



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم تسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير

فرع علوم تسيير ، تخصص ادارة أعمال

الموضوع :

دور الرقابة في تحسين جودة المنتج
دراسة حالة شركة الأنابيب ALFAPIPE

تحت إشراف

د/ حجاج مراد

من إعداد :

دخينة عقبة علاء الدين

الاحضري علي

تاريخ المناقشة : 2020/...../.....

لجنة المناقشة مكونة من السادة :

د/.....(أستاذ،.....) رئيسا

د /.....(أستاذ محاضر أ،....) مشرفا و مقرا

د/.....(أستاذ محاضر "أ"،...) مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم تسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير

فرع علوم تسيير ، تخصص ادارة أعمال

الموضوع :

دور الرقابة في تحسين جودة المنتج

دراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE

تحت إشراف

د/ حجاج مراد

من إعداد :

دخينة عقبة علاء الدين

الأخضري علي

تاريخ المناقشة : 2020/...../.....

لجنة المناقشة مكونة من السادة :

د/.....(أستاذ،.....) رئيسا

د /.....(أستاذ محاضر أ،.....) مشرفا و مقرا

د/.....(أستاذ محاضر "أ"،...) مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

أهدي هذا العمل إلى:

والداي الكريمين أطال الله في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية، واللذين كانا بعد الله

عز وجل سببا في إمدادي بالقوة والعزيمة وبدعواتهما الخالصة، لأكمل مشواري

الدراسي وأصل إلى ما أنا فيه الآن، والله الحمد والمنة.

إلى إخوتي الأعزاء: فاطمة الزهراء ، مباركة ، ياسين ، طه

وإلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كل أصدقاء الدرب وأخص بالذكر "بيتور ابراهيم خليل".

إلى زملاء الدراسة دفعة إدارة أعمال (2021/2020م) دون استثناء

إلى كل من علمني ولو حرفا واحداً

و إلى جميع الذين أحبهم

عقبة علاء
الدين

إهداء

إلى من جبَل قوتنا بعرق جبينه وكد يمينه،
وكان بمثابة النور الذي أرشدني إلى طريق النجاح،
إلى من علمني ببساطته أن الأهداف مهما بعدت
ليست مستحيلة بالعمل وجميل التوكل على الله،

إلى الوالدين الكريمين

إليك أماه يا من كنت لي بوصلة ترشدني إلى طريق الخير
بصوتها اللاهج بالدعاء، وبجميل ثنائها على الخالق عز وجل
كلما اجتزت مرحلة علمية، إليك يا أمي الفاضلة أحني هامتي.
إلى كل العائلة اللذين شاركوني الحياة حلوها ومرها،
فكانوا لي خير معين على النجاح.
أهدي عملي المتواضع هذا.

علي

شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل الذي منحنا الصبر ومكننا لإنجاز هذا العمل.

في بادئ الأمر نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: **حجاج مراد**

اعترافاً منا بجميله أولاً على قبوله الإشراف على الموضوع
والذي منحنا وقته واهتمامه ولم يدخر جهداً في التوجيه والإرشاد
بتوجيهاته ونصائحه، حفظه الله وأطال في عمره.

كما نشكر الدكتورة : أمينة الجعني و البرج خديجة و بالعربي محمد

على مساعدتهم في إتمام هذا العمل نشكرهم جزيل الشكر

كما و نتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها.
كما نوجه شكرنا الخالص لأساتذتنا الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علوم التسيير.
وكما نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة في تحسين جودة المنتج ب مؤسسة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية، وقد تم استخدام الدراسة المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لتحقيق أغراض الدراسة، حيث تم التأكد من صدقه وثباته وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.907)، وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة مؤسسة الأنابيب الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة وبلغت عينة الدراسة (35) مفردة ، وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد أظهرت إلى نتائج الدراسة ما يلي:

وجود مستوى جيد للرقابة داخل المؤسسة محل الدراسة، مستوى جيد للجودة على المنتج في المؤسسة محل الدراسة، ووجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بقيمة (0.628) بين ابعاد الرقابة و جودة المنتج في مؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الرقابة ، جودة المنتج، الرقابة على الجودة .

Résumé

Cette étude visait à faire la lumière sur le rôle que joue le contrôle dans l'amélioration de la qualité du produit chez ALFAPIPE Pipes Corporation à Ghardaïa. L'étude a utilisé l'approche descriptive en adéquation avec le sujet de l'étude, en plus de s'appuyer sur une étude de cas méthode de collecte de données au moyen d'un questionnaire conçu pour atteindre les objectifs de l'étude. , où la validité et la fiabilité du questionnaire ont été confirmées, et le coefficient de fiabilité de la résolution dans son ensemble était (0,907), et l'échantillon de l'étude se composait du groupe Pipes Corporation qui sont liés au sujet de l'étude, et l'échantillon de l'étude atteint (35) unique, et les données collectées ont été analysées à l'aide du programme statistique (SPSS), et il a montré Les résultats de l'étude comprennent les éléments suivants :

L'existence d'un bon niveau de contrôle au sein de l'institution étudiée, un bon niveau de qualité sur le produit dans l'institution étudiée, et l'existence d'une corrélation directe avec une significativité statistique de (0,628) entre les dimensions de contrôle et la qualité du produit dans l'établissement étudié.

Mots clés : qualité, contrôle, qualité du produit, contrôle qualité.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
-	اهداء
-	اهداء
-	الشكر و العرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
1	الفصل الأول الاطار المفاهيمي للرقابة و الجودة
3	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لدور الرقابة في تحسين جودة المنتج.
3	المطلب الاول : ماهية الرقابة و جودة المنتج.
18	المطلب الثاني : مفاهيم حول جودة المنتج .
29	المطلب الثالث : الرقابة على تحسين جودة المنتج.
39	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع.
39	المطلب الأول: الدراسات المحلية .
43	المطلب الثاني : دراسات أجنبية .
49	المطلب الثالث : أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسة السابقة و الحالية .
50	خلاصة الفصل :
51	الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE
52	المبحث الاول: تعريف بالمؤسسة .
52	المطلب الاول :تعريف مؤسسة صناعة الانابيب ALFAPIPE .

56	المطلب الثاني: تقديم مصلحة الموارد البشرية
59	المطلب الثالث: منهجية الدراسة وأسلوب جمع البيانات
61	المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة وصدقه
64	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
64	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
70	المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة
77	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
87	خلاصة الفصل.
89	خاتمة
91	المراجع
93	الملاحق
99	الفهرس

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
32	مقارنة المقدمة من قبل العمال في أمريكا واليابان.	1-1
49	أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسة السابقة و الحالية	2-1
61	درجة مقياس ليكرات	1-2
61	مقياس المتوسط الحسابي المرجح لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة	2-2
63	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل أسئلة الاستبيان	3-2
64	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل محور من محاور الاستبيان	4-2
65	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	5-2
66	توزيع عينة الدراسة حسب السن	6-2
67	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	7-2
68	توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية	8-2
70	توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب الحالي	9-2
71	إجابات الأسئلة ودلالاتها	10-2
72	تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الرقابة على جودة المنتج	11-2
73	تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الرقابة على مواصفات جودة المنتج	12-2
75	تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الاستجابة	13-2
76	تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات بعد جودة المنتج	14-2
79	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الرقابة على جودة المنتج وجودة المنتج	15-2
81	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الرقابة على جودة المنتج وجودة المنتج	16-2
83	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد الاستجابة وجودة المنتج	17-2
85	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين الرقابة والجودة المنتج	18-2

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	يوضح العملية الرقابية	1-1
17	يوضح أشكال الرقابة	2-1
22	يمثل جوانب الجودة	3-1
23	يوضح تحسين الجودة و أثره في زيادة الأرباح	4-1
24	دورة حياة المنتج	5-1
33	أهداف حلقات الجودة	6-1
34	يوضح طريقة عمل حلقات الجودة والوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها	7-1
37	يوضح أساليب التحسين المستمر	8-1
38	يوضح حلقة ديمنج	9-1
55	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب	1-2
57	مديرية موارد البشرية	2-2
58	الشكل التنظيمي لمصلحة تسيير العاملين لمؤسسة	3-2
65	توزيع مفردات العينة حسب الجنس.	4-2
66	توزيع مفردات العينة حسب السن	5-2
68	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	6-2
69	توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية	7-2
70	توزيع مفردات العينة حسب المنصب الحالي	8-2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
93	استبيان	01
96	الأساتذة المحكمين للإستبيان	02
96	نتائج التحليل spss	03

مقدمة

توطئة:

في ظل موجة التغيرات التي يواجهها العالم في شتى المجالات الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية و التكنولوجية و المعرفية تحتم على المنظمات مواكبتها من أجل ضمان إستمراريتها وتحقيق الأهداف المنشودة من تواجدها وقدرتها على المنافسة في ظل العولمة والبيئة المفتوحة التي تميزها لأنها تؤثر و تتأثر ببيئتها الخارجية، فطبيعة عمل الرقابة ، فرصة لترقية المنتجات لكن بالرغم من تغيير هذه العوامل في صالح العامل إلا أننا نجد تغيير مستوى الأداء غير ثابت و مستقرو من بين العوامل التي تهمنا في هذا الموضوع عامل الرقابة التي تمثل وظيفة مهمة بين الوظائف الإدارية الرئيسية و هي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري ، و هذه الوظيفة لم تكن تولي الاهتمام الفعلي و العناية الكافية لكن مع السنوات الأخيرة أصبحت الرقابة تلقى اهتماما متزايد من علماء الإدارة و كذا المؤسسات حيث نجد الفرد و المؤسسة مهتمين بهذه الوظيفة لمعرفة الطرق و الأساليب التي تمكنه من تحديد المستويات و الواجبات و المسؤوليات و بالتالي تحديد الأداء الذي يقوم به كل عامل و الطرق التي تعمل على تحسينه و رفعه إلى المستوى المطلوب و لكل مؤسسة أسلوبها الخاص في إجراء الرقابة و هذا باختلاف نمط التسيير المتبع .

حيث تحتوي الوحدة الاقتصادية على مجموعة من الأنشطة و الوظائف التي تعمل في شكل متناسق و متكامل لضمان وجودها واستمرارها من بين هذه الوظائف وظيفة الرقابة، حيث تستهدف هذه الخيرة منع الأخطاء قبل وقوعها وسرعة علاجها في حالة وقوعها و يجب أن تدار عملية الرقابة في المؤسسة كآلية متكاملة، وتصمم الرقابة من أجل تخفيف حالة عن التأكد وزيادة القدرة على التوقع، والتأكد أن الأعمال الموزعة على وحدات منفصلة تتم بشكل متناسق و يتفق مع أهداف المؤسسة كما أن المؤسسة بحاجة إلى رقابة مستمرة لضمان السير الحسن للنشاط، ومن ثم تحقيق أكبر المنافع و بأحسن كفاءة، و بأقل تكلفة وفي نفس الوقت يتطلب الأمر ألا تكون الرقابة جامدة، وتفصيلية بشكل يعون المبادرات المحلية، وعليه يمكن القول أن الرقابة ضرورة حتمية في المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الإنتاجية بصفة خاصة، وذلك سعيا منها لزيادة منافعها وتحقيق أكبر الأرباح لها ولتحقيق ذلك يجب أن يكون هناك تجديد وتطوير في المنتجات من اجل ضمان تحسين الجودة ومن ثم ضمان نجاح المؤسسة و استمراريتها والقدرة على مواجهة منافسيها وبناء عليه، كلما اتسع مجال الرقابة كلما ساهم ذلك في خلق منتجات ذات جودة عالية نفي بمتطلبات وأذواق المستهلكين، في كل أسواقها.

ولدراسة هذا الموضوع تم بلورة اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:



فيما تتمثل أهمية الرقابة في تحسين جودة المنتج في مؤسسة الأنايب؟

و من خلال هذه الاشكالية تبتق الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الأدوات الرقابية المطبقة في شركة الأنايب؟
- ما تأثير الرقابة على الجودة المنتج في شركة الأنايب؟
- ماهي التقنيات و الأساليب المستخدمة في تحسين جودة منتج شركة الأنايب؟
- ما هي معايير الجودة المطبقة في شركة الأنايب؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الرقابة في تحسين جودة المنتج لدى عمال مؤسسة

الأنايب (ALFAPIPE) -غرداية-

و للإجابة على هذه التساؤل نضع له الفرضيات التالية:

-الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة حول جودة المنتج لدى عمال مؤسسة الأنايب -

غرداية-

الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة على مواصفات جودة المنتج لدى عمال مؤسسة

أنايب (ALFAPIPE) -غرداية-

الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستجابة سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للاستفادة

من الرقابة لدى عمال مؤسسة الأنايب (ALFAPIPE) -غرداية-

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

الرغبة و الميول لدراسة الموضوع.

الرغبة في تقديم بحث يترجم مجهوداتنا و مهارتنا التي تحصلنا عليه طيلة الخمس سنوات.



أسباب موضوعية:

بحكم التخصص العلمي المدروس الذي يتماشى مع الموضوع باعتبار الموضوع من أهم المواضيع الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب التطورات الحديثة. أهمية موضوع الجودة كونه يتناول أحد المتطلبات الضرورية للفرد داخل المجتمع ما يتماشى مع الرفاهية .

أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال موضوع الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التطرق إلى المفاهيم النظرية الخاصة بالرقابة على جودة المنتج.
- دراسة العلاقة بين الرقابة وجودة المنتج.
- معرفة أثر الرقابة في تحسين جودة المنتج و هل تسعى المؤسسة الى مواكبة معايير الجودة.
- تشجيع البحث العلمي أكثر و اثناء رصيد المكتبي العلمية بهذا النوع من البحوث.
- رفع اللبس على بعض المفاهيم و النظريات الخاطئ اتجاه المؤسسة .

أهمية الدراسة:

- النظر في سبل تحسين جودة المنتج بتطبيق الرقابة .
- تساهم هذه الدراسة في التأكيد و لفت انتباه المؤسسات الاقتصادية على ضرورة الاهتمام أكثر بالرقابة ،خدمة لمصالحها و أهدافها .
- الحرص على تطوير المنتج من أجل رفع أرباحهم .
- الحرص على جودة المنتج لضمان ولاء العاملين.

حدود الدراسة:

المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة الأنايب ALFAPIPE بالمنطقة الصناعية بونورة غرداية

المجال الزماني: الثلاثي الثاني من سنة 2021.

منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:



لمعالجة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بدراسة ميدانية على أثر الادارة الالكترونية على جودة الخدمة، بالمؤسسة عن طريق اجراء مقابلة مع بعض اطارات المؤسسة وتوزيع الاستبيان بالمؤسسة محل الدراسة و تحليل نتائجه باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

صعوبات الدراسة:

-صعوبة اجراء المقابلة في المؤسسة.

-صعوبة توزيع الاستبيان.

-صعوبة الحصول على معلومات عن المؤسسة.

مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد في الجزء النظري على مجموعة من المراجع المتمثلة في : الكتب، الكتب الالكترونية، المقالات بالمجلات العلمية المحكمة، الرسائل الجامعية أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على آراء العينة حول المحاور في الاستبيان الموزع، و توظيف الملاحظة الواقعية و نتائج الدراسات السابقة في المقارنة بين النتائج.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للرقابة و الجودة.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمؤسسة الأنابيب (ALFAPIPE) -غرداية .

الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي للرقابة

والجودة

تمهيد:

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطا كبيرا بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة. ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة وبدأ ينظر لها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفا للسيطرة والسلطة والقوة بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية وأكثر شحذا للهمم وتلعب دورا أساسيا في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات الإدارية.

بدأت نشأة الجودة كنظام إداري في اليابان مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها على المؤسسات الصناعية هناك. وبعد النجاح المتميز لهذه الفكرة انتشرت وحاولت العديد من الدول الغربية تطبيقها على مؤسساتها وكانت الولايات المتحدة من أوائل تلك الدول ورغم ذلك فإننا عندما نلقي نظرة تاريخية سريعة سنجد أن الاهتمام بقضية الجودة له تاريخ طويل وعريق، ففي الحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية والرومانية والصينية والعربية الإسلامية كان يوجد العديد من القوانين والقواعد الجيدة لممارسة بعض المهن كالبناء والزراعة والطب وغيرها.

مما سبق سنحاول فيما يلي اعطاء مفاهيم نظرية للموضوع من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لدور الرقابة في تحسين جودة المنتج.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لدور الرقابة في تحسين جودة المنتج.

لقد عرف تطور إدارة الجودة مراحل عديدة لكل منها رؤية خاصة بالنسبة للجودة حيث أصبحت جودة المنتج أحد العوامل الرئيسية المحددة للقرار الرائي بعدما كان السعر وهي تتمثل في درجة مناسبة المنتج بأبعادها ، كما أ، عملية الرقابة على الجودة تتضمن الرقابة على المدخلات و المخرجات فهي تهتم بالوقاية ضد صنع سلع معينة بحيث يتم انتاجها بطريقة سلمية او بالتالي لا ترفض بإعتبارها أقل من مستوى الجودة المطلوبة.

المطلب الاول : ماهية الرقابة و جودة المنتج.

ان للرقابة مفهوم واسع وذو شقين، أحدهما الرقابة الذاتية والتي تتبع من داخل الفرد على نفسه وبالتالي فهو رقيب على أعماله وتصرفاته و سلوكاته والأخرى الرقابة الخارجية والتي تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من قبل مرؤوسيه بغرض التوجيه والتصحيح لسلوكهم وتصرفاتهم.

الفرع الاول : مفهوم و طبيعة الرقابة .

أولاً: مفهوم الرقابة .

لغة: جاء في المسعود انه يقصد بالرقابة الرقيب والحارس والحافظ ورقيب النفس.

ب- أما اصطلاحاً : فقد ذكر محي الدين الأزهرى (1399 هـ) أن "الرقابة في أي مشروع تشمل الكشف عما اذا كان كل شيء يتم وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف الى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، وهي تكون على كل شيء سواً أعمال أو أشياء أو أفراد أو موقع"¹.

والرقابة لها مفهوم واسع وذو شقين، أحدهما الرقابة الذاتية والتي تتبع من داخل الفرد على نفسه وبالتالي فهو رقيب على أعماله وتصرفاته و سلوكاته والأخرى الرقابة الخارجية والتي تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من قبل مرؤوسيه بغرض التوجيه والتصحيح لسلوكهم وتصرفاتهم.

هناك العديد من المفاهيم المتعددة والمتنوعة تختلف في معظمها من حيث الايجاز أو الاطناب لهذا النشاط، وأن العديد من المفاهيم تختلف في التعبير اللغوي والمحتوى ولكنها تلتقي في أغلب الأحيان في شرح المفهوم وكذلك جاء هذا الاختلاف انعكاساً لوجهات نظر كتاب الفكر الإداري.

¹ - حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي "الرقابة الإدارية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012 ص20.

فقد عرفها هنري فايول (تنطوي الرقابة على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة أن غرضها هو الإشارة الى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء معدات، أفراد، أفعال). ويعرفها الديري "متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها، والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل " أما الهواري فيعرف الرقابة الإدارية ويقول "بأنها التأكد من أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلا مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة سواء بالنسبة للموازنات التخطيطية"¹

و يعرفها "Harold Koont"

(Controlling is the measurement and correction of performance in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished)

وجاء في موسوعة (Wikipedia the free encyclopedia) ان الرقابة الإدارية هي "وظيفة إدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه، وأهمية الرقابة الإدارية تأتي من كونها تساعدنا لمعرفة الأخطاء أو الانحرافات وتصحيحها من خلال المعايير المستخدمة التي وضعت بناء على تحديد الأهداف ". أما (Bedian and Cigliioni) فقد عرفا الرقابة الإدارية بأنها "العملية التي يتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه من خلال تقييم وتصحيح أداء العاملين بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة". أما الدكتور محمد ماهر عيسى فعرفها بأنها "عملية تهدف الى التأكد من الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والمخطط الموضوعية والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه".

تعريف أمين عبد العزيز: هي وظيفة إدارية تعني عملية قياس مدى تقدم نحو الأداء المخطط مع تصحيح الانحرافات و الأخطاء إن وجدت، و ذلك تأكد من أن الأداء يسير وفق الأهداف المرسومة.²

كما يمكن تعريفها "الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ كما يمكن تعريفها بأنها الأهداف و انجاز الأنشطة و التأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم ، أو المخطط لها ، و القيام بإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة غي حالة اكتشاف أي إنحراف أو فروق بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي.¹

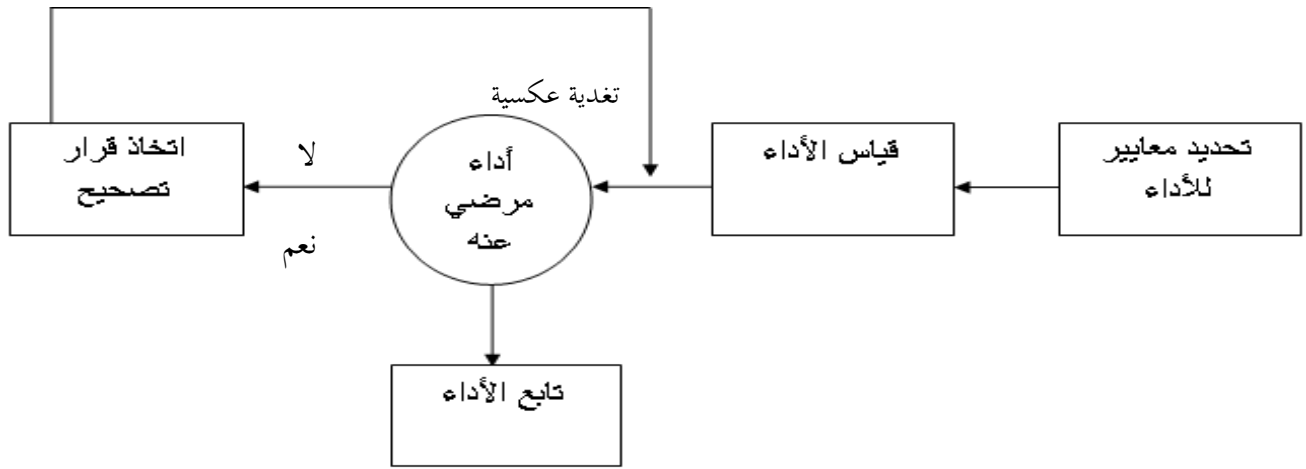
¹ - نفس المرجع ، ص 21

² - قدور كريمة ، دور الرقابة في تحسين أداء العمال ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر للعلوم الاجتماعية ، جامعة أم البواقي ، 2012-2013، ص

ومن كتاب الإدارة العرب الدكتور مُجّد ماهر عليش الذي عرف الوظيفة الرقابية بأنها "العملية التي تسعى الى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة انها تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة من أن النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبوا² اليه".

تعددية عكسية

الشكل رقم 01 يوضح العملية الرقابية



المصدر: مُجّد رفيق الطيب: مدخل للتسيير الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية 2012، ص 275

يوضح هذا الشكل العملية الرقابية التي تقوم بتقويم الانجازات المنشأة باستعمال معايير محددة سلفا، و اتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتيجة التقويم و نلاحظ هذا في الشكل و هي تتبع: الأداء و قياسه.³ ومن هذه التعاريف نستخلص أن الرقابة نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل على الملاحظة المستمرة للأداء و قياس أساليبه و مقارنتها بالمعايير الموضوعه مسبقا لتحديد الانحرافات و توكي الضعف و الخطأ و تحديد أنسب لطرق العلاجية و التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

¹ - بلعالي عبد الرحمان ، دور الرقابة في تحسين جودة المنتج ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، جامعة مستغانم ، 2018- ص02

² - علي عباس ، الرقابة الادارية في منظمات الأعمال ، اثناء للنشر و التوزيع ، عمان - الاردن ، ط1، 2008، ص 25.

³ - مُجّد رفيق الطيب: مدخل للتسيير الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية 2012، ص 275

ثانيا : طبيعة الرقابة .

لوم تكن الخطط الموضوعة بحاجة الى تعديل والتنفيذ بدقة من خلال تنظيم اداري متكامل ومتوازن وبتوجيه من مدير كفؤ لما كان هناك حاجة للرقابة. وبالإضافة لما سبق، كثيرا ما نلاحظ أن التنظيمات الإدارية في المؤسسات والشركات المساهمة لا تعمل دائما بصورة مسيرة، ولمساعدتها على بلوغ أهدافها نجدها بحاجة الى التعديل لمواجهة الظروف المتغيرة التي تستجد في المستقبل، وهنا تبرز الحاجة الى ذلك المدير الذي يأخذ في الحسبان التنبؤ بما سيكون عليه الحالة بعد حين، ولما كانت عملية اختيار المدير الكفؤ يكتنفها بعض الغموض فان مثل هذه القيادة الإدارية غالبا ما تكون ماثارا للتساؤل... وبصورة عامة نلاحظ أن طبيعة العمل الرقابي يهدف الى القيام بالكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة سلفا للخطة، وللتأكد مما اذا كانت الأهداف ذاتها قد تحققت فعلا، وفي الحقيقة أن ما يتم مراجعته والتأكد منه هو أداء الأفراد العاملين في التنظيم، ومن طرق التي يمكن الاستعانة بها لتطوير فهم أعمق لطبيعة الرقابة وضعها في اطار مفهوم النظم.¹

الفرع الثاني : أنواع و أشكال الرقابة .

أولا- أنواع الرقابة .

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية التي تمارس على المنظمات، والتي يمكن التعرف عليها وأن نميز بين هذه الأنواع حسب المعيار المستخدم في تصنيفها وعلى النحو التالي:

الرقابة من حيث توقيت القيام بها :

لكل توقيت ممارسة الرقابة له هدف، بحيث:

الرقابة المستمرة الموجهة:

وتسمى الرقابة الوقائية، ويقصد بهذا النوع من الرقابة توقع الخطأ أو الانحراف قبل وقوعه أو حدوثه، والاستعداد لمواجهة أو العمل على منع حدوثه وذلك من خلال الجولات الدورية الميدانية المفاجئة والقيام بالتوجيه والإشراف، باستخدام أسلوب المتابعة لسير العمل بصورة مستمرة. ففي منظمات الأعمال والمصانع يمكن

¹ - حسين أحمد طراونة ، تفيق صالح عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص 171

اكتشاف الخطأ أو الانحراف قبل أن يتم تصنيع السلعة نهائيا من خلال استخدام محطات التفتيش والرقابة بعد كل مرحلة من مراحل عملية التصنيع، أي تشمل عملية الإشراف على تنظيم آلية عمل المشروع قبل البدء بالتنفيذ. وتظهر أهمية هذه الرقابة أثناء وضع الخطة ومشتقاتها من موازين ومعدلات ومعايير، ويمتد دورها خلال مراحل تحضير المستلزمات الضرورية لتنفيذ الخطة بعد إقرارها.

تهدف هذه الرقابة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التحقق من انسجام الخطة الأساسية للمشروع.
- تحقيق التناسب بين القرارات التحضيرية والخطة المحددة.
- تحقيق الاستخدام الأمثل والأكفأ للموارد البشرية والاقتصادية المتاحة للمشروع.
- تحقيق الاستقرار في معدلات نمو كفاءة المشروع وإنتاجيته في هذا المجال.

2-الرقابة المرحلية:

ويقصد بها متابعة العملية التنفيذية ومقارنة ما يتم تحقيقه أولا بأولا مع الخطة التي تم جدولتها حسب الزمن، وذلك بقصد تحديد الانحرافات السلبية والعمل على تصحيحها فور حدوثها، كما يمتد دور هذه الرقابة إلى كشف الإمكانيات غير الملحوظة في الخطة، فإذا تبين للإدارة أن استخدام مواد أولية بديلة يؤدي إلى تحسين الإنتاج أو تخفيض تكلفته، فإن ادخال هذا الصنف في العملية الإنتاجية سيؤدي حتما إلى زيادة إنتاجية المشروع وبالتالي تحقيق الأهداف المقررة بزمن وتكلفة أقل.

3- الرقابة بعد التنفيذ (اللاحقة):

وهي أكثر أشكال الرقابة انتشارا وأقلها تأثيرا في توجيه المسار الكلي للمشروع، وتنحصر مهمة هذه الرقابة في قياس النتائج المحققة من قبل المشروع بعد انتهاء عملية التنفيذ، من أجل رصد الانحرافات والإبلاغ عنها فورا من أجل علاجها ومنع تكرار حدوثها.

وبالتالي فهي تتكون من مرحلة جمع البيانات عن التنفيذ الفعلي ثم تحليل هذه البيانات ومقارنتها مع بيانات الخطة لقياس الانحراف ثم تحليل هذه الانحرافات وتحديد الأسباب التي أدت إلى وقوعها وصولا إلى تحديد المسؤولية.

كما تهدف هذه المرحلة إلى تزويد الإدارات المختصة بالمعلومات الفعلية من دافع التنفيذ وبالتالي فهي تشكل أيضا نظاما لتغذية التخطيط بالمعلومات المرتدة والتي تعتبر الأساس في عملية إعادة التخطيط للمراحل القادمة.

لذا يمكن القول بأن هذا النوع من الرقابة يتصف بالشمولية لأنه يتمركز حول أحد المؤشرات التي تقيم نشاط المشروع¹.

ب- الرقابة من حيث مصدرها:

ضمن هذا الإطار يمكننا ملاحظة نوعين من أنواع الرقابة:

1- الرقابة الداخلية:

ويقصد بها كافة الفعاليات الرقابية التي يمارسها أفراد يتبعون إداريا للمنظمة ذاتها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم.

ومن الطبيعي أن يختلف حجم هذا الجهاز الرقابي من منظمة لأخرى وفقا لاعتبارات عديدة منها حجم المنظمة والهيكلة التنظيمية.

ومن أنواع الرقابة الداخلية ما يلي:

- الجهاز الدائم للرقابة الداخلية:

تمتلك معظم المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم جهازا مخصصا للرقابة الإدارية بشكل إدارة مستقلة تتبع مباشرة لمجلس الإدارة في المنظمات الكبيرة الحجم ولأصحاب المنظمة في المتوسطة الحجم.

مهمة هذا الجهاز تتبع العمل في إدارات المنظمة منذ البدء في إعداد الخطة الي أن يتم التنفيذ الكلي وتقييم الأداء، بهدف التأكد من أن التطبيق منسجم مع أهداف الرئيسة.

وأن العمل الجوهري لهذا الجهاز يتركز في تتبع التنفيذ ومقارنته بالمعايير التخطيطية لكشف الانحرافات وتحليل أسبابها وإعلام الإدارة العليا بها لاتخاذ الإجراءات المناسبة التي تؤدي الى تصحيح وتفادي الأخطاء بأقل تكلفة ممكنة، أي أن مهمة هذا الجهاز وقائية تصحيحية في آن واحد.

- رقابة اللجان:

تشكل إدارة المنظمات لجان من اعضائها تنحصر مهمتها في الموضوعات التي كلفت بها بموجب القرار الإداري وتنتهي هذه المهمة بانتهاء الموضوع الذي كلفت به.

¹ - حسين أحمد طراونة ، تفيق صالح عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص 172

علما بأن وجود هذه اللجان لا يلغي بالضرورة دور الجهاز الدائم للرقابة، بل تأتي رديفا له سواء لمؤازرته أو لتصحيح بعض الأخطاء التي وقعت بها أو لدراسة موضوع نوعي معين لا يدخل في مجال اختصاصه هذا النمط من الرقابة يعطي نتائج جيدة بتكلفة منخفضة وبوقت أسرع.

-رقابة الإدارة:

بالإضافة إلى القيادة والتوجيه فإن الإدارة العليا تقوم بمهمة الرقابة مباشرة على الجهات التي تتبع لها سواء من خلال الجولات الميدانية أو من خلال تتبع تقارير الأداء.

-رقابة العاملين:

على إدارة المنظمات أن تنمي لدى العاملين روح المبادرة والقدرة على النقد بالشكل الذي يسمح لهؤلاء الأفراد العاملين بممارسة دور رقابي فقال من خلال تقديم الدراسات والاقتراحات التي تساعد في تطوير العمل الإنتاجي للمنظمة ومعالجة الأخطاء، لا سيما وأن العاملين هم الأكثر التصاقا بمواقع التنفيذ والأقرب إلى كشف مواقع الخلل. فالرقابة الإدارية السليمة يجب أن تقنع العاملين بأن معايير الأداء الموضوعية عادلة وقد صممت بطريقة لا تؤدي إلى إرهابهم لأنها قد راعت الإمكانيات المتاحة لعملية التنفيذ.

والرقابة فضلا عن ذلك يجب أن تضع في تفكير الأفراد العاملين الاقتناع بأنها أداة لقياس تقدمهم وتحسين مستوى أدائهم وصولا لعدالة توزيع المكافآت والترقيات وأن هذه الرقابة ماهي الا وسيلة لكشف المقصرين في عملهم لمساعدتهم في تجاوز التقصير وتحسين معدلات الأداء.¹

2-الرقابة الخارجية:

وهي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة ويمارسها أفراد اعتباريون يتبعون جهات رسمية أخرى خارجة عن الهيكل الإداري للمنظمة. وبالتالي فإن مركز عمل هؤلاء الأفراد قد يكون داخل المنظمة أو خارجها لكن الشرط الأساسي لممارسة مهمتهم الرقابية يتركز في تبعيتهم الإدارية لجهة مستقلة عن إدارة المنظمة مما يكفل جديتها وفعاليتها. وينظر للرقابة الخارجية على أنها عمل مكمل للرقابة الداخلية، والرقابة الخارجية من حيث الشكل رقابة إجمالية وإن كانت توجد أحيانا رقابة تفصيلية، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة أو تنظيمات متخصصة يتولى كل منها الرقابة على نوع معين من النشاط الذي تزاوله المنظمة بما يكفل الاطمئنان إلى أن تصرفات الأفراد العاملين في المنظمة لا

¹ - حسين أحمد طراونة ، تفيق صالح عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص 173-174

تشكل إخلالا أو خروجاً عن القواعد أو القوانين المقررة وأن أداء المنظمة ككل يسير بشكل صحيح نحو الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المتوخاة من حيث الكم والنوع والأساليب المستخدمة.

ان اساليب العمل باجهزة الرقابة الخارجية المركزية لم تعد مقصورة على مجرد الرقابة والتفتيش وإنما إلى نواحي ايجابية أخرى مثل القيام بالبحوث ودراسة المشكلات وتحليلها ومعرفة أسبابها من أجل مساعدة الأجهزة الحكومية على تحقيق اهدافها، وتحسين الأداء وتبسيط الإجراءات.¹

ومن أنواع هذه الرقابة ما يلي:

-الرقابة التشريعية:

وهي إحدى أنواع الرقابة الخارجية على المنظمات الإدارية تفرضها المجالس التشريعية في الدول على الإدارات العاملة فيها. حيث يجوز للمجالس التشريعية بحكم دستور الدولة، استدعاء الموظفين للتحقيق معهم بواسطة لجان مبنثقة عن هذا المجلس، وأن صلاحيات بعض المجالس التشريعية المستمدة من الدستور لها الأثر العام الرادع بالنسبة للموظفين الذين يتجهون سلوكيا في الابتعاد عن قواعد أخلاقيات الوظيفة كما يحددها القانون.

والرقابة التشريعية موجودة بشكل واضح في حدود نسبية ومتفاوتة من دولة إلى أخرى في عالمنا العربي. فلهيئات التشريعية في الدول النامية والعربية، لها دور أساس في مناقشة الميزانية العامة للدولة وفي وضع القوانين الأساسية المنظمة لشؤون الدولة.

وكذلك دورها ممثلا في مجلس النواب في حقهم في تقديم الاستجابات والأسئلة للوزراء المختصين من أجل الحصول على إجابات على تلك الأسئلة.

وكذلك الرقابة البرلمانية من خلال أعمال اللجان البرلمانية المتخصصة في النشاطات الرئيسية للدولة مثل لجنة الشؤون الخارجية، لجنة الدفاع ولجنة الشؤون المالية.

وعليه فإن الرقابة التشريعية تستهدف في الأساس التحقق من مسايرة السياسات العامة وسياسات الإنفاق الحكومي طبقا لما يتم التوصل إليه من اتفاق بين السلطتين التشريعية والتنفيذية.

-الرقابة القضائية:²

تختلف الرقابة القضائية في قوة تطبيقها وانتشارها من دولة إلى أخرى في معالجة القضايا الناجمة عن مخالفات الأفراد العاملين في الخدمة المدنية، ففي بعض الدول توجد محاكم إدارية متخصصة للنظر في شؤون العاملين

¹ - حسين أحمد طراونة ، تفيق صالح عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص 175

² - حسين أحمد طراونة ، تفيق صالح عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص 176

ومخالفاتهم وشكاواهم ومراقبتهم، بينما تنظر معظم الدول في المخالفات الكبيرة والجنائية التي يرتكبها الموظفون عن طريق المحاكم القضائية المدنية.

بينما تترك المخالفات الصغيرة والروتينية إلى اللجان التأديبية التي تشكل داخل الوزارات ضمن أنظمة وتعليمات معينة وكذلك إلى مجالس التأديب الإدارية التابعة للجهاز التنفيذي فيها.

وأن وجود مثل هذه الجهات التي ترتبط بها الهيئة القضائية يشكل نوعاً من الانضباط على الموظفين والالتزام بالأنظمة والقوانين وقواعد الأخلاق في العمل، مما يولد لديهم الخوف من الإقدام على أية مخالفة وبالتالي يحترمون القانون والنظام ما أمكن.

وتختلف الدولة في مدى التوسع في تطبيق واستخدام هذا الأسلوب من الرقابة أعمال الإدارة العامة عن طريق القضاء، ففي المملكة الأردنية الهاشمية هناك نظام القضاء الموحد الذي بموجبه تقوم المحاكم العادية بالنظر في جميع ما يتم عرضه عليها من قضايا بغض النظر عن أطرافها سواء كانوا أشخاصاً عاديين أو موظفين عموميين، وكذلك الحال في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

وهناك ما يسمى بنظام القضاء المزدوج والذي بموجبه يوجد نوعان من محاكم: محاكم عادية تنظر في القضايا المتعلقة بالأفراد العاديين، ومحاكم إدارية تنظر في القضايا التي تنشأ بين الأفراد والحكومة، وهذا النظام موجود في كل من فرنسا ولبنان ومصر ودول أخرى.

- الرقابة المالية والمحاسبية:

ويقصد بها الرقابة على التصرفات الإدارية ذات الطابع المالي والمتعلقة بصرف وتحصيل الأموال العامة والخاصة وذلك من خلال التأكد من أن كافة التصرفات والقرارات التي يترتب عليها حقوق مالية للدولة أو للغير قد تمت وفقاً للأحكام القانونية والأنظمة واللوائح والتعليمات النافذة وسارية المفعول.

ويتم ذلك من خلال الرقابة على إعداد الدفاتر والسجلات والمستندات القانونية بأسلوب محاسبي وفقاً للطرق النظامية والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها. أي أن الرقابة المالية تستمد أهميتها من كونها نظام شامل يتطلب التكامل بين المفاهيم القانونية كالأظمة والتعليمات والمبادئ المحاسبية والإدارية والتي تهدف إلى المحافظة على أموال الدولة والمنظمة.

- الرقابة الشعبية:

وتقوم بها المنظمات الشعبية عبر اللجان النقايبية المتواجدة في الشركات كمجلس الإدارة واللجنة الإدارية، يضاف إلى رقابة المنظمات النقايبية رقابة السلطة السياسية المتمثلة في اللجان الحزبية المتواجدة في المشروعات

مباشرة، والقيادات السياسية المتسلسلة التي تمارس أيضا عملية الإشراف والتوجيه سواء كان ذلك بشكل مباشر كما هو الوضع في الدول ذات الاقتصاد المخطط أو بشكل غير مباشر من خلال التحريض والترغيب كما هو مطبق في دول الديموقراطيات البرلمانية.

وإن أهم ما يميز الرقابة الشعبية عن الرقابات الأخرى أنها رقابة مباشرة تحاول الوقوف أمام انحراف الإدارة عن الأهداف العامة المحدد لها وهي التي تحدد المعايير التي يجب استخدامها من قبل الجهات الرقابية الأخرى. ويمارس هذه الرقابة في العادة المواطنون سواء كانوا أفرادا أم جماعات مثل النقابات العمالية، المنظمات المهنية، الأحزاب والأقليات العرقية والصحافة ووسائل الإعلام الأخرى وجماعات حماية البيئة، ومنظمات حقوق الإنسان. وتلعب المنظمات الشعبية دورا مهما في تقرير السياسات العامة وإبداء الرأي في القضايا الأخرى المهمة في المجتمعات¹.

ج- أنواع الرقابة حسب أهدافها:

بموجب هذا التقسيم هنالك نوعان من الرقابة:

1- الرقابة الإيجابية:

وتهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن كافة الإجراءات والتصرفات يتم العمل بها طبقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة بما يكفل تحقيق أهدافها من جهة والنبذ بالانحرافات والأخطاء المحتمل حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات الخاصة لمنع حدوث هذه الانحرافات، ومن جهة أخرى أي العمل على ضمان حسن سير العمل في المنظمة، وهذه الرقابة تعتبر أحد الأساليب الناجحة في حفز الموظفين وتنميتهم وبالتالي تطوير وتحسين المنظمة.

2- الرقابة السلبية:

وتعمل هذه الرقابة على البحث عن الأخطاء والانحرافات والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء والانحرافات، وبمعنى آخر تعمل على تصيد الأخطاء والانحرافات، لهذا تسمى بالرقابة البوليسية؛ ففي غالبية المنظمات الإدارية في الدول النامية تأخذ بالرقابة السلبية، وتتعمد تجاهل الرقابة الإيجابية.²

¹ - حسين أحمد طراونة ، تفيق صالح عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص 175

² - حسين أحمد طراونة ، تفيق صالح عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص 180

د- أنواع الرقابة حسب التخصص:

وتشمل الرقابة هنا غالبية عناصر العملية الإدارية بالمنظمة (تخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه شؤون الأفراد) فتشمل النواحي الإدارية والتنظيمية ووسائل وطرق العمل المستخدمة والقوانين واللوائح وشؤون الأفراد والمشكلات التي تكون عائق أمام سير العمل وتحقيق الأهداف.

ومن أنواع الرقابة حسب التخصص (النشاطات) ما يلي:

1- الرقابة على الهيكل التنظيمي:

يرى علماء التنظيم والإدارة أن هناك فوائد عديدة تعود على المنظمات نتيجة لاهتمامها بالتطور المثالي الذي ينبغي أن يكون عليه التنظيم، إن مثل هذا الاهتمام، يوضح الجوانب التي يرغب المديرون في تحقيقها في أسرع وقت ممكن، وبذلك صور التنظيم المتوقعة مرشداً أو دليلاً عند إجراء التغيير الذي يحقق التنظيم الأمثل المنشود. ولعل هذا يوضح لنا الاهتمام الكبير الذي ينبغي أن يولييه المديرون لتخطيط الهيكل التنظيمي النهائي الذي يعتبر في نفس الوقت أداة رقابية مهمة عند إجراء أية تعديلات في التنظيم.

ويمكن للمديرين عن طريق عقد المقارنة بين الهيكل التنظيمي الحالي، والهيكل التنظيمي المثالي، أن يتعرفوا على المزايا التي قد تتحقق بسرعة فائقة.

وهناك جانب آخر ينبغي أن يؤخذ في الحسبان، وهو أن مديري الإدارات والأقسام غالباً ما يتقدمون باقتراحاتهم لتعديلات في هياكل أقسامهم، وتكون نظرتهم الحقيقية من وراء هذه التعديلات ذات ميول شخصية، الأمر الذي يجعل من هيكل التنظيم المثالي أداة مهمة للرقابة في يد الرؤساء الأعلى، حيث يتخذون قرارهم بالموافقة على هذه التعديلات أم عدم الموافقة عليها في ضوء التنظيم المثالي، وبذلك توفر أيضاً على هؤلاء الرؤساء جهدهم الذي كانوا سيبدلونه في إعادة التفكير عندما يتقدم كل رئيس قسم أو إدارة باقتراحه فيما يتعلق بإعادة التنظيم.

2- الرقابة على السياسات:

السياسات هي الإطار العام الذي تعمل في نطاقه الإدارة، إذ أنها تعبر اتجاهات الإدارة لما ينبغي أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم، ومن أجل ذلك تعتبر السياسات المرشد لاتخاذ القرارات في المنظمات.

ويتعين أن تتضمن الرقابة على السياسات، تقرير ما إذا كانت السياسات المتعددة والتي تتعدد بقدر تعدد المستويات الموجودة في الهيكل الإداري تقرير ما إذا كانت هذه السياسات في صالح المنظمة أم لا، ومدى تطبيق هذه السياسات فعلاً. ويمكن تحقيق الرقابة على السياسة بوسائل متعددة منها:

- التأكد من أن المديرين الذين سيطبقونها قد قاموا بدور مهم في تكوينها، لأن المشاركة أو الإسهام في تكوين السياسات من قبل المديرين، يولد عندهم المسؤولية في تحقيق نجاحها.
- ينبغي أن تكون السياسة معلنة، وذلك لأن إعلانها يمكن من التعرف على مختلف جوانبها، وبذلك يمكن مراقبة حسن تنفيذها.¹

3-الرقابة على الإجراءات:

الإجراءات هي الوسيلة التي عن طريقها تتم الأعمال المتكررة في دوائر الأعمال، فهي التي تحدد من، وكيف، ومتى يقوم الأفراد بالعمل؟
فالإجراءات هي انعكاس للسياسة Reflection of policy وهي غالبا ما تكون أساس الملاحظة في حالة ما اذا كان هناك نقص في السياسات القائمة.
ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الإدارة العلمية منذ نشأتها قد اعترفت بأهمية الإجراءات، غير أنها حذرت من المغالاة في نظم الإجراءات بحيث تصبح أداة من أدوات التعقيد.
فهنري فايول حذر قائلا " أنه ينبغي على الإدارة أن تحارب ضد كثرة التعليمات، والروتين وكثرة المنشورات التي تستهدف الرقابة".

ويتطلب القيام بمقتضيات الرقابة على الإجراءات، توافر الشرطين الآتيين:

الشرط الأول: ينبغي على المديرين والرؤساء في أي منظمة أن يكون لديهم العزم والتصميم على أن تسير أعمال هذه المنظمة وفقا للأساليب الإجرائية المقرر، ويتطلب ذلك أن يستخدموا سلطاتهم في الزام مرؤوسيهم باتباعها.
الشرط الثاني: ينبغي توافر مواصفات معينة في أولئك الذين يوكل اليهم مهمة وضع صياغة الإجراءات.

ومما لا شك فيه أن اعداد كتيبات للإجراءات Procedure Manuals، تتضمن شرحا وافيا للإجراءات الرسمية المتبعة في المنظمة، يعتبر من أفضل الأساليب التي تصلح لممارسة الرقابة الفعالة، حيث يمكن دائما الرجوع اليها في حالة اختلاف وجهات النظر، أو حدوث نوع من أنواع المنازعات التي تتعلق بالأساليب الإجرائية. وهذا لا يتعارض اطلاقا مع مراجعة الإجراءات بصفة دورية للتأكد من ملائمتها ومسائرتها للأوضاع، وتطورها ان اقتضت الظروف ذلك.²

¹ - حسين أحمد طراونة ، تفيق صالح عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص 182

² - حسين أحمد طراونة ، تفيق صالح عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص 183

4-الرقابة على الأفراد:

يتعلق موضوع الرقابة على الأفراد تنفيذ السياسات والاتفاقات التي تربط بها المنظمة قبل موظفيها، وتتضمن هذه السياسات نوع الأفراد الذي تنوي المنظمة استقطابهم وتعيينهم، وكذلك حفزهم على العمل، والروح التي ينبغي أن تسود الاتفاقات التي تعقد. وتستهدف وسائل الرقابة منع ما قد يحدث من انحرافات عن السياسات الموضوعة، واتخاذ كافة الإجراءات لتصحيح هذه الانحرافات.

فالرقابة على الأجور التي تدفع للأفراد العاملين حققت نجاحا ملحوظا، ذلك لأن مقاييس الرقابة بالنسبة للأجور تكون واضحة ومعروفة وقابلة للقياس. غير أن الأمر يختلف اذا كانت الحوافز غير مالية، فان الاعتراف بالمركز الاجتماعي والترقية شيء، ووضع سياسات تضمن تنفيذ هذه العوامل شيء آخر.¹

ثانيا : أشكال الرقابة .

أ-الرقابة السابقة: تستهدف هذه الرقابة التأكد من الموارد الداخلة من الناحيتين الكمية و الكيفية وذلك قبل دخولها نظام الإنتاج. على سبيل المثال ، فان شركة (جنرال فودز) تهتم اهتماما خاصا بنوعية الأفراد الذين يتم تعيينهم لتولي مراكز إدارية في المستقبل كذلك فان شركة (سيرز) لا تسمح ببيع السلعة تحمل اسمها التجاري الا بعد التأكد من استيفائها لمستويات دقيقة من الجودة حتى في مجال المعلومات. فان العديد من المنظمات تطبيق نوعا من الرقابة على مصادر المعلومات عن طريق النص عدم التقاعد إلا مع نوع معين من وكالات أبحاث السوق المتخصصة. كما تنص على ضرورة مراجعة التنبؤات الاقتصادية وعدم الاعتماد الا على أعلاها مستوى الدقة.

ب-الرقابة الجارية: يقصد بها الرقابة أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات علي سبيل المثال فان المنظمة قد تنشئ نقاط تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية لاكتشاف أي مشاكل قبل بدء المرحلة التالية.

وعادة ما يعطي اهتمام خاص من جانب هذا الشكل الرقابي لمدى دقة المعلومات التي تصل إلى المديرين المختصين عن أحوال العمليات ومستوي الانجاز المتحقق.

ويلاحظ أن الموارد المالية بصفة خاصة تخضع لهذا الشكل من الرقابة من خلال المراجعة الدورية لمستوي النقدية و التحصيلات من العملاء.

¹ - حسين أحمد طراونة ، تفيق صالح عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص 184

ج-الرقابة اللاحقة: تركز هذه الرقابة علي نواتج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة في المستوى التشغيلي ثلاث أدوار هي:¹

1-أنها تزود المدراء في مستوى التشغيل بالمعلومات التي تساعد في تقييم الفعالية أداء الأنشطة التنظيمية المسؤولين عنها. فمثلا عندما يتلق المشرف على المظلم عدة شكاوي حول شرائح اللحوم المقدمة للزبائن بأنها غير جيدة، فمثل هذه المعلومات تساعد في مراقبة موردي اللحوم وكذلك مرحلة إعداد هذه الشرائح بالمطعم وذلك بهدف تحسين جودة الشرائح.

2-تستخدم الرقابة اللاحقة كأساس للتقييم ومكافأة الأفراد. فقد يتم الربط بين الدقة والجودة في المنتج والمكافأة التي يحصل عليها الفرد مما يسند فحص إنتاج كل فرد وتحديد المكافأة المستحقة بناء على ذلك.

3-تساعد الرقابة اللاحقة في هذا المستوى المدير في معرفة من المسؤول عن المداخلات أو العملية الإنتاجية وذلك لإجراء التعديلات اللازمة في أي من هذه تستخدم المراحل.

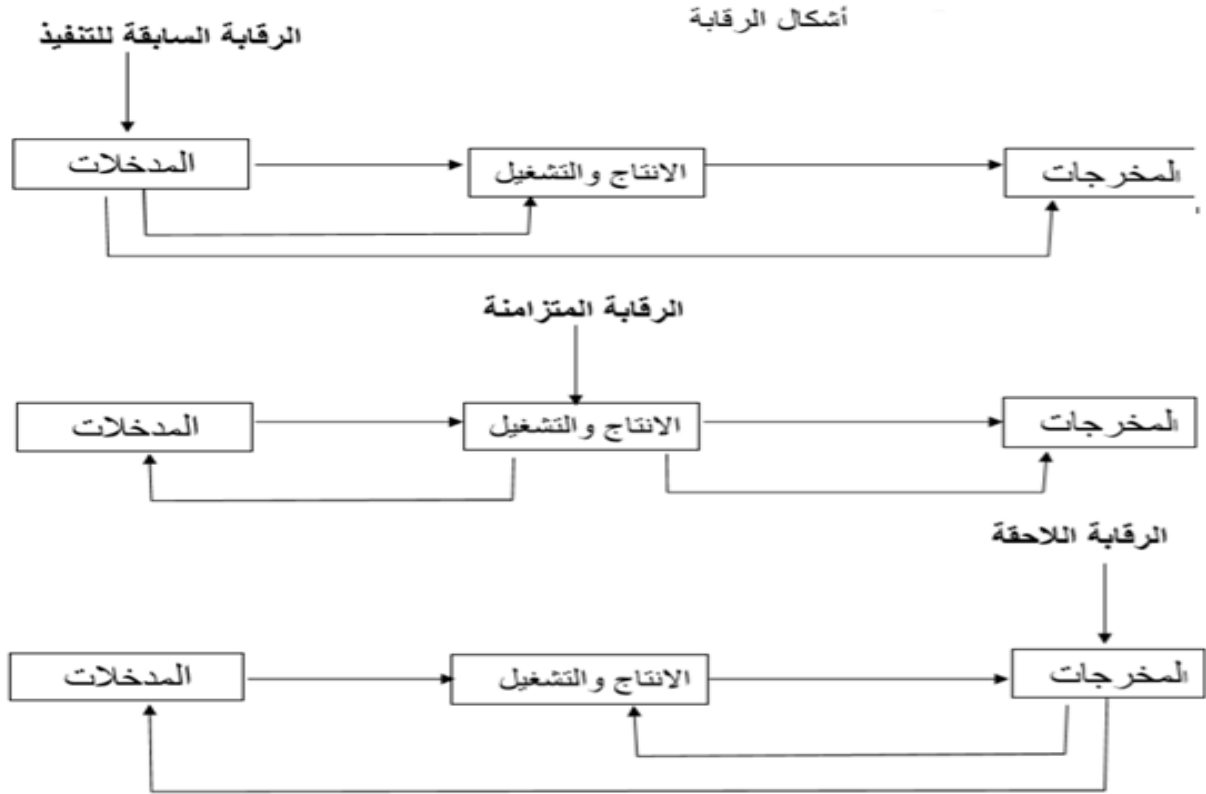
تزود الرقابة اللاحقة مديرو القمة المستوى الإستراتيجي بالمعلومات التي تساعد في تعديل أو تغيير الخطط الشركة المستقبلية وتساعد المعلومات المتعلقة بالنتائج الكلية لمنظمة الإدارة العليا في تقييم مستوى نجاح الخطط الحالية ويعني هذا أن الرقابة اللاحقة تزود المختصين بالمعلومات حول مدى جودة خططهم الحالية ومدى التعديلات المطلوبة في هذه الخطط ومدى الحاجة إلى إعادة وضع إجراءات عمل في المستقبل على مستوى التنظيم.²

والشكل التالي يوضح أشكال الرقابة

¹ - بلعاليا عبدالرحمان ، مرجع سابق ، ص 8.

² - بلعاليا عبدالرحمان ، مرجع سابق ، ص 9 .

الشكل رقم 1-1 : يوضح أشكال الرقابة



المصدر: بلعاليا عبدالرحمان ، مرجع سابق ، ص 10.

فرع الثالث : أدوات الرقابة¹

أدوات الرقابة:

تتنوع الأدوات الرقابية المستخدمة تبعا للجهات الرقابية، وبسبب اختلاف الأهداف الكامنة وراء الرقابة، ويمكن تحديد أهم الأدوات المستخدمة والمتفق عليها لدى الجميع فيما يلي:

1-الملاحظات الإدارية: ويتم ذلك عن طريق جميع المعلومات والبيانات التي تتضمنها الملاحظات الإدارية لرؤساء الموظفين المباشرين للعمل عن العاملين تحت إشرافهم وسلطتهم، وما يصرحون به عن نوعية المشاكل التي تعترضهم.

2-التقارير الإدارية: تتحدد بحسب المعيار المتبع في تقسيمها:

¹- كحيلة أمال ، استخدام الأدوات الاحصائية في الرقابة على جودة المنتجات ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة سكيكدة ، 2007-

أ- من حيث الاعتبار الفني: فهناك التقارير الإحصائية أو البيانية، وتقارير ذات طبيعة إدارية، مالية، أو قانونية.

ب- من حيث التوقيت الزمني: نجد التقارير الدورية وأخرى استثنائية.

د- من حيث الأسلوب: فتنقسم إلى تقارير شفوية وتقارير كتابية (اجتماعات، مقابلات، رسائل، ... الخ) ويعتبر أهم تلك التقارير الإدارية وأكثرها فائدة في مجال وظيفة الرقابة الإدارية، تلك الخاصة بكل من سير العمل ومدى التقدم في إنجازه، وتلك المتعلقة بسلوك العاملين ومدى القصور أو الكفاءة في الأداء.

3- الشكاوى الإدارية: تمثل الطلبات المقدمة إلى الأجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها إزاء التحقيق حول حادثة أو واقعة أو خلل في بعض الأعمال أو السلوكيات، وقد تتخذ هذه الشكاوى تسميات عديدة مثل: (البلاغات، المقترحات، التظلمات، الطعون)، وكلها تعني الكشف عن خلل سلوكي أو وظيفي.

والمطلوب من هذا النوع من الأدوات هو الإهتمام بوضع تنظيم دقيق يحكم كيفية الاستفادة من تلك الشكاوى وتحديد وسائل تقديمها والجهات المعنية بحلها، ولتحقيق ذلك من الواجب أن يستند هذا التنظيم إلى القواعد التالية:

- تحديد الجهات المتخصصة بتلقي الشكاوى ومعالجتها بشكل حاسم وواضح.

- الزام مقدمي الشكاوي والمعنيين بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المسندة.

- إتباع التوقيت الملائم لتقديم الشكاوى وبثها.¹

المطلب الثاني : مفاهيم حول جودة المنتج .

الفرع الأول : تعريف الجودة و أبعادها .

أولا : لتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف روادها الأوائل وكذا ما أورده أهم الباحثين والمهتمين بموضوعها:

1- فقد عرفها "Joseph Juran" بأنها "هي الملائمة للغرض أو للاستعمال" أي أن السلع والخدمات يجب أن تلي احتياجات مستخدميها.

2- وعرف "Joseph Jablonski" الجودة بأنها تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما".

3- وعرف "Edward Deming" الجودة بأنها "تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل".

4- كما عرف "Kauro Ishikawa" الجودة بأنها "تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها".

5- وتعرف المعايير البريطانية الجودة بأنها " مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على اشباع رغبة محددة أو مفترضة"¹.

ومن خلال استعراض هذه التعاريف يمكن القول أن الجودة صفات وخصائص السلعة أو الخدمة التي تكسبها قابلية استجابة المتطلبات المعبرة وتحقيق رغبات العميل.

ثانيا : أبعاد الجودة.

توجد أبعاد و مفردات لقياس الجودة ويمكن تحديد الأبعاد الشائعة منها على النحو الآتي:

(أ) - الأداء **Performance** : يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساس في المنتج.

(ب) - الهيئة **Features** : وهي الخصائص المكملة للخصائص الرئيسية، والتي تضيف قيمة لجودة المنتج مثل توافر السيطرة **Control** للتحكم عن بعد في جهاز التلفزيون، وكذلك قيام شركة **TOYOTA** بإنارة أماكن مفاتيح السيارة والتشغيل عام 1984 لكي يتم وصول المستخدم إليها بسهولة.

(ج) **المعولية Reliability** : وتشير إلى الاتساق، والثبات في الأداء يجب أن تكون هناك درجة من الاعتمادية، والثقة في أداء المنتج وعدم تكرار الأعطال وأن يكون جاهزا وقت الطلب.

(د) **المطابقة Conformance** : تمثل درجة تطابق المنتج مع مواصفات التصميم.

(هـ) **المتانة Durability** : تشير إلى معدل العمر الاقتصادي للمنتج قبل الاستهلاك أو الاستبدال.

(و) **الجمالية Aesthetics** : تشير إلى الهيئة الخارجية للمنتج، والشعور الذي تثيره لدى المستهلك.

(ز) **التقمص العاطفي Empathy** : تعبر عن درجة تمكن المجهز من فهم الحاجات البشرية للزبون وتحديددها، وتلبية تلك الحاجات في المنتج.

(ط) **السلامة safety** : تعني ضالة مقدار الضرر أو الأذى الذي يمكن أن يسببه المنتج الى الزبون في أثناء الاستخدام أو بعده، أو انعدام ذلك المقدار.

¹ - أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2013، ص 20-21

ح) الاحترافية **Professionalism**: يقصد بها احتراف المهنة وقدرة المجهز على تقديم منتج خالي من العيوب، ودعم الزبون (خدمات بعد البيع).

ي) امكانية تقديم الخدمة **Serviceability**: تعني سهولة التصليح وسرعته وحسن تصرف القائم بعملية التصليح وكفاءته.

ك) الإدراك **Perception**: تعني قدرة الزبون على إدراك ما يراه في المنتج اعتمادا على خبراته السابقة، وسمعة الشركة.

ل) الكمال **Faultless** : تعني درجة خلو المنتج من العيوب¹.

أما Philip Crosby فقد تناول الجودة من أبعاد أخرى هي:

- تعني الجودة مطابقة متطلبات **Requirement**: وان المتطلبات المطلوبة لا بد من أن تكون محددة بوضوح، مما يجعل أي فرد من العاملين يتوقع ما هو مطلوب منه.

- تأتي الجودة من الوقاية، وإن الوقاية نتيجة التدريب والالتزام والضبط والقيادة.

- معيار أداء الجودة هو "المعيب الصفري" **Zero Defects** وعليه لا بد من عدم تحديد أي مساحات للأخطاء.

- قياس الجودة يعني سعر عدم المطابقة.

وقد تناول Crosby في كتابه "الجودة الحرة" في عام 1979 **Quality Free** الجودة، وعرفها بأنها السلعة أو الخدمة المتحررة من العيوب "حيث دعى إلى تحقيق المعيب الصفري" بزيادة على ذلك هناك أبعاد أخرى للجودة انصبت على مفهوم المنتج الذي يحقق توقعات الزبون الذي من خلاله يتم التوجه نحو جزئين رئيسين للجودة وكما أشار إليها:

- جودة التصميم **Design Quality**: وهي تعني نية المصمم على احتواء خصائص محدد في المنتج أو استثنائها.

- جودة الانسجام **Adaptation Quality**: يعبر عن الدرجة التي يحدث فيها الانسجام بين السلعة أو الخدمة مع تحقيق نية المصمم وهذه الأخيرة تتأثر بعدة عوامل منها:

¹ - يوسف حجيم الطائي ، مُجدّ عاصي العجيلي ، ليث علي الحكيم ، نظم ادارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص 77-78

- قدرة المعدات المستخدمة في انتاج السلعة.

- تدريب العاملين ومهاراتهم.

- الدرجة التي يتطابق بها التصميم مع الانتاج.

- درجة مراقبة التصميم لتحقيق الانسجام.

- دافعية العاملين¹.

الفرع الثاني : جوانب و أهمية الجودة .

أولا : جوانب الجودة Quality Sides :

حدد كل من (Dilwovth,1996) و (Bounds,1994) ثلاثة جوانب للجودة تكون مترابطة فيما بينها، وهي:

أ- جودة التصميم Quality Design :

يجب على كل منظمة أن تقوم بصياغة المنتج وتصميمه على وفق مواصفات معينة وعلى اساس تعينها لزيائنها واهتماماتهم، أي تنشئ المواصفات بما يلتقي مع حاجات الزبائن ورغباتهم.

ب- جودة المطابقة Quality of Conformance :

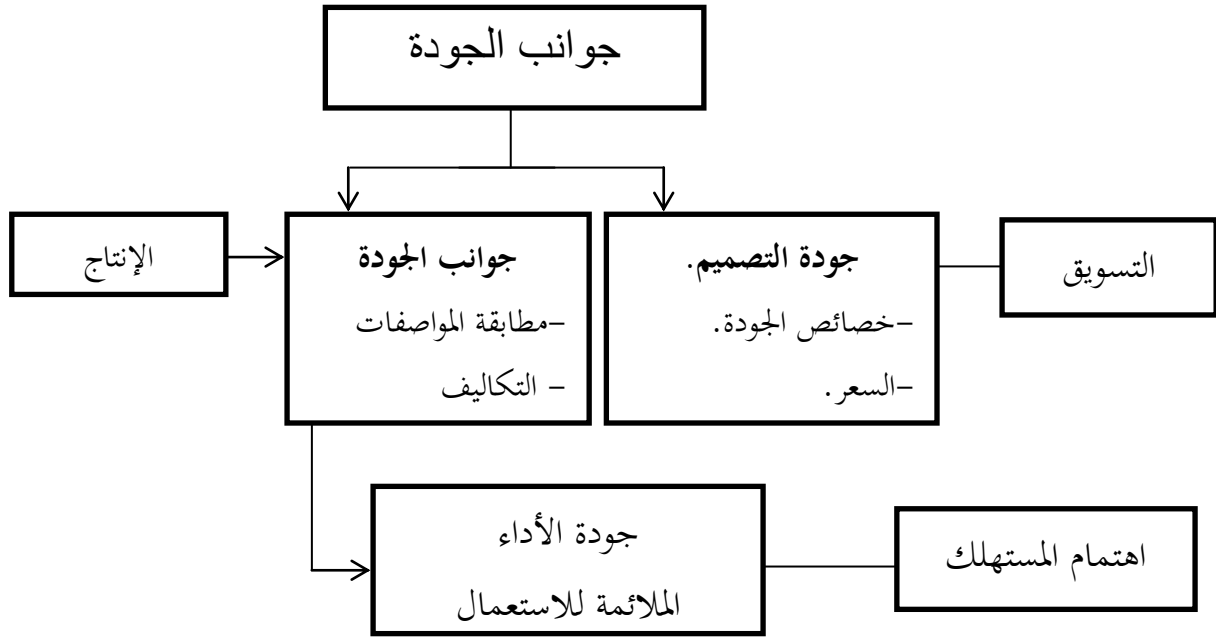
وهي تعني امكانية تحقيق التصميم الذي يرغب به الزبون وتنفيذه، وهي تمثل تحديا لانه يتطلب الاستخدام الصحيح والمتطور لتكنولوجيا الإنتاج بحيث ان هذا المنتج أو الخدمة يتطابق مع التصميم الذي يتقابل بدوره مع المواصفات.

ج- جودة الأداء Quality Performance :

تعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف عمل معينة وفي خلال مدة زمنية محددة وتوجيه الزبون إلى كيفية استخدامه وبالشكل المناسب، بحيث يلتقي بشكل آمن مع حاجات الزبون ولمدة مناسبة. وبناء على ذلك يتطلب من المدراء كافة القيام بالبحث بصورة مستمرة للتأكد من قدرة المنتج على تحقيق الفائدة للزبون ومن الجوانب جميعها. والشكل يوضح تلك الجوانب¹.

¹ - يوسف حجيم الطائي ، مُجد عاصي العجيلي ، ليث علي الحكيم ، مرجع سابق ، ص79

الشكل رقم 1-2 يمثل جوانب الجودة



المصدر : يوسف حجيم الطائي ، مُجد عاصي العجيلي ، ليث علي الحكيم ، ص 72

ثانيا : أهمية الجودة:

يمكن بيان أهمية الجودة للمنظمات الصناعية من خلال تأثيرها في الفقرات التالية:

شهرة الشركة's Reputation Company:

تستمد شهرة المنظمة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، فهذا يضيف على المنظمة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، ويترتب على فشل الإدارة في اعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الاساءة إلى سمعة المنظمة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.

المسؤولية القانونية عن المنتج Product Liability

ان المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة ونتاجها، تكون مسؤولة قانونا عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج، وعليه لا بد من أن تنتج، وتوزع منتجات خالية من العيوب، والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسائلة القانونية المترتبة على ذلك.

¹ - يوسف حجيم الطائي ، مُجد عاصي العجيلي ، ليث علي الحكيم ، مرجع سابق ، ص 71-72

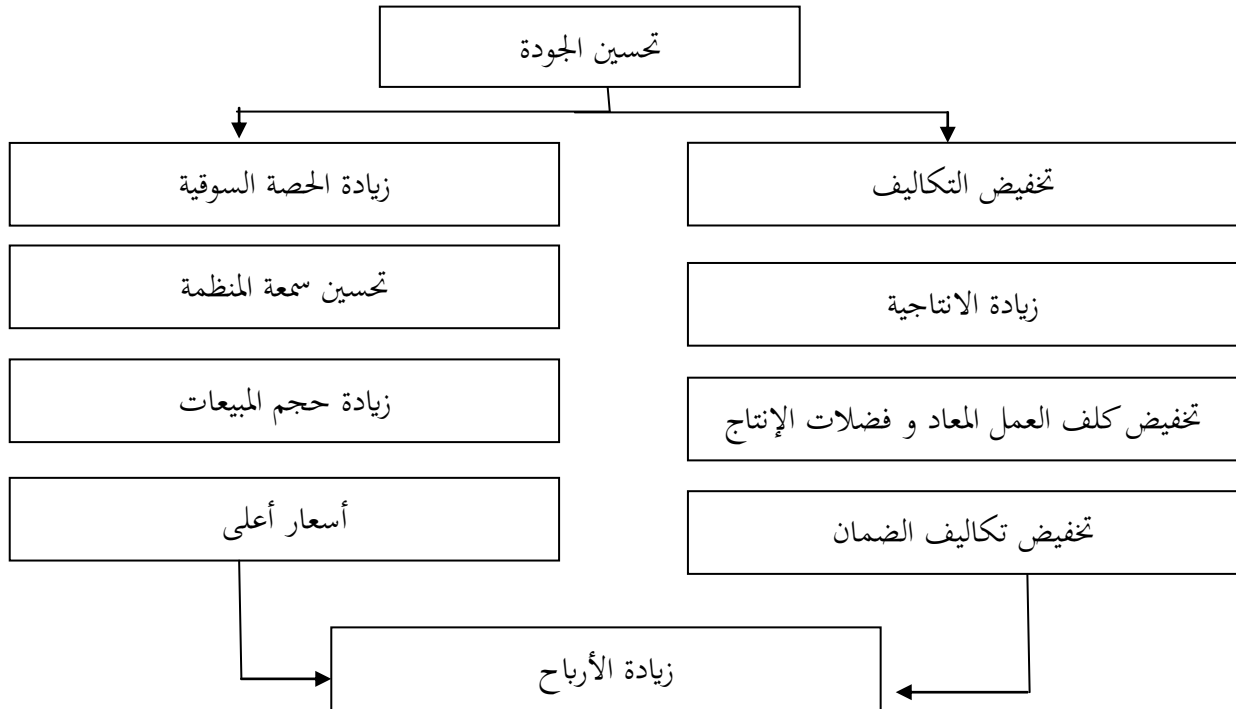
التطبيقات الدولية The International Applications

من أجل أن تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي، فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة، فالمنتوج يجب أن يتوافق وينسجم مع المتطلبات العالمية، حتى تضمن المنظمة بقاءها في بيئة الأعمال، فعلى سبيل المثال عند الحصول على شهادة ISO 9000 يتطلب ذلك من المنظمة الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دوليا في مجال الجودة كما، ان حصول المنظمة على هذه الشهادة لا يعني توقف المنظمة عن تطوير مستواها بل يجب أن تعمل على التحسين المستمر لجودة انتاجها.

(د) التكاليف والحصة السوقية MarketShare & Costs:

ان تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن ، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المنظمة، والشكل يوضح ذلك:¹

الشكل رقم : 1-3 يوضح تحسين الجودة و أثره في زيادة الأرباح



المصدر : يوسف حجيم الطائي ، مُجَدِّد عاصي العجيلي ، ليث علي الحكيم ، ص 74

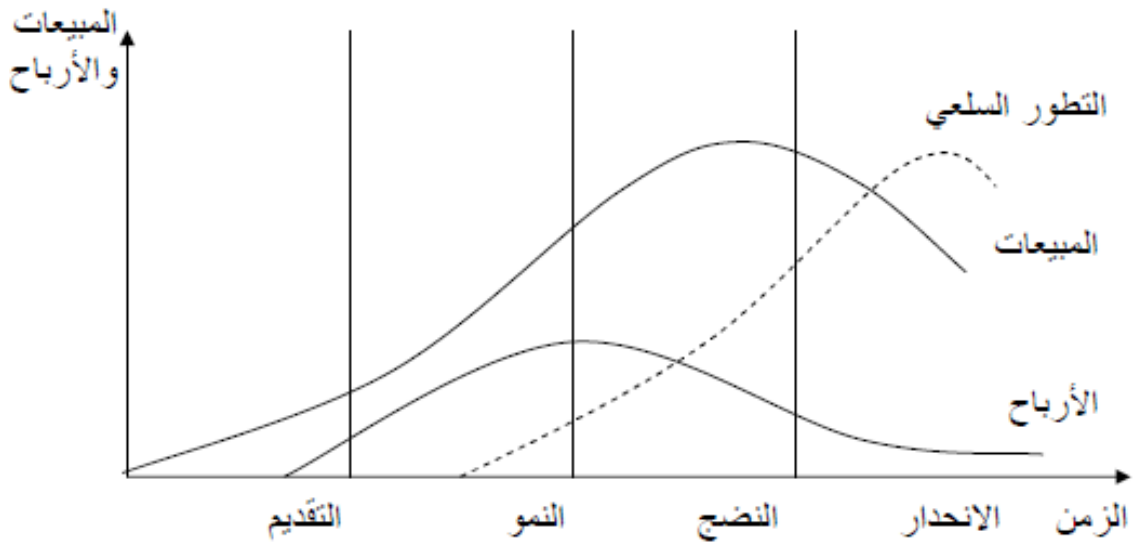
¹ - نفس المرجع ، ص 73-74

الفرع الثالث : دورة حياة المنتج و الإستراتيجيات التسويقية لدورة حياة المنتج.

دورة الحياة المنتج و الإستراتيجيات التسويقية لدورة حياة المنتج

دورة حياة المنتج : يرتكز مفهوم دورة حياة المنتج (Product life cycle) على تلبية المنتج بالكائن الحي فكما أن حياة هذا الكائن له التلاحق زمني محدد تمر عبره بمراحل مختلفة ، فان للمنتج أيضا دورة حياة تبدأ الظهور في الأسواق وتنتهي إلى الانحدار وبالرغم من أن غالبية المنتجات تمر بدورة الحياة نمطية في عدد مراحلها إلا أنها متباينة في طول كل مرحلة من هذه المراحل أن مفهوم دورة حياة المنتج إذا ما استخدم بشكل صحيح ويجذر فإنه يمكن أن يساعد في تطوير سياسات تسويقية فعالة لمختلف مراحل دورة حياة المنتج.¹

الشكل رقم 1-4 دورة حياة المنتج



المصدر : بلعاليا عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 37

فيما يلي سوف نستعرض أهم المراحل الرئيسية في دورة حياة المنتج :

1- مرحلة تقديم : وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم المنتج للشراء لأول مرة إلى السوق وهي تأخذ وقتا طويلا فتكون المبيعات منخفضة نسبيا وسعر مرتفع ويكون معدل نموها بطيئا وتتسم هذه المرحلة بانخفاض الأرباح بسبب انخفاض المبيعات وارتفاع تكلفة التوزيع والترويج وحتى يمكن استعماله للموز من التعامل بالمنتج وتحفيزهم على قبوله فان ذلك يتطلب اتفاق مبالغ كبيرة بالإضافة إلى ما يجب أن يتفق على أساليب الترويج المختلفة

¹ - بلعاليا عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 36

التعرض المنتج. وإقناع المستهلكين بجولته و ملامته أما بالنسبة للمنافسة فإنها لا تكاد تذكر كما أن فئة المشتريين التي يحتتمل أن تبادر بالشراء فهي قلة الابتكار بون .

2-مرحلة النمو: يمكن القول بأن هذه المرحلة هي المرحلة الذهبية للمنتج فالمزيد والمزيد من المستهلكين يتعلمون فائدة شراء و استخدام هذا المنتج ومن ثم تبدأ كل المبيعات وإرباح المنتجات في الزيادة معدلات سريعة لما اكتسبه المنتجون من نمو وكذلك نتيجة لقبولها من المستهلكون بالشراء وتزداد المنافسة المباشرة بين المنظمات الأخرى حيث تحاول كل واحدة تقديم ختمة أو سلعة أفضل من حيث التصميم السعر و الجودة .

كما تمتاز هذه المرحلة بارتفاع معدل تنو الجير الذات و اتساع السوق وانخفاض التكاليف بأنواعها وتحسن مستمر في مركز المنتج في السوق.¹

3-مرحلة النضج : تعتبر هذه المرحلة من أطول مراحل الحياة عند أغلب السلع وأهمها بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي حيث تنت المنافسة لذلك يسعى رجال التسويق للوصول إلى هذه المرحلة سريعاً والبقاء فيها أطول مدة ممكنة ، ففي هذه المرحلة يدرك المستهلك الفروق بين الأنواع والعلامات المشهورة بسيطة لذلك فاستجابات المستهلك للإعلانات تكون ضعيفة فعلى الرغم من زيادة المبيعات إلا أن العرض يفوق الطلب وتبدأ بعض الضغوط لتخفيض السعر على كافة المستويات وتأخذ هوامش الربح في الهبوط وعند الاقتراب من نهاية هذه المرحلة تخفض الشركة من تكاليف الإنتاج والتسويق بشكل واضح و في هذه المرحلة يقوم رجال التسوية إما بتعديل السوق وذلك بتحويل عين المستهلكين للسلعة إلى مستهلكين أو بدخول أجزاء جديدة من السوق أو يقومون بتعديل السلعة وذلك بتحسين خصائصها وجودتها أو العمل على تقليص تكاليفها لجعلها في متناول عدد أكبر من المستهلكين .

4- مرحلة التدهور : تمر بهذه المرحلة معظم الماركات والأشكال المختلفة في المنتجات التي تصل إليها ولكن باختلاف المدة حسب السلع ، حيث تبدأ المبيعات بالانخفاض في هذه المرحلة وبالتالي تخفض الأرباح تدريجياً و تظهر خطورة الانخفاض بكمية كبيرة من المخزون السلعي هذا ما يجبر المنتج والبائع على إحداث تخفيضات جديدة في الجيد التسويقية.

فوصول السلعة إلى مرحلة الانحدار يكون نتيجة أسباب عديدة كالتغيرات التي تطرأ على تكنولوجيا الإنتاج وكذا التغيرات الفنية أو نتيجة أذواق المستهلكين كما يمكن أن تحدث نتيجة زيادة المنافسة الشديدة و غيرها من

¹ - بلعالي عبدالرحمان ، مرجع سابق ، ص 38

الأسباب الأخرى التي تؤدي إلى انخفاض مبيعات سلعة ما ، كما يوضح الشكل السابق باختصار مختلف المراحل بيانيا مبينا مختلف التطورات التي تمر بها كل من المبيعات و الأرباح في كل مرحلة.¹

2الاستراتيجيات التسويقية لمراحل دورة حياة المنتج .

نحاول هنا أن نسلط الضوء على الإستراتيجيات التسويقية وتوجهاتها في مختلف مراحل دور حياة المنتج.

إستراتيجيات مرحلة التقديم : إن عملية تقديم المنتج إلى السوق قد تنطوي على مخاطر كثيرة و احتمال الخطر أن يكون فشل المنتج ولهذا فإن على إدارة التسويق أن تضع لنفسها من أساليب التصرف والبرامج التسويقية ما يضمن للمنتج عملية تقديم آمنة إلى السوق، وخاصة بالنسبة للتسعير والترويج والتوزيع وتحديد جودة المنتج هذا ونستعرض في ما يلي أربع إستراتيجيات هامة يمكن إدارة التسويق أن تتبناها في مرحلة تقديم المنتج وهذه الإستراتيجيات هي:

-استراتيجيات القشط السريع (**Rapid skimming**): تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج إلى السوق بسعر مرتفع مصحوب بجهد ترويجي مكثف وتستهدف إدارة التسويق بذلك محاولة الوصول إلى أقصى ربح إجمالي لكل وحدة منتجة.

-إستراتيجية القشط البطيء(**Slow skimming**) : تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقديم المنتج إلى السوق بسعر مرتفع مصحوب بجهد ترويجي منخفض.

وأن هذه الإستراتيجية تفترض ما يلي :

-صغر حجم السوق.

-وجود معرفة تامة بالمنتج من قبل الجمهور.

-استعداد الجمهور لدفع السعر المرتفع.

-عدم وجود منافسة شديدة.

¹ - بلعالي عبدالرحمان ، مرجع سابق ، ص 38

3- إستراتيجية التغلغل السريع :

تستند هذه الإستراتيجية علي تقديم المنتج إلى السوق بسعر منخفض مع جهد ترويجي مكثف حيث يكون هذان المحوران كافيين لتحقيق تغلغل أسرع داخل السوق وتحقيق أكبر حصة سوقية فيها.

-إستراتيجية التغلغل البطيء: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقديم المنتج الى السوق بسعر منخفض وبأدنى جهد ترويجي من أجل تحقيق مستوى أعلى من الربح وهذه الإستراتيجية مناسبة في الأوضاع التالية :

-وجود سوق كبيرة للمنتج .

- معرفة تامة بالمنتج من جانب الجمهور .

-ارتفاع حساسية السوق للسعر.

- وجود درجة من المنافسة في السوق¹ .

إستراتيجيات مرحلة النمو: إذا استطاع المنتج أن يرتقي إلى مستوى الحاجات والرغبات الاستهلاكية ، فإنه سيحظى حتما بقبول المستهلك لأن المنتج في هذه الحالة سيكون قادرا على تحقيق الإشاعات التي يتوقعها المستهلك ، مما يزيد من حجم المبيعات ، ويسرع من معدل نموها ، بما يساعد على دخول إلى مرحلة النمو.

وتتصف مرحلة النمو في دورة حياة السلعة بزيادة الأرباح، في تكاليف الترويج (دعاية، وإعلان..... وغيرها) ستوزع على عدد أكبر من المنتجات مما يقلل تصيب الوحدة الواحدة من هذه التكاليف، وهي ميزة تتحقق عادة في ظل الإنتاج الكبير وأن المؤسسة في مرحلة النمو غالبا ما تجد نفسها أمام خيارين اثنين هما:

1- تحقيق حصة سوقية عالية.

2- تحقيق أرباح عالية.

استراتيجيات مرحلة النضوج : إن حصول المنتج إلى مرحلة النضوج يعني ضمنا اجتيازه لمرحلة النمو ، وتحسن موقفه في السوق ، فمرحلة النضوج غالبا ما تستمر وقتا أطول من المراحل السابقة (تقديم ، النمو) كما أنها تفرض كثيرا من التحديات على إدارة التسويق في المؤسسة .

وبالتالي بإمكان إدارة التسويق في المؤسسة أن تأخذ في اعتبارها الاستراتيجيات التسويقية التالية.

¹ - بلعالي عبدالرحمان ، مرجع سابق ، ص 40

إستراتيجية تعديل السوق : تلجأ المؤسسة إذا ما تبنت هذه الإستراتيجية الى زيادة الاستهلاك من المنتج الحالي وذلك عن طريق زيادة استعمال المنتج من قبل المستهلكين الحاليين أو الوصول إلى قطاعات استهلاكية جديدة, أو قيام المؤسسة بإعادة النظر في وضع المنتج في السوق ومحاوله ترويجه في أطر جديدة حتى يصبح أكثر قبولا واستحسانا من قبل المستهلك.

إستراتيجية تعديل المنتج : كما أن بإمكان المؤسسة أن تعدل سوقها فإن بإمكانها أيضا تعديل السلعة أو الخدمة التي تنتجها وفي اطار هذا التوجه تستطيع مؤسسة الأعمال تطبيق واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التسويقية التالية:

- إستراتيجية تطوير جودة المنتج: وتستهدف هذه الإستراتيجية الى تحسين أداء المنتج.
- إستراتيجية تطوير خصائص المنتج: وتستهدف هذه الإستراتيجية إضافة خصائص جديدة يمكن من خلالها توليد منافع إضافية للمنتج كالأمان والملائمة.
- إستراتيجية تطوير الموديل : وتستهدف زيادة جاذبية المنتج.¹
- استراتيجية مرحلة الانحدار: تصل السلعة أو الخدمة إلى مرحلة الانحدار حد انخفاض المبيعات منها ، سواء بالشكل البطيء أو السريع كما تصل المبيعات إلى أدنى مستوياتها ويرجع التعثر في مبيعات المنتج هنا إلى كثير من الأسباب التقدم التكنولوجي ، والتغيير في مستوى اهتمامات المستهلك وزيادة حدة المنافسة في السوق ، وتلجأ المؤسسة في هذه الأوضاع إلى تبني احد التوجهات الإستراتيجية البديلة التالية :
- الخروج من السوق كليا.
- البقاء في السوق مع تخفيض عدد المنتجات المعروضة.
- التركز والاستغناء عن قطاعات معينة في السوق.
- خفض تكاليف التوزيع والترويج .
- تخفيضات كبيرة في الأسعار.²

¹ - بلعالي عبدالرحمان ، مرجع سابق ، ص 41

² - بلعالي عبدالرحمان ، مرجع سابق ، ص 42

المطلب الثالث : الرقابة على تحسين جودة المنتج.

فرع الأول: مفهوم الرقابة على الجودة وأهدافها.

أولاً: مفهوم الرقابة على الجودة.

يمكن تعريف الرقابة على الجودة بأنها (مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً والتي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المتحقق متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج)، ويتضح من هذا التعريف مجموعة من العناصر والحقائق الأساسية لموضوع الجودة وهي:

1- ضرورة توفير خطوات محددة مسبقاً تمثل مجموعة من الإجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها للتأكد من جودة المنتجات، ومن هذه الإجراءات.

أ- إجراءات خاصة بالاختبارات التي يمكن إجرائها للوحدات المراد التأكد من جودتها.

ب- إجراء فحص للنظام الإنتاجي بشكل عام لمعرفة أسباب عدم المطابقة بين الوحدات المنتجة الفعلية والوحدات المنتجة المتوقعة.

ج- إجراءات خاصة لتصحيح الأخطاء وضمان منع وقوعها مرة أخرى.

2- هدف الرقابة على الجودة هو التأكد من المطابقة للمواصفات وليس إنتاج مستوى جودة مرتفع ، لان الإنتاج بمستويات جودة مرتفعة هو جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة وليس جزءاً من نظام الرقابة على الجودة.

3- ضرورة وجود مواصفات محددة للتعبير عن مستوى الجودة، ويقصد بالمواصفات بأنها (مجموعة من الخصائص الأساسية للمنتج التي يمكن قياسها للمنتج ككل او لبعض الأجزاء منه كل على حده مثل الوزن ، السمك، درجة الصلابة ...)، وقد يكون ذلك سهلاً في المنتجات إلا أنه يصعب وضع مواصفات موضوعية بالنسبة لأعمال الخدمات مثل أداء الطبيب او أداء المحامي.

4- وجود نظام للرقابة على الجودة لا يعني عدم وصول وحدات معيبة من السلعة إلى المستهلك، لان الرقابة قد تعتمد على العينات، كما أن نظام الرقابة لا يكون هدفه تحقيق الكمال دائماً وإنما تخفيض العيوب والأخطاء إلى اقل حد ممكن.¹

¹ - يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص 103-104

5-تتم الرقابة على الجودة بالرقابة على جودة المنتج النهائي إضافة إلى الاهتمام بالرقابة على جودة المدخلات، والاهتمام بالرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل.

ثانيا : أهداف الرقابة على الجودة:

يهدف نظام الرقابة على الجودة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب ارتفاع مستوى الجودة.

2-المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأساسية التي تم وضعها لهذا المنتج.

3- تقليل حجم المعيب في المواد المشتراة حتى لا يؤثر ذلك على درجة جودة المنتجات النهائية.

4-تخفيض عدد شكاوي العملاء بشأن تدني مستوى الجودة .

5- تخفيض تكاليف الرقابة على الجودة والفحص للوحدات المنتجة.

6- تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب انخفاض الجودة.

ومن الضروري لضمان نجاح النظام الرقابي في تحقيق أهدافه أن يتم العمل على تحليل درجة تحقق هذه الأهداف، وإعادة النظر في هذه الأهداف وتحديثها في ضوء النتائج المتحققة¹.

الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة:

(1)-أسلوب الفحص الكامل (100%) : يتم من خلاله فحص كافة الوحدات، وذلك للتأكد من مطابقتها للمواصفات، إلا أن التكلفة العالية لهذا الأسلوب وكذا احتمال إتلاف الوحدات المرغوب فحصها دفع المؤسسات الاستخدام النوع الثاني من الفحص.

(2)-أسلوب الفحص الاحصائي: حيث يتم إختيار عينات بصورة عشوائية ومن ثم التأكد من مطابقة ثمن الوحدات المنتجة للمواصفات المحددة مسبقا، وبهذا تكون النتيجة صائبة نسبيا مقارنة بالفحص الكامل؛ وتنقسم الأساليب الإحصائية للرقابة إلى:

(أ) أسلوب عينات القبول: يتم هنا إختيار عينة من الشحنة المراد فحصها، ومن ثم قبولها أو رفضها وفقا لنتائج الفحص، ويستخدم هذا الأسلوب للتأكد من جودة المنتجات النهائية.

¹ - يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص 104-105

ب) أسلوب الرقابة على العملية الإنتاجية: يرتكز هذا الأسلوب على فحص عينات من النتائج اثناء التشغيل الفعلي للعملية الإنتاجية، مما يسمح بالحكم على درجة انضباط العملية الإنتاجية وذلك بمطابقة بين مواصفات السلعة المنتجة والمواصفات المحددة مسبقا.

ج) أسلوب الخرائط الإحصائية: تعتبر أداة بيانية واحصائية ومؤشرا هاما لتحديد المستوى العام للجودة، اذ تساهم في معرفة طبيعة الانحراف عن مستوى الجودة في أي عملية إنتاجية وذلك عن طريق تحديد الخط المركزي وحدي الرقابة الأعلى والادنى.¹

3)- استخدام أجهزة الكمبيوتر في الرقابة على الجودة : تلعب أجهزة الكمبيوتر دورا أساسيا في وظيفة الجودة، ذلك أنها تنفذ عمليات وحسابات معقدة بدقة وسرعة فائقة، كما يمكن برمجتها لمراقبة العمليات الإنتاجية لإختيارها لتحليل البيانات، لكتابة التقرير، أو لتخزين المعلومات الخاصة بالوقاية ثم استخراجها، ويساهم الكمبيوتر في مراقبة الجودة وفق ما يلي:

- جمع المعلومات والبيانات باختلاف مصادرها، وتحليلها لإعداد التقارير الخاصة بالمعلومات الهامة.

- التحليل الاحصائي للبيانات وفق برامج الكمبيوتر الخاصة بالطرق الإحصائية.

- مراقبة العمليات احصائيا وقياس الانحرافات لضمان بقاء متغيرات العملية الإنتاجية ضمن الحدود المقبولة.

- الفحص والاختيار الأوتوماتيكي مما يساهم في تحسين جودة الاختيار وتقليل تكاليفه.

الفرع الثالث : التقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتج.

أولا : حلقات الجودة :

يعرفها "الشيكافا" على أنها: "أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتفون أسبوعيا لمناقشة، تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم ، وتهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة، تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف.

-ويعد "شيكافا" أول من جاء بفكرة حلقات الجودة سنة 1960، حيث تعتبر من أحد أسباب نجاح المنتجات اليابانية، والتي تقدم علاقة "الجودة/ سعر" مناسبة لزيائنها¹.

¹ - مجوري بلال ، دور الرقابة في تحسين جودة المنتج ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس علوم التسيير ، جامعة ورقلة 2011-2012، ص72

ولقد تشكلت ثلاث حلقات ضمن النقابة اليابانية للمهندسين العلماء (Juse) ، إذ كانت تهدف إلى مساهمة العمال في تحسين الجودة، ثم بدأ هذا العدد في التزايد حيث أصبح يقدر بأكثر من مليون حلقة الجودة حالياً. ثم انتقلت حلقات الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1978 إلا أنها لم تلقى النجاح وذلك لغياب عنصر هام يتمثل في ثقافة الجودة لدى الأفراد. ويوضح الجدول التالي مقارنة بين حلقات الجودة اليابانية وحلقات الجودة الأمريكية:

الجدول رقم: 1-1 مقارنة المقدمة من قبل العمال في أمريكا واليابان.

اليابان	الولايات المتحدة الأمريكية	اليابان
54.42%	14%	نسبة إشتراك بتقديم المقترح
4.73%	15%	الإقتراحات بالنسبة للشخص الواحد
60.7%	24%	المقترح ذو الفائدة
282 ين	1053 ين	المكافأة لكل مقترح
300.000 ين	7.250.000 ين	أعلى مكافأة للمقترح الواحد
15.823 ين	339.595 ين	التأثير الاقتصادي بالنسبة للمقترح

المصدر : مجوري بلال ، مرجع سابق ص 73

نلاحظ من الشكل السابق الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسات اليابانية لمشاركة العاملين في تقديم الاقتراحات الكفيلة بتطوير الإنتاج وتحسين جودته قياساً بالمؤسسات الأمريكية، بالإضافة إلى الفرق بين المنتوجات ذات الفائدة حيث تمثل 60.7% بالنسبة للعمال اليابانيين في حين تمثل 24% بالنسبة للعمال الأمريكيين.

ثانياً: أهمية حلقات الجودة وأهدافها:

يركز الإداريين حالياً على الجودة وعلى التحسين المستمر في تقديم منتجات أو خدمات مميزة تنال رضا العملاء، لذلك اتجهوا إلى تكوين وتطوير أنظمة الجودة وتحديد معايير لقياس الأداء وتطويره، ومن أهم البرامج برنامج حلقات الجودة، ويمكن إظهار أهمية حلقات الجودة من خلال الأوجه المختلفة التالية²:

مساهمة حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة باعتبارها أعظم أصولها.

² - مجوري بلال ، مرجع سابق ، ص 73

إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم وإلتزامهم اتجاه المؤسسة وأهدافها.
 تنمية الشعور بوحدة المجموعة، وعمل الفريق، وتشجيع العمال على حل مشاكلهم ذاتيا وبطريقة منظمة.
 تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، التسويق والتنوع في المهام المنسوبة إليهم.
 تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمات القيادية لهم.
 وكما حددت النقابة اليابانية للعلماء و المهندسين أهداف حلقات الجودة، والتي تتضح في الشكل التالي:¹

الشكل رقم 1-5 أهداف حلقات الجودة

تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة		
تحسين مرافق العمال ازاء المشاكل المطروحة	تحقيق درجة أعلى من رضا العمال	ارتفاع الروح المعنوية للعمال
تحسين جودة المنتجات	رفع مستوى الجودة	تحسين السلامة المهنية
تحسين طرق حل المشاكل	تخفيض الضائع من الوقت و الجهد	تدعيم روح العمل الجماعي
تماسك التنظيم	زيادة الرغبة في مشاركة العمال	تخفيض حالات التذمر
علاقات انسانية أفضل	تطوير شخصية العمال	توفير فرص جيدة للتعلم تماسك
تصعيد درجة وعي العمال بمشاكل الجودة	تحسين بيئة العمل	زيادة ولاء العمال
زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرار و حل المشاكل		

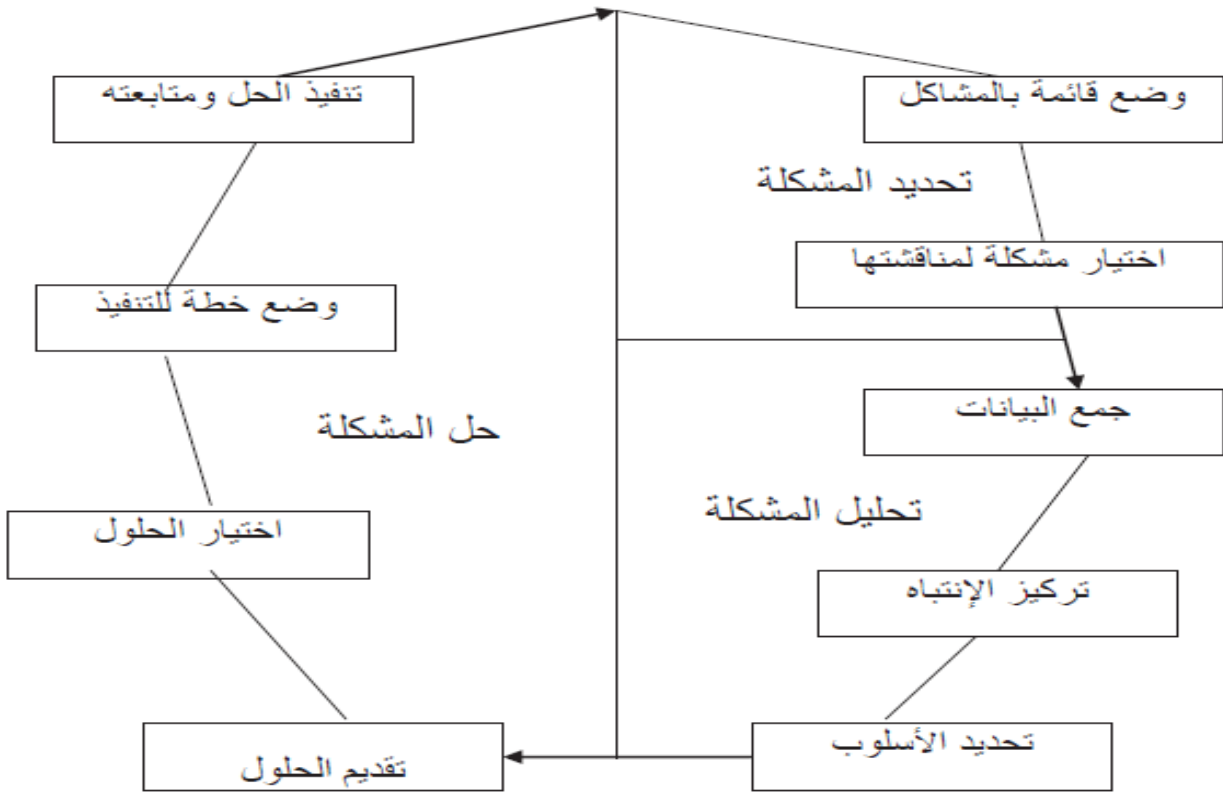
المصدر : مجوري بلال ، مرجع سابق ، ص74

¹ - مجوري بلال ، مرجع سابق ، 76

ثالثا : مراحل تطبيق حلقات الجودة والأساليب العلمية المستخدمة فيها:

يوضح الشكل التالي طريقة عمل الجودة والوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها :

الشكل رقم 1-6 يوضح طريقة عمل حلقات الجودة والوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها



المصدر : مجوري بلال، مرجع سابق ، ص 75

ومن بين الأساليب العلمية المستخدمة في حلقات الجودة نذكر الأساليب التالية:¹

أسلوب العصف الذهني (Brain Storming) :

وهي تقنية جماعية للبحث عن أفكار مبدعة، حيث تتطلب إجراء حوار باعتباره طريقة للتواصل الإبداعي وتقوم

هذه الطريقة على احترام قاعدة (CQFD) والتي تعني:

- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة أي " (Cesser la Censure).

- المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة أي "Q" Qualité et quantités des idées.

¹ - مجوري بلال ، مرجع سابق ، ص 75

-قبول كل فكرة مهما كانت بسيطة أو سخيفة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق (Farfelu) "F".

- كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكارا جديدة" (Demultiplication).

2- أسلوب مخطط السبب والأثر: (Cause and Effect Diagram)

يدعي أيضا عظمة السمكة أو مخطط "إشيكاوا" ويقوم على تحديد الأسباب الأساسية لمشكل معين مصنفة وفق فئات معينة.

3- 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 وحلها، من بينها أساليب إختيار العينات وجداول التكرار الإحصائية.

4- أسلوب تحليل "بارتو" (Pareto) :

يدعي أيضا بأسلوب الأولويات حيث يهدف إلى تصنيف الظواهر والأسباب وفق أهميتها ، حيث يساهم هذا الأسلوب في تقليص وتخفيض التكاليف بنسبة 60% إلى 80% في الغالب.

5- خرائط المراقبة الإحصائية:

تعد من أهم الوسائل المستخدمة في حلقات الجودة، حيث تسمح بإعطاء نظرة دقيقة وسريعة حول المشكل المطروح، وبيان ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير والمواصفات القياسية والمنتج الفعلي ، ومن بين العوامل الواجب إتباعها لتحقيق النجاح في حلقات الجودة نذكر ما يلي:¹

1- التأكد على أن كل فرد ضمن المجموعة قد انظم بمحض إرادته، وأنه فهم طبيعة التزامه نحو المجموعة.

2- تصميم المنتج وفق معايير قياسية منظمة قابلة للتطبيق و منسجمة مع هيكلها.

3-ضمان الاتصال الدائم بين قادة حلقات الجودة والتنسيق بينهم بهدف تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

4- اختيار مدرب قادر على تدعيم وتنمية قدرات قادة الحلقات وكذا أعضاء المجموعة.

¹ - مجوري بلال ، مرجع سابق ، ص 76-77

5- توفير الوقت اللازم لالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم.

6- التزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح حلقات الجودة، والدعم المستمر من قبل جميع المستويات الإدارية.

إن حلقات الجودة لاقت نجاحا باهرا، إلا أنها ليست الطريقة الوحيدة التي ابتكرها اليابانيون لتحسين منتجاتهم، فمن بين الأساليب التي قاموا بإنشائها أيضا سلوب التحسين المستمر في الأداء.

رابعا : التحسين المستمر في الأداء:

تعريف التحسين المستمر في الأداء:(kaizen)

ان (kaizen): كلمة من أصل ياباني، مكونة من قسمين (kai) وتعني التحسين و (zen) تعني الهدوء ويتركز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي يعد رضا العملاء أهمها ويستخدم (kaizen) مجموعة من الوسائل التي تساهم في تحسين الإنتاجية، كادارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة، الإدارة بالمشروع، كما تهتم بتأكيد الجودة، الإنتاجية، تطوير المنتجات الجديدة، وتسيير الموردين:

(2) المبادئ الأساسية لأسلوب التحسين المستمر في الأداء:¹

من أهم المبادئ الأساسية التي يركز عليها التحسين المستمر في الأداء ما يلي:

- أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، أي بدءا بالإدارة العليا ووصولا إلى العمال.
- أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات وتطويرها (Processus) للوصول إلى نتائج أفضل.
- أن أسلوب (KAIZEN) يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.
- أن (KAIZEN) توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضم العمل سبل تحليل المشاكل واتخاذ القرار.
- تعتمد فلسفة (KAIZEN) على التسليم بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه (التوجه بالعميل).
- أن (KAIZEN) عملية مستمرة في ذاتها، لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولها اهتماما مستمرا.

¹ - مجوري بلال ، مرجع سابق ، ص 77

3) الأساليب المتبعة في التحسين المستمر للأداء:

يعبر (MASSAKIIMAI) عن فكرة (KAIZEN) في صورة مظلة تدرج تحتها العديد من الأساليب والطرق المتبعة للتحسين المستمر في الأداء، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-7 يوضح أساليب التحسين المستمر



المصدر: مجدوري بلال ، مرجع سابق ، ص 79

خامسا: مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء:¹

إن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في الأداء هو زيادة مستوى رضا العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين للمؤسسة، حيث يتم هذا الأسلوب وفق المراحل التالية:

- 1- تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- 2- وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.
- 3- تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينهما، ومن ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه.

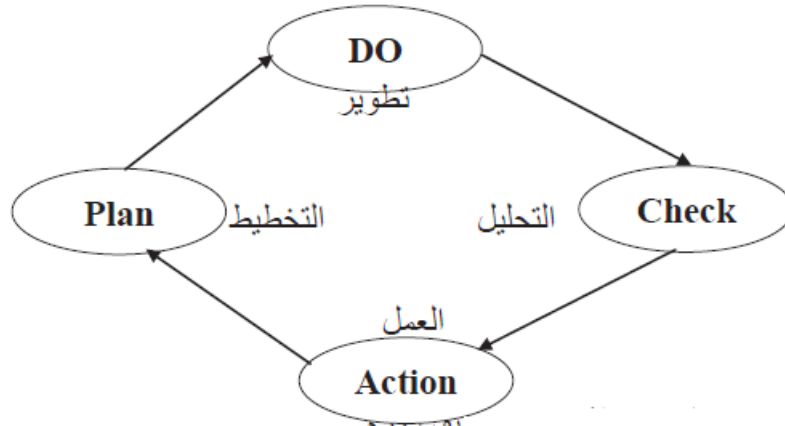
¹ - مجدوري بلال ، مرجع سابق ، ص 78

4- قياس، مراقبة تحليل وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.

5- وضع التعديلات والتغييرات اللازمة:

إن أسلوب (KAIZEN) يبحث عن التحسين المستمر والتدريجي وليس عن الإبداع بعكس طريقة إعادة الهندسة، حيث يعتمد هذا الأسلوب على استعمال " حلقة ديمينج (PDCA) "، إذ يؤدي الإستعمال العقلاني لها إلى حل مشاكل الجودة وتحسين أداء المؤسسة وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-8 يوضح حلقة ديمينج



المصدر : مجوري بلال ، مرجع سابق ، ص 80

نلاحظ من خلال الشكل السابق من " حلقة ديمينج " تتكون من المراحل التالية:¹

1 -التخطيط: أي وضع خطة عمل تتضمن القواعد الواجب تطبيقها والأهداف المراد بلوغها.

2 -التطوير: أي تطبيق واحترام خطة العمل الموضوعة مسبقا وتسجيل الانحرافات.

3-التحليل: تتم من خلال مراقبة نتائج التنفيذ وتحليلها، ومن ثم إقتراح الحلول الممكنة.

4 - العمل: أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والحلول المناسبة لحل المشاكل المطروحة.

¹ - مجوري بلال ، مرجع سابق ، ص 79

المبحث الثاني: الدراسات السابقة .

لقد تناول بعض الباحثين موضوع ضغوطات العمل و الأداء الوظيفي كمتغيرات للدراسة منها ما هو على شكل مقالات ومنها ما هو رسائل جامعية ، و فيما يلي نستعرض بعض الدراسات العربية والأجنبية :

المطلب الأول: الدراسات المحلية .

الدراسة الاولى :

بعريط سعيدة ، بوعافية هنية 2019-2020، دور الرقابة في تحسين جودة العمل دراسة حالة مؤسسة وحدة أغطية بويرة ، كلية العلوم الانسانية ، جامعة البويرة .

جاءت هذه الدراسة لإيضاح دور الرقابة في تحسين جودة العمل المؤسسة وحدة أغطية بويرة للخياطة والنسيج، والهدف الرئيسي من الدراسة هو معرفة هل هناك دور للرقابة في تحسين جودة العمل هل فعلا تساهم فيه وهذا باستخدام أساليب إحصائية حديثة، وقد تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرامج الإحصائية، وقد أظهرت هذه الدراسة أن الرقابة تؤثر في عملية تحسين جودة العمل ولها دور كبير وفعال في المؤسسة، وان محددات الجودة تؤثر على تحسين أداء العمال بالمؤسسة، كما أن المتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) كلها لها دور ولها مكانة في المؤسسة من ناحية التوظيف فهي تعتمد على هذه الأمور من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والعمل الذي يتوافق وقدراته وكفاءته.

تناول الباحث الإشكالية التالية :

ماهو الدور الذي تلعبه الرقابة في تحسين جودة العمل؟

و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل المنهجي نستنتج أن مؤسسة وحدة بويرة أغطية لخياطة الملابس والافرشة، مؤسسة صناعية تتميز بأسلوب رقابي شديد، وبقوانين صارمة تطبق على كل فرد عامل في المؤسسة دون تمييز، و بناء على إجابات الاستبيان توصلنا إلى أن المؤسسة تهتم بالخصائص الشخصية أثناء عملية التوظيف وفي تقديم

الاجر تعتمد على الاقدمية، وكذلك توفر الظروف الفيزيكية للعمل مما يجعل العمل يسوده جو الامن والاستقرار وبالتالي عدم وقوع حوادث أو الإصابة بأمراض مهنية.

الدراسة الثانية :

بلعاليا عبد الرحمان (2017-2018)، دور الرقابة في تحسين جودة المنتج (د راسة حالة مؤسسة صيدال بالمدينة) ، قسم علوم التسيير ، جامعة مستغانم

تناول الباحث الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة الرقابة في تحسين جودة المنتج ؟

الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، جامعة مستغانم ، هدفت هذه الدراسة على التعرف على دور الرقابة في تحسين جودة المنتج دراسة حالة مؤسسة صيدال بالمدينة ومحاولة التعرف على مدى مساهمة الرقابة في تحسين جودة المنتج .

وقد استخدم الباحث منهج التحليل الوصفي لدراسة حالة من خلال اسقاط الجانب النظري على التطبيقي .

و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

بعد انتقال الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق الليبرالي أصبح على المؤسسات تحسين طرق التسيير بما يتماشى ومتطلبات الحياة الاقتصادية الجديدة بهدف اللحاق بركب التطور، وحتى يتسنى لها ذلك لابد من القيام بتصميم نظام رقابي فعال يضمن لها التحكم في التسيير والتنوعية إضافة إلى تدعيم هيكلها بخلية تتولى المراقبة وتتوفر على موظفين أكفاء مؤهلين ويعملون على مراقبة مختلف العمليات الإنتاجية، إن تصميم النظام الرقابي في المؤسسة و تطبيقه بفعالية يضمن لها حماية حقوقها وموجوداتها واستمراريتها .

الدراسة الثالثة :

لقدوعي هجيرة و ضيفي نعيمة 2017-2018 ، دور الرقابة على جودة الخدمات في تحسين الأداء الخدماتي دراسة حالة الخطوط الجوية أدرار ، مذكرة ماستر تخصص : تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة أدرار .

الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر و هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير الرقابة على جودة الخدمات في تحسين الأداء الخدماتي ، وقد تمت الدراسة دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية بأدرار كمجتمع للدراسة ، حيث

اعتمدنا على دراسة كمية ، واستخدمنا أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 30 مستهلك ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS .

تناول الباحث الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير الرقابة عمى جودة الخدمات في تحسين الأداء الخدماتي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بأدرار.

و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- اتضح من خلال البحث أن النسبة الأكبر من الأفراد الموجه إليهم الاستبيان من جنس الذكور.
- أن أغلب العمال مستواهم التعليمي ثانوي، والنسبة الأكبر الخاصة بسنوات الخبرة بلغت 50% من فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات) .
- أن المؤسسة تقوم بالرقابة على جودة الخدمات، وأنها خصصت جهة رقابية تعمل على مراقبة الجودة بشكل جيد. - بأن المؤسسة لديها أجهزة تكنولوجية متطورة ولها موقع إلكتروني يوفر معلومات تساعد على عملية رقابة الجودة، وأن هناك اهتمام بحسن المظهر من قبل العمال.
- أن المؤسسة تهتم بالشكاوى المقدمة من طرف الزبائن والاجابة عليها.
- أن عمال المؤسسة يتمتعون بالأمان في تقديم الخدمات وذلك بوضع حاجة الزبون فوق كل اعتبار وأن لديهم المعرفة الكافية للإجابة على الأسئلة الموجهة من طرف الزبائن.
- أن المؤسسة تضع مصلحة زبائنها في مقدمة اهتماماتها وأن هناك حسن في معاملة الزبائن واحترامهم وتقدير ظروفهم.
- أن أغلب عمال المؤسسة راضيين عن أدائهم لوظيفتهم. لا تحسنت وضعية المؤسسة التنافسية بحصولها على شهادة الأيزو.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للرقابة على جودة الخدمات وتحسين الأداء الخدماتي في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بأدرار تعود إلى المتغيرات الشخصية الجنس المستوى الوظيفي ، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

الدراسة الرابعة:

سحنون نور الهدى ببلبيدية ريم 2016-2017، دراسة جودة المنتجات من خلال بعد التصميم (دراسة حالة جبن بودواو) ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ،قسم علوم تسيير ، جامعة بومرداس .

الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر و الهدف وهدفت هذه الدراسة هو معرفة دراسة جودة المنتجات من خلال بعد التصميم ، وقد تمت الدراسة مجبنة بودواو حيث تم اختيار مجبنة بودواو كمجتمع للدراسة ، حيث اعتمدنا على دراسة كمية ، واستخدمنا أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 91 مستهلك ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS .

تناول الباحث الإشكالية التالية : كيف يساهم التصميم في تحقيق جودة المنتجات؟

و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

أغلبية العينة المدروسة أكدوا في إجاباتهم على أن الألوان المستخدمة في التصميم رديئة حيث بلغ متوسط الأوزان 2.51.

عدم رضا الزبائن عن الأسعار المقدمة من طرف ملبنة ومجبنة بودواو لمنتج الجبن حيث بلغ متوسط الأوزان 2.20 .
2.2% من الزبائن فقط من يرون أن التصميم هو ما يميز العلامة عن باقي العلامات الأخرى المتواجدة في السوق.
يتمتع جبن بودواو بجودة المطابقة والأداء.

عدم اهتمام وإهمال المؤسسة جانب التصميم في منتجاتها.

تركيز المؤسسة اهتماماتها وتعاملاتها على العقود مع مؤسسات الدولة على حساب الزبائن العاديين.

تقديم المؤسسة تصاميم ليست في مستوى تطلعات المستهلكين للجبن.

أصبح سوق الأجبان يعرف منافسة قوية من حيث التصميم وهذا منذ دخول العلامات التجارية العالمية والمحلية وهو ما يفرض على المؤسسة تغيير سياستها لكسب السوق.

الدراسة الخامسة :

بودالي مُجد 2010-2011 ، دور المورد البشري في الرقابة جودة المنتج (دراسة حالة مؤسسة الصناعة الطبية الجراحية (sarl imc) ، مذكرة لنيل ماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس.

تناول الدراسة عبارة عن مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع ادارة أعمال ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، هدفت هذه الدراسة على التعرف على دور المورد البشري في الرقابة على

جودة المنتج دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية sarl imc ، ومحاولة التعرف على مدى مساهمة المورد البشري في عملية الرقابة على جودة المنتج و واقع ذلك في مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية .

وقد استخدم الباحث منهج التحليل الوصفي لدراسة حالة من خلال اسقاط الجانب النظري على التطبيق .

تناول الباحث الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة المورد البشري في عملية الرقابة على جودة المنتج ؟

و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، كما تعني زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان بقاءها واستمرارها في السوق، و تقوم مؤسسة (IMIC) بتطبيق نظام صارم في حالة اكتشاف عيوب و انحرافات في المنتج، وهذا راجع إلى حساسية المنتجات التي تقدمها كونها موجهة لشريحة المرضى، وهذه الصرامة قد تؤدي إلى إحباط العاملين إزاء وظائفهم وتخفيض مستوى روحهم المعنوية.

المطلب الثاني : دراسات أجنبية .

الدراسة الأولى:

رافد فاضل مراد 2017 ، أثر القدرات التكنولوجية في تحسين جودة المنتجات (دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف) ، مذكرة نيل ماجستير في علوم ادارة الأعمال ، جامعة كربلاء العراق .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر القدرات التكنولوجية في تحسين جودة المنتجات في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، قام الباحث بتصميم استمارة الاستبانة والتي اشتملت على (52) فقرة من اجل جمع المعلومات اللازمة من عينة الدراسة المكونة من (122) مفردة وزعت على كافة المهندسين والفنيين العاملين في الأقسام ذات العلاقة الأصيلة بموضوع الدراسة كقسم التكنولوجيا وقسم الجودة وقسم العلاقات ووحدتي المشتريات والمبيعات بهدف اجراء الدراسة ، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

تناول الباحث الإشكالية التالية :

- 1- ما مدى فهم عينة الدراسة لأهمية القدرات التكنولوجية ؟
- 2- هل هناك علاقة بين القدرات التكنولوجية وبين جودة المنتجات ؟
- 3- هل يوجد تأثير للقدرات التكنولوجية في تحسين جودة المنتجات ؟

و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- 1- أن القدرات البحث والتطوير أهمية كبيرة في المعمل المبحوث نظرا لمساهمته في تطوير المنتجات وتقديم الأفكار الجديدة في هذا المجال.
- 2- لقدرات الانتاج أهمية مية فهي الركيزة الأساسية التي يستطيع المعمل من خلالها النتائج وتقديم بأفضل طريقة ممكنة.
- 3- للابتكار في المعمل المبحوث أهمية فهو المسؤول عن انتاج الأفكار الجديدة التي تساهم بتطوير اداء المعمل فيما يخص جودة منتجاتها .
- 4- وجود المسؤولية الكاملة للمعمل نحو المجهزين فيما يخص اجراء العقود التفاوضية , وتدقيق معلومات الصيانة , وتحديد ما يتم شراؤه محليا ونحو الزبائن ومنظمات البحث والتطوير.
- 5- منتجات المعمل تؤدي الوظائف المطلوبة
- 6- تهتم ادارة المعمل بالمزايا الأساسية والخصائص الاضافية للمنتوج
- 7- هناك مطابقة بين المنتج النهائي والتصميم الموضوع سلفا
- 8- هناك استفادة كاملة من المنتج طوال دورة حياته , ولظروف مستقرة على صعيد القطع والتجهيزات والمكونات الأخرى مما يؤكد اهتمام المعمل بمتانة المنتج والتأكيد عليه

الدراسة الثانية:

Myriam, Laurence , LA QUALITE EN INDUSTRIE APPLICATION : TRAVAIL SUR LA QUALITE PRODUIT AU SEIN D'UNE INDUSTRIE AGRO- ALIMENTAIRE devant l'Université Paul-Sabatier de Toulouse THESE pour obtenir le grade de DOCTEUR VETERINAIRE DIPLOME D'ETAT présentée et soutenue publiquement en 2004.

ميريام ، لورانس ، الجودة في تطبيق الصناعة: العمل على جودة المنتج في صناعة الأغذية الزراعية أمام جامعة بول ساباتير في تولوز للحصول على رتبة دبلوم الدولة البيطري الذي تم تقديمه ودعمه علنًا في عام 2004.

أهداف الدراسة :

تؤدي المؤشرات المختلفة الواردة في مراجعة الجودة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية. وهكذا ، على سبيل المثال ، أدت العديد من الشكاوى حول ألواح الشوكولاتة القصيرة جدًا ، على الرغم من وزنها التنظيمي ، إلى إنشاء فحص ذاتي لطول الشريط قبل التعبئة. كما يتم اتخاذ إجراءات وقائية. شكل قسم الجودة مجموعة عمل مسئولة عن تحديد صحيفة تحرير الدفوعات. يتوقع هذا الإجراء طلبًا محتملاً لتغيير العملية.

في الواقع ، تعمل الشركة اليوم بإصدار دفعي افتراضيًا ، أي أنه يمكن شحن الدفوعات ما لم يكن هناك انسداد عن طريق إصدار عدم امتثال. قد تكون هناك حاجة للتغذية والصحة للعمل في المستقبل مع التحكم في التفريغ. وبالتالي ، سيتم حظر الدفوعات المنتجة افتراضيًا وتحريرها بعد التحقق من استيفاء معايير معينة في نموذج إصدار الدفوعات. يجب على مجموعة العمل لذلك حدد معايير الإصدار المختلفة بالإضافة إلى الأساليب العملية لنموذج الإصدار هذا.

ستتم دعوة هذه المجموعة بعد ذلك للعمل على التحسين الوقائي للجميع الفحوصات الذاتية وعلى وجه الخصوص تلك التي ستدخل في نموذج تحرير الدفوعات.

الدراسة الثالثة :

Pavol Gejdoša, Continuous Quality Improvement by Statistical Process Control, Business Economics and Management 2015 Conference, BEM2015, Technical University in Zvolen, Masarykova 24, 960 53, Zvolen, Slovakia.

بافولجيجدوشا ، مؤتمر اقتصاديات الأعمال والإدارة 2015 ، BEM2015 التحسين المستمر للجودة من خلال التحكم في العمليات الإحصائية الجامعة التقنية في زفولين ، ماساريكوف 24 ، 960 53 ، زفولين ، سلوفاكيا تتناول المقالة تطبيق أدوات مختارة من مراقبة العملية الإحصائية ، والتي من خلالها يمكننا تحقيق الجودة المستمرة تحسين. ميزة هذه الأدوات هي أنها يمكن أن تحدد آثار العمليات التي تسبب تقلبات غير طبيعية في العمليات التي تنتج عن الأخطاء وسوء الجودة. أدوات مثل مؤشر القدرة ، الرسم البياني ، نموذج DMAIC ، مخطط التحكم ،

إلخ. تستطيع تحديد التباين الشاذ في العملية بشكل موثوق به وبالتالي المساهمة في تحسين الجودة. في الورقة من خلال المدرج التكراري ومخططات التحكم في Shewhart تعرض الآثار النظامية للعمليات وبالتالي غير طبيعية التباين في العمليات ، مما يؤدي إلى عدم الامتثال. تظهر النتائج بوضوح أنه من خلال نموذج DMAIC يمكن تحسين الجودة بشكل منهجي. توضح الرسوم البيانية مساهمة التوزيع الطبيعي للترددات المراقبة بجودة الخصائص بينما تُظهر مخططات التحكم في Shewhart أن العمليات التي تم التحقيق فيها تخضع للمراقبة الإحصائية. استخدام DMAIC النموذج بالإضافة إلى أدوات الجودة الإحصائية الأخرى هي طريقة لتحقيق التحسين المستمر للجودة.

أهداف الدراسة :

أكد المقال في الجزء التجريبي منه الافتراضات النظرية المؤلفين الذين حددوا SPC و DMAIC نموذج كأدوات للتحسين المستمر للجودة.

هنا مرة أخرى ، تم التأكيد على أنه مع مخططات تحكم فهارس القدرة ، يمكن أن تكون الرسوم البيانية لتحقيق التحكم في التباين في الإجراء من أجل ملؤها متطلبات العميل. يمكن اعتبار SPC كأداة فعالة للغاية في ضمان استقرار العملية.

فوائد من المادة استخدام SPC مع نموذج تحسين DMAIC. هذه المجموعة من الأدوات مناسبة جدًا ويمكن أن يساعد تحقيق الأهداف المرجوة لتحسين الجودة والأسلوب الفعال في حل جميع المهام والمشكلات لعملية تحسين الجودة.

الأساليب التي طورها شيوارت وآخرون في النصف الأول من هذا القرن لا تزال مفيدة جدًا في العديد من التطبيقات الحالية. غالبًا ما يمكن معرفتهم وبساطتهم بالنسبة للطرق الأخرى أن يعوضوا عن الخسارة في نجاعة. ومع ذلك ، في بيئة التصنيع المتغيرة لدينا ، من المهم النظر في بعض الأساليب تم تطويرها مؤخرًا مثل تلك الخاصة بالعديد من خصائص الجودة ذات الصلة والعمليات المتعددة والمزيد خطط أخذ العينات المتطورة.

تم إدخال أفكار جديدة في جسم المعرفة SPC المقبولة عمومًا بطيء جدًا وقد أدى إلى الكثير من الانتقادات بشأن أهمية SPC في التصنيع.

الدراسة الرابعة :

شاكِر محمود أحمد عريقات ،أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية على الشركات الغذائية في المملكة الأردنية الهاشمية رسالة مقدمة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة ، كمية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تحقيق رقابة الجودة على تخفيض التكاليف وتوزيعها على تحقيق الجودة في تحسين وضع الشركة وتحقيق النجاح في تحقيق الجودة للشركات وذلك من خلال شركة رقابة على الجودة من خلال شركة رقابة على الجودة.

ومجتمع الدراسة في مجتمع الدراسة من خمس فئات ذات صلة بموضوع الدراسة وهم (مدير المبيعات ، مدير الجودة ، مدير الإنتاج ، المدير المالي ، المدير الإداري) في (13) شركة من الشركات الصناعية الحكومية الإدارية) في (13) شركة من الشركة الصناعية الغذائية ، و قد وزع الباحث 60 استبانة على عينة البحث بطريقة عشوائية تم إختيارهم من مجتمع الدراسة كما لجأ لأسلوب المقابلة مع الإداريين في شركة نبيل المواد الغذائية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع مجالات الاستبانة (مجال الملاءمة للغرض ومجال التأمين أو التوافر ومجال تكلفة ضبط الجودة ومجال التكاليف الوقائية ومجال تكاليف الأداء على متوسط حسابي ومجال التكلفة المبيعة). حصلت على درجة موافقة مرتفعة ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق الحالة على تخفيض التكاليف في الشركات الغذائية في المملكة الاردنية الهاشمية ، أوصت الدراسة بضرورة ، تحسين استعمال التكلفة المستهدفة و تحليل القيمة بشكل متكامل لما لها الأثر في تحسين النوعية و من ثم تخفيض تكلفة المنتج .

تناول الباحث الإشكالية التالية :

هل يوجد أثر لرقابة الجودة على تخفيض التكاليف ؟

و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1- تعمل إدارة الشركات على تحسين جودة منتجاتها ومراقبة المنتجات في المرحلة الأخيرة للإنتاج أي قبل شحن المنتج للزبون، وهذا يدل على حرص إدارة الشركات الغذائية على تحسين جودة منتجاتها ومراقبة المنتجات وذلك من خلال وضع معايير متعلقة بالجودة التي تريد تحقيقها.

2- بينت الدراسة أن هناك حرص من إدارة الشركات الغذائية على ملائمة منتجاتها للهدف الذي صممت من أجله تبعا لعدة معايير تتمثل في التكلفة والتوافر.

3- أظهرت النتائج أن الشركات الغذائية تحرص على تأمين وتوفير منتجات ذات جودة مناسبة من حيث الكمية بالمواعيد المحددة كما تعمل على زيادة إنتاجها للمنتجات في فترات زيادة الطلب حتى تلي حاجات الزبائن بأكبر قدر ممكن وهذا ما لاحظناه من خلال المقابلة التي تمت مع إحدى الشركات.

4- لوحظ أن هناك حرص من إدارة الشركات الغذائية على تحقيق الجودة المناسبة آخذة بعين الاعتبار عنصر التكلفة الأقل لتأثيره على النواحي الفنية المتعلقة بالجودة.

5- تبين أن إدارة الشركات الغذائية تحرص على وضع التكاليف المتعلقة بتصميم المنتج وتكاليف العمليات وتكاليف التدريب لتلافي الأخطاء المتعلقة بإنتاج الأجزاء المعيبة وتحقيقا لنظام إدارة الجودة.

الدراسة الخامسة :

Jaskuska, 2013 (بعنوان) Quality of service and Product as the main factors influencing customers satisfaction in clothing retailing (industry in Ireland)

(جودة الخدمة والمنتج كمؤثر رئيس على رضا الزبائن في مصانع الالبسة في ايرلندا) - بحث منشور.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة افضل النتائج فيما يتعلق بتر جودة الخدمة والمنتج على رضا العملاء , واستخدمت اداة الاستبيان من اجل الحصول على البيانات المطلوبة لإتمام الدراسة وقد توصل الباحث إلى نتائج بضرورة ان تضع الشركة أولويات الجودة على راس جدول اعمالها من اجل التنافس وتحقيق التفوق في السوق , وتوصل ايضا لوجود تأثير الجودة المنتجات على نوايا الشراء وان لجودة المنتجات دور في السمعة والجودة المدركة لدى العميل , كما اوصى الباحث من خلال الدراسة بالمزيد من التركيز على العملاء لاستهداف تحقيق رضاهم من خلال اعتماد الإستراتيجيات الخاصة بالوصول إلى هذا الهدف.

المطلب الثالث : أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسة السابقة و الحالية .

الجدول رقم 1-1 أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسة السابقة و الحالية

أوجه المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
متغيرات الدراسة	من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أن دراسة بالعاليا عبد الرحمان و تطابقت متغيراتها مع الدراسة الحالية.	اختلفت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة ، اختلفت في احدى المتغيرات
مكان الدراسة	يوجد تشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة فيما يخص مكان الدراسة فقد أجريت غالبية الدراسات في مؤسسات اقتصادية.	يوجد إختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة في مكان الدراسة الميدانية غير مؤسستنا ALFAPIPE
منهج الدراسة	تشابهت الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في اختيار نفس المنهج من الجانب النظري و هو المنهج الوصفي التحليلي و أيضا بالنسبة للجانب التطبيقي حيث اعتمدت كلها على أسلوب دراسة حالة للوصول الى النتيجة.	يوجد اختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة فيما يخص المنهج المقابلة ، غير دراستنا اعتمدت الاستبانة و التحليل spss
مجتمع و عينة الدراسة	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيارها العينة العشوائية للوصول الى هدف الدراسة	اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: في دراسة Pavol Gejdoš لم تقم بدراسة حالة
الأداة المستخدمة	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدامها لأداة الاستبيان لجمع البيانات	يوجد اختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة فيما يخص الأداة المستخدمة و هي المقابلة.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم استخلاص ان عنصر الرقابة مرتبط ارتباطا جوهريا بالجودة التي تسعى لتحقيقها كل منظمة ادارية لأنها تعتبر من ضمن الوسائل الاساسية للسير الفعال ، لهذا النظام ينظر اليها على انها قوة التوجيه و التأكد مما اذا كان النظام الاداري يتماشى وفقا للتعليمات الصادرة و الاهداف المسطرة ، و بالتالي يفترض على المنظمة الاهتمام بهذا العنصر الفعال الذي لا يمكن الاستغناء عنه في سبيل السير الحسن للمؤسسة.

وحاولنا تسليط الضوء على الجودة والرقابة على الجودة فبدأنا بعرض ماهية الجودة فوصلنا إلى أن الجودة منها ما هو مادي " أموال و أصول" ومنها ما هو بشري " مهارات وسلوكيات" ومنها ما هو فني " معرفة وتأهيل".

كما أن الجودة قبل أن تكون شهادة هي سلوك و ثقافة على مستوى القائد والأفراد بل وعلى مستوى المنشأة ككل و التفكير في تحقيق الجودة هو قرار استراتيجي بلا شك ويعتبر هذا النمط التفكيري الهادف مكسبا للإدارة وللمنشأة وللمجتمع ولكن التفكير والرغبة والطموح لا يعني شيئا إليه إذا لم يصاحبه استعداد و ولاء وتضحية .

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة الأنايب

ALFAPIPE

المبحث الاول: تعريف بالمؤسسة .

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غارداية ، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلبت العملة الصّعبة، وستنظر إلى التطور التاريخي و التعريف بالمؤسسة.

المطلب الاول: تعريف مؤسسة صناعة الانابيب ALFAPIPE .

الفرع الاول: التطور التاريخي للمؤسسة :¹

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهمّ الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشأت سنة 1974م، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغييرات تحدّدها في ما يلي:

- 05 نوفمبر 1983 م تمّ إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983 م بمرسوم 627/83.

- في سنة 1986م، تمّ إنشاء ورشة التغليف بالزّفت في إطار توسيع نشاطها.

- وفي سنة 1989م انقسمت إلى وحدتين هما:

- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا.

- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.

وفي سنة 1991م تمّ ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدّراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة

إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL".

وفي سنة 1992م تمّ إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطور والتّحسين في جودة المنتجات.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الانابيب .

- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركودًا في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزًا تساوي قيمة مادته الأولية، مما أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزًا من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التّقاعد المبكر للعمّال وتقليص في مدّة العمل والعقود بقصد تسريح العمّال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل ممّا أدى إلى تدخل الدّولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحليّة قصد تحسين وضعيتها.

- وفي 08 فيفري 1998م أعيدت هيكلة الأنابيب واحتفظت بنفس التسمية إلى غاية 2000م.

- وفي 15 أكتوبر 2000م بعد إعادة هيكلة الأنابيب أصبحت مؤسسة عمومي اقتصادية تحتل اسم مؤسسة الأنابيب النّاقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديرية مستقلة ماليًا إداريًا تابعة لمجمّع الأنابيب " GROOPE "ANABIB".

- وفي 20 جانفي 2001م تحصّلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".

- وفي سنة 20 جانفي 2002م تمّ إدخال مشروع جديد لمراقبة النوعية "NDT" يعمل بالأشعة الصّينية أشعة X.

- وفي 15 أوت 2006م فكّرت مؤسسة "PIPE GAZ" في مشروع دمج الشّركتين "PIPE GAZ" ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجّار لزيادة رأس مالها.

- وفي سنة 2007م تمّ دمج المؤسّستين معًا وأصبحت تحمل اسم "PIPE GAZ".

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة "ALFAPEPE"، أهمّيتها وأهدافها الاقتصادية:¹

أولًا: تعريف المؤسسة:

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعيّة بنورة التي تبعد بك 8 كلم من مدينة غارداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غارداية، بحيث تضم عدد من العمّال بلغ 764 عاملاً.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الأنابيب

- وفي إطار التحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة " PIPE GAZ " ببصرة "غارداية"، ومؤسسة " ALFAPIPE TVS " بالحجار "عتّابة" تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" ALFA PIPE برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حاليًا 915 عاملا.

ثانيا: أهمية المؤسسة:¹

تلعب المؤسسة دورًا اقتصاديا على مستوى مختلف المؤسسات المحليّة والوطنية أو حتّى الدّولية، ممّا جعلها تكسب أهمية اقتصادية كبيرة تتمثّل فيما يلي:

- تساهم في تمويل أكبر مشاريع سوناطراك مثل: "G01- G02- GK1"
- تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصّالحة للشرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.
- تدعّم عدد كبير من القطاعات المهمّة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والرّي، وقطاع المحروقات، كما أنّها تتعامل مع كل من سونطراك وسونلغاز ومحاور الرّش.
- تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 915 عاملا، ممّا يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالتّقنيين، والأمن الدّاخلي، العمّال، المهندسون، المسيرّون، هذا كلّ على الصّعيد المحليّ.
- أمّا على الصّعيد الدّولي تلعب دورًا فعّالًا في نشر السّمة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصًا بعد حصولها على شهادة الإيزو "ISO9100".
- ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غارداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس ، على زيادة فعاليتها.

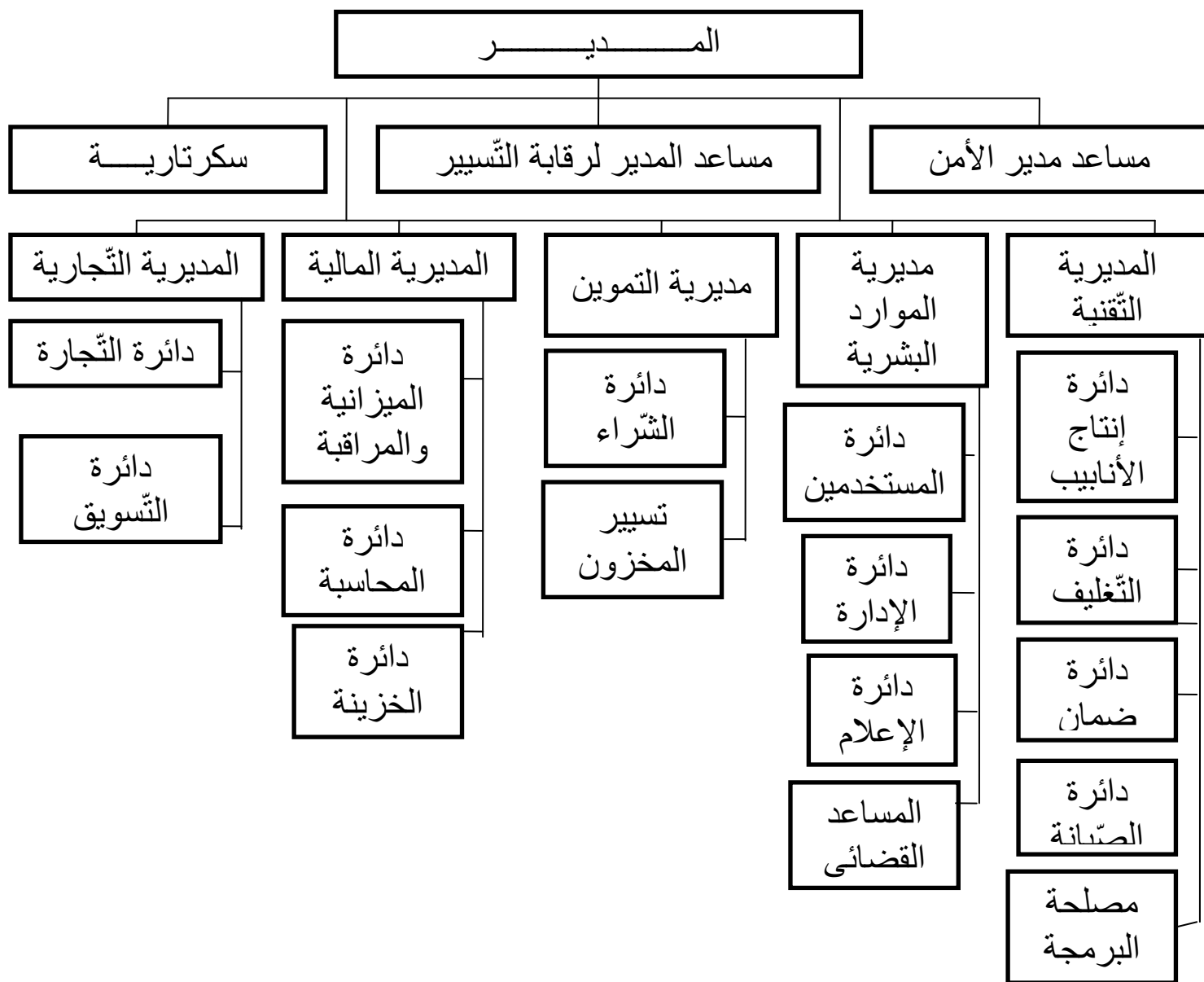
الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتجلّى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف السّابقة، وكذلك من أجل المساعدة في الرّقابة والتنظيم والسّير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقلّ التكاليف.

سنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والموضح في الشّكل التّالي:

¹ - معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الأنابيب

الشكل رقم: (1-2) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب "ALFAPIPE"¹



المصدر: مديرية الموارد البشرية

المدير العام: يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات.

السكرتارية: هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية،

¹ معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الأنايب

وتعتبر القلب التابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، وبمراقبة المديرية الأخرى وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.

مساعد الأمن الصناعي: مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.

مساعد المدير لرقابة التسيير: مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديرية المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدّية، وذلك من خلال الربط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديرية ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.

المديرية: يوجد خمس مديريات وهي على التوالي:

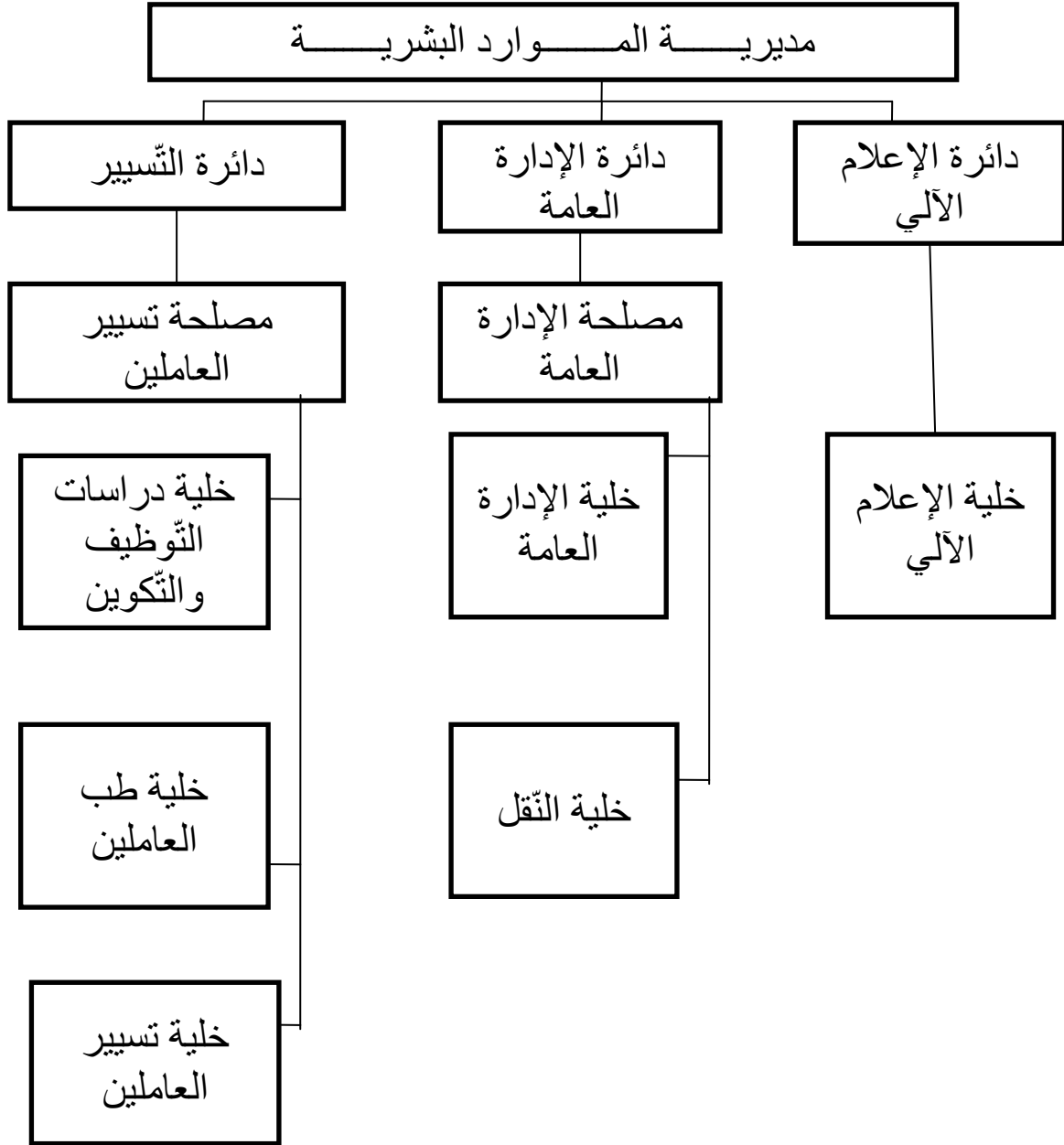
مديرية التقنية: وتعدّ الركيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدّة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.

المطلب الثاني: تقديم مصلحة الموارد البشرية

الفرع الأول : مديرية الموارد البشرية:

تتولّى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التوظيف، والتدريب، والتأهيل، والتحفيز، والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التأمين الشامل لهم، والوظيفة الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-2 مديرية موارد البشرية



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

الفرع الثاني: مصلحة تسيير العاملين:

مهمتها حفظ كل ما يتعلق بشؤون العاملين، دخول، خروج، تغيب، ...إلخ. كما تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالعامل منذ دخوله للمؤسسة في اليوم الأول وحتى خروجه إلى التقاعد، وهي تضم ثلاث خلايا : خلية دراسات التوظيف والتكوين، خلية طب العمل، خلية تسيير العاملين.

(أ) خلية دراسات التوظيف والتكوين:

تقوم هذه الخلية بدراسات ملفات التوظيف، فعندما يتقدم شخص بطلب عمل تقوم هذه الخلية المكونة من عاملين بدراسة ملفه ومطابقة ذلك على احتياجات المؤسسة من مناصب عمل، كما تقوم هذه الخلية بدراسة ملفات التكوين المهني في مختلف التخصصات.

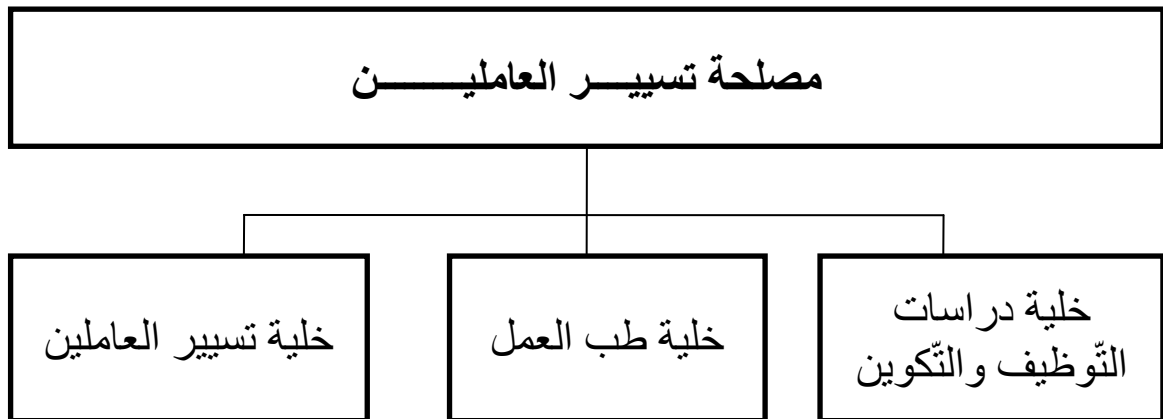
(ب) خلية طب العمل:

لهذه الخلية دور حساس على مستوى المؤسسة، فهي الخلية التي تقوم باستقبال العاملين عند أول خطوة لهم في المؤسسة فهي تعطي الموافقة أو عدم الموافقة للعامل بالنسبة لمنصب عمله وذلك بعد إجراء الفحوصات الطبية، كما تقوم هذه الخلية بمعالجة العمال داخل المؤسسة والسهر على سلامتهم، فهي مهمة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها.

(ج) خلية تسيير العاملين:

تتكون هذه الخلية من رئيس إضافة إلى خمسة مسيرين، فهي تقوم بحساب أيام العمل وهذا لدفع الأجرة لكل عامل حسب الأيام التي عملها في المؤسسة، فهذه الخلية لها دورها الأساسي في المؤسسة فهي تعتبر لب المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-3) : الشكل التنظيمي لمصلحة تسيير العاملين لمؤسسة "ALFA PIPE"¹



المصدر: مصلحة تسيير العاملين.

¹ معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الأنابيب

المبحث الثاني: دراسة تحليل الاستبيان

المطلب الأول : منهجية الدراسة وأسلوب جمع البيانات

1- مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة خطوة أساسية في البناء المنهجي لأي بحث علمي، كونه يساعد على قياس مدى تحقق المعارف النظرية في الميدان.

وقد اتفق الكثير من المشتغلين في مناهج البحث العلمي الاجتماعي على أنه لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي:

أ- المجال المكاني:

وهو المكان أو الحدود الجغرافية التي ستجرى فيها الدراسة، وبما أن دراستنا تهدف إلى دور الرقابة في تحسين جودة المنتج دراسة حالة مؤسسة الأنابيب (alfa plpe)، فقد كانت دراستنا في مؤسسة الأنابيب (alfa plpe) - غرداية -

ب- المجال البشري:

يقصد به مجتمع البحث، وهم العاملين (الموظفين) في مؤسسة الأنابيب (alfa plpe) غرداية، فإن مجتمع بحثنا يتكون من 35 موظف (عامل).

ج- المجال الزمني:

ويشمل الفترة الزمنية التي استغرقتها لإجراء دراستنا والوصول إلى نتائجها، من 15 مارس إلى 20 ماي.

أسلوب جمع البيانات:

لقد تم إعداد الاستمارة حول موضوع دور الرقابة في تحسين جودة المنتج دراسة حالة مؤسسة الأنايب (alfa plpe)، -غرداية-، موجهة لموظفين هذه الشركة، حيث تعتبر هذه الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

وكانت هذه الاستمارة عبارة عن استبيان موجه للعمال للإجابة عليه، والهدف من الاستبيان دراسة دور الرقابة في تحسين جودة المنتج.

تحتوي استمارة البحث التي تم الاعتماد عليها على خمسة أقسام:

المحور الأول: معلومات عامة (بيانات شخصية)

الجنس: على المستويين الذكر والأنثى.

العمر: على خمس مستويات أقل من 30 سنة، من 31 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، من 51 إلى 60 سنة، أكثر من 61 سنة.

المستوى التعليمي: على ثلاث مستويات متوسط أو أقل، ثانوي، جامعي.

الخبرة المهنية: على أربع مستويات أقل من 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة.

درجة الوظيفة: على أربع مستويات عون تنفيذي، عون تحكم، إطار، إطار سامي.

القسم الثاني: بيانات الدراسة

وينقسم إلى محورين وهي:

المحور الأول: أبعاد الرقابة داخل المؤسسة ويضم 13 فقرة، من الفقرة 01 إلى الفقرة 13، بنود تتمحور حول الرقابة على جودة المنتج وعددها 05 فقرات، وأخرى تتعلق بالرقابة على مواصفات جودة المنتج وعددها 05

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة الأنابيب (ALFAPIPE) -غرداية

فقرات، وأخيرا فقرات تتعلق ببعد الاستجابة (سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للاستفادة من الرقابة وعددها 3 فقرات.

المحور الثاني: جودة المنتج وهو المتغير التابع، وعدد فقراته 12 فقرة.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وصدقه

من أجل التعرف على إجابات عمال مؤسسة الأنابيب (alfa plpe) بولاية غرداية، قد تم استخدام مقياس ليكارتات الخماسي، حيث يسمح هذا المقياس بحساب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارات المقترحة.

الجدول رقم (2-1): درجة مقياس ليكارتات

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ص 538، متاح بتاريخ 2021/04/25.

وتم تحديد مستوى الفعالية في كل محور من محاور الاستبيان طبقا للمقياس بعد حساب المتوسط الحسابي المرجح للأوزان (الدرجات) بالشكل التالي:¹

$$0.8 = 4-5$$

وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأوزان الخمسة من 1 إلى 5 محصورة بينهما أربع مسافات، وطبقا لقيم المتوسط الحسابي المرجح تم تحديد اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كما في الجدول التالي رقم (02):

¹- عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 538.

جدول رقم (2-2): مقياس المتوسط الحسابي المرجح لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة

التصنيف (الرأي)	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 538.

الأدوات الإحصائية المستخدمة:

أما الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان نوجزها فيما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات : تم الاعتماد عليها من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (\bar{x}): وهو المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية ويتم استخدام المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الاستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
- الانحراف المعياري (σ): وهو مقياس من مقاييس التشتت، ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفضاً.
- ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات وصدق الاستبيان.
- اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط: لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين جودة المنتج والمتغيرات المستقلة (الرقابة على جودة المنتج، الرقابة على مواصفات جودة المنتج، الاستجابة)
- اختبار العينة الواحدة t test
- اختبار فيشر (F) ficher

صدق الاستبيان:

فبعد صياغة الاستمارة بتوجيه الأستاذ المشرف في هذا المجال في جامعة غرداية، بالإضافة إلى دراسة مدى دقة صياغة العبارات المقترحة وخدمتها للموضوع المدروس.

ثبات الاستبيان:

طريقة ألفا كرونباخ: يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط؛ بعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان على أفراد العينة المبحوثة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

ومن أكثر الطرق شيوعاً لقياس الثبات هي طريقة ألفا كرونباخ، ولمعرفة مدى ثبات أداة القياس، ولقد تحققت من صدق استبيان الدراسة من خلال هذا المعامل "ألفا كرونباخ".

والجدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (2-3): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل أسئلة الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.907	25

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات spss.

تبين أن معامل ألفا كرونباخ لثبات يساوي 0.907 وهي قيمة تفوق النسبة المعتمدة من قبل الإحصائيين والمقدرة ب0.6، وهذا ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة.

أما بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان فقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل محور من محاور الاستبيان

المحور	بيانات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد الرقابة	الرقابة على جودة المنتج	05	0.844
	الرقابة على موصفات المنتج	05	0.772
	الاستجابة	03	0.628
جودة المنتج	جودة المنتج	12	0.775
	كل فقرات الاستبيان	25	0.907

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

المطلب الثالث : عرض نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة من خلال تحليل نتائج الاستبيان من خلال وصف عينة الدراسة تحليل بيانات الشخصية وتفسيرها وتحليل بيانات الدراسة، وفي أخير اختبار الفرضيات وتحليلها.

الفرع الأول: وصف عينة الدراسة

يتضمن وصف عينة الدراسة التحليل الإحصائي للمعلومات العامة للاستبيان من خلال تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

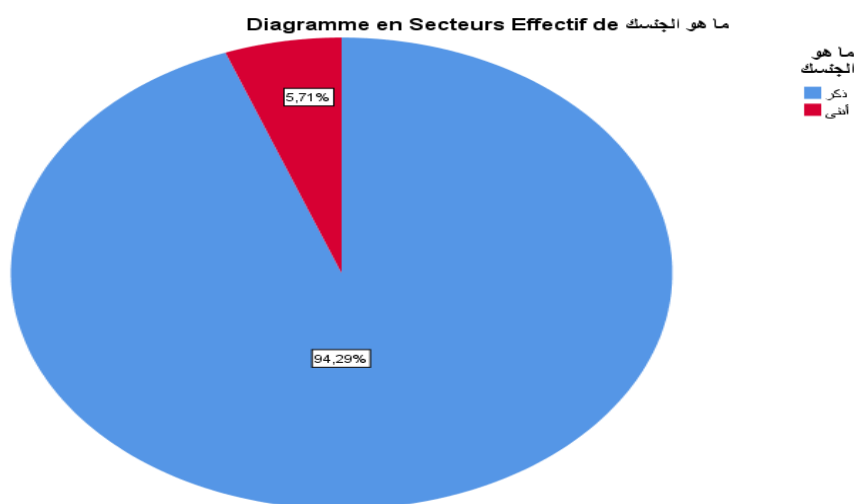
1- الجنس: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	تكرار	الجنس
94.3	33	ذكر
5.7	2	أنثى
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (2-4): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول والدائرة البيانية يتبين أن أغلب عمال المؤسسة من جنس الذكور حيث يمثلون نسبة 94.3%، تقابلها نسبة 5.7% نلاحظ أن المؤسسة توظف فئة الذكور أكثر من الإناث ربما يرجع السبب لأن معظم وظائف المؤسسة تتطلب ذكور بدل الإناث مثل: الأمن، حمل الأمتعة،.... الخ.

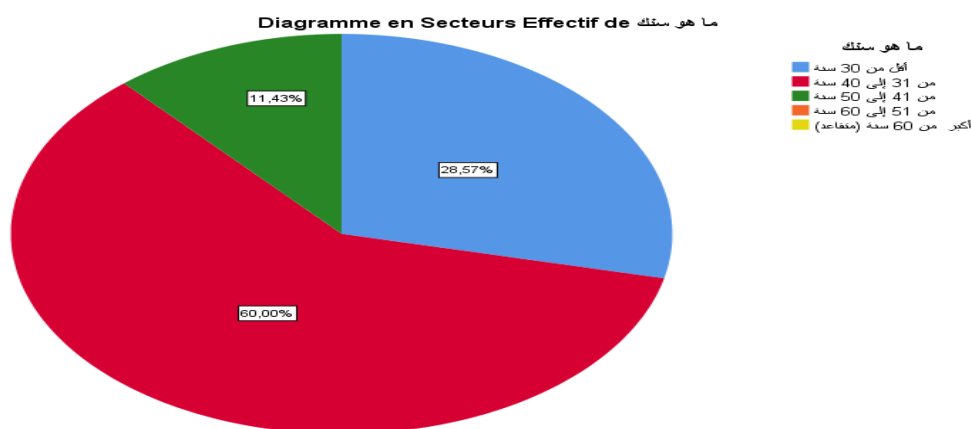
2- السن: قسمنا عينة الدراسة حسب العمر إلى خمس فئات وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
28.6	10	أقل من 30 سن
60	21	من 31 إلى 40 سنة
11.4	04	من 41 إلى 50 سنة
00	00	من 51 إلى 60 سنة
00	00	أكثر من 60 سنة (متقاعد)
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (2-5): توزيع مفردات العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة الأنايب (ALFAPIPE) - غرداية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والدائرة البيانية أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة يمثلون أكبر نسبة والمقدرة بـ 60%، ثم تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 28.6%، أما فئة العاملين الذين يتراوح سنهم بين 41 إلى 50 سنة يمثلون نسبة 11.4% أما باقي مستويات العينة فيمثلون 00%، ونلاحظ أن أغلبية موظفين الشركة من الفئات الشبابية النشطة.

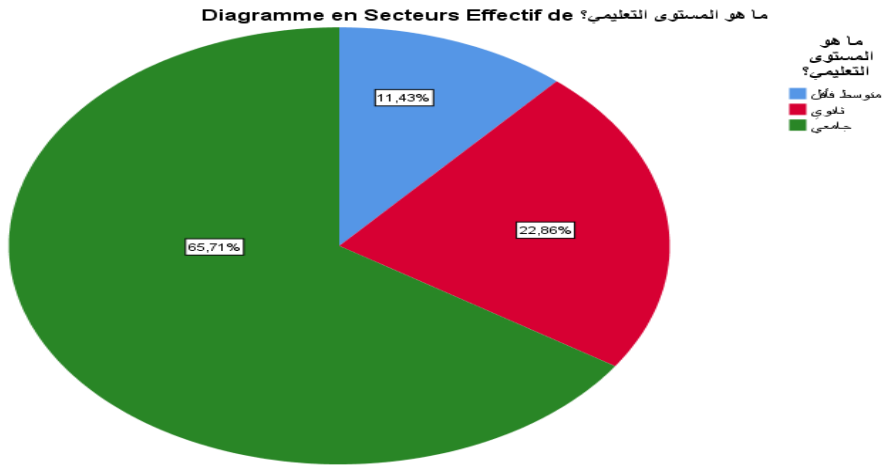
3- المستوى التعليمي: تضم عينة الدراسة مجموعة من العمال ذوي مستويات تعليمية مختلفة موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
11.4	04	متوسط فأقل
22.9	08	ثانوي
65.7	23	جامعي
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (2-6): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين مستواه التعليمي جامعي 65.7%، تليها فئة الذين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة 22.9%، تليها الذين مستواهم أقل من متوسط بنسبة 11.4%، وذلك نصل إلى نتيجة مفادها أن أغلب عمال موظفين شركة الأنايب ذات مستوى جامعي وذلك نظرا لطبيعة عمل الشركة.

4- الخبرة المهنية: تضم عينة الدراسة مجموعة من العمال ذو أقدمية في الشركة وبعض جدد يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية

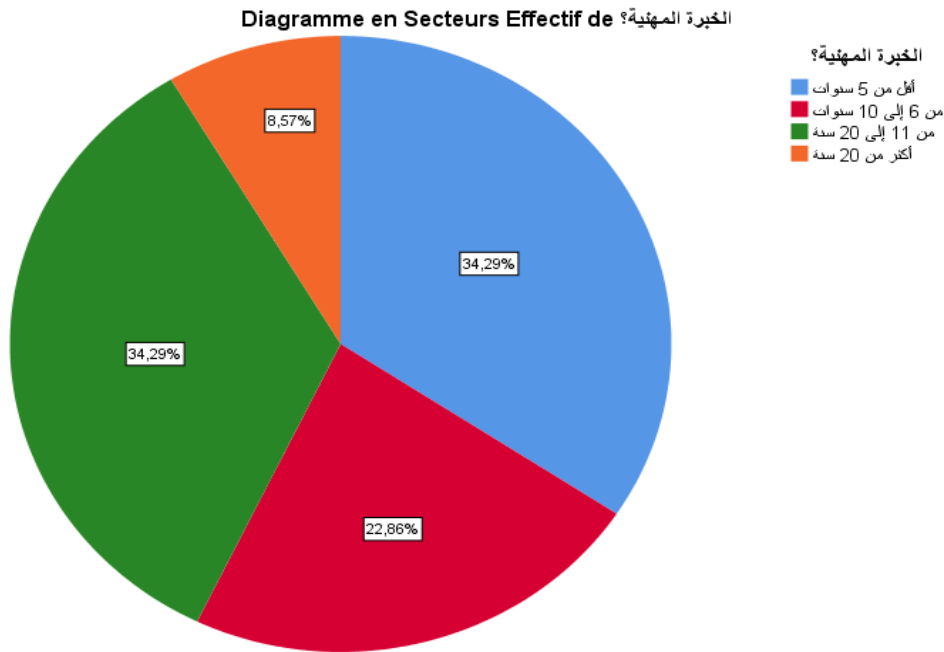
أقدمية العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	34.3
من 6 إلى 10 سنوات	08	22.9
من 11 إلى 20 سنة	12	34.3

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة الأنايب (ALFAPIPE) - غرداية

8.6	03	أكثر من 20 سنة
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (2-7): توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول أعلاه يبين أن العمال الذين لديهم أقل من 5 سنوات يمثلون نسبة 34.3% ونفس النسبة بالنسبة للعمال الذين لديهم خبرة بين 11 إلى 20 سنة، والعمال الذين يمتلكون سنوات خبرة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 22.9%، أما العمال الذين يمتلكون خبرة أكثر من 20 سنة أي التقاعدين يمثلون نسبة 8.6%.

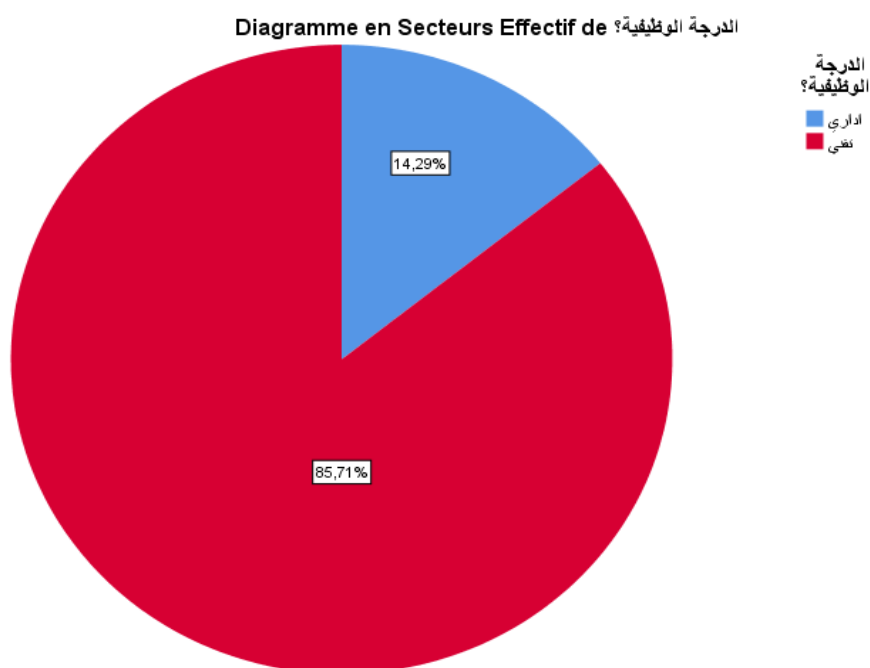
5- درجة الوظيفة: تضم عينة الدراسة مجموعة من الموظفين ذو مناصب مختلفة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب الحالي

النسبة %	التكرار	المنصب الحالي
14.3	05	إداري
85.7	30	تقني
100	35	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (2-8): توزيع مفردات العينة حسب المنصب الحالي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن أغلب عمال المؤسسة موظفين تقنيين يمثلون نسبة 85.7%، أما فئة الإداريين يمثلون نسبة 14.32%، نستنتج أن مؤسسة الأنايب تشغل التقنيين بنسبة كبيرة.

الفرع الثاني: تحليل بيانات الدراسة

بعد تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة ننتقل إلى تحليل البيانات المتعلقة بدور الرقابة في تحسين جودة المنتج بعد تفرغ الاستمارة وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب باستعمال برمجية SPSS_{v20} (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science).

وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارات الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة، موافق) هو متغير ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارات الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى $5-1 = 4$ تم تقسيم عدد الخلايا $4/5 = 0.8$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم حساب النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): إجابات الأسئلة ودلالاتها

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الاتجاه	مستوى القبول (تم وضعه كوسيلة للتقييم العام للإجابات على كل بعد من أبعاد محاور الدراسة)
1	من 1 إلى 1,79	غير موافق بشدة	ضعيف جداً
2	من 1,80 إلى 2,59	غير موافق	ضعيف
3	من 2,60 إلى 3,39	محايد	متوسط
4	من 3,40 إلى 4,19	موافق	مرتفع
6	من 4,20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع بشدة

المصدر: عبد الفتاح عز، 2007، ص 540.

المحور الأول: أبعاد الرقابة داخل مؤسسة الأنايب -غرداية-

يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن أسئلة المحور الأول والمتمثلة في أبعاد الرقابة بحث نجد ثلاث أبعاد للرقابة في هذه الحالة سنقوم بتحليلها واحدة تلو الأخرى كما يلي:

1- بعد الرقابة على جودة المنتج:

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في الرقابة على جودة المنتج، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الرقابة على جودة المنتج

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تم الرقابة المؤسسة على جودة الوقود الأنايب من خلال أخذ العينات وتحليلها	3.94	0.99	مرتفع
02	يتم في المؤسسة إجراء التقييم الدوري والسنوي للأداء	3.97	0.98	مرتفع
03	تعد الرقابة على الجودة مصدرا هاما للبيانات التي يستخدمها قسم التخطيط والمتابعة في اعداد الخطة	3.97	1.07	مرتفع
04	تم مقارنة المواصفات مع المعيار القياسي وهذه العملية تؤدي إلى نجاح عملية الرقابة على الجودة	4.22	0.77	مرتفع بشدة

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة الأنابيب (ALFAPIPE) - غرداية

مرتفع	0.85	3.74	يتم تحديد الانحرافات عن الخطة الموضوعية ومعرفة أسبابها واتخاذ ما يلزم لتصحيحها.	05
مرتفع	0.932	3.96	الرقابة على جودة المنتج	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول لبعده الرقابة على جودة المنتج تراوحت بين (3.74 - 4.22)، بدرجة موافقة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن الموظفين موافقون بنسبة كبيرة على الرقابة على جودة المنتج داخل مؤسسة الأنابيب، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 3.96 وهي درجة مرتفعة، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.932 وهي درجة مرتفعة، وتراوحت بين (0.77 - 1.07) وتدل هذه القيم على أن جميع فقرات المحور مرتفعة وقليلة التشتت، أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على جميع فقرات الرقابة على جودة المنتج بدرجة مرتفعة.

2- بعد الرقابة على مواصفات جودة المنتج:

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في الرقابة على مواصفات جودة المنتج، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-12): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الرقابة على مواصفات جودة المنتج

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتم تطبيق هندسة القيمة لإيجاد البدائل الأقل كلفة مع المحافظة على النوعية والجودة	3.94	0.87	مرتفع
2	يتم استخدام أسلوب خرائط الرقابة على	3.74	0.95	مرتفع

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة الأنايب (ALFAPIPE) - غرداية

			الجودة في عملية ضبط الجودة	
مرتفع بشدة	0.93	4.31	إن الهدف الحقيقي من رقابة الجودة هو تحقيق رضا المستهلك	3
مرتفع	0.97	4.00	يتم استخدام أجهزة الحاسوب في أنشطة الرقابة على الجودة	4
مرتفع	0.86	3.68	إن الأداء يتم وفقا للخطة الموضوعية من أجل تحقيق الأهداف	5
مرتفع	0.91	3.93	الرقابة على مواصفات جودة المنتج	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لقرات المحور الأول فيما يخص الرقابة على مواصفات الجودة المنتوج تراوحت بين (3.86 - 4.31)، بدرجة موافقة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن الموظفين موافقون بنسبة كبيرة على الرقابة على مواصفات المنتج داخل مؤسسة الأنايب، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.93 وهي درجة مرتفعة قريبة، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.91 وهي درجة مرتفعة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا البعد من المحور الأول المتمثل في أبعاد الرقابة بين (0.86 - 0.97) وتدلل هذه القيم على قرب إجابات أفراد العينة من المرتفعة، أي أن العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات هذا البعد.

3- بعد الاستجابة: سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للاستفادة من الرقابة

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في الاستجابة أي سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للاستفادة من الرقابة، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-13): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الاستجابة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء العملاء واحتياجاتهم	3.40	1.03	مرتفع
2	يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات والمعدات بشكل دوري	3.80	0.93	مرتفع
3	تدرك الإدارة أن القياس ضروري لتقييم أداء العاملين وأداء الشركة ككل	3.65	0.96	مرتفع
المجموع	الاستجابة	3.61	0.97	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث الاستجابة سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للاستفادة من الرقابة تراوحت بين (3.40 - 380)، بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن الموظفين موافقون بنسبة كبيرة على سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للاستفادة من الرقابة بمعنى الاستجابة داخل مؤسسة الأنايب، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.61 وهي درجة مرتفعة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا البعد بين (0.93-1.03) وتدل هذه القيم على إجابات أفراد العينة المرتفعة، أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات هذا البعد.

المحور الثاني: جودة المنتج داخل مؤسسة الأنايب - غرداية-

يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بجودة المنتج، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات المحور، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-14): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات بعد جودة المنتج

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	منتجات المؤسسة تلاقي استحسانا من الزبائن دائما	4.20	0.86	مرتفع بشدة
02	يواكب منتج مؤسستنا معايير الجودة العالمية	4.51	0.61	مرتفع بشدة
03	تنافس منتجات المعمل المنتجات العالمية من حيث المتانة	4.20	0.71	مرتفع بشدة
04	تواكب خصائص منتجات المعمل خصائص المنتجات المنافسة لا سيما العالمية منها	4.11	0.83	مرتفع
05	منتجات المعمل قادرة على الأداء طوال فترة الاستخدام	4.02	0.74	مرتفع
06	احتمالية عدم كفاءة المنتج ضئيلة جدا	3.37	1.11	محايد
07	يعتمد المعمل سياسات واضحة لجعل المنتج مطابق للمواصفات العالمية مثل سياسة اتباع شروط نظام الايزو وغيره من أنظمة	4.28	0.92	مرتفع بشدة
08	تعمل المؤسسة دوما على تأمين خدمة التسليم والتوصيل	3.71	1.01	مرتفع
09	يفضل الزبون منتجات المعمل على منتجات	3.80	0.83	مرتفع

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة الأنايب (ALFAPIPE) - غرداية

			المنافسين بعد المقارنة	
مرتفع	0.75	3.80	جودة المواد الخام تبدو واضحة من خلال مظهر المنتج وجودته	10
مرتفع	0.93	3.65	يصرف المعمل على تحسين الجودة ما يفوق المقدار الذي يصرفه المنافسون على منتجاتهم	11
محايد	1.03	3.25	تقدم مؤسستنا خدمات مع المنتجات التي يبيعها مثل الاسترجاع أو التبديل	12
مرتفع	0.86	3.90	جودة المنتج	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني جودة المنتج تراوحت بين (3.25 - 4.51)، بدرجة موافقة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن الموظفين موافقون بنسبة كبيرة على جودة المنتج داخل مؤسسة الأنايب، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 3.90 وهي درجة مرتفعة، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.86 وهي درجة مرتفعة نوعا ما، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات المحور الثاني بين (0.61 - 1.11) وتدلل على أن إجابات أفراد العينة مرتفعة، أي أن أفراد العينة كانوا متفقي على أغلب فقرات المحور الثاني.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تم اختيار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة إحصائيا باستخدام برنامج SPSS:

لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة منها، فقد استخدمنا في هذا التحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الدراسة.

1- الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الرقابة في تحسين جودة المنتج لدى عمال مؤسسة الأنايب (alfa plpe) -غرداية"

ولاختبار الفرضية الرئيسية تمت الصياغة التالية:

H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الرقابة في تحسين جودة المنتج لدى عمال مؤسسة الأنايب (alfa plpe) -غرداية-

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الرقابة في تحسين جودة المنتج لدى عمال مؤسسة الأنايب (alfa plpe) -غرداية-

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا أولاً باختبار كل من فرضياتها الفرعية المنبثقة منها وهي كالتالي:

اختبار الفرضية الأولى:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة حول جودة المنتج لدى عمال مؤسسة الأنايب -غرداية"

H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة حول جودة المنتج لدى عمال مؤسسة الأنايب -غرداية-

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة حول جودة المنتج لدى عمال مؤسسة الأنايب -غرداية-

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي: $Y=B_0+B_1X_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- يمثل X_1 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في: الرقابة على الجودة المنتج.

- يمثل Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في جودة المنتج.

- يمثل β_0 : قيمة الثابت.

- يمثل β_1 : معامل المتغير المستقل (الرقابة على جودة المنتج).

والنتائج ملخصة كما في الجدول رقم (18) الآتي:

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الرقابة على جودة المنتج وجودة المنتج

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
β_0 الثابت	25.99	6.66	0.000	معنوية
β_1 بعد الرقابة على جودة المنتج	1.05	5.46	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.68	/	/	/
معامل التحديد (R^2)	0.47	/	/	/
معامل المعدل (R^2)	0.45	/	/	/
اختبار (F)	29.83	/	0.000	النموذج معنوي
$Y = 25.99 + 1.05X_1$				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعء الرقابة على جودة المنتج وجود ارتباط طردي مجب متوسط من خلال بعء الرقابة على جودة المنتج كمتغير مستغل والجودة المنتج متغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) القيمة 0.68.

- وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) قيمة 0.47، هذه القيمة تدل على أن المؤسسة من خلال بعء الرقابة على جودة المنتج كمتغير مستقل تمثل نسبة 47% في تقييم جودة المنتج كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية عالية نوعا ما.

- تقدر القيمة الإحصائية F بـ 29.83، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 2.37 عند المستوى المعنوي 0.05، أما القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من المستوى المعتمد.

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة حول جودة المنتج لدى عمال مؤسسة الأنايب - غرداية.

اختبار الفرضية الثانية:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة على مواصفات جودة المنتج لدى عمال مؤسسة أنايب (alfa plpe) - غرداية"

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة على مواصفات جودة المنتج لدى عمال مؤسسة أنايب (alfa plpe) - غرداية-

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة على مواصفات جودة المنتج لدى عمال مؤسسة أنايب (alfa plpe) - غرداية-

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة الأنابيب (ALFAPIPE) - غرداية

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية أو عدم صحتها، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي: $Y=B_0+B_1X_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- يمثل X_1 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في: تتمثل في الرقابة على مواصفات جودة المنتج

- يمثل Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في جودة المنتج

- يمثل β_0 : قيمة الثابت.

- يمثل β_1 : معامل المتغير المستقل (الرقابة على مواصفات جودة المنتج).

والنتائج ملخصة كما في الجدول رقم (18) الآتي:

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الرقابة على جودة المنتج

وجودة المنتج

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
β_0 الثابت	31.98	6.04	0.000	معنوية
β_1 بعد الرقابة على مواصفات جودة المنتج	0.76	2.86	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.44	/	/	/
معامل التحديد (R^2)	0.19	/	/	/

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة الأنايب (ALFAPIPE) -غرداية

/	/	/	0.17	معامل التحديد المعدل (R^2)
النموذج معنوي	0.000	/	8.21	اختبار (F)
$Y = 31.98 + 0.76X_1$				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج التدير وجود ارتباط طردي متوسط من خلال بعد الرقابة على مواصفات المنتج كمتغير مستقل وجودة المنتج كمتغير تابع، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط البسيط (R) 0.44.

- بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) بقيمة 0.19، هذه القيمة تدل على درجة موافقة الموظفين داخل المؤسسة على الرقابة على مواصفات جودة المنتج كمتغير مستقل بحى تساهم بـ 19% في جودة المنتج كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية ضعيفة نوعا ما.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوية حيث بلغت قيمة اختبار F 8.21، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة (Sig) تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05).

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة على مواصفات جودة المنتج لدى عمال مؤسسة أنايب (alfa plpe) -غرداية-

اختبار الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستجابة سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للاستفادة من الرقابة لدى عمال مؤسسة الأنايب (alfa plpe) -غرداية-"

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة الأنابيب (ALFAPIPE) -غرداية

H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستجابة سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للاستفادة من الرقابة لدى عمال مؤسسة الأنابيب (alfa plpe) -غرداية-

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستجابة سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للاستفادة من الرقابة لدى عمال مؤسسة الأنابيب (alfa plpe) -غرداية-

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج الآتي: $Y=B_0+B_1X_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- يمثل X_1 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في: الاستجابة.

- يمثل Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في جودة المنتج.

- يمثل β_0 : قيمة الثابت.

- يمثل β_1 : معامل المتغير المستقل (الاستجابة).

والنتائج ملخصة كما في الجدول رقم (2-17) الآتي:

الجدول رقم (2-17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد الاستجابة وجودة المنتج

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
β_0 الثابت	33.21	7.81	0.000	معنوية
β_1 بعد الاستجابة	1.26	3.29	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.49	/	/	/

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة الأنايب (ALFAPIPE) - غرداية

/	/	/	0.24	معامل التحديد (R ²)
/	/	/	0.22	معامل التحديد المعدل (R ²)
نموذج معنوي	/	/	10.83	اختبار (F)
Y= 33.21+ 1.26X₁				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي متوسط للاستجابة داخل المؤسسة كم خلال بعد الاستجابة كمتغير مستقل وجودة المنتج متغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.49.

- بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (R²) 0.24، هذا يدل على درجة موافقة الموظفين على الاستجابة على جودة المنتج من خلال بعد الاستجابة كمتغير مستقل ويساهم بـ 24% في تقييم جودة المنتج داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية منخفضة.

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة F 10.83، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة (Sig) تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05).

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستجابة سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للاستفادة من الرقابة لدى عمال مؤسسة الأنايب (alfa plpe) - غرداية-

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة الأنايب (ALFAPIPE) - غرداية

كما قمنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين مختلف أبعاد المناخ التنظيمي داخل المؤسسة كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع وذلك بنا النموذج الآتي:

$Y = \beta_0 + \beta (X)$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير الكلي المستقل، حيث أن:

- يمثل X : ابعاد الرقابة بمختلف أبعادها الثلاثة كمتغير كلي مستقل.

- يمثل Y : تقييم الاداء كمتغير تابع.

- يمثل β_0 : قيمة الثابت. - يمثل β : معامل المتغير المستقل (أبعاد الرقابة).

والنتائج ملخصة كما هو موضح بالجدول التالي رقم (2-18):

الجدول رقم (2-18): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين الرقابة والجودة المنتج

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
β_0 الثابت	28.08	6.286	0.000	معنوية
بعد الرقابة على المنتج	1.29	3.688	0.000	معنوية
بعد الرقابة على مواصفات جودة المنتج	-0.35	-0.996	0.000	معنوية
بعد الاستجابة	-0.005	-0.011	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.70	/	/	/

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة الأنابيب (ALFAPIPE) - غرداية

/	/	/	0.49	معامل التحديد (R ²)
/	/	/	0.44	معامل التحديد المعدل (R ²)
نموذج كعنوي	/	/	10.01	اختبار (F)
Y= 28.08 + 1.29 X₁ - 0.35X₂ -0.005X₃				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- يحدد أثر اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأبعاد الثلاثة المتعلقة بالرقابة على جودة المنتج، بالمعادلة التالية:

$$Y= 28.08 + 1.29 X_1 - 0.35X_2 -0.005X_3$$

X₁: بعد الرقابة على جودة المنتج

X₂: بعد الرقابة على مواصفات جودة المنتج

X₃: بعد الاستجابة

- بلغت قيمة معادلة الارتباط الكلي 0.70، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية نسبيا بين المعايير الثلاثة للرقابة وجودة المنتج، كما بلغت قيمة معامل التحديد الكلي 0.49، مما يعني أن 49% من التغيير في جودة المنتج عن الرقابة يعود إلى التغيير في اتجاهات أفراد العينة نحو معايير الثلاثة للرقابة على جودة المنتج.

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة الأنابيب (ALFAPIPE) - غرداية

- توضح معاملات الانحدار الجزئية، درجة تأثير جودة المنتج بكل معيار من المعايير الثلاثة، حيث قدرت بـ 1.29 بعد الرقابة على جودة المنتج، 0.35- بعد الرقابة على مواصفات جودة المنتج، 0.005- بعد الاستجابة.

- تقدر القيم الاحتمالية F بـ 10.01، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 2.37 عند مستوى معنوية 0.05، أما القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من المستوى المعتمد.

وعلى ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور الرقابة في تحسين جودة المنتج لدى عمال مؤسسة الأنابيب (alfa plpe) - غرداية-

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل، دراسة حالة مؤسسة الأنابيب (alfa plpe) -غرداية- وقد تم تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات البحث والمتعلقة بدور الرقابة على تحسين جودة المنتج في مؤسسة الأنابيب (alfa plpe) -غرداية-، من ناحية كل معيار من المعايير الثلاثة المعتمدة لقياس الرقابة، وهي الرقابة على جودة المنتج، الرقابة على مواصفات المنتج، الاستجابة أي سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للاستفادة من الرقابة، وقد تم الاعتماد على تحليل عينة من موظفين مؤسسة الأنابيب (alfa plpe) -غرداية-، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 35 موظف، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

كما تم من خلال هذه الدراسة عرض وتحليل آراء موظفين مؤسسة الأنابيب (alfa plpe) -غرداية-، حول مدى توفر الرقابة المناسبة على تحسين جودة المنتج، واعتمدنا على ذلك عدة اختبارات إحصائية كمية حديثة، لاختبار فرضيات الدراسة، ومن ثم تعميمها.



خاتمة

خاتمة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في: فيما تتمثل أهمية الرقابة في تحسين جودة المنتج في مؤسسة الأنابيب ، و تمت الإجابة عليها بناء على فصلين ، مقسمين الى مبحثين الأول نظري و الثاني دراسات سابقة حيث استخلصنا من خلالهما أن عملية الرقابة لها أهمية بالغة في تحسين جودة المنتج داخل مؤسسة الأنابيب ALFAPIPE غرداية و أنه يجب على المؤسسة أن تهتم أهتماما شديدا بجودة منتوجاتها من أجل زيادة إقبال الزبائن على المؤسسة ، أما الفصل الثاني المتعلق بالجانب التطبيقي استنتجنا من خلاله الى ابراز دور الرقابة في تحسين جودة المنتج في مؤسسة الأنابيب بغرداية .

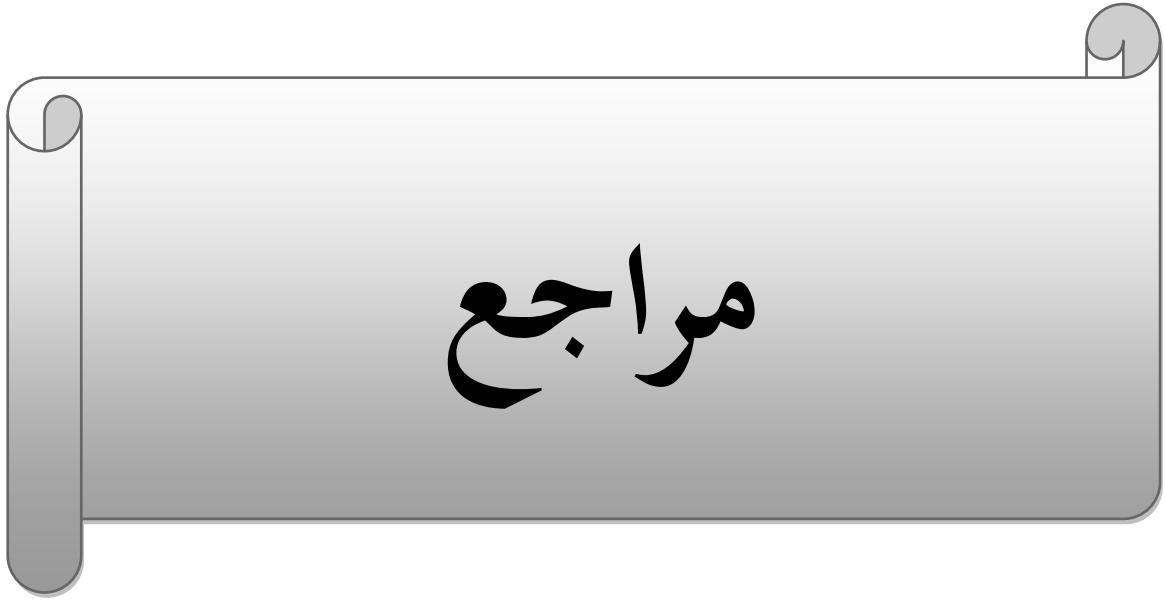
نتائج الدراسة :

بناء على تحليل الإستبيان و إجابات أفراد العينة استخلصنا النتائج التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة حول جودة المنتج لدى عمال مؤسسة الأنابيب -غرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة على مواصفات جودة المنتج لدى عمال مؤسسة أنابيب (ALFAPIPE) -غرداية-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستجابة سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للاستفادة من الرقابة لدى عمال مؤسسة الأنابيب (ALFAPIPE) -غرداية-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الرقابة في تحسين جودة المنتج لدى عمال مؤسسة الأنابيب (ALFAPIPE) -غرداية-

التوصيات:

- ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل الوظائف و المهن الموجودة بالمؤسسة حتى تتم عملية تقييم الأداء بشكل فعال.
- ضرورة تزويد النظام الرقابي بجهاز معلوماتي دقيق و متطور و واضح من أجل المساهمة في تحديد الأخطاء و الانحرافات من أجل الحفاظ على جودة المنتج و نيل رضى العملاء و مواكبة متطلباتهم .
- العمل على مشاركة العمال في إعداد خطط تحسين جودة المنتج .
- تنمية المورد البشري و تفجير طاقته بإتبارها أساس نظام الرقابة على جودة المنتج و هذا من خلال تدريبهم و تحفيزهم .



قائمة المراجع .

الكتب :

- 01- أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2013.
- 02- حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي "الرقابة الإدارية" ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان، ط1، 2012 .
- 03- مُجَّد رفيق الطيب: مدخل للتسيير الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية2012،
- 04- يوسف حجيم الطائي ، مُجَّد عاصي العجيلي ، ليث علي الحكيم ، نظم ادارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص 77-78
- 05- علي عباس ، الرقابة الادارية في منظمات الأعمال ، اثناء للنشر و التوزيع ،عمان - الاردن ، ط2008،1.

مذكرات :

- 01- بلعاليا عبد الرحمان ، دور الرقابة في تحسين جودة المنتج ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، جامعة مستغانم ، 2017-2018
- 02- قدور كريمة ، دور الرقابة في تحسين أداء العمال ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر للعلوم الاجتماعية ، جامعة أم البواقي ،2012-2013،
- 03- مجوري بلال ، دور الرقابة في تحسين جودة المنتج ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس علوم التسيير ، جامعة ورقلة 2011-2012.
- 04- كحيله أمال ، إستخدام الأدوات الاحصائية في الرقابة على جودة المنتجات ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة سكيكدة ، 2007-2006.

ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

قسم علوم تسيير

ماستر إدارة الأعمال

تخصص إدارة أعمال



الملحق 01

الموضوع: استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تدخل هذه الدراسة في إطار القيام لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان دور الرقابة على جودة المنتوج دراسة حالة مؤسسة الأنايبب (ALFAPIPE).

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة لمعرفة آرائكم حول ما ورد فيها في عبارات و ذلك بوضع (x) في الخانة التي تمثل رأيكم نخططكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستحظى بالسرية التامة و لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم

إشراف الأستاذ:

د/ حجاج مراد.

إعداد الطالبين:

➤ الاخضري علي

➤ دخينيسة عقبة علاء الدين

السنة الجامعية: 2020-2021

الجزء الأول: المعلومات الشخصية و العامة.

1/الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2/السن	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 31 إلى 40 سنة
	<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/> من 51 إلى 60 سنة
	<input type="checkbox"/> أكثر من 60 سنة (متقاعد)	
3/المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> متوسط فأقل	<input type="checkbox"/> ثانوي
	<input type="checkbox"/> جامعي	
4/الخبرة المهنية	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 6-10 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 11-20 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة
الدرجة الوظيفية	اداري	تقني

الجزء الثاني: محاور الدراسة
المحور الأول: أبعاد الرقابة.

موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة
أولا : الرقابة على جودة المنتج					
					1 تتم الرقابة في مؤسستنا على جودة الوقود الأنابيب من خلال اخذ العينات وتحليلها
					2 يتم في مؤسستنا اجراء التقييم الدوري والسنوي للأداء
					3 تعد الرقابة على الجودة مصدرا هاما للبيانات التي يستخدمها قسم التخطيط والمتابعة في اعداد الخطة
					4 تتم مقارنة المواصفات مع المعيار القياسي وهذه العملية تؤدي الى نجاح عملية الرقابة على الجودة
					5 يتم تحديد الانحرافات عن الخطة الموضوعية ومعرفة اسبابها واتخاذ ما يلزم لتصحيحها
ثانيا : الرقابة على مواصفات جودة المنتج					
					6 يتم تطبيق هندسة القيمة لإيجاد البدائل الاقل كلفة مع المحافظة على النوعية والجودة
					7 يتم استخدام اسلوب خرائط الرقابة على الجودة في عملية ضبط الجودة
					8 ان الهدف الحقيقي من رقابة الجودة هو تحقيق رضا المستهلك
					9 يتم استخدام اجهزة الحاسوب في انشطة الرقابة على الجودة
					10 ان الادان يتم وفقا للخطة الموضوعية من اجل تحقيق الاهداف
ثالثا : الاستجابة: سرعة الانجاز و مستوى المساعدة المقدمة للإستفادة من الرقابة					
					11 تقوم الشركة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء العملاء واحتياجاتهم
					12 يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات والمعدات بشكل دوري
					13 تدرك الإدارة أن القياس ضروري لتقييم أداء العاملين وأداء الشركة ككل

ثالثا: جودة المنتج

موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
					1 منتجات المؤسسة تلاقى استحسانا من الزبائن دائما.
					2 يواكب منتج مؤسستنا معايير الجودة العالمية.
					3 تنافس منتجات المعمل المنتجات العالمية من حيث المتانة
					4 تواكب خصائص منتجات المعمل خصائص المنتجات المنافسة لا سيما العالمية منها
					5 منتجات المعمل قادرة على الاداء طوال فترة الاستخدام
					6 احتمالية عدم كفاءة المنتج ضئيلة جدا
					7 يعتمد المعمل سياسات واضحة لجعل المنتج مطابق للمواصفات العالمية مثل سياسة اتباع شروط نظام الايزو وغيره من انظمة الجودة
					8 تعمل المؤسسة دوما على تأمين خدمة التسليم و التوصيل
					9 يفضل الزبون منتجات المعمل على منتجات المنافسين بعد المقارنة
					10 جودة المواد الخام تبدو واضحة من خلال مظهر المنتج وجودته
					11 يصرف المعمل على تحسين الجودة ما يفوق المقدار الذي يصرفه المنافسون على منتجاتهم
					12 تقدم مؤسستنا خدمات مع المنتجات التي يبيعها مثل الاسترجاع او التبديل

الملحق 02

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب
جامعة غرداية	أستاذ محاضر "ب"	حجاج مراد
جامعة غرداية	أستاذ محاضر "ب"	طالب أحمد نور الدين
جامعة غرداية	أستاذ محاضر "ب"	الشرع مريم
جامعة غرداية	أستاذ محاضر "ب"	قمبور عبد الرؤوف

الملحق 03

معامل الثبات ALFA CRONBACH

نتائج التحليل SPSS

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	25

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,628	3

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	12

ما هو الجنسك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	33	94,3	94,3	94,3
	أنثى	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ما هو سنك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	10	28,6	28,6	28,6
	سنة 40 إلى 31 من	21	60,0	60,0	88,6
	سنة 50 إلى 41 من	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ما هو المستوى التعليمي؟					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل متوسط	4	11,4	11,4	11,4
	ثانوي	8	22,9	22,9	34,3
	جامعي	23	65,7	65,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الخبرة المهنية؟					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	12	34,3	34,3	34,3
	سنوات 10 إلى 6 من	8	22,9	22,9	57,1
	سنة 20 إلى 11 من	12	34,3	34,3	91,4
	سنة 20 من أكثر	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الدرجة الوظيفية؟					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اداري	5	14,3	14,3	14,3
	تقني	30	85,7	85,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
المنتوج جودة	46,9429	5,65656	35
المنتوج جودة على الرقابة	19,8571	3,69533	35

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	25,998	3,899		6,669	,000
	المنتوج جودة على الرقابة	1,055	,193	,689	5,462	,000

a. Variable dépendante : المنتوج جودة

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
المنتوج جودة	46,9429	5,65656	35
الاستجابة	10,8571	2,22477	35

Corrélations			
		المنتوج جودة	الاستجابة
Corrélation de Pearson	المنتوج جودة	1,000	,497
	الاستجابة	,497	1,000
Sig. (unilatéral)	المنتوج جودة	.	,001
	الاستجابة	,001	.
N	المنتوج جودة	35	35
	الاستجابة	35	35

فهرس عام

إهداء
شكر وعرفان
I الملخص
II قائمة المحتويات
IV فهرس الجداول
V فهرس الأشكال
VI قائمة الملاحق
أ مقدمة
ب الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للرقابة والجودة
المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لدور الرقابة في تحسين جودة المنتج 3
المطلب الاول : ماهية الرقابة و جودة المنتج 3
الفرع الاول : مفهوم و طبيعة الرقابة 3
الفرع الثاني : أنواع و أشكال الرقابة 6
فرع الثالث : أدوات الرقابة 17
المطلب الثاني : مفاهيم حول جودة المنتج 18
الفرع الأول : تعريف الجودة و أبعادها 18
الفرع الثاني : جوانب و أهمية الجودة 21
الفرع الثالث : دورة حياة المنتج و الإستراتيجيات التسويقية لدورة حياة المنتج 24

29	المطلب الثالث : الرقابة على تحسين جودة المنتج
29	فرع الأول: مفهوم الرقابة على الجودة وأهدافها.....
30	الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة:.....
31	الفرع الثالث : التقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتج.....
39	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
39	المطلب الأول: الدراسات المحلية
43	المطلب الثاني : دراسات أجنبية
49	المطلب الثالث : أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسة السابقة و الحالية
50	خلاصة الفصل :
51	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الأنابيب ALFAPIPE.....
52	المبحث الاول: تعريف بالمؤسسة
52	المطلب الاول: تعريف مؤسسة صناعة الانابيب ALFAPIPE
52	الفرع الاول: التطور التاريخي للمؤسسة :
53	الفرع الثاني: تعريف مؤسّسة "ALFAPEPE"، أهميتها وأهدافها الاقتصادية:
54	الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة:.....
56	المطلب الثاني: تقديم مصلحة الموارد البشرية
56	الفرع الأول : مديرية الموارد البشرية:
58	الفرع الثاني: مصلحة تسيير العاملين:
59	المبحث الثاني: دراسة تحليل الاستبيان
59	المطلب الأول : منهجية الدراسة وأسلوب جمع البيانات
61	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وصدقه.....

64	المطلب الثالث : عرض نتائج الدراسة
64	الفرع الأول: وصف عينة الدراسة
71	الفرع الثاني: تحليل بيانات الدراسة
77	الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
88	خلاصة الفصل:
90	خاتمة :
92	قائمة المراجع .
93	ملاحق
100	فهرس عام