



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## الرقابة ودورها في تحسين جودة المنتج

دراسة حالة - ملبنة سيدي خالد تيارت -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة مالية

الأستاذ المشرف:

- د. مختار عبد الهادي

إعداد الطلبة:

- حديدي عبد القادر

- بن نافلة عبد الله ياسين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

السنة الجامعية: 2020/2019



# شكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" حديث صحيح

أولا نشكر الله ونحمده على منحنا القدرة على إتمام هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل

ونخص بالذكر الأولياء الأعزاء

جميع الأساتذة وخاصة الأستاذ المشرف "مختار عبد الهادي" الذي لم ييخل علينا بالمعلومات والنصائح

كما نشكر كل موظفي وعمال مؤسسة ملبنة سيدي خالد -تيارت- خاصة السيد المدير لما قدمه

لنا من معلومات خلال فترة التربص

وإلى كل الأصدقاء جزاكم الله خيرا

إلى كل من ساهم ولو بكلمة طيبة في إعداد هذا العمل المتواضع سائلين المولى تبارك وتعالى أن

يجزيهم عنا وعن الأمة الإسلامية كل خير أنه ولنا ذلك والقادر عليه

# إهداء

نهدي هذا العمل إلى من علمنا مبادئ الحياة وربانا على الصدق والإخلاص

إلى اللذان وهبا لنا الأمل الذي نعيش له

إلى ثالث من أحبهم قلبنا بعد الله ورسوله اللذان لو أهديناها حياتنا لن تكفي لتوفيهما حقهما

إلى ملكنا في الحياة... إلى معنى الحب... وإلى معنى الحنان... إلى بسمه الحياة وسر الوجود...

إلى من كان دعاءهما سر نجاحنا وحنانهم بلسم جراحنا إلى أغلى الأحبة أمي الحبيبة

إلى كل من كل له الله بالهبة والوقار... إلى من علمنا العطاء دون انتظار إلى من نحمل اسمه بكل

افتخار... والدي العزيز

إلى من عرفنا معهم معنى الحياة إخوتنا وأخواتنا

إلى الأصدقاء اللذين لم تلدهم أمهاتنا إلى من يتحلون بالإيحاء وتميزوا بالوفاء والعطاء

إلى من كانوا معنا على طريق النجاح والخير

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في عملنا المتواضع هذا

إلى كل من يحمل في قلبه ذرة ود لنا

# فہرس

شكر

إهداء

فهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الملاحق

01 ..... مقدمة

## الفصل الأول الجودة مفاهيم ونظريات

08 ..... مقدمة الفصل

09 ..... المبحث الأول: الجودة، المفهوم والمحددات

09 ..... المطلب الأول: مفهوم الجودة، وتطورها التاريخي

13 ..... المطلب الثاني: مستويات وأبعاد الجودة

16 ..... المطلب الثالث: أهداف وأهمية الجودة في المؤسسة الاقتصادية

18 ..... المبحث الثاني: التحسين المتواصل للجودة

18 ..... المطلب الأول: ماهية التحسين المتواصل للجودة

19 ..... المطلب الثاني: أساليب (طرق) التحسين المتواصل للجودة

28 ..... المطلب الثالث: وسائل (أدوات) التحسين المتواصل

34 ..... المبحث الثالث مستويات الجودة في المؤسسة الاقتصادية

34 ..... المطلب الأول: مستوى التحليل التكاليف للجودة في المؤسسة

35 ..... المطلب الثاني: مستوى التحليل الكيفي للجودة في المؤسسة

- 37 ..... المطلب الثالث: مستوى التحليل الكمي للجودة في المؤسسة
- 39 ..... خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: الرقابة على جودة المنتج

- 41 ..... مقدمة الفصل
- 42..... المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنتج
- 42 ..... المطلب الأول: تعريف المنتج
- 43 ..... المطلب الثاني: المكونات الأساسية للمنتج ومستوياته
- 47 ..... المطلب الثالث: دورة حياة المنتج
- 52..... المبحث الثاني: الرقابة، ماهيتها أنواعها وأهدافها
- 52 ..... المطلب الأول: الرقابة تعريفها وأهميتها.
- 54 ..... المطلب الثاني: الرقابة، أنواعها ومبادئها.
- 56 ..... المطلب الثالث: خطوات الرقابة وأهدافها.
- 60..... المبحث الثالث: الرقابة على الجودة
- 60 ..... المطلب الأول: الرقابة على الجودة، التعريف والأهداف
- 61 ..... المطلب الثاني: الطرق المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة
- 63 ..... المطلب الثالث: الأساليب والتقنيات المستعملة في تحسين جودة المنتج
- 70 ..... المطلب الرابع: القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة
- 72 ..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة ملبنة سيدي خالج - تيارت-

74	مقدمة الفصل
75	المبحث الأول: عموميات حول ملبنة سيدي خالد
75	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الديوان الوطني للحليب ومشتقاته
76	المطلب الثاني: نشأة الشركة للأمم GIPLAIT
77	المطلب الثالث: تقديم ملبنة سيدي خالد
78	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي العام للملبنة ومهام كل قسم منها
81	المبحث الثاني: الرقابة ودورها في تحسين المنتج في ملبنة سيدي خالد
82	المطلب الأول: دور الرقابة وأهدافها في ملبنة سيدي خالد
84	المطلب الثاني: أنواع الجودة والرقابة في ملبنة سيدي خالد
86	المطلب الثالث: منتجات ملبنة سيدي خالد
87	المطلب الرابع: المعايير الرقابية لجودة منتجات ملبنة سيدي خالد
92	خلاصة الفصل
94	خاتمة
97	قائمة المصادر والمراجع



## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول
87	معايير إنتاج الحليب	الجدول رقم (01.03)
88	إحصائيات التحاليل للحليب المجمع من طرف الفلاحين بتاريخ 2020/03/01	الجدول رقم (02.03)
88	إحصائيات تحاليل الحليب المجمع من طرف الفلاحين بتاريخ 2020/03/03	الجدول رقم (03.03)
89	إحصائيات تحاليل الحليب المجمع من طرف الفلاحين بتاريخ 2020/06/10	الجدول رقم (04.03)

## قائمة الأشكال البيانية:

الصفحة	العنوان	الشكل
12	التطور التاريخي لمفهوم الجودة	الشكل رقم (01.01)
15	أبعاد الجودة	الشكل رقم (02.01)
16	أهداف الجودة	الشكل رقم (03.01)
20	مثلث جوران	الشكل رقم (04.01)
29	بيان "باريتو"	الشكل رقم (05.01)
31	بيان عظم السمكة (إيشيكاوا)	الشكل رقم (06.01)
32	التجزئة الطباقية	الشكل رقم (07.01)
35	سهولة الحصول على المنتج وتكلفة الجودة	الشكل رقم (08.01)
44	المكونات الأساسية للمنتج	الشكل رقم (01.02)
47	مستويات المنتج	الشكل رقم (02.02)
48	دورة حياة المنتج	الشكل رقم (03.02)
57	خطوات الرقابة	الشكل رقم (04.02)
66	خطوات مقياس سيكما السداسي	الشكل رقم (05.02)
69	خرائط التدفق	الشكل رقم (06.02)
76	الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للحليب ومشتقاته	الشكل رقم (01.03)

78	الهيكل التنظيمي العام لمبنة سيدي خالد	الشكل رقم (02.03)
80	الهيكل التنظيمي لقسم المالية	الشكل رقم (03.03)
80	الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة	الشكل رقم (04.03)

### قائمة الملاحق

العنوان	الملحق
التحليل الكيميائي لدرجة الكثافة	الملحق رقم 01
التحليل الكيميائي لدرجة الحموضة	الملحق رقم 02
التحليل الكيميائي للمادة الدسمة	الملحق رقم 03
قياس درجة حرارة الحليب	الملحق رقم 04
منتج الحليب لمبنة سيدي خالد	الملحق رقم 05

## ملخص:

شاهد موضوع الرقابة اهتمام متزايد من طرف القائمين على المؤسسات الاقتصادية، وما زاد من اهتمامهم لهذا الموضوع هو الأهمية التي تواجهها في التغيير الحاصل في سلوك الزبون والذي بدأ ينظر بالجودة كمعيار أساسي لتقييم ما يشعبه رغباته وحاجاته من خدمات و سلع.

وحتى يحصل الزبون على ما يريد يجب أن يحافظ المنتج على مستوى الجودة المطلوبة والذي يلي رغباته ويتم ذلك عن طريق مجموعة من الأدوات والطرق تستخدم لفهم ومراقبة وتحسين العمليات.

وتعتبر المؤسسات الجزائرية من بينها ملبنة سيدي خالد من المؤسسات التي تهتم بالرقابة على جودة منتجاتها وتطبيق خدمات حديثة تساهم في تحسين الأداء التسويقي لها، وذلك من أجل مواجهة التحديات والمنافسة التي تتعرض لها من قبل المؤسسات الإنتاجية الأخرى.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة، الجودة، الرقابة على الجودة، المنتج، الأدوات والطرق.

## Résumé :

La question du contrôle a suscité un intérêt accru de la part des responsables des institutions économiques, et ce qui a accru leur intérêt pour cette question, c'est l'importance qu'elle affronte dans le changement de comportement des clients, qui a commencé à considérer la qualité comme un critère de base pour évaluer les besoins et les désirs de ses collaborateurs en termes de services et de biens.

Pour que le client obtienne ce qu'il veut, le produit doit maintenir le niveau de qualité requis qui répond à ses désirs, et cela se fait à travers un ensemble d'outils et de méthodes utilisés pour comprendre, surveiller et améliorer les opérations.

Les institutions algériennes, parmi l'institution Sidi Khaled, font partie des institutions soucieuses de contrôler la qualité de leurs produits et affichent des services modernes qui améliorent leurs performances marketing, afin de faire face aux défis et à la concurrence aux elles sont confrontées à la partie d'autres institutions productives.

**Mots clés:** contrôle, qualité, contrôle qualité, produit, outils et méthodes.

# المقدمة

واجه العالم في الآونة الأخيرة تحديات وتحولات اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وتكنولوجية هامة أفضت إلى عصر العولمة الذي نعيشه وقتنا الحاضر، فكان من أبرز نتائجها الاقتصادية سهولة انسياب حركة السلع والخدمات بين الدول عبر تنامي التكتلات الاقتصادية الدولية، زيادة وتيرة التقدم التكنولوجي.

وفي ظل هذه التغيرات والتحولات وغيرها، اقتضى أن تهتم كل الدول بموضوع الجودة وتضعه في سلم أولوياتها الاقتصادية من خلال تطوير مؤسساتها، والعمل على الرقابة بمختلف أنواعها قبل ظهور انحرافات سلبية قد تؤدي إلى غلق أبواب المؤسسات وبفعل زيادة تطور الفكر الإداري لدى المنظمات واتساع الأسواق وزيادة حدة التنافس بينها، وكبر حجم المنظمات وتزايد منتجاتها كما ونوعا أصبحت الجودة تؤخذ بعدا تنظيميا ملحوظ.

وبما أن أغلب المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر تنافس من أجل الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الزبائن فقد أصبح رضا الزبون هدفا من بين الأهداف التي تنشده هذه المؤسسات، وحتى يحصل الزبون على ما يريد لا بد أن يحافظ المنتج على مستوى الجودة المطلوبة والذي يلي رغبته، وهذا بدوره يتطلب وجود نظام يراقب الجودة عند مستوى معين حتى تبقى مقبولة لدى المستهلك وهذا بالالتزام بالموصفات القياسية للمنتج ذلك ما أدى بالمؤسسات اليوم إلى نظر لمراقبة الجودة في أنشطتها نظر عناية واهتمام وتعددها وسيلة فعالة لإنتاج منتجات تلي احتياجات العملاء المتغيرة والمتزايدة.

### إشكالية البحث:

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

### كيف يمكن للرقابة أن تساهم في تحسين جودة المنتج؟

وفي ظل هذه الإشكالية تتجلى لنا التساؤلات التالية:

- ما معنى الجودة وما مراحلها؟
- ماذا نعني بالرقابة على جودة المنتج؟
- ما هي الطرق والأساليب المعتمدة في الرقابة على المنتج؟
- إلى أي مستوى تطبق الرقابة في ملبنة سيدي خالد بتيارت؟

### فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات التالية ارتكزنا على الفرضيات التالية:

- الجودة هي تحقيق رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية.
- للرقابة دور مهم وأساسي في سير خطة العمل حسب البرامج الموضوعية.
- توجد عدة أساليب وطرق تستخدم في الرقابة على جودة المنتجات.

### أسباب اختيار الموضوع:

لعل من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى تناول هذا الموضوع هي:

- محاولة معرفة كيفية تطبيق الأساليب والطرق الإحصائية في الرقابة على الجودة.
- قلة الدراسات التي تطرقت للموضوعات الاقتصادية الجزائرية.
- الميل الشخصي لدراسة الموضوع كونه يزخر بالمفاهيم الجديدة والتوجهات التي تثري رصيدنا المعرفي.

- الرغبة في معرفة أهمية الرقابة ومدى مقدرتها على تحسين جودة المنتج لملمبة سيدي خالد.

### أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في حيوية موضوعها حيث يتسم بالتميز النظري والتطبيقي على حد سواء وسد الفراغ الواضح حول مفهوم الرقابة ودورها في تحسين جودة المنتج من خلال بيان أهميتها بالنسبة للمؤسسات في ظل التحولات التي تشهدها البيئة الإقتصادية.

### أهداف الدراسة:

هذه الدراسة تهدف إلى ما يلي:

- معرفة العلاقة الموجودة بين الرقابة وجودة المنتج.
- معرفة دور الرقابة في تطوير المؤسسات الإقتصادية.
- تحسيس المؤسسات بضرورة تطبيق الرقابة على جودة المنتجات.
- معرفة متطلبات تطبيق الرقابة في لملمبة سيدي خالد.

### أدوات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على العديد من أدوات البحث من خلال الكتب وبعض الرسائل الجامعية كما اعتمدنا أيضا على المقابلات التي تعد أداة هامة للحصول على المعلومات من مصادرها مباشرة.

### الدراسات السابقة:

تمثلت الدراسات السابقة في:

عبد الحميد قطوش، الرقابة على جودة المنتجات الاستهلاكية في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة نيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية (غير

منشورة) تخصص احصاء واقتصاد تطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي 2008-2009 وقد نحاول البحث من خلالها الإجابة على الإشكالية الرئيسية مفادها ما هي أهم الأدوات المستخدمة في مراقبة جودة المنتجات الاستهلاكية في المؤسسة الاقتصادية ومدى كفاءتها في الرقابة على الجودة؟ وقد توصل من خلال هذه الدراسة إلى أنه هناك عدة اختلافات في تعريف موضوع الجودة، تختلف من باحث إلى آخر كما أن مراقبة الجودة تعتبر من المهام الرئيسية حيث يعتبرها البعض أداة كمثل الأدوات الأخرى كالرقابة على الإنتاج، والرقابة المالية، وقد كان من نتيجة الاهتمام بمراقبة المنتجات الحديثة أن ابتدأت قواعدها تخطط على أسس علمية سليمة مما يؤدي إلى التحسينات في جودة المنتجات وتصميمها والتخفيض في تكاليف التشغيل وتقليل الخسارة التي تتعرض لها المنتجات النهائية.

### حدود الدراسة:

بينت الدراسة على حدود مكانية حيث اقتصر على الجزائر (ملبنة سيدي خالد - تيارت) أما الحدود الزمنية فكانت منذ الاستقلال إلى يومنا هذا.

### منهج البحث:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهذا نظرا لطبيعة الموضوع الذي فرض علينا توظيف هذا المنهج، من أجل الوصول إلى نتائج علمية بطريقة موضوعية، وذلك من خلال الوصف الدقيق والتفصيلي لمفهوم الرقابة والجودة، الرقابة على جودة المنتج، وكذا التطرق إلى استراتيجية تطبيقها في ملبنة سيدي خالد، كما تم استعمال المنهج التاريخي في التطرق إلى تطور الجودة، ونشأة وتطور ملبنة سيدي خالد.

### صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي تم مواجهتها:



- صعوبات نظرية: تمثلت في قلة المراجع.
- صعوبات تنظيمية: تمثلت في قلة المعلومات المقدمة من طرف المؤسسات وعدم وجود مواقع على الشبكة العنكبوتية توفر المعلومات اللازمة.
- صعوبات إدارية: تمثلت في ضيق الوقت الممنوح من أجل الانتهاء من الموضوع الذي يتميز بالتشعب والاتساع.

### تقسيمات البحث:

انطلاقاً من طبيعة الموضوع والأهداف المنوطة به وللإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول:

#### الفصل الأول: سنعرض فيه الجودة مفاهيم ونظريات من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: الجودة، المفهوم، المحددات.
- المبحث الثاني: التحسين المتواصل للجودة.
- المبحث الثالث: مستويات الجودة في المؤسسة الاقتصادية.

#### أما الفصل الثاني: فسنعرض فيه الرقابة على جودة المنتج من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنتج.
- المبحث الثاني: الرقابة، ماهيتها أنواعها وأهدافها.
- المبحث الثالث: الرقابة على الجودة.

أما الفصل الثالث فسنحاول من خلاله اعتماد دراسة ميدانية للرقابة على المنتج في ملبنة سيدي خالد من خلال المبحثين الآتيين:

- المبحث الأول: عموميات حول ملبنة سيدي خالد - تيارت -.
- المبحث الثاني: الرقابة ودورها في تحسين المنتج في ملبنة سيدي خالد - تيارت -.

# الفصل الأول

## الجودة مفاهيم ونظريات

المبحث الأول: الجودة، المفهوم والمحددات

المطلب الأول: مفهوم الجودة، وتطورها التاريخي

المطلب الثاني: مستويات وأبعاد الجودة

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الجودة في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: التحسين المتواصل للجودة

المطلب الأول: ماهية التحسين المتواصل للجودة

المطلب الثاني: أساليب (طرق) التحسين المتواصل للجودة

المطلب الثالث: وسائل (أدوات) التحسين المتواصل

المبحث الثالث مستويات الجودة في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مستوى التحليل التكاليف للجودة في المؤسسة

المطلب الثاني: مستوى التحليل الكيفي للجودة في المؤسسة

المطلب الثالث: مستوى التحليل الكمي للجودة في المؤسسة

### مقدمة الفصل:

اهتم الإنسان منذ القدم بالجودة، واتخذ هذا الاهتمام أشكالاً بدائية وعفوية غير منتظمة فقد اهتم الإنسان البدائي بجودة الطعام الذي يأكله وجودة المواد التي يستخدمها وجودة أدوات الصيد، ثم تطور الاهتمام بالجودة مع تطور الإنتاج والأسواق ليرتكز على مواصفات السلع.

أما اليوم أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه في عالمنا المعاصر وبيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات حيث تعتبر الجودة سلاح تنافسي تعتمد عليه المؤسسات لضمان بقائها في ظل المنافسة الشديدة.

إن عمليات التحسين المستمر وأساليبها من أهم شروط بقاء المنظمات والبقاء في الظروف الاقتصادية الصعبة وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

❖ المبحث الأول: الجودة، المفهوم، المحددات.

❖ المبحث الثاني: التحسين المتواصل للجودة.

❖ المبحث الثالث: مستويات الجودة في المؤسسة الاقتصادية.

### المبحث الأول: الجودة، المفهوم والمحددات

أدى التغير السريع في المبادئ الاجتماعية والاقتصادية والتقنية إلى مطالب ملحّة على الجودة فتعتبر الجودة من المفاهيم التي استحوذت على اهتمام المفكرين حيث لم يتم وضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الجودة وأبعادها المختلفة.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

#### 1. مفهوم الجودة:

اهتم الباحثون والمختصون بمفهوم الجودة فتتجت عدة تعاريف حسب واجهات نظرهم نذكر منها: **الجودة لغويا:** هي المقابلة والاتفاق والمطابقة ويرجع أصل المصطلح إلى الكلمة اليونانية **Qualitas** وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة قديما كان يشير مصطلح الجودة إلى الدقة والإتقان في البناء.<sup>1</sup>

وعرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة **AsQI** والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة.<sup>2</sup> أما **David Gravin** فقد قدم خمسة مداخل لتعريف الجودة:<sup>3</sup>

**1.1. التعريف غير المحدد "خارج نطاق الخبرة":** يذكر الكاتب أنه لا يوجد تعريف واضح للجودة، فالجودة يصعب وضع تعريف محدد لها وإنما يمكن معرفتها والاستدلال عليها وهذا التعريف مبهم وغامض ولا يمكن استخدامه كأساس لتحقيق ميزات تنافسية ولا يمكن قياسها ووضعها في مواصفات للتشغيل، وكثيرا من وظائف والخدمة نجد صعوبة في استخدام هذا التعريف كأساس لإدارة الجودة.

**2.1. التعريف المبني على المنتج:** وفقا لهذا التعريف، فإن الجودة يتم تعريفها على أنها صفات وخصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها فمثلا يمكن تحديد الصفات المتمثلة في المتانة وإمكانية التحمل والصلابة ومدى الاعتماد على المنتج كلها صفات يمكن قياسها ووضعها في صورة ومعايير قياسية.

<sup>1</sup> مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة **TQM**، ط: 01، دار النشر والتوزيع، مصر، 2008، ص-ص: 62-63.

<sup>2</sup> سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 117.

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص-ص: 11-12.

**3.1. التعريف المبني على المستخدم النهائي:** تعريف الجودة على أنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة والمنتجات التي تقدم على إشباع لهذه التفضيلات تعتبر هي المنتجات الأعلى جودة ويعاب على هذا المدخل أن تفاصيل المستهلك متعددة ومن الصعب إن يتم تتجمع جميع هذه التفضيلات في منتج واحد حتى يكون له قبول عام أما المشكلة الثانية في هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضاء المستهلك.

**4.1. التعريف المبني على التصنيع:** وفقا لهذا التعريف فإن الجودة تعرف على أساس أنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات والمواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية ويتم تحديدها من خلال التصميم وأن أي انحراف عن هذه المواصفات يعتبر انخفاض في الجودة.

**5.1. التعريف المبني على القيمة:** يعتمد تعريف الجودة على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى، ويعتمد القرار الشرائي للمستهلك على الجودة والقيمة والمنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة فهذا اللقب الأفضل جودة يوصف المنتج أو الخدمة (الأحسن شراء).

إن تعدد التعاريف المقدمة لمصطلح الجودة مرده اختلاف وجهات نظر مستخدمي الجودة، فهي تهم المستهلك من ناحية إشباع احتياجاته وتهم التاجر من ناحية العلامة التجارية، أما الصناعي سينظر إلى الجودة من منظور وجود المدخلات التي تؤثر على الجودة النهائية للمخرجات.

### 2. التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة جميعها تهدف إلى تحسين جودة المنتج فهناك عدد

من الباحثين قسموا التطور التاريخي لمفاهيم الجودة إلى أربع مراحل نتناولها بإيجاز على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1.2. مرحلة التفتيش 1920-1930:** وهو إحدى الأنشطة الوظيفية للجودة التي يقوم بأدائها المشرفون المختصون بالجودة في الشركات الصناعية، حيث يهتم هذا المفهوم بأنشطة القياس، والاختبار وفحص كل مكون من مكونات المنتج مقارنة مع المواصفات المحددة مسبقا لهذا المكون من المنتج لكي يتم التحقق من تطبيق هذه المواصفات وتحديد الانحرافات أو الأخطاء ومحاولة تصحيحها ويمكن إيجاد أهم خصائص هذه المرحلة كالآتي:

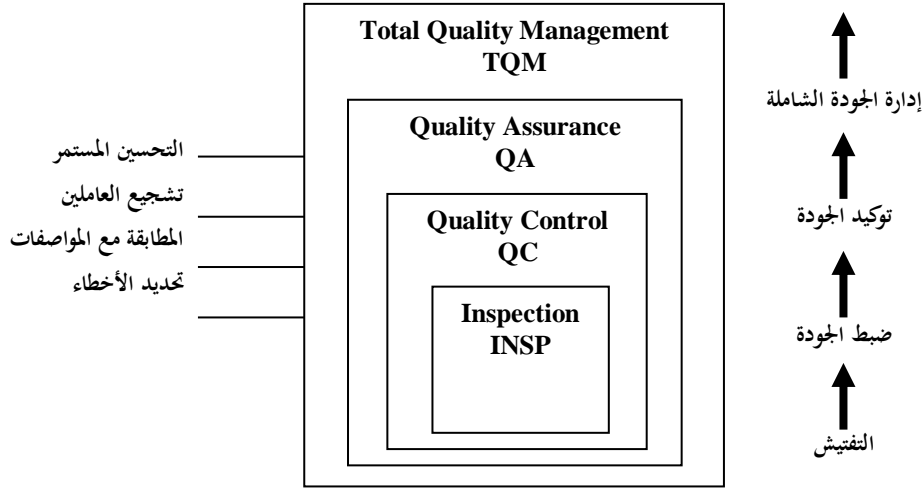
- تحدد مفهوم الجودة في هذه المرحلة على أنه مطابق للمواصفات.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، ط:01، دار ثقافة، ليبيا، 2009، ص 28.

- قد لا تكون المنتجات التي تم إنتاجها للاحتياجات المستهلكة لان المنتج المنتجون أكثر مما يوجهه المستهلكون.
  - استدعت هذه المرحلة إلى الحاجة الملحة للتحسين والتطوير في عمليات التفتيش وبدخول مرحلة جديدة من مراحل إدارة الجودة.
- 2.2. مرحلة ضبط الجودة 1930-1970:** وهو مصطلح يشمل جميع عمليات الإنتاج المختلفة بهدف مطابقتها بالمواصفات المطلوبة معتمداً في تحقيق ذلك على استخدام عدد من أجهزة القياس والضبط المختلفة نظراً لتباين عمليات الإنتاج المطلوبة لإنتاج المنتج وقد اتسمت المرحلة بالآتي:
- اتسمت هذه المرحلة باستخدام أساليب إحصائية في ضبط الجودة.
  - تحليل نتائج عملية الفحص باستخدام الأساليب الإحصائية والاستفادة منها في إجراء التعديلات المستقبلية على التصميم والتنفيذ وغيرها شاهد في تقليل أو منع المنتجات غير المطابقة للمواصفات الموضوع.
- 3.2. توكيد الجودة 1970-1985:** وهو مصطلح يشير إلى التأكد من تنفيذ وانجاز الضبط الكلي وبكفاءة لجميع عمليات الإنتاج إن مرحلة توكيد الجودة تؤكد على كل الأنشطة المخططة أو النظامية المهمة لمطابقة وضمن المنتج وفق احتياجات المستهلك وأن هذه الأنشطة هي مستمرة في نظام ضبط الجودة وأساسها منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية، وذلك بوضع تأكيدات على مصادر الأنشطة اللازمة لمنع ظهور المنتجات غير المطابقة للمواصفات وقد تميزت المرحلة بالآتي:
- إن الجودة تبنى في مرحلة التصميم والتي تشتمل على تصميم المنتج والعمليات الإنتاجية ما يعبر عنه بمصادر الأنشطة.
  - امتلاك العاملين الجودة لرؤية كافية بموارد الشركة من عاملين ومكائن والآلات ومواد الأولية وغيرها.
  - اتسمت هذه المرحلة من تطور الجودة بعدد من المفاهيم منها ضبط الجودة الشاملة وتقليل كلفة الجودة والعمولة إضافة إلى مفهوم العيوب الصفرية.
- 4.2. إدارة الجودة الشاملة:** وهو مصطلح يتضمن الوصف الشامل لكل عمليات الإنتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة بشكل مستمر، ويهدف إلى التحقق من الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات وخدمة المستهلك. والشكل التالي يوضح التطورات التي حصلت على مفاهيم الجودة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الشكل رقم (01.01): التطور التاريخي لمفهوم الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان: مرجع سبق ذكره، ص 26.

### 3. محددات الجودة:

إن الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على المحددات التالية:<sup>1</sup>

**1.3. التصميم:** يمثل الخطوات التي تحدد مستوى الجودة بالتصميم جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة، ويسمى الأسلوب المستخدم في تحويل متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية وفنية للجودة ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في الحسبان زيادة على القرارات الإنتاجية وهذا يعني اعتماد مبدأ الدقة في التصميم من أجل الوصول بالمنتج إلى مستوى الإتقان المطلق.

**2.3. جودة التطابق:** وتعني مطابقة إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع مواصفات المحددة في التصميم، ويتم هذا التأكد النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة كي يكون المنتج جيداً، ولكن ذلك أيضاً لا يكفي لوجود عوامل تؤثر فيها مثل قدرات الإنتاجية لتسهيلات الآلات والمعدات ومهارات العمليات والتدريب والحوافز، التصميم الجيد وحده لا يكفي لتحقيق المستوى المناسب من الجودة أي كونه جيداً ولكن إنتاج سلعة أو خدمة يكون رديئاً نتيجة الآلات أو معدات أو تلف المواد بعد تسلمها أو يرتكب عمال الإنتاج بعض الأخطاء في التنفيذ.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 338.

**3.3. سهولة الاستخدام:** إن سهولة الاستخدام والإرشادات للزبون عن كيفية المنتجات أهمية قصوى في زيادة قدرتها على الأداء بطريقة سلمية وآمنة على وفقط ما هو مصمم لها، فإذا لم يتم إرشاد الزبائن نحو ما يجب عمله عند استخدام السلعة فمن المتوقع إن تتخذ بعض الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثيراً سلبياً في جودة المنتج نتيجة استخدام حول كيفية استخدام السلعة وكيفية حل مشكلات التي تحدث الاستخدام ويجب أن يكون الإرشاد بمكان واضح يفهمه الزبون العادي.

**4.3. خدمات ما بعد التسليم:** ليس مهماً أن تؤدي السلعة المنتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة، بل هناك أسباب كبيرة تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع منه وبغض النظر عن تلك الأسباب فإن من المهم معالجتها سواء عن طريق سحب المنتجات من السوق أو عن طريق الإصلاح (الإصلاح أو الصيانة).

### المطلب الثاني: مستويات وأبعاد الجودة

إن مجمل احتياجات ورغبات الزبائن ساهمت في تحديد معالم ومستويات الجودة المطلوبة وأبعادها والتي يمكن من خلالها ضبط جودة المنتج، لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى مستويات الجودة وأبعادها

#### 1. مستويات الجودة:

تقسم مستويات الجودة إلى ستة مستويات وهي:<sup>1</sup>

- **المستوى الأول (غير الملزمين):** يشمل هذا المستوى المؤسسات التي بدأت بتطبيق بعض المفاهيم الجودة لكنها لم تبدأ بتطبيق عملية تحسين الجودة والتي حصلت على نظام إدارة الجودة.
- **المستوى الثاني (المتردددين):** تشتمل المؤسسات في هذا المستوى بالمتردة لأن لديها الاستعداد للتحويل من برنامج للجودة إلى برنامج آخر وذلك لحداثة عهدها بتحسينات الجودة تتعدى فترة الاهتمام لديها بثلاثة سنوات.
- **المستوى الثالث (مستخدمو الأدوات):** تكون المؤسسات في هذا المستوى لديها خبرة في تحسين الجودة أكثر من غيرها وتتراوح خبراتها بين ثلاثة إلى خمسة سنوات.

<sup>1</sup> كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة 1 غير منشورة)، باتنة، 2015-2016، ص-ص: 19-20.



- **المستوى الرابع (منفذو التحسينات):** بعد مرور المؤسسة من خمسة إلى ثمانية سنوات في ممارستها لعملية تحسين الجودة تصل إلى المستوى الرابع فهي تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل وتدرک أهمية التحسين المستمر للجودة.
- **المستوى الخامس (راجو الجوائز):** في هذا المستوى تصبح المؤسسات قادرة على دخول مسابقة جوائز الجودة وهي قد، وصلت إلى مرحلة ناضجة في إستراتيجية الجودة الشاملة.
- **المستوى السادس التميز(العالمي):** يتصف هذا المستوى بالتعامل بين استراتيجيات المؤسسة وبين استراتيجيات التحسين المستمر للعمليات وتكون المؤسسة قد حازت خبرة طويلة تفوق عشرة سنوات في تطبيقها لإستراتيجية الجودة الشاملة.

### 2. أبعاد الجودة:

حدد الباحث ديفيد جارفين ثمانية أبعاد تعبر عن الجودة ويمكن من خلالها ضبط جودة المنتج أو الخدمة وهي كما يلي: <sup>1</sup>

**1.2. المعولية:** وهي احتمالية عمل منتج دون فشل خلال فترة زمنية محددة ووفق المواصفات المحددة في التصميم الأساسي للمنتج، وتعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه المستهلك وخاصة السلع المعمرة مثل هل السيارة تعمل دائما في الأوقات الباردة؟ وهل إطارات السيارات تستخدم لفترة طويلة؟ وهكذا...

**2.2. مستوى الأداء:** وهذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد مثلا: هل أن التلفزيون الملون ألوانه واضحة؟ هل أن مكيف الهواء هوائه مرض؟

**3.2. مستوى التطابق:** وهي درجة القياس التي تعبر عن قياس مواصفات المنتج أو الخدمة مع المواصفات المحددة في التصميم الأساسي له، والبعض يعتبر أن المطابقة هي المطابقة مع المتطلبات المسموح بها حيث تعتبر عالية إذا ما تحقق 97% أو أكثر من أن المنتج ضمن الحدود المسموح به للتفاوت.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 30-31.

4.2. الجمالية: وهي المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي أو المذاق أو الرائحة أو الصوت أو التحسس. وهي تشكل الأساس في جذب المستهلك نحو المنتج.

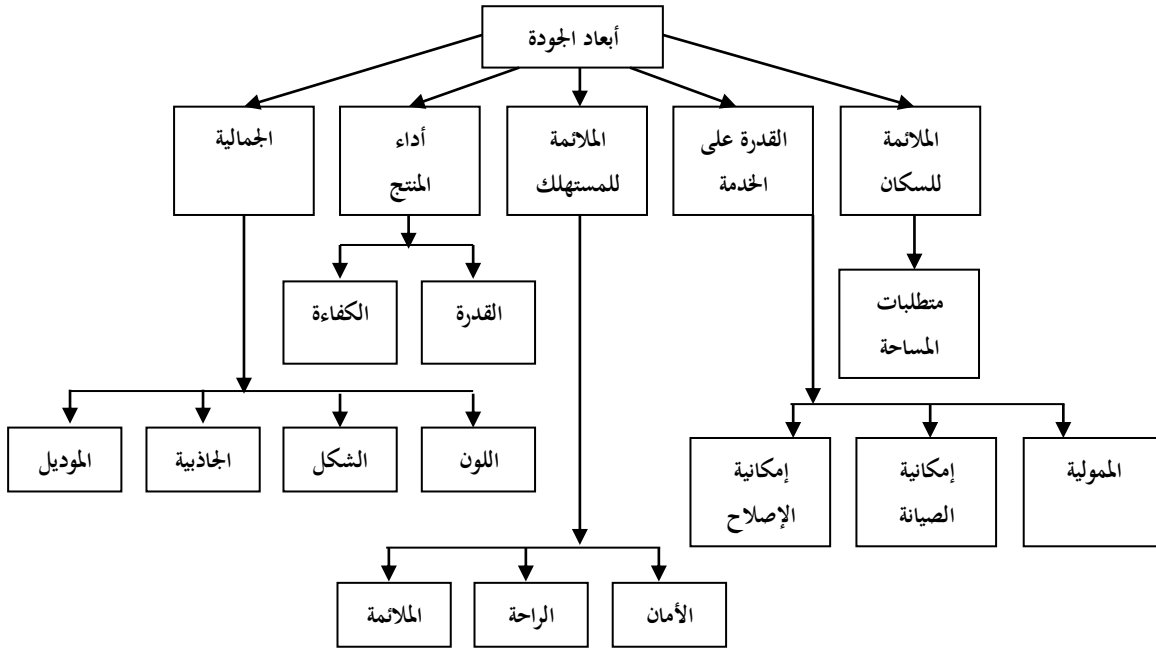
5.2. القدرة على الخدمة: وهي سرعة توفر خدمات الصيانة والإصلاحات اللازمة لإعادة المنتج إلى العمل أو الاستخدام بعد عطله أو فشله، وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح.

6.2. العمر الافتراضي للمنتج: وهو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه للخواص المطلوبة.

7.2. الخصائص الثانوية للمنتج: وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف للمنتج وحسب الرغبة أو طلب المستهلك، مثلا إضافة نظام تكييف الهواء إلى السيارة.

8.2. قدرة التحسين بالجودة: هي صورة المنتج المرسومة في تصور المستهلك والمتولدة من خلال سمعة المنتج ومحلات الدعاية والإعلان أو الاتجاهات السائدة عن المنتج في السوق، وهذه الأبعاد الرئيسية يمكن أن يقسم كل منها إلى أبعاد فرعية كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (02.01): أبعاد الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 32-33.

### المطلب الثالث: أهداف وأهمية الجودة في المؤسسة الاقتصادية

#### 1. أهداف الجودة في المؤسسة الاقتصادية

هناك نوعان من أهداف الجودة هما:<sup>1</sup>

**1.1. أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل وتتعلق بصفات مميزة مثل: الأمان وإرضاء العملاء والزبائن... الخ.

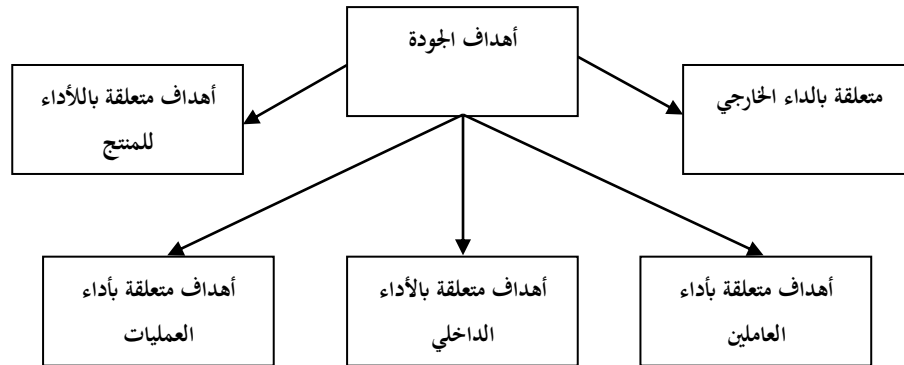
**2.1. أهداف تحسين الجودة:** وهي غالباً تنحصر في الحد من الأخطاء والمعيب وتطوير منتجات خدمات

جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات وهي:

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة ويتناول حاجات العملاء والمنافسة.
- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أهداف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز، وتطوير العاملين.

والشكل التالي يوضح الأهداف الأساسية للجودة:

الشكل رقم (03.01): أهداف الجودة



المصدر: سحنون نور الهدى، بلبليدية ريم، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>1</sup> سحنون نور الهدى، بلبليدية ريم، دراسة جودة المنتجات من خلال بعد التصميم - دراسة حالة جين بودواو (مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، غير منشورة)، بومرداس، 2016-2017، ص-ص: 9-10.

### 2. أهمية الجودة في المؤسسة الاقتصادية:

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى الشركات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد، ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي:<sup>1</sup>

**1.1. سمعة الشركة:** تستمد الشركة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ومحاوله تقديم منتجات تلي رغبات وحاجات زبائن الشركة، فإذا كانت منتجات الشركة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق الشركة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع الشركات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه الشركة.

**2.2. المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل شركة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الفرد أو الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

**3.2. المنافسة العالمية:** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب أهمية متميزة إذ تسعى كل من الشركة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسن الاقتصاد بشكل عام والحصول على موطئ قدم في الأسواق العالمية فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات الشركة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح الشركة ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد.

**4.2. حماية المستهلك:** تطبق الجودة في أنشطة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات الشركة، عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى أحجام المستهلك عن شراء منتجات الشركة إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

**5.2. التكاليف وحصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتحمل تجنب تحمل كلفة إضافية، إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح الشركة.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 34-35.

### المبحث الثاني: التحسين المتواصل للجودة

يعتبر التحسين المتواصل للجودة فلسفة تقوم المؤسسة باستخدامها للتميز والتفوق باستمرار على منافسيها وذلك عن طريق قيام كل فرد في المؤسسة بتطبيق عدة طرق وعدة أدوات تساهم في عملية التحسين.

#### المطلب الأول: ماهية التحسين المتواصل للجودة

##### 1. نشأة التحسين المتواصل:

تعود جذور التحسين المتواصل كونتينوز أو كايزن (وتعني التغيير نحو الأفضل) إلى اليابان، إذ اعتمد من قبل بعض الشركات الصناعية لغرض تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال إجراء التحسينات بصورة تدريجية وإصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الإنتاجية لاسيما وأن الهدف الأساسي استخدامه يقتصر على تخفيض التكاليف والمبالغ التي يتم إنفاقها خلال السنة بمعدلات متفق عليها، وحتى يتم تحقيق ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار عند إجراء عمليات التحسين المستمر تخفيض الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة وتكاليف الضياع والتلف والتخفيضات التي يمكن من خلال تقصير المدة التي تستغرقها عملية تصنيع المنتج لكون أن ذلك يساهم في محاولة تحقيق الأهداف المطلوبة.<sup>1</sup>

##### 2. مفهوم التحسين المتواصل:

قد ذهب العديد من الباحثين والكتاب في بيان مفهومه:

يعرف "الجبوري" التحسين المستمر بأنه: "مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة وسرعان ما يغدوان بتراكم هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الأصل".<sup>2</sup>

في حين عرفته الدكتورة "سونيا البكري" بأنه: "تلك صفات التي تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Hilton and Ronald W. *Managerial Accounting*, 6<sup>th</sup> Ed, Mc Grow-Hill co.inc, 2005, p234.

<sup>2</sup> الجبوري ميسر ابراهيم أحمد، *نظم إدارة الجودة*، ط: 01، دار المعهد للنشر والتوزيع، العراق، 2008، ص 254.

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 233.

أما "التكريتي" فعرف التحسين المستمر بأنه: أسلوب من أساليب إدارة التكلفة الإستراتيجية ويعتبر من الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملون بالجوانب المتعلقة بالنوعية والتكلفة والوقت.<sup>1</sup> وعرفه "صلاح الدين حسن السيسي" بأنه: " العمل على تطوير وتحديد حيوية المنظمات على اختلاف أنواعها والتوجه مجموعة من استراتيجيات على نحو يحقق الكفاءة والفعالية لتلك المنظمات..."<sup>2</sup>

### 3. أهمية التحسين المتواصل:

يمكن إنجاز أهمية التحسين المستمر بالنقاط الآتية:

- التحسين المتواصل ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية، إذا فهو من المرتكزات الأساس في نجاح الشركة واستمرارها في السوق.
- التحسين المتواصل هو سباق بدون خط نهاية مرحلة لا تنتهي لان هناك مجالات للتحسين لإرجاء الشركة كافة
- يركز التحسين المتواصل على منهجية ماذا what وكيف who وليس على منهجية who.
- التحسين المتواصل يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه فهو احد الأساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة.
- التحسين المتواصل يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج مبدأ عمله صحيحا منذ البداية.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أساليب (طرق) التحسين المتواصل للجودة

للتحسين المتواصل الجودة أهمية كبيرة بالنسبة من مؤسسات من جهة العملاء من جهة أخرى حيث سعى العديد من العلماء والمفكرين لوضع طرق وأساليب لتحسين المتواصل، بحيث تختلف كل طريقة في تطبيقها وفي الأدوات التي تستعمل فيها.

وأهم هذه الأساليب في مجال التحسين المتواصل، والتي رأينا أنه من الضروري التعرض لها هي: مثلث جوران، القياس المقارن بأفضل أداء، وطريقة إعادة هندسة العمليات.

<sup>1</sup> التكريتي إسماعيل يحيى، محاسبة التكاليف المتقدمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 377.

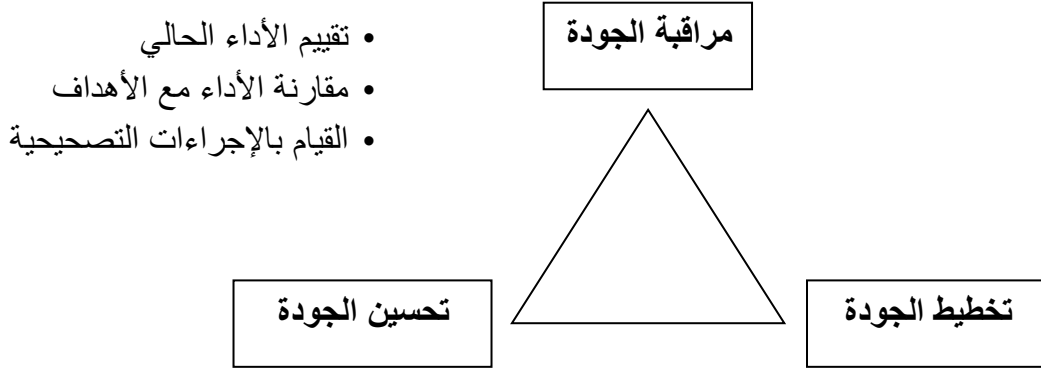
<sup>2</sup> صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، مصر، 2002، ص 38.

<sup>3</sup> الجبوري ميسر ابراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 266.

### 1. مثلث جوران:

مثلث جوران هو عبارة عن طريقة للتحسين المتواصل جاء بها العالم "جوران"، وهي تضم ثلاثة عمليات متكاملة، التخطيط، الرقابة، والتحسين توضيح هذا المثلث أو الثلاثية في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (04.01): مثلث جوران



- تحديد المستهلكين
- تحديد احتياجاتهم
- تطوير مواصفات المنتج
- تطوير العمليات لإنتاج المتطلبات
- تحويل الخطة إلى عملية تنفيذية
- الاهتمام بالمستهلك الداخلي والخارجي
- الاهتمام بالمنتجات
- الاهتمام بالعمليات

المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص89.

### 1.1. التخطيط:

ينطوي التخطيط للجودة على تطوير البضائع، والأنظمة، والعمليات اللازمة لملاقاة أو تجاوز توقعات الزبائن، وهذه العملية تستلزم الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- تحديد الزبون(المستهلك): تبدأ عملية التخطيط إذن بتحديد من هو المستهلك النهائي بالاستعانة بوظيفة التسويق (بحوث السوق) عن طريق الأفراد في المؤسسة، وتجدر الإشارة أنه يتم هنا تحديد المستهلك النهائي سواء داخلي كان أم خارجي.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص-ص 88-89.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، نفس المرجع السابق، ص 90.

- تحديد احتياجات المستهلكين: ويتم ذلك من وجهة نظرهم هم مع الأخذ في الاختبار إما الاحتياجات الحقيقية قد تختلف عن الاحتياجات المعبر عنها خاصة بالنسبة للعملاء الداخليين، لذلك يجب أن يكون الاتصال دائما مع المستهلكين واستخدام أساليب كفيلة بمعرفة الاحتياجات الحقيقية.
- تطوير مواصفات المنتج: يتم تطوير مواصفات وخصائص المنتج بحيث تستجيب لحاجات العملاء وتتماشى مع توقعاتهم، وبالتالي الحفاظ على العملاء والوضع التنافسي في السوق، ومن ثم تعظيم إرباح المؤسسة.
- تطوير العمليات لإنتاج تلك المتطلبات: أي تطوير العمليات، بحيث تكون قادرة على إنتاج المنتجات والخدمات بالمواصفات والخصائص المطلوبة.
- تحويل الخطة إلى عملية تنفيذية: أي وضع الخطة قيد العمل.

### 2.1. الرقابة: وتتضمن:<sup>1</sup>

أ. تقييم الأداء المالي

ب. مقارنة الأداء مع الأهداف

ج. القيام بالإجراءات التصحيحية

والأسلوب الذي يستخدم في تحقيق الرقابة هو الاعتماد على الرقابة الإحصائية للعمليات، ومن الأدوات التي تستخدم في عمليات الرقابة: مخطط باريتو، خرائط المراقبة، خرائط التشتت، المدرج التكراري...

### 3.1. التحسين: إن المرحلة الثالثة من ثلاثية "جوران" تهدف إلى الوصول إلى مستوى أداء يفوق المستوى

الحالي، وهي عملية مستمرة تعتمد على:

- تطوير البنية التحتية اللازمة للقيام بتحسينات سنوية في الجودة.
- تحديد نواحي محددة ليتم فيها تحسين الجودة.
- تأسيس فرق عمل تقع على مسؤوليتها إنهاء أجزاء محددة من التحسينات المطلوبة.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 91.



- تزويد الفرق بما تحتاج إليه لكي تكون قادرة على تشخيص المشاكل وتحديد المسببات واقتراح الحلول المناسبة، ووضع معايير الرقابية.
- وتجدر الإشارة أن تحسين الجودة يتطلب الاهتمام بالمستهلك بالدرجة الأولى داخلي كان أم خارجي، وذلك يتطلب في نفس الوقت الاهتمام بالمنتجات والعمليات.

### 2. القياس المقارن بأفضل أداء:

من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام الباحثين بها، هي القياس المقارن بأفضل أداء المنافسين، والذي يقوم على فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين والاستفادة من أفكارهم، والبحث عن ميزة تنافسية بتطبيق طرقهم وأساليبهم في الإنتاج وفي الإدارة، ثاني فهو يشجع على التحسين المتواصل للأداء.

### 1.2. تعريف القياس المقارن بأفضل أداء:

هو قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس المجال العمل بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات.<sup>1</sup>

ولعل أفضل التعاريف التي تعكس مضمون القياس المقارن هو التعريف الذي قدمه "Harrington"، والذي عرفه ب:<sup>2</sup>

- أنه عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط وتطبيق الفعال حيث يتضمن ما يلي:
- مقارنة المؤسسة وأنشطتها الداخلية مع أفضل المؤسسات بغض النظر النوع الصناعة أو الدولة.
- مقارنة أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات الشبيهة بهدف الوصول إلى أفضل قيمة.
- مقارنة مراحل الخدمة المقدمة من المؤسسة بالخدمات التي يقدمها أفضل المنافس.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 282.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر، 2005، ص-ص: 190-191.

- مقارنة أنواع مختلفة من أساليب تحسين الأداء لاختبار الأسلوب ذو القيمة الأفضل والمناسب لتطبيق لظروف كل مؤسسة على حدا.
- تحديد أو تعريف أفضل أداء بالصناعة بشكل تطبيقي.
- تحديد الاتجاهات المستقبلية للأداء الأفضل والمبادرة بالاستجابة والتكيف مع هذه الاتجاهات.
- مقابلة احتياجات العميل بشكله فوق توقعاته.
- يساعد القياس المقارن على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

### 2.2. مراحل القياس المقارن بأفضل أداء :

تتمثل أهم الخطوات في القياس المقارن بأفضل أداء في ما يلي:<sup>1</sup>

#### أ. اختيار الوظائف المطلوب قياسها ومقارنتها بأفضل أداء:

- يمكن تطبيق القياس المقارن في إي وظيفة أو عملية إنتاجية في المؤسسة، وقبل تحديد العملية التي يتم مقارنتها يجب أولاً التفكير في مهمة المؤسسة وما هي عوامل نجاحها، وما هي العمليات الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف المؤسسة، ورغم إن كل العمليات تساهم في أداء المؤسسات إلا أن هناك مجموعة منها تعتبر هي الأساس في إدراك المستهلك الخارجي للمؤسسة، وفي هذه المرحلة يتم تحديد معايير القياس (تكلفة، المعدل، مقاييس الجودة...).
- ولتحديد العمليات التي سيتم دراستها يمكن إتباع التحليل "باريتو" من الأحسن البدء بمخرجات العملية والمتابعة الخلفية حتى الوصول إلى المدخلات، كما يمكن استعمال أسلوب تحليل السبب والنتيجة.

ب. اختيار المؤسسة أو الوظيفة الأفضل للأداء: وتجدد الإشارة هنا إلى وجود ثلاث أنواع من القياس (داخلي، تنافسي، عملياتي).

- القياس بأفضل أداء داخلي: في هذه الحالة يتم القياس بأنشطة مماثلة في إدارات تشغيلية مختلفة، حيث يعتبر هذا القياس سهل لعدم وجود سرية في المعلومات داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 288.

- **القياس بأفضل أداء المنافسين:** ويعتبر هذا النوع أهم أنواع القياس المقارن، حيث يعتمد بقاء المؤسسة في السوق على موقعها التنافسي، وبالتالي ضرورة مقارنة أدائها بأداء أفضل مؤسسة منافسة والعمل بتقنياتها الإنتاجية والإدارية. وتجدر الإشارة أنه من الصعب الحصول على معلومات عن المنافسين، حتى إن بعض المؤسسات تلجأ لشراء منتجات المؤسسة المنافسة وتفكيكها وتحليلها.
- **القياس بأفضل أداء عملياتي:** أي مقارنة عمليات المؤسسة مع العمليات المشابهة في مؤسسات أخرى، حيث أن العمليات غالباً ما تكون متشابهة حتى خارج القطاع، كل المؤسسات مثلاً لديها نظام الأجور.
- ج. **تجميع البيانات وتحليلها:** لا تتم المقارنة مع الآخرين إلا بجمع معلومات عنهم وتحليلها، وتنقسم هذه المعلومات إلى نوعين: معلومات كيفية، أي كيفية الأداء الأفضل، ومعلومات كمية تقيس النتائج المحققة عن هذا الأداء، ومن أجل الحصول على المعلومات يجب الأخذ في الاعتبار التكلفة المصاحبة والوقت ومدى صحة المعلومات.
- د. **وضع أهداف لأداء ضمان التحسين والتفوق:** من خلال المعلومات التي تم جمعها خلال المرحلة السابقة يمكن طرح التساؤلات التالية:
  - هل توجد فجوة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسة المنافسة الأفضل أداء؟
  - إذا كانت توجد فجوة، ما مقدرها؟
  - ما هي النتائج والتحسينات المتوقعة إذا ما تم إتباع أساليب المنافس الأفضل أداء؟<sup>1</sup>
 إن الإجابة على التساؤلات السابقة تعطي النتائج التالية:
  - أن يكون أداء المؤسسة أفضل من أداء المؤسسة المنافسة، وبالتالي فجوة موجبة.
  - أن يكون الأداء متساوي.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 289.

- أن يكون أداء المؤسسة المنافسة أفضل من الأخرى، يمكن استخدام التحليل الكمي، ومن أكثر المقاييس التي اعتمد عليها:
- قياس التكلفة الكلية والإنتاجية: حيث يعتبران عاملان هامان في قياس أداء المؤسسة.
- الاعتماد على قياس الوقت اللازم لدورة الإنتاج: حيث يعتبر الوقت عامل أساسي في العمليات الداخلية وإرضاء المستهلك.
- قياس الجودة والتميز: ويجب أن يتضمن قياس الجودة تحديد الأخطاء والعيوب والفاقد وإيجاد العلاقة بينهم بين المخرجات.
- قياس عمليات المؤسسة: خصوصا تلك التي ليست لها علاقة مباشرة بالتصميم أو الإنتاج أو المبيعات، وتتضمن هذه العمليات تلك الأنشطة التي تصنف تحت المصروفات الإدارية الغير المباشرة.

وبعد فهم أداء أفضل المنافسين وقياسه كمياً، يتم تحليل إضافي لتحديد الأسباب الرئيسية للفجوات.

هـ. **تطبيق خطة التحسين** : عند اكتشاف وجود فجوة سلبية فإنه يجب القضاء على تلك الفجوة وتطبيق التغيير، ولكن قبل تطبيق التغيير يجب أن يقبل من طرف الإدارة من جهة الأفراد العاملين من جهة أخرى، وعند الحصول على الموافقة يتم وضع الأهداف الجديدة المبنية على القياس المقارن بأفضل أداء ثم ننفذ الخطة.<sup>1</sup>

### 3. طريقة إعادة هندسة العمليات:

لكي تحافظ المؤسسات على وضعها التنافسي في ظل التطورات الحاصلة أدركت جل المؤسسات ان ذلك يتطلب التحسين المتواصل في الجودة والوقت، ولتحقيق ذلك يمكن إتباع عدة أساليب من بينها إعادة تنظيم العمل، أو ما يعرف بإعادة هندسة أو بناء العمليات.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 290.

### 1.3. عمليات إعادة الهندسة (Reengineering):

عرفها Shabi و Hammer بأنها: "إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية سريعة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكاليف والجودة والخدمة السرعة الأداء"<sup>1</sup>.

من خلال التعريف نستنتج أن إعادة الهندسة تتضمن إجراء تعديلات وإصلاحات جذرية في أساليب العمل وكل العمليات في المؤسسة سواء كانت عمليات إدارية (إدارة موارد البشرية، المعلومات الإدارية، متابعة الأداء...) أو تشغيلية (تطوير المنتج، تحديد احتياجات العملاء، التصنيع...).

### 2.3. مراحل إعادة الهندسة:

تمر عمليات إعادة الهندسة بعدة مراحل، تتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

أ. **تحديد الهدف:** يتم تحديد الهدف هنا بأخذ الاعتبار وجهة نظر العميل سواء الداخلي أو الخارجي، وذلك عن طريق تحديد احتياجاته وتوصيلها لجميع أفراد الذين سيساهمون في إعادة الهندسة، بغيت إن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة مناصر المستهلك قابلة للتقييس والتعبير عنها كميًا.

ب. **تحديد ودراسة العمليات الحالية:** يجب تحديد العمليات الرئيسية في المؤسسة، ثم يتم تحديد العمليات التي تمثل مشكلة والتي تؤثر بشدة على المؤسسة، ثم تحدد العمليات التي يكون احتمال نجاح إعادة تصميمها كبيرًا مع الأخذ في الاعتبار التكاليف المصاحبة لذلك. وتجدر الإشارة هنا أن إعادة التصميم أو إعادة الهندسة تشمل تحسينات بسيطة في بعض العمليات، أو قد تحتاج تلك العمليات إلى تغييرات جذرية، كما إن عمليات إعادة الهندسة تتطلب تكوين فرق من أجل إعادة البناء باستمرار للوصول إلى اعلي مستويات الجودة.

ج. **القياس المقارن بأفضل أداء:** يتم الوصول إلى التجديد من خلال عمليات إعادة الهندسة عن طريق القياس المقارن بأفضل أداء للعمليات في مؤسسات أخرى، حيث يتم البحث عن أفضل أداء

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط:01، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 51.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 316.

ثم يتم إعادة هندسة العمليات من أجل الوصول إلى تحقيقه، حيث يقوم فريق العمل باستغلال الفرص المتاحة للتحسين البحث عن المشاكل المحتملة، إذ يعتمد هنا عن طريق حل المشاكل.

د. **تحديد الرؤية المستقبلية:** يجب وضع رؤية مستقبلية للعمليات من خلال فهم اتجاهات السوق والتكنولوجيا، ثم يتم توفيقها وشرحها لجميع الأفراد ومحاولة إقناعهم بها ومن أجل تطبيق التغيير وفق عمليات إعادة الهندسة يجب تغيير الثقافة التنظيمية، وبالتالي فإن نجاح إعادة البناء يتطلب أولاً الإيمان بالتغيير وضرورة التخطيط له.

هـ. **إعادة تصميم العمليات:** يتم في هذه المرحلة إعداد خطة تنفيذية من أجل التطبيق عمليات إعادة تصميم وتحديث نطاقها وتقدير متطلباتها المادية والمالية والبشرية.

و. **تطبيق التغيير:** إن تطبيق برنامج إعادة الهندسة أو التغيير المطلوب يتطلب التعاون بين المدير والإدارة الوسطى والإدارة المباشرة وإقناعهم بضرورة التغيير كما يتطلب تدريب العاملين لكي تتلاءم مهاراتهم مع الظروف الجديدة، وذلك من أجل تحقيق الهدف من عمليات إعادة الهندسة.

ز. **التحسين المستمر:** في هذه المرحلة يتم التأكد أن عمل فريق التحسين أصبح حقيقة واقعة في المؤسسة، وإن الإدارة تتبنى التغيير باستمرار، ويتم ذلك عن طريق تكوين فريق يقوم بمتابعة الأداء وقياسه والقيام بالقياس المقارن.

### 3.3. عوامل نجاح برنامج إعادة الهندسة :

من أجل نجاح برنامج إعادة الهندسة يتطلب بعض العوامل نذكر منها:<sup>1</sup>

- وجود حافز خارجي قوي للتغيير، يجعل عملية التغيير ضرورية ويحفز المديرين على الالتزام ببرنامج إعادة الهندسة.
- توفيق الدعم من الإدارة العليا سواء عن طريق القيادة الناجحة أو الاستثمارات لبداية البرامج.
- توفير المعرفة و المعلومات التفصيلية عن احتياجات المستهلكين الاحتجاج المستهلكين.
- توفير مساعدة مستشارين خارجيين في تقديم المشورة والخبرة لإعداد تطبيق برامج إعادة الهندسة.
- التدريب الجيد لفريق العمل عبر مختلف الوظائف والإدارات التي تؤثر وتشارك في عمليات إعادة الهندسة، بحيث تضمن توافر أفراد الأكفاء ومهرة قادرين على المشاركة.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 317.

- الاندماج والتكامل لبرامج إعادة الهندسة مع برامج الموارد البشرية وتظم المعلومات وهذا يتطلب تغيير في مؤسسات الموارد البشرية وتدعيم تكنولوجيا المعلومات لضمان نجاح برامج إعادة الهندسة.

### المطلب الثالث: وسائل (أدوات) التحسين المتواصل

من أجل حل المشاكل وتحسين الجودة باستمرار يتم استعمال مجموعة من الوسائل أهمها الأدوات القياسية ونذكر منها:

- بيان باريتو، بيان عظم السمكة، التجزئة الطبقية.

#### 1. بيان باريتو:

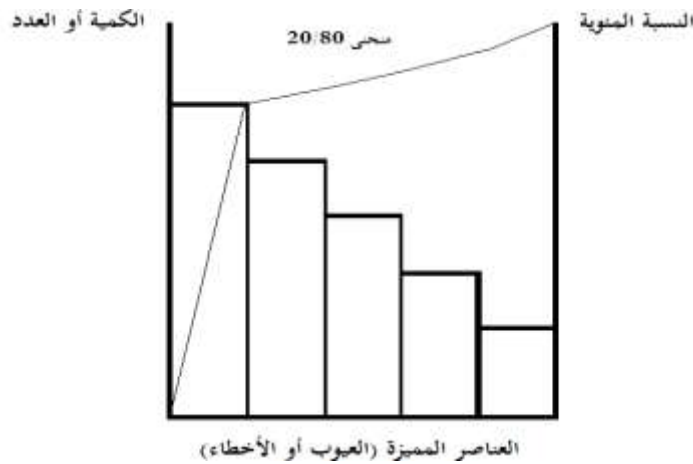
إن هذا المبدأ أو البيان جاء به العالم الإيطالي "فلفردى باريتو" حيث تستند فكرته أن 80% من المشاكل أو النتائج ناتجة عن 20% فقط من الأسباب، أي هناك بعض المسببات تسفر عن مجموعة كبيرة من المشاكل، بينما الأغلبية في تلك المسببات تسفر عن عدد محدود من المشاكل.<sup>1</sup> ويستخدم هذا المنحنى في التعرف على مشكلات الجودة ومصادرها وتحديد أولوياتها وتاريخها وشكلها الحالي، وبالتالي فإن المؤسسات تستخدم و لمواجهة الـ 20% من الأسباب المسؤولة عن 80% من مشاكل الجودة، ومن أجل رسم بيان "باريتو" يجب إتباع الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- **المرحلة الأولى:** التأكد من اختيار السليم لترتيب البيانات، فمثلاً نجد أن البيان يضم معلومات خاصة بالمعيب، الأخطاء، الأنشطة....، وإذا كانت المعطيات غير مرتبة أو مصنفة فإنه لا يمكن تشكيل بيان "باريتو" بحيث يجب مراجعته أوراق المراقبة بطريقة تكون فيها المعطيات مرتبة.
- **المرحلة الثانية:** تصميم سلم زمني وبعبارة أخرى ما هي الفترة الزمنية التي يجب تغطيتها؟ لا توجد فترة محددة من قبل وهي عادة تتبع طبيعة المشكلة محل الدراسة، ومن الأفضل تحديد الفترة المولية حسب سلم تطبيقي: أسبوع، نصف شهر، ثلاثة أشهر... الخ، بعض الحالات قد يكون يوم أو يومين، أربع ساعات.. الخ، المهم هو واختيار سلم زمني مطابق لكل البيانات المرتبط ببعضها بطريقة تسهل المقارنة بينهم.
- **المرحلة الثالثة:** تجميع تكرارات حدود الظاهرة لكل نوع في الفترة المختارة، مجموع كل نوع يجسد فيه حجم العمود.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط: 02، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 264.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 320.

- المرحلة الرابعة: رسم محور عمودي وآخر أفقي على ورقة، واختيار أحسن سلم على المحور العمودي (عدد الأخطاء مثلا) من أجل جعل البيان سهل القراءة.
  - المرحلة الخامسة: على محور فواصل نكتب أهم نوع من الأخطاء، الأول ثم الثاني وهكذا بحيث يكون الخطأ الأكثر تكرارا على يسار البيان، وعندما تكون هناك عدة أنواع من الأخطاء تكراراتها ضعيفة يتم جمعها في فئة واحدة تسمى (أخرى) توضع اصغر عمود في الطرف الأيمن للبيان.
  - المرحلة السادسة: رسم الأعمدة، حيث يوضع ارتفاع كل منها عدد الأخطاء للنوع المفحوص أين يجب الحفاظ على عرض العمود، ويكون كل عمود ملتصق بالعمود الذي يجاوره، ومساحة العمود تكون متناسبة مع عدد الأخطاء.
  - المرحلة السابعة: رسم خط يمثل التكرار المجتمع الصاعد الأخطاء لكل نوع.
  - المرحلة الثامنة: يتم وضع عنوان المنحنى، وكتابة بإيجاز مصدر معطيات التي يتم الاعتماد عليها في رسم منحنى، وإذا لم يوجد عنوان يمكن توضيح ما يلي :
    - متى جمعت المعطيات.
    - في أي ظروف ( طرق التفتيش، المفتش، قبل أو بعد التصحيح...)
    - عدد الوحدات المفتش عنها.
    - العدد الإجمالي للأخطاء أو الوحدات المعيبة.
- وعلى هذا يكون شكل بيان "باريتو" كما يوضحه الشكل التالي: <sup>1</sup>
- الشكل رقم (05.01): بيان "باريتو"



المصدر: سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 322.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 321-322.



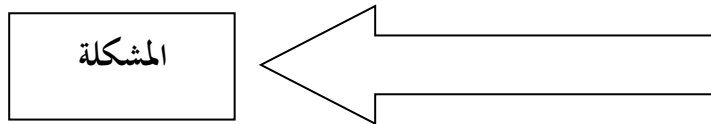
ومن الشكل السابق فان العمود الأول الذي على اليسار يمثل عدد الأخطاء أو العيوب لكل النوع من المنتجات، إما العمود الثاني الذي على اليمين فيمثل النسبة المئوية بكل نوع، إما المحور الأفقي فيمثل العيوب أو الأخطاء بدا بالأكثر تكرارا، ثم يتم رسم المنحنى المتجمع الصاعد لعدد العيوب أو الأخطاء. بالتالي فان تحليل " باريتو " مساعد الإدارة في التركيز على المشاكل التي تحتل أهمية نسبية كبيرة تمهيدا لحلها.

### 2. بيان عظم السمكة (إيشيكاوا):

من أجل حل مشكلة ما من المهم جدا معرفة أسبابها الحقيقية، وذلك باستعمال مخطط " السبب الأثر " لتوجيه مجموعة المعطيات وتحليلها من أجل كشف السبب الأول للمشكلة. سمي هذا البيان ببيان عظم سمكة لان الظاهرة أو المشكلة المراد دراستها تمثل في العمود الفقري ثم تتفرع منه أسباب تلك المشكلة، إذ يقوم هذا المخطط على تحديد العلاقة القائمة بين المشكلة والأسباب التي أدت لحدوثها، ويعتبر هذا البيان سهل التطبيق، لذلك يعتمد عليه كثيرا في معالجة المشاكل المتعلقة بالجودة وتحسينها.<sup>1</sup>

و لتحضر هذا البيان يمكن إتباع الخطوات التالية:<sup>2</sup>

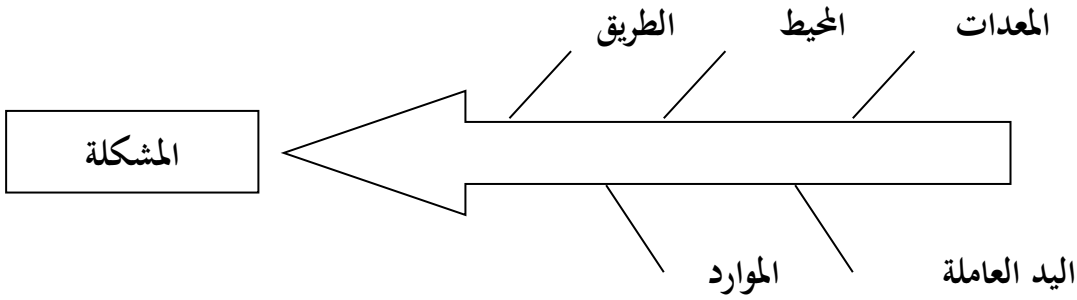
- **المرحلة الأولى:** يتم في هذه المرحلة تحديد مشاكل الجودة التي نريد تحسينها ومراقبتها ومن أجل ذلك يجب البحث عن الجزء المنتج الأكثر تأثيرا بالمشكلة، وللحد من المشكلة يجب أولا إيجاد الأسباب.
- **المرحلة الثانية:** هنا نبدأ في رسم بتحديد مشكلة الجودة في جهة ثم يتم رسم سهم عارض اتجاه المشكلة، كما في الشكل:



<sup>1</sup> بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة، ط:01، دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الجزائر، 2014، ص 166.

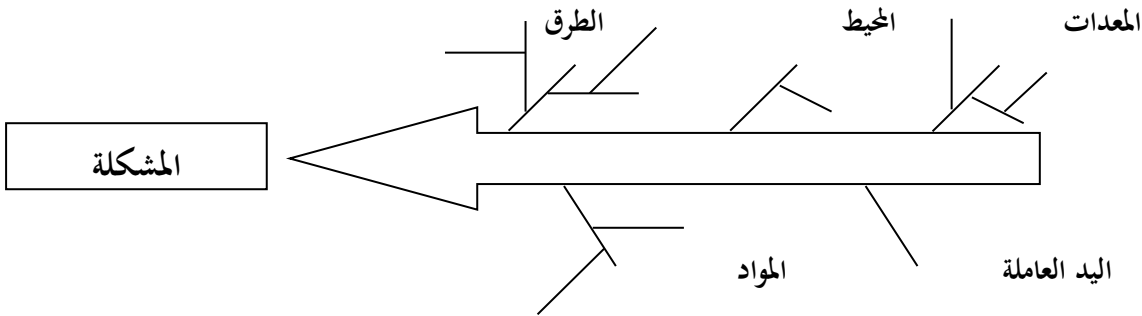
<sup>2</sup> نجم عبود، إدارة الجودة الشاملة، ط:01، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 90.

- المرحلة الثالثة: هنا يتم تحديد العوامل الرئيسية المحتملة في حدوث المشكلة، وتمثل هذه العوامل في خمس مجموعات رئيسية): المواد، اليد العاملة، المعدات، الطرق، المحيط. (سهم اتجاه السهم الرئيسي كما يلي :



- المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة نقوم بالبحث عن الأسباب التفصيلية أو الفرعية للمجموعات الرئيسية السابقة، ويشار لها هي الأخرى باسمهم باتجاه السبب الرئيسي لها، وهكذا حتى الوصول إلى أكبر تفصيل ممكن، كما هو موضح بالشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (06.01): بيان عظم السمكة (إيشيكاوا)



المصدر: نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص 91.

ويتضح من المنحنى يبين العلاقة المنطقية بين نتائج معينة والأسباب الممكنة التي أدت إليها.

<sup>1</sup> نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص 91.

3. التجزئة الطباقية:

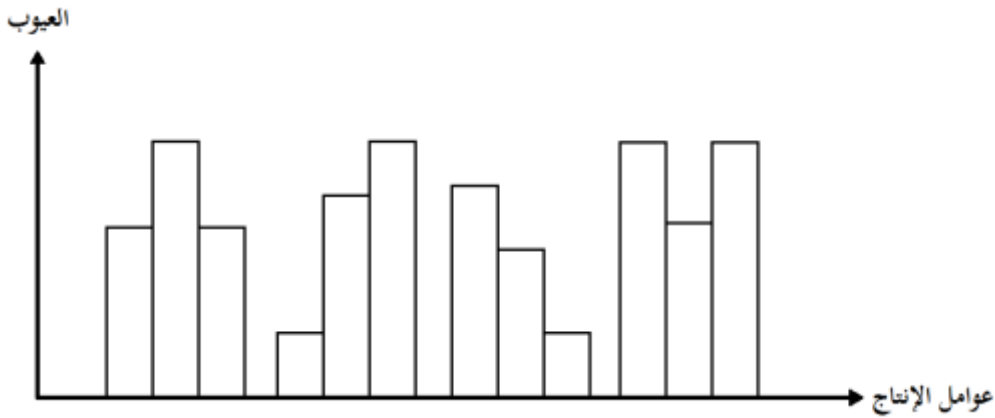
دائماً يتم العمل على جمع أكبر قدر من المعطيات من أجل التحليل لاحقاً، فكلما كانت المعلومات متعددة فإن المعالجة تكون صعبة نوعاً ما، لذلك يجب إيجاد وسط مناسب أو أدوات خاصة، إحدى هذه الأدوات أو الطرق هي العينة التي يجب أن تكون ممثلة للمجتمع المدروس ومن أجل إعطاء كل عنصر من عناصر المجتمع نفس الفرصة يتم استخدام العينة العشوائية.<sup>1</sup>

ففي دراسة جودة المنتجات فإنه يلاحظ تغيرات الناتجة عن عدة أسباب رئيسية (المواد، المعدات، العمال، طرق العمل والمحيط) والتي قد تؤدي إلى توزيعات مختلفة عن التوزيع الطبيعي، ومن أجل معرفة السبب الحقيقي للخلل يعتمد على مبدأ التجزئة الطباقية، وهي نوع المعاينة.<sup>2</sup>

إن مبدأ التجزئة الطباقية يتمثل في تجزئة المجتمع الكلي الذي معاينته تتبع توزيع غير طبيعي إلى عدة مجتمعات جزئية تبعا لعوامل الإنتاج، ومن ثم رسم مدرج بياني جديد لكل مجتمع جزئي بعد فصل مختلف الحصص (مواد أولية، آلات، عمال، فرق عمل، الزمن الإنتاج اليومي...).

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (07.01): التجزئة الطباقية



المصدر: ركيمة محمود، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>1</sup> بلية لحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 172.

<sup>2</sup> ركيمة محمود، تسيير جودة الإنتاج الصناعي، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، غير منشورة)، قسنطينة، 2002-2003، ص-ص: 40-41.

أي أن مبدأ التجزئة الطبقيّة يقوم على فكرة مفادها أن المجتمع يتبع توزيع غير طبيعي، وأنه يجب تجزئة المجتمع وفقاً لعوامل الإنتاج، وبالتالي رسم مدرج بياني خاص بكل مجموعة جزئية، كما وضحنا في الشكل السابق، ولمعرفة أسباب الخلل يتم مقارنة تلك المدرجات ببعضها البعض أو بالمدرج البياني الأصلي، وتجدد الإشارة أنه يمكن استخدام مبدأ التجزئة الطبقيّة عند تطبيق مبدأ "باريتو" في حالة عدم الوصول إلى تحقيق النسبة (20/80)، أي أن الأعمدة تكون متقاربة الطول وبالتالي يصعب تحديد مركز الخلل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ركيمة محمود، مرجع سبق ذكره، ص 42.

### المبحث الثالث: مستويات الجودة في المؤسسة الاقتصادية

يتحدد مستوى الجودة في المؤسسة الاقتصادية وذل عن طريق تحمل مجموعة من التكاليف التي يتم إنفاقها في المنظمة لضمان تقديم المنتجات إلى المستهلك حسب رغباته ومتطلباته.

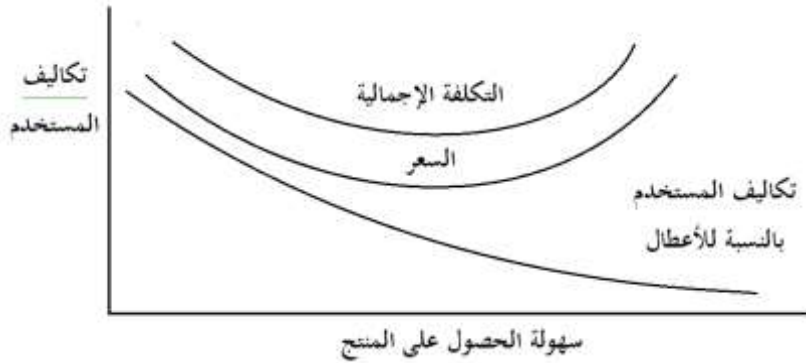
#### المطلب الأول: مستوى التحليل التكاليف للجودة في المؤسسة

إن تصنيع أي منتج جيد يحصل على رضا الزبون ليس كافيا للحكم، على كفاءة الإدارة بل يجب الأخذ، بعين الاعتبار موضوع تكلفة هذا المنتج ويمكن توضيح التكاليف في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. **تكاليف الحصول على المنتج:** وهي النفقات الرئيسية الخاصة على المنتج أو الخدمة وتكيف تسهيلات المستخدم مع المنتج الجديد.
2. **تكاليف ملكية المنتج:** هي التكاليف اليومية للاحتفاظ بالمنتج في حالة التشغيل وتشتمل هذه التكاليف على التعديلات والتعزيزات بالإضافة إلى الصيانة والوقائية، والإصلاحية وآلات التشخيص والاختبار التي قد يجب شراؤها وتكاليف الوقت الضائع وجميع خسائر الإيرادات التي يجب تسجيلها.
3. **تكاليف التشغيل:** وهي التكاليف اليومية الخاصة بقطع الغيار والأجزاء المستهلكة والطاقة كما يمكن أن تشتمل هذه التكاليف على تكاليف تدريب العمال وتوفير احتياطي مناسب من الأفراد.
4. **التكاليف الإدارية:** وهي التكاليف الخاصة بالاحتفاظ بالسجلات وأوامر الشراء ووثائق المنتج الأخرى، ويمكن أن تتضمن هذه التكاليف تخزين الوسائط الإلكترونية والورقية وفقا لظروف محددة على فترات طويلة وخاصة عندما يتعلق الأمر بالأمان. ويوضح الشكل التالي سهولة الحصول على المنتج وتكلفة الجودة:

<sup>1</sup> مات سيقر، المرجع العالمي لإدارة الجودة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 667.

الشكل رقم (08.01): سهولة الحصول على المنتج وتكلفة الجودة



المصدر: مات سيفر، مرجع سبق ذكره، ص 670.

ويتضح من الشكل أن تكاليف انجاز شركة التصنيع تزداد مع سهولة الحصول على المنتج كما تتناقص تكاليف الأعطال بتحسين قدرة الحصول على المنتج.

### المطلب الثاني: مستوى التحليل الكيفي للجودة في المؤسسة

يشمل التحليل الكيفي للجودة جانبين أساسيين يضم الجانب الأول دراسة واقع الجودة بالمؤسسة أما الجانب الثاني فيضم تحديد قيمة المنتج بالنسبة للمستهلك.

#### 1. دراسة واقع الجودة بالمؤسسة:

في هذه الدراسة يمكن اعتماد ورقة نموذجية تضم ستة أسئلة أساسية وهي:<sup>1</sup>

#### هل توجد وظيفة للجودة؟

- ما هي مكانة وظيفة الجودة ضمن التنظيم، الإداري؟
- ما هي أهمية وظيفة الجودة من حيث: عدد، العمال، التكوين، المستوى التأهيلي؟
- ما هو التنظيم الداخلي المرتبط بوظيفة الجودة؟

#### هل توجد سياسة للجودة محددة معروفة ومستعملة من قبل الجميع؟

- كتيب للجودة.
- كتيب للأساليب.
- نظام التأمين على الجودة أو بطاقة المراقبة.

<sup>1</sup> سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي واثراها في تخفيض التكاليف - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة غير منشورة)، سكيكدة، 2006-2007، ص-ص: 28-29.

تسير الجودة على عامل مراحل حياة المنتج، مراقبة الموردين، مراقبة الاستلام، مراقبة التخزين، مراقبة الإرسال ومتابعة عند العملاء.

كيف تسير الجودة في مرحلة تصميم المنتج وما هي الأدوات المستعملة في الميدان؟

- دراسة السوق
- من يحدد مجلة المشروع؟
- الاعتماد على نماذج التجريبية للمنتج؟

ما هو تنظيم جودة التموين؟

- ما هو تنظيم مصلحة الشراء وعلاقتها بالمصالح الأخرى؟
- كيف يتم اختيار الموردين ومراقبتهم؟ وما هي الطرق المتبعة في ذلك؟
- كيف يسير مخزون المواد الأولية (جودة، كمية)؟ كيف يسير سوء التفاهم مع الموردين (بأخوة، تجريب، إيقاف)؟

ما هو تنظيم الجودة في الإنتاج؟

- هل توجد مدونة للتصنيع؟
- هل هي محترمة؟
- من يحددها وكيف يتم تسييرها؟
- كيف يؤمن شكل المنتج؟

ما هو تنظيم وظيفة وأدوات المراقبة؟

- من هو المسؤول عنها؟
- كيف يتم تسييرها؟
- ما هي المعايير المتبعة للتفتيش على الأدوات؟

2. تحديد قيمة المنتج بالنسبة للمستهلك:

يقال عن منتج ما أنه ذو قيمة إذا كان سعره مرتفعا، لكن في الحقيقة فإن كلمة "قيمة" أوسع من ذلك بكثير لذلك وقبل معرفة قيمة المنتج بالنسبة للمستهلك يجب أولا معرفة معنى الكلمة فهي تعبر عن تصميم منتج بحيث يتلاءم مع توقعات العميل (جودة مثلى) بالتخفيض في الموارد المستخدمة قدر الإمكان (تكلفة منخفضة) فقيمة المنتج هي أداؤه لوظيفته بأعلى جودة وبأقل تكلفة ممكنة ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{القيمة} = \text{الجودة} / \text{التكلفة}$$

<sup>1</sup>سلطان كريمة، مرجع سبق ذكره، ص30.

ومن العلاقة السابقة يتضح أن قيمة المنتج ترتفع بارتفاع جودته وقدرته على تلبية احتياجات الزبون أو بانخفاض تكاليفه والعكس صحيح.

إذا فمن وجهة نظر الزبون فإن قيمة المنتج تتوقف على عدة، اعتبارات ويمكن معرفة الجوانب الأساسية التي ينظر من خلالها المستهلك للمنتج من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:<sup>1</sup>

- هل أن المنتج يتلاءم مع الاستخدام الفردي والعائلي؟
- هل تظهر نسبة العيوب خلال فترة الاستخدام؟
- هل سعر المنتج مناسب مقارنة بالمنفعة التي يحققها؟
- هل شروط البيع متناسبة مع رغبات المستهلك؟
- هل توجد خدمات ما بعد البيع؟

وبالتالي فإن قيمة المنتج تحدد من طرف المستهلك وفق معايير مختلفة كل حسب رأيه

### المطلب الثالث: مستوى التحليل الكمي للجودة في المؤسسة

الدراسة الكمية أو التحليل الكمي للجودة يعتبر، من مراحل تحديد مستوى الجودة وذلك بتقييم تكاليف عدم الجودة، هذا المصطلح اختلف الباحثون حوله فهناك من يسميه بتكاليف الجودة وهناك من يطلق عليه تكلفة غياب الجودة إلا أن أكثر المصطلحات أكثر، تداولاً هو تكلفة عدم، الجودة ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

**1. تكاليف الفشل الداخلية:** يقصد بها تلك التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى الزبون ومن أمثلتها:<sup>2</sup>

- **العدم/الخردة:** تكاليف القوى العاملة والمواد التي تحمل على المنتجات التي بها عيوب والتي لا يمكن إصلاحها بطريقة عادية.
- **إعادة العمل:** التكاليف المتعلقة بالمواد والقوى العاملة والمصاريف الأخرى التي تدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعينة

<sup>1</sup> سلطان كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>2</sup> سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 230-231.



- **إعادة الفحص:** تكاليف إعادة فحص المنتجات التي تم إعادة، العمل بها وتشمل تكاليف تشغيل معدات وأجهزة الفحص. بالإضافة إلى تكلفة الوقت المقتضي على هذا الفحص.
- **تحليل الفشل:** المقصود بذلك هو تكاليف تحليل الفشل الداخلي، وذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلاً والقضاء على أية معوقات تصاحبها.
- 2. **تكاليف الفشل الخارجية:** تشمل، تكاليف الفشل الخارجية التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب بعد تسليم المنتجات إلى الزبائن ومن أمثلتها:<sup>1</sup>
  - **شكاوي الزبائن:** إن استلام الشكاوي أو الاستماع إليها والتحقق منها وحلها يحتاج إلى وقت وجهد
  - **الكفالة:** تشمل تكلفة استبدال أو إصلاح المنتجات المباعة إلى الزبائن أثناء الفترة التي تغطيها الكفالة
  - **المردودات:** معالجة وإصلاح العيوب في المنتجات المباعة التي قام بها الزبائن بإرجاعها إلى المنظمة بسبب وجود عيوب في التصميم أو التشغيل.
  - **فقدان السمعة:** حتى لو قامت المنظمة باستبدال المنتج المعيب أو بإصلاحه وإرجاعه إلى الزبون إلا لا شك أن المنظمة تفقد جزء من مصداقيتها وسمعتها بين الزبائن
- 3. **تكاليف التقييم:** تكاليف التقييم هي التكاليف المتعلقة بتقييم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من الزبون ومن أهم الأمثلة عن تكاليف التقييم:<sup>2</sup>
  - **فحص المواد الداخلة:** فحص المواد والآلات والمعدات المشتراة والتي تعتبر من مدخلات عملية الإنتاج وذلك، بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
  - **فحص العمليات:** فحص العمليات. أو الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى المخرجات وتشمل هذه التكلفة فحص العمليات في كافة مراحل العملية الإنتاجية
  - **فحص المنتجات:** فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل قيام ببيعها إلى الزبون بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات.

<sup>1</sup> بديع الدين ريشو، إدارة التكاليف، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2010، ص 238.

<sup>2</sup> مات سيقر، مرجع سبق ذكره، ص 668.

### خلاصة الفصل:

لقد أصبحت الجودة بمفهومها ونظرياتها المحور الأساسي في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة حيث انطلقت الجودة من حيزها الضيق المتمثل في تفتيش الجودة وتطورت تدريجياً لتشمل كل وظائف وكل الأفراد في المؤسسة ليصبح لها بعدا في الإدارة، لأنها تمثل أحد الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات وأحد عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على ربحية المنظمة وعلى بقائها واستمراريتها وما زاد من أهمية الجودة والتحسين المستمر لها مع الحفاظ على تكلفة منخفضة قدر الإمكان باستخدام تقنيات وطرق تلبية احتياجات الزبائن بالجودة والأسعار المناسبة.

ومن بين الأنشطة والعمليات التي ساهمت في تحقيق جودة المنتج هو الرقابة عليه فمدى تأثير الرقابة على جودة المنتجات، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

# الفصل الثاني

## الرقابة على جودة المنتج

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنتج

المطلب الأول: تعريف المنتج

المطلب الثاني: المكونات الأساسية للمنتج ومستوياته

المطلب الثالث: دورة حياة المنتج

المبحث الثاني: الرقابة، ماهيتها أنواعها وأهدافها

المطلب الأول: الرقابة تعريفها وأهميتها

المطلب الثاني: الرقابة، أنواعها ومبادئها

المطلب الثالث: خطوات الرقابة وأهدافها

المبحث الثالث: الرقابة على الجودة

المطلب الأول: الرقابة على الجودة، التعريف والأهداف

المطلب الثاني: الطرق المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة

المطلب الثالث: الأساليب والتقنيات المستعملة في تحسين جودة المنتج

المطلب الرابع: القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة

### مقدمة الفصل:

إن الرقابة وفق الأصول تعتبر تاج العمل والحفظ له من الزلال والحرص على تخفيض تكاليف الخروج على الأصل، وتزداد الرقابة أهمية كلما خرجنا من المال الخاص واقتربنا من المال العام، فمصالح الخلق أولى بالرعاية وخدمة المجتمع على الشكل الأصوب، أما مراقبة الجودة فتعتبر من المهام الرئيسية للإدارة، حيث يعتبرها البعض أداة مثلها كمثل الأدوات الأخرى كالرقابة على الإنتاج والرقابة المالية.

ومن وجهة النظر الإدارية تدخل الرقابة على الجودة في جميع مظاهرها على العمليات الصناعية والإنتاجية إذ أنها تبدأ بالمواصفات التي يضعها المستهلك إلى إنتاج البضائع المطلوبة وبيعها إليه ثم تمر بالأقسام الهندسية والمعامل، كما تعتبر العلاقات الإنسانية ضرورية لتحقيق الرقابة على الجودة، إذ يجب على العامل أن يدرب نفسه على الأساليب الفنية التي تمكنه من تحقيق ميزة المنتج على حسب المستويات الموضوع.

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنتج.
- ❖ المبحث الثاني: الرقابة، ماهيتها أنواعها وأهدافها.
- ❖ المبحث الثالث: الرقابة على الجودة.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنتج

أوردت كتب التسويق عدة تعاريف عن المنتج وهذا راجع لاختلاف وجهات نظر الباحثين ولكون المنتج أحد العناصر المكونة للمزيج التسويقي بل ينظر إليه كقلب العملية التسويقية والمحرك الأساسي لنجاح أو فشل المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف المنتج

قد ذهب العديد من الباحثين والكتاب في تعريفه:

يعرف "كوتلر المنتج على أنه: "شيء يمكن عرضه في السوق بقسط الانتباه، أو الامتلاك، والاستعمال أو الاستهلاك الذي بدوره ربما يرضي الحاجات أو الرغبات".<sup>1</sup>

أما "ستانتون" (1991) فعرف المنتج بأنه: "مجموعة من الصفات الملموسة غير الملموسة بما في ذلك العبوة و اللون و السعر و سمعة و مكانة كل من الشركة المنتجة و البائع و خدمات المنتج و البائع التي يقبلها المشتري كعرض مشبع للحاجة".<sup>2</sup>

و يعرف المنتج على أنه: "أي شيء يتم عرضه للسوق بغرض جذب الانتباه، أو الاكتساب أو الاستخدام أو الاستهلاك لإشباع حاجة ورغبة معينة".<sup>3</sup>

في حين عرف المؤلفون المنتج أنه: سلعة، وخدمة، وفكرة، ومنظمة، وأفراد أو جماعات أو أماكن تقدم حزمة من الخواص المحسوسة أو غير المحسوسة ذات طابع مادي أو اجتماعي في السوق القصد إشباع رغبات المستفيد أو المستهلك النهائي وحاجاته.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق من وجهة نظر معاصرة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2005، ص 391.

<sup>2</sup> نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص-ص: 151-152.

<sup>3</sup> اسماعيل محمد السيد، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2015، ص 194.

<sup>4</sup> الصميدعي محمود جاسم، مبادئ التسويق، دار المناهج، الأردن، 2006، ص 183.

وعليه فالمنتج هو: خصائص تشبه الحاجات يحصل عليها المستهلك بقيامه بعمليات المبادلة، و التي تتضمن مجموعة ممن المنافع النفسية والمادية، فالمنتج يأخذ في اعتباره العديد من الجوانب والتي تفوق وتزيد عن تلك الجوانب المادية الملموسة بالمنتج.

### المطلب الثاني: المكونات الأساسية للمنتج ومستوياته

#### 1. المكونات الأساسية للمنتج:

يرى كوتلر أن المنتج يتكون من ثلاث مكونات أساسية وهي:<sup>1</sup>

**1.1. المنتج الأساسي:** هو مجموعة المنافع غير الملموسة للمنتج والتي يعتقد المستهلك أنه يحصل عليها في عمليات المبادلة التي يقوم بها، في حالة جهاز الفيديو مثلا: نجد المنتج الأساسي هو المتعة والتسلية التي تلقاها المستهلك من وراء استخدامه لهذا الجهاز

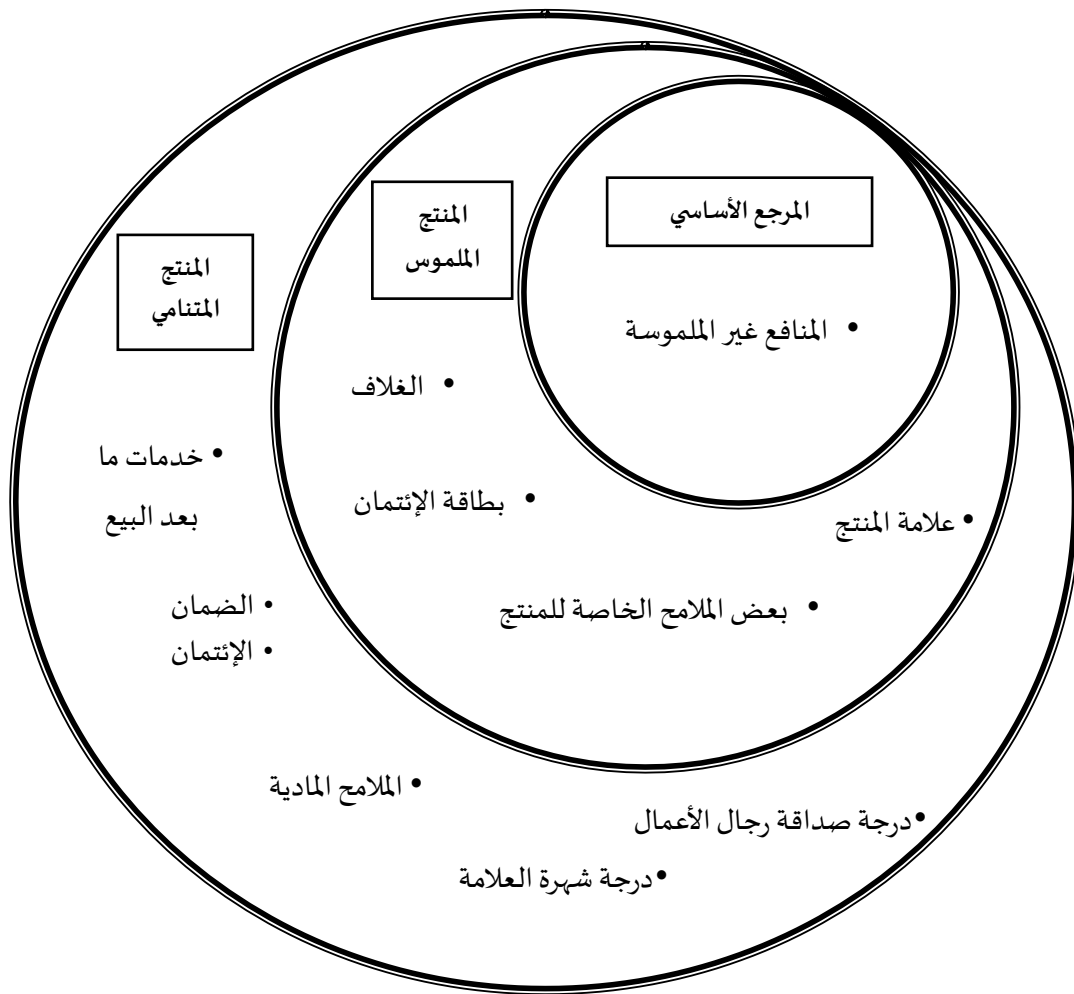
**2.1. المنتج الملموس:** فهو يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة والتي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي، فهي في حالة الفيديو الصندوق المعدني وأجزائه الإلكترونية، وملامحه ووظائفه المختلفة، وجهاز التحكم عن بعد (الريموت كونترول)، وغيرها... ولون المنتج ذاته (معدني أو اسود في حاله الجهاز) تعد من المنتج الملموس.

**3.1. المنتج المتنامي:** فهو يتضمن مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتج، وكذلك تلك الجوانب النفسية التي تحسن من القيمة الإجمالية التي تلقاها المستهلك في مقابل ما دفعه من نقود، ويدخل في ذلك في مدى شهرة هذا الاسم أو العلامة، والضمان ومدته وشروطه، ومدة الصداقة والمساعدة رجال البيع للمشتري، و تركيب المنتج, وصيانتته... الخ

وعليه الشكل التالي يوضح المكونات الأساسية للمنتج:

<sup>1</sup> اسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 196-197.

الشكل رقم (01.02): المكونات الأساسية للمنتج



المصدر: إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 197.

## 2. مستويات المنتج:

تشير أدبيات إستراتيجية المنتج إلا إن هناك خمسة مستويات أساسية للمنتج من خلال المنظمة إلى تمييز نفسها في السوق.

تتمثل مستويات المنتج في الآتي:<sup>1</sup>

**1.2. جوهر المنتج:** يدور هذا المفهوم حول ما يقوم المشتري بشراؤه فعلا في حقيقة الأمر، المنتج هو موجه أصلا إشباع حاجات و رغبات الأفراد سواء كان سلعة أو خدمة، فعندما تقوم بشراء ملابس

<sup>1</sup> نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 329.

جميلة، فانك لا تشتري لونها أو شكلها فصلها، وإنما تقوم بشراء قيمة للمظهر الجميل الذي ستعطيك إياه هذه الملابس .

أن مستوى جوهر المنتج هو المستوى الاساسي أو الجوهرى من السلعة أو الخدمة التي يرغب أي شخص أن يشتريها مثلا (نزل الفنادق يشترى فعليا الراحة والنوم) أو من يقوم بشراء المثقاب هو يشتري فعلا الثقوب التي يصنعها، لذا يجب على رجال التسويق أن يعتبروا أنفسهم مزودي منافع وفوائد يسعى العملاء من خلالها الإشباع حاجتهم و رغباتهم .

**2.2. مستوى المنتج الاساسي:** بعد أن يتمكن رجال التسويق من معرفة المنفعة التي سيؤديها طرح المنتج فإنهم ينتقلون إلى المنتج الاساسي والذي يحتاجه الشخص فعلا لتأدية المنفعة مثل: الفنادق، لا بد أن تتوافر فيها الغرف، الأسرة، المرافق الصحية، وغير ذلك من الأشياء الأخرى التي سوف تؤدي المنفعة للعملاء، أي أنه في هذا المستوى يتم تحويل جوهر المنتج إلى منتج أو سلعة ملموسة والتي تتخذ عدة صفات مثل: اللون، الحجم، الشكل، الأبعاد.

**3.2. مستوى المنتج المتوقع:** بعد أن تجاوز رجال التسويق المرحلتين السابقتين، فإنهم يتوجهون لعملية تطوير المنتج الجديد بشكل أساسي، و أن المنتج المتوقع ما هو إلا حصيلة الاتجاهات والظروف التي يتوقعها المشترون تلقائيا عند شرائهم للمنتج، مثلا في نظام الفنادق يتوقع العملاء النظافة، الإضاءة، وسائل النقل المتوفرة وهكذا... أي ان هذه المرحلة تتعلق بكافة الظروف التي يتوقعها العميل ومن ضمنها عملية تطوير المنتجات الجديدة ( سلع أو خدمات ) فعملية تطوير المنتج الجديد موجودة لكافة المستويات ولكنها الأكثر تواجدا في هذه المرحلة .

**4.2. مستوى المنتج المتزايد أو الإضافي:** هي المنتجات والخدمات المتزايدة التي تفوق مستوى توقع العميل. إن معظم أدوات المنافسة بين المنظمات الحديثة و العالمية تتوقف على الخدمات الإضافية المرافقة للمنتج والتي لا يتوقعها المستهلكون أو العملاء وخاصة بالنسبة للدول المتقدمة، أما بالنسبة للدول النامية فان المنافسة غالبا ما تركز ضمن المستوى الثالث، وهو مستوى السلع والمنتجات المتوقعة. إن معظم المنظمات التي حققت ميزة التنافسية قدمت خدمات متزايدة مع منتجاتها إلى العملاء، مما أدى إلى زيادة درجة إشباع حاجيتهم ورغباتهم وتم الحصول على رضاهم من خلالها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 330.



إن مفهوم الخدمات الإضافية يدفع التسويقيين للنظر إلى نظام الاستهلاك الكلي للعملاء، و يعني ذلك الطريقة التي يرغب فيها العميل للحصول على المنتجات ذات الخدمات الأخرى، وعليه المنافسة هي ليست بين منتجات المنظمات والمصانع ولكن بين ما تقوم كل منظمة بإضافته إلى مستوى المخرجات لديها من تعبئة وتغليف وإعلان وخدمات ما بعد البيع، طريقه تقديم الخدمة، و التخزين وخدمات العملاء والأشياء الأخرى التي يقيّمها الزبائن، أي أن قدرة المنظمة على تقديم خدمات إضافية مع المنتج الذي تسوقه بشكل مختلف عن المنافسين سوف يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في السوق، ويعتبر تطوير منتجاتها الجديدة من إحدى أدوات تحقيق ميزة التنافسية في السوق، وهناك عدد من الملاحظات حول مفهوم الخدمات الإضافية للمنتج:

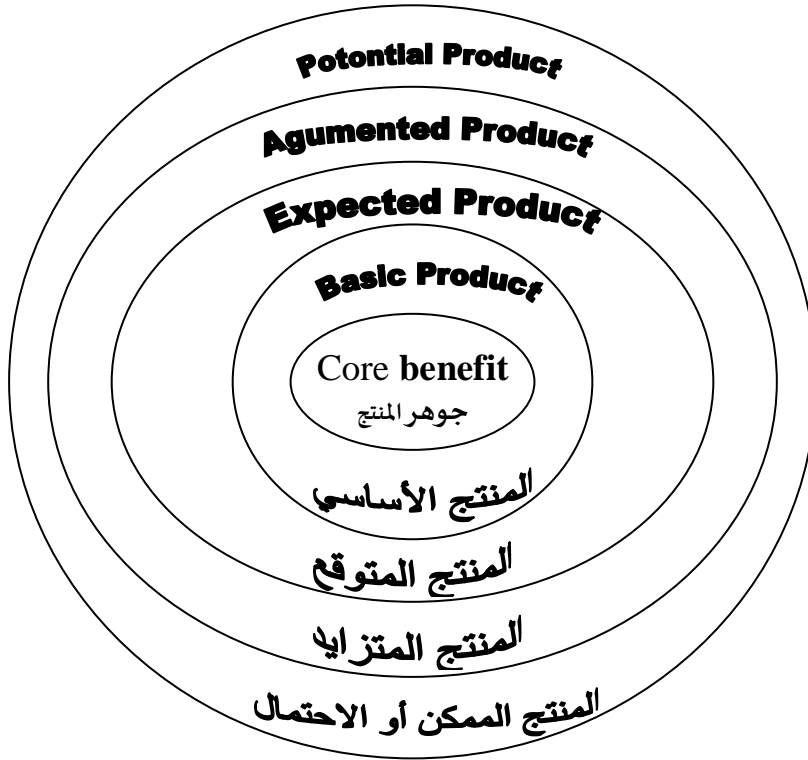
- أ. إن كل زيادة بخدمة معينة يترتب عليه زيادة التكاليف.
- ب. إن الخدمات المضافة بعد أن تعرف وتم عليها فترة زمنية كافية تصبح متوقعة.
- ج. بعض المنظمات تضع سعرا أعلى لمنتجاتها بسبب الخدمات الإضافية بينما يقوم المنافسون بتخفيض أسعار منتجاتهم، مما قد ينجم عنه خسارة هذه المنظمة .

**5.2. مستوى المنتج الممكن أو المحتمل:** هذا المستوى هو أقصى مستوى يمكن إن تصل إليه المنظمة، إذ تقوم بوضع كافة الإضافات والتوقعات لطرح المنتج في السوق في المستقبل، كقيام المنظمة بالبحث عن طرق جديدة لإشباع رغبات وحاجات العملاء منذ اللحظة الحالية و إيجاد طرق لتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين مثل التركيز المنظمات على بناء المواقع الالكترونية حيث تتمكن المنظمة من معرفة تفضيلات زبائنها حول العالم. إن المنظمات الناجحة و التي تقوم بإضافة منافع على عروضها لا تركز فقط على تحقيق رضا العملاء بقدر ما تسعى إلى مفاجأهم وإدخال البهجة والسرور إلى قلوبهم من خلال كل ما هو مميز و جديد، إن الفرق الرئيسي بين مستوى المنتج المتوقع والمحتمل هو أنه في المنتج المتوقع تكون المنظمة قد عملت كل ما بوسعها من خدمات إضافية مع المنتج، أما في المنتج المحتمل فهو كل ما سوف تقوم المنظمة بتقديمه في المستقبل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 331-332.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02.02): مستويات المنتج



المصدر: نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 332.

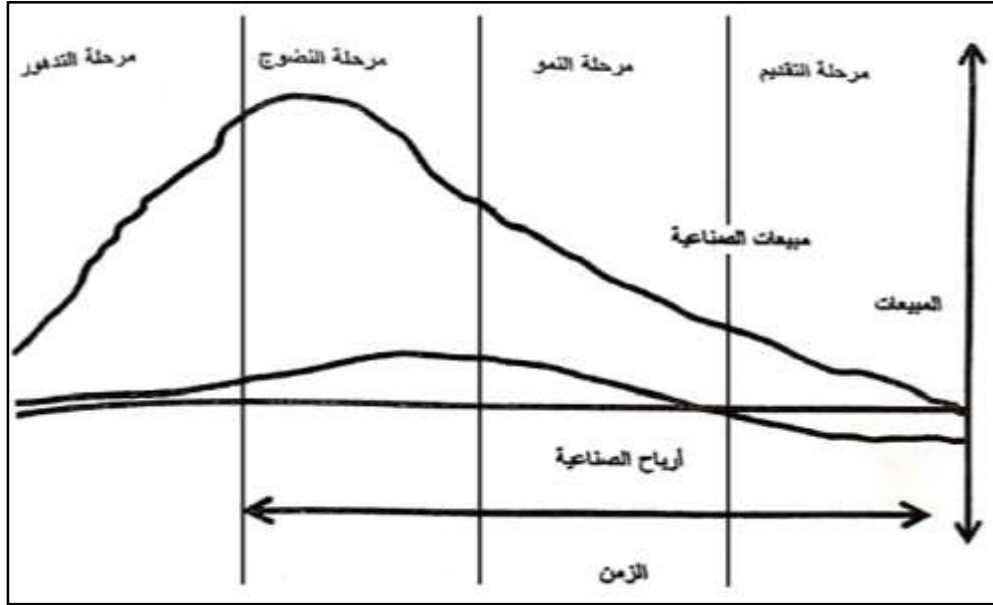
### المطلب الثالث: دورة حياة المنتج

Product life cycle concept أو دورة حياة المنتج: هي أحد الطرق الأخرى المفيدة في تخطيط النشاط التسويقي للمنتج هي استخدام ذلك المفهوم الذي يعرف باسم مفهوم دورة حياة المنتج، و يقوم هذا المفهوم على افتراض أساس ألا وهو أن المنتج سوف تتغير حجم مبيعاته (على مستوى الصناعة ككل) عبر الزمن، فدورة حياة المنتج ما هي إلا مجموعة من المراحل التي يمر خلالها المنتج في السوق وفقا لحجم مبيعات صناعته من مرحلة التقديم، مرور بعدد من المراحل، ونهاية، بمرحلة خروجه من السوق، وعادة ما يتم تقسيم هذه الدورة إلى أربعة مراحل الأساسية وهي: مرحلة التقديم، ومرحلة النمو، ومرحلة النهوض، ثم أخيرا مرحلة التدهور.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي، الأسس العلمية للتسويق الحديث، ط: 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 182.

والشكل التالي يوضح دورة حياة المنتج:

الشكل رقم (03.02): دورة حياة المنتج



المصدر: حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 184.

و بطبيعة الحال يختلف شكل دورة حياة المنتج باختلاف ذلك الوقت الذي يقضيه كل منتج في كل مرحلة من المراحل الأربعة، ويمكن القول بصفة عامة أنه يوجد بعض العوامل التي تؤثر على شكل دورة حياة المنتج و هي:

- حاجات ورغبات وسلوك المستهلك.
- معدل التغير التكنولوجي.
- نشاط المنافسين.
- النشاط التسويقي لشركه صاحبه المنتج .

فيما يلي تفاصيل كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج:<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى:** مرحلة التقدمة: تمثل هذه المرحلة تلك البداية الخاصة بكل منتج وذلك عن تقديمه للسوق لأول مرة، وعادة ما يتم تقديم المنتج للسوق في هذه المرحلة على نطاق تجاري واسع بعد فترة طويلة من التفكير فيه وتنميته، وتكون المبيعات صفرا في بداية هذه المرحلة و تظل منخفضة في نهايته.

<sup>1</sup> حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 183-184.

فالمستهلك لا يعرف عن المنتج أو منافعه، أو حتى استخداماته المحتملة، و لذا فإنه لا بد من الإنفاق بكثرة على الإعلان والأنشطة الترويج الأخر بتعليم المستهلك المحتمل، وإقناع المجددون في المجتمع بالقيام بتجربة هذا المنتج، وقد يهدف الترويج في هذه المرحلة إلى خلق ما يعرف باسم الطلب الأولي ونظرا لغياب المنافسة المؤثرة في هذه المرحلة فإن الترويج بهدف خلق الطلب على علامة معينة يعد غير هاما... ونظرا لارتفاع تكلفة الترويج في هذه المرحلة، وكذلك ارتفاع تكلفة تنمية منافذ التوزيع للمنتج في هذه المرحلة وكذلك ارتفاع تكلفة تنمية منافذ التوزيع للمنتج الجديد فإن الأرباح عادة ما تكون سالبة في هذه المرحلة، كما يظهر في الشكل السابق.

**المرحلة الثانية:** مرحلة النمو: يمكن القول بان هذه المرحلة هي المرحلة الذهبية للمنتج، فالمزيد والمزيد من المستهلكين يتعلمون فائدة الشراء واستخدام هذا المنتج، ومن ثم تبدأ المبيعات في الزيادة بمعدل سريع (متزايد) وبنفس المنطق، فإن الأرباح تبدأ في الزيادة بشكل متزايد في هذه المرحلة و خاصة في بدايتها، و مثل هذه الزيادة في المبيعات والأرباح تدعو العديد من المنافسين إلى الدخول للسوق وتقديم نفس المنتج للاستفادة من هذا الرواج، و عندما يدخل المنافسين للسوق تبدأ الأرباح بالتسطح والثبات، ثم بعد ذلك في الانخفاض، و يحدث ذلك نتيجة الضغوط التي تضعها المنافسة الشرسة على سعر المنتج، و كذلك نتيجة الإنفاق بشكل كبير على الترويج الذي يهدف إلى تعريف المستهلك لماذا ينبغي عليه أن يفضل منتج الشركة على منتجات المنافسين.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة النضوج: في بداية هذه المرحلة تستمر المبيعات الخاصة بالمنتج في الزيادة و لكن بمعدل متناقص، و في نهاية هذه المرحلة تبدأ مبيعات في انخفاض، وتستمر الأرباح في انخفاض في هذه المرحلة، بل أن بعض شركات المنتج تبدأ في مبيعات احدي الشركات تأتي على حساب مبيعات إحدى المنافسين في هذه المرحلة فإن الصراع نحو الحفاظ على حصة السوق بالنسبة لكل شركة يكون هو السمة الأساسية السائدة في هذه المرحلة، فالمنافسة تصبح عنيفة للغاية في هذه المرحلة، و يتجه بعض المنافسين إلى تقديم تخفيضات سعرية كبيرة في منتجاتهم حتى يمكنهم جذب أكبر عدد من المستهلكين لها، و فيها تكون معظم المنتجات ذات خصائص أو صفات واحدة بحيث يصعب على الرجال التسويق، فيجب استخدام مفهوم تمييز المنتج لخلق تمايز لمنتجاتهم المنتجات المنافسين في السوق، و يستخدم نشاط تنشيط مبيعات بكثافة في هذه المرحلة لتشجيع المستهلك على التحول من شراء علامته إلى علامة الشركة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

وكذلك لتشجيع متاجر التجزئة على توفير مساحات جيدة و ملحوظة داخل المتجر لعلامة الشركة وتعتبر الشركات المنتجة للمياه الغازية من الشركات التي توجد حاليا في هذه المرحلة، وفقا لأحدث التقارير تشير أرقام مبيعات هذه العبوات إلى وجود معدل زيادة سنوي في هذه المبيعات بمقدار % 1.5 فقط سنويا، ومن هنا نجد أن المنافسة مستمرة بين شركتين كوكاكولا وبيبسي للحصول على نصيب أكبر من السوق وتنفق الشركتان الآن أرقام ضخمة على تنشيط المبيعات (مثل المسابقات والجوائز) في محاولة من كل منهما للحفاظ على نصيبها في السوق، أو للتوسع على حساب الشركة الأخرى فقد أنفقت شركه الكوكاكولا نحو 350 مليون دولار على توزيع الجوائز بالمسابقات في عام 1994 م.

**المرحلة الرابعة:** مرحله التدهور: في هذه المرحلة تتجه مبيعات المنتج نحو الانخفاض وأحيانا بسرعة كبيرة، وقد يكون ذلك ناشئا عن وصول السوق إلى مرحلة التشبع، أو نتيجة لظهور تقنية فنية جديدة، أو نتيجة للتغير بعض القيم والعادات الاجتماعية لأفراد المجتمع فعندما تمتلك معظم المنازل جهاز التلفزيون فان المنتج يصل إلى هذه المرحلة وعندما ظهرت الأقراص المضغوطة الموسيقية فان شرائط الكاسيت في الولايات المتحدة قد ذهبت لمرحلة التدهور، وعندما تغير عادات الناس في مصر في لبس الطربوش دخل المنتج إلى مرحلة التدهور واختفى تماما من السوق إلا في بعض الاستخدامات المحدودة للغاية، وعندما تنخفض المبيعات ترتفع تكلفة الوحدة بشكل كبير من المنتج، و لذا فان الشركات في هذه المرحلة إما أن تعمل على استبعاد تلك المنتجات غير المربحة من مزيج منتجاتها، أو تجد كافة الوسائل والطرق للعمل على استبعاد بعض الموزعين الحديثين، و التقليل من الإنفاق على الإعلان، أو على وسائل تنشيط المبيعات، و التقليل من تكلفة الإنتاج قدر ما أمكن.<sup>1</sup>

و بطبيعة الحال قد يؤدي التخفيض إلى تحقيق ربح فتستمر الشركة مع المنتج حتى تحصل على أقصى ما يمكنها منه، أو قد يترتب على استمرار انخفاض المبيعات) نتيجة توقف الجهود التسويقية ( مما يعجل من دخول المنتج إلى هذه المرحلة عملية حتمية كنهاية له في السوق والواقع ان الولاء للعلامة من قبل المستهلك يعد عامل مؤثرا في مدى بقاء بعض هذه المنتجات في السوق لفترة رغم تدهور مبيعات الصناعية ككل .

<sup>1</sup> حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

فمثل هذا الولاء والذي إذا نجحت إحدى الشركات في تكوينه قد يجعلها ستمر في إنتاج وتسويق هذا المنتج في مرحلة التدهور وذلك بشكل مريح على الرغم من التدهور مبيعات وأرباح الصناعة ككل، بل إن الشركة نتيجة لخروج بعض المنافسين قد تكون قادرة على زيادة حصتها في السوق خلال هذه المرحلة. ولعل ذلك يفسر لماذا تحاول العديد من الشركات الإنفاق بكثرة على تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين وخلق درجة عالية من الولاء لعلاماتها، من أمثلة عن ذلك شركتين تكتيك وبايونر و اللتان تقومان حتى الآن بتقديم أجهزة للسمع عالية الجودة رغم وجود هذا المنتج في مرحلة التدهور.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

المبحث الثاني: الرقابة، ماهيتها أنواعها وأهدافها.

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المنشأة وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء والعمل على إصلاحه.

المطلب الأول: الرقابة تعريفها وأهميتها.

تلعب الرقابة دوراً هاماً في التأكد من مدى التطابق بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية. من خلال هذا المطلب سنحاول تقديم أهم التعاريف المرتبطة بالرقابة بالإضافة إلى أهميتها.

### 1. تعريف الرقابة:

هنالك العديد من التعاريف لمفهوم الرقابة نذكر منها ما يلي:

هي تلك الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة والفحص الدقيق لما تم إنجازه من أعمال وما يتحقق من أهداف للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط مسبقاً واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما اقتضى الأمر في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

كما عرفها هنري فايول، الرقابة: "بأنها التحقق من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، فهي عملية اكتشاف ما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطط الموضوعية"<sup>2</sup>.

وتعرف على أنها: "الوظيفة الإدارية المختصة بالتأكد على حسن سير العمل وانسجامه مع الخطط الموضوعية لتحقيقها والكشف عن الأخطاء المحتملة ومعالجتها قبل وقوعها"<sup>3</sup>.

أما هناك من يراها على أنها: "العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المرسومة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> موسى قاسم القريوتي، أساسيات الإدارة الحديثة، ط: 03، دار تنسيق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 176.

<sup>2</sup> حمدي سليمان القبيلات، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، ط: 02، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 13.

<sup>3</sup> عمر السعيد، مبادئ الإدارة الحديثة، ط: 01، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 133.

<sup>4</sup> محمد علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، ط: 01، دار البداية، الأردن، 2014، ص 102.

ونلخص القول إلى أن الرقابة ليست في طبيعتها عملية صيد الأخطاء بغرض فرض العقاب، وهو مفهوم سلبي لها، لكن الرقابة هي جزء من العمل الإداري تهدف التحقق من صحة الأداء وتقويمه في حال اعوجاجه وهو المفهوم الإيجابي لها.

### 2. أهمية الرقابة:

تبين أهمية الرقابة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- أنها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة مقدار ما تم إنجازه من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- هي الوظيفة التي تبين نقاط القوة والضعف في العمل، فتقوم على معالجة نقاط الضعف وزيادة الاهتمام والتركيز على نقاط القوة، ثم اكتشاف الأخطاء وتجنب وقوع هذه الأخطاء في المستقبل.
- يمكن بواسطة الرقابة التنبؤ بالمستقبل ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الخطة.
- في غياب الرقابة تجدد أن الفوضى تسود العمل في المؤسسة، حيث سمح للفرد أن يعمل بشكل سيء.
- الرقابة تزيد الحماس، تشجع الكفاءات، تعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة، حيث يمكن استخدامها للتأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم.
- تؤثر وتتأثر بوظائف الإدارات الأخرى: التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات وفي غياب الرقابة لا يمكن أن تكون هناك فائدة للوظائف الإدارية الأخرى.
- تزود المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية والمادية لذلك نجد المديرين يقومون بمراجعة أداء مرؤوسيههم يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو سنويا لتحديد الأداء الفعلي ومعرفة الميزانية التقديرية.
- التأكد على أن العمل يتم بالشكل الصحيح وأن القوانين مطبقة بغير إخلال.

<sup>1</sup> موسى قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص178.



المطلب الثاني: الرقابة، أنواعها ومبادئها.

### 1. أنواع الرقابة:

يمكن تقسيم الرقابة إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:<sup>1</sup>

#### 1.1. الرقابة حسب المعايير: وتتضمن الرقابة على أساس الإجراءات والرقابة على أساس النتائج.

أ. الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد و الضوابط ،والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس كل ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

ب. الرقابة على أساس النتائج: تقوم بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمة العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

#### 2.1. الرقابة حسب موقعها من الأداء: تتضمن الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة:

أ. الرقابة السابقة: وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والعليقات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

ب. الرقابة اللاحقة: وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقييم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة، إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً، إن تقييم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

#### 3.1. الرقابة وفق مصدرها: تتضمن الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية:

<sup>1</sup> محمد علاونة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 99-100.

أ. **الرقابة الداخلية:** يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

ب. **الرقابة الخارجية:** تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات

### 2. مبادئ الرقابة:

إن جوهر الرقابة يقتضي وجود مبادئ محددة لها يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1.2. مبدأ المشاهدة:** ويعني هذا أن الأرقام والتقارير التي تستخدم كأدوات ثابتة لحسن سير الأمور بحيث تحاكي كل ما يجري داخل البناء التركيبي للمنظمة وبالمثل مبدأ المطابقة بين السلطة والمسؤولية، وبعبارة أخرى فإن الأرقام التي تنجم عن مسؤولية العمل يجب أن تتطابق مع سلطة الفرد أو الوحدة التي عهدت إليه وهي في مركزه المخصص له.

**2.2 مبدأ المقارنة:** ومضمون هذا المبدأ هو أن الأرقام والتقارير يجب أن تتحدث عن مستوى الأداء الفعلي المطلوب، وذلك عن طريق المقارنة بين الأرقام التي رسمتها خطة العمل (الموازنة) والتي وضعت سابقاً، وبين ما تم تحقيقه فعلاً من الأرقام، وإذا حصلت أية أخطاء يجب بيان أسباب الاختلاف بين الأرقام المخططة والأرقام المتلائمة والعمل على مطابقتها مع بعضها.

**3.2 مبدأ المنفعة:** وهو المبدأ المتعلق بمدى ملائمة الفترات الزمنية المنتهية بتحقيق الهدف ويعني مقارنة أداء الأعمال وفق البرامج الزمنية الموضوعة مسبقاً.

**4.2 مبدأ الحالات الخاصة:** وبموجب هذا المبدأ تكون التقارير والأرقام والإحصاءات التي تخص كل حالة خاصة تحصل داخل المؤسسة تخص تلك الحالة فقط ولا يتعداها إلى غيرها وينبغي فقط أن تكون التقارير والإحصاءات التي تخص الحالة مختصرة وواصفة ودالة وشاملة.

<sup>1</sup> سمير الشاعر، المالية العامة والنظام المالي الإسلامي ط: 01، الدار العربية للعلوم، ناشرون، لبنان، 2011، ص 232.

المطلب الثالث: خطوات الرقابة وأهدافها.

### 1. خطوات الرقابة:

إن وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط في الحقيقة الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، إن هذه العملية تنحصر في أربع خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها ومن هذه الخطوات الأساسية الأربعة ما يلي:<sup>1</sup>

1.1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، مصممة لمساعدة مراقبة أداء الناس والسلع أو العمليات، المعايير تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف، فيمكن تصنيف المعايير جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية، فيما يلي وصف لكل نوع:

أ. المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير، والتواريخ وتقييمات الأداء، ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل، مثال: يطلب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال شهر.

ب. المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق على طرف الإنتاج والعمليات والمواد والآلات، ومعدات السلامة والموردين يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية، مثال: معايير السلامة أمنية من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات لمعداتهم.

### 2.1. متابعة الأداء الفعلي: إن هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3.1. قياس الأداء: في هذه الخطوة يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، وإذا كانت النتائج المقارنة أو القياسات مقبولة خلال الحدود المفترضة فلا حاجة لاتخاذ

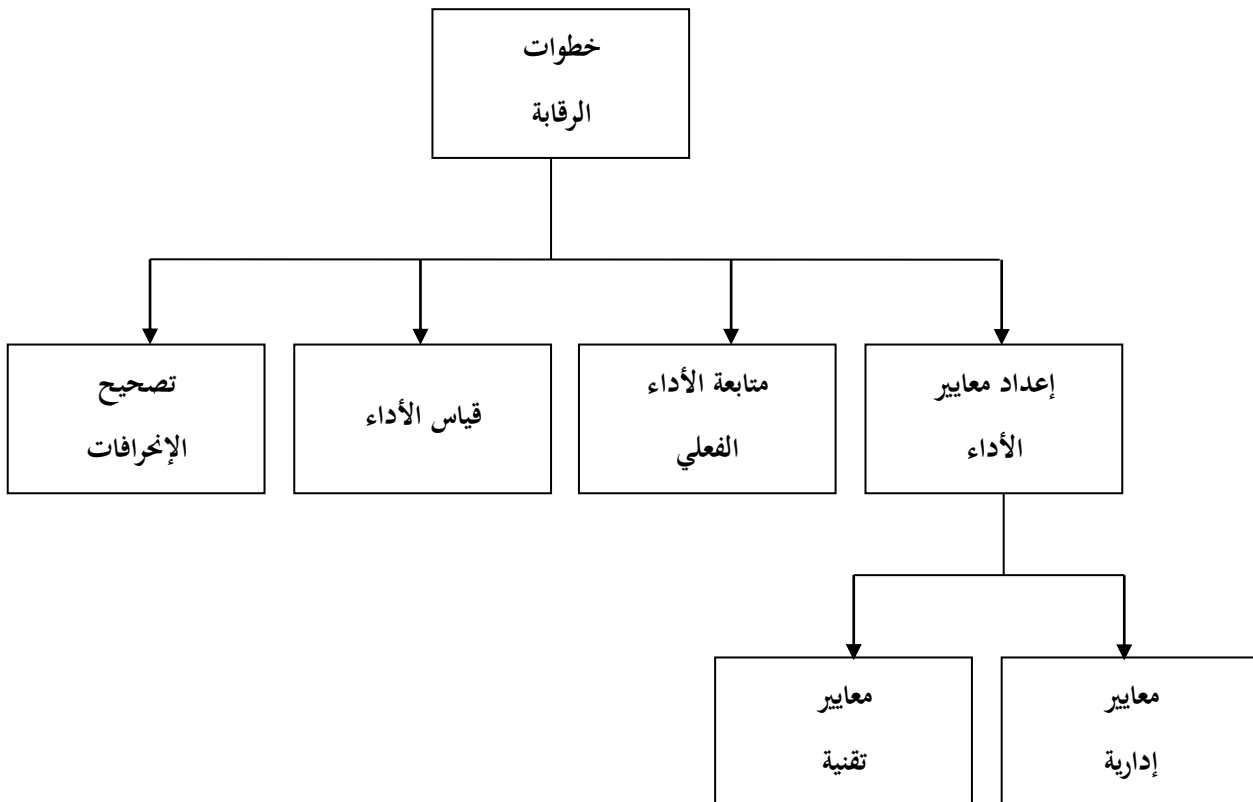
<sup>1</sup> محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط: 01، دار المعتر للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص34.

أي إجراء، أما إذا كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

**4.1. تصحيح الانحرافات من المعايير:** تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء، المعيار، دقة القياسات، التي بينت وجود الانحرافات وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف، ضف إلى ذلك المعايير قد تكون مرخية جدا أو صارمة جدا، القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات. وأخيرا من الممكن أن تصدر عن الناس أحكام رديئة عند تحديد الإجراءات التقييمية الواجب اتخاذها.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح خطوات الرقابة:

الشكل رقم (04.02): خطوات الرقابة



المصدر: محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

1 محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 35-36.

### 2. أهداف الرقابة:

تتمثل أهداف الرقابة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- التأكد من التزام الإدارة بكافة القوانين والأنظمة والتعليمات أثناء ممارستها لنشاطاتها وهذا ما يعرف بمبدأ الشرعية، إذ أن على الإدارة العامة واجب العمل في دائرة القانون والالتزام به فإذا خالفت القانون اعتبر تصرفها غير مشروع وينزل عليه جزاء عدم المشروعية.
- ضمان حماية حريات الأفراد وحقوقهم، ذلك أن الإدارة تمنح حقوقا وامتيازات تسهل عليها ممارسة وظائفها وأنشطتها التي تهدف من ورائها إلى تحقيق الصالح العام إلى أن ذلك قد يرافقه إسراف في استعمال هذه الحقوق والامتيازات مما يهدد مصالح وحقوق الأفراد بالخطر.
- كشف الأخطاء وأسبابها والعمل على تصحيحها وهذا هو الدور التقليدي لأجهزة الرقابة إذ أن الإدارة أثناء ممارستها لأعمالها لا بد وأن تقع في الأخطاء فكل من يعمل يخطئ وهذا يؤكد أهمية دور الأجهزة الرقابية في كشف هذه الأخطاء وإيجاد الحلول المناسبة لها وتصويبها.
- كشف الانحراف الإداري، يتمثل في استغلال السلطة أو الوظيفة لتحقيق أغراض شخصية بعيدة عن المصلحة العامة رغم انسجام أعمال الإدارة مع القوانين والأنظمة والتعليمات.
- تحفيز الموظفين على الأداء الجيد والالتزام بالقوانين والأنظمة فقد أصبح للأجهزة الرقابية دورا هاما ومؤثرا في أعمالهم وعدم التركيز على الجوانب السلبية فقط.
- الوقوف على المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعيق الأجهزة الإدارية في عملها، والعمل على معالجة هذه المشكلات وإزالة تلك المعوقات فمن خلال قيام ديوان الرقابة والتفتيش الإداري

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر 2002، ص23

بالتدقيق في أعمال الدوائر وجدنا أن بعض الدوائر يعيق عملها في عدم توفر موظفين مؤهلين أو عدم وجود مكاتب ببعض الدوائر في المحافظات وعليه يتم مخاطبة الجهات المعنية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لحل هذه المشاكل والصعوبات.

- التأكد من أن المسائل الفنية تؤدي على أكمل وجه وفقا للقواعد والأصول الفنية المركبة.
- التنبيه إلى أوجه النقص والخلل والقصور في التشريعات المعمول بها واقتراح وسائل معالجتها.
- التحقق من تنفيذ الخطوط والسياسات في الأجهزة الإدارية بأقل جهد وتكلفة ممكنة وتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية والحد من الإسراف في إنفاق الأموال العامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

### المبحث الثالث: الرقابة على الجودة

يقوم موضوع الرقابة على الجودة على مجموعة من الأفكار والتطبيقات البناءة والهادفة إلى تطوير وتحسين المنتجات وذلك عن طريق توفير السلع والبضائع كما ونوعاً، وعلى أسس تصميمية عالية.

#### المطلب الأول: الرقابة على الجودة، التعريف والأهداف

##### 1. تعريف الرقابة على الجودة:

تعددت المفاهيم والآراء حول تحديد مفهوم دقيق للرقابة على الجودة فنتجت عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

- الرقابة على الجودة هي عملية مستمرة تبدأ مع بداية الإنتاج وتنتهي عند المستهلك وتسعى للتحقق على أن المنتجات أو الخدمات تنتج بالمواصفات والمقاييس المطلوبة.<sup>1</sup>
- وعرفها "كابلن" بأنها مجموعة من الوظائف والأعمال التي تقوم بها المنظمة بغرض إنجاز الأهداف النوعية.<sup>2</sup>

أما هناك من يراها بأنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً، والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقق متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج ويتضح من هذا التعريف مجموعة من العناصر الأساسية لموضوع الرقابة على الجودة وهي:<sup>3</sup>

- ضرورة توفر خطوات محددة مسبقاً تمثل مجموعة من الإجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها للتأكد من جودة المنتجات ومن هذه الإجراءات:
- أ. إجراءات خاصة بالاختبارات التي يمكن إجرائها للوحدات المراد التأكد من جودتها.
- ب. إجراء فحص للنظام الإنتاجي بشكل عام.
- ج. إجراءات خاصة لتصحيحي الأخطاء وضمان منع وقوعها مرة أخرى.
- هدف الرقابة على الجودة هو التأكيد من المطابقة للمواصفات وليس إنتاج مستوى جودة مرتفع، لأن الإنتاج بمستويات جودة مرتفعة هو جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة، وليس جزءاً من نظام الرقابة على الجودة.

<sup>1</sup> فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة، ط:01، دار البداية، الأردن، 2015، ص 94.

<sup>2</sup> خضير كاضم محمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط:01، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 73.

<sup>3</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط:02، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص-ص: 100-103.

- وجود نظام للرقابة على الجودة لا يعني عدم وصول وحدات معينة من السلعة إلى العميل، لأن نظام الرقابة قد لا يكون هدفه تحقيقي الكمال دائما وإنما تخفيض العيوب والأخطاء.
- تهتم الرقابة على الجودة بالرقابة على جودة المنتج النهائي، إضافة إلى الاهتمام بالرقابة على جودة المدخلات.

### 2. أهداف الرقابة على الجودة:

تتمثل أهداف الرقابة على الجودة في العناصر الآتية:<sup>1</sup>

- تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب انخفاض مستوى الجودة.
  - المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأصلية التي تم وضعها لهذا المنتج.
  - تقليل حجم المعيب في المواد المشتراة حتى لا يؤثر ذلك على درجة جودة المنتجات النهائية.
  - تخفيض عدد شكاوي العملاء من مستوى الجودة كأن تكون مثلا بنسبة (10%).
  - تخفيف تكلفة الرقابة على الجودة والفحص للوحدات المنتجة كأن تكون مثلا بنسبة (10%).
  - تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب انخفاض الجودة كأن تكون مثلا بنسبة 5% على الأكثر.
- ومن الضروري لضمان نجاح النظام الرقابي في تحقيق أهدافه أن يتم العمل على تحليل درجة تحقق هذه الأهداف وإعادة النظر في هذه الأهداف وتحديثها في ضوء النتائج المحققة.

### المطلب الثاني: الطرق المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة

تقوم غالبية الشركات الصناعية في الوقت الحاضر باستخدام أساليب وطرق في عملية الرقابة على الجودة، والمتمثلة في طريقة الفحص الشامل، طريقة الفحص الإحصائي، واستخدام أجهزة الكمبيوتر.

#### 1. طريقة الفحص الشامل:

تشير هذه الطريقة إلى شمولية عملية الفحص والاختبار لجميع الوحدات المنتجة بما يضمن التأكد الشبه تام من مطابقة المواصفات، بالإضافة إلى إمكانية الحصول على بيانات دقيقة وشاملة، ويعاب على هذه الطريقة ارتفاع كلفتها، بالإضافة إلى أنها تستغرق فترة زمنية

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 104.



طويلة نسبياً، كما أنها تواجه مشكلة تغير المواصفات وربما تدمير المنتج عند تعريضه لمتطلبات الفحص والاختبار.<sup>1</sup>

### 2. طريقة الفحص الإحصائي:

تقوم هذه الطريقة باستخدام بعض الأساليب نذكر منها:<sup>2</sup>

**1.2. أسلوب عينة القبول:** يقوم هذا الأسلوب على اختيار عينة من الشحنة المراد فحصها وبعد فحص العينة يتم قبول أو رفض الشحنة بناء على نتائج فحص العينة وفي العادة هنا يشيع استخدام أسلوب قياس الخصائص من خلال تحديد خاصية مهمة للمنتج والتأكد من إمكانية قيام المنتج بهذه الخاصية أو عدم قدرته على ذلك.

**2.2. أسلوب الرقابة على العملية:** ويعتمد هذا الأسلوب على فحص العينات من الإنتاج أثناء التشغيل الفعلي للعملية الإنتاجية وبالتالي يمكن الحكم على درجة انضباط العملية الإنتاجية بناء على نتائج فحص العينة وفي العادة يشيع هنا استخدام أسلوب قياس المتغيرات ممن خلال القياس الفعلي لأحد مواصفات السلعة المنتجة مثل: الوزن، الطول، السمك... ثم مقارنة نتيجة القياس بالحدود المسموح بها للحكم على جودة المنتج.

**2.3. خرائط المراقبة الإحصائية:** هي عبارة عن أداة بيانية وإحصائية تساهم في معرفة طبيعة الانحراف عن مستوى جودة الإنتاج بالنسبة لأي عملية صناعية وتتمثل الفوائد التي تحققها خرائط المراقبة فيما يلي:

- تعد الخريطة بمثابة مؤشر للمستوى العام لجودة الإنتاج، عن طريق تحديد الخط المركزي وحد الرقابة الأعلى والأدنى.
- تلعب الخريطة دوراً أساسياً كمؤشر للمدى الحقيقي لإمكانية أي عملية صناعية في تحقيق المستوى المرغوب للجودة.
- تساهم الخريطة في معرفة المتغيرات الواجب القيام بها في العملية الصناعية بهدف تطوير مستوى الجودة وتحديد فيما إذا كانت هذه التغيرات تحدث بسبب الصدفة (تغيرات طبيعية).

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط:02، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 135.

<sup>2</sup> عبد الحميد البلداوي، إدارة الجودة الشاملة والمعالية، ط:01، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 160.

### 3. استخدام أجهزة الكمبيوتر:

تلعب أجهزة الكمبيوتر دوراً أساسياً في وظيفة الجودة ذلك لأنها تنفذ عمليات وحسابات معقدة بدقة وبسرعة فائقة، كما يمكن برمجتها لمراقبة العمليات الإنتاجية، لاختبارها، لتحليل البيانات، لكتابة التقارير، أو لتخزين المعلومات الخاصة بالرقابة ثم استخراجها ويساهم الكمبيوتر في مراقبة الجودة فيما يلي:<sup>1</sup>

- جمع المعلومات والبيانات باختلاف مصادرها وتحليلها لإعادة التقارير الخاصة بالمعلومات المهمة.
- التحليل الإحصائي للبيانات وفق برامج الكمبيوتر الخاصة بالطرق الإحصائية.
- مراقبة العمليات إحصائياً وقياس انحرافات لضمان بقاء المتغيرات العملية الإنتاجية ضمن حدود مقبولة.
- الفحص والاختبار الأوتوماتيكي لما يساهم في تحسين جودة الاختبار وتقليص تكاليفه.
- تصميم نظم وبرامج الجودة التي من شأنها تحسين جودة المنتجات.

### المطلب الثالث: الأساليب والتقنيات المستعملة في تحسين جودة المنتج

قام بعض الباحثين والمفكرين بوضع أساليب وتقنيات تساهم في تحسين جودة المنتج ومن بين هذه الأساليب أسلوب العصف الذهني، المقياس سيكما السداسي، وخرائط التدفق.

#### 1. أسلوب العصف الذهني:

هو أداة أو تقنية تحسين حيث يقوم على فكرة التوليد والحصول على أكبر كم من الاقتراحات والأفكار الإبداعية لحل مشكلة فهذه الأداة تعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة ذهنها وتقديم حلول جديدة بديلة وإجراء مناقشة سريعة لهذه البدائل قصد الوصول إلى أحسن حل.

<sup>1</sup> زيان عبلة، دور خدمات ما بعد البيع في تفعيل الرقابة على الجودة، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مراقبة التسيير، جامعة المسيلة، غير منشورة)، المسيلة، 2013-2014، ص 77.

### 1.1. تعريف أسلوب العصف الذهني:

هو وسيلة لتوليد والحصول على أكبر كم من الاقتراحات من جميع أعضاء الحلقة في فترة معينة حول المشكلات التي تعترض نجاح العمل ضمن مجال عملهم.<sup>1</sup>

وهناك من يعرفه على أنه أسلوب لتوليد الأفكار الإبداعية من خلال إتاحة الفرصة لكل مشارك لإخراج فكرة أو أكثر حول المشكلة المطروحة بعد عرضها على المجموعة ككل ثم يجري استبعاد بعض الأفكار والتركيز على بعضها الآخر مع الإهتمام بمشاركة المجموعة في تصنيف هذه الأفكار.<sup>2</sup>

ومن خلال التعريفين نستنتج أن العصف الذهني يقوم على أساسين:

- الأول: تأجيل الحكم على الأفكار لأن أفكار المشاركين في جلسات العصف الذهني سيتم تصنيفها وتقييمها لاحقاً.
- الثاني: الكم يولد الكيف أي كثرة الأفكار كلما كانت بسيطة أو صغيرة سنؤدي إلى توليد أفكار جديدة.

### 2.1. قواعد العصف الذهني:

لفعالية العصف الذهني لابد من إتباع بعض القواعد وهي:<sup>3</sup>

- عدم توجيه السخرية والنقد لأي مشارك.
- تشجيع المشاركة للابداع وإثراء الأفكار.
- إطلاق حرية الترحيب والتفكير لكل الأفكار مهما كان نوعها أو مستواها.
- التركيز على كم الأفكار لا الكيف.
- الاستناد على أفكار الآخرين وتطويرها.
- تسجيل جميع الأفكار مهما كان نوعها.

<sup>1</sup> سنان كاظم النوسي، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 106.

<sup>2</sup> الصرن رعد حسن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2001، ص 102.

<sup>3</sup> عبير شرف الدين، إدارة الجودة في المنظمات، ط: 01، دار المعرفة، مصر، 2018، ص 115.

### 3.1. خطوات العصف الذهني:

يقوم العصف الذهني على ثلاث خطوات وهي:<sup>1</sup>

- توليد الأفكار.
- توضيح الأفكار.
- تقييم الأفكار.

### 2. مقياس سيكما السداسي (6 Sigma):

في العام 1988 وجدت شركة Motorola أهم الابتكارات الحديثة المتمثلة في نموذج 6 Sigma فمفهومه هو تحسين أداء العمليات لدرجة يصل فيها عدد القطع المعيبة إلى 3.4 قطعة أو أقل لكل مليون قطعة منتجة ولقد تم ابتكار هذا المقياس ليتم استخدامه في الأوضاع التي تكون فيها عملية الإنتاج ضخمة ولذلك فإن هذا المنهج يستخدم بشكل أكبر في مجال التصنيع أكثر مما هو عليه في المجال الخدمي.

### 1.2. خطوات تطبيق مقياس سيكما السداسي:

تمر عملية تطبيق مقياس 6 Sigma بالخطوات الخمسة المتسلسلة والمعروفة كما يلي:<sup>2</sup>

**1.1.2. التعريف:** يتم في المرحلة الأولى تحديد وتعريف وتوثيق حاجات ورغبات الزبائن لغرض محاولة إشباعها فضلاً عن دراسة تأثير المنتجات المنافسة الأخرى على منتجات الشركة.

**2.1.2. القياس:** يتم قياس الأداء الفعلي للمنظمة مع تحديد العوائق التي تعترض عملية تحقيق الأداء الأمثل والتوافق مع رغبات الزبائن.

**3.1.2. التحليل:** يتم في المرحلة الثالثة دراسة الأسباب الرئيسية والجذرية لحدوث عوائق عملية التنفيذ كما يتم تشخيص مصادر تلك العوائق مع ضرورة استخدام الأساليب الإحصائية والكمية أثناء عملية التحليل.

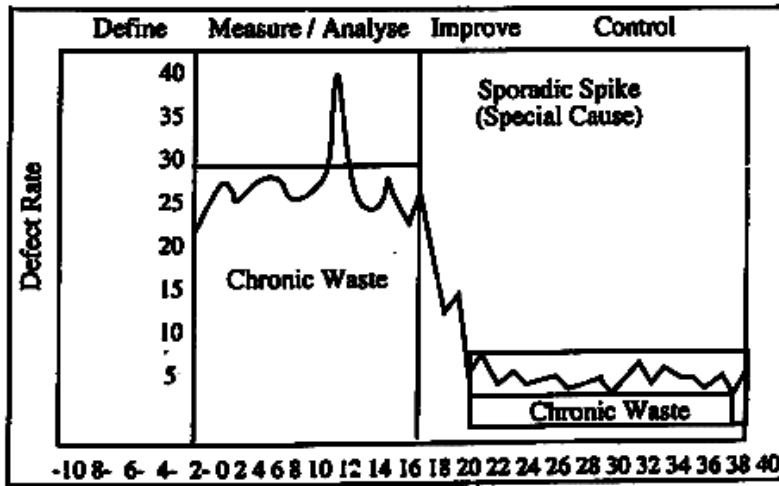
<sup>1</sup> سنان كاظم الموسي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط:01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 108.

4.1.2. التطوير: يتم في المرحلة الرابعة تصميم تحارب وفرضيات لإيجاد الحلول لعوائق عملية التنفيذ في محاولة لتقليل الفجوة بين الأداء الحالي الفعلي للشركة وتوقعات الزبائن باستخدام طرق عديدة من أهمها طريقة العصف الذهني.

5.1.2. الرقابة: يتم في المرحلة الأخيرة الاستعانة بأدوات الرقابة الإحصائية لتشخيص الانحرافات قبل وأثناء وبعد حدوثها واتخاذ التدابير التي تمنع حدوثها مستقبلا والشكل التالي يوضح خطوات تطبيق مقياس .6 Sigma

الشكل رقم (05.02): خطوات مقياس سيكما السداسي



المصدر: خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 109.

## 2.2. أسباب استخدام مقياس سيكما السداسي 6 Sigma:

من الأسباب التي أدت إلى استخدام هذا المقياس فهي كالاتي:<sup>1</sup>

### 1.2.2. التركيز على رضا الزبون: من خلال النقاط الأساسية التالية:

- تحديد الخدمة أو المنتج المراد إطلاقهما.
- تحديد شريحة الزبائن المستهدفة لمنتجاتك أو لخدمتك التي تنوي تقديمها بالإضافة إلى معرفة ماهية المفردات التي يعتقد الزبون أنها بالغة الأهمية بالنسبة له.
- تحديد حاجاتك الضرورية لإطلاق المنتج أو الخدمة التي تحقق الرضا لدى الزبون.

<sup>1</sup> عبد الستار العالي، مرجع سبق ذكره، ص 275.

2.2.2. تحديد القيمة المتوقعة أو المفترضة من خفض الكلفة غير المطابقة، وذلك بأن نموذج 6 Sigma يفتش من خلال أسلوب باريتو الذي من المتوقع له من أن يعطي الوفرة التي من الممكن تحقيقه من (مائة ألف دولار أمريكي – مليون دولار أمريكي).

3.2.2. التركيز على تحسين العملية وتحسين التصميم أو إعادة تصميم بمعنى القضايا المتعلقة بأمور عدم المطابقة.

4.2.2. المشاركة الفعالة من قبل الإدارة العليا التي تتفهم عملية التطوير وتلزم بها بالإضافة إلى دورها الريادي في تحقيق القيمة المفترضة للوفرة من تطبيقات النموذج مع إيمانها بمبادئ الجودة وعملية تحقيق القيم والمنافذ.

5.2.2. وجود الضعف في مجاميع العمليات والأساليب التي تستخدم في قياس وتحسين والسيطرة على الجودة أو في المعلومات المستندة على ماهية المفردات التي تشكل الأهمية الأولية للزبون.

### 3.2. مبادئ سيكما السداسي 6 Sigma:

هنالك العديد من المبادئ التي تركز عليها 6 Sigma وتشمل:<sup>1</sup>

1.3.2. التركيز على العملاء (ويتسع مفهوم العملاء ليشمل جميع أطراف التعامل):

2.3.2. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والبيانات الدقيقة: وتستخدم سيكما أدوات إحصائية منها: المدرجات التكريرية، خريطة باريتو، الخرائط الإنسيابية، ودائرة شويهارت.

3.3.2. التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية والمقصود بالعمليات هو كل نشاط تقوم به المنظمة مهما كان حجمه.

4.3.2. الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق: حيث يعمل سيكما على تحويل دائرة رد الفعل إلى دائرة معالجة المشكلات قبل وقوعها.

<sup>1</sup> عبير شرف الدين، إدارة الجودة في المنظمات، ط: 01، دار المعرفة، مصر، 2018، ص 275.

5.3.2. التعاون غير المحدود بين ممثلي المنظمة الواحدة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة والإعتماد على العمل الجماعي التعاوني والبعد على المنافسة.



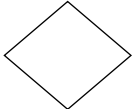
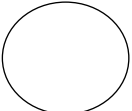
6.3.2. التحسين المستمر باستخدام أدوات علمية مع التركيز على الأولويات والمبادرات الأقل عددا والأكثر تأثيرا "قاعدة باريتو".

7.3.2. الوقاية بدل التفتيش الذي يستنزف الطاقات البشرية والمالية.

8.3.2. المشاركة الكاملة: حيث تؤكد سيكما السداسي على مشاركة كل فرد في العمل الجماعي كما تؤكد على أهمية الإتصالات اللامركزية.

### 3. خرائط التدفق:

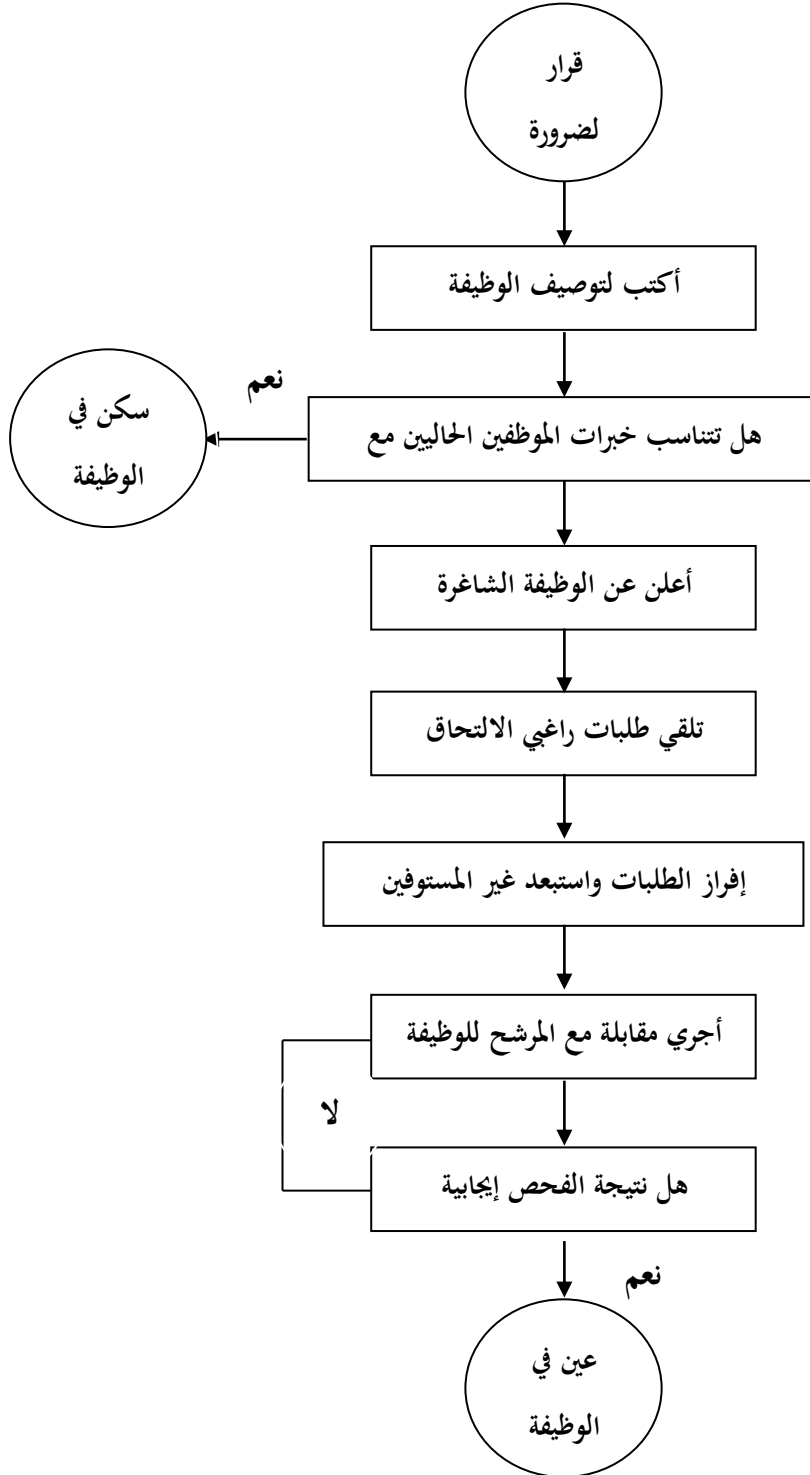
خريطة التدفق أو خريطة المسار هي عبارة عن مخطط يصف العملية والخطوات التي تمر بها العملية أو الإجراءات التي تمر بها الخدمة، ومن خلال الخريطة يمكن معرفة بدايتها ونهايتها، وأين نحن الآن وما الخطوات التي تمت؟ وما هي الخطوات المتبقية والتي لم يتم إنجازها؟ أيضا تساعد خريطة التدفق في اتخاذ القرارات. وتعتمد خرائط التدفق على عدد من الرموز البيانية هي:<sup>1</sup>

وهو يعبر عن نشاط		• المستطيل
وهو يعبر عن تدفق الأنشطة		• السهم
وهو يعبر عن حالة تتطلب اتخاذ القرار		• المعين
وهي تعبر عن بدء أو انتهاء خريطة التدفق		• الدائرة

<sup>1</sup> مدحت أبو نصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن، ط:01، المجموعة العربية للتدريب والتوزيع، مصر، 2015، ص 171.

والشكل التالي يوضح خرائط التدفق:<sup>1</sup>

الشكل رقم (06.02): خرائط التدفق



المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 172.

<sup>1</sup> مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 171-172.



### المطلب الرابع: القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة

هنالك مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي تواجه إدارة الجودة والتي تتعلق بتحديد دور جودة المنتج في تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق وكذلك تحديد مجموعة من المواصفات التي ترغب المنشأة بها وهنالك أيضا مجموعة من القرارات الأخرى التي يتوجب على القائمين على نظام الرقابة على الجودة الإجابة عليها، ومنها:<sup>1</sup>

1. ما هي النقاط في مرحلة الإنتاج التي سوف يتم عندها القيام بالاختبار لمستوى الجودة خصوصا

أن الإنتاج يتم عادة على مراحل مختلفة لذلك سنكون أمام مجموعة من البدائل:

أ. أن يتم فحص كل المواد الخام والأجزاء الداخلية في العملية الإنتاجية بمعنى أن يتم الفحص في أول العملية الإنتاجية في كل المدخلات.

ب. أن يتم الفحص قبل مراحل الإنتاج ذات التكلفة الأعلى، أو ذات القيمة المضاعفة الأكبر أو ذات الاستثمار الأكبر.

ج. أن يتم الفحص قبل المراحل التي يصعب بعدها عمل إصلاح للعيب في حال اكتشافه.

د. أن يتم الفحص قبل المراحل التي من المعتاد أن ترتفع فيها نسبة التلف.

هـ. أن يتم الفحص بعد إتمام كل العمليات الإنتاجية أي بعد فحص المخرجات النهائية.

2. ما هو أسلوب الفحص الواجب إتباعه وهناك نكون أمام خيارين أساسيين:

أ. الفحص لكل الوحدات التي يتم الرقابة على جودتها وهو ما يعرف (100% فحص).

ب. الفحص لبعض الوحدات التي يتم الرقابة على جودتها وهو ما يعرف (أسلوب العينات).

3. ما هو الإجراء الذي سيتم اتخاذه بالنسبة للوحدات المعيبة وهناك سنكون أمام مجموعة من

الخيارات:

أ. أن يتم استبعاد الوحدات المعيبة.

ب. أن يتم إصلاح الوحدات المعيبة.

ج. تحديد الخطوات الإصلاحية التي ستتخذ لتصحيح العملية الإنتاجية

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 104.

- د. تحديد إمكانية إعادة النظر في المعايير الموضوعة للجودة لتناسب مع الظروف الحقيقية للتشغيل.
- هـ. تحديد الظروف التي من الممكن أن يعاد بها النظر في المعايير الموضوعة للجودة.
4. ما هي الجوانب الأساسية التي سيتم قياسها في المنتج؟ فهل سيتم قياسها جميعاً؟ أم هنالك مواصفات مهمة لا بد من قياسها وفي العادة يتم استخدام مقاييس عامة مثل:
- أ. الرتبة.
- ب. الاعتمادية.
- ج. القابلية للصيانة بسهولة.
- د. الاستمرارية على مستوى معين تفي الجودة.
5. ما هي حدود المطابقة للمواصفات الخاصة لتصميم المنتج؟
- وهنا لا بد من تحديد درجة مطابقة المنتج مع المعايير والمواصفات المحددة لها وهنا يمكن الحديث عن المطابقة الكاملة أو المطابقة النسبية.
6. ما هي الخطط الإحصائية المناسبة التي يمكن استخدامها في الرقابة على الجودة؟ وهنا سنكون أمام مجموعة من خيارات:
- أ. هل سيتم استخدام عينات القبول؟
- ب. هل سيتم استخدام أسلوب الرقابة على العملية؟<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

### خلاصة الفصل:

الرقابة على جودة المنتج لها أهمية كبيرة في عمل المؤسسات الاقتصادية فهي الوسيلة المتبعة لتحقيق المطابقة الموضوعية في تصميم المنتج ووسيلة الإدارة الفعالة للتأكد من أن الانحرافات التي تحدث أثناء العملية الإنتاجية تقع داخل نطاق الحدود المسموح بها، وعليه تحليل المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها في عملية الرقابة على المنتجات لا يأتي إلا باستخدام طرق وأساليب إحصائية، فالغرض الأساسي من مراقبة الجودة هو ضمان جودة المنتج بأقل تكلفة ممكنة.

ومن بين المؤسسات التي سارعت إلى تطبيق الرقابة نظراً لفوائدها وأهميتها الكثيرة، لهذا سنقوم في الفصل الثالث بدراسة ميدانية في ملبنة سيدي خالد، وذلك من خلال التطرق لمختلف الطرق المستعملة لرقابة جودة المنتج على مستوى ملبنة سيدي خالد.

# الفصل الثالث

## دراسة حالة ملبنة سيدي خالد – تيارت –

المبحث الأول: عموميات حول ملبنة سيدي خالد

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الديوان الوطني للحليب ومشتقاته

المطلب الثاني: نشأة الشركة للأمم GIPLAIT

المطلب الثالث: تقديم ملبنة سيدي خالد

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي العام للملبنة ومهام كل قسم منها

المبحث الثاني: الرقابة ودورها في تحسين المنتج في ملبنة سيدي خالد

المطلب الأول: دور الرقابة وأهدافها في ملبنة سيدي خالد.

المطلب الثاني: أنواع الجودة والرقابة في ملبنة سيدي خالد

المطلب الثالث: منتجات ملبنة سيدي خالد

المطلب الرابع: المعايير الرقابية لجودة منتجات ملبنة سيدي خالد

### مقدمة الفصل:

إن وجود الرقابة دفع بالمؤسسات الإنتاجية والاقتصادية في الجزائر على تطبيقها نظرا لأهميتها وإيقاعها السريع في تحسين جودة المنتجات وسارعت ملبنة سيدي خالد إلى جلب يد عاملة مؤهلة ذات خبرة فنية عالية بالإضافة إلى آلات إنتاج متطورة نسبيا وذلك لإتمام العمليات الإنتاجية وتحقيق جودة المنتج المطلوبة لكسب عدد أكبر ممكن من الزبائن.

وعليه سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية في ملبنة سيدي خالد من أجل معرفة السبل والآليات المستعملة في الرقابة على جودة المنتج من خلال تقسيمه إلى مبحثين كما يلي:

❖ المبحث الأول: عموميات حول ملبنة سيدي خالد.

❖ المبحث الثاني: الرقابة ودورها من تحسين المنتج في ملبنة سيدي خالد.

### المبحث الأول: عموميات حول ملينة سيدي خالد:

مادة الحليب تعتبر مادة أساسية وضرورية لتلبية حاجات الفرد والمجتمع، لذا سوف نقوم في هذا المبحث بتقديم لمحة تاريخية عن الديوان الوطني للحليب ومشتقاته ثم لمحة شاملة عن المؤسسة وأخيرا الهيكل التنظيمي.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الديوان الوطني للحليب ومشتقاته:

شرعت الجزائر بعد الاستقلال في التكوين في العديد من الشركات من بين ذلك ما جاء به القانون الصادر بتاريخ 1969/11/20 حيث تم تأسيس الديوان الوطني للحليب ومشتقاته وهذا طبعا من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي وفي سنة 1981 وبموجب المرسوم 181/354<sup>1</sup>، أسس الديوان الوطني للحليب ومشتقاته بالغرب الجزائري وهذا نظرا للطلب المتزايد على هذا المنتج وفي إطار التنمية وتنويع المنتج وتوسيع الشبكة الصناعية وضمن المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية وقد تفرعت إلى 353 وحدات كل وحدة مختصة في إنتاج منتج معين وسوف تظهر كما يلي:

- وحدة وهران المختصة في إنتاج الحليب، اللبن، الياغورت، الزبدة.
- وحدة سيدي بلعباس المختصة في إنتاج أنواع الحليب المختلفة الحليب واللبن.

وفي سنة 1986 انضمت على الشبكة وحدتان هما:

- وحدة بشار مختصة في إنتاج الحليب، اللبن، السمن.
- وحدة معسكر مختصة في إنتاج الحليب، اللبن، السمن، كرام ديسار.

وفي سنة 1987 دعمت هذه الشبكة بثلاث وحدات جديدة هي:

- وحدة مستغانم وتنتج الحليب، الياغورت، كرام ديسار واللبن.
- وحدة تيارت وتنتج اللبن والزبدة والحليب الجاف.

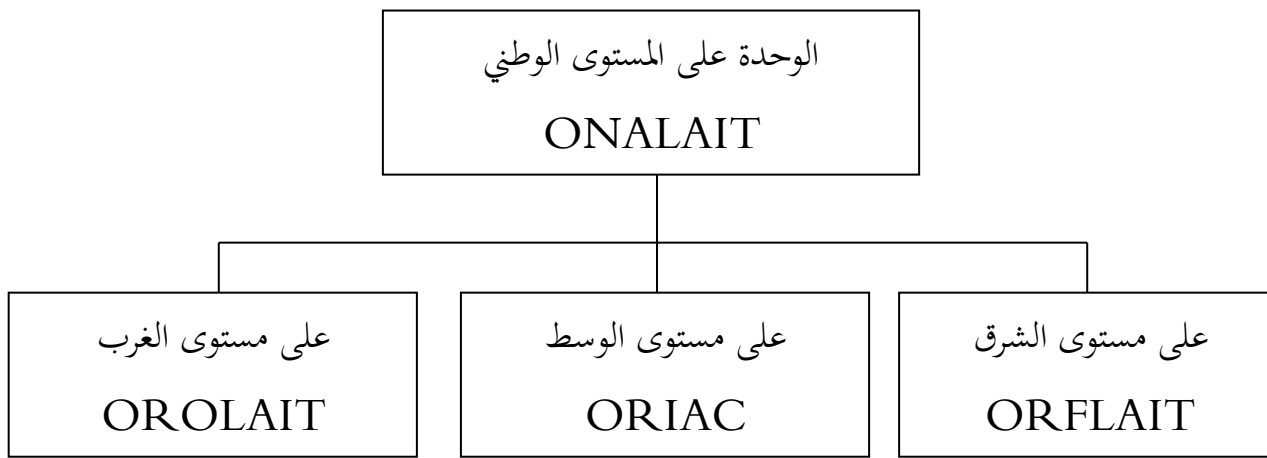
<sup>1</sup> مرسوم رقم 81/354، المتعلق بإنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته، الجريدة الرسمية العدد 10 المؤرخ في 13 مارس 1981.

- وحدة سعيدة وتنتج الحليب اللين والسمن.

وفي 1992 أضيفت وحدتان هما:

- مركب يلل بغليزان وتنتج اللبن، الحليب، الياغورت، وأنواع الجبن المختلفة.
- وحدة السانية بوهران تخصص في إنتاج أنواع الجبن المختلفة.

الشكل رقم (01.03): الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للحليب ومشتقاته



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مدير ملبنة سيدي خالد.

### المطلب الثاني: نشأة الشركة للأمم GIPLAIT:

سنة 1998 تأسس المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT وذلك باندماج ثلاث دواوين جهوية للحليب (الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالغرب الجزائري ومقره وهران، الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري ومقره عنابة، الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته الوسط ومقره العاصمة).

والمجمع الصناعي للإنتاج الحليب GIPLAIT يمثل مجموعة صناعية ووطنية في مجال الحليب ومشتقاته كانت في شكل مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأسمال قدره 2.5 مليار دينار وتحتوي على المؤسسة الفرعية خلال تأسيسها متواجدة في جميع أنحاء الوطن أي من الشرق إلى الغرب ومن الشمال إلى الجنوب.

### المطلب الثالث: تقديم ملبنة سيدي خالد:

تقع الملبنة في المنطقة الصناعية زعرورة بالقرب من الطريق الوطني رقم 14، و في سنة 1981 كانت بداية خطوة أولى لتسجيلها كمشروع من خلال مرسوم 181/357<sup>1</sup>، الصادر يوم 19/12/1981 وقام بإنجاز المشروع الشركة الوطنية للبناء والتي قامت بتوفير تجهيزات المشروع والإشراف على انطلاقته التي كانت يوم 10/01/1987.

انطلق المشروع بتكلفة استثمارية ابتدائية بـ 31 مليون دينار جزائري وفي نهاية جويلية 1987 كانت 36 مليون دينار جزائري لتبلغ في سبتمبر من نفس السنة 1987 بـ 140 مليون دينار جزائري وكانت بداية الأعمال سنة 1984 ليكون انطلاقة إنتاج الحليب في 20/01/1987 بقدرة إنتاجية 50 ألف لتر يوميا.

**بطاقة فنية عن المؤسسة: منطقة الصناعية زعرورة: ولاية تيارت.**

- مساحة 14 هكتار.
- طبيعة العمل: إنتاجية وتجارية
- رأس مال المؤسسة: 1.114.800.000.00 دينار.
- عدد العمال: 274 عامل.
- صيغة النقل: جميع وسائل النقل.
- تاريخ النشأة: 1987.
- الوضع القانوني: المجمع عمومية اقتصادية ثم تحولت إلى شركة ذات أسهم في أبريل 2001.

### نظام العمل في ملبنة سيدي خالد:

وهي مدة العمل القانونية والمحددة بـ 40 ساعة عمل في الأسبوع من 08.00 صباحا إلى 16.00 مساء وهناك ساعة راحة مخصصة لكل عامل من الساعة 12.00 إلى 13.00.

<sup>1</sup> مرسوم رقم 81/357، المتعلق بإنشاء ملبنة سيدي خالد، الجريدة الرسمية، العدد 11، المؤرخ في 19 ديسمبر 1981.

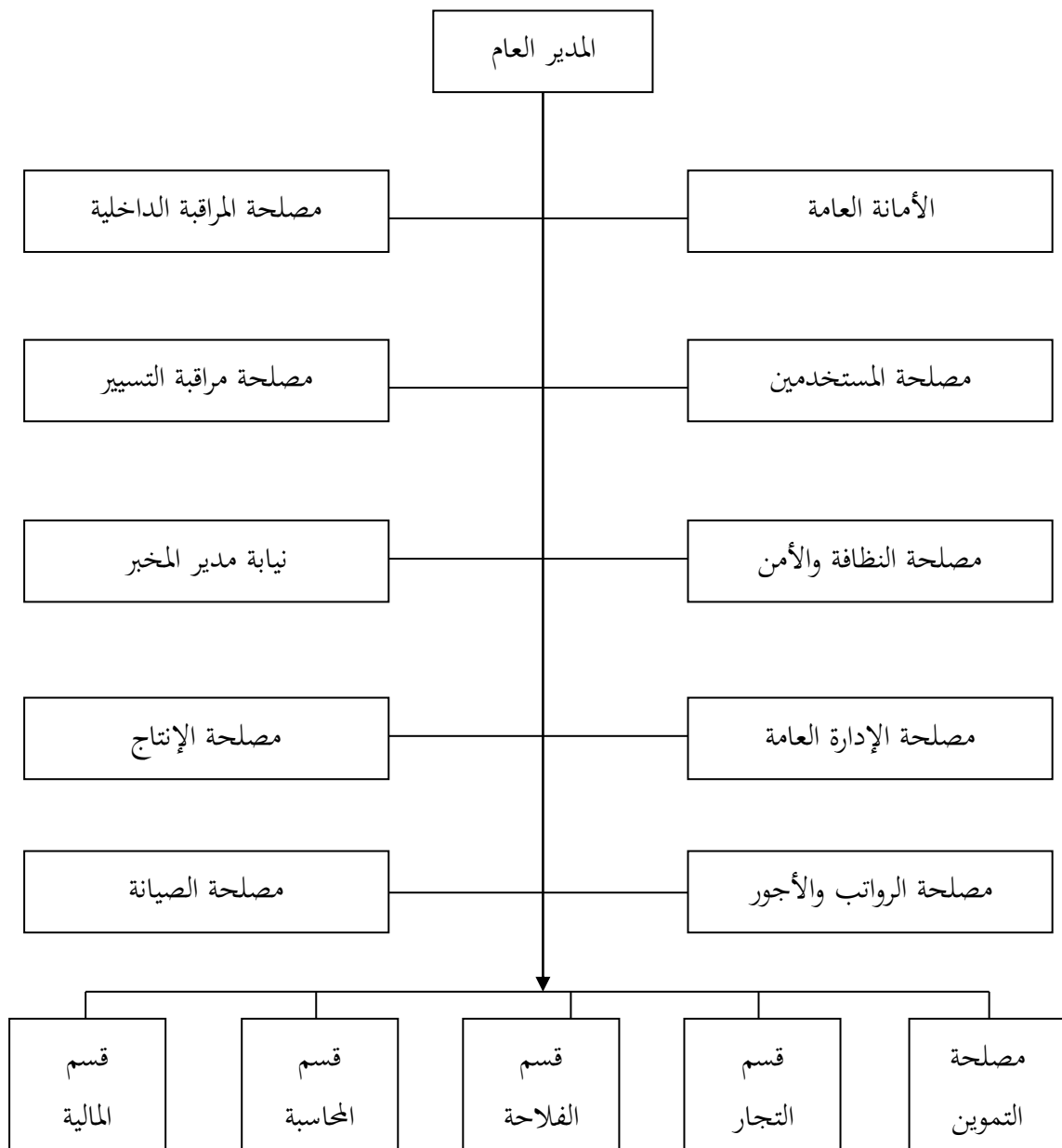


المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي العام للملبنة ومهام كل قسم منها:

1. الهيكل التنظيمي:

يتكوم الهيكل التنظيمي لملبنة سيدي خالد الواقعة بالمنطقة الصناعية زعرورة - تيارت من مجموعة هذه الأقسام والمصالح الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02.03): الهيكل التنظيمي العام لملبنة سيدي خالد



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مدير ملبنة سيدي خالد

### 2. مهام الأقسام الرئيسية للملبنة:

نتناول هذا باختصار مهام الأقسام الرئيسية للملبنة طبقا للهيكل التنظيمي الموضح أعلاه.<sup>1</sup>

#### 1.2. مصلحة التموين:

تموين الوحدة بالمواد التي تستعمل في إنتاج الحليب ومشتقاته.

#### 2.2. قسم التجارة:

- العمل على ضمان تموين المؤسسة بالمواد طبقا للطلبات الخاصة بها.
- التقدم لدى المورد للإئفاق على تحديد الكميات والأسعار لمختلف مستلزمات المؤسسة وإصدار الاستثمارات في هذا الأمر.
- مراقبة المنتج التام.
- يتكلف المدير التجاري بالبيع والمال الخاص بالزبائن.
- إدارة تسيير مخازن للمؤسسة.

#### 3.2. قسم الفلاحة:

تزويد المؤسسة بحليب الأبقار عن طريق المراكز الثنائية للمؤسسة المتخصصة لجمع الحليب وهي مركز موجود بالملبنة والثاني موجود بالسوق.

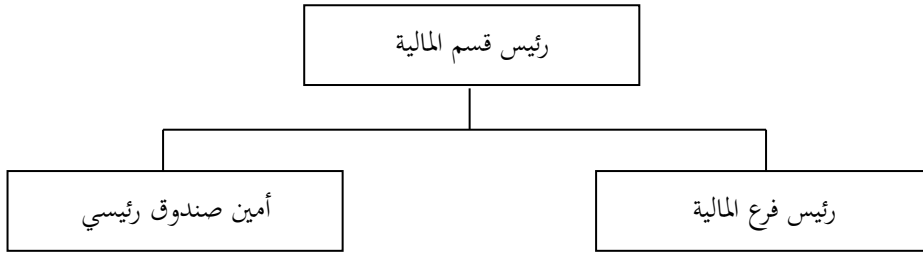
#### 4.2. قسما المالية والمحاسبة:

تتلخص بإيجاز فيما يلي:

- المحاسب يقوم بمتابعة كل الفاتورات سواء كانت خاصة بالبيع أو الشراء كما يتكلف بالمالية داخل البنك، متابعة العمليات البنكية.
- وضع المخطط السنوي للميزانية العامة للمؤسسة ومتابعة تنفيذه لدى مختلف وظائف المؤسسة.
- تدقيق محاسبة وخزينة المؤسسة.

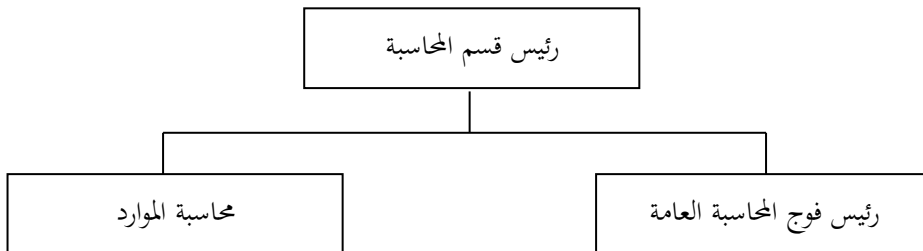
<sup>1</sup> وثائق من أرشيف ملبنة سيدي خالد تيارت.

الشكل رقم (03.03): الهيكل التنظيمي لقسم المالية



المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (04.03): الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة



المصدر: من إعداد الطالبين

## المبحث الثاني: الرقابة ودورها في تحسين المنتج في ملبنة سيدي خالد

في الوقت الحالي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق النوم والاستمرارية والبقاء بالإضافة إلى تحقيق أقصى ربح ممكن وملبنة سيدي خالد هي الأخرى تحاول تحقيق ذلك عن طريق الرقابة على منتجاتها.

**المطلب الأول: دور الرقابة وأهدافها في ملبنة سيدي خالد.**

### 1. دور الرقابة في الملبنة:

للرقابة دور هام في تحقيق مساعي الملبنة، فالرقابة قبل الإنتاج مهمة، من خلالها تتفادى ملبنة سيدي خالد أخطار إذا استمرت سوف تعرقل إنتاج الحليب ومشتقاته كما ونوعا (الجودة) مثل وجود خلل في الآلات، لهذا يجب مقارنة مستمرة للآلات قبل وأثناء وبعد الإنتاج.<sup>1</sup>

- الرقابة تضمن السير الحسن للعملية الإنتاجية.
- الرقابة تقلل من التكاليف وذلك من خلال اكتشاف نقاط الأعطاب ومصدرها والوقاية منها كانت قبل عملية الإنتاج ومعالجتها وراء عملية الإنتاج وذلك قبل تضخم المشكلة.
- الرقابة تساعد على انتقاء الحل الأمثل من البدائل المتاحة.
- الرقابة معلى الجودة تساهم للوصول إلى جودة شاملة تدريجيا، فالجودة الشاملة ليس أمر مستحيل في وحدة الحليب سيدي خالد تيارت وإنما هي مطلب صعب المنال يتحقق بوجود إرادة وصبر وتضافر الجميع نحو تحقيق أهداف الوحدة.
- الرقابة تلزم العاملين القيام بالواجبات الموجهة إليهم.
- الرقابة تسمح بتحقيق أداء أفضل.

<sup>1</sup> بلمهل ياسين، الرقابة على الموارد البشرية، دراسة حالة ملبنة الساحل، مستغانم، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، غير منشورة)، مستغانم، 2011-2012، ص 189.

وعندما تتحقق الرقابة على أكمل وجه تتحقق الجودة أملا للوصول إلى جودة شاملة في المستقبل تصبح الوحدة في حالة تنافسية مع مؤسسات الحليب الأخرى. وحدة تيارت تتمتع بتنافسية محلية فقط وخير دليلي هو الطلب المتزايد على منتجاتها محليا أما دوليا فلا يمكنها منافسة الدول الأخرى خاصة الدول المتطورة، فمثلا الدول الأوروبية أساسا تستورد المؤسسة الأم منها المادة الأولية أي مسحوق الحليب لذا لا يمكنها الصمود أمام هذا المنافس، وهنا تتبادر الأسئلة في الأذهان هل هذا المسحوق نفسه تستعمله المؤسسات الأوروبية في إنتاجية الحليب أم هناك فرق؟

ولما لا يتم كليا لاعتماد في إنتاج الحليب ومشتقاته على حليب الأبقار فقط مع أن الدولة هيأت تسهيلات لإنتاج الحليب؟

الجواب على السؤال صراحة لا يمكن تقديم للمنافس نفس المادة الأولية بل هناك تغيير وحتى إن كان تغيير طفيف؟

أما بالنسبة للجواب على السؤال الثاني إثر وجود الدعم على المادة الأساسية ألا وهي الحليب لا يمكن لمربي الأبقار تربية الكثير منها بسبب وجود مؤسسات عمومية منافسة تباع الحليب بأقل من السعر. أما إذا وقعت الدولة الدعم فتكثر الأبقار ومنه يكثر منتج الحليب وبالتالي يمكن الاستغناء تدريجيا عن استيراد مسحوق الحليب.

تنافس وحدة سيدي خالد محليا مع منافسيها في الإنتاج مما يسبب للمؤسسات الأخرى الحليب ومشتقاته انخفاض الحصص السوقية.

مشاكل وحدة الحليب سيدي خالد هي:

- الموقع الجغرافي غير ظاهر بصفة جيدة.
- حجم المصنع لا يتناسب مع حجم الإنتاج.
- عدم توفر الأجهزة الحديثة للمخبر وكذا مراكز البحث والتطوير.

### 2. أهداف ملبنة سيدي خالد:

- الرفع من مستوى تجميع الحليب المحلي للمساهمة في تقليل الدولة من الاستيراد بوفرة الحليب بالعملة الصعبة.
- تلبية حاجات المستهلك.
- تحقيق مكاسب مالية للمؤسسة تغطي بها تكاليف إهلاك الآلات.
- كسب حصص سوقية.
- توسيع حجم الوحدة من حيث الإنتاج.
- البقاء والاستمرارية والنمو في السوق.
- تحقق أقصى ربح ممكن.

### المطلب الثاني: أنواع الجودة والرقابة في ملبنة سيدي خالد

#### 1. جودة الحليب في الملبنة:

تكتسي ملبنة سيدي خالد مكانة مرموقة من حيث جودة الحليب ومشتقاته وخير دليل على ذلك هو إقبال المستهلك على منتجات هذه الأخيرة حيث أن شاحنات الملبنة لا تكفي تصريف منتجات المؤسسة مما استوجب اللجوء إلى شاحنات الخواص أي أن منتجات وحدة سيدي خالد تلبي رغبة الزبون المحلي وترضيه ومنه اكتساب حصص سوقية.

تستعمل ملبنة سيدي خالد البيع المباشر أي عن طريق وسائط كذلك يتم الترويج لمنتجات ملبنة سيدي خالد عن طريق الملصقات .

إن الطلب على الحليب يختلف من فصل إلى آخر وكذا من شهر إلى آخر، يزيد الطلب على الحليب في فصل الشتاء وفي شهر رمضان. أما في فصل الصيف يقل الطلب عليه وذلك بسبب تعويض شرب الحليب بشرب المشروبات الغازية.

الجودة في ملبنة سيدي خالد موجودة ولكن الجودة الشاملة غير موجودة حيث أن وجود الجودة الشاملة تعني وجود كل شيء وملبنة سيدي خالد تيارت لا تتوفر هذه الخاصية فيها من جودة الأداء وجودة المعلومات، جودة أماكن العمل.<sup>1</sup>

#### 2. أنواع الرقابة في الملبنة:

##### 1.1. الرقابة على الكمية:

تتم في وحدة ملبنة سيدي خالد الرقابة على كمية المنتج النهائي والرقابة على المادة الأولية (المدخلات)، ويعتمد في ذلك على "حالة حركات المواد". وتصدر هذه الأخيرة من فعل محاسب المواد معتمداً في ذلك (الإنتاج والتموين).

تتم الرقابة الكمية على الإنتاج بنفس الطريقة الرقابة الكمية على المادة الأولية، غير أن في هذه الحالة "حالة حركات المواد" (تشمل الإنتاج في سواء إنتاج الحليب أو مشتقاته) ويوجد قسم يمثل ما يبيع منه، وبالتالي يتم التحصيل على مخزون آخر الشهر الذي يمثل مخزون أول الشهر الموالي (ي طرح كمية الإنتاج من الكمية المباعة).

##### 2.2. الرقابة على تكلفة الإنتاج: ما يعاب على وحدة ملبنة سيدي خالد في هذا الإطار عدم

اعتمادها على التكلفة المعيارية التي على أساسها تتم المقارنة وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

ف نجد أن شهريا يتم حساب سعر تكلفة اللتر الواحد من المنتج النهائي، ومن أهدافها التقليل الدائم لتكلفة إنتاج حتى ترفع أرباحها.

ونشير في هذا الإطار بأن لكل شهر سعر تكلفة خاص به، ويكون مرتبطا بمعايير محددة تختلف من شهر لآخر كعدد أيام العمل في الشهر. الكمية المعالجة من الحليب واللبن والمواد المستهلكة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مدير ملبنة سيدي خالد.

### 3.2. الرقابة على الجودة:

لضمان جودة وسلامة منتجات ملبنة الحليب، فإنه لمن الضروري مراقبة الجودة في جميع مراحل سلسلة الإنتاج من كثافة الحليب، حموضته، محتواه من الدهون والبروتينات هي من بين الاعتبارات التي يؤثر بها للحكم على جودة الحليب ومشتقاته، وتتمثل كذلك في:

- تحديد كثافة الحليب.
- تحديد الحموضة من الحليب.
- تصميم الحليب الدسم.
- البحث في مطهرات الحليب.
- البحث عن النشا.
- تصميم الحليب الخام النيتروجين.
- تصميم كلورين للحليب.
- تحديد التجانس.

### المطلب الثالث: منتجات ملبنة سيدي خالد:

#### • منتجات الملبنة:

إن ملبنة سيدي خالد تقوم بإنتاج الحليب ومشتقاته، فمثلا يصنع بحليب الأبقار منتوج اسمه حليب البقرة وهو حليب منزوع الدسم كليا من 0.5° إلى 1.5° وحليب منزوع الدسم جزئيا 15° إلى 10.1°<sup>1</sup>. كذلك يستعمل لانتاج:

- اللبن.
- الرائب.
- الزبدة (الزبدة المزرعية).

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج.



• القشدة الطرية التي تستعمل كمنتوج داخلي بين وحدة مستغانم وتيارت.

وهناك منتجات في طور الإنجاز.

أما الحليب البودرة المستورد فيصنع فقط حليب اسمه حليب البقرة المبستر حيث أغلب الأحيان تكون كثافته 1030° إلى 1031°.

يستعمل 9200 لتر من الماء بالإضافة إلى مسحوق الحليب المتكون من 18 كيس من مادة دسمة pol 0% مع إضافة (+) 23 كيس من المادة الدسمة pol 26% للحصول على الحليب.

خلال عملية الإنتاج يسير الحليب في أنابيب معدلة من حيث درجة الحرارة حيث تبلغ 04° إلى 05° مئوية وذلك من خلال 20 ثانية ثم تأتي مرحلة التعليب حيث يوضع الحليب في أكياس هذه الأكياس مشتراة من مؤسسة أخرى أي بمعنى تكلفة زائدة.

أما إذا أرادت المؤسسة الحصول على رائب فتعدل درجة الحرارة 07° مئوية وذلك من خلال فترة زمنية قدرها 20 ثانية أي نفس التوقيت للحليب المبستر. يضاف إلى الحليب الخميرة ليصبح رائب ثم تأتي مرحلة التعليب حيث يوضع الحليب في أكياس قابلة للتوزيع.

منتجات ملبنة سيدي خالد تعتمد على المادة الأولية وهي الحليب المجمع من الفلاحين ومسحوق الحليب المستورد من الخارج والموزع من قبل المؤسسة الأم ببيير خادم الجزائر العاصمة، وكذلك الآلات لها دور فعال في الإنتاج حيث كما كانت الآلات حديثة وذات جودة أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

الجودة ورضا المستهلك والمركز التنافسي في ملبنة سيدي خالد:

- يؤدي تحسين الجودة إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية.
- يؤدي تحسين كفاءة الموارد والعملية الإنتاجية إلى تحسين المركز التنافسي.
- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة رضا المستهلك وإلى زيادة الحصة السوقية الذي بدوره يؤدي إلى زيادة العائد.
- تغطية السوق المحلي ولإنتاج منتجات ذات جودة عالية وتحقيق الاكتفاء الذاتي.

المطلب الرابع: المعايير الرقابية لجودة منتجات ملبنة سيدي خالد

إن المعايير المعتمدة التي تتبعها ملبنة سيدي خالد حتى يحكم على جودة منتجات هذه المؤسسة تتم عن طريق الرقابة من قبل المؤسسة الأم بطريقة مفاجئة مرة كل شهر حيث أنها تراقب منتوج الحليب ومشتقاته، فمثلا تقوم بأخذ عينة من الحليب لدراستها، ونقص العينة تقوم ملبنة سيدي خالد بدراستها في مخبرها كذلك تقوم المؤسسة الأم بمراقبة الوثائق المختلفة لمؤسسة سيدي خالد.

عدد أعضاء التحليل في المخبر لملبنة سيدي خالد هو اثنين حيث يقومون كل يوم صباح بمعينة الحليب وإرسال كشف التحاليل إلى المؤسسة الأم ببيير خادم الجزائر العاصمة، بالإضافة إلى المعينة في الصباح تتم معينة الحليب كذلك في أي وقت إذا لزم الأمر.

إن مؤسسة سيدي خالد تلجأ في جمعها للحليب وإنتاجها للحليب ومشتقاته إلى معايير تفرضها عليها المؤسسة الأم وهو:

جدول رقم (01.03): معايير إنتاج الحليب

المنتج	الخصائص	المعايير
الحليب	الكثافة	من 1028° إلى ∞
	الحموضة	من 14° إلى 18°
	المادة الدسمة	من 28° إلى ∞

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مدير ملبنة سيدي خالد

$$1028 \geq \text{الكثافة} \geq \infty \text{ (مالا نهاية)}$$

$$14 > \text{حموضة} > 18^\circ$$

$$28 \geq \text{المادة الدسمة} \geq \infty \text{ (مالا نهاية)}$$

أي أن درجة كثافة الحليب المجمع أو المنتجات النهائية لا بد أن تكون كثافتها أكبر أو تساوي 1028° في هذه الحالة تكون ملبنة سيدي خالد قد نفذت متطلبات المؤسسة الأم وتواصل ملبنة سيدي خالد عملها في حين ترفض الكثافة الأقل من 1028°.

أما درجة الحموضة يجب أن تكون منحصرة بين 14° و 18° لأن الحموضة إذا زادت أو نقصت عن هذا المعيار تسبب أضرار للمنتجات النهائية.

درجة المادة الدسمة في الحليب المجمع يجب ألا تقل عن 28° فكلما زادت نسبة الدسم كلما كانت إيجابية.

عند ولادة البقرة يجب ألا يسمح بدخول الحليب للمؤسسة بسبب المادة الدسمة التي لها الفضل الكبير في نمو عجلها وتكون المدة حوالي أسبوع ثم بعد هذه المدة يمكن قبول دخول الحليب.

جدول رقم (02.03): إحصائيات التحليل للحليب المجمع من الفلاحين بتاريخ 2020/03/01

التاريخ	المادة الدسمة	درجة الحرارة	الحموضة	الكثافة	الفلاح
2020/03/01	°26	°20	°20	°1020	مصطفى
2020/03/01	°32	°11	°10	°1029	حمو
2020/03/01	°35	°20	°17.5	°1036	رضا
2020/03/01	°23	°20	°10	°1027	أمين

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مدير ملبنة سيدي خالد

جدول رقم (03.03): إحصائيات تحاليل الحليب المجمع من الفلاحين بتاريخ 2020/03/03

التاريخ	المادة الدسمة	درجة الحرارة	الحموضة	الكثافة	الفلاح
2020/03/03	°28	°20	°17	°1028	نجد
2020/03/03	°30	°11	°15	°1030	عماد
2020/03/03	°26	°20	°16	°1026	سمير
2020/03/03	°34	°20	°19	°1019	جمال

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مدير ملبنة سيدي خالد

جدول رقم (04.03): إحصائيات تحاليل الحليب المجمع من طرف الفلاحين بتاريخ 2020/06/10

التاريخ	المادة الدسمة	درجة الحرارة	الحموضة	الكثافة	الفلاح
2020/03/10	°30	°11	°13	°1028	فؤاد
2020/03/10	°27	°20	°14	°1030	مرروان
2020/03/10	°33	°11	°17	°1027	يوسف
2020/03/10	°35	°20	°13	°1029	خالد

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مدير ملبنة سيدي خالد

عند مقارنة إحصائيات الجداول والمعايير المرجعية لملبنة سيدي خالد فيم يخص درجة الكثافة ودرجة الحموضة ودرجة المادة الدسمة نلاحظ أن:

- حليب الأبقار للفلاح مصطفى تتميز بحموضة مرتفعة كما أن المادة الدسمة منخفضة لديه أي أن هذه الحالة غير مرغوب فيها.
- حالة حليب الأبقار المجمع من الفلاحين: عمر رضا، محمد، عماد، مقبولة لأنها تتوفر فيها الشروط الملائمة من درجة الكثافة حيث أنها لا تقل عن 1028° وحموضة تتراوح ما بين 14° و18° أما المادة الدسمة تفوق أو تساوي 28°.
- حالة حليب أبقار أمين و يوسف غير مقبولة بسبب درجة كثافة القليلة لا تتعدى 1027°.
- حالة أبقار فؤاد غير مرغوب فيها لأن درجة الحموضة أقل من 14° درجة، أما حالة الحليب لأبقار جمال فدرجة حموضتها أكثر من 18° فهي غير مرغوبة.
- حالة حليب أبقار مروان غير مرغوب فيها لأن درجة المادة الدسمة أقل من 26°.
- حالة حليب سمير غير مرغوبة فيها لأنها لا تتوفر على الشروط والمعايير اللازمة فكلًا من درجة الكثافة والمادة الدسمة أقل من النسبة المرجعية المعتمدة فدرجة الكثافة هنا أقل من 1028° كذلك درجة المادة الدسمة أقل من 28°.
- حالة حليب أبقار خالد غير مقبولة بسبب درجة الحموضة أقل من 14°.

عندما لا يتوافق الحليب المجمع والشروط المعمول بها في ملبنة سيدي خالد يقوم أحد أعضاء المخبر بتقديم كشف التحاليل وتبيان رفض هذا الأخير مع ذكر أي عنصر فيه أي إما درجة المادة الدسمة أو درجة الحموضة أو الكثافة.

تبقى هذه الحالات الغير المرغوبة سارية المفعول إلى حين يظهر خلاف ذلك أي هناك حالات استثنائية مثل نقص الحليب الأبقار المجمع من الفلاحين وبودرة الحليب من الخارج.

كلما زادت المادة الدسمة في الحليب كانت محل قبول بملبنة سيدي خالد أي أكثر من 28°، أما درجة الكثافة يجب أن لا تقل عن 1028° أو بمعنى آخر من الأفضل لو كانت أكثر، أما درجة مادة الحموضة تتراوح ما بين 14° و 18°.

كذلك يقوم المحليين المخبريين بنفس الشيء مع المنتجات النهائية أي القيام بتحليلها من حيث الكثافة، المادة الدسمة، الحموضة، والبكتيريا، والبكتيريا الضارة يجب أن لا تكون موجودة لأن وجودها يهدد المنتجات بالفساد وكما نعلم أن الحليب منتوج سريع التلف لذلك يجب الحذر من كل ما هو ضار للمنتجات من درجة الحرارة، فمثلا درجة الحرارة المناسبة للحفاظ على سلامة المنتجات تتراوح ما بين 07° إلى 08° لذلك يتفقد المخبريون درجة حرارة الثلاجة.

يتم تحليل المنتجات النهائية فإذا لم تفي بالشروط المناسبة يتم معالجة ذلك الخطأ.

#### • المعايير التي تعتمدها المؤسسة كآليات رقابية على جودة منتجاتها:

- قيام المؤسسة بالتحاليل الكيميائية والفيزيائية للتحقق من جودة الحليب ومطابقة مواصفاته عند انتهاء عملية التصنيع.
- إلزامية العاملين داخل الملبنة بالنظافة الشخصية الدائمة لأنها تعتبر من أبرز الأمور التي تعكس جودة المنتج.
- التنظيف المستمر لآلات الإنتاج ودورات المياه، والأرضيات لمنع دخول الميكروبات إلى المنتجات.

- التأكد من سلامة المنتج عن طريق متابعة خطوات تصنيعه واكتشاف الأخطاء إن كانت موجودة ليتم تصحيحها فوراً.
- التأكد من سلامة المرافق الموجودة داخل الملبنة لتجنب تلفها.
- قيام المؤسسة بالتعاقد مع شركة مكافحة الحشرات للتمتع ببيئة نظيفة داخل الملبنة.
- توصيل منتجات الملبنة إلى المحلات عن طريق تعاقد مع شركات نقل خاصة مزودة بالوسائل اللازمة للحفاظ على جودة المنتجات ووقايتها من التلف.
- العمل على دراسة الشكاوي التي يقدمها المستهلكين والقيام بمعالجتها.

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في ملبنة سيدي خالد ظهر لنا أهمها ملزمة على مراقبة منتوجاتها وأداء عملها وتوفير بعض الآلات المواكبة للتطورات التكنولوجية و ذلك قبل أثناء وبعد العمليات الإنتاجية، أي كل مستوى لجميع المراحل المرافقة لعملية الإنتاج وذلك من أجل أن يحافظ المنتج على مستوى الجودة المطلوبة.

وعلى الرغم من كل الجهود المبذولة لتطبيق الرقابة على جودة المنتجات في ملبنة سيدي خالد إلا أنها تواجه العديد من الصعوبات لذا وجب على الجزائر إعطاء أهمية كبرى للمؤسسات الإنتاجية، توفير حاجياتها، التحكم في تقنيات الآلات والمعدات المتطورة، وضع رقابة صارمة تضمن حسن سير العملية الإنتاجية من أجل تحسين جودة المنتج الجزائري.

خاتمة



تعد الرقابة من المواضيع الهامة التي أصبحت تثير اهتمام العديد من المؤسسات للوصول إلى أهدافها وجودة منتجاتها المطلوبة ومع اشتداد المنافسة كان لا بد أن تضيف المؤسسات لمستها من خلال جودة المنتج لتحقيق رضا الزبائن الحاليين وتطلعاتهم أو زبائن جدد مستهدفين.

كما أن التوسع في استخدام الرقابة على الجودة بأساليب وأدوات إحصائية ساعد المؤسسات في تبني إستراتيجية تسويقية مبنية على أساس توجه الزبون وتحسين النقائص والجزائر كغيرها من الدول تسعى جاهدة للوقوف على جودة منتجاتها المقدمة من قبل مؤسساتها لأنها تعتبر مكسب للارتقاء باقتصادها ولهذا اتجهت ملبنة سيدي خالد إلى تطبيق الرقابة محاولة الوقوف على مدى جودة خدماتها ومنتجاتها المقدمة للزبائن وذلك عن طريق معايير وآليات مدروسة من قبل المؤسسة ساهمت في اتساع حصتها السوقية ومواجهة ضغط منافسة المؤسسات الأخرى وتحسين جودة منتجاتها المقدمة للعملاء.

ومن هنا فإن تطبيق الرقابة يؤدي إلى تحسين جودة المنتج والارتقاء بمكانة المؤسسة وتحقيق نضج إداري يتميز بالفعالية والمرونة يوفر منتجات وخدمات تسهل عملية التواصل بين المؤسسة وزبائنها.

### اختبار الفرضيات:

لقد استند البحث على مجموعة من الفرضيات وحاولنا اختبارها من خلال الدراسة ومنه يتضح لنا:

- **الفرضية الأولى:** والتي تنص على أن الجودة هي تحقيق رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية كانت صحيحة، ومن خلال ما تطرقنا إليه في الدراسة يتضح لنا الجودة تشمل على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة إلى جانب الخصائص الخاصة بالعملية الإنتاجية والتسويقية والعمليات الأخرى والتي لها قدرة على تلبية حاجات وتوقعات العملاء في أي زمن ومكان.
- **الفرضية الثانية:** والتي تنص على أن للرقابة دور مهم وأساسي في سير خطة العمل حسب البرامج الموضوعة كانت صحيحة ومن خلال ما تطرقنا إليه في الدراسة يظهر جليا أن الرقابة تقوم

بتصحيح الأخطاء في حال وقوعها وتجنبها في المستقبل، وضمان سير العمل وفقا للخطة الموضوعية دون انحرافات.

- **الفرضية الثالثة:** والتي تنص على أنه توجد عدة أساليب وطرق تستخدم في الرقابة على جودة المنتجات كانت صحيحة فمن خلال ما تطرقنا إليه في الدراسة، يظهر جليا أن هذه الأساليب والطرق تقوم على قواعد تخطط بطريقة علمية سليمة كلها ساهمت في تحسين المنتجات وتصميمها بالجودة المطلوبة وتخفيض التكاليف وتقليل الخسارة التي تتعرض لها المنتجات النهائية.

### النتائج:

مما تم تناوله في فصول الدراسات الثلاث، يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- تلعب الجودة دورا أساسيا في تحقيق ميزة المنتج.
- تعتبر الرقابة عاملا أساسيا في الكشف عن أخطاء وعيوب العمليات الإنتاجية حيث تساهم في تحسين جودة المنتجات من خدمات و سلع التي تقدمها المؤسسة لعملائها.
- تساهم الرقابة على المنتج في تحقيق مستوى الجودة الذي يرغب فيه العميل والذي يلي توقعاته واحتياجاته.
- توسيع استخدام الرقابة على جودة المنتج في المنظمات يؤدي إلى زيادة إيراداتها وتقليل تكاليفها.
- تعد الأساليب والأدوات الإحصائية من أهم الطرق المستخدمة في ضبط جودة المنتجات، حيث تساهم في الحصول على المنتج بالجودة المناسبة.
- تعتبر المنتجات الاستهلاكية التي يشتريها المستهلك النهائي أو غيره منتجات يمكن التعرف عليها عن طريق حواس الإنسان، فهي ماديا ملموسة.
- تطبيق المعايير الرقابية أدى إلى تحسين نوعية المنتجات المقدمة في ملبنة سيدي خالد بتيارت.

### التوصيات:

بناء على ما تقدم يمكن اقتراح بعض التوصيات، والتي تقوم على نتائج الدراسة:

- ابراز أهمية الجودة خاصة في الوسط العمالي للمؤسسة، ومحاولة إقناع العمال أن المسؤولية لا تقتصر على الإدارة العليا للمؤسسة فقط بل تمتد إلى جميع المستويات الإدارية.
- الاهتمام المستمر بالمستهلكين وذلك عن طريق معرفة رغباتهم واحتياجاتهم.
- التركيز على إقامة دورات تدريبية على كيفية مراقبة الجودة سواء باستخدام أساليب إحصائية أو استخدام طرق أخرى للرقابة.
- القيام بتحفيز العمال بالحصول على منح مقابل محافظتهم على وسائل الإنتاج.
- تزويد المؤسسات الإنتاجية بتجهيزات وآلات متطورة اللازمة بقيام مهمة الرقابة على الجودة.
- ضرورة الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير لأنها تساهم في خلق فرص التفوق لصالح الشركة.
- توفير المتطلبات البشرية والمالية والتكنولوجية وغيرها من المتطلبات للحصول على مواصفات عالية للجودة.

### آفاق الدراسة:

من خلال دراسة الرقابة ودورها في تحسين المنتج يمكن توسيع وتطوير الدراسة إلى:

- الأدوات الإحصائية وكفاءتها في الرقابة على الجودة.
- أثر تطبيق الرقابة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- جودة المنتج وأثره على الميز التنافسية للمؤسسات الصناعية.

# قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

### I. الكتب:

1. إسماعيل محمد السيد، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2015.
2. بديع الدين ريشو، إدارة التكاليف، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2010.
3. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة، ط:01، دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الجزائر، 2014.
4. التكريتي إسماعيل يحيى، محاسبة التكاليف المتقدمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
5. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر، 2005.
6. الجبوري ميسر إبراهيم أحمد، نظم إدارة الجودة، ط:01، دار المعهد للنشر والتوزيع، العراق، 2008.
7. حمدي سليمان القبيلات، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، ط: 02، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
8. حميد الطائي، الأسس العلمية للتسويق الحديث، ط: 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
9. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط:01، دار المسيرة، الأردن، 2000.
10. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط:01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
11. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر 2002.
12. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

## قائمة المصادر والمراجع

13. سمير الشاعر، المالية العامة والنظام المالي الإسلامي ط: 01، الدار العربية للعلوم، ناشرون، لبنان، 2011.
14. سنان كاظم النوسي، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
15. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
16. الصرن رعد حسن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2001.
17. صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، مصر، 2002.
18. الصميدعي محمود جاسم، مبادئ التسويق، دار المناهج، الأردن، 2006.
19. عبد الحميد البلداوي، إدارة الجودة الشاملة والمعوقية، ط: 01، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
20. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط: 02، دار المسيرة، الأردن، 2010.
21. عبد السلام أبو قحف، التسويق من وجهة نظر معاصرة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2005.
22. عبير شرف الدين، إدارة الجودة في المنظمات، ط: 01، دار المعرفة، مصر.
23. عبير شرف الدين، إدارة الجودة في المنظمات، ط: 01، دار المعرفة، مصر، 2018.
24. عمر السعيد، مبادئ الإدارة الحديثة، ط: 01، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
25. فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة، ط: 01، دار البداية، الأردن، 2015.
26. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، ط: 01، دار ثقافة، ليبيا، 2009.
27. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، ط: 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
28. مات سيقر، المرجع العالمي لإدارة الجودة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

29. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط:02، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
30. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط: 01، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
31. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط: 02، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
32. محمد علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، ط:01، دار البداية، الأردن، 2014.
33. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط:01، دار المعترف للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
34. مدحت أبو نصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن، ط:01، المجموعة العربية للتدريب والتوزيع، مصر، 2015.
35. مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، ط:01، دار النشر والتوزيع، مصر، 2008.
36. موسى قاسم القريوتي، أساسيات الإدارة الحديثة، ط: 03، دار تنسيم للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
37. نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
38. نجم عبود، إدارة الجودة الشاملة، ط:01، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
39. نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

## قائمة المصادر والمراجع

### II. المذكرات والأطروحات:

40. بلمهل ياسين، الرقابة على الموارد البشرية، دراسة حالة ملبنة الساحل، مستغانم، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، غير منشورة)، مستغانم، 2011-2012.

41. ركيمة محمود، تسيير جودة الإنتاج الصناعي، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، غير منشورة)، قسنطينة، 2002-2003.

42. زيان عبلة، دور خدمات ما بعد البيع في تفعيل الرقابة على الجودة، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص مراقبة التسيير، جامعة المسيلة، غير منشورة)، المسيلة، 2013-2014.

43. سحنون نور الهدى، بلبليدية ريم، دراسة جودة المنتجات من خلال بعد التصميم - دراسة حالة جبن بوداوا (مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، غير منشورة)، بومرداس، 2016-2017.

44. سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي واثرها في تخفيض التكاليف - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة غير منشورة)، سكيكدة، 2006-2007.

45. كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة 1 غير منشورة)، باتنة، 2015-2016.

### III. الجرائد الرسمية:

46. مرسوم رقم 81/354، المتعلق بإنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته، الجريدة الرسمية العدد 10 المؤرخ في 13 مارس 1981.

47. مرسوم رقم 81/357، المتعلق بإنشاء ملبنة سيدي خالد، الجريدة الرسمية، العدد 11، المؤرخ في 19 ديسمبر 1981.



IV. المقابلات:

48. مقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج.

ثانيا: باللغة الأجنبية

I. Livres :

49. Hilton and Ronald W. Managerial Accounting, 6th Edition, Mc Grow-Hill co.inc, 2005.

الملاحق

الملحق رقم (01): التحليل الكيميائي لدرجة الكثافة

### ANALYSE PHYSICO CHIMIE

S/Laboratoire

#### LAIT

	N°	Acidité= D°	Densité	T=C°	M/ Grasse
LAIT Reconstitué		14	1028	20	20
LAIT Pasteurisé		14	1028	20	20
LAIT Conditionné		14	1028	07	20

#### LBEN

	N°	Acidité= D°	Densité	T=C°	M/ Grasse
TK					
LBEN					

#### RAIB

	N°	Acidité= D°	Densité	T=C°	M/ Grasse
TK					
LBEN					

الملحق رقم (02): التحليل الكيميائي لدرجة الحموضة

### ANALYSE PHYSICO CHIMIE

S/Laboratoire

#### LAIT

	N°	Acidité= D°	Densité	T=C°	M/ Grasse
LAIT Reconstitué		14	1028	20	22
LAIT Pasteurisé		14	1028	20	22
LAIT Conditionné		14	1028	07	22

#### LBEN

	N°	Acidité= D°	Densité	T=C°	M/ Grasse
TK					
LBEN					

#### RAIB

	N°	Acidité= D°	Densité	T=C°	M/ Grasse
TK					
LBEN					

الملحق رقم (03): التحليل الكيميائي لدرجة المادة الدسمة

### ANALYSE PHYSICO CHIMIE

S/Laboratoire

#### LAIT

	N°	Acidité= D°	Densité	T=C°	M/ Grasse
LAIT Reconstitué		14	1029	20	22
LAIT Pasteurisé		14	1029	20	22
LAIT Conditionné		14	1029	07	22

#### LBEN

	N°	Acidité= D°	Densité	T=C°	M/ Grasse
TK					
LBEN					

#### RAIB

	N°	Acidité= D°	Densité	T=C°	M/ Grasse
TK					
LBEN					

الملحق رقم (04): قياس درجة حرارة منتج الحليب

### ANALYSE PHYSICO CHIMIE

S/Laboratoire

#### LAIT

	N°	Acidité= D°	Densité	T=C°	M/ Grasse
LAIT Reconstitué		14	1030	20	15
LAIT Pasteurisé		14	1030	20	15
LAIT Conditionné		14	1030	20	15

#### LBEN

	N°	Acidité= D°	Densité	T=C°	M/ Grasse
TK					
LBEN					

#### RAIB

	N°	Acidité= D°	Densité	T=C°	M/ Grasse
TK					
LBEN					

الملحق رقم (05): منتج الحليب لملمبة سيدي خالد

