه المعايير ترتبط بالمبيعات عادة أو بمصدر الدخل الرئيسي للمؤسسة، الذي يمثل عائد الاستثمار، الفائض المستهدف تحقيقه....

[1] سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص381-383.

1_5_المعايير المعنوية: وهي المعايير التي ترتبط بأنشطة ومجالات غير ملموسة، يصعب إخضاعها للقياس الكمي، ولذلك فهي تعتمد على الحكم أو التقدير الشخصي، ويصعب بالتالي تصميم تطبيقها حتى بالنسبة للمجالات المتشابهة، ومن أمثلتها نشاط العلاقات العامة، درجة ولاء العاملين وإخلاصهم، روح الجماعة التي تربطهم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة....

2_تقييم الأداء في ضوء المعايير المقررة: تعني هذه المرحلة قياس ومقارنة الأداء الذي يتم تنفيذه بالمعايير الرقابية السابق وضعها، لتحديد ما إذا كان هناك اتفاق أو اختلاف بينهما، وبمعنى آخر تطبيق المعايير الرقابية على ما تم تنفيذه من أداء، للوقوف على مدى صحة أو خطأ مسار ذلك التنفيذ طبقا لتلك المعايير.

وتتطلب عملية القياس أو المقارنة على هذا النحو الوقوف جيدا على ما تم تنفيذه بالفعل من نشاط أو من نتائج، ثم وضعه في صورة تسمح بإجراء القياس أو المقارنة مع المعايير الموضوعة مقدما، ويتم الاستعانة لهذا الغرض بالبيانات والمعلومات التي تعكس النتائج الفعلية للأداء، والتي تتدفق إليها من خلال المصادر المتعددة، مثل التقارير الشفوية والكتابية، السجلات، الملاحظات، جداول رقمية، خرائط بيانية...، ثم يتم بعد ذلك تحليل هذه البيانات وتلك المعلومات للوقوف على حقيقة الأداء الفعلي، ومن ثم إجراء القياس والمقارنة.

وهناك ثلاثة أوضاع تتخذها الأعمال المنجزة عند إجراء القياس أو المقارنة[1]:

2_1_إما أن تكون متفقة مع المعايير الموضوعة، وهذا يعني أن التنفيذ يسير في مساره الصحيح؛

2_2_وإما أن تقل كما هو مقرر لها في تلك المعايير، مما يعني أن هناك انحرافا سلبيا في التنفيذ، فيتحتم التعرف على أسبابه والعوامل أو الظروف التي أدت إليه، والتي تكون غالبا خطأ في المعايير الرقابية ذاتها، أو في الكيفية التي تم بها التنفيذ، أو نتيجة ظروف خارجية لا يد للإدارة فيها....

2_3_وأخيرا فقد تفوق تلك المعايير، مما يعني أن هناك انحرافا ايجابيا في التنفيذ، فيتحتم أيضا التعرف على أسبابه وعوامله، والتي قد تمكن هي الأخرى في خطأ المعايير الرقابية والناتج عن ضعف كفاءة أو عدم مقدرة الأجهزة المختصة بوضعها على التوقع السليم، أو نتيجة عدم إحاطتها بإمكانيات التنفيذ أو الوسائل المتاحة لذلك، والذي تفوق بكثير توقعاتهم في هذا الخصوص....

والهدف من مرحلة القياس وتقييم الأعمال المنجزة الوقوف على أوجه الانحرافات سلبية كانت أم ايجابية، وتحديد من تقع عليه مسؤوليتها، والتعرف على مختلف المتغيرات والعوامل التي أحاطت بالأداء

[1] سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 383-384.

وأسبابها، وبالتالي تكوين صورة واقعية عن ظروف التنفيذ ومشكلاته، حتى يمكن وضع الحلول الملائمة لها أو تجنب وقوعها في مستقبل، وتوجه القائمين على التنفيذ إلى أسباب وطرق أفضل لأداء الأعمال.

3_معالجة الأخطاء والانحرافات: تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة، والهدف الرئيسي من العملية الرقابية في مجموعها، وهي تقوم في أساسها وجوهرها على اتخاذ الإجراءات، ووضع التدابير التي من شأنها تصحيح الأخطاء، أو معالجة الانحرافات، التي أظهرتها عملية المقارنة بين النتائج الفعلية للأداء والمعايير الرقابية لهذا الأداء، وذلك بطبيعة الحال بعد التعرف على أسباب هذه الأخطاء أو الانحرافات ودراستها وتحليل دوافعها، في حين انتظار الإجراءات والتدابير المجمع اتخاذها، مع ملاحظة أن هناك بعض الأخطاء أو الانحرافات يمكن تجاوزها، وهي تلك التي ليس لها تأثير فعال وأساسي في تنفيذ الأداء بالصورة المرسومة له أو المحدد له، خاصة أن ظروف التنفيذ غالبا ما تختلف عن تلك التي تم توقعها عند وضع الخطة، أو عند المعايير الرقابية.

ولا يقتصر دور الرقابة هنا على مجرد التعرف على المشاكل والعقبات، وتحديد المسؤولية توطئة لإنزال العقوبة على المقصرين، فذلك لا يمثل هدفا في حد ذاته، بل هو يأتي نتيجة لما يسفر عنه التقييم والبحث عن الحلول اللازمة لكافة المشاكل التي تواجه الإدارة. ومن الحلول التي يؤخذ بها في هذا الصدد نجد[1]:

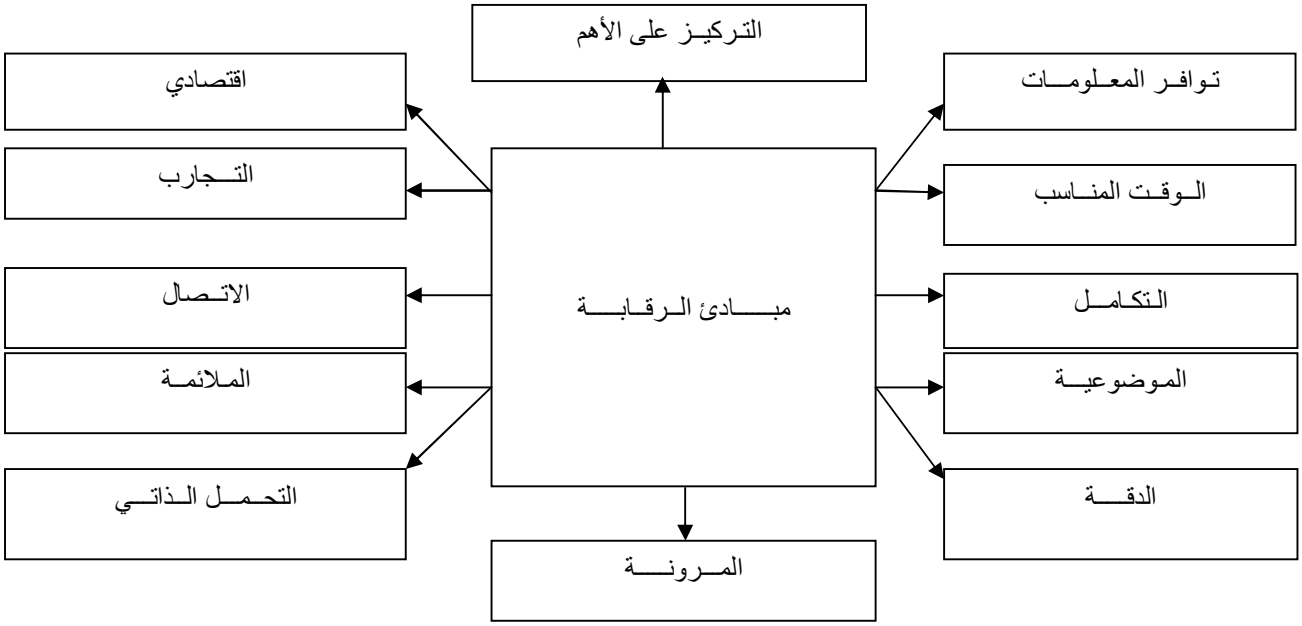
- ❖ تغيير أسلوب الإشراف، أو إعادة توزيع العمل؛
- ❖ إجراء تعديل في الطرق والوسائل المتبعة في الأداء؛
- ❖ إجراء تعديل في الأهداف والمعايير؛
- ❖ إحالة الآلات المستخدمة إلى الصيانة، أو استبدالها بغيرها أكثر تطورا وحداثة؛
- ❖ إجراء تعديلات جوهرية في التنظيم الإداري للمؤسسة وأقسام الاتصال بها؛
- ❖ استبدال العاملين كلهم أو بعضهم بآخرين أكثر كفاءة، أو إجراء حركة نقل داخلي فيما بينهم.

ثانيا_مبادئ الرقابة

يتحلى نظام الرقابة الفعال ببعض الصفات أو المبادئ تساعد الإدارة العليا في وضع أنظمة وإجراءات إداريين لعملية الرقابية، يمكن شرحها من خلال الشكل الآتي:

[1] سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص380_384.

الشكل رقم (4_1): مبادئ الرقابة



المصدر: حسن بلوط، "المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات"، دار النهضة الغربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2005،

من الشكل رقم 4_1 نلاحظ أن:

1_التركيز الأهم: لا يمكن الرقابة على كل شيء، فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء، يتم تنفيذه لرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة، وعلى كل مدير أن يحدد ما هو مهم في عمله ليراقب ويحدد أولوياته[1]؛

2_توافر المعلومات: يجب توافر المعلومات على كل من الخطط، البرامج، جداول العمل، والأرقام التقديرية وخرائط التخطيط، وأيضا عن التنفيذ الفعلي لهذه الخطط، للتعرف على ما حدث وما يحدث حاليا، وما قد يحدث مسبقا حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها؛

3_الوقت المناسب: يتميز النظام الرقمي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، ولحظة الاستخدام والاحتياج لها، فمدير الرقابة على الجودة يحتاج بيانات يومية عن مدي الانحرافات عن الجودة ونسبتها، ومدير المخزون ربما يحتاج إلى بيانات شهرية عن الكمية الواجب توافرها في المخزون، أما مدير والإدارات العليا فربما يحتاجون إلى البيانات الفصلية أو السنوية لرقابة على إدارتهم؛

[1] فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة، الطبعة الأولى، الأردن، بدون سنة، ص119.

4_التكامل: يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية بالمؤسسة بالأخص نظام التخطيط وكل ما يستخدم في تخطيط يمكن أن يكون أداة جديدة للرقابة[1].

5_الموضوعية: ويعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحراف على أنها عملية شخصية، وإلا أصبحت تتسم بتحيز، وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وأراء غير دقيقة كمبرر لتصرف العلاجي، وعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات، ولتحقق من دقتها ومحاولة التوصل إلى معلومات كثيفة وسليمة؛

6_الدقة: قد يميل بعض المديرين إلى القيام ببعض التقديرات (سواء في تخطيط أو أرقام التنفيذ) مثل تقدير حجم الإنتاج في الشهر القادم بأقل مما يجب، وبالتالي تأتي أرقام التنفيذ جيدة، أو يقوم المدير الحالي بتخصيص أرقام الاستهلاكات، فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية، وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة لتسجيل انجازاتهم وعلى من يقوم بالرقابة أن يتحقق من دقة البيانات؛

7_المرونة: يتم إعادة استخدام معايير الرقابة لكي تتناسب مع ظروف معينة، فإن تغيرت هذه الظروف وجب تغيير معايير الرقابة.

8_التحكم الذاتي: يجب أن يتضمن نظام الرقابة تعليمات إلى الممارسين، كما يجب أن يفعلوه، لو تم تخطي معايير الرقابة وبالتالي يكون الممارسون قادرين على التحكم ذاتيا في علاج الانحرافات قبل استفحالها، فعلى سبيل المثال: حينما يجد رئيس قسم المخازن أن كمية الخامات وصلت إلى معدل معين ويطلق عليه معدل إعادة الطلب والشراء فإن نظام المخازن يتيح له القيام بالشراء، وترى إذن أن هناك تحكما ذاتيا في الأداء؛

9_الملائمة: يجب أن يلائم نظام الرقابة ظروف المؤسسة، فمثلا المؤسسة كبيرة الحجم قد تساعد مديريها على الرقابة من خلال أنظمة معلومات متقدمة، ومن خلال إنشاء جهاز مستقل للرقابة، أما المؤسسات صغيرة الحجم قد تجد أنه من الملائم لها إسناد عملية الرقابة إلى كل مدير، كما أن نظام المراقبة يجب أن يتلائم مع ما هو متاح من الأنظمة مثل هيكل لتنظيم وعدد المستويات التنظيمية ونظام الاتصالات والاجتماعيات وتقارير أداء ونظام المعلومات وغيرها من الأنظمة؛

10_الاتصال: يحتاج المراقب إلى أن يجمع المعلومات عن الخطة ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ والانحرافات، وهو يجمع كل هذه المعلومات من الآخرين، وعليه أن يتصل بهم لكي يجمع هذه المعلومات

[1] محمد فريد الصحن وآخرون، "مبادئ الإدارة "، الدار الجامعية، بدون ط، مصر، 2002، ص341.

ومهارات الاتصال وأنظمتها تساعد الكثير على جمع المعلومات المطلوبة حتى يتم الأداء العمل الرقابي على أحسن وجه؛

11_التجاوب: تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة وبين من تتم رقابته، وعلى هذين الطرفين أن يعرف أن تفاهمها وتجاوبهما يحقق وظائفها، ويتم هذا التجاوب أو التعاون من خلال تبادل المعلومات اللازمة لتحقق الفرص من الرقابة؛

12_اقتصادي: يجب أن يكون النظام الرقابي ذا عائد يفوق تكاليفه، فلا يجب الاهتمام بتصميم نظام رقابي يحتاج إلى تقارير كثيرة، واتصالات واجتماعات وتحليلات متقدمة، وجهد بشري كبير، لأن كل ذلك مكلف وربما لا تكون الفائدة من كل هذا النظام الرقابي تبرر ما سيتم تكبده من تكاليف.

ثالثا_مجالات الرقابة

تنوعت وتعددت مجالات الرقابة، وفي ما يلي بعض منها[1]:

1_الرقابة على الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب انجازه، والرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات والآلات، والرقابة على الوقت والحركة والرقابة على جودة المنتوجات.

1_1_الرقابة على الآلات: تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها:

- ❖ التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل؛
- ❖ التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات؛
- ❖ معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء التصليحات اللازمة؛
- ❖ التأكد من الاستعمال الأمثل للأدوات الرقابة في هذا المجال، أي سجل الآلة، بطاقة الآلة العاطلة، سجل الوقت الضائع للآلات.

1_2_الرقابة على الوقت والحركة: إن الوقت والجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج، وبالتالي لابد من مراقبتها ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة؛ فدراسة الوقت الإنتاجي تعني ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات غير الضرورية.

[1] سعيد بلوم،" أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007-2008، ص43.

1_3_الرقابة على جودة المنتوجات: تعني التأكد من أن جودة المنتوجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا، والتي تعبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتوج وبعض المعايير التي تخص استعماله.

2_الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع والمنتوجات في المكان والزمان المناسبين ويشمل التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الإنساني، ومن أبسط معايير الرقابة في التسويق: حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع، الأرباح المحققة من تلك المبيعات، حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة، تكاليف المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة.

3_رقابة على الموارد البشرية: لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات والمعايير الآتية مثلا: عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر، عدد العمال الذين تم فصلهم، عدد الغيابات، عدد الحوادث المهنية، وتطور إنتاجية العامل.

المطلب الثالث: عوامل نجاح الرقابة

الرقابة لا تتم لذاتها ولكن لتوجيه نشاط الجهاز الإداري إلى الوجه الصحيحة، ولكي يحقق النظام الرقابي فعالية في تحقيق الأهداف المنشودة، فإنه يجب أن تراعي بخصوص مجموعة من العوامل أو المقومات والتي من أهمها ما يلي:

1_أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط: فالجهاز الإداري يباشر العديد من الأنشطة المختلفة والتي تتميز كل منها بسمات وخصائص معينة، من حيث النوع أو الطبيعة أو الأهمية أو الحجم، فيجب أن يكون الجهاز الرقابي متنوعا حتى يتلاءم مع سمات وخصائص كل منها، وإلا أصبح عاجزا عن تحقيق أهدافه. كما أن هذا النظام الرقابي يختلف داخل نفس الإدارة الواحدة، فنشاط شؤون الأفراد مثلا يتطلب نظاما رقابيا يختلف عن ذلك النظام المطبق على النشاط خاص بإحدى المنتوجات الصناعية، والنظام المطبق في مؤسسة أو في مشروع صغير لا يباشر سوى أنشطة محدودة يختلف بالطبع عن ذلك النظام المطبق في المؤسسة أو المشروع كبير يباشر أنشطة متعددة ومتنوعة[1]؛

2_أن يكون النظام الرقابي مرنا: أي قابلا للتعديل لمواجهة ما يطرأ على ظروف التنفيذ من متغيرات أو تطورات أو على ما يستجد من أمور لم تكن في الحسبان عند التخطيط أو عند وضع المعايير الرقابية، وتتجلى

[1] سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 390-391.

مرونة النظام الرقابي في قابلية المعايير الموضوعة، وكذلك السبل والأساليب المزمع إتباعها للتكيف مع تغير ظروف العمل أو ظروف التنفيذ، وأيضا في وجود معايير وسبل وأساليب بديلة، يتم اللجوء إليها عند تبين جمود وعدم صلاحية المعايير أو السبل أو الأساليب المستخدمة؛

3_أن يكون النظام اقتصاديا: إن من الأهداف الرئيسية للنظام الرقابي هو تحقيق الوفر الاقتصادي في التنفيذ، عن طريق اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات التي يترتب عليها زيادة في تكاليف التنفيذ مما هو مخطط أو متوقع له، فمن الطبيعي ألا يكون النظام الرقابي ذاته غير اقتصادي، أي يكلف الإدارة مبالغ طائلة تفوق تلك التي يهدف إلى توفيرها أو مراعاتها؛

4_أن يكون النظام واضحا وقابلا للفهم: وذلك بأن يكون متناسبا مع الكفاءات الموجودة في المؤسسة، وأن يتضمن معايير رقابية واضحة يسهل تطبيقها، من جانب الأفراد أو تعديلها أو تبديلها كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك، وأن تكون أساليب مباشرته مفهومة من قبل أجهزة الرقابة، وأخيرا أن يكون متناسبا مع احتياجات المستوى الذي يباشر فيه[1]؛

5_أن يتسم بالسرعة: فكفاءة النظام الرقابي تقاس بمدى قدرته على مسايرة التنفيذ الفعلي للأداء، وبالتالي قدرته على تحديد مدى اتفاق نتائج هذا التنفيذ مع المستويات المستهدفة في الوقت المناسب أو الملائم، فكلما كانت الفترة الزمنية الواقعة بين تنفيذ الأداء وبين أعمال النظام الرقابي قصيرة كلما أمكن سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل استفحالها، بل وقد يكون قبل وقوعها، ومعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إليها، الأمر الذي يساعد الجهات المختصة على اتخاذ ما يلزم من إجراءات وأوضاع لمجابهتها وتصحيحها، وتجنب وقوعها في المستقبل؛

6_أن يتسم بالموضوعية: وذلك يعني أن تكون المقاييس أو المعايير الرقابية المستخدمة لقياس ومتابعة النتائج الفعلية لتنفيذ مقاييس ومعايير كمية ونوعية بقدر المستطاع، تتوافر فيها الدقة العلمية والملائمة العملية، أي أن تؤسس على أحكام موضوعية، وواقعية لا على أحكام تقديرية وشخصية؛

7_أن يكون نظاما تصحيحيا وليس عقابيا فقط: فالرقابة لا يجب أن تكون سيفا مسلطا على رقاب العاملين في الجهاز الإداري، تهدف إلى تصيد أخطائهم، وإنزال العقاب على المسؤولين منهم، فهذا المفهوم

[1] معن محمود قياصرة، مروان محمد بن نبي أحمد،" القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد لنشر، بدون ط، الأردن، 2007، ص72.

القمعي للرقابة يبعث على اللامبالاة وعدم الاكتراث، ويخلف أزمة ثقة بين العمال وقياداتهم، مما ينعكس سلبا على الكفاءة الإنتاجية لهم؛

فالرقابة الفعالة هي التي يشعر معها العمال الموظفون أنها أداة لتشجيع المبادأة، وتنشيط الحوافز، ورفع الكفاءة الإنتاجية لهم، وأنها أداة لمساعدتهم على تحسين مستوى أدائهم، وليست أداة تخويف لهم.

8_تعدد الطرق المستخدمة في النظام: يتميز النظام الرقابي الفعال بأنه متعدد وبداخله طرق وأساليب مستخدمة، وعدم اعتماده على أسلوب واحد، فيمكن استخدام معايير مباشرة أو معايير غير مباشرة، وطرق كمية وغير كمية داخل النظام الرقابي[1].

المبحث الثالث: مدخل نظري للجودة

من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال تكتسي أهمية بالغة في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية هو موضوع الجودة، إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أعلى مستوى للجودة في منتجاتها، باعتبارها احد عناصر النجاح أو الفشل.

المطلب الأول: ماهية الجودة

يحمل مصطلح الجودة الكثير من المعاني والمفاهيم التي تبدو غامضة لدى الكثيرين، فبالنسبة لعامة الناس فالجودة تعني كل ما هو جذاب، إلا أنه ونظرا للغموض الذي يكتنفه هذا المصطلح برز العديد من المفكرين والجمعيات المختصة في مجال الجودة، والتي عملت ولا تزال تعمل على توضيح هذا المفهوم.

أولا_ تعريف الجودة

يرى تاكوشي بأنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتوج للمجتمع بعد إرسالها للمستعمل، ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتوج كالتلوث، والضجيج و غيرها[2].

أما ديمنج وجوران فيحكمان على جودة المنتوج من خلال ملاءمته أو قابليته للاستخدام أو الغرض الذي وجد من أجله، إلا أنه وإذا نظرنا إلى الواقع فإنه توجد عدة منتوجات في السوق ملائمة للاستعمال

[1] معن محمود قياصرة، مروان محمد بن نبي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 73.

[2] .علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الايزو"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون ط، مصر، بدون سنة، ص 18.

ولكن كل منتوج ودرجة ملاءمته، كما أن درجة الملائمة الاستخدام قد تكون مكلفة، في حين أن هذا التعريف قد أهمل الجانب الاقتصادي للجودة أو عنصر التكلفة[1].

وحسب المؤسسة العالمية للتقييس ISO: تمثل الجودة مجموعة من خصائص المتعلقة بالمنتوج، أو النظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلبي رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى[2].

والجودة بمعناها العام إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة، بمستوى أعلى من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم[3].

وكتعريف شامل الجودة هي إنتاج منتوج يتطابق مع المواصفات الموضوعة في التصميم ومع حاجات ورغبات العملاء، وبأقل نسبة من العيوب والأخطاء، وبأقل تكلفة ممكنة بهدف إرضاء العميل.

إلا أن هناك من يخطأ في مفهومه للجودة، ومن أجل فهمها بطريقة صحيحة يجب الإشارة إلى بعض المفاهيم الخاطئة التي يعتمدها بعض المسيرين في المؤسسة، والتي تعيق تحقيق أهداف المرجوة وتتمثل في الآتي[4]:

- ❖ يعتقد بعض المسيرين أن الجودة غير ملموسة _أي أنها غير قابلة للقياس_، لكن في الواقع يمكن ذلك عن طريق التكلفة، أي ما يكلفه المنتوج الرديء؛
- ❖ في حالة وجود منتوجات معيبة، فإن اللوم يقع فقط على العمال اللذين قاموا بالعملية الإنتاجية، أي أن ذلك ينحصر في وظيفة الإنتاج، فهذا التصرف خاطئ، حيث أن المسؤولية ذلك تقع على جميع الأفراد وعلى جميع الوظائف في المؤسسة؛
- ❖ الاعتقاد بأن الجودة لها تكاليف كبيرة مما يجعل العديد من المسؤولين لا يجرؤن على إدخال التطويرات على منتوجاتهم، غير أن إنتاج منتوج ذو جودة مقبولة من طرف العملاء لا يكون مكلفا بالقدر الذي تكلفه المنتوجات المعيبة، والتي لا تتطابق مع المواصفات ومع رغبات العملاء، وما ينتج عن ذلك من تكاليف باهظة؛

[1] قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص23.

[2] Les projet de normes iso 9000 version2000 recueil normes ,édition Afnor, paris,2000,P10.

[3] بيان هاني حرب،"مدخل إدارة الأعمال"، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص180.

[4] محمد إسماعيل عمر، " أساسيات الجودة في إنتاج "، دار الكتب العربية للنشر، بدون ط، مصر، 2000، ص 30.

- ❖ الاعتقاد أن الجودة تنشأ في أقسام خاصة فقط بها، غير أنه وفي الواقع نجد أن الجودة تنشأ عن تضافر جهود العديد من الأفراد والوظائف في المؤسسة، كما أن مشاكل الجودة لا تنشأ فقط عن قسم الجودة، وإنما عن باقي الأقسام أيضا؛
- ❖ الاعتقاد بأن الجودة تعني كل ما هو فاخر، إلا أنه وفي حقيقة فإن الجودة لها عدة أبعاد؛
- ❖ الاعتقاد بأن الوسيلة الوحيدة لتحقيق الجودة هي استخدام أساليب التفتيش فقط.

ثانيا_ التطور التاريخي للجودة

مر مفهوم الجودة بمراحل زمنية متلاحقة، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة، أين اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية، وقد ظهر ذلك من خلال الرسم الموجود على المعابد، والذي أظهر صور لقاطع الحجر ينفذ نقشا وقفا لطلب إحدى العمليات، بينما يقوم مفتش الجودة بالتأكد المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقا للمعايير الموضوعة، كما أن عملية بناء ودهن الحوائط في المعابد المصرية القديمة، كانت تتضمن عملية الفحص والرقابة للتأكد من مستوى الجودة[1]. ويمكن إيجاز المراحل الزمنية التي مر بها مفهوم الجودة كما يأتي.

1_مرحلة الفحص والتفتيش: لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر مع ظهور الثورة الصناعية والتي أحدثت تغيرات جذرية في مجال الصناعة، والتي من بينها ظهور أسلوب الإنتاج الكبير بدلا من نظام الإنتاج الحرفي الذي يتميز بإنتاج عدد محدود من المنتوجات، حيث كانت عمليات الفحص تتم أثناء عملية الإنتاج.

في حين أن حالات الإنتاج الكبير استدعت وجود وظيفة مستقلة تقوم بعمليات الفحص عن طريق أخذ عينات من الإنتاج، حيث تقوم عمليات الفحص والتفتيش على المنتوج النهائي.

2_مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة: هي امتداد للمرحلة السابقة، وقد بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين عندما قدم شيوارت الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة وتطور استخدام هذه الأساليب خاصة في اليابان خلال الحرب العالمية الثانية، ومن هذه الأساليب التي يتم استخدامها: خرائط المراقبة الإحصائية، العينات الإحصائية.

[1] طارق الشبلي، مأمون الدرادكة، " الجودة في المنظمات الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، بدون سنة، ص ص 50-51.

3_مرحلة تأكيد الجودة: بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة في عام 1956م إثر ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة والتي قدمها فيجينباوم، وتميزت هذه المرحلة بالتركيز على أهمية الجودة واعتبارها ميزة تنافسية للمنتوجات، ويقوم مفهوم تأكيد الجودة على أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة المتميزة، وتحقيق إنتاج خالي من العيوب والأخطاء يتطلب الرقابة الشاملة في كل العمليات بدءا بمرحلة التصميم وانتهاءا بوصول المنتوج إلى يد المستهلك، بالإضافة إلى دراسة التكاليف المرتبطة بالجودة وفقا لثلاث محددات: جودة التصميم، جودة الأداء، وجودة المطابقة.

وتحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء، يتبنى تأكيد الجودة استخدام الرقابة لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها وتكون بمتابعة تنفيذ العمل أول بأول، وهي ما تعرف بالرقابة الوقائية واستخدام الرقابة المرحلية، أي فحص المنتوج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى جودته، وبالتالي المساعدة على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فورا، بالإضافة إلى استخدام نوع آخر من الرقابة وهي الرقابة البعدية، أي التأكد من جودة المنتوج بعد الانتهاء من تصنيعه، وقبل تسليمه للمستهلك لضمان خلوه من أي عيب[1].

4_مرحلة تكوين حلقات السيطرة النوعية: تعد حلقات الجودة منعطفا حاسما في مسار الجودة، فقد ساهمت كثيرا في التطورات التي عرفتها المنتوجات اليابانية خاصة، باعتبارها أول من طبق الفكرة، ففي هذه المرحلة تم اعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، وما تجدر الإشارة إليه أن حلقات الجودة تقوم بدور أساسي في بلورة آفاق التطورات التي تسير بموجبها إدارة الجودة الشاملة، وخاصة في المجتمع الياباني[2].

5_مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980م ومازال مستمرا حتى يومنا هذا ويعود السبب في ظهوره إلى اشتداد حدة المنافسة خلال تلك الفترة، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة والعلاقات العامة مع العملاء والموردين، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة دفاع استخدمتها المؤسسات الأمريكية والأوروبية لمواجهة غزو الصناعة اليابانية لأسواقها، واعتمدت في ذلك على أفكار اليابانيين، كما أن تأسيس حركة تحسين الجودة في اليابان يعود للأمريكيين بعد الحرب العالمية الثانية قبل ديمنج وجوران، ومن الناحية العملية يمكن تلخيص تطور نظام الجودة كما يلي:

[1] خضير كاضم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص ص 28-30.
[2] المرجع نفسه، ص 30.

جدول رقم(3_1): تطور مفهوم الجودة

من	إلى
التأكد من الجودة	التخطيط للجودة
الجودة مسؤولية إدارة الجودة الشاملة	الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة
لا يوجد إنسان بدون أخطاء	يجب رفض الجودة السيئة فورا
ضبط الجودة يعني التأكد من عدم وجود أخطاء	ضبط الجودة يعني منع حدوث أخطاء
الإنتاج مسؤول عن قياس الجودة	العملاء هم الذين يقيمون الجودة
الجودة هي مجموعة سياسات للمؤسسة	الجودة هي ممارسة عملية الأهداف محددة
الجودة عمل فني فقط	الجودة عمل فني وإداري ومالي
الجودة نشاط مكلف	الجودة الباهظة وغير المقبولة فقط هي التي تحتاج إلى تكلفة عالية
يتواجد أفراد ضبط الجودة في المواقع التي يمكنهم من خلالها علاج المعيب	مواقع ضبط الجودة تكون في الأماكن التي تتمكن فيها منع حدوث الإنتاج العيب
العمل الأساسي لمجموعة ضبط الجودة في الفحص والتفتيش في مراحل التنفيذ المختلفة	مجموعة ضبط الجودة يبدأ عملها من المستهلك للسلعة وينتهي به
النشاط اليومي لإدارة الجودة يوجه إلى سحب عينات من الإنتاج، وفرزه وتصفيته إلى مقبول ومرفوض مما يؤدي لارتفاع تكاليف الجودة	يهدف النشاط اليومي الأساسي إلى محاولة إنتاج منتوجات خالية من العيوب مما يؤدي إلى خفض تكاليف الجودة

المصدر: محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص54.

من خلال الجدول رقم 3_1 نلاحظ أن :تطور الجودة تغير تغيرا جذريا فقد كان يعتمد فقط على التأكد من وجود الجودة أولا ثم أصبح يخطط لها مسبقا، أي تصبح الجودة هدف المؤسسة وكل فرد فيها، بحيث أصبحت مسؤوليتها لا تقتصر فقط على الإدارة بل أصبحت مسؤولية كل فرد فيها من أعلى الهرم إلى أسفله، أين يتم العمل جماعيا من أجل منع حدوث الأخطاء وليس من أجل اكتشافها ومعالجتها، كما أصبح ينظر إلى الجودة على أنها تخفيض للتكاليف على المدى الطويل أي أن تكاليف الجودة العالية لا تكون أكبر من التكاليف التي تتحملها المؤسسة إذا كانت الجودة سيئة.

وقد أصبح الهدف الأساسي إنتاج منتوج خالي من العيوب أي (صفر خطأ) وليس الاعتماد على الرقابة[1].

[1] خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص30.

ثالثا_أهمية الجودة

تحتل الجودة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة المنتجة للسلعة أو الخدمة أو بالنسبة للمستهلك، ويمكن تلخيص أهمية الجودة فيما يلي[1]:

1_سمعة المؤسسة: حيث تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتوجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة بالمجهزين وخبرة العاملين والعمل على تقديم منتوجات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة؛ فإذا كانت منتوجات المؤسسة ذات جودة منخفضة يمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الطيبة، والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات في نفس القطاع؛

2_المسؤولية القانونية للجودة: تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المؤسسات التي تقوم بتصميم منتوجات غير جيدة، لذا فإن كل مؤسسة تكون مسؤولة قانونا على كل ضرر يصيب العميل جراء استخدامه لهذه المنتوجات؛

3_المنافسة العالمية: تؤثر التغيرات السياسية والاقتصادية بشكل كبير في توقيت وفي كيفية تبادل المنتوجات في السوق دولية تنافسية، وفي عصر العولمة والمعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة، لذا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالية وتحسين الاقتصاد بشكل عام فكلما انخفض مستوى الجودة في منتوجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها؛

4_حماية المستهلك: إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات محددة يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري، ويعزز الثقة في منتوجات المؤسسة، وعندما يكون مستوى الجودة منخفضا سوف يؤدي إلى أحجام المستهلك عن شراء منتوجات المؤسسة، وإن عدم رضا المستهلك هو فشل للمنتوج في القيام بالوظيفة المتوقعة منه، وفي أغلب الأحيان يترتب على ذلك تحمل المستهلك تكلفة إضافية، وبسبب انخفاض الجودة ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتوجات وأكثرها جودة وأمانة؛

5_التكاليف والحصة السوقية: إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها، وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية، ومنه تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية، ومنه زيادة ربح المؤسسة[2].

---

[1] قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

[2] المرجع نفسه، ص 32.

رابعا_محددات الجودة

للحكم على جودة المنتوج يجب أن تشمل عملية التقييم المحددات الآتية [1]:

1_التصميم: يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين الخصائص أو عدم تضمينها في المنتوج و/أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك بالاعتبار، بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتوج أو الخدمة، واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات؛

2_التوافق مع التصميم: أو ما يسمى جودة التطابق ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتوج أو الخدمة أو تحقيقها كغرض التصميم، فهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الإنتاجية كقدرة الآلات والمعدات ومهارات العاملين، والتدريب، والحوافز، كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حال حدوثها؛

3_سهولة الاستخدام: إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقا لما هو مصمم لها؛

4_خدمات ما بعد البيع: من الأهمية بما أن من وجه نظر الجودة المحافظة على أداء المنتوج أو الخدمة، وبما أن هناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع في هذه حالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعة.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

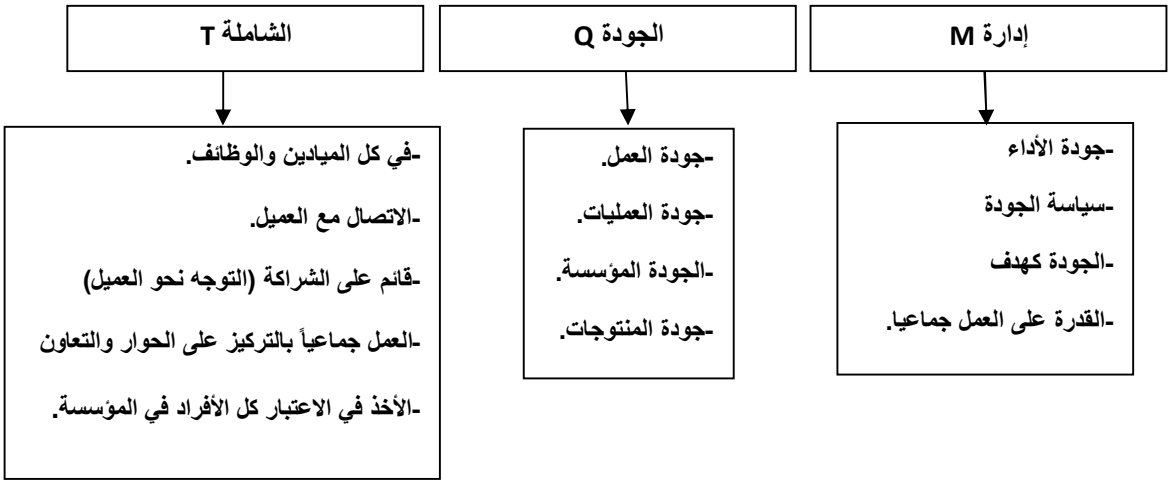
من خلال الاهتمام بموضوع الجودة برز مفهوم إداري جديد عرف بإدارة الجودة الشاملة بحيث أصبحت الجودة تشمل نضام المؤسسة ككل ولا تقتصر على المنتوج أو الخدمة فقط،كما تسعى إلى البحث عن التميز في الأداء.

أولا_ مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل البدء في تعريف إدارة الجودة الشاملة نورد المعنى الاصطلاحي لكل كلمة يتكون منها هذا المصطلح. والشكل التالي يشرح ذلك.

[1] محمد بوبقيرة، "دور إدارة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية"، مذكرة ماجستير في التسويق، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006، ص 26.

الشكل رقم (5_1): أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة



source: Gérard F. kamisk ,jorg peter, management de la qualité de A à z , Masson, paris. 1995.p120.

من الشكل رقم 5_1 نلاحظ أن :

- ❖ الإدارة: تعني تطوير المحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل التحسين المستمر للجودة؛
- ❖ الجودة: تعني تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد؛
- ❖ أما الشاملة: فتعني البحث عن الجودة، أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من حاجات المستفيد، وانتهاء بتقديم رضاه عن الخدمة المقدمة[1].

عرفت إدارة الجودة الشاملة: بأنها "نشاطات مجمل الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها والمسؤوليات والتنفيذ من خلال وسائل مثل تخطيط الجودة وضبط الجودة والتأكد من الجودة وتحسين الجودة ضمن متطلبات الجودة"[2].

كما عرفت أيضا بأنها "استعمال الطرق الكمية والموارد البشرية من أجل تسيير وتحسين المنتوجات والخدمات للمؤسسة، وطرق العمل التي يتم إعدادها، والتركيز على حاجيات العميل"[3] .

كما عرفها فيجن بين بأنها "عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والآلات والأجهزة والمعلومات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"[1].

---

[1] مأمون الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، بدون ط، الأردن، 2001، ص16.

[2] عبد العزيز عبد العالي، زكي عبد العالي، "إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات "، رسالة دكتورة في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية بالمملكة المتحدة، 2010، ص 08.

[3] Jean briluan, meilleures pratique, 3em édition d organisation , paris, 2000, p217.

أما جبلونسكي فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "شكل قانوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر"[2].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة: هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى إحداث تغيير شامل في كل الوظائف ومجالات العمل في المؤسسة، والعمل على تحقيق مستوى جودة عالية للمنتوج أو الخدمة المقدمة، وذلك بتشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، والتحسين المستمر للأداء من أجل زيادة الربحية، وكسب الأسواق وإرضاء العميل بالدرجة الأولى.

وتجدر بنا الإشارة هنا إلى الاختلافات الجوهرية التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التي طبقتها من خلال مقارنة الإدارة التقليدية بإدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في الجدول الآتي.

الجدول رقم(4_1): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
-العمل الفردي	-العمل الجماعي.
-الإدارة رقابية(البيروقراطية).	-الإدارة بالمشاركة.
-إصدار القرارات والأوامر.	-الشورى والإجماع.
-الجمود والثبات.	-المرونة والتغيير.
-تحقيق الأهداف.	-التركيز على نوعية وجود الأهداف.
-تعقب الأهداف وتوجيه اللوم.	-البحث عن الحلول للمشاكل .
-الغاية بالتحسين قصير المدى.	-التحسين طويل الأجل.
-عدم الثقة والشك.	-زرع الثقة بالعاملين.
-التركيز على المستويات الإدارية.	-التركيز على المؤسسة بأقل المستويات الإدارية.
-التمسك بالواقع خوفا من المخاطرة.	-الإبداع والابتكار والتجديد.
-التدفق العمودي (من أعلى إلى أسفل).	-التدفق الأفقي.
-إمكانيات ومهارات محددة.	-إمكانيات ومهارات عالية.
-التحكم والموافقة بالترهيب.	-التقويم الايجابي.
-نظام الحوافز ثابت.	-تطوير نظام الحوافز.
-المسؤولية الجزئية.	-المسؤولية الشاملة.

[1] قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة "، مرجع سبق ذكره، ص23.

[2] المرجع نفسه، ص 23.

-المسؤولية الفردية.	-المسؤولية الجماعية.
-الافتراض مسبقا بمعرفة متطلبات العميل.	-الاستماع للعميل لمعرفة احتياجاته.
- الجودة مسؤولية على إدارة الواحدة.	-الجودة مسؤولية الجميع.
-عمل التحسين مرة واحدة.	-التحسين المستمر للعمليات.
-إتباع معايير ثابتة لقياس مستوى الأداء.	-تعديل معايير الأداء ومراجعتها قصد تحسين مستوى الأداء.

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، بدون دار للنشر وط، مصر، 2001، ص156.

من الجدول رقم 4_1 نلاحظ أن هناك اختلافا واضحا بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة يتمثل في:

- ❖ الأهداف: في الإدارة التقليدية الاهتمام بتحقيق الأهداف فقط بينما في إدارة الجودة الشاملة تركز على جودة الأهداف؛
- ❖ طريقة العمل: في الإدارة التقليدية نجد العمل الفردي، المركزية، عدم المخاطرة، إمكانيات محدودة، نظام الحوافز ثابت، القيام بافتراضات لمتطلبات العميل، بينما في إدارة الجودة الشاملة العمل جماعي، اللامركزية، الإبداع والابتكار، مهارات عالية، تطوير نظام الحوافز، دراسة سلوك المستهلك؛
- ❖ المسؤولية: في الإدارة التقليدية نجد المسؤولية جزئية، المسؤولية فردية، تحديد مسؤولية الجودة على إدارة الجودة فقط، بينما في إدارة الجودة الشاملة المسؤولية شاملة، المسؤولية جماعية، والجودة مسؤولية الجميع؛
- ❖ الرقابة: في الإدارة التقليدية رقابة لصيقة، التحكم بالترهيب، إتباع معايير ثابتة لقياس مستوى الأداء، بينما في إدارة الجودة الشاملة رقابة ذاتية، التقويم الايجابي، تعديل معايير الأداء ومراجعتها قصد تحسين الأداء.

ثانيا_ أهمية إدارة الجودة الشاملة

تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة التي تتحقق من خلال تخفيض التكاليف المتمثلة في تقليل الأخطاء والتقليل في إعادة التشغيل وتقليل التأخير وكذا استخدام الآلات، مما ينعكس ذلك على الإنتاجية فتتحسن، والتي بدورها تسمح للمؤسسة بغزو الأسواق بمنتوجات ذات الجودة، وبسعر أقل مما يكسبها مركز تنافسي أفضل وضمان استمرارية في السوق مما يساعد ذلك على توفير أو خلق مناصب عمل أكثر، إلى جانب ذلك توجد عناصر أخرى تدل على أهمية إدارة الجودة الشاملة تتمثل في[1]:

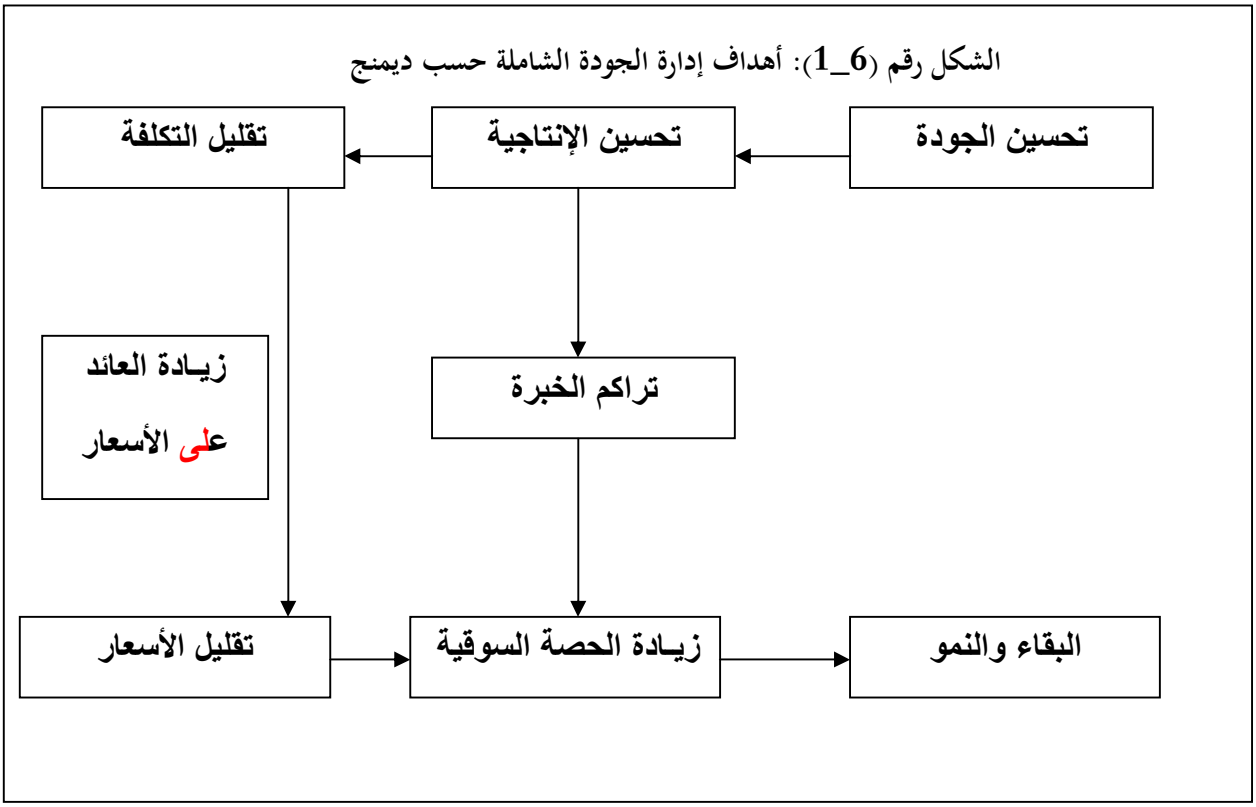
[1] نسرين محمد عبد المحمود، "العلاقة بين الإدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص ص 15-16.

- ❖ التركيز على حاجات العملاء والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات العملاء؛
- ❖ تحقيق الأداء العالي للجودة في المواقع الوظيفية وعدم اقتصارها على السلع والخدمات؛
- ❖ التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء؛
- ❖ تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات؛
- ❖ انحسار شكاوي العملاء وتقليصها، وبالتالي زيادة بنسبة الرضا لدى العملاء، مما يؤدي إلى تحسين صورة وسمعة المؤسسة في نظر مجتمع الأعمال، ونظر العملاء في السوق.

ثالثا_أهداف إدارة الجودة الشاملة

يمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمنج والموضحة في الشكل الآتي.

الشكل رقم (6_1): أهداف إدارة الجودة الشاملة حسب ديمنج



المصدر: قاسم نايف علوان،" إدارة الجودة الشاملة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 100.

من الشكل رقم 6_1 نلاحظ أن لإدارة الجودة الشاملة جملة من الأهداف تسعى المؤسسات التي تتبنى هذا المنهج تحقيقها تتمثل في:

- ❖ التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ؛
- ❖ وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة؛

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة[1]؛
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات ومستويات فعاليات المؤسسة؛
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة؛
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

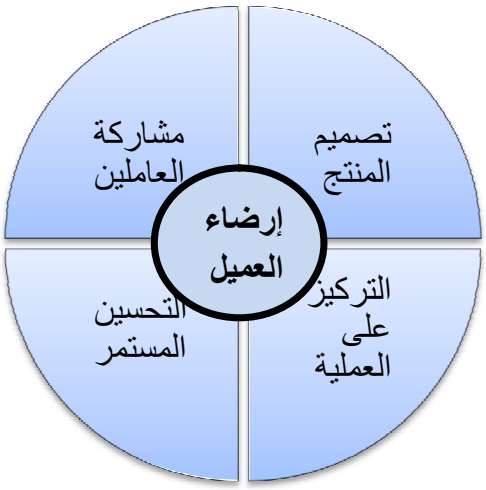
رابعا_مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك اختلاف حاصل حول عدد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولهذا سوف نستعرض الأكثر استخدما في الواقع[2]:

1_التزام الإدارة العليا: ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتجية واضحة المعالم للمؤسسة، وأهدافها كذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم[3]؛

2_التركيز على العميل: إن تلبية رغبات ورضا العميل يعني نجاح المؤسسة، ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له كما في شكل التالي الذي يوضح عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا العميل.

الشكل رقم(7_1): عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على العميل



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جحيم الطائي،" إدارة الجودة الشاملة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، بدون ط، الأردن، 2004، ص 330.

[1] قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 100.

[2] مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جحيم الطائي،" إدارة الجودة الشاملة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، بدون ط، الأردن، 2004، ص 330.

[3] موزاوي سامية، "إمكانية تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 55.

وكما هو موضح في الشكل رقم 7_1 فإن الهدف الرئيسي هو تحقيق رضا العميل، لأن رضاه يعني إقباله على السلعة أو الخدمة، الذي ينعكس على زيادة الأرباح[1] .

3_مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات، من خلال فرض التحسين ويشترك في تنفيذه العاملين على مختلف مستوياتهم، وبالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ قراراته وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات المتطورة بالمؤسسة[2]؛

4_مبدأ مشاركة العاملين: تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن العنصر البشري هو من أهم العناصر الأساسية، فهو الوسيلة الأساسية والأولى لتحقيق الجودة والتميز، وهو يتولى عملية القيادة والتنفيذ في المؤسسات بشكل أحسن، لذلك يجب معاملته كشريك أساسي وليس كأجير، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب ما يلي[3]:

- ❖ تأهيل وتدريب العاملين على تطبيق هذه المنهجية الجديدة في المؤسسة؛
- ❖ تبني سياسة الحوافز السليمة القائمة على التحفيز المادي والمعنوي؛
- ❖ تشجيع روح الإبداع والابتكار والتطوير المستمر؛
- ❖ روح التعاون والمشاركة بين الأفراد في المؤسسة.

5_مشاركة الموردين: تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستمرة وبناءه ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتوجات، ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية؛

6_معلومات التغذية العكسية: يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعلومات المطلوبة، في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة[4]؛

7_التحسين المستمر: هو فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه "التحسين المستمر"، ويمكن تعريف هذا الأخير بأنه

---

[1] مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جحيم الطائي، "إدارة الجودة السابقة"، المرجع نفسه، ص 330.

[2] ختيم محمد العيد، "إدارة الجودة الشاملة وإستراتجية المؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة مسيلة، 2009، ص12.

[3] عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار الوائل للنشر والتوزيع، بدون ط، الأردن، 2001، ص 52.

[4] قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000-"9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 95.

مجموعة الأفعال المؤداة داخل المؤسسة من أجل رفع الفعالية والمردودية للنشاطات قصد جلب منافع عديدة للمؤسسة[1].

المطلب الثالث: الأسس العملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة ذا أهمية بالغة كونه منهج انتقل به مؤسسوه من النظريات إلى إيجاد أرضية تمكن المؤسسات من تطبيقه والاستفادة من مزاياه، لذا من خلال هذا المطلب نتطرق إلى الأسس العملية التي ينبغي على المؤسسات الانتباه لها والمتمثلة في توفير المتطلبات الضرورية لتطبيق هذا المنهج في ضوء المزايا التي يحققها لها هذا الأخير في حالة تطبيقه وتوخي المعيقات والعقبات التي تحول دون ذلك.

أولا_متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

عدد الباحثون المهتمون بإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المتطلبات نذكرها في الآتي

1_متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند heizero : وهي تسعة عناصر تتمثل في:

1_1_دور القيادة الإدارة العليا للجودة الشاملة؛

1_2_التركيز على الأداء بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى؛

1_3_فهم متطلبات المستهلك وتحقيقها وتجاوزها؛

1_4_تحقيق الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة وليس من خلال أنظمة فحص الجودة؛

1_5_تصميم أنظمة وأساليب لتوفير الجودة في المنتوجات والخدمات؛

1_6_وضع برامج التطوير والتحسين المستمر لضمان الجودة الشاملة؛

1_7_تدريب الموظفين على أدوات جودة الشاملة؛

1_8_تقييم المدير من خلال قياسات الأداء الخاص بالجودة من خلال استخدام أساليب المراجعة؛

1_9_أن تنظر المؤسسة إلى أن جودة المنتوج سلاح تنافسي يؤثر في التصميم والعمليات والمخزون والجودة والصيانة والتدريب على التعرف الصحيح[2].

2_متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند كريديج 1994: وهي خمسة عناصر تتمثل في:

2_1_القيادة الملهمة؛

[1] الهلة سناء عائشة، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة 2009-2010، ص56.

[2] مهدي السمرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، بدون ط، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص99.

2_2_التزام الإدارة العليا والعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

2_3_تأكيد تشكيل فرق العمل؛

2_4_التصميم الفعال للسلع والخدمات؛

2_5_التركيز على العملية.

3_**متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب المعهد الأمريكي للجودة:** هي ثمانية عناصر أساسية والتي تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت إدارة الجودة الشاملة خدمية أو صناعية وهي:

3_1_دعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة الشاملة: يعتبر من أهم العناصر لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقرارا تطبيقها هو قرار استراتيجي، يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة، يهدف نشر وتطوير رؤية رسالة المؤسسة، ويتم هذا الدعم والتأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة[1]؛

3_2_التوجه بالمستهلك: العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء، فالعمل هو كل مجهودات المؤسسة لذا لابد من أن تعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة رضا العملاء، وتوقعاتهم وتغيرات في حاجات وأذواق العملاء؛

3_3_القيادة: تعني القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن واحد، تكون لديهم الرغبة والقدرة في انجاز الأهداف[2]؛

3_4_فرق العمل: إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، وطبيعة عمل الفريق تنصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهارتهم مكملة لبعضهم البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية؛

[1] ختيم محمد العيد، مرجع سبق ذكره، ص60.

[2] عبد الله منصور، رشيدة أوبختي، "أثر تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول استراتجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة يومي 10-11 نوفمبر2009.

3_5_خلق المناخ التنظيمي والثقافي الملائم: يتطلب التوجه بالجودة الشاملة إجراء تغيرات تمس في الثقافة والقيم السائدة على مستوى المؤسسة ككل، لذا وجب تعميم الثقافة التنظيمية بالمبادئ التي ترتكز عليها الجودة الشاملة عن طريق تبني خطة مدروسة لتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها وعاداتها لدى العاملين[1]؛

3_6_**التعليم والتدريب:** المتفحص بعناية لمختلف معايير إدارة الجودة الشاملة يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري، والحرص على أن يكون ذلك باستمرار من أجل الوفاء بمتطلبات المعايير والهدف منها ضمان القدرة على الإنتاج[2]؛

3_7_نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة: يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛

3_8_الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إن للمورد البشري أهمية كبيرة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ يدعو "ديمنج"إلى إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمر والمشاركة في وضع الخطط.

ثانيا_مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تحقق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يلي:

1_تعزز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما يحوي التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة ذات الجودة العالية للعميل وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف؛

2_يمثل تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة انجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛

3_التركيز المستمر على تحسين العملية، فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية[3]؛

4_زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالعملاء؛

---

[1] ميلود زيد الخير، حليس عبد القادر، "إستراتيجية التدريب وقف الدور التنظيمي الجديد"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني: استراتجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر أيام 10-12 نوفمبر2009.

[2] بن عيشاوي أحمد، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص 11.

[3] محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية، بدون ط، الأردن، 2005، ص ص 63-64.

5_إسهام الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير؛

6_تخفيض تكاليف الجودة وزيادة الربحية بسبب تقليل الأخطاء[1].

ثالثا_معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة نجد:

1_عدم توافر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة، وقد يشكل عائقا كبيرا للمؤسسات؛

2_التغيير الدائم للقيادة لا يمنع لإدارة المؤسسة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي القدرة على التنفيذ؛

3_الخلط بين مفهوم جودة المنتوج وبين إدارة الجودة الشاملة، ومن المعروف أن الفرق يظهر مدى اندماج فلسفة وإدارة الجودة الشاملة مع بنية المؤسسة؛

4_غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة، ويقصد بها القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المؤسسة وقطاعاتها بشكل شامل[2]؛

5_التأخير في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب؛

6_عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها؛

7_فقدان الثقة في المدير؛

8_سوء نظام المكافآت والحوافز؛

9_ضيق الوقت؛

10_وجود مقاومة للتغيير من الإدارة أو العاملين بسبب عدم نشر ثقافة الجودة؛

11_الاعتماد على خبراء الجودة أثناء تطبيق نظام أكثر من الاعتماد على العاملين داخل المؤسسة.

[1] عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة الإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون ط، الأردن، 2001، ص 60.

[2] محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، بدون ط، مصر، 2008، ص ص 203-204.

خلاصة :

من خلال ما تطرقنا إليه من هذا الفصل توصلنا إلى أن المنتج هو سلعة أو خدمة أو فكرة تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات معينة، وهو الواسطة التي تربط المؤسسة بالمستهلك مباشرة، وللمنتج عدة قرارات تكون على صلة بمراحل دورة حياته التي تشبه إلى حد بعيد دورة حياة الإنسان بدآ بمرحلة التقديم، فمرحلة النمو إلى أن تصل إلى مرحلة النضج وإذا لم تقم المؤسسة بالتدابير اللازمة والتعديلات الضرورية وما يلزم للحفاظ على هذا المستوى الذي وصلت إليه يمر منتوجها إلى المرحلة الرابعة والمتمثلة في مرحلة التدهور والذي يحتم عليها سحب هذا المنتوج من السوق.

وخلال هذه المسيرة تواجه المؤسسات العديد من المشاكل التي تتعلق بهدر الموارد، لذا يتوجب عليها استخدام أساليب فنية تمكنها من تقليص الفجوة بين ما كانت تخطط لفعله وما تحقق فعلا، من خلال وظيفة أساسية تتمثل في الرقابة والتي تعد عملية أساسية في المؤسسة، فهي ضمان استقامة النشاط الإنساني بوجه عام، فهي تشكل سير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة، كما أنها تكفل تقييم الأداء وتقويم الانحراف وتصحيح الأخطاء.

وفي الأخير إن الجودة لم تعد خيار أمام المؤسسة بل حتمية فرضتها التطورات الحاصلة في البيئة الأعمال، بما فيها زيادة الوعي لدى العميل الخارجي، واشتداد نطاق المنافسة الذي يتجاوز المحلية الى العالمية، لهذا زاد الاهتمام بها لضمان البقاء والاستمرار.

الفصل الثاني:

أثر الرقابة على تحسين جودة المنتوج

تمهيد:

لقد أضحى موضوع تسيير وضمان جودة المنتجات الصناعية و الرقابة عليها بمثابة القاسم المشترك لمختلف الاهتمامات الاقتصادية والإدارية لكافة الدول النامية والسائرة في طريق النمو، إذ يحضى بالعناية والاهتمام بقضية الرقابة على الجودة؛

كما أن عملية الرقابة على الجودة تتضمن الرقابة على المدخلات والمخرجات فهي تهتم بالوقاية ضد صنع سلع معينة بحيث يتم إنتاجها بطريق سليمة، وبالتالي لا ترفض باعتبارها أقل مستوى الجودة المطلوبة؛

ومن التطورات الأخيرة في ميدان الرقابة على الجودة إدخال الطرق الإحصائية والرياضية في عمليات الرقابة سواء بالنسبة للمواد المشتراة أو السلع المنتجة، فهذه الأساليب تؤدي إلى رفع وتحسين جودة المنتجات والتقليل من التكاليف، الشيء الذي يمكنها من الحفاظ على الحصة السوقية وكسب ولاء الزبون ؛

إن فكرة تكوين حلقات تحسين الجودة بدأ بشكله الفعلي في اليابان من خلال الندوة التي عقدت في عام 1961م لمواجهة المشكلات التي يعانيها مشرفي العمل للمنشآت الصناعية في اليابان،

وللتعرف أكثر على الرقابة على جودة المنتوج قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الرقابة على جودة المنتوج.

المبحث الثاني: آليات الرقابة على جودة المنتوج.

المبحث الثالث:حلقات الرقابة على الجودة.

المبحث الأول: ماهية الرقابة على الجودة المنتوج

تعتبر الرقابة على الجودة وظيفة مهمة وأساسية للمؤسسة، فمن خلالها يمكن قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المخطط له مسبقا، ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على كل من تطور التاريخي، مفهوم، وأهمية وأهداف الرقابة على جودة المنتوج.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة على جودة المنتوج

للرقابة على جودة المنتوجات دور هام وكبير في تحسين الجودة وبالتالي إرضاء العملاء، لذا مر تطور مفهوم الرقابة على جودة المنتوج بعدة مراحل تميزت بمتغيراتها البيئية .

أولا_التطور التاريخي للرقابة على الجودة

مرت الرقابة على الجودة بعدة مراحل عبر التاريخ نذكرها فيما يلي:

ظهرت الرقابة على الجودة بظهور الصناعة نفسها، فأثناء القرون الوسطى كان الحفاظ على الجودة مراقبا بدرجة كبيرة، وأصبحت عملية فنية منظمة بحلول القرن العشرين بعدما كبر حجم المؤسسات الاقتصادية، وقد كان مفهوم تخصص العمال أثناء الثورة الصناعية يتطلب من العامل القيام بجزء من العملية الإنتاجية وليس كل العملية، وبما أن المنتوجات المصنعة خلال تلك الفترة لم تكن معقدة فإن الجودة لم تتأثر كثيرا، لكن مع تزايد عدد المنتوجات وتنوعها وتعقد العملية الإنتاجية أدى ذلك إلى ضرورة فحص المنتوجات بعد التصنيع[1].

وفي عام 1924 طور شيوارت أساليب إحصائية من أجل رقابة الجودة في مؤسسة بيل للهاتف (Bell Téléphone)، وقام باقتراح خرائط لمراقبة تغيرات المنتوج، كما قام كل من دودج ورومنج وهما من نفس المؤسسة السابقة بوضع مجال لمعاينة القبول كتعويض عن الفحص الكامل. بعدها قام إيدوار ديمنج بسلسلة من المحاضرات عن الطرق الإحصائية المستعملة في عملية الرقابة على الجودة للمهندسين اليابانيين، وخلال السبعينات تطور المفهوم بظهور حلقات الرقابة على الجودة، وأثبتت نجاعتها باعتبارها طريقة مؤثرة على التكلفة كزيادة الإنتاجية والرفع من جودة المنتوجات، وأصبحت في الآونة الأخيرة تطبق في مختلف المؤسسات الصناعية والخدماتية الأمريكية والأوروبية والبريطانية وفي كوريا الجنوبية والبرازيل، وعلى أثر تطبيق هذه الحلقات تم التقليل من عدد الوحدات المعينة بنسبة 67%، وبذلك ظهرت الرقابة الشاملة على جودة المنتوجات مع استمرار استخدام الأساليب الإحصائية، وأصبحت وظيفة الرقابة على جودة المنتوج مهمة كل الأقسام والإدارات في

[1] دال بستر فيلد، الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم، المكتبة الأكاديمية، بدون ط، مصر، 1995، ص ص 27-28.

المؤسسة، كما أضحى من المهم اتخاذ الأساليب الكفيلة بالرقابة على جودة المنتوج قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية[1].

ثانيا_مفهوم الرقابة على الجودة

لقد تباينت الأفكار والمفاهيم بين المفكرين والباحثين لتحديد مفهوم شامل ودقيق للرقابة على الجودة، وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم:

عرفها جوران بأنها "عملية تنظيمية يمكن من خلال قياس الأداء الفعلي للنوعية بالمقارنة مع المعايير والمواصفات المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية على هذا التباين والانحراف".

وعرفها كابلن بأنها "مجموعة من الوظائف والأعمال التي تقوم بها المؤسسة لغرض انجاز الأهداف النوعية"[2].

كما عرفت أيضا بأنها "مدى الالتزام بإنتاج منتوج بالمواصفات والرسومات والتصميمات، فكلما كان تطابق بين التعميمات وخصائص الإنتاج الفعلي كلما كانت درجة الجودة عالية، وكلما انحرفت خصائص المنتوجات عن المواصفات المعيارية كلما انخفض مستوى الجودة[3].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الرقابة على جودة المنتوج هي "الاستخدام الأنسب للأساليب والأنشطة لتحقيق وتحسين جودة المنتوج، والتي تكمن أساسا في دقة المواصفات وحسن التصميم للمنتج، بناء على المواصفات المحددة سلفا لمقابلة المعنى الكامل لها مع الفحص الدوري لتحديد المطابقة ومراجعة الاستخدام لتوفير معلومات أو خدمة لمراجعة المواصفات إذا ما لزم الأمر ذلك، فالاستغلال التام لهذه الأنشطة يوفر أفضل منتج أو خدمة بأقل تكلفة مع ضرورة الاستمرار في تحسين الجودة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة على جودة المنتوج

إن للرقابة على جودة المنتوجات دور هام وكبير في تحسين الجودة ومحاولة إرضاء العملاء والمطابقة للتوقعات، ولها أهمية وأهداف كبيرة لذا تسعى المؤسسة الرشيدة إلى تحسين رقابتها على منتجاتها.

---

[1] عاشور مزريق، محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا الجزائر، العدد 02، ماي،2005 ص ص 253-254.

[2] خضير كاضم حمود، إدارة الجودة وفرصة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 102.

[3] فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات التكنولوجية(مدخل تكميلي تجريبي)، مكتبة الإشعاع، بدون ط، مصر، 1997، ص 375.

أولا_أهمية ارقابة على جودة المنتوج

لعملية الرقابة على الجودة فوائد عديدة منها داخلية ومنها الخارجية تكمن فيما يلي.

1_الفوائد الخارجية للرقابة على جودة المنتوج: تتمثل الفوائد الخارجية والتي تجنيها المؤسسة من عملية الرقابة على جودة منتجاتها في النقاط الآتية[1].

1_1_تساعد عملية الرقابة على الجودة على نشر الاطمئنان وتحسين العلاقة بين المورد وعملائه ومنحهم الثقة بأن المنتوجات الواردة منه ستكون بدرجة الجودة المطلوبة؛

1_2_تمكين المورد من تخفيض كمية المواد الهالكة والتالفة من خلال الرقابة على الجودة مما يحقق له وفرات يترتب عليها تخفيض في الأسعار التي يبيع بها إلى العملاء؛

1_3_توفر عملية الرقابة ووجود نظام دقيق للمراقبة بالمؤسسة على العميل القيام بالتفتيش الكامل على المنتوجات الواردة إليه وزيادة رضا العميل وولائه لمنتجات المؤسسة.

2_الفوائد الداخلية للرقابة على جودة المنتوج: تتمثل الفوائد الخارجية والتي تجنيها المؤسسة من عملية الرقابة على جودة منتجاتها في النقاط الآتية[2].

2_1_تساعد عملية الرقابة على الجودة في تحسين المنتوجات وتؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة؛

2_2_تساعد الرقابة على الجودة من تقليل التكاليف والذي يؤدي إلى انخفاض في أسعار المنتوجات، وبالتالي القدرة على المنافسة والذي يحقق زيادة في الأرباح وفي الحصة السوقية؛

2_3_وجود نظام واضح للرقابة على الجودة يمكن المؤسسة من توفير المعلومات الضرورية لإدارة العمليات لدى القائمين عليها، بحيث يقوم هذا النظام على افتراض أساسي أنه لكي تكون قادرا على حل مشكلة ما فإنه يجب أن تكون قادرا على رؤيتها أولا؛

2_3_يمكن نظام الرقابة على التعرف على أي انحراف أو عدم التطابق في الوقت المناسب، وهو ما يزيد من القدرة على التغلب عليه بسرعة وفعالية، وبالتالي تصبح أكثر تحكما وقدرة على منع حدوث مشكلات مماثلة في المستقبل.

[1] فريد كورتل، أمال كحيلة، الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 92.

[2] المرجع نفسه، ص 92.

ثانيا_أهداف الرقابة على جودة المنتوج

يمكن حصر أهداف الرقابة على جودة المنتوج في النقاط التالية:

1_التأكد من مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط له واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛

2_التأكد من فعالية نظام الجودة ومن تحقيق أهداف الجودة في ظل هذا النظام وتخفيض نسبة المعيب؛

3_المحافظة على درجة تطابق المنتوج النهائي لمواصفات التصميم الأصلية لتقليل عدد شكاوي العملاء؛

4_رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحقيق منتجات سليمة مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات والأرباح[1].

المطلب الثالث: أنواع الرقابة على الجودة

يمكن التمييز بين عدة أنواع للرقابة على جودة المنتوج وهي[2]:

1_الرقابة الداخلية (مراقبين داخليين) والخارجية (مراقبين وخبراء خارجيين) على الجودة؛

2_الرقابة على العمليات الإنتاجية، على المعدات والآلات، على المشتريات، وعلى المنتوجات النهائية؛

3_الرقابة على جودة النظام، وعلى الإجراءات، وعلى المستندات والوثائق الخاصة بالجودة ويتم تطبيق الرقابة على الجودة وفق المراحل التالية:

- ✓ **التخطيط**: من أهم وسائل التخطيط الموازنة التقديرية الإنتاج، حيث تضم الأهداف الموارد المتاحة والقيود؛
- ✓ **الإعلان والنشر**: وبعد إعداد الموازنة يتم توزيعها على مختلف الجهات المعينة بالرقابة؛
- ✓ **القياس والمقارنة**: بمعنى قياس النشاطات، تم مقارنتها بالمستويات التي تم تحديدها في الموازنة؛
- ✓ **التصحيح**: تقوم الإدارة المخصصة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد إبلاغها بالانحرافات الموجودة.

المبحث الثاني: مهام الرقابة على جودة المنتوج

تتطلب وظائف الرقابة على جودة المنتوجات، التأكد من مطابقة المواد الداخلة التي تبنى على أساسها عملية التصنيع والإنتاج، ومتابعة عملية الرقابة بضبط جودة عملية التشغيل للوصول إلى المنتوج النهائي، وهذا ما سنعرضه في هذا المبحث من خلال المطالب النقاط التالية: وظائف الرقابة على جودة المنتوج وأساليبها وكذا مسؤولية الإدارة فيها.

---

[1] Corbel bénard et marry, audit-qualité- interne démarche et techniques de communication, édition Afator, 2eme, 12 avis, 2000, p 08 .

[2] حسين علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999، ص ص 216-217.

المطلب الأول: وظائف الرقابة على جودة المنتوج

أصبحت الجودة اليوم تعني تحقيق صفر عيب، وفي إطار هذا المعنى لم تعد وظيفة الرقابة على جودة المنتوج من اختصاص جهة ما بل أصبحت مسؤولية ووظيفة كل عامل بغض النظر عن طبيعة عمله، لذا فوظائف الرقابة على الجودة عملية مراحلها متتالية وصولا إلى منتوج نهائي يتميز بالجودة كما يأتي شرحه.

أولا_تحديد مواصفات المنتوج

تتجسد جودة المنتوج من ناحية القيمة في مجموعة الخواص المحددة لمدى ملائمة المنتوج لتأدية الوظيفة المطلوبة منه كما يرغبها المستفيد النهائي وتشمل هذه المواصفات:

1_أوصاف محددة للمنتج كالأبعاد اللازمة والأوزان والأوصاف الدقيقة كالطول مثلا؛

2_أوصاف محددة للمواد المستخدمة في الإنتاج كالخواص الطبيعية والكيميائية والميكانيكية؛

3_الطريقة الواجب إتباعها في عملية الإنتاج حسب خصوصية كل منهما كتحضير معدن معين في درجة حرارة مناسبة قبل بداية عملية التصنيع؛

4_أسلوب القياس الواجب إتباعه لاختيار المنتوج أو المواد اللازمة له وكذا نوعية الأجهزة والأدوات الواجب استعمالها، والطرائق المستخدمة لضبطها وتوفير أدوات القياس والمعايرة[1]؛

5_تحديد مواصفات عملية التغليف، التعبئة، التخزين، والنقل لمختلف المنتوجات، كل حسب طبيعته وحجمه وشكله بكيفية نسهل عملية الاستهلاك أو الاستعمال أو الاحتفاظ.

وبالنظر إلى كل هذه الاعتبارات الواجب الأخذ بها تتجلى أهمية تحديد المواصفات، حيث أنها تمثل الوسيلة التي تمكن الأطراف المختلفة التي تتعامل مع المنتوج أو المواد من التفاهم شراء وبيعا وهو ما يتيح للمؤسسة المنتوجة ترقية منتجاتها لهذا لابد من توافر شروط مصاحبة لتحديد المواصفات وتشمل:

- ✓ الكتابة بأكثر من لغة وبطريقة واضحة لا تحتمل التأويل؛
- ✓ الشمولية بحيث لا تترك أي تفاصيل للاجتهاد؛
- ✓ إبعاد كل الإضافات الزائدة التي لا تتطلبها الجودة حتى يمكن تخفيض تكاليف وضع المواصفات؛
- ✓ توضيح الأرقام الترميزية المستعملة أو العلامات التجارية المستخدمة؛
- ✓ وضع تعليمات محددة للإنتاج أو الاستخدام أو الشراء والابتعاد عن كتابة الاقتراحات.

[1] عاشور مزريق، محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، ص 259.

كما أن المواصفات تتأثر بالعديد من العوامل والتي تتحدد داخل أكثر من دائرة أو قسم حيث نجد الكثير من الأقسام والإدارات تتقاسم المسؤولية في تحديد المواصفات كل من موقعه، لكن يجب التركيز على قيم التصميم المسؤول على وضع المواصفات وإصدارها بعد أخذ ملاحظات لجنة المواصفات بعين الاعتبار.

ثانيا_ضبط جودة المواد الداخلة

تعتبر مرحلة ضبط جودة المواد الداخلة إلى المصنع سواء كانت مواد أولية أو نصف مصنفة من المراحل الهامة في نظام إدارة الجودة، بهدف ضمان استخدام مواد ذات جودة مقبولة بسعر مناسب.

1_متطلبات ضبط جودة المواد الداخلة: وتتمثل في النقاط الآتية.

1_1_وضع المواصفات المناسبة للمواد المشتراة: تقسم المواد التي تقوم المؤسسة بشرائها لغرض بداية أو استمرار العملية الإنتاجية إلى قسمين هما:

- ✓ مواد لازمة لمنتجات المصنع التي يقوم حاليا بإنتاجها؛
- ✓ مواد لازمة للأغراض العامة والتي تطلب دائما بكميات كبيرة تستعمل في كل مراحل الإنتاج.

1_2_اتخاذ القرار المناسب بتوفير المواد: بعد إتمام عملية تحديد المواصفات، تجرى دراسة لمعرفة القرار المناسب لتوفير هذه المواد من حيث المصدر والسعر والجودة. وبعد الاستقرار في الرأي على مصر شرائها (موردين خارجيين أو تصنيعها داخل المؤسسة إذا كان المبدأ هو الاعتماد على القدرات الذاتية بدل البحث عن مورد خارجي)، وحينها يكون التركيز على ضبط جودة هذه المواد والأجزاء أمرا نسبيا لأنها تأتي من داخل المصنع، ومعروف تماما مستوى هذه المواد من حيث قيمتها وجودتها إلا في الحالات التي تستدعي إعادة الفحص والاختيار.

وعليه فإن الجهد الأكبر يجب أن يركز على المواد التي تصل من المزودين، إذ يبدأ التفكير في اختيار المورد المناسب وفق جملة من المعايير، كجودة المواد المستلمة، وسعر التوريد، ومدى قدرته على الالتزام لمواعيد التوريد وهذا يعني أن مستوى جودة المواد بالنسبة للموردين يكون عاملا هاما في اتخاذ قرار اختيار مصدر المواد المراد شرائها[1].

لذا يجب مراجعة سجلات التوريد السابقة كمعرفة مستويات الجودة المختلفة للمواد التي اشتريت من مصادر الشراء المختلفة، وعند الضرورة كحالات الإنتاج على أساس الطلبيات يرسل مع أمر الشراء قائمة

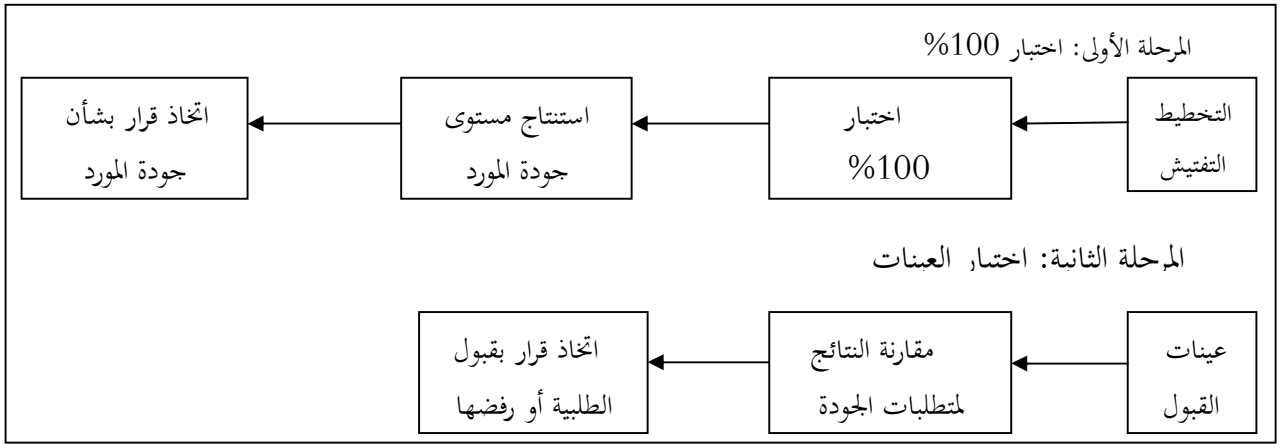
[1] عاشور مزريق ومحمد غربي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

لمتطلبات الجودة المطلوبة للمواد المجمع شرائها حتى يعرف المورد ما هو المستوى المطلوب الذي يجب أن تصل إليه منتجاته.

1_3_انتقاء الطرائق المناسبة لاختيار المواد واستلامها: بعد إرسال أوامر الشراء إلى المورد الذي وقع عليه الاختيار يعمل على إرسال عينات إلى المصنع قبل أن يبدأ في الإنتاج بكميات كبيرة لتجرى عليها الاختبارات اللازمة والتأكد من مطابقتها لمتطلبات الجودة ويتم إعلام المورد بالملاحظات والتحفظات، لتكون مرشدا له قبل بداية التصنيع والإنتاج؛

1_4_بمجرد بداية عملية التوريد تجرى اختبارات كلية على الطلبات الأولى، أي تفتيش كل الوحدات الواردة، حتى يمكن تقدير مستوى جودة المواد الداخلة، وبعدها يمكن إتباع نظم عينات القبول المختلفة لاختبار باقي الطلبيات القادمة من نفس المورد، ويمكن توضيح الخطوات التي تتبع قبول المواد في المرحلة الأولى والاختبار الكلي(100%) وكذا المرحلة الثانية وهو اختبار العينات[1]، كما هو موضح بالشكل التالي.

الشكل رقم (1_2): مراحل وخطوات قبول المواد الداخلة.



المصدر:عاشور مزريق، محمد غربي"تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد2، ماي 2005، ص263.

وخطوات كما يأتي بيانه.

✓ ففي المرحلة الأولى (اختبار 100%): أي في البداية تفتيش المواد الأولية واختبارها من كل الجوانب للوصول إلى مستوى جودة المواد واتخاذ قرار بشأن جودة المواد؛

[1] عاشور مزريق ومحمد غربي، مرجع سبق ذكره، ص262.

- ✓ وبداية من المرحلة الثانية من عمليات التوريد، يمكن الحكم على الجودة بأخذ عينات القبول ومقارنة النتائج المتوصل إليها لمتطلبات الجودة للتأكد من مدى التزام المورد بمتطلبات الجودة في المواد التي يسري توريدها،وفي أخير يتم اتخاذ قرار بقبول الطلبية أو رفضها؛
- ✓ قد المؤسسة تلجا إلى إتباع أسلوب ثالث في عملية الانتقاء وهو عدم إجراء أي تفتيش للموارد الواردة، ويكون هذا حالة أخذ انطباع جيد عن المورد، وفق التعامل السابق معه ومدى حرصه على الإيفاء بمتطلبات المؤسسة، وبلوغ المعاملة التجارية درجة الثقة والوفاء تحول دون المرور بالمرحلتين الأولى والثانية من عمليات الاختبار والتفتيش، إلا أنه يستحسن التأكد من مدى نجاعة إحدى هذه الطرائق قبل المباشرة بالتنفيذ.

2_ضبط الجودة أثناء التشغيل: إن ضبط الجودة أثناء التشغيل هي الجزء الأساسي في سلسلة عمليات الضبط الشامل لجودة الإنتاج، فهو يشمل الضبط أثناء العمليات الإنتاجية المقبلة، ومقارنة المواصفات الفعلية بالمواصفات الموضوعة من قبل والعمل على اكتشاف الانحرافات وتداركها باستبعاد المنتوجات المعابة التي تكشف أثناء المراحل الأولى للعملية الإنتاجية حتى لا تظهر في المراحل النهائية، كما يجب أن تركز برامج ضبط الجودة أثناء التشغيل على عدد كبير من الجوانب المؤثرة التي من شأنها التأثير على جودة التشغيل[1].

3_ضبط جودة المنتوج النهائي: تأتي مرحلة ضبط جودة المنتوج النهائي بعد أن يكون قد تم إنتاجه، وحين التأكد من التنفيذ السليم والضبط الجيد للمواد الداخلية، والتحكم في الجودة أثناء التشغيل، وتختلف الطريقة المستخدمة في الضبط تبعا لدرجة الجودة المطلوبة في المنتوج، إذ كلما تعلق استخدام المنتوج بسلامة الأفراد زاد التركيز في عملية الضبط والرقابة إلى أن يصل التفتيش الكلي، وعدا ذلك تستخدم عينات القبول للتفتيش على جودة المنتوج النهائي واستخدام خرائط العيوب وخرائط نسبة العيوب تشمل:

3_1_ضبط جودة التغليف والتعبئة والتخزين: تحدد المواصفات الفنية عن طريق تعبئة المنتوج وتغليفه بمراعاة طبيعة ومكونات المنتوج، حجمه، شكله، وحجم استعماله ودرجة خطورته حتى لا يتأثر بالعوامل الطبيعية كالحرارة والرطوبة أثناء الشحن، النقل، التفريغ والتخزين، إذ كل من هذه العوامل قد تحول دون حفاظ المنتوج على الخصائص والمكونات التي تميزه دون غيره وتبقيه صالحا للاستعمال والاستغلال، ولابد أن يكون هناك

[1] عاشور مزريق، محمد غربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 263-264.

اختبارا يجرى على المنتوج بعد تغليفه باستخدام نظام العينات أو التفتيش الكلي على حسب طبيعة المنتوج وذلك للتأكد من جودة التعبئة والتغليف.

3_2_مراقبة جودة المنتوج بعد البيع والاعتمادية: انطلاقا من تعريف الجودة المعبر عنها بمجموعة الخصائص التي تحدد مدى ملائمة المنتوج لأداء وظيفته بشكل لائق ومقبول، وتختلف هذه الخصائص من حيث النوع والقيمة والعدد، وتؤثر فيها العديد من العوامل والظروف، وعلى هذا الأساس فإن الاعتمادية "هي مجموعة خصائص المنتوج المتصلة بكيفية أدائه لوظيفته خلال الاستعمال، وإلى أي مدى يمكن أن يصمد ويبقى مشتغلا حتى ينهار أو يتعطل؟ وما هو الزمن الذي يمر حتى يتوقف المنتوج عن أداء وظيفته؟" فهي مقياس للمنتج للتأكد من مدى أدائه للوظيفة التي وجد من أجلها يشكل جيد في ظروف الاستعمال العادية ولمدة زمنية محددة[1].

المطلب الثاني: أساليب الرقابة على جودة المنتوج

للرقابة عدة أساليب ووسائل وأدوات رقابية، وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها، وفي مقدمتها الأداء الفعلي ونتائجه، وتتمثل هذه الأساليب الرقابية فيما يلي.

أولا_أسلوب الفحص الكامل (100%)

يقصد به فحص جميع المنتجات، ويدعى فحص 100%، ويستلزم إيجاد طريقة دقيقة لقياس جودة المنتج ومقارنتها بمعايير الجودة الموضوعة،وبهذه الطريقة يتم فرز الوحدات المعيبة عن الوحدات الصالحة، ولكن غالبا لا يتخذ أي إجراء تصحيحي بحق الوحدات المعيبة على الرغم من استخدام أجهزة إلية حديثة في عملية التفتيش، ويعتمد فحص المنتج في هذه الحالة على الرأي الشخصي للفاحص في عد المنتج أما صالحا أو تالفا، ومن الناحية العملية فان عملية الفحص الشامل لجميع المنتجات يعد أمرا نادرا لأنه ينطوي على عدد من السلبيات أهمها:

- ✓ اعتماد الرأي الشخصي كأساس لاتخاذ القرار؛
- ✓ عدم وجود إمكانية اتخاذ الإجراء التصحيحي على معظم الوحدات المعابة؛
- ✓ عدم ملائمة هذا الأسلوب لبعض المنتجات ضمن ما يسمى باختبار التدمير أي إتلاف أو إفساد المنتوج كله؛

[1] عاشور مزريق، محمد غربي، مرجع سبق ذكره، ص 263-264.

- ✓ يتولد عن هذا الأسلوب أحيانا رفض بعض الوحدات الصالحة؛
- ✓ ارتفاع تكلفة الفحص بالنسبة للوحدة في حالة عدم اكتشاف وحدات معابة، كما أن الفحص لكل الوحدات يتطلب جهدا ووقتا مما يعني ارتفاع التكلفة[1].

ثانيا_أسلوب الفحص الإحصائي

حيث يتم اختيار عينات بصورة عشوائية، ومن ثم التأكد من مطابقة تلك الوحدات المنتجة للمواصفات المحددة مسبقا، ولذا تكون النتيجة صائبة نسبيا مقارنة بالفحص الكامل[2]. وتنقسم الأساليب الإحصائية للرقابة إلى[3]:

1_أسلوب عينات القبول: يعد استخدام العينات أحد أساليب الإحصاء الاستدلالي الذي يوضح خواص المجتمع الإحصائي وموصفاته، والوصول إلى قرارات تتعلق بالحكم على هذا المجتمع بشكل عام، ومن الأساليب المستخدمة في شكل واسع في مجال الرقابة على الجودة؛

يعتمد أسلوب العينات على نظرية الاحتمالات اعتمادا كبيرا، حيث يعمل هذا الأسلوب على اكتشاف الأسباب المؤدية إلى الانحراف من أجل وضع العلاج التصحيحي لها وتفادي إنتاج وحدات معابة، ويتم الفحص وفقا لهذه الطريقة بأخذ عينة من الإنتاج فإن وقعت انحرافاتها في إطار حدود التجاوز المحددة مابين الحد الأعلى والحد الأدنى، لتكون العينة عندئذ مقبولة ومن ثم تقبل كمية الإنتاج كلها، أما إذا زادت الانحرافات عن حدود التجاوز أصبحت العينة غير مقبولة المواصفات، ويتم التحري عن أسباب تلك الانحرافات واكتشافها واتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب، ويجب أن تكون العينة غير متميزة وممثلة للإنتاج الكلي تمثيلا تاما؛

2_أسلوب الرقابة على العملية الإنتاجية: يرتكز هذا الأسلوب على فحص عينات من الإنتاج أثناء التشغيل الفعلي للعملية الإنتاجية، مما يسمح بالحكم على درجة ضبط العملية الإنتاجية وذلك بالمطابقة بين مواصفات السلعة المنتوجة والمواصفات المحددة مسبقا؛

[1] خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 60.
[2] مأمون الدراركة، مرجع سبق ذكره، ص 112-113.
[3] دال بستروفيلد، مرجع سبق ذكره، ص 543-544.

3_**أسلوب الخرائط الإحصائية:** تعتبر أداة بيانية وإحصائية ومؤشرا هاما لتحديد المستوى العام للجودة، إذ تساهم في معرفة طبيعة الانحراف في مستوى الجودة في أي عملية إنتاجية وذلك عن طريق تحديد الخط المركزي ومدى الرقابة الأعلى والأدنى؛

4_استخدام أجهزة الكمبيوتر في الرقابة على الجودة: تقوم أجهزة الكمبيوتر بدور أساسي في وظيفة الجودة، ذلك لأنها تنفذ عمليات وحسابات معقدة بدقة وسرعة فائقة كما يمكن برمجتها لمراقبة العمليات الإنتاجية لاختبارها وتحليل البيانات لكتابة التقارير أو لتخزين المعلومات الخاصة بالرقابة ثم استخراجها ويساهم الكمبيوتر في مراقبة الجودة وفق ما يلي[1]:

4_1_جمع المعلومات والبيانات باختلاف مصادرها وتحليلها لإعداد التقارير الخاصة بالمعلومات الهامة؛

4_2_التحليل الإحصائي للبيانات وفق برامج الكمبيوتر الخاصة بالطرق الإحصائية؛

4_3_مراقبة العمليات إحصائيا وقياس الانحرافات لضمان بقاء متغيرات العملية الإنتاجية ضمن الحدود المقبولة؛

4_4_الفحص والاختبار الأوتوماتيكي، مما يساهم في تحسين جودة الاختبار وتقليص تكاليفه؛

4_5_تصميم نظم وبرامج الجودة التي من شأنها تحسين مستوى جودة المنتوجات؛

4_6_إن الاستخدام الكفء للكمبيوتر يساهم في تحسين الجودة ولكنه غير كاف فمن أهم العوامل الواجب اعتمادها في تحسين الجودة تخفيض تكاليف الجودة.

المطلب الثالث: مسؤولية الإدارة في نظام الرقابة على جودة المنتوج

هناك جملة من المهام تقع على عاتق الإدارة في نظام الرقابة على جودة المنتوج تتمثل في مراقبة التصميم، مراقبة جودة الموارد الواردة، الرقابة على العمليات، رقابة معدات الفحص، القياس والاختيار، وضع التفتيش والفحص، رقابة السلعة غير المطابقة للمواصفات، مراقبة سجلات الجودة، وفيما يلي عرض لكل مهمة.

1_مراقبة التصميم: هي من مهمة قسم الهندسة الذي يقوم بوضع إجراءات موثقة لمراقبة تصميم السلعة، والتحقق من استيفائها للشروط المحددة، ويمر التصميم بالخطوات الآتية[2]:

[1] دال بستروفيلد، الرقابة على الجودة، مرجع سبق ذكره ص 555-556.

[2] قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص185.

1_1_تخطيط التصميم والنمو: يجب على قسم الهندسة تخطيط وتوثيق نمو مشروع، حيث يراجع خطة المشروع ويصادق عليها من طرف أشخاص موظفين؛

1_2_السطح التقني والمؤسساتي: يقوم قسم الهندسة باستلام كافة المواصفات المناسبة من العملاء من قسم التسويق بالإضافة إلى المقاييس المشروطة من الخارج؛

1_3_مدخل التصميم: يطلب من قسم الهندسة ضمان عملية موثقة تستوجب التقصي حول كافة الشروط المنوطة بالتصميم أو أي شروط يمليها العميل؛

1_4_مراجعة التصميم: يضمن قسم الهندسة _مع تطور التصميم_إجراء مراجعات موثقة لتصميم من أشخاص مختصين؛

1_5_مخرج التصميم: يضمن قسم الهندسة توثيق التصاميم بشكل يسمح بتحديد شروط قبول الفحص، ويصادق عليها من قبل مدير الهندسة قبل إصدارها؛

1_6_التحقق والتثبت من التصميم: يخضع التصميم لعملية تثبت من قبل موظفي قسم الهندسة للتحقق من استيفائه لشروط خطة التصميم، وقبل إتمام إصدار التصميم يمر على مراجعة موثقة من أجل ضمان أدائه حسب مواصفات العميل؛

1_7_تغيير التصميم: تخضع التغيرات اللاحقة بالتصميم إلى مراجعة رسمية لضمان مرورها على الأطراف المعنية بخطة التصميم الأصلية، ويقوم مدير قسم الهندسة بتحديد الأطراف المعنية حتى ولو كان التغير طفيفا.

2_مراقبة جودة المواد الواردة: يجب على الإدارة المختصة إعلام إدارة المشتريات بالخصائص التي يجب أن تتوفر في المواد الموردة، أي تقوم بالتوصيف الواضح والدقيق لهذه الخصائص والصفات التي بدورها تقوم بنقل هذه المواصفات والخصائص المرغوبة في جودة المواد إلى الموردين، ويجب على الجهات المختصة أن تعطي اهتماما خاصا للتعبير عن الجودة حتى يتمكن المورد من فهمها والقيام بتوريدها، وتوجد عدة طرق للتعبير عن مستوى الجودة المطلوبة وتتمثل فيما يلي[1]:

[1] قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره.ص 186.

2_1_الرتب: إذا توفرت في السلعة مجموعة من الخصائص والمميزات فإنها سوف تصنف داخل رتبة معينة، فمثلا هناك ما يقارب 13 رتبة أساسية لسلعة (القطن) والتي تحدد حسب البياض ودرجة الرطوبة، ومدى وجود شوائب...؛

2_2_الخصائص الطبيعية والتجارية: كثيرا ما يعبر عن جودة السلعة موضوع الشراء بخصائصها الطبيعية والكيميائية مثل نسبة الدهون أو الأحماض؛

2_3_المعايير التجارية والصناعية: المعيار التجاري أو الصناعي عبارة عن وصف كامل لمستوى الجودة الذي تتمتع به السلعة موضوع الشراء؛

2_4_خصائص الأداء: أي المجال والظروف التي تستعمل فيها هذه السلعة والغرض الذي يتم من أجله شراؤها، أي أن المشتري لا يحدد تركيب السلعة ومكوناتها بل يحدد بدقة خصائص الأداء المطلوبة في السلعة الموردة؛

2_5_الرسوم الهندسية: تستخدم هذه الطريقة لتحديد مستوى الجودة لبعض السلع التي تكون مقاساتها وأبعادها على درجة عالية من الأهمية؛

2_6_العينات: حيث يقوم المشتري بتقديم عينة من السلعة التي يريد شراءها ويطلب من المورد كمية معينة بنفس الجودة التي تحويها العينة المقدمة[1].

كما يجب على الإدارة القيام بإجراءات لتفتيش وتخزين ومعالجة والحفاظ على المواد في حال انتهاء صلاحية هذه المواد لسبب ما، فيجب عزلها وتحديدها وإبلاغ العميل بذلك.

3_الرقابة على العمليات: على الإدارة تخطيط العمليات الإنتاجية ذات التأثير على الجودة وتوفير ضمانات للحفاظ على الجودة أثناء تنفيذ تلك العمليات، أي أن العمليات تتم في ظروف مضبوطة وينبغي على الإدارة التأكد من توفر المتطلبات الآتية[2]:

3_1_تحديد العمليات وتعيين مسؤول عن كل عملية؛

3_2_توفير المستندات اللازمة لكل عملية؛

3_3_التحقق من أن نظام الجودة يطبق بفعالية؛

---

[1] فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب، دون بلد النشر، 1997، ص ص 499-500.

[2] علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

3_4_أخذ نتائج رقابة كأساس لتطويرها باستمرار.

4_رقابة معدات الفحص، القياس والاختيار: ينبغي مراقبة الأجهزة والمعدات الخاصة بالتفتيش والاختبار والقياس بشكل مستمر بغرض التحقق من سلامة نتائجها ودقتها، لذلك فمن الضروري وجود نظام لضبط جودة المعدات المستخدمة في عمليات الفحص والقياس ومعايرتها دوريا ومن أجل ضمان هذه الرقابة يتطلب ذلك ما يلي:

4_1_حصر جميع معدات التفتيش، القياس، والاختيار؛

4_2_التحقق من درجة الدقة لكل جهاز مستخدم في رقابة الجودة؛

4_3_الاحتفاظ بالسجلات لبيان حالات الفحص والاختيار والقياس[1].

5_وضع التفتيش والفحص: عند الانتهاء من عملية فحص السلعة يجب أن توضع عليها علامة فحص قد تكون هذه العلامة: دمغة، رقعة، بطاقة أو قرص، ويجب عزل السلعة التي لا تستوفي شروط التفتيش أو الفحص عن باقي المواد، وترافق علامات الفحص جميع مراحل العملية الإنتاجية.

6_رقابة السلعة غير المطابقة للمواصفات: عند ثبوت عدم التطابق لسلعة مع المواصفات المطلوبة يجب عزلها ووضع علامة تحضر استعمالها، ويجب أن تدون حالات عدم المطابقة مع تقييم السلعة وطريقة التخلص منها، كما يجب إخطار جميع الأطراف التي يهمها مسألة عدم المطابقة[2].

7_مراقبة سجلات الجودة: تقوم الإدارة بحفظ السجلات الخاصة بالتدابير الصحيحة، مراجعة الإدارة العامة، مراجعة التصميم، السلع غير المطابقة للمواصفات، التفتيش والفحص، ومطابقة السلعة، كما يجب توثيق وحفظ السجلات لتدعيم العقود مع العملاء وتسهيل الإطلاع عليها وحفظها لمدة معقولة.

لتفعيل رقابة الجودة تعتمد المؤسسة على أدوات إحصائية وتقنيات علمية تسهل من اكتشاف العيوب وتصحيحها، وفي إطار الرقابة على الجودة تقوم المؤسسة برقابة دورية لنظام الجودة من خلال المراجعة[3].

---

[1] فرانكلين أوهارا، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، دليل ISO 9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1999، ص 204.

[2] المرجع نفسه، ص 204.

[3] قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 146.

المبحث الثالث: آليات تحسين الرقابة على جودة المنتوج

لتفعيل الرقابة على الجودة تعتمد المؤسسة على أدوات إحصائية وتقنيات علمية، تسهل من اكتشاف العيوب وتصحيحها، وسنركز في هذا المبحث على بعض التقنيات الإحصائية الأكثر استعمالا في هذا المجال.

المطلب الأول: حلقات الجودة ودورها في تحسين الرقابة على جودة المنتوج

إن حلقات الجودة هي إحدى الأساليب التي ساهمت في تطوير العديد من المؤسسات خاصة اليابانية باعتبار أن مهمتها الأساسية هي إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تصادف المؤسسات.

أولا_الفرق بين حلقات الرقابة على الجودة وفرق العمل

قبل تطرق إلى مفهوم حلقات الرقابة على الجودة يجب أن نذكر بالفرق الذي بينها وبين فرق العمل فهناك الكثير ممن يخلطون بين حلقات الرقابة على الجودة وفرق العمل، فبالرغم من وجود أوجه الشبه بينهما إلا أنهما يختلفان في بعض النقاط، ويمكن إبراز أوجه الاختلاف في الجدول التالي.

الجدول رقم (2_1): الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل

عنصر المقارنة	فرق العمل	حلقات الرقابة على الجودة
شمولية العمل	تكلف بانجاز عمل ومهمة كاملة	تكلف بانجاز مسألة صغيرة نسبية
صفة العمل	إجبارية	تطوعية
السلطة	تتخذ قرارات تنفيذية	سلطته استشارية
الديمومة	تبقى طيلة حياة المشروع	تنتهي بمجرد انتهاء مدتها
العضوية	ثابتة	متغيرة
الأعضاء	متجانسون	لا يوجد تجانس من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري
طابع العمل	إداري	فني
الركيزة الأساسية لها	ترتكز على فكرة العمل الجماعي	تعتبر بمثابة أداة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي
العدد	محدد من 5الى 12 عضو كأقصى تقدير	غير محدد
الأفكار	كلها تأخذ بعين الاعتبار	الكثير منها يهمل
الحلول	تعتمد على تقنيات وأدوات الجودة الشاملة	ليس لها توجه معين

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي " مفاهيم إدارية حديثة " دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 141.

من خلال الجدول رقم (1_2) يمكن ملاحظة أن فرق العمل ينظر إليها من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فكل الإدارات والأقسام عبارة عن فرق عمل يتطلب عملها بشكل جماعي، كسر الحواجز الإدارية، وهي تقوم بدورها على مجموعة من المبادئ نذكر منها:

- ✓ شعار الجميع هو العمل بروح الفريق؛
- ✓ وضع أهداف مشتركة وسعي إلى تحقيقها جماعيا؛
- ✓ المصلحة العامة فوق مصلحة الفرد؛
- ✓ لا مجال للتنافس الفردي بل تكون هناك منافسة جماعيا.

في حين أن حلقات الرقابة على الجودة هي جماعات تطوعية يمكن أن تتشكل في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة، هدفها الأساسي هو العمل الجماعي من اجل حل المشاكل وتحسين الجودة باستمرار.

ثانيا_ماهية حلقات الرقابة على الجودة

تعرف حلقات الرقابة على الجودة بأنها "مجموعة صغيرة تضم من خمسة إلى اثنتي عشر متطوع يلتقون بصفة دورية لمناقشة المشاكل المتعلقة بالجودة في مجال اختصاصهم"[1]، ينتمون إلى نفس الوحدة أو الورشة أو المصلحة ولديهم اهتمامات مهنية مشتركة يشرف عليها أقرب مسؤول مباشر في الهيكل التنظيمي، ولقد ظهرت هذه الحلقات في اليابان في سنة 1961 م على يد أحد رواد الجودة وهو الياباني ايشيكاوا، حيث قام باقتراح تأليف أو تشكيل مجموعات صغيرة من العمال مهمتها التعرف على المشكلات المتعلقة بمجال عملهم، ومن هنا كان الانطلاق الفعلي لحلقات الرقابة على الجودة في المؤسسة[2].

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة صغيرة من الأفراد في مجال العمل ذاته أو ممن يقومون بأداء العمل ذاته، يجتمعون بشكل طوعي لمدة ساعة واحدة في الأسبوع، وبشكل منتظم ليتعرفوا على مشاكل العمل ويعملوا على تحليلها وإيجاد الحلول لها، ومن ثم عرض هذه الحلول على الإدارة وتنفيذها في حالة الموافقة، ومراقبة عملية التنفيذ، وذلك بهدف التطوير المستمر لأدائهم الكلي، وإثراء حياتهم الوظيفية"[3].

---

[1]GERD F.Kamisk et George peter brawn, management de la qualité de Ai Zed Masson paris France 1994 P 86.

[2]Gerard Bragalin, management industriel et logistique , 2eme économie e, paris, France, 1996 p 572.

[3]العيهار فلة، دور الجودة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 28.

تأسيسا لما سبق ذكره من المفاهيم السابقة لحلقات الرقابة على الجودة يمكن الخروج ببعض الخصائص المتمثلة في النقاط الآتية[1]:

- ✓ تتسم بالعمل الجماعي وروح الفريق؛
- ✓ يتشكل تطوعيا من طرف الأفراد وليس إجباريا؛
- ✓ قيادة هذه الحلقات يتولاها أحد أعضائها؛
- ✓ تناقش المواضيع ذات التأثير المباشر على الجودة؛
- ✓ اعتمادها على المورد البشري في الرقابة على الجودة.

ثالثا_أهمية وأهداف حلقات الرقابة على الجودة

يركز الإداريون حاليا على الجودة وعلى التحسين المستمر في تقديم منتجات أو خدمات مميزة تنال رضا العملاء لذلك اتجهوا إلى تكوين وتطوير أنظمة وتحديد معايير لقياس الأداء وتطويره ومن أهم البرامج برامج حلقات الجودة نظرا للأهمية التي تكتسيها والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها جراء استخدام حلقات الجودة.

1_أهمية حلقات الرقابة على الجودة: تكمن في الأوجه التالية[2]:

1_1_مساهمة حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة باعتباره أعظم أصولها؛

1_2_اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وأهدافها؛

1_3_تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق، وتشجيع العمال على حل مشاكلهم ذاتيا وبطريقة منظمة؛

1_4_تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمات القيادية لهم؛

1_5_تشجيع العمال على الإبداع وزيادة قدراتهم؛

[1] سعد صادق البحيري، إدارة التوازن والأداء، الدار الجامعية، بدون ط، مصر، 2004، ص 73.

[2] فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، ظافر للطباعة، بدون ط، مصر، ص 103-104.

1_6_تميز الشركات اليابانية عن غيرها خاصة الأمريكية منها، كونها تعتمد على المورد البشري لعنصر فهال في الرقابة على الجودة وإشراكه في حل المشاكل بالاعتماد على المشاركة وقيادة وجهات النظر عملية تحسين جودة المنتوجات والعمليات وتحقيق رضا العميل[1].

2_أهداف حلقات الرقابة على الجودة: حددت النقابة اليابانية للمهندسين والعلماء أهداف حلقات الجودة تتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(2_2): أهداف حلقات الجودة

<table>
<tr><td></td><td colspan="3">تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة</td><td></td></tr>
<tr><td>تحسين مرافق العمال إزاء المشاكل المطروحة</td><td colspan="2">تحقيق درجة أعلى من رضا العمال</td><td>ارتفاع الروح المعنوية للعمال</td></tr>
<tr><td>تحسين جودة المنتوج</td><td colspan="2">رفع مستوى الجودة</td><td>تحسين السلامة المهنية</td></tr>
<tr><td>تحسين طرق حل المشاكل</td><td>تخفيض الوقت الضائع</td><td>تخفيض المصروفات</td><td>تدعيم العمل روح الجماعي</td></tr>
<tr><td>تماسك التنظيم</td><td>زيادة الرغبة في مشاركة العمال</td><td>تخفيض معدلات الغياب</td><td>تخفيض حالات التذمر</td></tr>
<tr><td>علاقة إنسانية أعظم</td><td>تطوير شخصية العمال</td><td>توفير فرص جيدة للتعلم</td><td></td></tr>
<tr><td>تصعيد درجة وعي العمال بمشاكل الجودة</td><td>تحسين بيئة العمال</td><td>زيادة ولاء العمال</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرار وحل المشاكل</td><td></td><td></td></tr>
</table>

المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل إجارة الجودة الشاملة: دار الكتاب، دون بلد النشر،1997، ص 513

من الشكل رقم (2_2) نلاحظ أن أهداف حلقات الرقابة على الجودة تتلخص في ثلاثة أقسام كما يلي:

2_1_أهداف متعلقة بالعمال تتمثل في: تحقيق درجة أعلى من رضا العمال، ارتفاع الروح المعنوية للعمال، تحسين السلامة المهنية، تدعيم روح العمل الجماعي، علاقة إنسانية أفضل، تطوير شخصية العمال، توفير فرص جديدة للتعلم، زيادة ولاء العمال، زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرار؛

[1]Ilan lu charron et sabine sépari, organisation et gestion d'entreprise 2 eme editioneddumondparis, France, 2001, p 278-278.

2_2_أهداف متعلقة بحل المشاكل حيث تتمثل في: تحسين مرافق العمال إزاء المشاكل المطروحة، تحسين طرق حل المشاكل، تخفيض الوقت الضائع، تخفيض المصروفات، تخفيض معدلات الغيابات، تخفيض حالات التذمر، تصعيد درجة وعي العمال بمشاكل الجودة؛

2_3_أهداف تتعلق بتطوير المؤسسة تتمثل في: تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة، تحسين جودة المنتوج، رفع مستوى الجودة، تماسك التنظيم، تحسين بيئة العمل.

ثالثا_الأساليب المستخدمة في حلقة الرقابة على الجودة

من بين الأساليب العلمية المستخدمة في حلقات الجودة نذكر الأساليب التالية:

1_أسلوب العصف الذهني: هو أسلوب لتوليد الأفكار الإبداعية، من خلال إتاحة الفرصة لكل مشارك لإخراج فكرة أو أكثر حول المشكلة المطروحة بعد عرضها على المجموعة ككل، ثم يجري استبعاد بعض الأفكار والتركيز علي بعضها الآخر مع الاهتمام بمشاركة المجموعة في تصنيف هذه الأفكار، والفكرة التي يقوم عليها العصف الذهني هو حث المشاركين على توليد قائمة من الأفكار باستخدام مقدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد بهدف الخروج بأفكار إبداعية، لا يمكن أن يصل إليها كل منهم بصورة استقلالية، أو في وقت قصير نسبيا، وهذا الأسلوب الذي تأخذ به حلقات الجودة يعتبر بمثابة الخطوة الأولى من سلسلة خطوات عملية حلقات الرقابة على الجودة، والتي تعمل على تحويل بيئة العمل إلى منتدى مفتوح يمكن للأعضاء فيه إبداء ملاحظاتهم و أرائهم حول جذور الأسباب الكامنة للمشكلة والحلول الممكنة لها، وعرضها للبحث والنقاش والتحليل في الاجتماع، وتضم جلسة العصف الذهني عادة مابين 6-12 عامل، يقومون بعرض الأفكار الجديدة لحل مشكلة قائمة، أو لتطوير منتوج أو خدمة أو لتطوير سير العمل في مؤسسة، وتكون الجلسة الأولى للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار، والجلسة الثانية لتقديم الأفكار ودمجها، وتطويرها للحصول على أفكار أكثر تطورا.

والعصف الذهني يقوم على أساسين:

1_1_تأجيل الحكم في الأفكار: لأن أفكار المشاركين في جلسات العصف الذهني يحجمون عن المشاركة بالأفكار عن أحاسيسهم لان أفكارهم ستقيم؛

1_2_الكم يولد الكيف: أي كثرة الأفكار مهما كانت سخيفة أو صغيرة ستؤدي إلى توليد أفكار جيدة.

والأسباب التي تدفع إلى استخدام العصف الذهني تتمثل في:

- ✓ مساعدة أعضاء الفريق على تشخيص الأسباب المحتملة، أو الحلول المناسبة لمشكلة معينة؛
- ✓ تشجيع كل مشارك ليأخذ دوره في تقديم أفكاره ومقترحاته؛
- ✓ المساعدة في توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية.

2_أسلوب جمع البيانات: إن حل المشكلات تعد من أهم وظائف حلقات الجودة لذا يجب تدريب أعضاء هذه الأخيرة على كيفية جمع البيانات اللازمة لتحليل المشكلة بالاستعانة بأساليب العينات وجداول التكرار الإحصائية[1]. إن حل المشكلات تعد من أهم وظائف حلقات الجودة لذا يجب تدريب أعضاء هذه الأخيرة على كيفية جمع البيانات اللازمة لتحليل المشكلة، ومن بين أساليب جمع البيانات نجد:[2]

- ✓ أسلوب الحصر الشامل: في هذا الأسلوب يتم دراسة كل فرد أو عينة خاضعة للبحث من دون استثناءات مما يجعله دقيقا جدا وواقعيا غير متحيز ولكنه يحتاج للكثير من الوقت والجهد والمال؛
- ✓ أسلوب المعاينة: يتم دراسة مجموعة صغيرة مختارة بأسس علمية ثم تعمم النتائج على المجتمع ككل، مما يجعلها طريقة غير دقيقة ولكنه يوفر الوقت والجهد والمال وهو أفضل للحالات التي يصعب حصرها؛
- ✓ المقابلات الفردية والجماعية: حيث يتم التحضير للمقابلة عن طريق تحديد اسم الشخص، ثم تحديد خطة للمقابلة والهدف منها، وأخيرا تحديد مكان وزمان المقابلة؛
- ✓ الملاحظة: ويوجد فيها نوعان: الملاحظة بالمشاركة (يشترك الباحث في النشاط الذي تقوم به المجموعة، ويتفاعل معهم ، وقد لا يكشف عن هويته أو غرضه ليكون سلوك المجموعة عفويا) والملاحظة دون مشاركة (يراقب فيها الباحث المجموعة دون أن يشترك في الأنشطة التي تقوم بها المجموعة).

3_الهيستوجرام أو توزيع القيم: يهدف إلى توزيع عدد معين من القيم مما يسمح بإعطاء صورة واضحة عن طبعة المنتوج الفعلي والمعايير المحددة مسبقا بشكل ثورة بيانية قابلة للمقارنة ومن ثم استخراج الانحراف وتصحيحه.

المطلب الثاني: تقنيات أخرى للرقابة على جودة المنتوج

[1] مأمون الدراركة سلمان وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 171.
[2] المرجع نفسه، ص 171.

تستعمل المؤسسة عدة تقنيات أو وسائل في عملية الرقابة على جودة المنتوج فقد تكون تقنيات إحصائية أو خرائط توضيحية، وقد تكون تقنيات فيزيائية أو كيميائية باستعمال أجهزة متطورة وفيما يلي التقنيات الإحصائية الأكثر استعمالا[1]:

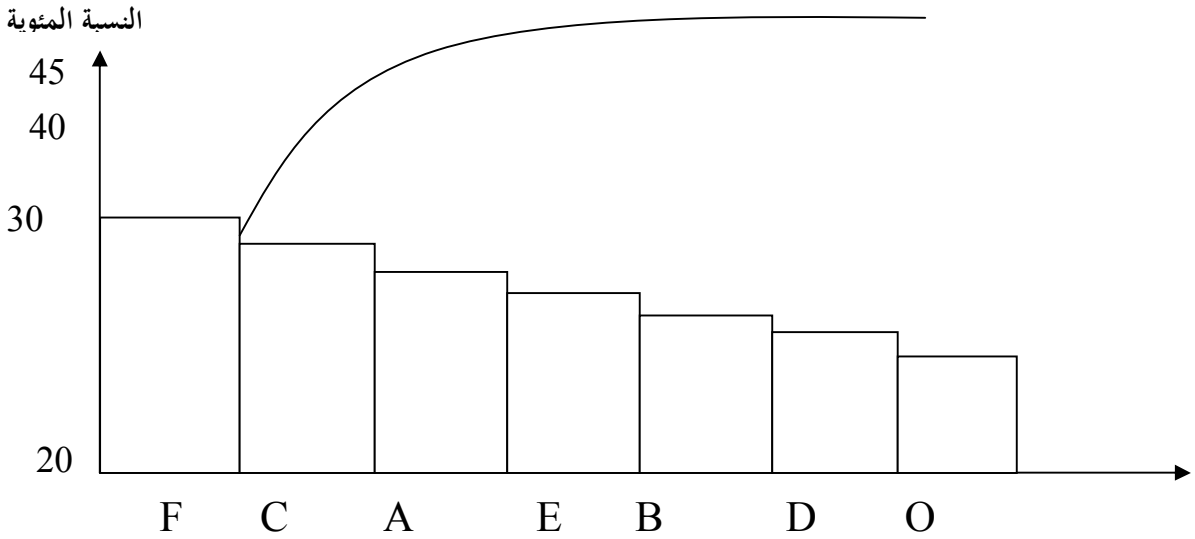
أولا_مخطط باريتو

هذا البيان أو المبدأ جاء به العالم الايطالي باريتو، حيث تستند فكرته أن 80% من المشاكل ناتجة عن 20% من الأسباب، أي أن هناك بعض المسببات تسفر عن مجموعة كبيرة من المشاكل، بينما الأغلبية من تلك المسببات تسفر عن عدد محدود من المشاكل[2]؛

ويستخدم هذا المنحنى لتعرف على مشكلات الجودة ومصادرها وتحديد أولوياتها وتاريخها وشكلها الحالي، وبالتالي فإن المؤسسات تستخدمه لمواجهة 20% من الأسباب المسؤولة عن 80% من مشاكل الجودة .

والشكل التالي يوضح هذا المخطط.

الشكل رقم(3_2): مخطط باريتو.



المصدر: دال بستر فيلد، ترجمة سرور علي إبراهيم الرقابة على الجودة، المكتبة الأكاديمية، بدون ط، مصر،1995، ص 123.

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، بدون ط، مصر، 2005، ص 79.

[2] رحماني مراد، بلقرع ياسين، قياس جودة المنتجات باستخدام خرائط الرقابة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، سعيدة، 2015-2016، ص32.

من الشكل 3_2 نلاحظ أن 80 %من الأخطاء يكون سببها 20% من المشاكل، ويستخدم أسلوب باريتو لتصنيف المشكلات وفقا لدرجتها، فهذا الأخير هو عبارة عن مخطط أعمدة يستعمل لمعرفة الأجزاء الكبرى من المشكلة أو مسبباتها والتي لها تأثير أكبر من غيرها، بعبارة أخرى هو رسم يرتب البيانات ترتيبا تنازليا من اليسار إلى اليمين، كما يوضحه الشكل.

من أجل رسم بيان باريتو يجب إتباع الخطوات التالية[1]:

- ✓ المرحلة الأولى: التأكد من الاختيار السليم لترتيب البيانات، فمثلا نجد أن البيان يضم معلومات خاصة بالمعيب، الأخطاء، الأنشطة، المنتجات، القياسات...، وإذا كانت المعطيات غير مرتبة أو مصنفة فإنه لا يمكن تشكيل بيان باريتو، حيث يجب مراجعة أوراق الرقابة بطريقة تكون فيها المعطيات مرتبة؛
- ✓ المرحلة الثانية: تصميم سلم زمني وبعبارة أخرى ما هي الفترة الزمنية التي يجب تغطيتها، لا توجد فترة محددة من قبل وهي عادة تتبع طبيعة المشكلة محل الدراسة، ومن الأفضل تحديد الفترة الموالية حسب السلم التطبيقي (أسبوع، نصف شهر، شهر، ثلاثة أشهر، وفي بعض الحالات قد يكون يوم أو يومين، أربع ساعات ...)، المهم هو اختيار سلم زمني مطابق لكل البيانات المرتبطة ببعضها بطريقة تسهل عملية المقارنة بينها؛
- ✓ المرحلة الثالثة: تجميع تكرارات حدوث الظاهرة لكل نوع في الفترة المختارة، مجموع كل نوع يجسد في حجم العمود؛
- ✓ المرحلة الرابعة: رسم محور عمودي وآخر أفقي على ورقة، واختيار أحسن سلم على المحور العمودي(عدد الأخطاء مثلا) من أجل جعل البيان سهل القراءة؛
- ✓ المرحلة الخامسة: على محور الفواصل تكتب أهم نوع من الأخطاء، الأول ثم الثاني وهكذا حيث يكون الخطأ الأكثر تكرارا على يسار البيان، وعندما تكون هناك عدة أنواع من الأخطاء يكتب في الطرف الأيمن للبيان؛

[1] رحماني مراد، بلقرع ياسين، مرجع سبق ذكره، ص33.

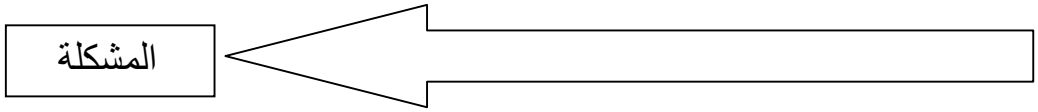
- ✓ المرحلة السادسة: رسم الأعمدة، حيث يوضح ارتفاع كل منها عدد الأخطاء لنوع المفحوص أي يجب الحفاظ على عرض العمود، ويكون كل عمود ملتصق بالعمود الذي يجاوره، ومساحة العمود تكون متناسبة مع عدد الأخطاء؛
- ✓ المرحلة السابعة: رسم خط يمثل تكرار المجمع الصاعد للأخطاء لكل نوع؛
- ✓ المرحلة الثامنة: يتم وضع عنوان للمنحى، وكتابة مصدر المعطيات التي تم الاعتماد عليها في رسم المنحنى، وإذا لم يوجد عنوان يمكن توضيح ما يلي:
  - ❖ متى جمعت المعطيات؟
  - ❖ في أي ظروف (طرق التفتيش، مفتش، قبل أو بعد التصحيح ...)؟
  - ❖ عدد الوحدات المفتش عنها.
  - ❖ العدد الإجمالي للأخطاء أو الوحدات المعيبة.

ثانيا_مخطط السبب والأثر

من أجل حل مشكلة ما من المهم جدا معرفة أسبابها الحقيقية، وذلك باستعمال" مخطط السبب والأثر" لتوجيه مجموع المعطيات وتحليلها من أجل كشف السبب الأولي للمشكلة؛

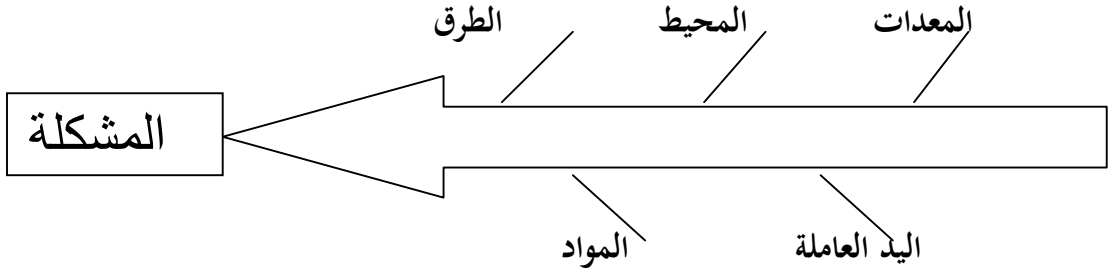
سمي هذا البيان ببيان عظمة السمكة لأن الظاهرة أو المشكلة المراد دراستها تمثل في عمود فقري ثم تتفرع منه أسباب تلك المشكلة، إذ يقوم هذا المخطط على تحديد العلاقة القائمة بين المشكلة والأسباب التي أدت لحدوثها، ويعتبر هذا البيان سهل التطبيق، لذلك يعتمد عليه كثيرا في معالجة المشاكل المتعلقة بالجودة وتحسينها. ولتحضير هذا البيان يمكن إتباع الخطوات التالية[1] :

- ✓ المرحلة الأولى: يتم في هذه المرحلة تحديد مشاكل الجودة التي يراد تحسينها ومراقبتها ومن أجل ذلك يجب البحث عن الجزء من المنتوج الأكثر تأثرا بالمشكلة، وللحد من المشكلة يجب أولا إيجاد الأسباب الناجمة عن ذلك؛
- ✓ المرحلة الثانية: هنا نبدأ بالرسم بتحديد مشكلة الجودة في وجهة ثم يتم رسم سهم عريض باتجاه المشكلة، كما هو موضح في الشكل الآتي.



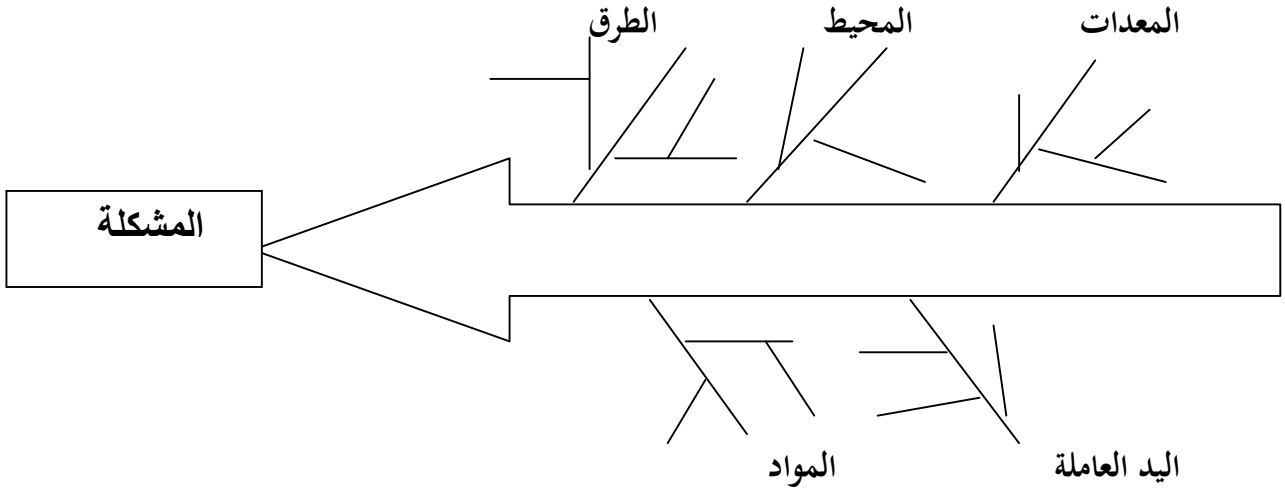
[1] ر شيد جمال، المحاسبة الإدارية لبيئة الأعمال الحديثة: إدارة الوقت، التكلفة، الجودة، الدار الجامعية، بدون ط، مصر، 2007، 116.

✓ المرحلة الثالثة: هنا يتم تحديد العوامل الرئيسية المحتملة في حدوث المشكلة وتتمثل هذه العوامل في خمسة مجموعات رئيسة: (المواد، اليد العاملة، المعدات، الطرق، المحيط) ويتم إيصال كل واحدة منها بسهم باتجاه السهم الرئيسي كما يلي :



✓ المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة نقوم بالبحث عن الأسباب التفصيلية أو الفرعية للمجموعات الرئيسية السابقة، ويشار لها هي الأخرى بسهم باتجاه السبب الرئيسي لها، وهكذا حتى الوصول إلى أكبر تفصيل ممكن، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (4_2): رسم توضيحي لمخطط السبب والأثر



source :Gérard baglin ,olivier Bruel et autres ,management industriel et logistique ,3 eme édition ,économique ,paris .

يتضح من الشكل 4_2 أن هذا المنحنى يبين العلاقة المنطقية بين نتائج معينة والأسباب الممكنة التي أدت إليها.

ثالثا_خرائط الرقابة وسير العمل

تعتبر خرائط الرقابة وسير العمل من أهم التقنيات المستخدمة في الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث تسمح بتتبع أداء العملية الإنتاجية خلال مراحل العمل.

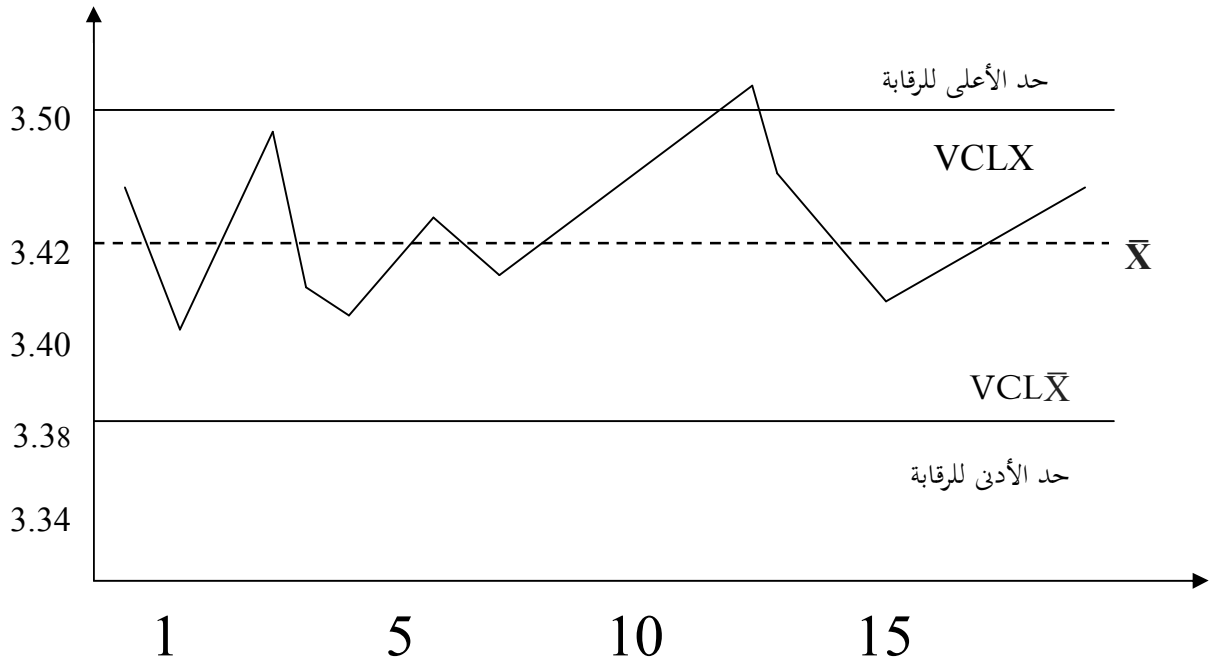
1_خرائط الرقابة: توضح خرائط الرقابة مستويين للجودة، مستوى أعلى ومستوى أدنى، حيث تحدد هذه الخرائط ما إذا كان تنفيذ عملية معينة في حدود المستوى المقبول من الجودة، وتتيح هذه الخرائط للإدارة القدرة على اكتشاف الانحراف أو التذبذبات من خلال عينات الرقابة، فهي وسيلة لرؤية التغيرات التي تحدث في النزعة المركزية والتشتت لفئة من الملاحظات.

جميع خرائط الرقابة لها الشكل العام نفسه مهما اختلفت العوامل أو المتغيرات المدروسة، وتؤكد جميع الدراسات أن معظم العمليات الإنتاجية تتبع التوزيع الطبيعي، ويضم محوري الخريطة العمودي والأفقي العناصر التالية[1]:

- ✓ الخط المركزي: ويدعى خط الوسط ويمثل المتوسط الحسابي أو القيمة المتوقعة أو المثلى لمفردات العينات؛
- ✓ الحد الأعلى: وهو أعلى قيمة مقبولة للمفردات المدروسة، وتحدد على أساس مجال الثقة والمعبر عنه بالعلاقة الآتية: المتوسط+ 3انحرافات معيارية عند درجة ثقة 99.74%، متوسط +2انحرفات معيارية عند درجة ثقة 95.44%؛
- ✓ الحد الأدنى: وهو أدنى قيمة مقبولة للمفردات المدروسة، ويحدد على أساس مجال الثقة والمعبر عنه بالعلاقة الآتية: المتوسط -3انحرافات معيارية عند درجة ثقة 99.74%، المتوسط -2انحرافات معيارية عند درجة ثقة 95.44%؛
- ✓ إذا كان الحد الأدنى سالب يعتبر صفر وهي ظاهرة ايجابية بالنسبة للمؤسسة، كما تسمى المساحة المحصورة بين الحدين الأعلى و الأدنى بمساحة الجودة، حيث تكون المفردات ضمنها مقبولة وخارجها مرفوضة، والشكل التالي يبين شكل خريطة الرقابة لأحد المنتجات[2].

[1] أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 82.
[2] المرجع نفسه، ص83.

الشكل رقم (5_2): خرائط الرقابة



المصدر: دال بستروفيلد، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرقابة على الجودة، المكتبة الأكاديمية، بدون الطبعة، مصر، 1995، ص 125.

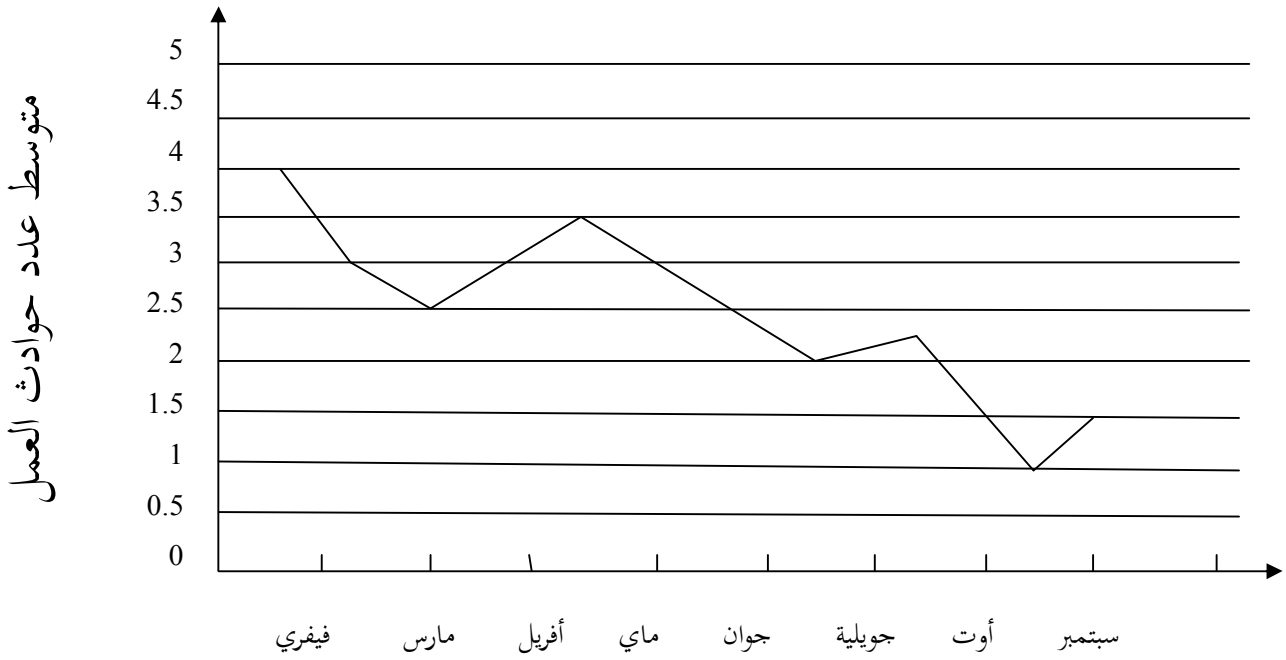
نلاحظ أن الشكل رقم 5_2 يمثل المخطط خريطة الرقابة، والذي يسمى المحور الأفقي "رقم المجموعة" "جزئية" والذي يمثل عينة تحتوي على عدد ثابت من الملاحظات، وتكون المجموعات الجزئية مرتبة حسب الفحص، تأخذ أول مجموعة فحصت الرقم 14، فمثلا المجموعة الجزئية رقم 5= تحتوي على أربع ملاحظات 3,46كلغ، 3,45كلغ، 3,44كلغ ومتوسطها 3,46كلغ وهذه القيمة أي المتوسط هي الموضوعة للمجموعة الجزئية رقم 5 على الخريطة.

إن النقاط السوداء التي تقع أقل خط "الحد الأدنى للرقابة" تعبر عن الوحدات المرفوضة أي المجموعة الجزئية التي لم يتم قبولها، أما الخط الأوسط في الخريطة فهو عبارة عن متوسط النقاط المرسومة، أي متوسط المتوسطات[1].

2_خرائط سير العمل: هي أداة تستعمل لتتبع نتائج الأداء خلال فترة محددة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

[1] أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 82.

الشكل رقم (6_2): خرائط سير العمل



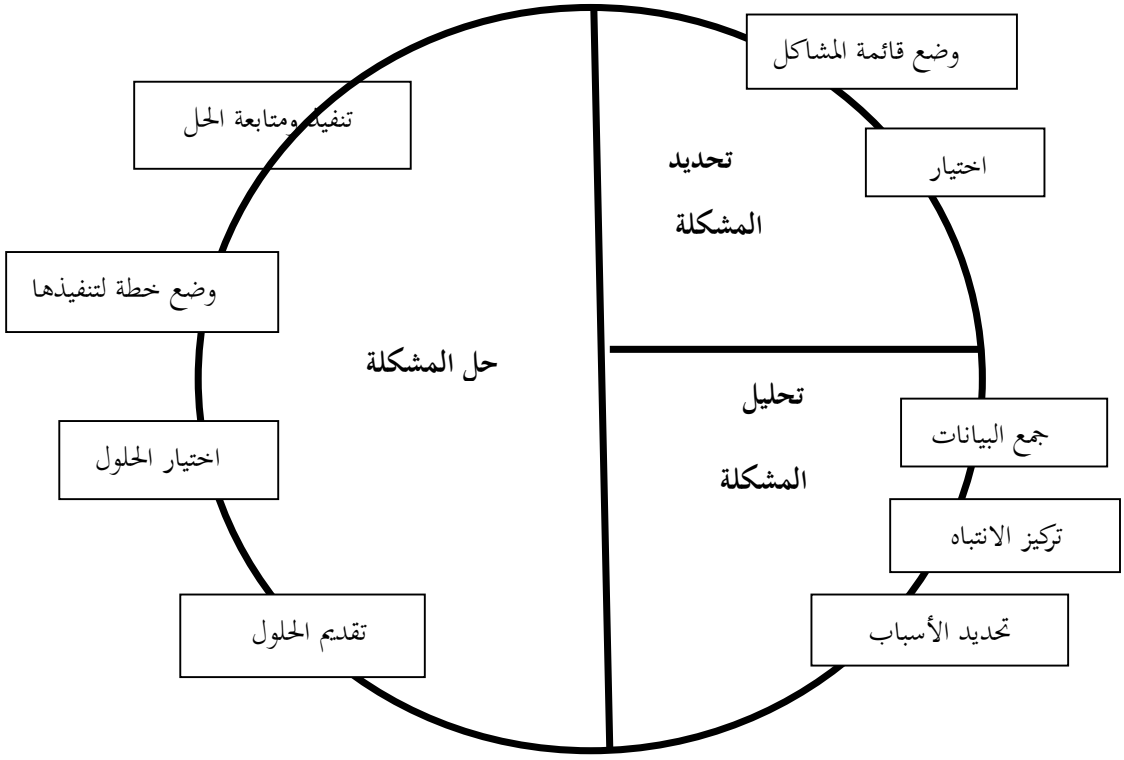
المصدر: أحمد سيد مصطفى"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الايزو 9000"بدون دار النشر والطبعة، مصر، 2005، ص 19.

من الشكل (2-6) نلاحظ أن خرائط العمل تفيد في تسجيل القراءة لفترة زمنية معينة في عرض نتائج جهود التحسين المستمر للجودة، سواء لتخفيض الانحراف أو تخفيض تكرار وقوع الحوادث، مثل إصابات العمل.

المطلب الثالث: دور حلقات الرقابة على الجودة في تحسين جودة المنتوج

يمكن إيضاح أهم الأدوار التي يقوم بها أعضاء حلقات الرقابة على الجودة من أجل تحسين جودة منتجات المؤسسة في الشكل الآتي.

الشكل رقم (7_2): أدوار أعضاء حلقات الرقابة على الجودة في تحسين جودة المنتوج



المصدر: مأمون سليمان الدراركة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر، بدون طبعة، الأردن 2001 ص 31.

ومن الشكل رقم (7_2) نلاحظ أن دور أعضاء حلقة الرقابة على الجودة من أجل تحسين جودة منتجات المؤسسة يتمثل في القيام بالعمليات التالية[1]:

1_تحديد المشكلات المتعلقة بالجودة: تشمل تحديد قائمة المشاكل المتعلقة بالجودة والعملية الإنتاجية وترتيبها حسب أهميتها؛

2_تحليل المشكلة: وذلك من خلال جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة والأسباب التي أدت إلى وقوعها؛

3_حل المشكلة: يكون من خلال تقويم الحلول والبدائل المختلفة لمعالجتها، ومن ثم اختيار البديل أو الحل الأمثل لها ووضع الخطة ومن ثم تنفيذه، وأخيرا تقديم النتائج المترتبة عن الحل.

[1]Bernard Monteil et al, Des outils des cercles de l'amélioration de la qualité et les éditions d'organisation paris, France, 1985, p 36.

خلاصة:

إن الرقابة على جودة المنتوج تعتبر ضرورة ملحة، لأن المنتجات قد تفقد جودتها بسبب سوء التعبئة أو التخزين أو سوء النقل أو التوزيع أو سوء استخدام المنتوج، لذلك فالرقابة هنا تصبح عملية كاملة تمكن من ضمان جودة المنتوج منذ بداية إنتاجه حتى آخر إنتاجه، وهذا سوف يمكن من تجنب أي قصور في رقابة على الجودة؛

ومن أهم الأدوات الإحصائية التي يمكن أن تستخدمها أي مؤسسة في متابعة ورقابة جودة منتجاتها، والتي تسمى أيضا بأدوات الإحصائية هي: منحنى باريتو، مخطط السبب والأثر، وخرائط الرقابة وسير العمل...الخ؛

ولقد اتسمت حلقات تحسين الجودة في اليابان بأهمية عالمية إذ أن جوران أشار بشكل مؤكد على أن هذه الحلقات تعتبر مثالا لإعجاب العالم، حيث لا تستطيع أي من أقطار العالم اللحاق باليابان في إطار تحسين الجودة وتطوير الإنتاج.

الفصل الثالث:

أثر الرقابة على تحسين جودة منتوجات في المؤسسة الوطنية لتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية soexplast

تمهيد:

بعد تطرقنا في هذا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على الدور الذي تلعبه الرقابة في تحسين جودة المنتوج في إحدى المؤسسات الجزائرية، وقد وقع الاختيار على المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية رائد صناعة البلاستيك في الجزائر، بحيث تناولنا في هذا الفصل نظرة عامة عن هذه المؤسسة، من خلال الوقوف على التعريف بها ومختلف الأهداف والمهام التي تتعلق بها، وكذلك الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة وأهم مصالحه.

كما نتطرق إلى منهجية الدراسة التي نعتمدها، وتحليل كل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبانة وفقا لمقياس **ليكرت** الخماسي للمحور الأول والثنائي للمحور الثاني، وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وبناءا على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك soexplast بالمدية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك soexplast بالمدية

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء صورة عامة عن المؤسسة، والتعرف على طبيعة عملها، والتنظيم الهيكلي لها وبعض النقاط الخاصة بنشاط المؤسسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك soexplast بالمدية

تنتشر عبر ولاية المدية وحدات صناعية تدعم النشاط الاقتصادي بها وتجعلها قطبا مهما، من بين الصناعات التي تعرفها الولاية نجد المؤسسة الوطنية لصناعة البلاستيك والمطاط المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك soexplast بالمدية، فيما يأتي تقديم لها.

أولا_نشأة المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك soexplast بالمدية

المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط (ENPC) الكائن مقرها الرئيسي بسطيف كانت فيما مضى عبارة عن مجمع تابع تحت وصاية شركة سونطراك، وبعد إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية سنة 1980، تم فصل المؤسسة عن شركة سونطراك وتحولت إلى شركة عمومية ذات أسهم SPA في 05 فيفري 1986؛ وبغية ترتيب نشاطاتها وتوسيع قدراتها الإنتاجية قامت هذه المؤسسة بإنشاء 09 فروع تمثل وحدات إنتاجية موزعة كالتالي[1] :

- ✓ سطيف (segetplast.profiplast.calplast.sofiplast.siplast)؛
- ✓ الشلف (Satuplast, Fipexplast)؛
- ✓ تيزي وزو (Siscoplast)؛
- ✓ المدية (Soexplast).

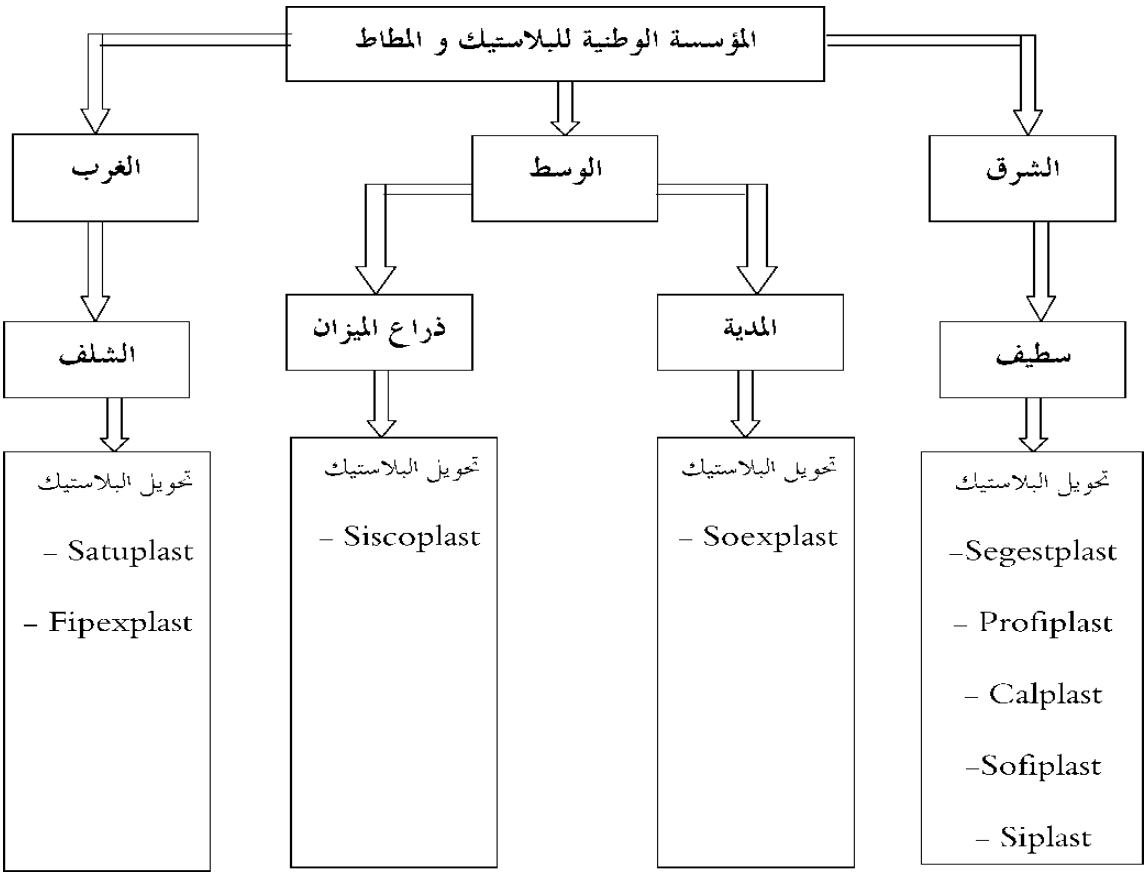
تعمل هذه الفروع على إنتاج تشكيلة منتجات مختلفة في حدود طاقة إنتاجية تقدر بـ9930طن/سا، وهذه المنتجات تمس وتهم قطاعات اقتصادية عديدة منها:

- ✓ القطاع الفلاحي وقطاع الري؛
- ✓ قطاع الصناعة الغذائية؛
- ✓ قطاع التعليم؛
- ✓ صناعات مختلفة مثل: النسيج، لأدوات الالكترونية والكهرومنزلية...

[1] وثائق داخلية، مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية، مديرية الاستغلال.

وفي ما يلي مخطط يبين مختلف الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للمطاط والبلاستيك والتي مقرها الرئيسي بسطيف.

الشكل رقم (1_3):الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للمطاط والبلاستيك.



المصدر: مديرية الاستغلال

ثانيا_التعريف بالمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك soexplast بالمدية

هي الفرع المتواجد بالمدية والمسماة بـ Soexplast Extrusion plastique، والكائن مقرها الرئيسي ببلدية ذراع السمار على الطريق الوطني رقم 18 وعلى بعد 4 كلم غرب وسط ولاية المدية تحت عنوان: Zone industrielle BP N 10-Draa Samar Wilaya de Médéa Algérie

وقد أنشأت هذه المؤسسة عام 1976 عندما كان المجمع تابعا لشركة سونطراك، ومع نهاية سنة 1980 بدأت في الإنتاج التجريبي، بينما كان الانطلاق الفعلي للإنتاج سنة 1981 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 00, 000 000 55 دج، وفي سنة 2002 ارتفع إلى 00, 000 000 150 دج ليصل حاليا

إلى 00000 900 347دج وهذا نتيجة توسع نشاطها وزيادة تعاملاتها داخل الوطن وخارجه.

يتمثل نشاطها الرئيسي في تحويل البلاستيك وهي شركة عمومية ذات أسهم SPA حيث كانت 80%من أسهمها هي ملك للشركة الأم ENPC المتواجدة بسطيف، ومع بداية سنة 2000 تحصلت المؤسسة على استقلالها المالي وأصبحت فرعا مستقلا في التسيير.

كما تتربع هذه المؤسسةة على مساحة إجمالية مقدرة بـ 4.7727 هكتار، وذات قدرة إنتاجية تقدر بـ 9000 طن/سا، والميزة الأساسية لهذه المؤسسة أنها تقوم بالإنتاج حسب الطلب، ومن ثم يكون التوريد كذلك بناءا على طلب مصلحة الإنتاج أو المصالح الأخرى، وتتمثل منتجاتها فيما يلي:

- ✓ أشرطة التكييف الحليب Film pochette lait tri couches؛
- ✓ أشرطة فلاحية Film agrucoles؛
- ✓ أشرطة التغليف Film etirable؛
- ✓ أشرطة تكييف (ملح، عصير،...الخ) Film conditionnement؛
- ✓ أشرطة خاصة بالمواد الغذائية (العجائن، القهوة . السكر) Film thermoretactable؛
- ✓ أدوات مختلفة (سدادات قارورات الغاز، معلق الملابس،...)؛
- ✓ أكياس القمامات SAC Poubelle ؛
- ✓ حبيبات أل PVC الخاصة بإنتاج الأحذية.

وتتعامل هذه المؤسسة مع مؤسسات مختلفة منها: مؤسسة صيدال، الديوان الوطني للحليب، مؤسسة ENAPAL، المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف ENAD، المؤسسة الوطنية للملح، مؤسسة NAFTAL، وأخيرا مؤسسة ENADITEX الكائنة ببجاية.

المطلب الثاني: تقديم مكان التربص العملي بالمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك

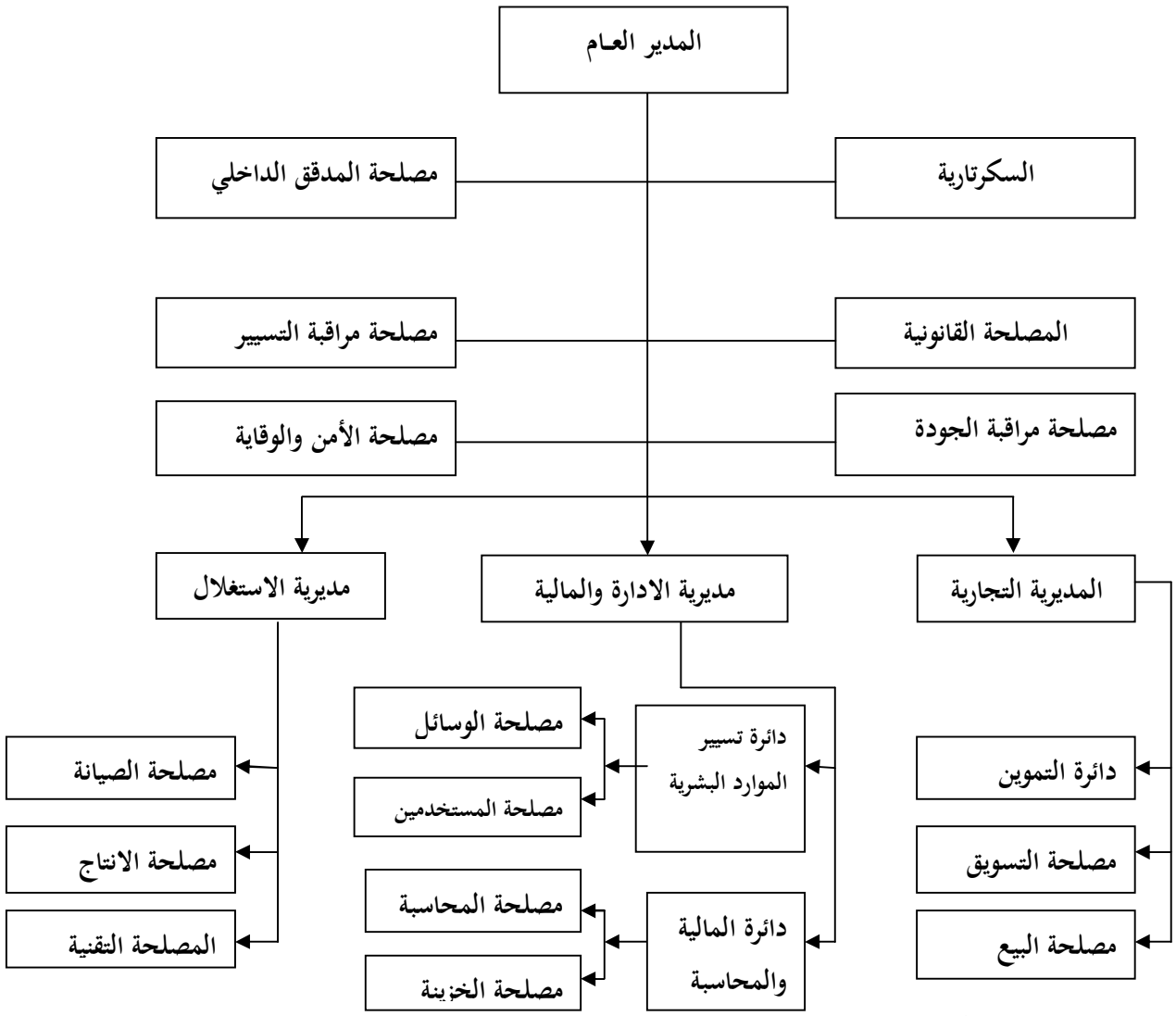
تعتبر المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك soexplast بالمدية التابعة للمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط هيئة مستقلة إداريا وماليا عن المؤسسة الأم الموجودة بسطيف فيما يلي تقديم لهيكلها التنظيمي وعرض جملة الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أولا_التنظيم الهيكلي للمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك

إن الهيكل التنظيمي هو الذي يبين مكان كل وظيفة أو نشاط في المؤسسة من أجل ضمان السير

الحسن لها، كما يقوم بدور هام في المؤسسة لما له من دور تنسيقي بين جميع هذه الوظائف وكذا تحديد القيادات داخلها، والعلاقات التسلسلية لمختلف درجات المسؤولية، وفيما يلي مخطط يبين الهيكل التنظيمي الخاص بهذه المؤسسة.

الشكل رقم (2_3) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك soexplast بالمدية



المصدر: السكرتارية.

من الشكل رقم 2_3 نلاحظ أن مصالح المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك soexplast بالمدية تتكون من الأقسام والمديريات الآتية:

1_المدير العام : يقوم بالسهر على مايأتي.

- ✓ ممارسة السلطة وإعطاء الأوامر؛
- ✓ التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة؛
- ✓ تنشيط وتنسيق هياكل المؤسسة وبالتالي متابعة عمل المصالح المباشرة؛
- ✓ تنشيط خلية الإعلام الآلي.

2_**الأمانة (السكرتارية)**: هي كافة أسرار المدير وتقوم بكل ما يحتاجه وتساعده في أداء عمله بإتقان وأمان ومن مهامها:

- ✓ تحويل المكالمات إلى المدير؛
- ✓ استقبال الضيوف وتقديمهم إلى المدير؛
- ✓ تسجيل البريد الوارد وتقديمه إلى المدير؛
- ✓ إرسال البريد إلى المصالح المعنية وذلك بعد دراسته.

3_**المصلحة القانونية**: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- ✓ تهتم بالدفاع عن المؤسسة في حالة وجود نزاعات مع المتعاملين ؛
- ✓ حل مشاكل العمال؛
- ✓ متابعة سير القوانين والتشريعات التي تحكم عمل المؤسسة.

4_مصلحة مراقبة الجودة والنوعية: تهتم هذه المصلحة أساسا بمراقبة نوعية وجودة المنتجات، ومدى إتباعها لمعايير الجودة 2000 : 9001 وكما أنها تقوم بتحديد المشاكل المتعلقة بالمنتجات والبحث عن أسباها ثم العمل على حلها.

5_مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة مكلفة بتوفير الأمن وتحسين شروط العمل، وضمان الحماية والوقاية لعمال المؤسسة وتجهيزاتها.

6_مصلحة مراقبة التسيير: تمارس هذه المصلحة مجموعة من المهام نذكر منها:

- ✓ إعداد الميزانية السنوية التقديرية؛
- ✓ مقارنة الموازنات الفعلية مع الموازنات المتوقعة وتحديد الانحرافات؛
- ✓ إعداد تقارير البيع؛
- ✓ الإشراف والمتابعة على تنفيذ الموازنات الجزئية كموازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة الاستثمار، الموازنة

التقديرية.

7_**مصلحة المدقق الداخلي**:تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- ✓ المراجعة الداخلية لكل المصالح الموجودة بالمؤسسة بهدف تحسين الأداء؛
- ✓ رفع تقارير شاملة للمدير العام عن سير العمل في كل المصالح؛
- ✓ مراقبة الأداء ومدى التزام الموظفين بالسياسات والإجراءات المحددة من قبل الإدارة العامة؛
- ✓ التأكد من السجلات المحاسبية للدورات السابقة مع التأكد من العمليات الخاصة بالدورة الحالية؛
- ✓ تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها.

8_**المديرية التجارية**: وتتكون من ثلاث مصالح:

- ✓ دائرة التموين: وهي تقوم بعملية الشراء، تزويد المخازن بالمواد الأولية اللازمة ؛
- ✓ دائرة البيع: وتهتم بالإشراف على عمليات البيع، خروج البضاعة، وتسيير مخزون المنتجات الموجهة؛
- ✓ دائرة التسويق: وتقوم بالإشراف على عمليات نشاطات الترويج، دراسة السوق، بالإضافة إل توزيع المنتجات، فهي إذن محل مختلف الأنشطة التسويقية التي تقوم بما المؤسسة لتسهيل عملية بيع المنتوج.

9_**مديرية التجارية**: وهي تضم الدوائر التالية:

9_1_دائرة تسيير الموارد البشرية: وتهتم أساسا بالمستخدمين وأعمال البريد والهاتف وغيرها وهي تنقسم إلى:

- ✓ مصلحة الوسائل العامة: وتشرف علي أعمال البريد والهاتف، النقل، والنشاطات الثقافية والاجتماعية؛
- ✓ مصلحة المستخدمين: وتقوم بتسيير وتكوين المستخدمين، وتسيير الأجور والتأمينات الاجتماعية وتتبع الحياة المهنية للعاملين.

9_2_دائرة المالية والمحاسبية : تقوم هذه الدائرة بالوظائف التالية:

- ✓ مسك المحاسبة العامة ومباشرة عملية التأكد من الوثائق قبل وضعها للمحاسبة؛
- ✓ تسيير ومتابعة كافة العمليات المالية للمؤسسة؛
- ✓ التأكد من تحليل الحسابات والتسديدات؛
- ✓ إمضاء الشيكات واستقبال الأوراق الواردة من البنك؛
- ✓ تحمل أعباء الشراء واستقبال أرباح البيع؛
- ✓ تسيير عمليات الصندوق والإشراق على الخزينة، واسترداد الديون.

10_مديرية الاستغلال: وتعتبر أكبر مديرية في المؤسسة لاحتوائها على أغلب العاملين في المؤسسةة، وتنقسم إلى:

10_1_مصلحة الإنتاج: تقوم هذه المصلحة بالإشراف على مختلف مراحل الإنتاج والتحويل، ومراقبة سير عملية الإنتاج؛

10_2_المصلحة التقنية : وتقوم بالإشراف على أعمال مراقبة نوعية المواد وتطوير المنتجات.

وتقوم هذه المديرية بالنشاطات المتعلقة بالإنتاج ومن مهامها:

- ✓ إعداد مخطط الإنتاج؛
- ✓ الحرص على تطبيق الأهداف واحترام المدة القانونية للإنتاج؛
- ✓ الاستعمال الأمثل للموارد البشرية والآلات.

ثانيا_أهداف المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك

بعد استقلال وانفصال المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط وتحولها إلى شركة عمومية ذات أسهم دخلت كغيرها من المؤسسات الاقتصادية حيز اقتصاد السوق، إذ أنها تسعى من خلال أنشطتها الاقتصادية والمتمثلة أساسا في تحويل البلاستيك إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي من أهمها ما يلي[1]:

- ✓ ترقية الصناعات الوطنية للبلاستيك والمطاط من خلال تدعيم السوق الوطنية وتزويدها بالمواد التي تنتجها؛
- ✓ إعداد مشاريع المنشآت الصناعية الجديدة وتوسيع الوحدات الصناعية في قطاع البلاستيك والمطاط؛
- ✓ إعداد برنامج تموين بناءا على الطلبيات المقدمة من الزبائن؛
- ✓ تعمل على تلبية حاجيات مؤسسات أخرى مثل التعاونيات الفلاحية والديوان الوطني للحليب؛
- ✓ تغطية السوق بالمنتجات البلاستيكية بمختلف أنواعها وبالتالي العمل على زيادة تعاملها داخل الوطن وخارجه، وتوسيع تشكيلة منتجاتها والحصول على عملاء جدد؛
- ✓ تحقيق مردودية عالية من خلال تحقيق أكبر قدر من الأرباح وبأقل تكلفة ممكنة؛
- ✓ الوصول إلى أعلى مستوى من الجودة من أجل زيادة الطلب على منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية في كل من السوق الداخلي والخارجي.

[1] مديرية الإدارة والمالية.

ثالثا_أهمية المؤسسة

تكمن أهمية هذه المؤسسة من خلال الدور الذي تقوم به للقطاع الاقتصادي[1]:

- ✓ تزويد السوق البلاستيكية وغيرها من الحاجات؛
- ✓ تزويد السوق الدولي بما يحتاج إليه من هذه المنتجات؛
- ✓ تدعيم الصناعة الوطنية لما تحتله هذه الصناعة من أهمية بالغة في تزويد العديد من القطاعات الاقتصادية (منها القطاعات الصناعية الغذائية، القطاع الفلاحي، وقطاع الري...)؛
- ✓ كما تقوم بخلق مناصب شغل، مما يؤدي إلى امتصاص البطالة.

المطلب الثالث: إمكانيات ونشاطات المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك

يقصد بها الإمكانيات والقدرات المتوفرة في هذه المؤسسة من ناحية مدى اتساع تنظيمها، والإمكانيات المادية والمالية للمؤسسة، والوظائف الأساسية التي تقوم بها المؤسسة.

أولا_إمكانيات المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك

تحتوي هذه المؤسسة على مجموعة من الإمكانيات المختلفة التي تستعملها من أجل تحقيق الهدف العام للمؤسسة وهي تقسم إلى إمكانيات مادية، مالية وبشرية وفيما يلي عرض موجز لكل واحدة منها.

1_الإمكانيات المادية: تبلغ المساحة الإجمالية للمؤسسة 47727 هكتار تقريبا منها 11047 متر مغطاة موزعة كما يلي[2]:

- ✓ البناية الإدارية 1030 متر؛
- ✓ ورشة الإنتاج 7810 متر؛
- ✓ ورشة التخزين 1: 1800 متر؛
- ✓ ورشة التخزين 2: 407 متر.

وأهم الهياكل، المباني والمنشآت التي تتوفر عليها هذه المؤسسة هي:

1_1_ورشات الإنتاج : تنقسم إلى ورشتين:

- ✓ ورشة لتحويل المواد الأولية وصناعة الأشرطة: والتي يتم فيها تحويل المواد الأولية من شكلها الخام إلى

[1] معلومات مستخرجة مصلحة المستخدمين.

[2] وثائق مديرية الادارة والمالية.

منتجات نصف كاملة (أشرطة بيضاء دون طباعة)؛

✓ ورشة للطباعة والتغليف: ويتم فيها طباعة الأشرطة المتحصل عليها لتصبح في شكل منتجات نهائية موجهة للزبائن.

1_2_مخازن لحفظ المواد الأولية: وتتمثل في:

✓ مخزن المواد الأولية: ذو مساحة كبيرة تبلغ حوالي 1,8 هكتار سعته 2000 طن، وهو مجهز بواسطة المناولة والنقل، والإنارة وأجهزة إطفاء النار؛

✓ مخزن قطع الغيار: ذو مساحة متوسطة مخصص لتخزين قطع الغيار والتبديل لآلات الإنتاج ووسائل النقل الموجودة في المؤسسة؛

✓ مخزن المواد سريعة الالتهاب: ويحتوي على D.O.p الكحول الصناعي، كما أنه مجهز بوسائل أمن خاصة؛

✓ مخزن مواد الطباعة: يحتوي على الأصباغ الرئيسية والألوان الأساسية التي تستعمل في الطباعة على الأشرطة البلاستيكية، وهو مجهز.بمضادات الحريق ووسائل التهوية.

1_2_مباني إدارية: بتجهيزاتها ومعداتها الإدارية، بالإضافة إلى مجموعة إمكانيات تقنية متمثلة في العتاد التالي:

الجدول رقم (1-3):إمكانيات المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك

– آلة البثق بالنفخ شريط أكياس الحليب 3 طبقات	01
– آلة طباعة 8 ألوان	01
– آلة اللصق	01
– آلة القص و التلفيف	03
– آلة التلحيم	01
– آلة طحن الفضلات	01
– الشاحنات	02

المصدر: المديرية العامة للوحدة.

2_الإمكانيات المالية: تتوفر هذه المؤسسة على إمكانيات مالية كبيره بالنظر إلى رأسمالها الاجتماعي والذي يقدر حاليا بـ347900000.00دج تتمثل في الآتي.

- ✓الاستثمارات بلغت قيمة: 510330319.30دج؛
- ✓قروض الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:3005802.85دج؛
- ✓قروض بنكية تقدر بـ 101432000دج كرأس مال عامل، وقرض بقيمة 14418000دج لتسديد ديون الضرائب، قرض بمبلغ 319100000دج لشراء آلات جديدة؛
- ✓كما استفادت المؤسسة من إعادة جدولة الديون (الكشوف البنكي المقدر ب597818000دج) لمدة 20سنة منها 10 سنوات إعفاء.

3_**الإمكانيات البشرية:** تقوم المؤسسة بدور هام في تزويد السوق المحلي والوطني وأحيانا السوق الدولي بالمنتجات المختلفة التي تنتجها السوق الدولي بالمنتحات المختلفة التي تنتجها، حيث ساهمت في تدعيم الصناعة الوطنية، نظرا لما تحتله صناعة البلاستيك والمطاط من الأهمية البالغة لارتباطها.

نظرا لما تحتله صناعة البلاستيك والمطاط من الأهمية البالغة لارتباطها بالعديد من القطاعات الاقتصادية، منها القطاع الفلاحي، قطاع المحروقات، البناء والمنشآت القاعدية، قطاع الصناعة الغذائية وغيرها٤ كما أنها ساهمت وبشكل أساسي في خلق مناصب شغل جديدة، حيث بلغ عدد العمال الموظفين فيها ما يقارب 300 عامل سنة 1995، إلا أنه وأمام الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في السوق المحلية والناتجة عن زيادة حدة المنافسة خاصة من طرف المؤسسات الأجنبية، أدى ذلك إلى تراجع عدد العمال إلى 160 عامل سنة 2002، ليصل حاليا إلى 149 عاملا يوزعون على عدة أنشطة ووظائف وهم مبينون كالآتي:

- ✓ 04موظفين في المديرية العامة؛
- ✓ 15عامل في الصيانة؛
- ✓ 03موظفين في المصلحة المالية؛
- ✓ 89 عامل في مصلحة الإنتاج؛
- ✓ 06 عمال في مصلحة التوزيع؛
- ✓ 06 عمال في مصلحة التموين؛

- ✓ 05 عمال في المصلحة التقنية؛
- ✓ 13عامل في مصلحة الأمن والوقاية؛
- ✓ 04 عمال في مصلحة المستخدمين؛
- ✓ 04 عمال في مصلحة الوسائل العامة.

ثانيا_نشاطات المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك

تقوم هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى بمجموعة من الوظائف والنشاطات التي تمكنها من أداء مهامها على أكمل وجه ممكن، وبالتالي العمل على تلبية طلبات عملائها من جهة وضمان استمرارها وبقائها من جهة أخرى، فالمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك soexplast بالمدية تمزج بين عدة وظائف ممثلة أساسا في: الشراء، الإنتاج، البيع.

1_الشراء: تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين الخواص الذين يعملون على تزويد المؤسسة بالمادة الأولية الأساسية المتمثلة في البوليثلان وبعض المواد الاستهلاكية الأخرى وهذا من أجل مباشرة عمليتها الإنتاجية، بالإضافة إلى بعض المؤسسات العمومية، ويتم اختيار موردها المناسب على أساس عنصرين أساسيين وهما الجودة والسعر.

2_الإنتاج: بعدما تقوم المؤسسة بشراء المواد الأولية اللازمة تقوم.بمباشرة عملية الإنتاج التي تعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة وهذه المنتجات تتمثل في: أشرطة تكييف الحليب (حليب البقر، حليب مبستر، اللين، الرايب)، أشرطة تغليف، أشرطة فلاحية (بيوت بلاستيكية ونفقية)، أكياس مختلفة، أكياس القمامات، أشرطة مركبة.

إن هذه المنتجات تنتج حسب الطلب وحسب قدرتها البيعية، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج أشرطة بيضاء دون طباعة (منتوج نصف كامل) وتسمى بالشريط الأم، ليتم فيما بعد طباعة هذا الشريط وتقسيمه إلى ثلاث أشرطة أخرى (منتج نهائي).

3_البيع: تشرف على هذا النشاط المديرية التجارية (مصلحة المبيعات) ويعد هذا النشاط مهما جدا، لذا تسعى المؤسسة لإنجاحه، وبما أن عملية الإنتاج تتم بناءا على طلب العميل فإن عملية البيع تكون مضمونة، وفي ما يتعلق بعنصر النقل فيكون متفق عليه إما أن يكون بالوسائل الخاصة بالمؤسسة أو بوسائل العميل،

وتقوم المؤسسة ببيع منتجاتها إلى عدة عملاء من بينهم[1] :

- ✓ المجمع الوطني للحليب ومشتقاته جبلي(جزائر، بير خادم، بودواو، تيارت، معسكر)؛
- ✓ المجمع الصناعي للحليب ومشتقاته؛
- ✓ المعهد التقني لزراعة البقول والمحاصيل الزراعية؛
- ✓ المؤسسة الجزائرية للمنتجات الصناعية النسيجية؛
- ✓ المستشفيات والمؤسسات العمومية لصحة الجوارية؛
- ✓ وزارات مؤسسات الدفاع الوطني؛
- ✓ مجمع المضادات الحيوية أنتيبيوتكال (صيدال)؛
- ✓ مجمع الرياض (مطاحن الأغواط).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يقوم بحث علمي على مجموعة خطوات وقواعد عامة تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح للباحث إمكانية القيام بتحليل المعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث؛ وإن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبانة، وتعتبر هذه الأخيرة وسيلة من وسائل جمع البيانات، في شكل استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات كمية أو كيفية كانت.

المطلب الأول: أسلوب وعينة الدراسة

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات عن مجموعة معينة من مفردات مجتمع الدراسة والتي يطلق عليها تسمية عينية عملية اختصار في الوقت والجهد والتكلفة للحصول على نتائج مقاربة للنتائج المتحصل عليها من المجتمع، كما أنه أسلوب مفيد جدا في حالة دراسة المجتمعات غير المحدودة، ومن خلال هذا المطلب نتعرض إلى أسلوب وعينة الدراسة.

أولا_أسلوب الدراسة

لتوفر بيانات وحقائق عن المشكلة موضوع البحث، إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالتها، وللبرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع

[1] معلومات مقدمة من مصلحة البيع.

بحثنا والذي سنحاول من خلاله التعرف على دور الرقابة في تحسين منتوجات المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك SOEXPLAST بالمدية.

ثانيا_عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال ذكورا وإناثا حسب مستواهم الدراسي. ونظرا لعدد العمال بالمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك SOEXPLAST بالمدية والبالغ عددهم149 عاملا موزعون حسب مصالح العمل-أنظر الملحق رقم (1)-، قمنا بتطبيق الدراسة على عينة من عمال لمؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية وشملت الأقسام التالية(الرقابة، الجودة، الإنتاج)،

بعد الحصول على موافقة من طرف المدير العام للمؤسسة، من أجل السماح بتطبيق الدراسة وتسهيل مهمتنا في ذلك قمنا بتوزيع استبيانات ورقية على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في 75عامل، وبعدما جمعنا الاستبانات، كان العدد النهائي 75استبانة، وعليه بلغ معدل الاسترجاع: 100%.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبانة التي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في محور الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمها في ضوء ما تم تناوله في الجانب النظري وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

1_خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة: نظرا لعدم وجود أداة مصممة لتحقيق غرض الدراسة فقد قمنا بتصميم استبانة نتوخى من خلالها تحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدنا في بناءها على ما يلي:

- الإطلاع على الدوريات والمجلات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة؛

-المواقع الالكترونية المتخصصة في إعداد الاستبانات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2_شكل الاستبانة: تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية وقد اشتملت على جزئين رئيسيين هما:

2_1_الجزء الأول: البيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين بمؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية "الجنس، سنوات الأقدمية، المركز الوظيفي، المستوى التعليمي، والقسم التابع له".

2_2_الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء الفقرات التي تتكون منها الاستبانة وهي مقسمة إلى محورين:

2_2_1_المحور الأول: الرقابة على الجودة، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد:

- ✓ البعد الأول: الملائمة للغرض ويشتمل هذا البعد على 7 فقرات.
- ✓ البعد الثاني: التأمين ويتكون هذا البعد من 4 فقرات.
- ✓ البعد الثالث: تكلفة ضبط الجودة، ويشتمل هذا البعد على 7 فقرات.

2_2_2_المحور الثاني: الفوائد المرجو الحصول عليها من خلال تطبيق الرقابة على جودة المنتوج، ويشتمل هذا المحور على 10 فقرات.

حيث اشتملت الاستبانة على 5 نقاط بمقياس ليكرت بالنسبة للمحور الأول ونقطتين للمحور الثاني والتي تدرجت حسب المعايير الموضحة في الجدول التالي.

الجدول(2-3): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

خيارات الإجابة في المحور الأول	الدرجة	خيارات الإجابة في المحور الثاني	الدرجة
دائما	1	نعم	1
غالبا	2		
أحيانا	3	لا	2
نادرا	4		
أبدا	5		

المطلب الثالث: مصداقية وثبات أداة الدراسة

باعتبار الاستبانة أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات يتوجب التأكد من جودتها ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته كما سيأتي.

أولا_الصدق: تعتبر الاستبانة صادقة إذا كانت تقيس ما صممت فعليا من أجله. ويقصد بصدق الأداة صدق نتائجها وتفسيراتها، ويتحقق هذا إذا كانت تحتوي على فقرات ذات صلة بمتغيرات الدراسة وللتأكد من صدق الاستبانة اتبعنا الخطوات التالية:

1_الصدق الظاهري: تكون الاستبانة صادقة لما أعدت له إذا كان بمقدورها القياس الفعلي لما وضعت له بخصوص محاولة استطلاع رأي العينة محل الدراسة حول دور الرقابة في تحسين جودة المنتوج. لذلك قمنا بعرض الاستبانة في صورته المبدئية على (4) محكمين من الأساتذة بجامعة المدية هم على التوالي(أنظرا لملحق رقم 02) لإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرات للمحتوى، والنظر في مدى كفاية الاستبانة من حيث الفقرات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق

بالتعديل أو التغيير أو الحذف.

بعد توزيع استبانة التحكيم قمنا باسترجاعها، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض الفقرات أو إضافة فقرات جديدة. وتكونت لدينا أداة الدراسة في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 01).

2_صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها، ومدى ارتباط هذه الفقرات المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها باستخدام معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه.

2_1_صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: بعد إجراء اختبار معامل الارتباط سيبرمان على فقرات المحور الأول مع المحور تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول رقم(3_3) يوضح معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة		رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة		رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الملائمة للغرض	1	0.486**	0.000	التأمين	8	0.674**	0.000	تكلفة الجودة	12	0.672**	0.000
	2	0.467**	0.000						13	0.287*	0.017
	3	0.608**	0.000		9	0.493**	0.000		14	0.500**	0.000
	4	0.440**	0.000		10	0.471**	0.000		15	0.482**	0.000
	5	0.571**	0.000						16	0.288*	0.017
	6	0.590**	0.000		11	0.533**	0.000		17	0.518**	0.000
	7	0.558**	0.000						18	0.544**	0.000

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم 3-3 نلاحظ:

- ✓ **بالنسبة لبعد الملائمة للغرض:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بملائمة الغرض في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.608) في حدها الأعلى أمام الفقرة (3)، وبين (0.440) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(4)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لذا لا نستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛

- ✓ **التأمين:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالتأمين موجبة وتتراوح بين (0.674) في حدها الأعلى أمام الفقرة (8)، وبين (0.471) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (10)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛
- ✓ **تكلفة ضبط الجودة:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بتكلفة ضبط الجودة في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.672) في حدها الأعلى أمام الفقرة (12)، وبين (0.287) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (13)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل.

2_2_صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: بعد إجراء اختبار معامل الارتباط سيبرمان على فقرات المحور الثاني مع المحور تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

جدول(4_3): يوضح معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم الفقرة	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
معامل الارتباط	**0.486	**0.424	**0.578	**0.386	**0.590	*0.29	**0.590	**0.722	**0.453	**0.450	**0.380	**0.514
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.018	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول 4-3 أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالفوائد المرجو الحصول عليها من خلال تطبيق الرقابة على جودة المنتوج في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.722) في حدها الأعلى أمام الفقرة (26)، وبين (0.29) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (24)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

ثانيا_ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بمحوريها، وذلك بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات المحور الأول وذلك لأن خيارات الإجابة من شكل ليكارت الخماسيي، والتجزئة النصفية للمحور الثاني

لأن خيارات الإجابة فيها مقسمة إلى جزئين. والجدول التالي يوضح معاملات الثبات.

الجدول(5_3): معاملات ثبات الاستبانة

المحور الأول	قيمة ألفا كرونباخ	المحور الثاني	معامل التمييز
	0.701		0.703

يوضح الجدول رقم 5_3 قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول والتي بلغت 0.701_حيث أن قيمتها قريبة من الواحد_ثبات هذا المحور، أما بالنسبة للمحور الثاني فبلغ معامل التمييز 0.703 وهي قيمة أيضا قريبة من الواحد تدل على ثبات هذا المحور.

بناءا على ما توصلنا إليه بخصوص صدق وثبات الاستبانة تكون هذه الأخيرة قابلة للتوزيع على أفراد عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم01).

المطلب الرابع: إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الانتهاء من عملية التأكد من ثبات وصدق الاستبانة قمنا بالخطوات الآتية كإجراءات مكملة لعملية تطبيق الدراسة الميدانية.

1_بعد تعديل الاستبانة قامت الطالبتان بتقديمها إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 75 استبانة؛

2_تم استرداد 75 استبيان ولم يفقد أي استبانة، وقد بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي100%.

3_معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (spss) أي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: Statical Package for Social Sciences(الإصدار S.P.S.S24) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما اعتمادنا على مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

وقبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت مستوى الدلالة (Sig) أكبر من 5% فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت مستوى الدلالة (Sig) أقل من 5% فإننا نقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

والجدول التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

جدول رقم (6_3): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف–سمرنوف (1-Sample K-S))

البيان	عدد الفقرات	قيمةZ	مستوى الدلالة
الاستبانة	30	0.097	0.183

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول 6_3 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.183 وهي أكبر من0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

وبعد التأكد من نوعية توزيع البيانات اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة؛
- ✓ اختبار"T test pour échantillon unique "لبيان استجابة أفراد عينة الدراسة حول المحورين؛
- ✓ حساب معامل الارتباط سيبرمان لأن المتغيرات ترتيبية؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ؛
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سمرنوف (1-Sample K-S)؛
- ✓ اختبار " One Sample T test " لدراسة الفروق في إجابات عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة؛
- ✓ اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA واختبار التجانس Levene's Testلدراسة الفروق.

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة

انطلاقا من الاستبانة النهائية سنتناول تحليل وتفسير محاور الدراسة من خلال تحليل المحور الأول ثم القيام بتحليل المحور الثاني.

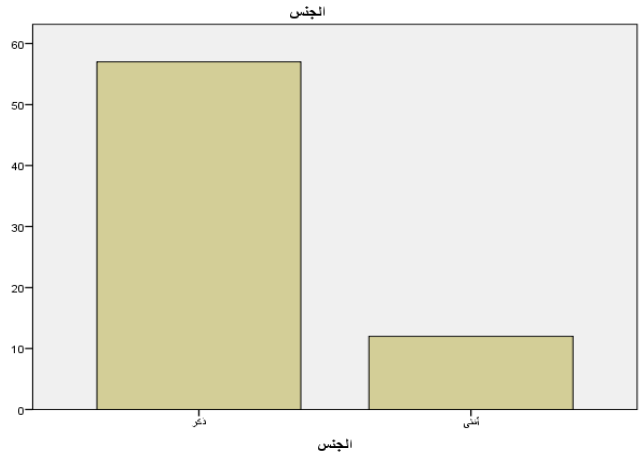
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

تضمنت الاستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفرادها بحسب متغيرات: الجنس، سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، القسم التابع له.

أولا_الجنس

كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما يأتي بيانه.

الجدول رقم (7_3): توزيع أفراد عينة الدراسة الشكل رقم (3_3): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس بحسب الجنس



المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	57	82.6
	أنثى	12	17.4

من خلال الجدول رقم 7_3 والشكل رقم 3_3 نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 65.2%، حيث أن 57 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 75 عامل هم ذكور بنسبة تقدر بـ (82.6%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 12 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (17.4%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، والسبب راجع إلى الخصائص الفعلية لمجتمع الدراسة إذ يغلب الجنس الذكري في المؤسسة على الإناث.

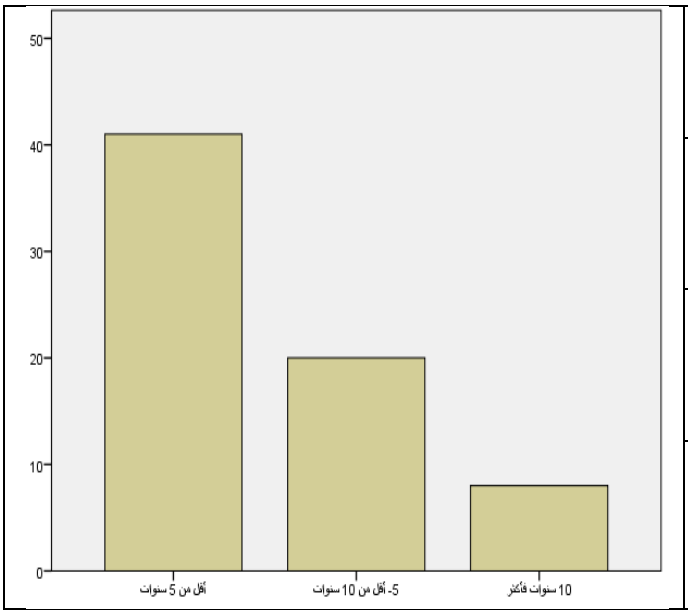
ثانيا_سنوات الأقدمية

كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما يأتي بيانه.

الجدول رقم (3_8): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الأقدمية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	41	59.4
	5-10 سنوات	20	29
	10 سنوات فأكثر	8	11.6

الشكل رقم (3_4): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الأقدمية



من خلال الجدول 3_8 والشكل 3_4 نلاحظ أن معظم عينة الدراسة لا تتجاوز خبرتهم بالمؤسسة 5 سنوات بنسبة (59.4%) والسبب راجع إلى أن المؤسسة تشجع دخول كفاءات جديدة.

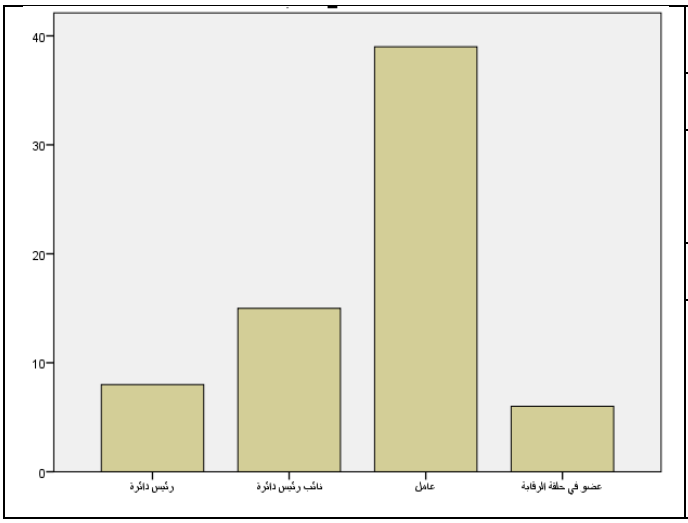
ثالثا_المركز الوظيفي

كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما يأتي بيانه.

الجدول رقم (3_9): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المركز الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
المركز الوظيفي	رئيس دائرة	8	11.6
	نائب رئيس الدائرة	15	21.7
	عامل	39	56.5
	عضو في حلقة الرقابة	6	8.7

الشكل رقم (3_5): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المركز الوظيفي



من خلال الجدول **9_3** والشكل رقم 5_3 نلاحظ أن عينة الدراسة من عمال مؤسسة البلاستيك والمطاط هم عمال بنسبة (56.5%) والسبب راجع إلى أن قسم الإنتاج في المؤسسة يتطلب أكثر عدد العمال.

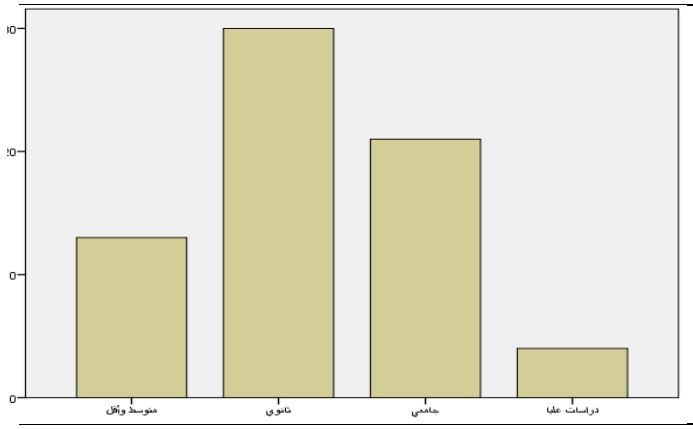
رابعا_المستوى التعليمي

كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما يأتي بيانه.

الجدول رقم (10_3): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	متوسط وأقل	13	18.8
	ثانوي	30	43.5
	جامعي	21	30.4
	دراسات عليا	5	7.2

الشكل رقم (6_3): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المستوى التعليمي



من خلال الجدول 10_3 والشكل رقم 6_3 نلاحظ أن معظم عينة الدراسة مستوى تعليمهم ثانوي بنسبة (43.5%) والسبب راجع إلى أن معظم أفراد العينة المختارة هم عمال بالإدارة، وكما هو معلوم فإن المستوى التعليمي المطلوب لشغل هذه الوظيفة متوسط أما المستوى الجامعي والدراسات العليا فيتواجد أكثر في المستويات العليا للإدارة وفي مراكز البحث والتطوير.

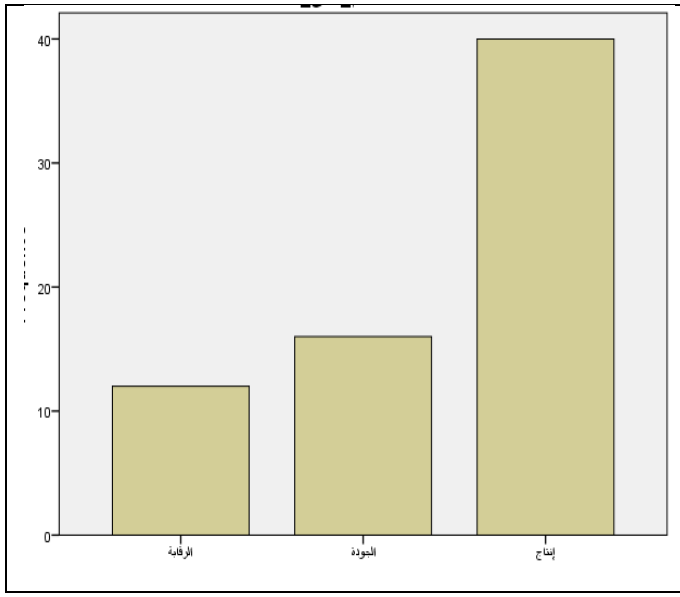
خامسا_القسم التابع له

كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما يأتي بيانه.

الجدول رقم (11_3): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب القسم التابع له

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
القسم التابع له	الرقابة	12	17.4
	الجودة	16	23.2
	الإنتاج	40	57.9

الشكل رقم (7_3): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب القسم التابع له



من خلال الجدول 11_3 والشكل 7_3 نلاحظ أن معظم عينة الدراسة من فئة قسم الإنتاج بنسبة (57.9%) والسبب راجع إلى الخصائص الفعلية للمجتمع وتوزعها بنسبة أكبر في قسم الإنتاج.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الرقابة على الجودة

لتحليل فقرات المحور الأول استخدامنا اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الإحصائية التالية: مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول مراقبة جودة منتجات المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك SOEXPLAST بالمدية يفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـ 60%[1]، انطلاقا من الفرضين الإحصائيين الآتيين.

الفرض العدمي (H_0): متوسط الوزن النسبي للإجابة يساوي درجة الحياد وهي 60%.

الفرض البديل (H_1): متوسط الوزن النسبي للإجابة لا يساوي درجة الحياد وهي 60%.

بحيث نعتبر **الفقرة إيجابية** بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.671) أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي لها أكبر من 60%.

و**الفقرة سلبية** بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة

[1] 60% وهي القيمة المرجح باستعمال النسبة المئوية للعدد 3 المقابل لخيار الإجابة أحيانا.

tالجدولية والتي تساوي (1.671) أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%.

وتكون آراء العينة في **الفقرة محايدة** إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

يتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة ثلاث فرضيات جزئية كما سيأتي.

أولا_الفرضية الجزئية الأولى: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد الملائمة للغرض أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 60%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد الملائمة للغرض توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (12_3): تحليل فقرات بعد الملائمة للغرض لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تحرص المؤسسة على الكشف عن الأخطاء والعيوب في منتجاتها.	4,78	0,481	95,6	82,57	0,000	1
2	تحرص المؤسسة على التأكد أن التنفيذ فيما يخص لجودة يتم وفقاً لما خطط لها.	4,58	0,715	91,6	53,16	0,000	3
3	تحرص المؤسسة على التأكد من مدى ملائمة الغرض من شراء المواد الأولية الخاصة بالإنتاج	4,58	0,695	91,6	54,76	0,000	2
4	تحرص المؤسسة على أن يكون للمنتج القدرة على أداء الوظائف التي صمم من أجله	4,57	0,739	91,4	51,00	0,000	4
5	تحرص المؤسسة على تخفيض عدد شكاوي العملاء بشأن تدني مستوى الجودة.	4,52	0,740	90,4	50,77	0,000	5
6	تحرص المؤسسة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية حينما تظهر حالات عدم مطابقة (انحرافات أو أخطاء).	4,45	0,676	89	54,67	0,000	7
7	تحرص المؤسسة على تحسين منتجاتها	4,48	0,720	89,6	51,69	0,000	6
البعد الأول: الغرض و الملائمة		4.55	0.408	91.1	66,10	0,000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم 12_3 آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد الغرض والملائمة ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي.

1_في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي 95.6% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما

يدل على أن المؤسسة بحاجة ماسة إلى الرقابة المكثفة وهذا لتفادي الوقوع الأخطاء والكشف عن العيوب.

2_في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي 91.6% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.0)؛ مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتوفير المواد الأولية الخاصة بالإنتاج.

3_في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي 91.6% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن الدور الذي تقوم به الرقابة هو في صالح المؤسسة وسير عملها.

4_في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي 91.4% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن المنتج الذي صمم له القدرة على أداء الوظائف.

5_في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي 90.4% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على تدني مستوى الجودة الراجع إلى نقص في الشكاوي التي تقدم من طرف العملاء بشأنها.

6_في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي 89.6% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن الإجراءات التصحيحية التي تقوم بها المؤسسة تحول دون وقوعها في الانحرافات أو الأخطاء.

7_في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي 89% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تعمل جاهدة على تحسين منتجاتها.

ثانيا_الفرضية الجزئية الثانية: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد التأمين أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 60%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل عبارة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد التأمين توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (13_3): تحليل فقرات بعد التأمين لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تحرص المؤسسة على منع حدوث مشكلات مشابهة في المستقبل.	4,30	0,810	86	44,14	0,000	4
2	تحرص المؤسسة على التأكد من جودة جميع المنتجات التي تقوم بإنتاجها.	4,38	0,811	87,6	44,56	0,000	2
3	تحرص المؤسسة على الوفاء بمواعيد التسليم المنتج للعملاء.	4,46	0,656	89,2	55,97	0,000	1

4	تحرص المؤسسة على مواكبة مستجدات البيئة والتميز بالسلع والخدمات.	4,33	0,741	86,6	48,57	0,000	3
البعد الثاني: التأمين		4.4	0.396	88	66,10	0,000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول13_3 آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور التأمين ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل عبارة كما سيأتي: 1_في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي 89.2% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة حريصة على تسليم المنتوج للعملاء في مواعيده المحددة.

2_في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي 87.6% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة لديها رقابة فعالة على جودة منتجاتها.

3_في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي 86.6% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تعمل في ظل بيئة متغيرة يتطلب منها مواكبة التطورات وهذا ما يعكس تميزها بسلع وخدمات.

4_في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي 86% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن البرنامج الرقابي للمؤسسة يعمل على منع حدوث مشكلات مشابهة في المستقبل.

ثالثا_الفرضية الجزئية الثالثة: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد تكلفة ضبط الجودة أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد تكلفة ضبط الجودة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (14_3): تحليل فقرات بعد تكلفة ضبط الجودة لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تحرص المؤسسة على توفير المنتجات بالكميات المطلوبة وفقا لأذواق العملاء	4,39	,086	87,8	51,25	0,000	5

2	تحرص المؤسسة على تخفيض التكاليف مع المحافظة على جودة السلعة.	4,46	,091	89,2	48,86	0,000	4
3	تمتلك المؤسسة فريق عمل يتمتع بخبرة بالتكلفة المستهدفة.	4,34	,085	86,8	50,80	0,000	6
4	تحرص المؤسسة على تخفيض تكاليف الرقابة من خلال الرقابة على الجود	4,38	,097	87,6	45,09	0,000	7
5	تحرص المؤسسة على بذل الجهود المستمرة لتخفيض التكلفة مع المحافظة على جودة منتجاتها.	4,51	,079	90,2	57,08	0,000	2
6	تحرص المؤسسة على التأكد من سلامة جميع المواد المطلوبة خلال عملية إنتاج السلعة.	4,48	,084	89,6	53,22	0,000	3
7	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية المناسبة في الرقابة على الجودة.	4,80	,412	96	11,65	0,000	1
البعد الثالث:ضبط الجودة		4.46	0.487	89.3	46,02	0,000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول**14_3** آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور تكلفة ضبط الجودة التكاليف ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1_في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي 96% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تملك وسائل تكنولوجية تساعدها في الرقابة على جودة منتجاتها.

2_في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي 90.2% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تشجع على بذل جهودا كبيرة لتخفيض التكلفة وفي نفس الوقت تحافظ على جودة منتجاتها.

3_في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي 89.6% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تملك نظاما رقابيا فعالا، يمكنها من التأكد منسلامة جميع المواد المطلوبة خلال عملية الإنتاج.

4_في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي 89.2% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لجودة السلعة مع المحافظة على تخفيض تكاليف.

5_في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي 87.8% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما

يدل على أن المؤسسة تلبي حاجات ورغبات عملائها، وهذا من خلال دراسة سلوكهم.

6_في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي 87.6% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أهمية الرقابة على الجودة في المؤسسة، ودورها في تخفيض تكاليف الرقابة العادية.

7_في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي 86.8% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن المؤسسة تملك فريق عمل يتمتع بالخبرة والكفاءة.

المطلب الثالث: تحليل فقرات محور الفوائد المرجو الحصول عليها من خلال تطبيق الرقابة على جودة المنتوج

لتحليل فقرات المحور الثاني أيضا استخدامنا اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الإحصائية التالية: هدف المؤسسة الزطنية لتحويل البلاستيك من تطبيق الرقابة على جودة منتوجاتها هو زيادة أرباحها.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل عبارة على حده من الفقرات التي تضمنها المحور الثاني توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (15–3): تحليل فقرات المحور الثاني لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تحسن في مستوى رضا العملاء	1,92	,269	96	57,73	0,000	2
2	تحسن في أداء الموردين	1,92	,269	96	57,73	0,000	2
3	تحسن في مستوى التزام العاملين	1,86	,348	93	43,11	0,000	9
4	انخفاض مغادرة العمال للمؤسسة.	1,86	,348	93	43,11	0,000	9
5	زيادة حصة المؤسسة في السوق	1,84	,366	92	40,30	0,000	11
6	تحسن صورة المؤسسة	1,94	,242	97	64,53	0,000	1
7	زيادة مستوى ولاء العاملين للمؤسسة	1,88	,331	94	45,70	0,000	7
8	الاستخدام الفعال للبيانات	1,78	,414	89	34,73	0,000	12
9	زيادة الأرباح	1,91	,292	95,5	52,72	0,000	4
10	تقليل التكاليف الكلية	1,88	,331	94	45,70	0,000	7
11	زيادة القدرة على المنافسة	1,91	,292	95,5	52,72	0,000	4
12	انخفاض شكاوى العملاء	1,89	,312	94,5	48,83	0,000	6

المحور الثاني الفوائد المرجوة من تطبيق الجودة	1.89	0.293	94.58	77,25	0,000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول15-3 آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور الفوائد المرجو الحصول عليها من خلال تطبيق الرقابة على جودة المنتوج ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل عبارة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي 97% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن هدف المؤسسة من تحسين منتجاتها هو تحسين صورتها لدى العملاء.

2- في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي 96% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن الهدف من تحسين جودة منتجات المؤسسة هو إرضاء العملاء.

3- في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي 96% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن الهدف من تحسين جودة منتجات المؤسسة هو التحسن في أداء الموردين.

4- في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي 95.5% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن الهدف من تحسين جودة منتجات المؤسسة هو زيادة أرباح المؤسسة.

5- في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي 95.5% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن الهدف من تحسين جودة منتجات المؤسسة هو زيادة قدرتها على منافسة المؤسسات الأخرى.

6- في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي 94.5% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن الهدف من تحسين جودة منتجات المؤسسة هو تخفيض شكاوي العملاء.

7- في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي 94% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن الهدف من تحسين جودة منتجات المؤسسة هو زيادة ولاء عمالها.

8- في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي 94% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن الهدف من تحسين جودة منتجات المؤسسة هو تقليل تكاليف الإنتاج، وبالتالي تقليل التكاليف الكلية.

9-في الفقرة رقم " 3"بلغ الوزن النسبي 93 %ومستوى الدلالة "0.000"(وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن الهدف من تحسين جودة منتجات المؤسسة هو تحسين مستوى التزام العاملين في المؤسسة.

10-في الفقرة رقم "4 "بلغ الوزن النسبي 93% ومستوى الدلالة "0.000"(وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل

على أن الهدف من تحسين جودة منتجات المؤسسة هو تخفيض مستوى مغادرة العمال للمؤسسة.

11-في الفقرة رقم "5 "بلغ الوزن النسبي 92 %ومستوى الدلالة "0.000"(وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الهدف من تحسين جودة منتجات المؤسسة هو زيادة حصة المؤسسة في السوق.

12-في الفقرة " 8" بلغ الوزن النسبي89 %ومستوى الدلالة "0.000"(وهو أقل من 0.01)؛ مما يدل على أن الهدف من تحسين جودة منتجات المؤسسة هو الاستخدام الفعال للبيانات.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

جاءت الفرضية الثالثة على النحو الآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

للإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار التجانس Levene's Test في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين، انطلاقا من الفرضين الإحصائيين الآتيين.

الفرض العدمي (H_0): لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة كل على حده تعزى للمتغير المدروس.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أولا_اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه.

فإذا كانت مستوى الدلالة (Sig) في اختبار التجانس أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات.

أما إذا كانت مستوى الدلالة (Sig) في اختبار التجانس أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود تجانس).

بعد إجراء اختبار التجانس تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

جدول رقم (16_3): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	قيمة T	مستوى الدلالة
الأول	ذكر	57	79.04	8.17	2.08	2.125-	0.154
	أنثى	12	84.33	5.94		2.611-	
الثاني	ذكر	55	22.56	2.53	5.59	1.152-	0.210
	أنثى	10	23.5	0.849		2.156-	

بناء على النتائج الموضحة في الجدول 16_3 نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمحوري الاستبانة الأول والثاني لذلك نقبل الفرض البديل (وجود تجانس)، ونرجع ذلك إلى التشريعات والقوانين المعمول بها في المؤسسات الجزائرية والتي تنص على عدم التفرقة بين الجنسين سواء في الأجر أو المهام أو الحقوق والواجبات.

ثانيا_اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى سنوات الأقدمية استخدمنا تحليل التباين الأحادي.

فرض العدم (H_0): لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب مستويات سنوات الأقدمية الثلاثة.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب مستويات سنوات الأقدمية الثلاثة.

فإذا كانت مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود اختلاف).

أما إذا كانت مستوى الدلالة في اختبار التبادل الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود الاختلاف).

بعد إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17_3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير سنوات الأقدمية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	380.46	2	190.230	3.117	0.051
	داخل المجموعات	4028.41	66	61.037		
	المجموع	4408.87	68	-		
الثاني	بين المجموعات	4.361	2	2.180	0.381	0.685
	داخل المجموعات	355.086	66	5.727		
	المجموع	359.446	68	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة 17-3 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محوري الاستبانة الأول والثاني لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير سنوات الأقدمية ونرجع هذه النتيجة إلى أن المبادئ وأسس العمل فيها لا تتغير وليست حكرا على الأشخاص القدماء في العمل بل تقدم للجميع دون استثناء.

ثالثا_اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

جدول رقم (18_3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى المركز الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	369.844	3	22.772	1.978	0.126
	داخل المجموعات	3988.685	64	16.249		
	المجموع	4358.529	67			

الثاني	بين المجموعات	26.474	3	123.281	1.598	0.199
	داخل المجموعات	331.276	64	62.323		
	المجموع	357.75	67			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 18_3 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محوري الاستبانة الأول والثاني لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المركز الوظيفي ونرجع هذه النتيجة إلى أن المعلومات المتعلقة بالرقابة على الجودة وسياسة المؤسسة ليست حكرا على وظيفة دون غيرها بل هي من اختصاص كل وظائف المؤسسة.

رابعا_الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (19_3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	51.561	3	17.187	0.255	0.857
	داخل المجموعات	4306.969	94	67.296		
	المجموع	4358.529	67			
الثاني	بين المجموعات	44.408	3	14.803	2.834	0.460
	داخل المجموعات	313.342	94	5.222		
	المجموع	357.750	67			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 19_3 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمحوري الاستبانة الأول والثاني لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المستوى التعليمي ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة حول الرقابة على الجودة بغض النظر عن المستوى التعليمي للعامل.

خامسا_الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى لمتغير القسم التابع له.

لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (20_3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى القسم التابع له

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	133.142	3	66.571	1.021	0.366
	داخل المجموعات	4238.667	64	65.210		
	المجموع	4371.809	67			
الثاني	بين المجموعات	25.439	3	12.719	2.335	0.105
	داخل المجموعات	332.311	64	5.448		
	المجموع	357.750	67			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 20_3 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمحوري الاستبانة الأول والثاني لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف القسم التابع له ونرجع هذه النتيجة إلى أن الجودة هي مهمة كل قسم وبالتالي فالرقابة على جودة المنتجات من مهمة كل الأقسام أيضا.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك SOEXPLAST بالمدية للتعرف على واقع استخدام الرقابة في تحسين جودة منتوجات، ومدى مساهمتها في تخفيض التكاليف وزيادة أرباح المؤسسة، واستعملنا لذلك الاستبانة كأداة للدراسة وقد صممناها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي بالنسبة لمحورها الأول وليكرت الثنائي للمحور الثاني، فقمنا بتوزيعها على عينة من عمال المؤسسة والتي بلغت 75عامل، بنسبة استرجاع قدرت بـ(100%) وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبانة في برنامج Spss، وبغية التأكد من نوعية توزيع البيانات استخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها تتلاءم مع التوزيع الطبيعي، وتوصلنا إلى أن هناك تجانس داخلي لمحاور الاستبانة، ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا من خلال المحور الأول أن المؤسسة بحاجة ماسة للرقابة المكثفة على جودة المنتجات وهذا لتفادي الوقوع في الأخطاء والكشف عن العيوب وهذا ما يساهم في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة، بالإضافة إلى زيادة رضا وولاء العملاء لمنتجات المؤسسة، كما أنها حريصة على تسليم المنتوج للعملاء في الوقت المحدد وهذا لضمان ولاء العملاء ونقص الشكاوي، مما يدل على أن المؤسسة لديها رقابة فعالة ومستمرة على جودة منتجاتها.

أما في ما يخص المحور الثاني فقد توصلنا إلى أن المؤسسة تعمل على بذل الجهود أكثر لتخفيض التكاليف مع الحفاظ على جودة المنتجات وهذا ما يمكنها من خلق ميزة تنافسية والاستحواذ على الكبر حصة في السوق.

خاتمة

ارتبطت إشكالية دراستنا بدور الرقابة في تحسين جودة المنتوح في قطاع الاقتصادي، إذ أننا حاولنا الربط بين منهجين أو أسلوبين إداريين حديثين وهما الرقابة وجودة المنتوج ؛ لذى وجب على أي مؤسسة أن تركز اهتمامها على هذا المفهوم الذي فرضته الأسواق على جميع المؤسسات بسبب متطلبات المستهلك المتغيرة والمتزايدة باستمرار؛

لذلك تعرضنا من خلال هذا البحث في الجانب النظري إلى تقديم أساسيات حول كل من المنتوج، الرقابة والجودة ، وتوصلنا أيضا إلى أن اثر الرقابة على تحسين جودة المنتوج يكمن من خلال الأساليب الإحصائية وحلقات الرقابة على الجودة ، ثم انتقلنا إلى الجانب التطبيقي قدمنا أولا عرضا عن المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط بالمدية ثم استعرضنا الدراسة الاستطلاعية لآراء عينة من عمال مؤسسة البلاستيك والمطاط حول دور الرقابة في تحسين جودة المنتوج في مؤسستهم.

الإجابة على الإشكالية:

من خلال ما تم عرضه من جانب النظري وتطبيقي يمكن الإجابة عن إشكالية بحثنا :

أن الرقابة على جودة المنتوج تعتبر ضرورة ملحة، لان المنتجات قد تفقد جودتها بسبب سوء التعبئة والتخزين أو سوء استخدام المنتوج، لذلك الرقابة هنا تصبح عملية كاملة تمكن من ضمان جودة المنتوج منذ بدايته إلى أخر إنتاجه ، وهذا سوف يمكن من تجنب اي قصور في رقابة على جودة

الإجابة على الفرضيات:

من أجل الإجابة عن الأسئلة الفرعية المنشقة من إشكالية دراستنا، وضعنا مجموعة من الفرضيات للاختبار فكانت الإجابة عنها كالآتي:

-يتجسد المنتوج في سلع سواء كانت استهلاكية أو إنتاجية أو الخدمات؛

-الرقابة تعني الوقوف على مدى اتفاق التنفيذ مع ما تم التخطيط له ، وتصحيح مسار هذا التنفيذ إن كان هناك انحراف؛

-بلغ مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول مراقبة جودة منتجات المؤسسة الوطنية لتحويل البلاستيك وحدة Soexplast بالمدية 60%؛

-هدف المؤسسة الوطنية لتحويل البلاستيك من تطبيق الرقابة على جودة منتوجاتها هو تحسين جودة منتوجها، وكسب ولاء الزبون؛

-لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث بلغت الاوزان النسبية للمحور الاول لبعد الملائمة والغرض 91.1% ، وبعد التأمين 88% ، بعد ضبط الجودة بلغ الوزن النسبي فيه 64.0% ، وأما في ما يخص المحور الثاني الفوائد المرجوة من تطبيق الجودة بلغ الوزن النسبي فيه 94.58%.

نتائج الدراسة:

بعد استكمال البحث في موضوع دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها ما تتعلق بالجانب النظري والأخرى بالجانب التطبيقي جاءت على النحو الآتي.

نتائج الجزء النظري:

- ✓ تعتبر الرقابة وضيفة مهمة لتحسين جودة المنتوج؛
- ✓ تحسين جودة المنتوج يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات المستهلك وبالتالي زيادة ولاء وانتماء عملاء المؤسسة؛
- ✓ تعتبر منتجات مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية مطابقة للمواصفات التي تضعها المؤسسة.

نتائج الجزء التطبيقي:

- ✓ بلغ الوزن النسبي لبعد الغرض والملائمة 91.1% مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيق مبدأ الغرض والملائمة كمبدأ أساسي لتحقيق الرقابة على تحسين جودة منتوجات المؤسسة؛
- ✓ بلغ الوزن النسبي لبعد الغرض والملائمة 88% مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيق مبدأ التأمين كمبدأ أساسي لتحقيق الرقابة على تحسين جودة منتوجات المؤسسة؛
- ✓ بلغ الوزن النسبي لبعد الغرض والملائمة 89.3% مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيق مبدأ الغرض والملائمة كمبدأ أساسي لتحقيق الرقابة على تحسين جودة منتوجات المؤسسة؛
- ✓ ترتبت الفوائد المرجو تحقيقها من الرقابة على تحسين جودة المنتوجات كالآتي: تحسن صورة المؤسسة في المرتبة الأولى، تحسن في مستوى رضا العملاء وتحسن في أداء الموردين في المرتبة الثانية، زيادة الأرباح و زيادة القدرة على المنافسة في المرتبة الرابعة؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية.

التوصيات:

بناءا على النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم بعض التوصيات أو الاقتراحات التي نراها تتماشى مع ما تم التوصل إليه في هذا البحث، وتتمثل في:

- ✓ ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي للعملية الرقابية في المؤسسات الاقتصادية وبالأخص الرقابة على الجودة؛
- ✓ ضرورة تدعيم التعاون بين مختلف المستويات الرقابية حتى تساهم العملية الرقابية في التقييم الجيد للمنتوج؛
- ✓ ضرورة وضع نظام رقابي واضح ومرن ينظم الرقابة على الجودة داخل المؤسسة؛
- ✓ حتمية مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة على جودة المنتوج وذلك بالاحتكاك بالهيئات الرقابية في الدول الأخرى والاستفادة من تجاربها؛
- ✓ ضرورة الرفع من المستوى العلمي والتأهيلي للعاملين القائمين بالرقابة على الجودة؛
- ✓ يجب على المؤسسات الاقتصادية تدعيم مناهجها الإدارية باستعمال آليات وأساليب الرقابة المختلفة لاتخاذ قرارات فعالة وصائبة، وبالتالي تحسين جودة المنتجات مما يجعلها قادرة على المنافسة الأجنبية؛
- ✓ نحث المؤسسة الوطنية لتحويل البلاستيك بالمدية على مواصلة العمل في تحسين جودة منتجاتها.

أفاق الدراسة :

بناءا على الدراسة النظرية والميدانية يمكن أن نوجه الباحثين للبحث في العناصر التالية:

- ✓ الجودة ومتطلبات الايزو.
- ✓ دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتوج.
- ✓ أساليب الرقابة ودورها في تحسين المنتوج.

قائمة المراجع

I. باللغة العربية

أ. الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، بدون ط، مصر، 2005.

2. بيان هاني حرب، مدخل إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.

3. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون ط، الأردن، 2008.

4. حسن بلوط، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات، دار النهضة الغربية، الطبعة الأولى، لبنان،2005.

5. حسين حريم، مبادئ الإدارة العامة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.

6. حسين علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999.

7. خضير كاضم حمود، إدارة الجودة وفرصة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.

8. دال بستر فيلد، الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم، المكتبة الأكاديمية، بدون ط، مصر، 1995

9. رشيد جمال محاسبة الإدارية لبيئة الأعمال الحديثة: إدارة الوقت، التكلفة، الجودة الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، 2007.

10. زبير الموري، محمد هشام حرير، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الشروق للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.

11. سعد صادق البحيري، إدارة التوازن والأداء، الدار الجامعية، بدون ط، مصر، 2004

12. سعيد السيد، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، بدون طبعة، بدون بلد،2007.

13. طارق الشبلي، مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، بدون سنة.

14. عباس نبيلة، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بدون ط، مصر، 2004.

15. عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم في الإدارة، دار الجامعية الجديدة للنشر، بدون ط، مصر، 2002.

16. عبد السلام أبو القحف، التسويق وجهة نظر المعاصرة، مطبعة الإشعاع الفنية، بدون ط، مصر، بدون سنة.

17. علي السلمي إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الايزو دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون ط، مصر، بدون سنة.

18. علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، الطبعة الثانية، الأردن، 2001.

19. عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، بدون ط، الأردن، 2006.

20. عمر وخير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، دار النشر ن مكتبة عين الشمس بدون ط، القاهرة، 1996.

21. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة الإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون ط، الأردن، 2001.

22. فرانكلين أوهارا، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، دليل ISO 9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1999.

23. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات التكنولوجية(مدخل تكميلي تحريبي)، مكتبة الإشعاع، بدون ط، مصر، 1997.

24. فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب، دون بلد النشر، 1997.

25. فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، ظافر للطباعة، بدون ط، مصر، 2004.

26. فريد كورتل، أمال كحيلة، الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.

27. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الطبعة الأولى، الأردن، بدون سنة.

28. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000-9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.

29. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.

30. مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، بدون ط، الأردن، 2001.

31. محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في إنتاج، دار الكتب العربية للنشر، بدون ط، مصر، 2000.

32. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، بدون ط، مصر، 2008.

33. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، بدون ط، الأردن، 2005.

34. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، بدون ط، مصر، 2002.

35. محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم الإستراتجيات، الدار الجامعية رمل، بدون ط، مصر، 1998.

36. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر، بدون ط، مصر، 2001.

37. محمد فريد صحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بدون ط، مصر، 1991.

38. محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

39. محمود جاسم الصميدعي، إدارة التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2007.

40. معن محمود قياصرة، مروان محمد بن نبي أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد لنشر، بدون ط، الأردن، 2007.

41. مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

42. مؤبد عبد المحسن، يوسف حكيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة للمستهلك، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، بدون ط، الأردن، 2004.

43. مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جحيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق للنشر والتوزيع، بدون ط، الأردن، 2004.

44. ناجي العلا، رائق التوفيق، أصول التسويق، دائرة المكتبة الوطنية، بدون ط، الأردن، 1998.

45. ناجي معلا، أصول التسويق، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.

46. نزار عبد المجيد البراوزي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتجيات التسويق، بدون ط، والبلد، 2002.

ب. المذكرات

1. عبد العزيز عبد العالي، زكي عبد العالي، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، رسالة دكتورة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية بالمملكة المتحدة، 2010.

2. ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتجية المؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مسيلة، 2009.

3. سعيد بلوم أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة(غير منشورة)، 2007-2008. العيهار فلة، دور الجودة في تحسين الميزة التنافسية

للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير(غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004-2005.

4. موزاوي سامية، إمكانية تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2003-2004.

5. نسرين محمد عبد المحمود العلاقة بين الإدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير مشورة)، جامعة اليرموك، 2004.

6. رحماني مراد وبلقرع ياسين قياس جودة المنتجات باستخدام خرائط الرقابة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، سعيدة، 2015-2016.

7. الهلة سناء عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة 2009-2010.

ت. الملتقيات والمجلات

1. بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، جامعة ورقلة، مارس 2005.

2. عبد الله منصور، رشيدة أوبختي، أثر تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلي الوطني حول استراتجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة يومي 10-11 نوفمبر2009.

3. ميلود زيد الخير، حليس عبد القادر، إستراتيجية التدريب وقف الدور التنظيمي الجديد، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني: استراتجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر أيام 10-12 نوفمبر2009.

4. عاشور مزريق، محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا الجزائر، العدد 02، ماي، 2005.

II. المراجع باللغة الاجنبية

1. Bernard Monteil et al, Des outils des cercles de l'amélioration de la qualité et les éditions d'organisation, France, 1985.
2. Corbel bénard et marry, audit-qualité- interne démarche et techniques de communication, édition Afator, 2eme, 12 avis, 2000.
3. Gerard Bragalin, management industriel et logistique , 2eme économie, France, 1996.
4. GERD F.Kamisk et George peter brawn, management de la qualité de Ai Zed Masson France 1994.
5. [1]Ilan lu charron et sabine sépari, organisation et gestion d'entreprise 2eme édition , ed dumond France, 2001.
6. Jean briluan, meilleures pratique,3em édition d'organisation, France,2000.
7. Les projet de normes iso 9000 version2000 recueil normes ,édition Afnor France, 2000.

قائمة الملاحق

جامعة فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع: استبيانه

السيد (ة) المحترم(ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد:

تقوم الطالبتين بإجراء دراسة بعنوان((**دور الرقابة في تحسين جودة المنتوج– دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية –**))، وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الجوهري للرقابة الممارسة في مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية في تحسين منتجاتها.

كمساهمة منكم في إعدادا هذا البحث الأكاديمي، يسعدنا أن نقدم لكم مجموعة الأسئلة المتضمنة في هذه الاستبانه، راجين منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة، وواعدين إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم، علما بأنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

***الجنس:**

ذكر ☐ أنثى ☐

*** سنوات الأقدمية**

أقل من 5 سنوات ☐ 5–أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

*** المركز الوظيفي**

رئيس قسم ☐ نائب رئيس قسم ☐ عامل ☐ عضو في حلقة الرقابة ☐

***المستوى التعليمي:**

متوسط وأقل ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

***القسم التابع له:**

الرقابة ☐ الجودة ☐ إنتاج ☐

أولا: الرقابة على الجودة

حدد(ي) درجة موافقتك بوضع العلامة (x) التي تعبر عن **الواقع الفعلي والشخصي** للعبارات الآتية.

العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
تحرص المؤسسة على الكشف عن الأخطاء والعيوب في منتجاتها.					
تحرص المؤسسة على التأكد أن التنفيذ فيما يخص الجودة يتم وفقاً لما خطط لها.					
تحرص المؤسسة على التأكد من مدى ملائمة الغرض من شراء المواد الأولية الخاصة بالإنتاج.					
تحرص المؤسسة على أن يكون للمنتج القدرة على أداء الوظائف التي صمم من أجلها.					
تحرص المؤسسة على تخفيض عدد شكاوي العملاء بشأن تدني مستوى الجودة.					
تحرص المؤسسة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية حينما تظهر حالات عدم مطابقة (انحرافات أو أخطاء).					
تحرص المؤسسة على تحسين منتجاتها					
تحرص المؤسسة على منع حدوث مشكلات مشابهة في المستقبل.					
تحرص المؤسسة على التأكد من جودة جميع المنتجات التي تقوم بإنتاجها.					
تحرص المؤسسة على الوفاء بمواعيد التسليم المنتج للعملاء.					
تحرص المؤسسة على مواكبة مستجدات البيئة والتميز بالسلع والخدمات.					
تحرص المؤسسة على توفير المنتجات بالكميات المطلوبة وفقا لأذواق العملاء					
تحرص المؤسسة على تخفيض التكاليف مع المحافظة على جودة السلعة.					
تمتلك المؤسسة فريق عمل يتمتع بخبرة بالتكلفة المستهدفة.					
تحرص المؤسسة على تخفيض تكاليف الرقابة من خلال الرقابة على الجودة .					
تحرص المؤسسة على بذل الجهود المستمرة لتخفيض التكلفة مع المحافظة على جودة منتجاتها.					
تحرص المؤسسة على التأكد من سلامة جميع المواد المطلوبة خلال عملية إنتاج السلعة.					
تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية المناسبة في الرقابة على الجودة.					

ثانيا: الفوائد المرجو الحصول عليها من خلال تطبيق الرقابة على جودة المنتوج؟

حدد(ي) درجة موافقتك بوضع العلامة (X) التي تعبر عن **الواقع الفعلي والشخصي** للعبارات الآتية.

ما هي الفوائد التي جنتها المؤسسة من تطبيقات الجودة ؟	نعم	لا
تحسن في مستوى رضا العملاء		
تحسن في أداء الموردين		
تحسن في مستوى التزام العاملين		
انخفاض مغادرة العمال للمؤسسة.		
زيادة حصة المؤسسة في السوق		
تحسن صورة المؤسسة		
زيادة مستوى ولاء العاملين للمؤسسة		
الاستخدام الفعال للبيانات		
زيادة الأرباح		
تقليل التكاليف الكلية		
زيادة القدرة على المنافسة		
انخفاض شكاوى العملاء		

ختاما شكرا على حسن تعاونكم

الاسم	الدرجة العلمية ومكان العمل	الإمضاء
العيداني حبيبة	أستاذ محاضر _ب_	
ولد شرشالي سمية	أستاذ محاضر _ب_	
حيولة إيمان	أستاذ محاضر _ب_	
زعاف نصيرة	أستاذ محاضر _ب_	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,701	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,277
		Nombre d'éléments	6[a]
	Partie 2	Valeur	,660
		Nombre d'éléments	6[b]
	Nombre total d'éléments		12
Corrélation entre les sous-échelles			,550
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,710
	Longueur inégale		,710
Coefficient de Guttman			,703

a. Les éléments sont : y1, y2, y3, y4, y5, y6.

b. Les éléments sont : y7, y8, y9, y10, y11, y12.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		t
N		69
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	79,9565
	Ecart type	8,05210
Différences les plus extrêmes	Absolue	,097
	Positif	,092
	Négatif	-,097
Statistiques de test		,097
Sig. asymptotique (bilatérale)		,183[c]

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
x1	69	4,78	,481	,058
x2	69	4,58	,715	,086
x3	69	4,58	,695	,084
x4	68	4,57	,739	,090
x5	69	4,52	,740	,089
x6	69	4,45	,676	,081
x7	69	4,48	,720	,087
x8	69	4,30	,810	,098
x9	68	4,38	,811	,098
x10	68	4,46	,656	,080
x11	69	4,33	,741	,089
x12	69	4,39	,712	,086
x13	69	4,46	,759	,091
x14	68	4,34	,704	,085
x15	69	4,38	,806	,097
x16	69	4,51	,656	,079
x17	69	4,48	,699	,084
x18	69	4,80	3,420	,412
x_1	69	31,8986	3,39179	,40832
x_2	69	26,2029	3,29250	,39637
x_3	69	22,4348	4,04925	,48747
x	69	79,9565	8,05210	,96936

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
y1	65	1,92	,269	,033
y2	65	1,92	,269	,033
y3	65	1,86	,348	,043

y4	65	1,86	,348	,043
y5	64	1,84	,366	,046
y6	65	1,94	,242	,030
y7	65	1,88	,331	,041
y8	65	1,78	,414	,051
y9	65	1,91	,292	,036
y10	65	1,88	,331	,041
y11	65	1,91	,292	,036
y12	65	1,89	,312	,039
y	65	22,7077	2,36988	,29395