

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية ، علوم التسيير وعلوم التجارية
الشعبة : علوم التسيير
تخصص : تدقيق ومراقبة التسيير
إعداد الطالبة : حمزي حفيظة
بعنوان:

**دور مراقبة التسيير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأنايب – ALPHA PIPE –**

إشراف : أ. بهاز الجلالي

نوقشت وأجيزت علنا يوم : 20 / 5 / 2015

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور : بلعور سليمان (أستاذ محاضر - جامعة غرداية -) رئيسا
الأستاذ : الهلة محمد (أستاذ مساعد - جامعة غرداية -) مناقشا
الأستاذ : بهاز جيلالي (أستاذ مساعد - جامعة غرداية -) مشرفا

السنة الجامعية : 2015/2014



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى نور البشرية أجمعين.....

إلى معلم الناس الصراط المستقيم

إلى رسول الإنسانية أجمعين

سيدنا محمد الأمين صلى اله عليه وسلم

إلى القلب الذي ينبض بالحنان.....

إلى من حاكت سعادتي بخطوط منسوجة من قلبها

إلى بحر تعجز الكلمات أن ترسو في شواطئه ...

إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها

أمي الحبيبة

إلى مشعل الدرب الذي أنار لي الطريق وعلمي الفضيلة والأمان ...

إلى القلب الذي ينبض بالعطاء دون إنتظار

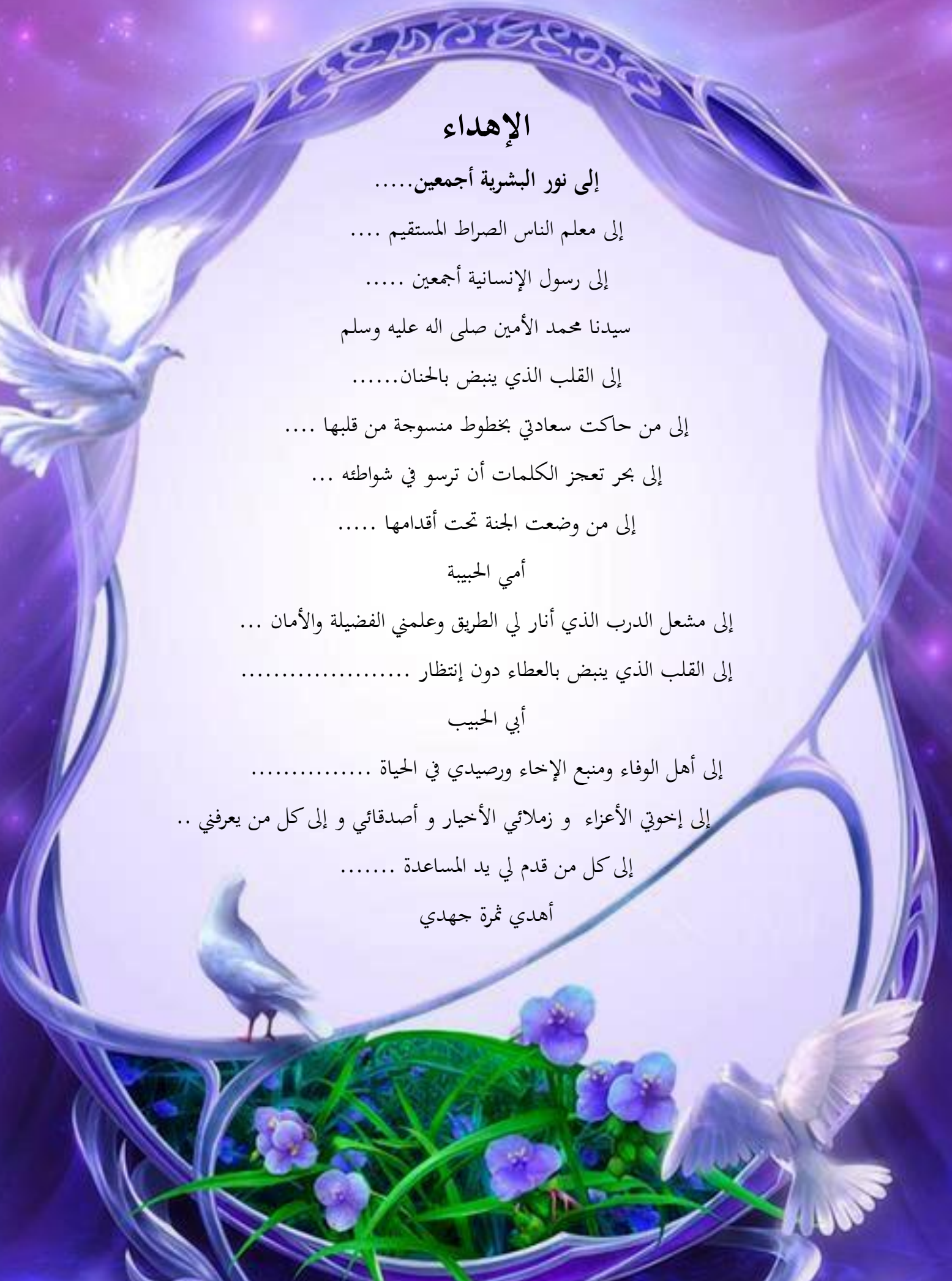
أبي الحبيب

إلى أهل الوفاء ومنبع الإخاء ورصيدي في الحياة

إلى إخوتي الأعزاء و زملائي الأخيار و أصدقائي و إلى كل من يعرفني ..

إلى كل من قدم لي يد المساعدة

أهدي ثمرة جهدي



الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإنجاز هذا العمل
المتواضع و الذي أرجو أن يتقبله مني و يجعله في ميزان
حسناتي و إعترافا بالجميل لا يسعني إلا أن أتقدم
بالشكر إلى الأستاذ المحترم بهاز جيلالي و كل
الأساتذة الكرام بجامعة غرداية على الدعم الذي قدموه
لنا كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة عمال مؤسسة
الأنابيب الحلزونية بغرداية على حسن الإستقبال وعلى
الدعم الذي قدموه لي من أجل إتمام هذه الدراسة راجية من
الله العلي القدير أن تنال هذه المؤسسة النجاح و الإزدهار
في مجال عملها.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ، إذ أن هذه الدراسة تقوم على بحث الدور الذي تقوم به مراقبة التسيير وكيفية إنعكاسه على إدارة الجودة الشاملة ، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة الأنايب الحلزونية كعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، إذ تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع المعلومات وتم إستخدام عدة أساليب و أدوات إحصائية ، وهو ما سمح بالإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة من خلال الوصول إلى النتيجة التي تقول تساهم مراقبة التسيير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير الجودة الشاملة للأداء و لكافة جوانب المؤسسة ،والتقليل من الأخطاء والانحرافات وتجنبها ، و قد تمثلت أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن مراقبة التسيير تساهم في تعزيز مكانة إدارة الجودة الشاملة ، و التي بدورها تساهم في تحقيق جودة العمليات الإنتاجية و تخفيض التكاليف وتحسين الأداء . وقد تم طرح مجموعة من التوصيات التي من شأنها تفعيل مهنة مراقبة التسيير مع ما يتوافق و المتطلبات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة .

الكلمات المفتاحية : مراقبة التسيير ، إدارة الجودة الشاملة ، مراقبة الجودة الشاملة

Résumé:

Cette étude vise à savoir le rôle du contrôle de gestion dans la promotion de la qualité globale de l'Enterprise Manager économique, comme cette étude est basée sur l'examen du rôle joué par la commande de direction et comment à la réflexion sur la gestion de la qualité totale, cette étude a été appliquée à la Fondation de tuyau en spirale comme un échantillon des institutions algérienne économique, depuis questionnaire a été utilisé comme un outil de collecte d'informations a été utilisé plusieurs méthodes et outils statistiques, qui ont été autorisés à répondre le principal problème pour l'étude à travers l'accès au résultat, qui dit contribuer commande de direction dans la promotion de la gestion de la qualité totale grâce à la qualité globale de la performance de la disposition et de tous les aspects de Fondation, minimisant les erreurs et les déviations et éviter, et a été la sortie la plus importante atteint que le contrôle de gestion de contribuer à renforcer la position de Total Quality Management, qui à son tour contribue à la qualité des

processus de production et de réduire les coûts et améliorer les performances. Il a été mis en avant une série de recommandations qui auraient activer la profession du contrôle de gestion et est compatible avec les principales exigences pour la gestion de la qualité totale.

Mots clés: commande de direction, la gestion de la qualité totale, le contrôle de la qualité totale

قائمة المحتويات

II.....	الاهداء
III.....	شكر وتقدير
V.....	ملخص
VII.....	قائمة المحتويات
IX.....	قائمة الجداول
X.....	قائمة الاشكال
XI.....	قائمة الملاحق
أ-ج.....	مقدمة عامة
6.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
6.....	تمهيد
6.....	المبحث الأول: الادبيات النظرية حول الدراسة
7.....	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
19.....	المطلب الثاني: مراقبة التسيير وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة
34.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
35.....	المطلب الأول: دراسات محلية
36.....	المطلب الثاني: دراسات عربية
37.....	المطلب الثالث: دراسات أجنبية
38.....	خلاصة الفصل

40	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
60	المبحث الأول : منهجية وأدوات الدراسة
42	المطلب الأول : منهجية الدراسة
47	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
60	المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج
76	خلاصة الفصل
78	الخاتمة
82	قائمة المراجع
87	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
18	أهمية الإيزو للمؤسسة والعمال والعلماء	(1-1)
19	الاختلافات بين نظام الجودة وإدارة الجودة الشاملة	(2-1)
42	يوضح متغيرات الدراسة	(1-2)
49	التنقيط حسب جدول ليكارت الخماسي	(2- 2)
50	يبين معاملات الارتباط بين كل محور و المعدل الكلي لجميع فقرات المحاور	(3-2)
51	يبين معاملات الثبات لمعدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	(4-2)
51	يبين خصائص مجتمع الدراسة	(5-2)
56	يبين نتائج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الأول	(6-2)
58	يبين نتائج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الأول الثاني	(7-2)
60	يبين نتائج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الأول الثالث	(8-2)
61	للمحور الأول T يبين نتائج إختبار	(9-2)
63	للمحور الثاني T يبين نتائج إختبار	(10-2)
66	للمحور الثالث T يبين نتائج إختبار	(11-2)
67	يبين قيمة معامل الارتباط بين المحور الأول والمحور الثاني	(12-2)
68	يبين نتائج كل من المتوسط الحسابي و القيمة T لجميع فقرات الاستبيان	(13-2)
68	يوضح نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير الجنس	(14-2)
69	يوضح نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير المؤهل العلمي	(15-2)
70	يوضح نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير الخبرة	(16-2)
71	يوضح نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير المستوى الوظيفي	(17-2)

قائمة الاشكال :

الصفحة	إسم الشكل	الرقم
11	المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة	(1-1)
27	مراقب التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة	(2-1)
28	مراقبة تسيير مرتبطة بمديرية وظيفية	(3-1)
29	مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية المالية مباشرة عن طريق التقارير	(4-1)
53	نسب عينة الدراسة بالنسبة للجنس	(1-2)
53	نسب عينة الدراسة حسب المؤهل العلم	(2-2)
54	نسبة عينة الدراسة حسب الخبرة	(3-2)
55	نسبة عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(4-2)

قائمة الملاحق :

الصفحة	إسم الملحق	الرقم
83	الإستبيان	1
86	IZO 9001:2008	2
87	AP15Pec 5L	3
89	API specification	4
90	مخرجات نظام spss	5
101	قائمة المحكمين	6

مقدمة

أ- توطئة :

تعتبر مراقبة التسيير القلب النابض للمؤسسة وذلك لأهميتها البالغة في المؤسسة فهي التي تساهم في التسيير والتحكم في نشاط المؤسسة من خلال إستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب الإدارية المساعدة على تقييم الأداء والتحسين المستمر والشامل لكل جانب المؤسسة ، فقد ظهرت في الآونة الأخيرة أساليب حديثة لمراقبة التسيير زادت من فعاليتها وساهمت بشكل كبير في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المصلحة بمساهمتها في الوصول إلى الجودة الشاملة للمؤسسة و التغلب على كافة التغيرات التي تحدث في المحيط لتضمن النمو و الإستقرار للمؤسسة.

ومن بين هذه الأساليب نجد أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر أسلوب رقابي إستراتيجي على الجودة ، يستعمل فيه مجموعة من الأدوات الإحصائية العمليات الإدارية من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن لتوفير الالتزام الكامل بإشباع متطلبات وتوقعات المستفيدين من خلال التحسين المستمر في كل مجالات الأنشطة.

فقد إرتبطت مراقبة التسيير منذ القدم بإدارة الجودة الشاملة عن طريق وظيفة مراقبة الجودة وتطويرها والكشف على الانحرافات الت من شأنها أن تعيق تحقيق الجودة الشاملة المرغوب فيها وبالتالي يمكن القول أنه في ضوء وجود نظام للرقابة يعمل لصالح المنظمة بشفافية وموضوعية وبدن غش أو إحتيال يمكن التوصل الى الجودة الشاملة .

ب- إشكالية الدراسة:

إن القضية الأساسية التي تبحثها هذه الدراسة تتمثل في محاولة تبيان الدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة , ويرجع هذا إلى أن هذه التقنية أصبحت الشغل الشاغل لكثير من المنظمات نظرا للنتائج التي حققتها هذه الأخيرة في أرض الواقع . كما تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها و التغلب عليها وتحقيق مستوى الأداء الأنسب. فإدارة الجودة الشاملة ترفع من القدرة التنافسية للمؤسسة وتضيف السمعة الجيدة للمؤسسة وتضمن لها الإستقرار و التنافس عالميا وليس فقط محليا.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي : هل تساهم مراقبة التسيير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ؟

وينقسم هذا السؤال إلى التساؤلات الفرعية التالية:

— هل يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ALFAPIPE ؟

— هل يوجد نظام مراقبة التسيير فعال في المؤسسة ALFAPIPE ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ALFAPIPE؟

ج- فرضيات البحث:

- يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ALFAPIPE
- يوجد نظام مراقبة تسيير فعال بالمؤسسة ALFAPIPE
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ALFAPIPE.

د - مبررات اختيار الموضوع:

*** المبررات الموضوعية:**

- الدور الفعال الذي تلعبه مراقبة التسيير في الكشف عن الاخطاء وتصحيحها .
- تطور أساليب مراقبة التسيير وظهور إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث نجح استعماله في البلدان المتطورة .
- الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية .
- إعتبار التحسين المستمر هدف مراقبة التسيير الذي تسعى لتحقيقه من خلال استعمال أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

*** المبررات الذاتية:**

- إثراء المكتبة الجامعية والالكترونية بموضوع البحث
 - تنمية القدرات المعرفية في هذا المجال من الدراسة
 - الميل لمعرفة تأثير مراقبة التسيير على المؤسسة ككل وعلى إدارة الجودة الشاملة خاصة
- ر - أهمية البحث:** تلخص أهمية الدراسة في
- إبراز دور مراقبة التسيير في قياس الأداء والكشف عن الإختلالات التي تسبب مشاكل للمؤسسة وتعديلها في أوانها .
 - إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المكانة الاقتصادية وتحقيق التحسين المستمر .
 - تسليط الضوء على العلاقة التي تربط بين مراقبة التسيير و إدارة الجودة الشاملة .
 - تبيان الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في ضل إدارة الجودة الشاملة .

ز - أهداف الدراسة :

بالإضافة إلى الإجابة عن التساؤلات التي وردت في إشكالية البحث ومع إختبار صحة الفرضيات المتبناة نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1) محاولة إبراز موقع مراقبة التسيير داخل المؤسسة وتبيان الدور الذي يقدمه الذي يقدمه في الكشف عن الأخطاء والانحرافات ؛
- 2) معرفة مدى إمكانية مراقبة التسيير في تعزيز أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- 3) محاولة وضع العلاقة بين مراقبة التسيير و إدارة الجودة الشاملة؛
- 4) التعرف على إدارة الجودة الشاملة ,أدواتها ومعوقات تطبيقها ؛
- 5) التعرف على مراقبة التسيير وصلاحياتها وأساليبها الحديثة في ظل إدارة الجودة الشاملة؛
- 6) محاولة التعرف على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق نظام مراقبة التسيير فعال و تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الدراسة الميدانية ؛

س - حدود الدراسة :

✓ الحدود النظرية للدراسة:

تمثلت في حصر المفاهيم النظرية لكل من مراقبة التسيير وإدارة الجودة الشاملة

تحديد العلاقة بين كل من مراقبة التسيير وإدارة الجودة الشاملة

✓ الحدود التطبيقية للدراسة : تمثلت في

الحدود المكانية:تمت الدراسة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE الموجودة في غرداية

الحدود الزمانية : المدة الزمنية للدراسة من 1 مارس إلى 13 ماي 2015

ش - منهج الدراسة:

قصد الإجابة على إشكالية البحث ومحاولة الإمام بموضوعنا إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري للدراسة.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية ,تمت الإستعانة بالمنهج التحليلي فيما يخص الإستبيان الذي تم تحليل بياناته بناء على أجوبة العينة .

هـ - مرجعية الدراسة :

في بحثنا هذا قمنا بالإعتماد على مجموعة من المراجع الوطنية والدولية العربية منها والأجنبية ، والتي تدرج في نفس مجال الدراسة مثل : الكتب والمذكرات ، المجالات والملتقيات .

و - صعوبات الدراسة :

من الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث ما يلي:

- تحديد العلاقة بين مراقبة التسيير وإدارة الجودة الشاملة بالتدقيق
- ضيق الوقت الموضوع لإعداد المذكرة

➤ نقص المراجع التي تناولت مراقبة التسيير و دورها في تعزيز إدارة الجودة الشاملة

ي - تقسيمات الدراسة:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا ، قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين , الفصل الأول تم التطرق فيه إلى الأدبيات التطبيقية والنظرية للدراسة ففي المبحث الأول تعرضنا للأدبيات النظرية لكل من مراقبة التسيير وإدارة الجودة الشاملة من حيث المفاهيم الأساسية لكل منهما وإبراز العلاقة بينهما ، وتناولنا في المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية أو الدراسات السابقة لموضوع الدراسة

أما في الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية وتحليل آراء مجتمع الدراسة في مؤسسة ALFAPIPE حول كل من تطبيق نظام مراقبة التسيير و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، التعرف على آرائهم حول العلاقة التي تربط بين مراقبة التسيير و إدارة الجودة الشاملة و إستخلاص النتائج العامة للدراسة التي يتم من خلالها الإجابة على الإشكاليات المطروحة .

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

➤ تمهيد:

أدت التغيرات والتطورات الإقتصادية المستمرة إلى تطور الأساليب الإدارية الحديثة لمراقبة التسيير ، فبينما كانت تقتصر على الجانب المحاسبي فقط ظهرت في الوقت الحاضر مجموعة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم ليس فقط في محاسبة التكاليف و إنما أيضا في التطوير والتحسين المستمر لكافة جوانب المؤسسة ، ومن بين تلك الأساليب نجد أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر أسلوب فعال في إحداث التغييرات اللازمة في مناهج العمل للوصول للجودة المرغوبة ، حيث تكمن ملامحه في العمل الجماعي من قبل كافة الجهود والموارد البشرية ، والتدريب من أجل إكتساب الخبرات اللازمة لتحقيق التحسين المستمر والشامل للمؤسسة وتحقيق مرضاة الزبون بالدرجة الأولى . كما يعد هذا الاسلوب من أهم متطلبات مراقبة التسيير الذي تسعى إلى توفيره وتعزيزه وذلك من أجل إجراء التحسينات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة و تخفيض التكاليف والقضاء على الأخطاء ومن الوهلة الأولى .

ولدراسة أكثر تفصيلا تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين كما يلي :

➤ المبحث الأول : الأدبيات النظرية

➤ المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

➤ المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمراقبة التسيير

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث يساهم في التحسين المستمر للمؤسسة والذي بدوره يساعد المنظمة على البقاء و الإستمرار في محيط يسوده التنافس و التغير الدائم ، كما أن هذا الأسلوب يدخل ضمن متطلبات مراقبة التسيير وهذا منذ القدم من خلال وظيفتي الرقابة على الجودة ، و الفحص والتفتيش ، وبالتالي نجد أن هذا الأسلوب يكمل مراقبة التسيير ويساعدها في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة .

➤ المطلب الأول :الاطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تسعى أغلب المنظمات إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة وذلك لكثرة فوائده على المنظمة ككل وعلى المجتمع بما يحقق من رضا لكافة الأطراف المستفيدة منه ، فهذا الأسلوب يساعد المنظمة على كسب السمعة الجيدة التي تعزز من مكانتها في السوق ، ويزيد من أرباحها بما يساعدها في الدخول السوق العالمية و التنافس فيها .

1) مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

أولاً : مفهوم الجودة :

تعتبر الجودة مجال اهتمام العديد من الباحثين لذلك تعددت تعاريف الجودة فمنهم من يرى أن⁽¹⁾ الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية. و يعرف جارفين الجودة بخمسة مداخل ويمكن تناولها كما يلي:⁽²⁾

مدخل للقيمة : هي تلك التي تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما يدفعه تلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن.

مدخل للتفوق : ويعني الامتياز أي أعلى مستويات التفوق عن طريق مواصفات السلعة أو المنتج.

مدخل المنتج : وتعني الجودة وفق هذا المدخل القدرة على قياس صفات المنتج وتحديد بدقتها.

مدخل التصنيع : وهي المطابقة مع مواصفات التصميم ويتم ذلك من خلال صنع منتجات خالية من العيوب والأخطاء.

(1) فريد راغب النجار ، إدارة الإنتاج والعمليات ، مكتبة الاستفتاح ، 1977 ، ص 397

(2) قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 و 2000 ، دارا لثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 21

مدخل الزبون : وتعني الجودة مدى ملائمة المنتج للإستعمال أي القدرة على تحقيق رضا العميل من خلال تقديم أفضل أداء.

وتعرف الجودة أيضا بأنها القابلية التي يتمتع بها المنتج لإرضاء حاجة المستهلك في أحسن ظروف الاستعمال⁽¹⁾ مما سبق نستنتج أن الجودة هي تحقيق التميز في المنتج أو الخدمة الذي من شأنه يحقق أعلى درجات الرضى للمستهلك ومن المرة الأولى .

ثانيا : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن ، إذ ظهر هذا المفهوم كنتيجة حتمية لشدة المنافسة العالمية ، إذ قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا واستعملت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن ، الموردین وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا على الجودة.⁽²⁾

ولقد عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: «نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء.⁽³⁾ وعرفها أحد الباحثين بأنها «عبارة عن سلسلة من الإجراءات الإدارية والفنية اللازمة لتوفير الالتزام الكامل بإشباع متطلبات وتوقعات المستفيدين من خلال التحسين المستمر في كل مجالات الأنشطة»⁽⁴⁾

نستنتج مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة «هي منهج أو أسلوب رقابي استراتيجي على الجودة ، يقوم على مجموعة من الأسس والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية التي تساهم في التحسين المستمر والشامل لكافة مستويات المؤسسة للوصول إلى جودة الأداء بما يحقق الجودة في المخرجات بأقل التكاليف ، وبالتالي تحقيق مرضاة وولاء الموظف والزبون » .

⁽¹⁾ محمد محسن ، التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات واستراتيجيات ، منشورات الساحل الجزائر ، 2001 ، ص 198

⁽²⁾ نوار كحيط الموسوي وآخرون ، التكامل بين أدوات إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة واسط ، العدد 80 ، 2010 ص 6

⁽³⁾ خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 75

⁽⁴⁾ فالخ العنبي ، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010 ، ص 14-

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

وتمثل الجودة الشاملة لكل من المنتج والمستهلك ما يلي :

بالنسبة للمنتج : المطابقة للمواصفات بما يضمن التصميم المتقن للمنتجات ومن الوهلة الأولى .

بالنسبة للمستهلك : الملائمة للاستعمال وإشباع الحاجات .

ثالثا : مفهوم الجودة الشاملة ضمن المنهج الإسلامي :

أعطى الدين الإسلامي اهتماما واسعا في التوكيد على العمل الجاد والنافع ونجد ذلك ضمن الكثير من الأحاديث كقوله صلى الله عليه وسلم : «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه» رواه أبو يعلى و البيهقي .⁽¹⁾

فالجودة تمثل ضمن المنهج الإسلامي جزء من النظرة الكلية لجودة الحياة في المجتمع ونجد مصداق ذلك في الآية القرآنية قال تعالى : «من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة..» سورة النحل، الآية 97

حيث يمثل العمل الصالح الإطار العام لممارسات الحياة في المجتمع .

وبتالي نستنتج أن مفهومها في الإسلام : « هو القيام بالعمل الصالح بإتقان وإخلاص وعلى أكمل وجه والإتقان يأتي نتيجة للتحسين المستمر فهو يفوق العمل الجيد ليصل إلى أكمل وجه وهذا هو المستهدف من الجودة الشاملة » .

رابعا: أهمية إدارة الجودة الشاملة : تكمن أهمية الجودة الشاملة في كونها تساعد على ما يلي :

* تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة , مما يسهم في تحقيق رضا العميل

* تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية للزبون

وبتالي زيادة ولاء الزبون

*زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة , مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصص السوقية
*زيادة شهرة المنظمة⁽²⁾

*تحسين عملية الإتصال في مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء

أما أهميتها بالنسبة للموظفين فهي كما يلي :

*توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية

*إرتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين

⁽¹⁾ بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والاداء المتميز ، مجلة الباحث , العدد 5 ، سنة 2005 ، ص 28

⁽²⁾ علي السلمي ، السياسات الإدارية المعاصرة ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، مصر، بدون تاريخ نشر ، ص 299

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

*إختصار الوقت وإنجاز الأعمال

*سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة (1)

زيادة على هذا فإنها تضع سمعة جيدة للمؤسسة بما توفر لها ميزة تنافسية تضمن النمو و الإستقرار.

2) نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

تطور مفهوم الجودة عبر الزمن وذلك بتعاقب الحضارات الإنسانية كنتيجة للتطور العلمي والتقني الكبير على المستوى الفكري والتطبيقي من خلال العديد من المفكرين أمثال إدوارد ديمنج وجوزيف جوران وغيرهم حيث ميزت أغلب الدراسات مراحل تطورها كما يلي:

- **مرحلة الفحص والتفتيش (1920-1940)** : لقد تميزت هذه المرحلة بالتركيز فقط على إكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها ، وهنا قد يكون الخطأ قد وقع فعلا ، وأن عملية الفحص تكون قد إكتشفت الخطأ و لكن لم تقم بمنعه من الأساس .

- **مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة (1940-1960)**:أطلق عليها أيضا مرحلة ضبط الجودة ، تشمل مراقبة الجودة كافة العمليات الإحصائية التي تشمل المحافظة على مطابقة مواصفات السلعة . (2)

-**مرحلة ضمان تأكيد الجودة (1960-1980)** : تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وهي تعتمد على منع وقوع الخطأ منذ البداية أصلا بدلا من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من إنتاج المنتج (3)

-**مرحلة إدارة الجودة الشاملة**:اتسمت هذه المرحلة بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة كسلاح تنافسي لمواجهة الصراعات التنافسية المحتملة ، سيما في إطار العولمة والتجارة الحرة والتوسعات التي شهدتها العديد من السلع والخدمات المعروضة.لذا فإن هذا الاتجاه جعل المنظمة تركز على ثلاث مقومات أساسية وهي:

- استمرارية التحسين والتطوير

- مساهمة كافة العاملين

(1) مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، 2011 ، ص 65-67

(2) خالد شريفي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية جريدة الخبر نموذجا ، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال جامعة الجزائر ، 2010 ، ص 18

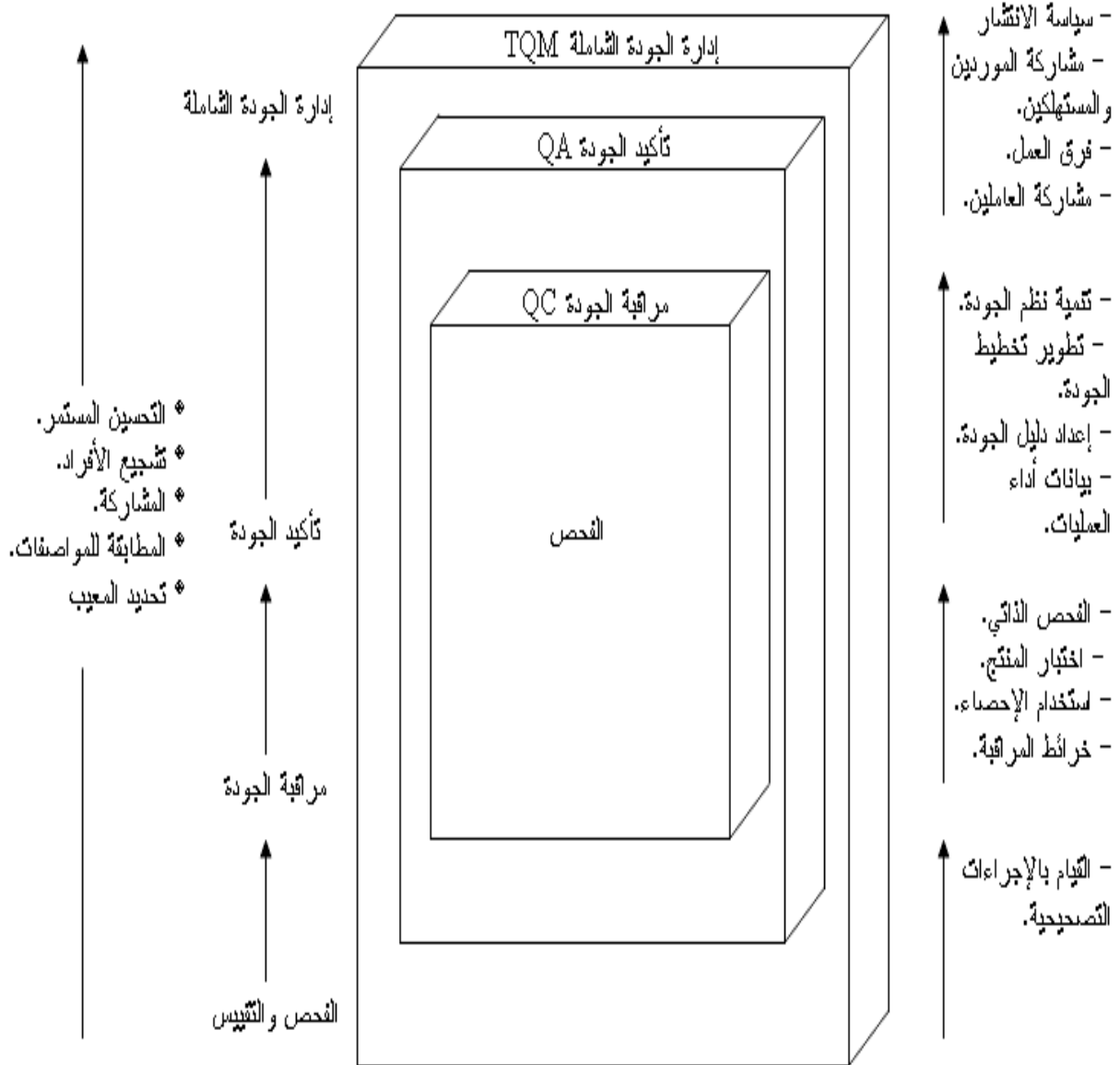
(3) صلاح عباس هادي ، إدارة الجودة الشاملة ، مدخل نحو أداء منظمي متميز ، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكوماتكالية الحقوق والعلوم الاقتصادية ورقلة ، أيام 8-9 مارس ، المجلد 2 ، 2005 ، ص 160

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

-تحقيق رضا المستهلكين⁽¹⁾

والشكل التالي يوضح المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم(1-1): المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة



Source: Dale.Bc& Cooper- "Managing Quality" -HearfordShor- 1990- p 7

(1)حمود خضير ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 30

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

من خلال العرض السابق نلاحظ أنه تم الانتقال من مجرد التفتيش بعد عملية الإنتاج لأجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها واستخدام المعايير الإحصائية لأجل اختبار مطابقة المنتج إلى منع حدوث الخطأ منذ البداية والرقابة من المنبع بتوجيه كافة الجهود نحو التحسين المستمر والشامل للمؤسسة.

3) أهداف ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة : إن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو:

- 1- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل ؛
- 2- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات
- 3- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
- 4- إشراك جميع العاملين في التطوير ؛
- 5- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛⁽¹⁾
- 6- زيادة ربحية المؤسسة؛
- 7- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار؛
- 8- توسع أفاق القيادة الإدارية؛⁽²⁾
- 9- التقليل من الفحص والتوجه نحو تعزيز المراقبة من المنبع؛⁽³⁾
- 10- السعي إلى تخفيض تكلفة المنتج من خلال تحسين الجودة وتحسين العيوب في العمليات أو المنتجات العامة؛⁽⁴⁾

⁽¹⁾ شنيني عبد الرحيم وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول الإبداع

والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، يومي 18 و 19 ماي 2011 ، ص 12

⁽²⁾ خالد شريفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 36-37

⁽³⁾ مرغيش عبد الحليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 71

⁽⁴⁾ حسن عيسى ، أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية المطبقة من قبل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وتأثيرها على الهيكل

التنظيمي ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، جامعة الأزهر ، 2012 ، ص 39

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

ثانيا : خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حدد جوزيف جابلونسكي خمس خطوات ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في أي منظمة وهي:

1-مرحلة الإعداد : تحتوي هذه المرحلة على ما يلي:

-قرار تطبق إدارة الجودة الشاملة

-تدريب المدربين على إدارة الجودة الشاملة

-صياغة ورؤية المؤسسة

2-مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

- إختيار أعضاء لجنة الجودة

- إختيار مستشار الجودة

- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار⁽¹⁾

3- مرحلة التقييم : وتشمل هذه المرحلة على ما يلي:

أ-التقييم الذاتي : والهدف منه معرفة تقييم ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة

ب-التقييم التنظيمي : ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين و إستقصائهم ، لتحديد الفجوة

بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها ، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة

ج-تقييم رأي الزبائن : لمعرفة ما ينتظره من المؤسسة

د-تقييم تكلفة الجودة : وهي تقييم التكاليف المالية للجودة⁽²⁾

4- مرحلة التنفيذ : والتي تحوي على:

- إختيار من سيتولى التدريب داخل المؤسسة

- التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات فيما يتعلق بمهارات بناء الفرق وديناميكية الجماعة ، الاتصال وحل المشاكل

- تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة فيما يتعلق بمجال الجودة

⁽¹⁾ منصورى الزين وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة لادامة التميز والتنافسية في قطاع الاعمال ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة

والاستراتيجيات التنافسية في قطاع المحروقات ، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، ص 9

⁽²⁾ شنينى عبد الرحيم وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 16

5- مرحلة تبادل الخبرات : وفي هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات المكتسبة سابقا في مجال الجودة والتقدم الذي سجل في مجال الجودة على أن يتم دعوة كل من له صلة بالمؤسسة إلى الانضمام إلى هذا المسعى كالمديرين وغيرهم⁽¹⁾

4) مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة:

أولا : مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تكمن مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

إقتناع الإدارة وحرصها على أهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء

الإعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني

المنهجية الشمولية لكافة مجالات العمل في المؤسسة

الإلتجاه نحو الاهتمام بالعمليات والنتائج والمخرجات في ذات الوقت وبشكل كامل

توفير التدريب والحوافز للعاملين

الإهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة⁽²⁾

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها : وهذا بتبني أسلوب المتابعة والرقابة المستمرة على جميع مراحل العمل

اتخاذ القرارات بناء على الحقائق⁽³⁾

ثانيا : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1- وجود نظام رقابة جيد : تعتبر هي أحد العناصر المهمة لتحقيق نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة حيث أنها عنصر

متداخل ضمن مبادئ الجودة الشاملة فتعمل على تجنب الأخطاء من خلال الرقابة الأولية المتمثلة في فحص

ومراجعة إجراءات ومستندات أداء العمليات , كما تعد الرقابة المرحلة التالية لتخطيط الجودة الشاملة , وهي الأداة

التي توفر الدليل المناسب على أن إجراءات العمليات قد نفذت وفقا لما هو محدد لتحقيق الجودة المطلوبة .

(1) منصورى الزين وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص10

(2) أحمد المشراوي ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، الجامعة الإسلامية مجلد 1 ، عدد1، غرة 2004 ، ص 148

(3) سلطان كريمة ، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة 20 أوت 1945 سكيكدة، الجزائر، 2006 ، ص 23

- 2- متطلبات تتعلق بإدارة المنشأة : تحقيق الجودة يتعلق بأداء الوظائف والأنشطة اليومية , وهي ناتج توجيه مسؤوليات إدارة المنشأة نحو تحقيق توقعات العملاء وليس الإتجاه نحو الجودة في حد ذاتها ويتحقق هذا من خلال:
- مراقبة التغيرات في بيئة العمل بصورة مستمرة حتى تتميز المنشأة عن منافسيها⁽¹⁾
 - دعم وتأييد الإدارة العليا
 - التدريب والتعليم المستمر
 - تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة : النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع و الابتكار و التحسين المستمر.
 - تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل : إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .⁽²⁾
- 5) أدوات إدارة الجودة الشاملة : هي الأدوات المستعملة في قياس درجات الجودة التي تساعد الأطراف المعنية بإدارة الجودة الشاملة على التطبيق الصحيح لهذا المسعى ولقد تم تطوير العديد من الأدوات لهذا الغرض ومن بين أهمها ما يلي:

- أ- تحليل باريتو: يستخدم لتحديد أولية تحديد المشكلات
- ب- خريطة تحليل علاقة السبب بالنتيجة : يستخدم لتحديد أسباب المشكلة وعلاقة الأسباب بالمشكلة أولا والتي يعبر عنها برأس السمكة بعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط إذ يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة
- ت- قائمة المراجعة : تتمثل في جمع وتسجيل البيانات المتعلقة بالمشكلة المعنية بالدراسة حيث تساهم في تحديد مواقع الخلل في النشاطات ومدى تكرارها خلال فترة زمنية معينة⁽³⁾
- ث- تقنية ستة إنحراف معياري : تتمثل في النقاط التالية : التركيز على الحقائق والبيانات , وتميل الى توقع المشاكل والعيوب , يهدف إلى رضا العملاء وتحسين النتائج التشغيلية .هذا المنهج يعتمد على ستة محاور

⁽¹⁾ محمد سمير أحمد ، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة الأولى ، 2009، ص 71 -

⁽²⁾ شنيبي عبد الرحيم وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 - 14

⁽³⁾ أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر ، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 2008 ،

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

تعطي قوة على تحسين الموارد البشرية ، وتأخذ بعين الإعتبار توقعات العميل و العمل على إرضاءه .فهي تهتم بالجوانب المالية و الإتصالات من أجل تبادل المعلومات , كذلك المحاسبة والإحصاءات لدعم المشاريع ،فهي أداة شاملة لتحسين .

ج- الأداء والجودة في المؤسسة .⁽¹⁾

ح- خرائط المراقبة الإحصائية : تعد من أهم الوسائل المستخدمة في حلقات الجودة , حيث تسمح بإعطاء نظرة دقيقة وسريعة حول المشكل المطروح وبيان ما إذا كان إنحراف أو تباين بين المعايير والمواصفات .⁽²⁾

6) عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- ✓ التغيير الدائم في القيادات الإدارية بحيث لا يمنحها الفرصة لتأسيس وتطوير ثقافات خاصة بمنظمتها بالإضافة الى الاهتمامات الخاصة لكل قيادة
- ✓ طول الوقت اللازم لتطبيق و تفعيل أسلوب إدارة الجودة الشاملة
- ✓ عدم وجود ثقافات تنظيمية واضحة تستطيع مواجهة كل ما هو جديد على الساحة
- ✓ ضعف مستوى التحفيز والذي يؤدي الى الانتماء الوظيفي⁽³⁾
- ✓ ضعف الاهتمام بوجهة نظر العميل
- ✓ ضعف نظام الاتصالات في المنشأة
- ✓ عدم إستخدام الأساليب الحديثة في الرقابة
- ✓ نقص الثقة بين العاملين و الإدارة العليا
- ✓ عدم وجود خطط طويلة الأجل من أجل التطبيق الجيد للجودة
- ✓ عدم الإستعداد الكافي للعاملين نحو تطبيق مفاهيم الجودة
- ✓ عدم التخطيط الجيد لعملية الرقابة والتي يجب أن تتضمن (تخطيط المراجعة الداخلية للجودة ، الفحص و الإختبار ، التدريب والتعليم ، الإجراءات التصحيحية)⁽⁴⁾

⁽¹⁾ إلهام شيلي ، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، ص 27

⁽²⁾ العيهار فلة وآخرون ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 31

⁽³⁾ مزغيش عبد الحليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 77-78

⁽⁴⁾ حمد سمير أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 70 - 71

7) الإيزو وإدارة الجودة الشاملة:

أولا: تعريف الإيزو:

الإيزو هي الكتابة العربية للحروف اللاتينية «ISO» وهي الاختصار لإسم الهيئة الدولية للمواصفات International Organization for Standardization وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية فالإيزو هو عبارة عن نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير والمقاييس المتعلقة بنشاطات المؤسسة والتي يتم وضعها من قبل المؤسسة والمنظمة الدولية للمقاييس (المعايير) ، لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها .⁽¹⁾

ثانيا :أهمية المواصفات القياسية ISO:

نظرا لتزايد أهمية الحصول على شهادة الإيزو ، التي تغطي مجال الإنتاج و التصميم ، و إشتراطها كمطلب للإستيراد في الكثير من الدول ، فالمؤسسات والشركات التي لم تحصل على هذه الشهادة تكون قد وضعت الحجة على نفسها في عدم التعامل معها ، وتظهر أهميتها من خلال المميزات التي تمنحها للمستفيد كما هو مبين في الجدول الموالي:

⁽¹⁾ إسلام طالب أحمد صالح ، دور تطبيق مواصفة الايزو 9000 في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخامس ، 2013 ، ص 195

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

الجدول رقم (1-1) : أهمية الإيزو للمؤسسة والعمال والعملاء

بالنسبة للمؤسسة	بالنسبة للعميل	بالنسبة للعمال
* جودة المنتجات والتقليل من الفضلات. * زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين صورتها لدى المستهلك وإظهارها بمظهر من يضع الجودة في قمة اهتماماتها. * إمكانية دخول منتجات المؤسسة إلى الأسواق الأجنبية التي تشترط الحصول على شهادة ISO9000. * زيادة أرباح المؤسسة نتيجة تقليل نسبة التكاليف والمعيب من الإنتاج وزيادة مبيعاتها. * رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل والأحسن والأكفأ. * بناء علاقات قوية مع العملاء، وتوفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات العملاء، وتطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنشطة.	* الحصول على الشهادة يعني للعميل الثقة بأن المؤسسة تقوم بتزويده بمنتجات تستجيب للخصائص المطلوبة. * تعطي للعميل معلومات شاملة عن المؤسسة وعن جودة المنتج والخدمة التي تقوم بتقديمها كما هي سهلة الفهم. * العميل دائما يبحث عن المؤسسة الحاصلة على الشهادة لأنها تعطي المصداقية والشفافية عكس المؤسسة غير الحاصلة على هذه الشهادة.	* إعطاء العاملين شعورا بالثقة والفخر بالنفس، بسبب وجود شهادة تؤكد أن في المؤسسة نظاما للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية، وهذا يعني رفع الروح المعنوية للعاملين. * تقديم رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام الجودة ويتحفزون أكثر لتحقيقها موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات العميل.

المصدر: علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، دار غريب ، الأردن ، 1995، ص 18

ثالثا : علاقة نظام الإيزو بإدارة الجودة الشاملة:

لقد حدث خلط كبير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام الإيزو 9000 ، و إعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء ، بل نسمع في بعض الأحيان من يتحدث عن الإيزو ، كأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما ، والجدول التالي يوضح سمات وخصائص المفهومين:

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

الجدول رقم(1-2) : الاختلافات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة "TQM"	معايير الإيزو 9000
* التركيز المطلق على العميل	* ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء
* تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة	* قد لا تمثل جزءا متكاملًا من الإستراتيجية
* موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة	* موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني
* تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسن والتطوير المستمر	* التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل
* تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية	* يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل
* يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد	* يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة
* تحتاج إلى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل	* قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية
* التأكيد على مشاركة وحماس العاملين	* مشاركة العاملين ليس ضروريا

المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، مصر، 1996، ص 44

➤ المطلب الثاني : الإطار النظري لمراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير مجال مهم وذلك لأنها تمثل العمود الفقري للمنظمة من خلال التحكم في تسييرها ومساعدتها على النمو والاستقرار، والعمل على كشف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها ومحاولة عدم تكرارها مستقبلا ، وذلك باستعمال مجموعة من الأساليب والتقنيات الإدارية التي تساهم في تعزيز الجودة الشاملة .

1) نشأة مراقبة التسيير :

★ أولا : ظهور الحاسبة وتطورها

تعود هذه المرحلة إلى الاستعمال المكثف واليومي للمحاسبة العامة وذلك لأغراض تسييرية ومنه تم توظيف المحاسبة بطريقة تسمح للمسيرين بالإطلاع على مردودية النشاطات والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة وبهذا ظهر الاستعمال الأول للنسب والمؤشرات الخاصة بالأداء الاقتصادي وذلك في بداية القرن العشرين.⁽¹⁾

★ ثانيا: ظهور و إنتشار مراقبة التسيير :

نتيجة التطور الحاصل في العالم التقني والاقتصادي ، الذي صاحب تحاليل تايلور 1905 حول مراقبة الانتاجية ، وأبحاث "Gantt" (1915) المتعلقة بالأعباء الهيكلية ، وخيارات مؤسسة (General Motors) في 1923 وبالتالي مراقبة التسيير في هذه الفترة تخص النشاط الإنتاجي الذي لم يكن إلى ذلك الوقت يسمى كذلك .

إن المبادئ والطرق الأولية لمراقبة التسيير ظهرت بين 1850 و 1910 في الولايات المتحدة وأوربا في حين أن التطبيق بدأ شيئا فشيئا مع حاجة المؤسسات له .

ومع التطور في المنتجات و الخدمات في ضل تنامي تقنيات التنبؤ والتحليل فقد أصبح المسكرون يبحثون من خلال مراقبة التسيير ، المساعدة في إتخاذ القرارات وقاعدة لمراقبة الافراد على مستوى الهيكل التنظيمي .⁽²⁾

ثالثا:مراقبة التسيير لفترة ما بعد سنة 1970 :

إبتداء من سبعينات القرن الماضي ظهرت العديد من المفاهيم الجديدة كإدارة القيمة وإدارة التغيير وإدارة الكفاءات .

كل هذه التطورات الحاصلة في مجال التقنية والمعلومات كان لها الأثر البالغ على مراقبة التسيير التي اصبح لزاما عليها تطوير أدواتها وتقنياتها لمواكبة هذه التحديات الجديدة حيث عرفت هذه الفترة إنتشار العديد من

⁽¹⁾ كوال أمينة ، الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة ، دراسة حالة مصنع بيوتيك بجسر قسنطينة ، رسالة ماجستير في إدارة اعمال ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 4

⁽²⁾ مرابطي نوال ، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 4

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

الأدوات الرقابية الفعالة , ومن أمثلتها : حساب التكلفة على أساس الأنشطة ، و مراقبة الجودة الشاملة ، ظهور لوحات القيادة المتوازنة ⁽¹⁾ .

وبهذا تكون مراقبة التسيير قد إنتقلت من مجرد محاسبة التكاليف إلى قياس ومتابعة الأداء والقيام بتحسين المستمر للأداء لأجل الوصول به إلى تحقيق أهداف المنظمة .

2) مفهوم مراقبة التسيير خصائصها وأهدافها:

أولا : مفهوم مراقبة التسيير:

تعددت تعاريف مراقبة التسيير نظرا لتعدد واختلاف المتخصصين والتي نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول : مراقبة التسيير هي «الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم» ⁽²⁾

التعريف الثاني : يعرف Teller مراقبة التسيير بأنها مسار للمساعدة على اتخاذ القرار يسمح بالتدخل قبل ، خلال ، وبعد الأداء وهي أيضا نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة تسمح بتحقيق المركزية ، تلخص وتفسر مجموع المعطيات المرتبطة بكل نشاط من نشاطات المؤسسة ⁽³⁾

التعريف الثالث : مراقبة التسيير كأداة للإحصاء «هي مجموعة من التقنيات التي تسمح بضمان الاستعمال الأكبر لأدوات التسيير ,بالإضافة إلى الحصول على نتائج مطابقة للتقديرات ⁽⁴⁾

التعريف الرابع : عرفها أحد الباحثين بأنها «إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة حيث تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة وإلى جعل الاعمال التي يقوم بها مختلف الاعوان داخل المنظمة متناسقة حتى

⁽¹⁾ بونقيب محمد , دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة محمد بوضياف ، 2006، ص

⁽²⁾ Michel Gervais ، 6em édition ، **le control de gestion** économie fronce paris 2000 ،p13

⁽³⁾ Robort Teller، **le control de gestion pour un pilotage intégrant stratégie et finance** ، 1999 pari Managment société، p8،

⁽⁴⁾ Isabelle et de kerviler ،**lecontrol de gestion 3éme ed** ، 2000 ، paris ،économais ،p9

تساهم بذلك في تحقيق الأهداف⁽¹⁾

التعريف الخامس : مراقبة التسيير هو عملية تعني بتقويم إنجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفا وباتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتيجة التقويم و هو شديدة الارتباط بالتخطيط و تهيئ التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير على ضوء النتائج المحققة⁽²⁾

نستنتج من التعاريف السابقة يمكن وضع التعريف التالي : مراقبة التسيير هي مسار للتحكم والتعديل في التسيير ومراقبة مدى نجاعة الأداء باستخدام مجموعة من التقنيات التي تسمح بالحصول على نتائج مطابقة للتقديرات كما تهدف إلى تجنيد الطاقات نحو الاستخدام الأمثل للموارد بغرض الوصول لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الاستراتيجية المحددة وتحقيق إنسجام بين النتائج ، الأهداف ، والوسائل.

ثانيا : خصائص وأهمية مراقبة التسيير :

1) خصائص مراقبة التسيير :

نستخلص من التعاريف السابقة خصائص مراقبة التسيير وهي كما يلي :

- مرونة نظام مراقبة التسيير وتكيفه مع التغيرات الحادثة في محيط المؤسسة
- القدرة على تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسة
- مسار للتحكم في التسيير من خلال استعمال تقنيات مراقبة الأداء
- يعمل على تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الانحرافات والكشف عنها قبل وقوعها
- مراقبة التسيير وسيلة تعمل على الفحص والجزاء على العمل وهو أيضا وسيلة للتحفيز وتشجيع العاملين نحو الاستخدام الأمثل للموارد
- نظام شامل للمعلومات تلخص وتفسر المعلومات المرتبطة بكل نشاط في المؤسسة

2) أهمية مراقبة التسيير : تستمد مراقبة التسيير أهميتها من العوامل التالية :⁽³⁾

أ -تغيير الظروف : تواجه كل المنظمات تغيرا في الظروف البيئية ، وبشكل متزايد. وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها تغيرات كثيرة في المنظمة وفي البيئة معا ، مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط ،

⁽¹⁾ سعاد عقون ، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، ص 73

⁽²⁾ محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير (أساسيات و وظائف ، تقنيات) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 128

⁽³⁾ د. خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ،

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

ونظام مراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير و الإستعداد للإستجابة له، وكلما طال الأفق الزمني للتخطيط كلما إزدادت أهمية مراقبة التسيير

ب تراكم الأخطاء : لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة إلى إيذاء المنظمة بشكل كبير ، غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء ، ويتعاظم أثرها ، إذا ما بقيت بدون معالجة ، فعدم الإستفادة من تخفيض ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يشكل خطأ جسيما ، ولكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية مهمة قد تؤثر في أرباحها

ج التعقيد المنظمي : عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع ، وتشتري عددا محدودا من المواد الأولية ، وتعمل ضمن هيكل بسيط ، وتواجه سوقا رائجة ، فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر بالنسبة للمسير ، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق ، وتعقيد هيكلها ، يجعله تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة.

ويمكن إيجاز أهمية الرقابة كما ذكرها العديد من الكتاب في النقاط التالية :⁽¹⁾

- 1) الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض إنسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها
- 2) إكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل الوقوع لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها
- 3) التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح. وبخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها
- 4) التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها
- 5) تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم
- 6) المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها وذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقاً للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات
- 7) التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد وفقاً للسياسات المقررة
- 8) التثبت من أن القوانين مطبقة تماماً دون إخلال وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع
- 9) الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في المعدات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، الطبعة الثانية، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن، 1994، ص 16

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

10) الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبخاصة ما يختص منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافه

ثالثا : أهداف مراقبة التسيير : تتمثل أهداف مراقبة التسيير فيما يلي :⁽¹⁾

- ❖ توفير المعلومات الضرورية للإدارة العليا و لمراكز المسؤولية
- ❖ صياغة النظام المحاسبي والتحكم في المعلومات إعداد لوحات القيادة
- ❖ محاولة التقليل من نسب عدم التأكد
- ❖ تكوين مقياس للتائج والمؤشرات حول فعالية التسيير من خلال التطرق الى مختلف مراكز المسؤولية
- ❖ قيادة المسؤولين إلى التعاون من أجل إيجاد هيكل مكيف ومحدد بين قواعد العمل والمسؤولية
- ❖ العمل على التنسيق في إطار الصلاحيات المخولة لمراقبة التسيير
- ❖ تطبيق السياسة العامة للمؤسسة من خلال تحديد الأهداف بوضوح

رابعا: أنواع الرقابة: يمكن تقسيمها وفق الآتي:⁽²⁾

1) الرقابة من حيث الزمن: تنقسم إلى:

- أ) الرقابة قبل التنفيذ: وتسمى أحيانا الرقابة القبلية إشارة إلى أنها تحدث قبل البدء بتنفيذ الاعمال ، وتحاول أساسا أن تتجنب الإنحراف و الأخطاء قبل وقوعها .
- ب) الرقابة أثناء التنفيذ : ويقصد بها المراقبة أثناء العمل لغرض إكتشاف الأخطاء لحظة وقوعها والعمل على تصحيحها .
- ج) الرقابة بعد التنفيذ: هذا النوع يركز على رقابة المخرجات و التركيز على النتائج والأهداف وحل المشكلات الواقعة والعمل على تصحيحها و محاولة عدم تكرارها مستقبلا.

2) الرقابة من حيث المصدر : وتنقسم إلى نوعين

⁽¹⁾ مرابطي نوال ، مرجع سبق ذكره ، ص 70

⁽²⁾ أشرف عبد العزيز محمد سلامة ، تقييم نظم الرقابة وتقييم الأداء في الجامعة الاسلامية في قطاع غزة ، بحث تكميلي ، إدارة أعمال

جامعة السويس ، مصر ، 2012 ، ص 33

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

أ) الرقابة الداخلية : هي التي تقوم بها المنظمة على أوجه النشاط التي تؤديه وتسمى أحيانا بالرقابة الذاتية نظرا بأن المنظمة تقوم بالرقابة على نفسها مثل : التدقيق الداخلي.

ب) الرقابة الخارجية : تتولد لهذه الرقابة أجهزة لا تنتمي إلى هذه المنظمة وإنما أجهزة متخصصة خارجية تتولى الرقابة على أعمال المنظمة ، والتأكد من أنها تسير وفقا للأهداف والخطط الموضوعة مثل رقابة المدقق الخارجي.

3) الرقابة حسب المستوى : تنقسم إلى :

أ) الرقابة الاستراتيجية :وهي تركز على كيفية مراقبة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة ، ويتحدد دور هذه الرقابة في مساعدتها على إنجاز الأهداف على المستوى الكلي ، مستوى الأعمال ، و المستوى الوظيفي.

ب) الرقابة الهيكلية :تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفه ومهامه و الوصول إلى غاياته

ج) الرقابة المالية : تهتم برقابة على الموارد المالية

د) الرقابة على العمليات : وهي الرقابة التي تركز حول مراحل أداء العمل في المنظمة من حيث تحويل المدخلات من موارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات.

3) الرقابة حسب التخصص : تتعلق الرقابة بالنشاط الذي يتم مراقبته

3) وظائف ومسار مراقبة التسيير :

أولا : وظائف مراقبة التسيير : توجد ثلاث مهام لمراقبة التسيير هي كما يلي:⁽¹⁾

1. مراقبة الأداء الوظيفي: تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها حيث يمكن للقائم

بهذه الوظيفة على الاضغاء للمشاكل التي يعاني منها الافراد كما يسعى الى جمع المعلومات ذات الصيغة

الموضوعية تساعد في اتخاذ القرار و التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية , زيادة الأجر ,

... الخ مما يؤدي الى زيادة الثقة في المؤسسة . والتي تحقق عن طريق جملة من الخصائص :

المشاركة في تحديد الأهداف : تعتبر المشارك في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من

أجل تحقيقها مع ضرورة تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة .

(1) زابي مريم وآخرون ، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات ، دراسة حالة مؤسسة الضرائب ، رسالة ماستر في إدارة أعمال ، المركز الجامعي أكلي

أولجاج ، 2011 ، ص 15

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

عدالة التوزيع : تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي الى زيادة الثقة بين الإدارة والعمال ، وذلك من خلال توزيع الأجر كل حسب طبيعة عمله ، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة .

عدالة التعاملات : إن عدالة التعاملات تكون بالإتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشكلاتهم على الأداة من أجل إتخاذ القرارات المنصفة .

2. مراقبة الجودة : إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها ، حيث يتطلب منها إنتاج سلع تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي لها والمواد المستعملة لإنتاجها .

3. إدارة الوقت : إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة فكلما إستطاعت المنظمة إستغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة

ثالثا : مسار مراقبة التسيير: تمر عملية مراقبة التسيير بأربعة مراحل أساسية هي:

التخطيط : إن أول خطوة في مسار مراقبة التسيير هو تحديد الأهداف وفقا لإستراتيجيات المؤسسة وكذا تغيرات المحيط الخارجي والمعلومات الجديدة , فهذه الأهداف تحدد على أساس توقعات بعيدة المدى وواضحة

التنفيذ: الشروع بتحقيق الخطط على أرض الواقع

المتابعة و التحليل : تتم المتابعة أثناء عملية التنفيذ , وهذا ما يسمح بالتحكم بالتنفيذ⁽¹⁾

الإجراءات التصحيحية : تؤدي المرحلة السابقة إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء التي يتم اختيار أحسنها⁽²⁾

نلاحظ أن مراقبة التسيير تبدأ بتحديد الأهداف إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم وهذا ما يلزم وضع معايير لتقييم الأداء ومقارنتها مع ما هو مخطط له فإذا كان هناك تطابق مع المعايير يتم الوصول لتحقيق الأهداف وعدم التطابق يعني وجود إنحراف وجب على المراقب وضع الإجراءات التصحيحية.

4) موقع مراقبة التسيير في المؤسسة:

يملك مراقب التسيير موقع مهم ومكانة ضروري داخل المؤسسة داخل المؤسسة وذلك لقيامه بمختلف الوظائف المتمثلة خاصة في التخطيط والرقابة ومتابعة تحقيق الأهداف بحيث يعلم كافة المسؤولين بالإنحرافات الحاصلة عن تحقيق الهدف حتى يتسنى لهم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة. إذن فما هو موقعها في المؤسسة؟

⁽¹⁾ ناصر دادى عدون وآخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 24

⁽²⁾ سعاد عقون، مرجع سبق ذكره ، ص 74

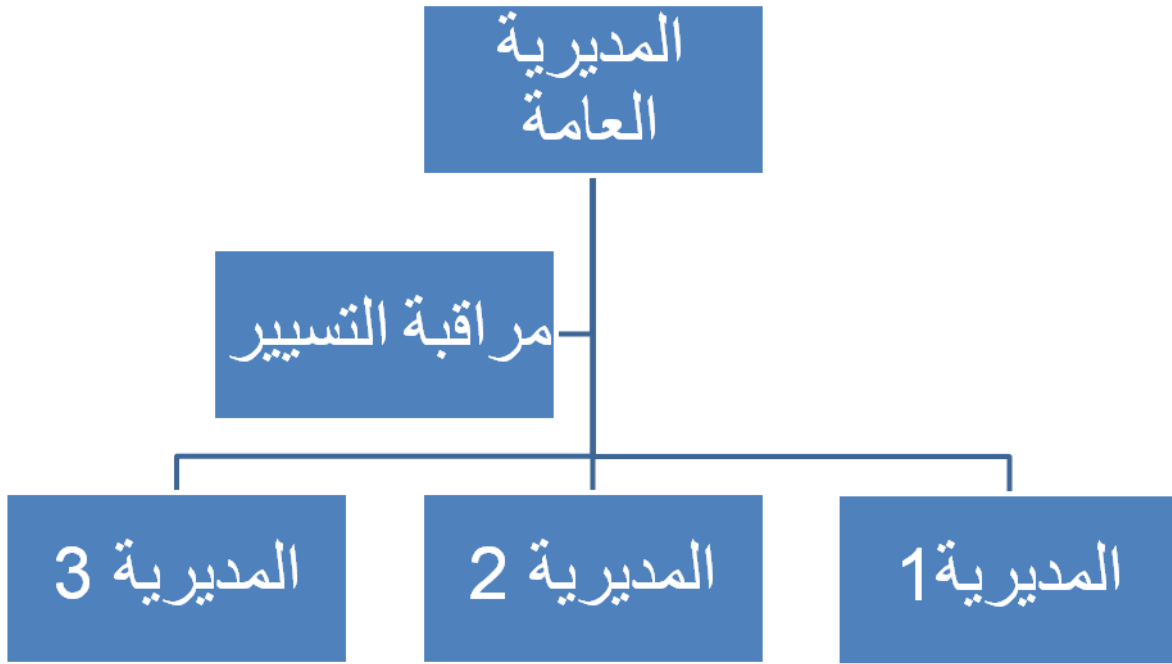
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

توجد ثلاث وضعيات مختلفة لموقع مراقبة التسيير داخل المؤسسة (1)

1- مراقبة التسيير ترتبط مباشرة مع المديرية العامة:

في هذه الحالة فإن مراقبة التسيير تمتاز باستقلالية الحكم وتحصل على المعلومات المثلى حول التوجيهات الإستراتيجية وتبتعد نسبيا على الميدان. و يتم التوضيح لموقعها عبر الشكل الموالي:

الشكل (1-2) مراقب التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة



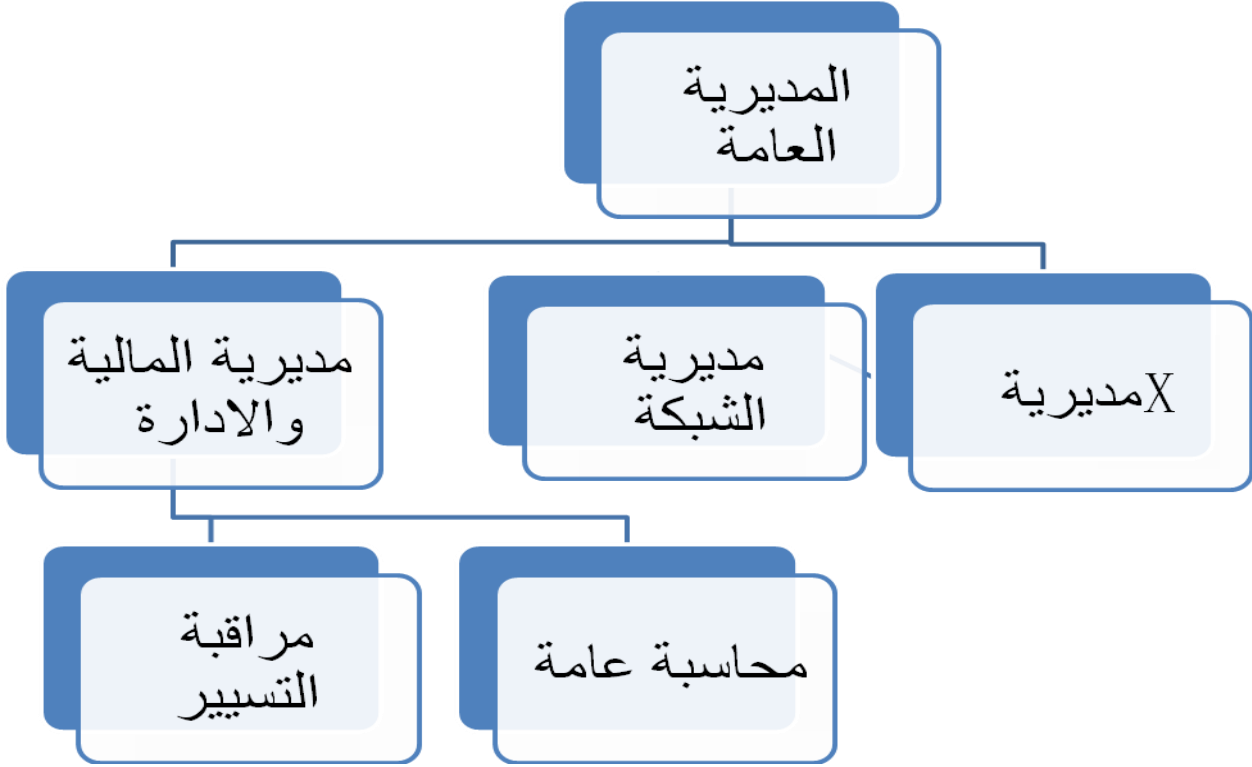
Source : Michel rouach et Gérard Naulleau, le controle de gestion bancaire et financier, p:69

2-مراقبة التسيير مرتبطة بمديرية وظيفية:

أما في هذه الحالة فنلاحظ أنها تسمح باتصال أفضل مع مديريات العمليات , كما توفر وتقرب المعلومات المالية والمحاسبة إلا ان هذا النمط يعتبر محدود الاشتراك في المناقشات حول التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وللتوضيح أكثر نستعرض الشكل التالي :

(1) زاي مريم وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 - 24

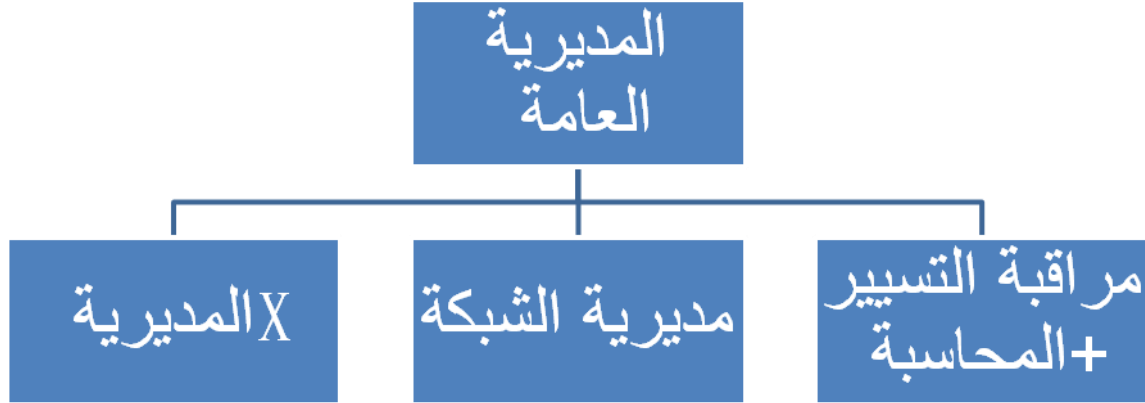
الشكل (1-3): مراقبة تسيير مرتبطة بمديرية وظيفية



Source Michel Rouach et Gérard Naulleau, IDEM ,p: 69

3) مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية المالية مباشرة عن طريق التقارير:
في هذه الحالة يكون التركيز على مصدر واحد للمعلومات وهو المحاسبة العامة وتهمش المصادر الأخرى
كالإعلام الآلي والمراجعة الداخلية والتنظيم. والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل(1-4) :مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية المالية مباشرة عن طريق التقارير



Source: Michel Rouach et Gérard Naulleau , op-cit , p: 70

5) صلاحيات مراقبة التسيير:

يمكن تقسيم صلاحيات مراقب التسيير الى ما يلي: ⁽¹⁾

1) صلاحيات كلاسيكية:

- * يشارك في وضع السياسة العامة للمؤسسة والمعبر عنها في مخطط طويل وقصير المدى
- * يترجم بمساعدة المسؤولين الأهداف العامة إلى أهداف خاصة , كما يساهم في وضع مخطط النشاط و برنامج العمل للمؤسسة كما يساعد مختلف المسؤولين في موازنتهم
- * ينسق مجموع البرامج والموازنات ويضمن انسجام النظام

2) صلاحيات جديدة : إن الصلاحيات الجديدة لمراقب التسيير تجعل منه ما يلي:

- مرافق للمتغيرات: تركز مرافقة التغيرات بصورة أساسية على مفهوم التكوين وللتكوين معنى واسع لذلك ينبغي تكييفه حسب متطلبات المرحلة التي تجتازها المؤسسة. تركز مرافقة التغيرات على النشاطات التالية : الصيانة , و التكوين ,الإتصال والتنظيم ,الإرشاد. وبالتالي فإن القيام بدور مرافق للمتغيرات يعني إنجاز مخطط النشاط الذي يركز على مؤثرات مختلفة.

⁽¹⁾صفاء لشهب ,نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار , رسالة ماجستير , في إدارة اعمال , جامعة الجزائر, 2005 , ص 71 , 74

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

- رجل حوار التسيير : إن مهمة مراقب التسيير تتركز حول ثلاث نقاط هي : التنبؤ , القياس , اتخاذ التدابير اللازمة , ويهدف حوار التسيير إلى التأكد باستمرار أن لكل مسؤول نظرة واضحة حول :

* ماذا / كم , وبعبارة أخرى ما هي مهمته ومستوى التحسين المطلوب تحقيقه

* لماذا معرفة أسباب ومبررات التحسن المطلوب تحقيقه

* كيف , أي ما هي الإجراءات المحتملة والتي يمكن تطبيقها بالصورة التي تسمح له بتحقيق الأهداف

- تصميم نظام معلومات لمراقبة التسيير : يقوم مراقب التسيير بتصوير وضع نظام المراقبة فهو الذي ينشأ أدوات تحليل التكاليف ومراقبة الموازنات ... ويجعلها تنسجم مع هيكل المؤسسة.

6) الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في ظل إدارة الجودة الشاملة:

ظهر عصر جديد للرقابة يتجه إلى تحليل الخطر وتحليل العمليات لتحقيق أهداف المنشأة , وهذا يرتبط بمداخل حديثة للرقابة , مثل التقييم المقارن والتقييم القياسي المتوازن , والتقييم الذاتي وهذه المداخل توجه نحو التأكيد على جودة العمليات والتقرير عن الرقابة وتقييم الخطر , لتحقيق التحسين المستمر للعمليات والأنشطة والوصول إلى رضا العميل . وفيما يلي عرض لأهم أساليب الرقابة الحديثة :

✚ أولاً : أسلوب المقارنة المرجعية:

عرفت المقارنة المرجعية بأنها (عملية مستمرة لقياس وحدة المنتج أو الخدمة أو الأنشطة عند أفضل مستوى من مستويات الأداء ، سواء كانت تلك المستويات موجودة داخل أو خارج المنظمة من أجل الإسترشاد بها). (1)

نستنتج من التعريف السابق الهدف من المقارنة المرجعية ما يلي:

* اختيار أفضل وسيلة للرقابة على نظام الجودة الشاملة

* تحديد أفضل مستوى للأداء ومقارنته مع المنظمات الأخرى

* مراقبة كل ما هو جديد في المنظمات الأخرى و الإسترشاد به لتحسين أداء المنظمة

✚ ثانياً : أسلوب القياس المتوازن:

عرف بأنه « مجموعة من مقاييس الأداء التي توفر نظرة شاملة عن المنظمة من خلال التعرف على أهداف المساهمين ورضا الزبون ، فهي أسلوب يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية من اجل إعطاء

(1) مكرم عبد المسيح باسيلي، المحاسبة الإدارية مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء ، الطبعة الثالثة ، 2001 ، ص 36

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

المدرء التقييم الشامل لأداء المنظمة وتربطها بإستراتيجية المنظمة عن طريق أربعة مناظير أساسية هي " المالية ، الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم و النمو » .⁽¹⁾

ومما سبق يمكن إستنتاج أهداف القياس المتوازن التالية :

*تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والمخططة في تطبيق إستراتيجيات الجودة

*التقييم الشامل لأداء المنظمة عن طريق مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية

*تصميم إطار عمل الرقابة عن طريق أربعة مناظير أساسية هي " المالية ، الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو"

* توفير المعلومات الضرورية للمنشأة من خلال التعرف على أهداف المساهمين ورضا الزبون

ثالثا : أسلوب التقييم الذاتي :

عرف معهد المراجعين الداخليين التقييم الذاتي للرقابة بأنها:⁽²⁾

«عملية يتم من خلالها إختيار وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية والهدف منها توفير التأكيد المعقول بأن جميع أهداف المؤسسة قد تم مقابلتها » .

ومما سبق يمكن إستنتاج أهداف التقييم الذاتي كما يلي:

* تقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلي

* التأكد من أن جميع الأهداف قد تم الحصول عليها

* تحديد وتقييم مدى فاعلية الأنشطة والعمليات في تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة

رابعا : لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير

⁽¹⁾ عماد محمد كندوري ، دور إدارة الكلفة في تحسين قيمة المنتج باستخدام أسلوب هندسة القيمة ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، العراق ، 2006 ص 46

⁽²⁾ Use of Control Self Assessment In Audits , The CPA ,Gilbert W ,Engle . Terry J. Joseph Journal Auditor , Aug ,2001, pp . 46-49

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

لإتخاذ القرار المناسب وعادة ما تقارن لوحة قيادة التسيير بلوحة قيادة السيارة هذه الأخيرة تعطينا من خلال نظرة خاصة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل الإدارة وتقودنا نحو الإتجاه الصحيح⁽¹⁾

ومما سبق يمكن أن نستنتج أهداف لوحة القيادة كتالي كما يلي:

* عرض بشكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة

* تجميع المعلومات المهمة التي تساعد في إتخاذ القرار

* التقييم والرقابة على الأداء و القيام بالتوجيهات الضرورية بغرض تحقيق الأهداف و التحسين المستمر

للمؤسسة

7 صعوبات مراقبة التسيير :

هناك بعض العوامل التي تحد من فاعلية نظام مراقبة التسيير نذكر من بينها ما يلي:

✚ تعدد مهارات مراقب التسيير والمتعلقة بكثرة الإختصاصات و الكفاءات المطلوبة فيه والتي يتوجب عليه

أن يتحكم فيها كتقنيات التخطيط , الخبرة المرتبطة بالتسيير المالي... إلخ⁽²⁾

✚ فشل الإدارة والموظفين أحيانا في إتخاذ القرارات الحكمية أو أداء المهارات الروتينية نسبة لعدم إكمال

المعلومات ، أو ضيق الزمن

✚ إختيار نظم الرقابة نتيجة الفهم الخاطئ من الموظفين للتعليمات أو إرتكاب أخطاء بسبب الإهمال أو عدم

التركيز ، الإعياء... إلخ

✚ قيام موظف أو موظفين بإبطال عملية الرقابة بالتواطؤ مع أطراف أخرى

✚ تخطي الإدارة للإجراءات الرقابية من أجل تحقيق أهداف غير قانونية أو لتحقيق مصلحة ذاتية أو لتحريف

المعلومات

✚ إحتمال تقادم السياسات و الإجراءات : وذلك بسبب تغير الأحوال أو تدهور تطبيق الإجراءات مع

مرور الزمن⁽³⁾

(1) عريوة محاد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، رسالة ماجستير في

إدارة اعمال ، جامعة فرحات عباس ، 2011 ، ص15

(2) Rebert Teller , le control de gestion , pour un pilotage intégrant stratégie et finance , paris Management société,1999,p 26

(3) زابي مريم وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 76

وبالتالي التعقيدات المتزايدة للمؤسسات ونشاطها والمرتبطة بعدم إستقرار الظروف والمحيط تجعل من عملية صياغة مسار للمراقبة أمرا يصعب تحقيقه. (1)

المطلب الثالث : علاقة مراقبة التسيير بإدارة الجودة الشاملة:

إرتبطت الجودة ومنذ ظهورها بالمراقبة وذلك في وظيفتي الفحص و الإختبار والمراقبة على الجودة وقد أشار البعض إلى أن هناك علاقة وتأثير مباشر ومتبادلان بين متطلبات الجودة الشاملة وعناصر ومكونات الرقابة الداخلية المحددة في تقرير لجنة COSO وأنها من أهم المتطلبات الضرورية لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية. و إتفق معهد الرقابة والمحاسبة بكندا على أن متطلبات الجودة الشاملة متداخلة ضمن إطار عمل الرقابة الداخلية وأنه يجب التزواج بينهم ليقوم كل منهما بتحسين الآخر. و أكد البعض الآخر على أن التطوير الشامل لثقافة الجودة يقوم على محورين ، الأول يتعلق بالإطار الفكري للجودة ، ويتضمن المفاهيم الأساسية للجودة والتحسين المستمر ، والثاني يتعلق بتطوير الإطار التطبيقي والتنفيذي للجودة ، ويأتي في مقدمة عناصر الإطار التطبيقي خلق نظام واضح للمراقبة يساعد على توفير المعلومات الضرورية لأداء العمليات والتعرف على الإنحرافات في الوقت المناسب والعمل على تجنبها في المستقبل. ويمكن القول بصورة أخرى أنه في ضوء نظام الرقابة تحقق أعلى مستويات تطبيق الجودة الشاملة.

إن إستخدام مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المراجعة الداخلية يؤدي إلى زيادة الاهتمام نحو وضوح و إكمال أوراق العمل ، وتطوير وتحسين أداء الجودة ، حيث أن أسلوب العمليات (processes) يساعد على تزويد المراجعين الداخليين بتوقعات ومطالب الأداء الأساسية اللازمة للإدارة العليا ، وهذا لا يعني أن يتخلى المراجعون الداخليون كليا عن أساليب المراجعة القديمة التي تركز على النتائج ، فالأساليب الحديثة لا تأتي بالحلول الناجحة لجميع المشاكل التي تواجه إدارة المراجعة الداخلية ، غير أن مدخل لإدارة الجودة الشاملة يوفر فرصة الجمع بين الأساليب القديمة المعتمدة على النتائج والأساليب الحديثة المعتمدة على العمليات ، الأمر الذي يؤدي إلى تدعيم موضوعية المراجعة الداخلية وتوفير مرونة في المعايير والتي يمكن أن تتغير مع تغير إحتياجات المستفيدين. وأوضحت دراسة قام بها (هركس و آدمز ، 1995) على عينة من الشركات الصناعية لاختيار العلاقة بين مهنة المراجعة الداخلية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000 وتبين أنه يجب على مهنة المراجعة الداخلية الاستجابة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وتوسيع نطاق عملها ليشمل أنظمة فحص الجودة نفسها ،

(1) قويدري عبد الله ، مراقبة التسيير ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير في إدارة اعمال ، جامعة الشلف ، الجزائر

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

الأمر الذي يفرض معه ضرورة الإهتمام بمهارات المراجعين الداخليين و احتياجهم من التدريب والتعليم المهني المتطور ، سعياً للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾

كما ذكر آخرون أنه في نفس الوقت الذي يتم فيه إعداد نظام الجودة الشاملة سواء لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة أو إعادة الهندسة فإنه يجب تصميم وظيفة الراجعة الداخلية ووظيفة تأكيد الجودة التي تنفذ من خلال نظام الرقابة الداخلية بالإضافة إلى تشجيع مشاركة العاملين بدرجة مناسبة في فرق العمل والتقييم الذاتي لتحقيق التطبيق الناجح لنظام الجودة الشاملة⁽²⁾

نستنتج مما سبق ما يلي :

* أن مراقبة التسيير علاقة ومنذ القدم بإدارة الجودة الشاملة وذلك في وظيفتي الفحص و الإختبار ، والرقابة على الجودة

* تشترك كل من مراقبة التسيير وإدارة الجودة الشاملة في وظيفة المراقبة على الجودة وهذا ما يبين العلاقة والتأثير المتبادل بينهما

* أن الجودة الشاملة تعتبر من أهم متطلبات مراقبة التسيير

* أن متطلبات الجودة الشاملة تدخل ضمن إطار عمل مراقبة التسيير

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

لقد تناول العديد من الباحثين موضوع الجودة الشاملة في جانبها النظري والتطبيقي في كل من المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية لكن الدراسة التي تربط بين مراقبة التسيير وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية قليلة جداً وهذا ما يجعل بحثنا يختلف عن غيره ، وسيتم التعرض بشكل تحليلي لجوانبه المدروسة .

(1) أحمد حجازي ، أثر تطبيق الجودة الشاملة على تطوير وظائف ومهام المراجعة الداخلية ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل

الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2007 ، ص 53 - 56

(2) سمير أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 76 - 77

➤ المطلب الأول : الدراسات المحلية:

❖ (1) دراسة ختيم محمد العيد : إدارة الجودة الشاملة و استراتيجية المؤسسة, دراسة ميدانية

لمؤسسة سونلغاز ,رسالة ماجستير في العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف ,المسيلة

2009,

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في ظل المعطيات الاقتصادية العالمية الراهنة , ومحاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية مع تقديم مقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز لتفادي النقائص وهذا يعطي الفرصة للإستفادة من هذه الإقتراحات في مؤسسات أخرى . توصلت الدراسة التطبيقية إلى إمكانية إنتهاج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ونقائص متعددة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز من بينها نقص كبير في الإتصال و إيصال المعلومة وتدفعها بشكل سلس , وترك مسؤولية ومهمة الجودة إلى المختصين في الجودة , وفرق معالجة المشاكل وفرق التحسين تطوعية بدون أي حائز وأيضا نقص العمل بروح فريق العمل المتكامل بالنسبة لفرق التحسين و الإختيار المنسق على أساس الهيكل التنظيمي وليس المهارات .

❖ (2) كوالال أمينة ، الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير دراسة حالة مصنع بيوتيك بجسر

قسنطينة ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة الجزائر ، 2008

هدفت الدراسة إلى التعريف بنظام الموازنات التقديرية و دورها في الرقابة على أداء المنظمة و إبراز الدور الفعال للموازنات و مكانتها في مراقبة التسيير ، معرفة كيفية إعداد الموازنات على مستوى وحدة بيوتيك من حيث المراحل التي تمر بها وفترة إعدادها والهيئة المسؤولة عن هذا الاعداد ، توصلت الدراسة إلى أن الموازنات خطة شاملة لنشاطات المؤسسة في شكل أرقام يتم إعدادها وفق جملة من المراحل وتستند إلى مجموعة من المقومات تجعله أداة رقابة وتقييم الأداء ، وأن موازنة المبيعات هي أساس إعداد باقي الموازنات ، وعدم وجود أي مصلحة لإعداد ومراقبة الموازنات في المؤسسة .

❖ (3) صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية

،رسالة ماجستير في إدارة الاعمال،جامعة الجزائر ، 2005

هدفت الدراسة إلى بلورة أهمية نظام مراقبة التسيير في رفع وتحسين أداء المنظمة ، و إلى توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته مع تبيان كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية إتخاذ القرار ، وتوصلت الدراسة إلى أن نظام مراقبة التسيير يحتل قلب المؤسسة وهو يسمح بتوفير المعلومات الأساسية المختلف التي تساعد المديرين على إتخاذ القرارات ، ولكنه يبقى جزء من مراقبة التسيير الكلي للمؤسسة ، أيضا توصلت إلى

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

أن عملية التصميم الناجحة لنظام مراقبة التسيير لا بد أن تتم بمشاركة المعنيين باستخدام هذا النشاط وليس من طرف مراقب التسيير لوحده .

المطلب الثاني : دراسات عربية

❖ سالم سعود الرشيدى : أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 2004 م

هدفت الدراسة إلى : توضيح أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومعرفة مدى جدوى وفاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك معرفة مدى قبول وإقتناع الوزارات السعودية بتطبيق هذا المفهوم الحديث . كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين الأنماط القيادية الإدارية العليا ، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية ، وقد كان النمط القيادي المشارك هو الأقوى علاقة مقارنة بباقي الأنماط القيادية ، في حين كان النمط التسلسلي أقلها علاقة ، وكشفت النتائج عن وجود توجه جيد للقيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في الوزارات المشمولة بالدراسة. وتبين كذلك وجود علاقة بين إتجاهات القيادات العليا في الوزارات السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية للدراسة.

❖ (2) دراسة حامد عياش ، مدى فاعلية الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أداء أنشطة وكالة الغوث الدولية في غزة ، في ضوء معايير المراجعة الدولية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة 2005

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على أنشطة وكالة الغوث (الاونرو) ومدى توافقه مع متطلبات معايير المراجعة الدولية وكذلك مدى فاعلية هذا النظام في تحقيق الأهداف المالية والإدارية للرقابة الداخلية الفعالة .

وتوصلت الدراسة إلى أن نظام الرقابة الداخلية المطبق في وكالة الغوث بقطاع غزة نظاما فعالا نسبيا في إحكام الرقابة على أداء وأنشطة الوكالة ، و أن نظام الرقابة الداخلية المطبق يعمل وفقا للمعايير الدولية للمراجعة و أن نظام الرقابة الداخلية المطبق يساهم في توفير الحماية اللازمة للأصول والممتلكات بدرجة كبيرة نسبيا ، كما أن البيانات المالية والمحاسبية تظهر بشكل صادق وعادل بدرجة يمكن الإعتماد عليها في التخطيط والمراجعة .

❖ 3) دراسة فهد بن عبد الله الغزي : مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض "دراسة تطبيقية رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2005 م

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إلمام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة ، وتحديد متطلبات ومجالات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المرور بمدينة الرياض استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع إستبيانات على عينة عشوائية ممثلة لمجتمعات الدراسة ، كشفت الدراسة عن وجود إلمام قوي لدى ضباط إدارة المرور بمدينة الرياض بمفهوم الجودة الشاملة ، كما أن إدارة المرور تشتمل على مجالات مهمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وخصوصاً في أقسام المخالفات والحاسب الآلي وغيرها كشفت كذلك عن ضرورة توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرور ومدينة الرياض ، بما في ذلك التخلص من لأساليب القديمة في العمل ، و التحسين المستمر للعمليات ، و المشاركة في إتخاذ القرار

➤ المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية

❖ 1) Elmairani, Bassam: Factors Leading to Successful application of Improvement tools for Quality Management. PhD Thesis. U.S.A.: University of Missouri. 2004.

عنوان الدراسة : العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة الشاملة ، هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل البيئية التي لها تأثير واضح على تمكين المنظمات الإنتاجية من تطبيق أدوات تحسين الجودة بفعالية بحيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة يعتمد على فهم ووعي الإدارة العليا من جهة والعاملين من جهة أخرى ، كما كشفت الدراسة أن تطوير البيئة الداخلية والعلاقات التنظيمية ونظم المشاركة و إتخاذ القرارات لها أثر حاسم على نجاح تطبيق التحسين المستمر للجودة .

❖ 2) Tipparat Laohavichien: Leadership and Quality Management: A Comparison between the United States and Thailand. PhD Thesis. U.S.A.: Clemson University, 2004.

عنوان الدراسة : القيادة والجودة الشاملة، دراسة مقارنة بين أمريكا وتايلاند، هدفت الدراسة إلى : معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية ، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والثقافة الوطنية ، كما حاولت معرفة أثر القيادة التحويلية على البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. كشفت النتائج

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

على أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما أن المنظمات التايلندية كانت توفر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من المنظمات الأمريكية ، وتبين كذلك التأثير الإيجابي لتوافر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على القيام فعلياً بتطبيقها.

➤ خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل و الذي تضمن المفاهيم العامة لكل من مراقبة التسيير وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة التي تربطهما تبين لنا أن مراقبة التسيير تحتل مكانة هامة داخل المؤسسة لأنه كلما كان لدينا نظام رقابي فعال كلما تم التوصل إلى جودة شاملة للمنظمة .ومن أجل تحقيق أهداف هذه الأخيرة فإنها تستعمل مجموعة من الأساليب المرنة التي تستطيع التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة باستمرار وتضمن للمؤسسة البقاء والنجاح في أعمالها ، ومن بين الأساليب الحديثة التي تستعملها مراقبة التسيير وتسعى إلى تعزيزها نجد أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يهدف الى تجنيد كافة الطاقات نحو الإستعمال العقلاني والهادف للموارد المتاحة و العمل الجماعي بروح الفريق لتحقيق الرضا الوظيفي والولاء داخل المنظمة .

ومن خلال العلاقة التي تربط بين مراقبة التسيير وإدارة الجودة الشاملة فقد تبين أن إدارة الجودة الشاملة هي متداخلة ضمينا ضمن متطلبات مراقبة التسيير وذلك من خلال وظيفة الرقابة على الجودة والفحص و الإختبار كما تبين أنه في ضوء مراقبة التسيير تتحقق أعلى مستويات الجودة الشاملة والتحسين المستمر والشامل للمؤسسة من أجل تحقيق الأداء المتميز والمرغوب والوصول إلى أعلى درجة من النمو و الإستقرار في ضل البيئة المتغيرة والغير مستقرة .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مراقبة التسيير وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة ، سيتم في هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي للدراسة ، وذلك من خلال وصف منهج الدراسة و مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، ويتضمن أيضا الإجراءات التي قمنا بها في تقنين الدراسة وتطبيقها والمعالجات الإحصائية التي إعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج والتوصيات التي خرجنا بها من هذه الدراسة.

وقد تم تقسيم البحث إلى مبحثين كتالي :

المبحث الأول : طرق وأدوات الدراسة

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة

المطلب الأول : طرق الدراسة

1) منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، نهدف من خلال هذه الدراسة إلى بحث دور مراقبة التسيير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة تصنيع الانابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية كحالة للمؤسسات الاقتصادية ، حيث إشتغل البحث في الجانب الميداني من الدراسة على الإستبيان ، وقد تم توزيع إستبيانات تتعلق بخصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج الإختبارات SPSS النسخة رقم 22 والاستعانة ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة الإحصائية ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة .

ثانيا: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة على الأقسام المختلفة لإدارة مؤسسة ALFAPIP والتي تمت بصلة إلى موضوع البحث وتزيد من مصداقيته ، وهي ممثلة في قسم ضمان الجودة ، قسم مراقبة التسيير ، قسم مراقبة النوعية ، قسم المراجعة ، قسم المحاسبة ، قسم المراجعة ، قسم الإنتاج ، قسم المشتريات ، وتم توزيع 40 إستبيان على أفراد مجتمع الدراسة حيث تم إسترجاع 33 إستبيان منها و 7 ضائعة .

ثالثا : متغيرات الدراسة

لقد إعتدنا على متغيرين للدراسة وهما المتغير المسقل والمتغير التابع ، وسيتم التوضيح أكثر في الجدول رقم 3

جدول رقم(1-2) : يوضح متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
مراقبة التسيير	المتغير المستقل
إدارة الجودة الشاملة	المتغير التابع

المصدر : من إعداد الطالبة

(2) لمحة عامة حول مؤسسة ALFAPIPE⁽¹⁾

تعتبر المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب من أهم المؤسسات الاقتصادية الصناعية بالجنوب الجزائري لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها ، ولكن مع انفتاح السوق ودخول الشركات الأجنبية المحيط الإقتصادي الجزائري أصبحت حصتها السوقية تتضاءل نسبيا مع انعكاس على رقم أعمالها بالتضاؤل ، وقد سعت المؤسسة لتحسين وضعيتها من خلال حصولها على شهادة الجودة للمواصفات العالمية ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصصنا لهذا المبحث اربعة مطالب أساسية :

● لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة

تعود نشأة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب SNS بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وبدأت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوندتين SOTUBAL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة تعاون تقني لثلاثة سنوات 1968-1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في تسيير التقني كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي إطار إعادة هيكلة الشركة تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد والصلب إلى عدة شركات شركة الأنابيب وهي الشركة الوطنية لأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة المختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة إلى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية (PIOUOT) ومختلف تجهيزات الري وبعد صدور قانون 88-01 في إطار الإصلاحات الاقتصادية تم إعادة هيكلة الشركة إلى المؤسسات العمومي الصناعية الاقتصادية للأنابيب كالتالي:

- وحدة أنابيب غاز تبسة TGT.
- وحدة الصفائح المتموجة الكارها للماء بوهران TON.
- وحدة الأنابيب الكبيرة بالرغاية GTR.
- وحدة الأنابيب وتجهيزات الري برج بوعريبرج TMIA.
- وحدة الأنابيب الصغيرة بالرغاية PTS.
- وحدة المقاطع الجانبية الباردة بالرغاية PAF.
- وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية التي كانت تسمى في السنوات الماضية PIPE GAZ.
- ثم أصبحت تسمى بالجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE والتي هي محل دراستنا.

(1) من وثائق مؤسسة ALFAPIPE

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- في 20 جانفي 2001 تحصلت مؤسسة أنابيب على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي (AMERICAN PETROLIEUM APIQ1 (INSTITUT).
- في 15 أوت 2003 تم تجديد هذه الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة ثم تقوم بمراقبة مدى دقة المؤسسة غير أن تنفيذ هذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة مرة ثانية.
- وتقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها من مركب الحجار أو بالاستيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات أساسية وهي بالترتيب.

1- ورشة الإنتاج : و التي تحوي أربع آلات للإنتاج وينتج عنها منتج نصف مصنوع وأحيانا يكون المنتج تام إن كانت الطلبية تتطلب ذلك.

2- ورشة التغليف الخارجي: وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بالبوليتيلان ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجهة لنقل البترول.

3- ورشة التغليف الداخلي: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأنبوب موجه لنقل المحروقات و بطلاء مائي إن كان موجه لنقل المياه وللإطلاع على مراحل الإنتاج

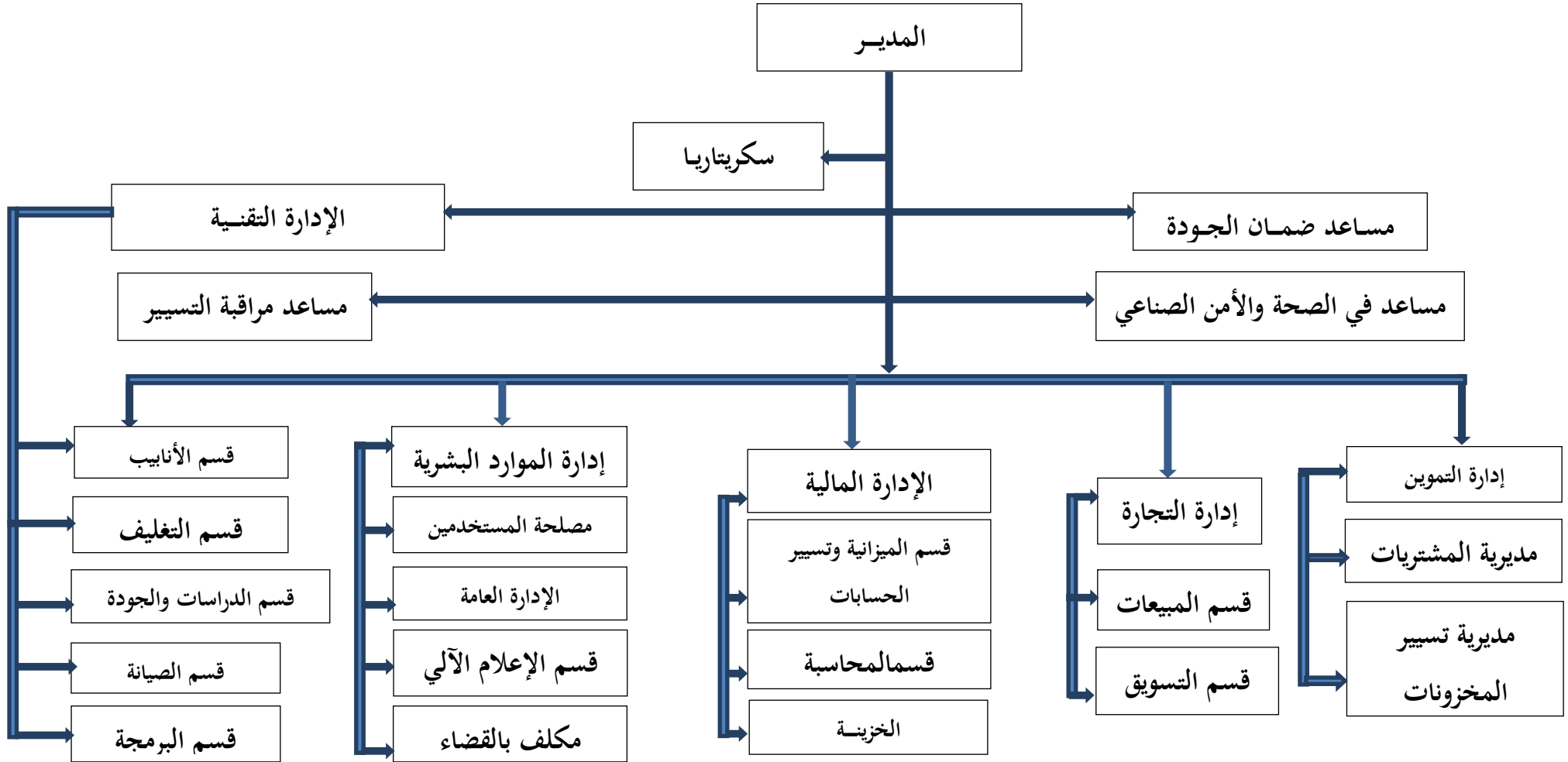
وتشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 4 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبية بحجم كبير أما إن كانت غير ذلك فتشتغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية، وتبلغ قدرتها الإنتاجية حوالي 120 ألف طن أما الصافية فتبلغ 100 ألف طن يتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم إلى 1625 ملم وطوله من 7 أمتار إلى 13 متر وتعد هذه المؤسسة في شراكة ألمانية منذ سنتين ولكنها لم تصبح رسمية أي لم يبرم عقد رسمي بعد ذلك.

الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

تلعب مؤسسة ALFAPIPE دورا في تنمية الاقتصاد الوطني بفضل دعمها الكبير لقطاع المحروقات الذي يمثل العمود الفقري لإقتصاد الجزائر وتقوم بتغطية 60% من الاحتياج الوطني من الانابيب البتروولية والغازية والموجهة لقطاع المياه ، كما تساهم في تمويل أكبر المشاريع لسونطراك مثل G01-G02 ومشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب إلى وهران و مشروع OZ2 لنقل البترول من حوض الحمرة - أرزيو ومشروع عين صالح ، مشروع حاسي الرمل لنقل الغاز مع الشركة الأجنبية BECHTEL.

وتتعامل كذلك بالإضافة إلى سونطراك- سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري

رقم الشكل (III، 1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة ALFAPIPE



تحليل الهيكل التنظيمي:

المدير: هو أعلى سلطة في المؤسسة المسؤول عن إستراتيجيتها العامة يعمل على التنسيق بين جميع المديرات لتحقيق الأهداف العامة يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أناييب التابعة لها إداريا.

المديرية التقنية: ولها دور مهم يتمثل في تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار الملائمة وتعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات الإنتاجية أو وسائل النقل تقوم بإنتاج بعض أنواع قطاع الغيار وتعمل على تطوير أجهزة المناولة بما يسهل من عملها وهي المسؤولة عن وضع برامج الإنتاج الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة كما أنها المسؤولة عن جميع العمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة وتشمل إدارة الإنتاج وقسم التغليف وقسم الصيانة وقسم البرمجة ومراقبة النوعية.

مساعد في الصحة والأمن الصناعي: ترتبط هذه المصلحة بالمدير بصفة مباشرة وتتولى كل ما يخص بالأمن في المؤسسة كما يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتملة وقوعها إضافة إلى تشكيل دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير النشاط على أحسن الظروف ويلتزمون بالحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة وتوكل لهم مهام مثل التفتيش الدقيق للعمال والزوار ومعدات نقل العمال الخاصة بالمؤسسات مثل الحافلات.

مساعد مراجعة: من مهامه الإشراف على أعمال المراجعة الداخلية وتنسيقها والتخطيط لها إضافة إلى مادة تقييد نظام الرقابة الداخلية.

مديرية الموارد البشرية: وهي المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية للمؤسسة من حيث التكوين والتأهيل وتوزيع الأجور.... مع توفير التأمين الشامل لهم ، إعداد الميزانيات المتعلقة بمصاريف المستخدمين مع جمع المعلومات من كافة المصالح والدوائر الخاصة بالعمال.

وتحليلها وأرشفتها مع تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية للمؤسسة وتشمل هذه المديرية مصلحة المستخدمين والإدارة العامة وقسم الإعلام الآلي والمكلف بالقضاء المنازعات

مديرية التموين: وهي المسؤولة عن تموين المؤسسة بما تحتاجه من مواد أولية وقطع الغيار في الوقت المناسب والكمية المطلوبة بالسعر والشروط المناسبة لظروف المؤسسة وتشمل هذه المديرية قسم المشتريات ومصلحة تسيير المخزونات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

مساعد مراقب التسيير: متابعة الملفات الإداري للعاملين وتحديد المرتبات والأجور وإتخاذ القرارات المتعلقة بحركة العاملين كالترقية والنقل وإعداد ميزانيات التكوين ومصروف المستخدمين

الإدارة التجارية: تمثل حلقة الوصل بين الادارة والزبون هدفها الرئيسي تلبية طلبات الزبائن باستقبال كافة العروض المقدمة ودراستها وتحليل جدول الطلبيات

دائرة التغليف: تتولى هذه الدائرة بعد الانتهاء من عملية صنع الانبوب بالتغليف من الداخل والخارج حسب طبيعة إستخدام الانبوب .

دائرة الإنتاج: تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات حسب المواصفات والمعايير المطلوبة

دائرة الصيانة: تتولى عمليات إصلاح الاعطاب التي تحدث للآلات والحفاظ على سلامة وفعالية التجهيزات الإنتاجية وذلك قصد الحفاظ على العامل والكفاءة الإنتاجية .

دائرة مراقبة الجودة :

تهدف الى مراقبة ودراسة جودة المنتج من بداية العملية الانتاجية إلى غاية تسليمه إلى المنتج .

مصلحة البرمجة: تهتم بالعملية الإنتاجية و إحتياجاتها من خلال تاريخ بداية الإنتاج و الفترة التي يستغرقها و كذا مراقبة الإنتاج .

دائرة الاعلام الآلي: تتولى تسيير نظام المعلومات داخل المؤسسة وتتولى أعداد الفواتير المختلفة مثل فواتير الأجور ، فواتير المحاسبة .

دائرة المساعد القانوني: يتولى تسيير الالتزامات و الوقوف أمام المحكمة في المنازعات القانونية .

تتمثل مهمتها في متابعة عملية بيع المنتج من وقت إنتاجه على غاية تسليمه للزبون.

الإدارة المالية: تهتم بالعمليات المحاسبية وتطبيق إجراءاتها وأنظمتها من خلال إعداد الدفاتر والسجلات المحاسبية وتنقسم إلى دائرة المحاسبة و دائرة الميزانية و دائرة الخزينة تهدف إلى مراقبة التصريحات المختلفة من رقم الاعمال والميزانية السنوية

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا : الأدوات الإحصائية

لقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الاحصائي SPSS وذلك من خلال الاختبارات

الإحصائية التالية :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

1) إختبار ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان

2) النسب المؤوية والتكرارات

3) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي

4) إختبار One sampl t test

ثانيا : خطوات جمع البيانات

1) الاستبيان :

تم الإعتماد في بحثنا هذا على الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات وتم تدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين في المؤسسة قصد جمع المعلومات و الاستفادة منها ، وكذلك الوثائق الرسمية والملاحظة العلمية

وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

1- إعداد الإستبانة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

2- عرض الإستبانة على المشرفين من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

3- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

4- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

5- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للبحث ، ولقد تم تناول توجهات أفراد عينة البحث نحو دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز مراقبة التسيير بالمؤسسة وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور كما يلي:

* **المحور الاول** : يناقش تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة .

* **المحور الثاني** : يناقش تطبيق مراقبة التسيير

* **المحور الثالث** : علاقة مراقبة التسيير بإدارة الجودة الشاملة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من (5) درجات (من 1-5) حسب الجدول رقم (5)

جدول رقم(2-2) التنقيط حسب جدول ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى 4.19	من 2.60 إلى 3.39	من 1.80 إلى 2.59	من 1 إلى 1.79

من إعداد الطالبة

2) الوثائق :

تم الإعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث حول الهيكل العام للمؤسسة بمختلف مصالحها و أهم طرق تحسين الجودة لديها ولقد تحصلت المؤسسة على شهادات الجودة

3) الملاحظة العلمية:

تم إستعمال الملاحظة التي كان لها فائدة في إكتشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح ، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بين مختلف الأقسام بميدان الدراسة و التي بينت واقع وظروف العمل بالمؤسسة .

ثالثا : صدق وثبات الاستبيان

قمنا بتقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق فقرات الاستبيان كالتالي:

1) تحكيم الاستبيان :

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تكونت من 5 أعضاء في الهيئة التدريسية مخصصين في مجال التدقيق والجودة وكذلك إدارة الإنتاج و قد أستجيب لأراء السادة المحكمين ، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم ،وبذلك وضع الاستبيان في صورته النهائية .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

2) قياس الصدق البنائي لجميع المحاور :

الجدول يبين معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لجميع فقرات المحاور

الجدول (2-3) يبين معاملات الارتباط بين كل محور و المعدل الكلي لجميع فقرات المحاور

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	عنوان المحاور	
0.000	0.666**	مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	جميع الفقرات
0.000	0.648**	مستوى تطبيق مراقبة التسيير	
0.000	0.596**	مراقبة التسيير وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

** الارتباط دال إحصائيا عند 0.05

من خلال الجدول يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى 0.05 ويبين أن معاملات الارتباط كانت عالية بالنسبة لكل محور ، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ALFAPIPE) والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.666**) وهي درجة عالية.

كما أن معامل الارتباط بين المحور الثاني (تطبيق مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE)

وهي درجة عالية .0.648** والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة

أما معامل الارتباط لفقرات المحور الثالث مراقبة التسيير وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ALFAPIPE والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة(0.596**) وهي درجة عالية.

3) ثبات الاستبيان :

تم تطبيق خطوات الثبات على مجتمع الدراسة وذلك باستعمال معامل ألفا كرومباخ لقياس مدى ثبات محاور الإستبيان ، والنتائج ممثلة في الجدول

الجدول رقم(2-4) : يبين معاملات الثبات لمعدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان

المحور	عنوان المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
الأول	مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	16	0.830
الثاني	مستوى تطبيق مراقبة التسيير	15	0.795
الثالث	مراقبة التسيير وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة	4	0.733
	جميع الفقرات	33	0.905

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

من خلال الجدول يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل المحاور إذ أن معامل الثبات للمحور الأول تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة 0.830 وهي درجة عالية .

كما أن معامل الثبات للمحور الثاني تطبيق مراقبة التسيير كان بدرجة 0.795 وهي درجة مرتفعة .

أما معامل الثبات للمحور الثالث مراقبة التسيير وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة كان بدرجة 0.733 وهي درجة مرتفعة أيضا .

أما معامل الثبات لجميع الفقرات فكان بدرجة 0.905 وهي درجة جد عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة .

المطلب الثالث : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص الدراسة

الجدول رقم(2-5) : يبين خصائص مجتمع الدراسة

نوع البيان	الصفة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	27	81,80%

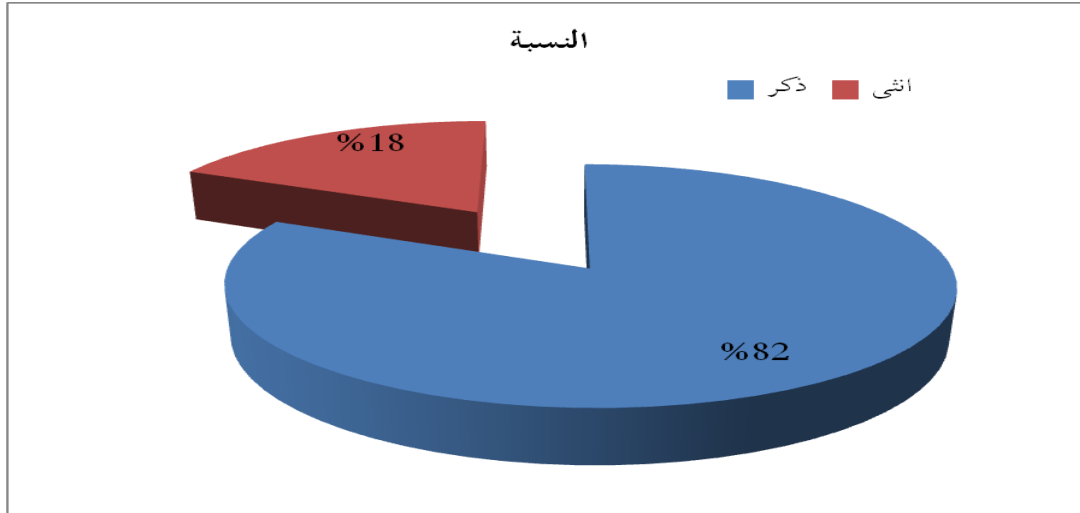
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

18,20%	6	أثنى	
100%	33	المجموع	
15,2%	5	ثانوي	المؤهل العلمي
57,2	19	جامعي	
15,2	5	دراسات عليا	
12,1	4	شهادات أخرى	
100%		المجموع	
51,5%	17	أقل من 5 سنوات	الخبرة
18,2%	6	من 5 إلى 10 سنوات	
15,2%	5	من 10 إلى 15 سنوات	
15,2%	5	من 15 فأكثر	
100%	33	المجموع	
78,8%	26	إطار	المستوى الوظيفي
9,1%	3	عون تحكم	
12,1%	4	تنفيذي	
100%	33	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss

1) عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالجنس:

الشكل البياني رقم(2-1) نسب عينة الدراسة بالنسبة للجنس



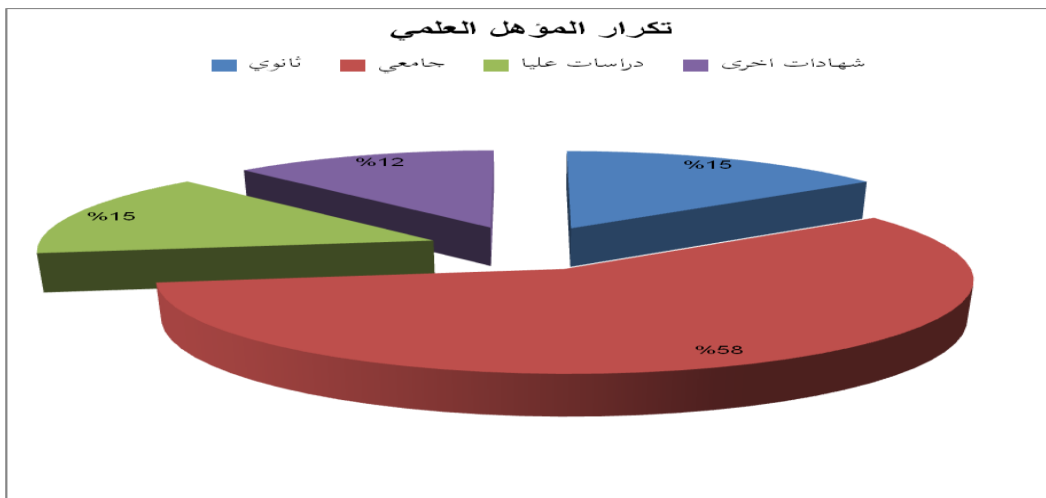
المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج الدراسة (SPSS)

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل 82.2% كما تمثل نسبة الإناث 18.2% ويرجع هذا إلى ظروف بيئة العمل في المؤسسات الصناعية و خاصة البيئة الصحراوية المحافظة وربما يرجع هذا إلى نوع العمل الذي يهيمن عليه الذكور أكثر من الإناث .

2) عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي :

والشكل الموالي يوضح نسب عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الشكل البياني رقم (2-2) : نسب عينة الدراسة حسب المؤهل العلم



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الدراسة Spss

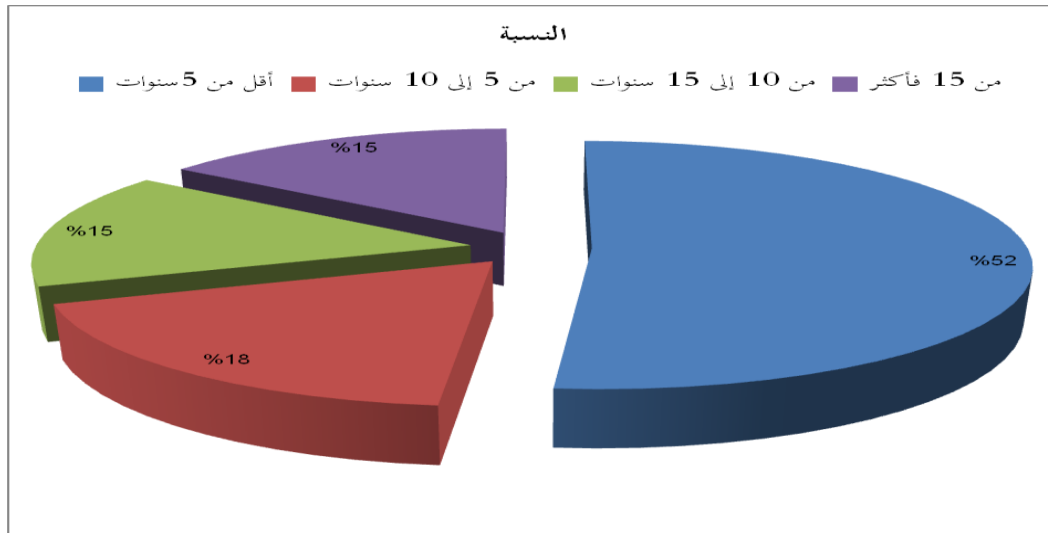
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يبين الجدول و الشكل أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي حيث تمثل نسبته 58 % ويلها كل من درجة ثانوي وشهادات أخرى ب 15 % كما تمثل نسبة 12 % وهذا يدل أن الغالبية من عينة الدراسات يتمتعون بدرجة مناسبة من المؤهل العلمي .

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالخبرة :

الشكل الموالي يوضح نسب عينة الدراسة حسب الخبرة

الشكل رقم: (2-3) نسبة عينة الدراسة حسب الخبرة



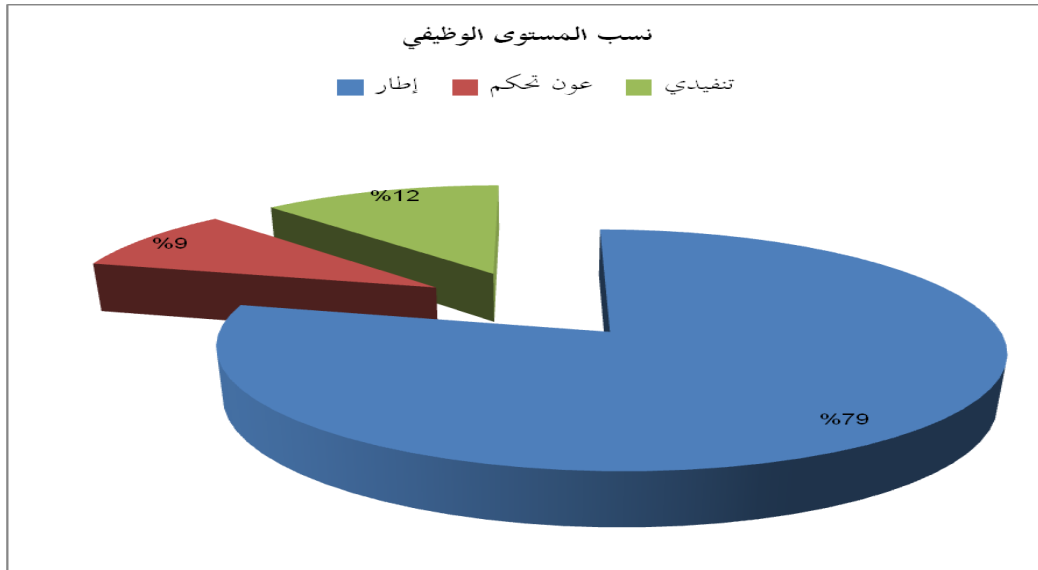
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة Spss

يبين الجدول والشكل أن أغلبية عينة الدراسة لها خبرة أقل من 5 سنوات التي تمثل نسبت 52 % تليها مستوى خبرة من 5 إلى 10 سنة بنسبة 18 % ، جاءت كل من مستوى خبرة من 10 إلى 15 سنة ومن 15 فأكثر بنسبة 15 % وهذا يدل أن أغلبية عينة الدراسة تمتلك خبرة جيدة تساعد على فهم مشكلة الدراسة و الإجابة على المتغيرات بكل شفافية ومصداقية .

رابعا : المستوى الوظيفي

والشكل الموالي يوضح نسبة عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الشكل رقم (2-4) نسبة عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة (SPSS)

يبين الجدول و الشكل أن أغلبية عينة الدراسة تمثل إطارات بنسبة 79 % في حين يمثل مستوى عون تنفيذي 9 % وعون تحكم بنسبة 12 % وهذه النسب تجعل آراء المستجوبين متكافئة ومتكاملة مع أهداف الدراسة وهو ما يبين أهمية المستوى التعليمي بالنسبة للمؤسسة ، ما ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لفهم ووعي المستجيبين للإستبيان .

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم عرض النتائج ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) من أجل إيجاد الحلول للأسئلة المطروحة و إختبار صحة الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة وبذلك التوصل إلى أهم النتائج المرغوب الوصول إليها .

المطلب الأول : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

سيتم من خلال هذا المطلب حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل معرفة درجة قبول العينة لمحاو الدراسة

1) عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة :

أ - عرض وتحليل وجهات نظر المحور الأول :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وهو ما يوضح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة ، الجدول رقم 13 يبين نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

الجدول رقم (2-6) يبين نتائج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	تشمل رسالة المؤسسة على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة	4,67	0,645	1	موافق بشدة
2	تتعمد الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية في المؤسسة	3,97	1,015	5	موافق
3	تعتبر إدارة الجودة الشاملة مجال الاهتمام الأساسي لكافة العاملين	3,88	1,083	8	موافق
4	تتعمد المؤسسة بالجودة لتخفيض التكاليف	3,85	1,278	9	موافق
5	لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	4,21	0,927	3	موافق بشدة
6	تعمل الإدارة على دمج إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة	3,94	1,088	6	موافق
7	إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4,15	1,093	4	موافق
8	يوجد العديد من حلقات الجودة لمناقشة مسائل العمل المختلفة بالمؤسسة	3,48	1,151	11	موافق
9	لدى المؤسسة زبون واحد هو سونطراك	3,33	1,267	13	محايد

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

موافق بشدة	2	0,77	4,3	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة للزبون في الوقت المناسب	10
موافق	9	1,034	3,85	تهتم المؤسسة بالزبون اهتماما شخصيا	11
موافق	6	0,998	3,94	تسعى المؤسسة على وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الأعين	12
موافق	10	1,200	3,76	تقوم المؤسسة بتنظيم ورشات عمل من أجل فهم أنشطة الجودة الشاملة	13
موافق	6	1,251	3,42	تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين	14
موافق	7	1,042	3,91	يتم إجراء التدريب حول إدارة الجودة الشاملة باستمرار	15
موافق	6	1.273	3.42	تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ الأنشطة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة	16
			3.91	المحور العام لمحور إدارة الجودة الشاملة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة (SPSS)

من خلال الجدول يمكن إستنتاج ما يلي :

يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الأولى تشمل رسالة المؤسسة على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة ، وذلك بمتوسط حسابي 4.65 مع إنحراف معياري بقيمة 6.645 ما يعطيها درجة موافقة عالية .

كما يتفق على صحة الفقرة 10 تلتزم المؤسسة على تقديم الخدمة للزبون في الوقت المناسب و ذلك بمتوسط حسابي 4.3 و إنحراف معياري 0.77 ما يعطيها درجة موافقة عالية وهذا يدل على أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة كما أن لها قناعة بأن الجودة تؤدي الى الرفع من أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها .

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي للمحور يساوي 3.91 ما يبين أن مجتمع الدراسة يوافق بشكل عام وبدرجة مناسبة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ب - عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الثاني :

- عرض نتائج المتوسطات والانحراف المعياري :

الجدول رقم (2-7) يبين نتائج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الأول الثاني :

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	يوجد نظام مراقبة التسيير فعال بالمؤسسة	4,39	0,747	2	موافق بشدة
2	توجد قناعة لدى الإدارة بأهمية نظام مراقبة التسيير	4,27	0,944	4	موافق بشدة
3	تتمتع مراقبة التسيير بمعرفة كافية بالطرق الإحصائية الفنية المتعلقة بالجودة الشاملة مثل مراقبة العمليات إحصائياً	4,15	0,906	9	موافق
4	يعمل نظام مراقبة التسيير على كشف الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب	4,36	1,113	3	موافق بشدة
5	يهدف نظام مراقبة التسيير إلى تحقيق الأهداف وتقليل التكاليف	4,27	1,126	7	موافق بشدة
6	تستخدم مراقبة التسيير الأساليب الإحصائية وغيرها من أساليب الإدارة الحديثة	3,88	1,386	8	موافق
7	لدى مراقبة التسيير القدرة على إجراء التحسينات لتطوير فعالية الأنظمة وزيادة الكفاءة الإنتاجية	3,82	1,402	14	موافق
8	يدرس نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الانحرافات ويحللها ويبين أسباب حدوثها والجهة المسؤولة عنها	4,06	1,144	11	موافق

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

موافق بشدة	1	0,794	4,55	يتمتع العاملون في مراقبة التسيير بالتأهيل العلمي والخبرة الكافية	9
موافق	12	0,984	4,03	يتمتع مراقب التسيير بكامل الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال المؤسسة	10
موافق	9	0,914	4,09	يعمل نظام مراقبة التسيير على ضبط مستوى المخاطر في المؤسسة	11
موافق بشدة	6	0,839	4,27	توجد مراقبة تسيير فعالة على الأداء المالي والمحاسبي في المؤسسة	12
موافق	13	1,100	3,91	تساهم إجراءات حل المشكلة المفاجئة سواء ما يتعلق بالإبلاغ عنها أو التدخل في الوقت المناسب في زيادة فعالية مراقبة التسيير	13
موافق	15	1,075	3,70	تشمل أنظمة مراقبة التسيير على وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطيل الأجهزة والأنظمة الالكترونية	14
موافق بشدة	5	,867	4,24	تساهم أنظمة المعلومات في تحسين أداء مراقبة التسيير	15
			0.528	المتوسط العام لمحور مراقبة التسيير بالمؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة (SPSS)

من خلال الجدول يمكن إستنتاج ما يلي :

يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة 9 (يتمتع مراقب التسيير بالتأهيل العلمي والخبرة الكافية) وذلك بمتوسط حسابي 4.55 مع إنحراف معياري 0.794 ما يعطيها درجة موافقة عالية .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

كما إتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة 14 تشمل أنظمة مراقبة التسيير على وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطيل الأجهزة والأنظمة الالكترونية بمتوسط حسابي 3.70 و إنحراف معياري 1.075 ما يعطيها درجة موافقة مقبولة مع وجود تباين في آراء المستجوبين بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري 0.528 ما يدل أن مجتمع الدراسة يوافقون بشكل عام.

ج - عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الثالث :

والذي يبين علاقة إدارة الجودة الشاملة بمراقبة التسيير

- عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري :

والجدول رقم (2-8) يبين علاقة مراقبة التسيير بإدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (2-8) يبين نتائج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الثالث :

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	يساعد التحسين المستمر على تطبيق إستراتيجية الجودة	4.39	0.864	3	موافق بشدة
2	يسمح تطبيق الجودة بتحقيق الأهداف وتقليل التكاليف بالمؤسسة	4.52	0.755	1	موافق بشدة
3	يساعد التركيز على الزبون على تحسين أداء المؤسسة	4.42	0.708	2	موافق بشدة
4	يساهم التدريب على مستوى الجودة في الزيادة من كفاءة العمليات الإنتاجية وبالتالي تحسين أداء المؤسسة	4.33	0.890	4	موافق بشدة
	المتوسط العام للمحور الثالث	4.416			

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة (SPSS)

من خلال الجدول يمكن إستنتاج ما يلي :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الثانية (يسمح تطبيق الجودة بتحقيق الأهداف وتقليل التكاليف بالمؤسسة) و ذلك بمتوسط حسابي يساوي 4.52 مع إنحراف معياري 0.775 ما يعطيها درجة موافقة عالية كما يتفق مجتمع العينة على صحة الفرضية الرابعة (يساهم التدريب على مستوى الجودة في الزيادة من كفاءة العمليات الإنتاجية وبالتالي تحسين أداء المؤسسة) وذلك بمتوسط حسابي يساوي 4.33 و مع إنحراف معياري 0.890 وهي درجة موافقة عالية أيضا . وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي للمحور يساوي 4.416 ما يبين أن مجتمع الدراسة يوافقون عليه بشكل عام وبدرجة جيدة .

المطلب الثاني : نتائج إختبار للعينة الواحدة T.

في إختبار الفرضيات تم إستخدام إختبار T للعينة الواحدة لتحليل فقرات الاستبيان وتكون الفقرة إيجابية بمعنى يوافقون على محتواها إذا كان محتوى الدلالة أقل من 0.05 وتكون لا يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05

للمحور الأول :

1) عرض وتحليل نتائج إختبار T

للمحور الأول T الجدول التالي يوضح نتائج إختبار

حسب الفرضيات التالية :

H0 : لا يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ALFAPIPE .

H1 : يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ALFAPIPE .

الجدول رقم (2- 9) يبين نتائج إختبار T

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة
1	تشمل رسالة المؤسسة على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة	4,67	41.531	0.000
2	تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية في المؤسسة	3,97	22.466	0.000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

0.000	20.579	3,88	تعتبر إدارة الجودة الشاملة مجال الاهتمام الأساسي لكافة العاملين	3
0.000	17.303	3,85	تهتم المؤسسة بالجودة لتخفيض التكاليف	4
0.000	26.094	4,21	لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	5
0.000	20.800	3,94	تعمل الإدارة على دمج إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة	6
0.000	21.816	4,15	إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	7
0.000	16.853	3,48	يوجد العديد من حلقات الجودة لمناقشة مسائل العمل المختلفة بالمؤسسة	8
0.000	15.819	3,33	لدى المؤسسة زبون واحد هو سونطراك	9
0.000	32.105	4,3	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة للزبون في الوقت المناسب	10
0.000	21.372	3,85	تهتم المؤسسة بالزبون اهتماما شخصيا	11
0.000	22.673	3,94	تسعى المؤسسة على وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الأعين	12
0.000	17.992	3,76	تقوم المؤسسة بتنظيم ورشات عمل من أجل فهم أنشطة الجودة الشاملة	13
0.000	15.727	3,42	تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين	14
0.000	51.556	3,91	يتم إجراء التدريب حول إدارة الجودة الشاملة باستمرار	15
0.000	17.773	3.42	تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ الأنشطة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة	16
0.000	39.747	3.91	المتوسط العام لمحور تطبيق إدارة الجودة الشاملة	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة (SPSS)

من خلال الجدول السابق يتضح أن الفقرة الأولى لديها قيمة T هي 41.531 ومستوى دلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن رسالة المؤسسة تشمل على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة وبالنظر للمؤشرات الإحصائية لهذه الفقرة فهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وبشكل عام فإن قيمة T الاجمالية هي 39.747 عند مستوى دلالة 0.00 ما يزيد من صحة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي دلت على أن مجتمع الدراسة يوافقون بشكل عام على وجود تطبيق لإدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة ALFAPIPE.

نتيجة الفرضية الأولى: من خلال النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق المتغيرات الإحصائية خلصت

الدراسة إلى إثبات الفرضية (يوجد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ALFAPIPE)

(2) عرض وتحليل وجهات مجتمع الدراسة للمحور الثاني :

H0 : لا يوجد تطبيق لنظام مراقبة تسيير فعال في المؤسسة ALFAPIPE .

H1 : يوجد تطبيق لنظام مراقبة تسيير فعال في المؤسسة ALFAPIPE .

والجدول رقم 15 يوضح نتائج إختبار T للمحور الثاني

الجدول رقم (2- 10) : نتائج إختبار T والمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة
1	يوجد نظام مراقبة التسيير فعال بالمؤسسة	4,39	33.769	0.000
2	توجد قناعة لدى الإدارة بأهمية نظام مراقبة التسيير	4,27	25.988	0.000
3	تتمتع مراقبة التسيير بمعرفة كافية بالطرق الإحصائية الفنية المتعلقة بالجودة الشاملة مثل مراقبة العمليات إحصائياً	4,15	26.336	0.000
4	يعمل نظام مراقبة التسيير على كشف الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب	4,36	22.523	0.000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

0.000	21.805	4,27	يهدف نظام مراقبة التسيير إلى تحقيق الأهداف وتقليل التكاليف	5
0.000	16.071	3,88	تستخدم مراقبة التسيير الأساليب الإحصائية وغيرها من أساليب الإدارة الحديثة	6
0.000	15.643	3,82	لدى مراقبة التسيير القدرة على إجراء التحسينات لتطوير فعالية الأنظمة وزيادة الكفاءة الإنتاجية	7
0.000	20.390	4,06	يدرس نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الانحرافات ويحللها ويبين أسباب حدوثها والجهة المسؤولة عنها	8
0.000	32.880	4,55	يتمتع العاملون في مراقبة التسيير بالتأهيل العلمي والخبرة الكافية	9
0.000	23.543	4,03	يتمتع مراقب التسيير بكامل الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال المؤسسة	10
0.000	25.514	4,09	يعمل نظام مراقبة التسيير على ضبط مستوى المخاطر في المؤسسة	11
0.000	29.242	4,27	توجد مراقبة تسيير فعالة على الأداء المالي والمحاسبي في المؤسسة	12
0.000	20.413	3,91	تساهم إجراءات حل المشكلة المفاجئة سواء ما يتعلق بالإبلاغ عنها أو التدخل في الوقت المناسب في زيادة فعالية مراقبة التسيير	13
0.000	19.759	3,70	تشمل أنظمة مراقبة التسيير على وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطيل الأجهزة والأنظمة الالكترونية	14

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

0.000	28.106	4,24	تساهم أنظمة المعلومات في تحسين أداء مراقبة التسيير	15
0.000	44.917	4.13	المتوسط العام لمحور لمراقبة التسيير	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة (SPSS)

من خلال الجدول يتضح أن قيمة T للفقرة التاسعة (يتمتع العاملون في مراقبة التسيير بالتأهيل العلمي والخبرة الكافية) هي 23.543 و أن القيمة الاحتمالية هي Sig 0.00 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وهو ما يبرز دور الموافقة العالية عليها .

إن قيمة T للفقرة رقم 14 (تشمل أنظمة مراقبة التسيير على وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطيل الأجهزة والأنظمة الالكترونية) هي 20.413 و القيمة الاحتمالية Sig هي 0.00 وهذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وهذا ما يبين أن مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة مقبولة على وجود خطة طوارئ لضمان السير الحسن للعمل .

و بشكل عام فإن قيمة T تساوي 44.917 والقيمة الاحتمالية 0.00

وهذا ما يزيد من مصداقية نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي دلت على أن مجتمع الدراسة يوافقون بشكل عام على أن مؤسسة ALFAPIPE تسعى إلى تطبيق نظام مراقبة تسيير فعال وتحرص على إجراء

إجراء التحسينات لتطوير فعالية الأنظمة ، كما يقوم بكشف الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب

نتيجة الفرضية : من خلال النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق تحليل المتغيرات الإحصائية خلصت

الدراسة إلى إثبات الفرضية الثانية (يوجد نظام مراقبة تسيير فعال في المؤسسة ALFAPIPE)

من خلال جهود مراقب التسيير نحو تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة .

3) عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الثالث :

للمحور الثالث الجدول يوضح إختبار العينة T

H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ALFAPIPE .

H1: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ALFAPIPE .

الجدول رقم (2- 11) : نتائج إختبار T والمتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة
1	يساعد التحسين المستمر على تطبيق إستراتيجية الجودة	4.39	29.220	0.000
2	يسمح تطبيق الجودة بتحقيق الأهداف وتقليل التكاليف بالمؤسسة	4.52	34.353	0.000
3	يساعد التركيز على الزبون على تحسين أداء المؤسسة	4.42	35.875	0.000
4	يساهم التدريب على مستوى الجودة في الزيادة من كفاءة العمليات الإنتاجية وبالتالي تحسين أداء المؤسسة	4.33	27.977	0.000
	المتوسط العام لمحور إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بمراقبة التسيير	4.41	42.171	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الدراسة (SPSS)

من خلال الجدول يتضح أن الفقرة الثانية (يسمح تطبيق الجودة بتحقيق الأهداف وتقليل التكاليف بالمؤسسة) لديها قيمة T تساوي 34.353 والقيمة الاحتمالية 0.000 وهذا يدل على أن الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وهذا ما يبين درجة الموافقة العالية لمجتمع الدراسة على دور تطبيق الجودة في تحقيق الأهداف وتقليل التكاليف . كما يتضح أن T للفقرة الرابعة (يساهم التدريب على مستوى الجودة في الزيادة من كفاءة العمليات الإنتاجية تساوي 42.172 وأن القيمة الاحتمالية هي 0.00 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند $\alpha = 0.05$

وهذا ما يبين درجة الموافقة العالية لمجتمع الدراسة على أن التدريب على مستوى الجودة يساهم في الزيادة من كفاءة العمليات الإنتاجية وبالتالي يحسن الأداء الكلي للمؤسسة .

وبشكل عام فإن قيمة T للمحور تساوي 42.172 وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 لذلك يعد المحور

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ما يزيد من صحة نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي دلت على أن مجتمع الدراسة يوافقون وبشكل عام على وجود علاقة إيجابية طردية بين مراقبة التسيير و إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ALFAPIPE. و للإجابة على الإشكالية الثالثة التي تهدف إلى معرفة نوع العلاقة بين مراقبة التسيير و إدارة الجودة الشاملة نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون لتحديد نوع العلاقة بين كل من المحور الأول (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة) والمحور الثاني (فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة) من الجانب الاحصائي والجدول يوضح معامل الارتباط بين كل من المحور الأول لإدارة الجودة الشاملة والمحور الثاني لمراقبة التسيير .

الجدول رقم (2- 12) : يبين قيمة معامل الارتباط بين المحور الأول والمحور الثاني

المحور الأول والثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	نوع العلاقة
	0.666**	0.000	هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة (SPSS)

يوضح الجدول أن معامل الارتباط بين المحورين يساوي 0.666^{**}

وأن مستوى الدلالة يساوي 0.000 ، ما يبرز أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مراقبة التسيير و الشاملة إدارة الجودة.

نتيجة الفرضية : من خلال النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق تحليل المتغيرات الإحصائية خلصت الدراسة إلى إثبات الفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و إدارة الجودة الشاملة) .

4) عرض وتحليل نتائج وجهات نظر مجتمع الدراسة حول جميع فقرات الاستبيان :

والجدول يبين نتائج كل من المتوسط الحسابي و القيمة T لجميع فقرات الاستبيان

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2- 13): يبين نتائج كل من المتوسط الحسابي و القيمة T لجميع فقرات الاستبيان

العنوان	المتوسط الحسابي	T القيمة	مستوى الدلالة
جميع فقرات الاستبيان	4.15	42.278	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة (SPSS)

من الجدول يمكن إستنتاج ما يلي :

المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4.15 وقيمة الاختبار T تساوي 42.278 وأن القيمة الاحتمالية

تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

مما يدل على أن مجتمع الدراسة يتفوقون بدرجة عالية على فقرات الاستبيان بشكل عام .

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة

1) عرض وتحليل نتائج الفروق من خلال متغير الجنس :

الجدول يوضح نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير الجنس

الجدول رقم (2- 14) يوضح نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير الجنس

المتوسط الحسابي				عنوان المحور	المحور
مستوى الدلالة	F قيمة	أنثى	ذكر		
0.58	3.30	3.93	3.93	إدارة الجودة الشاملة	الأول
0.46	0.54	3.79	4.16	مراقبة التسيير	الثاني
0.58	0.31	4.54	4.38	إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بمراقبة التسيير	الثالث

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة (SPSS)

لقد تم إستخدام التباين الأحادي لدراسة وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير الجنس حول

فقرات الاستبيان بشكل عام ، و النتائج المبينة في الجدول رقم 21 الذي تبين أن القيم الاحتمالية sig

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لذلك تعتبر جميع فقرات الاستبيان غير دالة إحصائياً ،
مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة من خلال متغير الجنس حول محاور الاستبيان

2) عرض وتحليل نتائج الفروق من خلال متغير المؤهل العلمي :

الجدول يوضح نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (2- 15) يوضح نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير المؤهل العلمي

		المتوسط الحسابي					
مستوى الدلالة	قيمة F	شهادات أخرى	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	عنوان المحور	المحور
0.044	3.05	4.17	3.30	4.03	3.35	إدارة الجودة الشاملة	الأول
0.028	3.48	4.20	3.52	4.21	4.40	مراقبة التسيير	الثاني
0.056	2.83	4.56	3.75	4.52	4.55	إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بمراقبة التسيير	الثالث

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة (SPSS)

لقد تم استخدام التباين الأحادي لدراسة وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير الجنس حول فقرات الاستبيان بشكل عام ، والنتائج المبينة في الجدول رقم 23 الذي يبين أن القيم الاحتمالية sig للمحور الأول والثاني أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لذلك تعتبر فقرات المحور الأول والثاني دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.05$ وفقرات المحور الثالث غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يعني وجود فروق في آراء أفراد العينة من خلال متغير المؤهل العلمي حول دور مراقبة التسيير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة .

3) عرض وتحليل نتائج الفروق من خلال متغير الخبرة :

الجدول يوضح نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير الخبرة

الجدول رقم (2- 16) يوضح نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير الخبرة

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي				أقل من 5 سنوات	F قيمة	مستوى الدلالة
		من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	من 15 فأكثر	مستوى الدلالة			
الأول	إدارة الجودة الشاملة	3.73	3.97	3078	3.37	1.56	0.22	
الثاني	مراقبة التسيير	4.04	4.07	4.09	4.53	1.15	0.34	
الثالث	إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بمراقبة التسيير	4.19	4.58	4.60	4.80	1.96	0.14	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة (SPSS)

لقد تم إستخدام التباين الأحادي لدراسة وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير الجنس حول فقرات الاستبيان بشكل عام ، والنتائج المبينة في الجدول رقم 22 الذي يبين أن القيم الاحتمالية

لجميع الفقرات أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

مما يعني وجود فروق في آراء أفراد العينة من خلال متغير المؤهل العلمي حول دور مراقبة التسيير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة .

4) عرض وتحليل نتائج الفروق من خلال متغير المستوى الوظيفي :

الجدول يوضح نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (2-17) يوضح نتائج الفروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير المستوى الوظيفي

المحور	عنوان المحور	إطار	المتوسط الحسابي			مستوى الدلالة
			عون تحكم	تنفيذي	F قيمة	
الأول	إدارة الجودة الشاملة	3.98	3.43	3.80	1.36	0.27
الثاني	مراقبة التسيير	4.17	4.66	4.06	1.40	0.25
الثالث	إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بمراقبة التسيير	0.49	4.08	4.18	0.94	0.40

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة (SPSS)

لقد تم استخدام التباين الأحادي لدراسة وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة من خلال متغير الجنس حول فقرات الاستبيان بشكل عام ، والنتائج المبينة في الجدول رقم 23 الذي يبين أن القيم الإحتمالية لجميع الفقرات أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لذلك تعتبر جميع فقرات الاستبيان غير دالة إحصائيا ، مما يعني أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة من خلال متغير المؤهل العلمي حول دور مراقبة التسيير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة .

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها تبين لنا بوضوح أن مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFAPIPE تملك نظام مراقبة تسيير فعال وتعمل على تدعيمه من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وذلك بالقيام بالتدريب و بالتحسينات المستمرة و الإهتمام بالزبون من أجل تلبية رغباته والحصول على الأهداف المرغوبة .

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الإحصائية خلصت الدراسة إلى الإجابة الرئيسية بالنتيجة التالية : تساهم مراقبة التسيير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة ، وذلك من خلال مراجعة العمليات وتصحيحها في الوقت المناسب و القيام بالتحسينات والتطويرات المناسبة مع المتغيرات البيئية والقيام بمختلف خطوات تطبيق هذا الأسلوب .

الذاتمة

الخاتمة :

لقد سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الإشارة لدور مراقبة التسيير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة و إبراز النقاط التي تساهم من خلالها في توفير منتجات ذات جودة عالية ، وهذا بالتعرف على إدارة الجودة الشاملة و تبيان أهم العمليات التي يتم من خلالها تطبيق هذا الأسلوب وتمت الإشارة إلى أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في مراقبة وتقييم الأداء من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و السعي إلى تخفيض تكلفة المنتج من خلال تحسين الجودة وتحسين العيوب في العمليات أو المنتجات العامة بأقل التكاليف وأعلى جودة .

وتكمن أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة والمساهمة في ضبط العمليات والأنشطة مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية و الإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية و تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية للزبون وبتالي زيادة ولاء الزبون وذلك عن طريق كشف الأخطاء والانحرافات في وقتها ومحاولة تجنبها مستقبلا ، و العمل على تقييم أساليب إدارة الجودة الشاملة والمساعدة في وضع المؤشرات العامة لسير العملية الإنتاجية كما أن مراقبة التسيير توفر فرصة الجمع بين الأساليب القديمة المعتمدة على النتائج والأساليب الحديثة المعتمدة على العمليات ، الامر الذي يؤدي إلى تدعيم إدارة الجودة الشاملة وتوفير مرونة في المعايير و المؤشرات والتي تساهم في التكيف مع المستجدات والمتغيرات بما يلائم تحقيق أهداف المنظمة .

أولا: إختبار فرضيات الدراسة :

مما سبق في المبحث الثاني من الفصل الثاني ، ومن خلال الاختبارات الإحصائية للفرضيات التي تم تقديمها في بداية الدراسة ، تم التوصل إلى ما يلي :

الفرضية الأولى :

- يوجد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ALFAPIPE
فرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار .

الفرضية الثانية :

- يوجد نظام مراقبة التسيير فعال في المؤسسة ALFAPIPE
فرضية صحيحة حسب نتيجة الاختبارات

الفرضية الثالثة : تظهر صحتها من خلال معامل الارتباط بين المحور الأول الذي يتعلق بالفرضية الأولى ، والمحور الثاني الذي يتعلق بالفرضية الثانية ، ومن خلال الإختبارات الإحصائية تبين أن الفرضية :

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ALFAPIPE

ثانيا : النتائج

من خلال الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري و الدراسة التي طبقت في مؤسسة ALFAPIPE

و من التحليل الاحصائي لأراء مجتمع الدراسة خلصت الدراسة إلى :

- تطبق المؤسسة أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتسعى إلى توظيف المبادئ الأساسية للجودة الشاملة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة .
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة العمليات الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتحسين الأداء عن طريق التدريب
- يحتل نظام مراقبة التسيير أهمية كبيرة في المؤسسة من خلال الكشف عن الأخطاء والانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب وتجنب تكرارها مستقبلا
- تسعى مراقبة التسيير من خلال إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكاليف
- إن إدارة الجودة الشاملة تساهم في الزيادة من كفاءة العمليات الإنتاجية وبالتالي تحسين الأداء للمؤسسة
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب مكمل لمراقبة التسيير من أجل تحقيق الجودة الشاملة
- توفر مراقبة التسيير المعلومات الضرورية اللازمة من أجل إتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب
- تساهم مراقبة التسيير في تعزيز مكانة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة وتدعمها من خلال الأساليب الرقابية الحديثة الأخرى .

ثالثا : التوصيات

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم أهم التوصيات :

- ❖ ضرورة وضع حلقات الجودة لمناقشة مشاكل العمل المختلفة وتعديلها
- ❖ تحديد الإحتياجات التدريبية لجميع موظفي المؤسسة من أجل فهم أنشطة إدارة الجودة الشاملة
- ❖ ضرورة إجراء التحسينات المستمرة لتطوير فعالية الأنظمة و زيادة الكفاءة الإنتاجية
- ❖ يجب وجود خطة طوارئ لضمان السير الحسن للعمليات وتقليل إحتتمالات تعطيل الأجهزة و الانظمة الالكترونية
- ❖ ضرورة الاهتمام بمهنة مراقبة التسيير وتوفير الجو الملائم لها بعيدا عن الضغوطات التي يتعرض لها
- ❖ تحديد نظام حوافر فعال من أجل الإقتان في العمل والتنافس في تحسين الأداء .

رابعاً: آفاق الدراسة

يعد موضوع مراقبة التسيير و دوره في زيادة فعالية إدارة الجودة الشاملة موضوع فائق الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تعيش في بيئة يسودها التغيير والتطور المستمر والمنافسة الشديدة ، لكن هذه الدراسة قد إقتصرت على عينة واحدة ، لذلك نقترح آفاق لعلها تكون مكملة للدراسة كما يلي :

- ❖ دراسة أساليب إدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل مراقبة التسيير
- ❖ دور مراقبة التسيير في تعزيز الجودة للمؤسسة
- ❖ وظائف ومهام مراقب التسيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً:المراجع العربية

- 1) أشرف عبد العزيز محمد سلامة ، تقييم نظم الرقابة وتقييم الأداء في الجامعة الاسلامية في قطاع غزة ، بحث تكميلي ، إدارة اعمال، جامعة السويس، مصر ، 2012
- 2) أحمد المشهراوي ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، الجامعة الإسلامية مجلد 1 ، عدد1، غزة ، فلسطين ، 2004
- 3) أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 2008
- 4) إلهام شيلي ، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال ، جامعة فرحات عباس ، الجزائر، 2013
- 5) إسلام طالب أحمد صالح ، دور تطبيق مواصفة الايزو 9000 في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخامس ، 2013
- 6) بونقيب محمد ، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، 2006
- 7) بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والاداء المتميز ، مجلة الباحث ، العدد 5 ، سنة 2005
- 8) حمود خضير ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2002
- 9) حسن عيسى ، أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية المطبقة من قبل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وتأثيرها على الهيكل التنظيمي ، رسالة ماجستير في المحاسبة في المحاسبة ، جامعة الأزهر ، مصر ، 2012،
- 10) خالد شرفي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية جريدة الخبر نموذجا ، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر ، 2010
- 11) خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2000

- 12) خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،الأردن ، الطبعة الخامسة ، 2007
- 13) زابي مريم وآخرون ، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات ، دراسة حالة مؤسسة الضرائب ، رسالة ماستر في إدارة أعمال ، المركز الجامعي أكلي أولحاج البويرة، الجزائر ، 2011
- 14) سعاد عقون ، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2003
- 15) سلطان كريمة ، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة 20 أوت 1945 سكيكدة ، الجزائر، 2006
- 16) شنيبي عبد الرحيم وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية ، جامعة سعد دحلب بالبيدة، الجزائر ، يومي 18 و 19 ماي 2011
- 17) صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ، في إدارة اعمال ، جامعة الجزائر، 2005
- 18) صلاح عباس هادي ، إدارة الجودة الشاملة ، مدخل نحو أداء منظمي متميز ، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ورقلة الجزائر، أيام 8-9 مارس ، المجلد 2 2005
- 19) عماد محمد كندوري ، دور إدارة الكلفة في تحسين قيمة المنتج باستخدام أسلوب هندسة القيمة ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، 2006
- 20) عريوة محاد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، رسالة ماجستير في إدارة اعمال ، جامعة فرحات عباس ، 2011
- 21) علي السلمي ، السياسات الإدارية المعاصرة ، دار غريب للنشر ، القاهرة، مصر، بدون تاريخ نشر ، ص 299
- 22) العيهار فلة وآخرون ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2005
- 23) فريد راغب النجار ، إدارة الإنتاج والعمليات ، مكتبة الاستفتاح ، 1977

- 24) فالخ العتيبي ، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط , 2010
- 25) قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 و 2000 ، دارا لثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005
- 26) قويدري عبد الله ، مراقبة التسيير ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير في إدارة اعمال ، جامعة الشلف، الجزائر ، 2007
- 27) كولال أمينة ، الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة , دراسة حالة مصنع بيوتيك بجسر قسنطينة ، رسالة ماجستير في إدارة اعمال ، جامعة الجزائر ، 2008
- 28) محمد محسن ، التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات واستراتيجيات ، منشورات الساحل الجزائر ، 2001
- 29) مرغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، 2011
- 30) محمد سمير أحمد ، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الاردن ، 2009
- 31) مرابطي نوال ، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر , 2005
- 32) محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير (أساسيات و وظائف ، تقنيات) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 33) محمد عبد الفتاح ياغي ، الرقابة في الإدارة العامة ، الطبعة الثانية ، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان ، الأردن ، 1994
- 34) مكرم عبد المسيح باسيل ، المحاسبة الإدارية مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء ، الطبعة الثالثة ، 2001
- 35) منصورى الزين وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة لادامة التميز والتنافسية في قطاع الاعمال ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في قطاع المحروقات ، جامعة سعد دحلب ، البليدة

36) ناصر دادي عدون وآخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر
2004

37) نوار كحيط الموسوي وآخرون ، التكامل بين أدوات إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على
أساس الأنشطة ، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 80 ، 2010
ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

Les livres

- 38) Michel Gervais ، **le control de gestion économie fronce** ،
6em édition ، paris 2000
- 39) Robert Teller، **le control de gestion ، pour un pilotage
intégrant stratégie et finance** ، pari Managment société ، 1999
- 40) Isabelle et de kerviler ، **lecontrol de gestion 3éme ed** ،
économais ، paris ، 2000 ،
- 41) Engle . Terry J. Joseph , Gilbert W ، **Use of Control Self
Assessment In Audits** , The CPA Journal Auditor , Aug ,2001
- 42) Rebert Teller ، **le control de gestion ، pour un pilotage
intégrant stratégie et finance** ، paris Management société,1999,

الملاحق

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر

يسرنا ويشرفنا أن نتقدم على سيادتكم بهذا الاستبيان الذي نسعى من خلاله إلى القيام بدراسة حول دور مراقبة التسيير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة , ونقصد بإدارة الجودة الشاملة «منهج أو أسلوب رقابي استراتيجي على الجودة يقوم على مجموعة من الأسس والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية التي تساهم في التحسين المستمر والشامل لكافة مستويات المؤسسة للوصول إلى جودة الأداء بما يحقق الجودة في المخرجات بأقل التكاليف وبالتالي تحقيق مرضاة وولاء الموظف والزبون»، ونحيطكم علما أن المعلومات التي تدلون بها ستحاط بالسرية التامة ويتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط, شاكرين لكم تعاونكم معنا .

إشراف : بهاز الجليلي

الطالبة : حمزي حفيظة

المحور الأول : المعلومات الشخصية

ملاحظة: يرجى وضع الإشارة (X) أمام الإجابة المناسبة والتي تتفق مع رأيك.

1 (الجنس : ذكر: أنثى:)

2 (المؤهل العلمي

ثانوي : جامعي : دراسات عليا : شهادات أخرى :)

3 (الخبرة:

أقل من 5 سنوات: من 5 إلى 10 : من 10 إلى 15: من 15 فأكثر:)

4 (المستوى الوظيفي :

إطار: عون تحكم : تنفيذي :)

ملحق رقم 1:

المحور الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة

الرقم	الفقرات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشمل رسالة المؤسسة على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة					
2	تتعمق الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية في المؤسسة					
3	تعتبر إدارة الجودة الشاملة مجال الاهتمام الأساسي لكافة العاملين					
4	تتعمق المؤسسة بالجودة لتخفيض التكاليف					
5	لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة					
6	تعمل الإدارة على دمج إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة					
7	إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
8	يوجد العديد من حلقات الجودة لمناقشة مسائل العمل المختلفة بالمؤسسة					
9	لدى المؤسسة زبون واحد هو سونطراك					
10	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة للزبون في الوقت المناسب					
11	تتعمق المؤسسة بالزبون اهتماما شخصيا					
12	تسعى المؤسسة على وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الأعين					
13	تقوم المؤسسة بتنظيم ورشات عمل من أجل فهم أنشطة الجودة الشاملة					
14	تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين					
15	يتم إجراء التدريب حول إدارة الجودة الشاملة باستمرار					
16	تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ الأنشطة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة					

المحور الثالث : تطبيق مراقبة التسيير بالمؤسسة

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد نظام مراقبة التسيير فعال بالمؤسسة					
2	توجد قناعة لدى الإدارة بأهمية نظام مراقبة التسيير					
3	تتمتع مراقبة التسيير بمعرفة كافية بالطرق الإحصائية الفنية المتعلقة بالجودة الشاملة مثل مراقبة العمليات إحصائيا					
4	يعمل نظام مراقبة التسيير على كشف الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب					
5	يهدف نظام مراقبة التسيير إلى تحقيق الأهداف وتقليل التكاليف					
6	تستخدم مراقبة التسيير الأساليب الإحصائية وغيرها من أساليب الإدارة الحديثة					
7	لدى مراقبة التسيير القدرة على إجراء التحسينات لتطوير فعالية الأنظمة وزيادة الكفاءة الإنتاجية					
8	يدرس نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الانحرافات ويحللها ويبين أسباب حدوثها والجهة المسؤولة عنها					
9	يتمتع العاملون في مراقبة التسيير بالتأهيل العلمي والخبرة الكافية					
10	يتمتع مراقب التسيير بكامل الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال المؤسسة					
11	يعمل نظام مراقبة التسيير على ضبط مستوى المخاطر في المؤسسة					
12	توجد مراقبة تسيير فعالة على الأداء المالي والمحاسبي في المؤسسة					
13	تساهم إجراءات حل المشكلة المفاجئة سواء ما يتعلق بالإبلاغ عنها أو التدخل في الوقت المناسب في زيادة فعالية مراقبة التسيير					
14	تشمل أنظمة مراقبة التسيير على وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطيل الأجهزة والأنظمة الالكترونية					
15	تساهم أنظمة المعلومات في تحسين أداء مراقبة التسيير					

المحور الرابع : دور مراقبة التسيير في زيادة فعالية إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساعد التحسين المستمر على تطبيق إستراتيجية الجودة					
2	يسمح تطبيق الجودة بتحقيق الأهداف وتقليل التكاليف بالمؤسسة					
3	يساعد التركيز على الزبون على تحسين أداء المؤسسة (إنتاجي ,مالي ,والتسويقي)					
4	يساهم التدريب على مستوى الجودة في الزيادة من كفاءة العمليات الإنتاجية وبالتالي تحسين أداء المؤسسة					



Certificate of Registration

APIQR® REGISTRATION NUMBER

0213

This certifies that the quality management system of

ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA

BP 78

Zone Industrielle de Bounoura

Ghardaia, Algeria

has been assessed by the American Petroleum Institute Quality Registrar (APIQR®) and found it to be in conformance with the following standard:

ISO 9001:2008

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the
Manufacture, Coating and Lining of Line Pipe

APIQR® approves the organization's justification for excluding:

Section 7.3, Design and Development

Effective Date: July 14, 2011
Expiration Date: July 14, 2014
Registered Since: January 2, 2001

W. Don Whittaker
Manager of Operations, APIQR

Accredited by Member of
the International
Accreditation Forum
Multilateral Recognition
Arrangement for Quality
Management Systems



This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of APIQR's Registration Program and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of ISO 9001 standard requirements may be obtained by consulting the registered organization. This certificate has been issued from APIQR offices located at 12204 Street, N.W., Washington, D.C. 20005-1070, U.S.A. It is the property of APIQR, and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to www.api.org/compositelist.





REGISTRATION NO. **Q1-0499**

Certificate of Registration

The American Petroleum Institute certifies that the quality management system of

**ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA
BP 78
Zone Industrielle de Bounoura
Ghardaia, Algeria**

has been assessed by the American Petroleum Institute and found to be in conformance with the following:

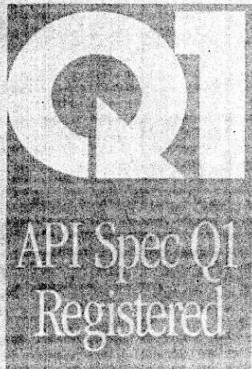
API Specification Q1

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the:

Manufacture, Coating and Lining of Line Pipe

API approves the organization's justification for excluding:

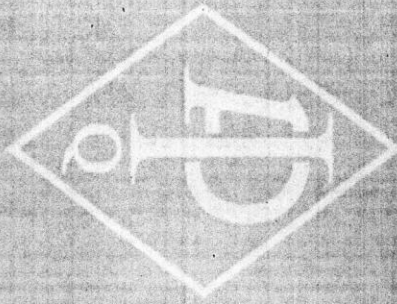
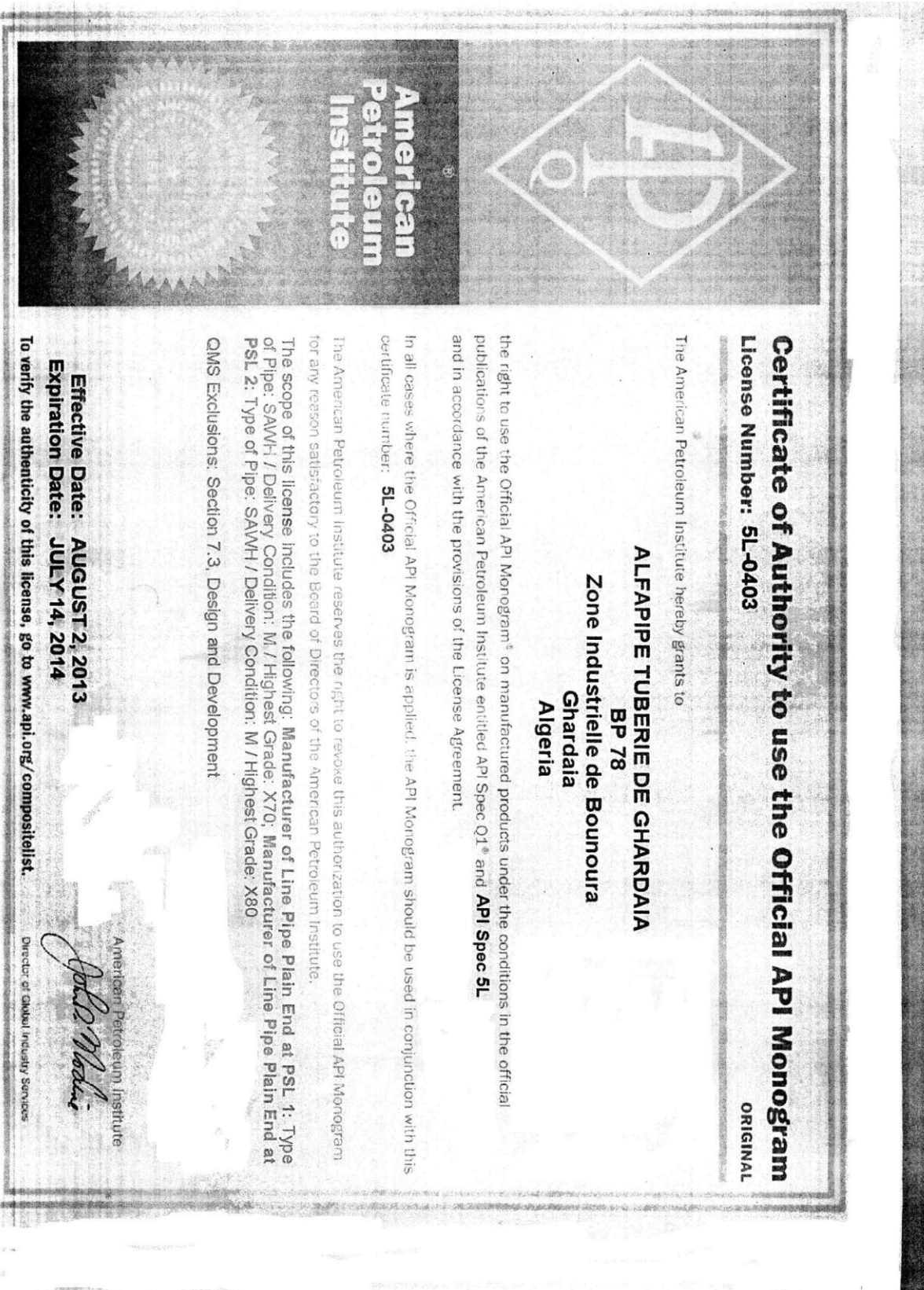
Section 7.3, Design and Development



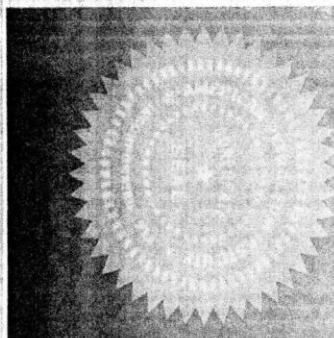
Effective Date: July 14, 2011
Expiration Date: July 14, 2014
Registered Since: June 11, 2007

W. Don Whittaker
Manager of Operations, APIQR

This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of API Spec Q1, *Specification for Quality Programs for the Petroleum, Petrochemical and Natural Gas Industry*, and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. This certificate has been issued from API offices located at 1220 L Street, N.W., Washington, D.C. 20005-4070, U.S.A., it is the property of API, and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to www.api.org/compositelist.



American Petroleum Institute



Certificate of Authority to use the Official API Monogram
License Number: **5L-0403**
ORIGINAL

The American Petroleum Institute hereby grants to
ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA
BP 78
Zone Industrielle de Bounoura
Ghardaia
Algeria

the right to use the Official API Monogram* on manufactured products under the conditions in the official publications of the American Petroleum Institute entitled API Spec Q1* and API Spec 5L and in accordance with the provisions of the License Agreement.

In all cases where the Official API Monogram is applied, the API Monogram should be used in conjunction with this certificate number: **5L-0403**

The American Petroleum Institute reserves the right to revoke this authorization to use the Official API Monogram for any reason satisfactory to the Board of Directors of the American Petroleum Institute.

The scope of this license includes the following: Manufacturer of Line Pipe Plain End at PSL 1: Type of Pipe: SAWH / Delivery Condition: M / Highest Grade: X70, Manufacturer of Line Pipe Plain End at PSL 2: Type of Pipe: SAWH / Delivery Condition: M / Highest Grade: X80

QMS Exclusions: Section 7.3, Design and Development

Effective Date: AUGUST 2, 2013
Expiration Date: JULY 14, 2014

To verify the authenticity of this license, go to www.api.org/composlist.

American Petroleum Institute
John Madini
Director of Global Industry Services

ملحق رقم 5: مخرجات نظام Spss

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تشمل رسالة المؤسسة على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة	33	2	5	4,67	,645
تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية في المؤسسة	33	2	5	3,97	1,015
تعتبر إدارة الجودة الشاملة مجال الاهتمام الأساسي لكافة العاملين	33	2	5	3,88	1,083
تهتم المؤسسة بالجودة لتخفيض التكاليف لدى الإدارة فناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	33	1	5	3,85	1,278
تعمل الإدارة على دمج إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة	33	2	5	4,21	,927
إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتلائم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة يوجد العديد من حلقات الجودة لمناقشة مسائل العمل المختلفة بالمؤسسة	33	1	5	3,94	1,088
لدى المؤسسة زبون واحد هو سونطراك تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة للزبون في الوقت المناسب	33	1	5	4,15	1,093
تهتم المؤسسة بالزبون اهتماما شخسيا تسعة المؤسسة الى وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الاعين	31	1	5	3,48	1,151
تقوم المؤسسة بتنظيم ورشات عمل من أجل فهم أنشطة الجودة الشاملة	33	1	5	3,33	1,267
تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين	33	2	5	4,30	,770
يتم إجراء التدريب حول إدارة الجودة الشاملة باستمرار	33	2	5	3,85	1,034
تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ الأنشطة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة باستمرار	33	2	5	3,94	,998
Valid N (listwise)	31	2	5	3,76	1,200
				3,42	1,251
				3,91	1,042
				3,94	1,273

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يوجد نظام مراقب تسيير فعال بالمؤسسة.	33	3	5	4,39	,747
توجد قناعة لدى الادارة بأهمية نظام مراقبة التسيير	33	2	5	4,27	,944
تتمتع مراقبة التسيير بمعرفة كافية بالطرق الاحصائية الفنية المتعلقة بالجودة	33	2	5	4,15	,906
الشاملة مثل مراقبة العمليات إحصائيا يعمل نظام مراقبة التسيير على كشف	33	1	5	4,36	1,113
الاطعاء والانحرافات في الوقت المناسب يهدف نظام مراقبة التسيير إلى تحقيق	33	1	5	4,27	1,126
الاهداف وتقليل التكاليف تستخدم مراقبة التسيير الاساليب الاحصائية وغيرها من اساليب الادارة	33	1	5	3,88	1,386
الحديثة لدى مراقبة التسيير القدرة على إجراء التحسينات لتطوير فعالية الانظمة وزيادة	33	1	5	3,82	1,402
الكفاءة الإنتاجية يدرس نظام مراقبة التسيير الانحرافات ويحللها ويبين أسباب حدوثها والجهة	33	1	5	4,06	1,144
المسؤلة عنها يتمتع العاملون في مراقبة التسيير بالتأهيل العلمي والخبرة الكافية	33	2	5	4,55	,794
يتمتع مراقب التسيير بكامل الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق	33	2	5	4,03	,984
الخاصة بكافة أعمال المؤسسة يعمل نظام مراقبة التسيير على ضبط مستوى المخاطر في المؤسسة	33	2	5	4,09	,914
توجد مراقبة تسيير فعالة على الاداء المالي والمحاسبي في المؤسسة	33	3	5	4,27	,839
تساهم إجراءات حل المشكلة المفاجئة سواء ما يتعلق بالابلاغ عنها أو التدخل في الوقت المناسب في زيادة فعالية	33	1	5	3,91	1,100
مراقبة التسيير تشمل أمة مراقبة التسيير على وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل	33	1	5	3,70	1,075
احتمالات تعطيل الاجهزة والانظمة الالكترونية تساهم أنظمة المعلومات في تحسين أداء	33	2	5	4,24	,867
مراقبة التسيير	33				
Valid N (listwise)	33				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة	33	2,50	4,88	3,9134	,56559
مستوى تطبيق مراقبة التسيير	33	2,73	5,00	4,1333	,52863
دور إدارة جودة الشاملة في تعزيز مراقبة التسيير	33	2,50	5,00	4,4167	,60165
Valid N (listwise)	33				

Statistics

		الجنس	المؤهل العلمي	الخبرة	المستوى الوظيفي
N	Valid	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	27	81,8	81,8	81,8
	انثى	6	18,2	18,2	100,0
Total		33	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	5	15,2	15,2	15,2
	جامعي	19	57,6	57,6	72,7
	دراسات عليا	5	15,2	15,2	87,9
	شهادات أخرى	4	12,1	12,1	100,0
Total		33	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	17	51,5	51,5	51,5
	من 5 الى 10 سنوات	6	18,2	18,2	69,7
	من 10 الى 15	5	15,2	15,2	84,8
	من 15 فأكثر	5	15,2	15,2	100,0
Total		33	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	26	78,8	78,8	78,8
عون تحكم	3	9,1	9,1	87,9
تنفيذي	4	12,1	12,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تشمل رسالة المؤسسة على المبادئ الاساسية للجودة الشاملة	33	4,67	,645	,112
تهتم الادارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الادارية في المؤسسة	33	3,97	1,015	,177
تعتبر إدارة الجودة الشاملة مجال الاهتمام الاساسي لكافة العاملين	33	3,88	1,083	,188
تهتم المؤسسة بالجودة لتخفيض التكاليف لدى الادارة فناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	33	4,21	,927	,161
تعمل الإدارة على دمج إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة	33	3,94	1,088	,189
إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتلائم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	33	4,15	1,093	,190
يوجد العديد من حلقات الجودة لمناقشة مسائل العمل المختلفة بالمؤسسة	31	3,48	1,151	,207
لدى المؤسسة زبون واحد هو سونطراك	33	3,33	1,267	,220
تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة للزبون في الوقت المناسب	33	4,30	,770	,134
تهتم المؤسسة بالزبون اهتماما شخسيا	33	3,85	1,034	,180
تسعى المؤسسة الى وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الاعين	33	3,94	,998	,174
تقوم المؤسسة بتنظيم ورشات عمل من أجل فهم أنشطة الجودة الشاملة	33	3,76	1,200	,209
تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين	33	3,42	1,251	,218
يتم إجراء التدريب حول إدارة الجودة الشاملة باستمرار	33	3,91	1,042	,181
تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ الأنشطة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة باستمرار	33	3,94	1,273	,222

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تشمل رسالة المؤسسة على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة	41,531	32	,000	4,667	4,44	4,90
تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية في المؤسسة	22,466	32	,000	3,970	3,61	4,33
تعتبر إدارة الجودة الشاملة مجال الاهتمام الأساسي لكافة العاملين	20,579	32	,000	3,879	3,49	4,26
تهتم المؤسسة بالجودة لتخفيض التكاليف	17,303	32	,000	3,848	3,40	4,30
لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	26,094	32	,000	4,212	3,88	4,54
تعمل الإدارة على دمج إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة	20,800	32	,000	3,939	3,55	4,33
إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتلائم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	21,816	32	,000	4,152	3,76	4,54
يوجد العديد من حلقات الجودة لمناقشة مسائل العمل المختلفة بالمؤسسة	16,853	30	,000	3,484	3,06	3,91
لدى المؤسسة زبون واحد هو سونطراك	15,119	32	,000	3,333	2,88	3,78
تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة للزبون في الوقت المناسب	32,105	32	,000	4,303	4,03	4,58
تهتم المؤسسة بالزبون اهتماما شخويا	21,372	32	,000	3,848	3,48	4,22
تسعى المؤسسة الى وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الاعين	22,673	32	,000	3,939	3,59	4,29
تقوم المؤسسة بتنظيم ورشات عمل من أجل فهم أنشطة الجودة الشاملة	17,992	32	,000	3,758	3,33	4,18
تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين	15,727	32	,000	3,424	2,98	3,87
يتم إجراء التدريب حول إدارة الجودة الشاملة باستمرار	21,556	32	,000	3,909	3,54	4,28
تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ الأنشطة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة باستمرار	17,773	32	,000	3,939	3,49	4,39

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يوجد نظام مراقب تسيير فعال بالمؤسسة.	33	4,39	,747	,130
توجد قناعة لدى الادارة بأهمية نظام مراقبة التسيير	33	4,27	,944	,164
تتمتع مراقبة التسيير بمعرفة كافية بالطرق الاحصائية الفنية المتعلقة بالجودة الشاملة مثل مراقبة العمليات إحصائيا	33	4,15	,906	,158
يعمل نظام مراقبة التسيير على كشف الاخطاء والانحرافات في الوقت المناسب	33	4,36	1,113	,194
يهدف نظام مراقبة التسيير إلى تحقيق الاهداف وتقليل التكاليف	33	4,27	1,126	,196
تستخدم مراقبة التسيير الاساليب الاحصائية وغيرها من اساليب الادارة الحديثة	33	3,88	1,386	,241
لدى مراقبة التسيير القدرة على إجراء التحسينات لتطوير فعالية الانظمة وزيادة الكفاءة الإنتاجية	33	3,82	1,402	,244
يدرس نظام مراقبة التسيير الانحرافات ويحللها ويبين أسباب حدوثها والجهة المسؤولة عنها	33	4,06	1,144	,199
يتمتع العاملون في مراقبة التسيير بالتأهيل العلمي والخبرة الكافية	33	4,55	,794	,138
يتمتع مراقب التسيير بكامل الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال المؤسسة	33	4,03	,984	,171
يعمل نظام مراقبة التسيير على ضبط مستوى المخاطر في المؤسسة	33	4,09	,914	,159
توجد مراقبة تسيير فعالة على الاداء المالي والمحاسبي في المؤسسة	33	4,27	,839	,146
تساهم إجراءات حل المشكلة المفاجئة سواء ما يتعلق بالابلاغ عنها أو التدخل في الوقت المناسب في زيادة فعالية مراقبة التسيير	33	3,91	1,100	,192
تشمل أمة مراقبة التسيير على وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطيل الاجهزة والانظمة الالكترونية	33	3,70	1,075	,187
تساهم أنظمة المعلومات في تحسين أداء مراقبة التسيير	33	4,24	,867	,151

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يوجد نظام مراقب تسيير فعال بالمؤسسة.	33,769	32	,000	4,394	4,13	4,66
توجد قناعة لدى الإدارة بأهمية نظام مراقبة التسيير	25,988	32	,000	4,273	3,94	4,61
تتمتع مراقبة التسيير بمعرفة كافية بالطرق الاحصائية الفنية المتعلقة بالجودة الشاملة مثل مراقبة العمليات إحصائيا	26,335	32	,000	4,152	3,83	4,47
يعمل نظام مراقبة التسيير على كشف الاخطاء والانحرافات في الوقت المناسب	22,523	32	,000	4,364	3,97	4,76
يهدف نظام مراقبة التسيير إلى تحقيق الاهداف وتقليل التكاليف	21,805	32	,000	4,273	3,87	4,67
تستخدم مراقبة التسيير الاساليب الاحصائية وغيرها من اساليب الادارة الحديثة	16,071	32	,000	3,879	3,39	4,37
لدى مراقبة التسيير القدرة على إجراء التحسينات لتطوير فعالية الانظمة وزيادة الكفاءة الإنتاجية	15,643	32	,000	3,818	3,32	4,32
يدرس نظام مراقبة التسيير الانحرافات ويحللها ويبين أسباب حدوثها والجهة المسؤولة عنها	20,390	32	,000	4,061	3,65	4,47
يتمتع العاملون في مراقبة التسيير بالتأهيل العلمي والخبرة الكافية	32,880	32	,000	4,545	4,26	4,83
يتمتع مراقب التسيير بكامل الصلاحيات للوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال المؤسسة	23,534	32	,000	4,030	3,68	4,38
يعمل نظام مراقبة التسيير على ضبط مستوى المخاطر في المؤسسة	25,714	32	,000	4,091	3,77	4,41
توجد مراقبة تسيير فعالة على الاداء المالي والمحاسبي في المؤسسة	29,242	32	,000	4,273	3,98	4,57
تساهم إجراءات حل المشكلة المفاجئة سواء ما يتعلق بالإبلاغ عنها أو التدخل في الوقت المناسب في زيادة فعالية مراقبة التسيير	20,413	32	,000	3,909	3,52	4,30
تشمل أمة مراقبة التسيير على وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطيل الاجهزة والانظمة الالكترونية	19,759	32	,000	3,697	3,32	4,08

تساهم أنظمة المعلومات في تحسين أداء مراقبة التنس	28,106	32	,000	4,242	3,93	4,55
---	--------	----	------	-------	------	------

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يساعد التحسين المستمر على تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة	33	4,39	,864	,150
يسمح تطبيق الجودة بتحقيق الاهداف وتقليل التكاليف بالمؤسسة	33	4,52	,755	,131
يساعد التركيز على الزبون على تحسين أداء المؤسسة	33	4,42	,708	,123
يساهم التدريب على مستوى الجودة في الزيادة من كفاءة العمليات الانتاجية وبالتالي تحسين أداء المؤسسة	33	4,33	,890	,155

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يساعد التحسين المستمر على تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة	29,220	32	,000	4,394	4,09	4,70
يسمح تطبيق الجودة بتحقيق الاهداف وتقليل التكاليف بالمؤسسة	34,353	32	,000	4,515	4,25	4,78
يساعد التركيز على الزبون على تحسين أداء المؤسسة	35,875	32	,000	4,424	4,17	4,68
يساهم التدريب على مستوى الجودة في الزيادة من كفاءة العمليات الانتاجية وبالتالي تحسين أداء المؤسسة	27,977	32	,000	4,333	4,02	4,65

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة	Between Groups	,099	1	,099	,303	,586
	Within Groups	10,138	31	,327		
	Total	10,237	32			
ستوى تطبيق مراقبة التسيير	Between Groups	,153	1	,153	,540	,468
	Within Groups	8,789	31	,284		
	Total	8,942	32			
دور إدارة جودة الشاملة في تعزيز مراقبة التسيير	Between Groups	,115	1	,115	,310	,582
	Within Groups	11,469	31	,370		
	Total	11,583	32			

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة	Between Groups	1,424	3	,475	1,561	,220
	Within Groups	8,813	29	,304		
	Total	10,237	32			
ستوى تطبيق مراقبة التسيير	Between Groups	,953	3	,318	1,153	,344
	Within Groups	7,989	29	,275		
	Total	8,942	32			
دور إدارة جودة الشاملة في تعزيز مراقبة التسيير	Between Groups	1,934	3	,645	1,937	,146
	Within Groups	9,650	29	,333		
	Total	11,583	32			

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة	Between Groups	,855	2	,427	1,367	,270
	Within Groups	9,382	30	,313		
	Total	10,237	32			
ستوى تطبيق مراقبة التسيير	Between Groups	,778	2	,389	1,429	,255
	Within Groups	8,164	30	,272		
	Total	8,942	32			
دور إدارة جودة الشاملة في تعزيز مراقبة التسيير	Between Groups	,685	2	,342	,942	,401
	Within Groups	10,899	30	,363		
	Total	11,583	32			

ملحق رقم 6 : قائمة المحكمين

الجامعة	الأستاذ	الرقم
جامعة غرداية	لعمور رملية	1
جامعة غرداية	غزِيل محمد مولود	2
جامعة غرداية	خلف الله بن يوسف	3
جامعة غرداية	طالب أحمد نور الدين	4
جامعة غرداية	بهاز لويْزة	5