



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم تسيير



الموضوع:

رقابة الجودة والنوعية

دراسة حاله " مؤسسة رويال موندريال لصناعات البلاستيكية - الوادي "

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الأستاذ المشرف:

محمد الباي

إعداد الطلبة:

- قنوني سلسبيل
- حامد اية الرحمان
- خالد خديجة
- خلادي دعاء

السنة الجامعية: 2022-2023





شُكْرٌ وَعُرْفَانٌ

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على خير المرسلين .
أهدي ثمرت جهدي إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى الذي لم
يبخل علي لأي شيء إلى من سعى إلى راحتي ونجاحي إلى أعظم وأعز رجل في الكون:
أبي العزيز...

إلى من ساندني في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي تنير دربي إلى من تشاركني
أفراحي وآساتي إلى نبع العطف والحنان إلى أجمل ابتسامة في حياتي، إلى أروع إمرة في
الوجود: أُمِّي الغالية...

أطال الله في عمرهما

كما نشكر المؤسسة " الباهي " على مجهودات المبذولة معنا طيلة أيام ترميزنا
ونشكر ايضا الاستاذ المشرف " مُحَمَّد الباي "



وعاء، سلسبيل، خديجة، إيه

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مستوى فعالية نظام رقابة الجودة على المنتجات بمؤسسة روابال مونديال (Royal mondial) للصناعات البلاستيكية بالوادي، إذ أن رقابة الجودة لها تأثير بليغ على نجاح أو فشل المؤسسة، كونها تكتسي أهمية كبيرة لضمان جودة المنتجات وذلك من أجل إنتاج منتج خال من العيوب والأخطاء لإرضاء حاجات ورغبات العملاء والزبائن وكسب ولائهم، ولاختبار ذلك قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع موضوع دراستنا وذلك بالاعتماد على أسلوب جمع البيانات بواسطة الاستبيان وقمنا بتوزيعه على عمال مؤسسة روابال مونديال إذ حصلنا على إجابات كاملة وقابلة للتحليل ومن ثم يتم معالجتها بالاختبارات الإحصائية بواسطة برنامج spss حيث تم التأكد من صدقه وثباته حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.813)، ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي لفعالية نظام رقابة الجودة على المنتجات داخل المؤسسة.

الكلمات الافتتاحية: الرقابة، الجودة، الرقابة على الجودة.

Résumé:

This study aimed to shed light on the level of effectiveness of the the quality control system on products at the Royal Mondial corporation for plastic industries in the valley, as quality control has a significant impact on the success or failure of the institution, as it is of great importance to ensure the quality of products free from defects and errors to satisfy the needs and desires of clients and customers and gain their loyalty ,and to test that we used the descriptive analytical approach because it is commensurate with the subject of our study, based on the method of collecting data through the questionnaire, and we distributed it to the works of the Royal Mondial foundation, as we got complete and analytical answers, and then they are processed statistical tests by the spss program, where the validity and stability were confirmed, as the stability coefficient of the questionnaire as a whole reached (0.813),and the results of the study showed a high level of effectiveness of the quality control system on products within the institution .

Keywords : control, quality, quality control.

1. فهرس المحتويات

I	الشكر وعرفان
II	الملخص:
IV	1. فهرس المحتويات
VI	2. فهرس الاشكال
VI	3. فهرس الجداول
4. فهرس الملاحق	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
أ-و	المقدمة عامة

الفصل الاول : الجانب النظري للدراسة

8	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الرقابة
8	المطلب الأول : مفهوم الرقابة و أنواعها
13	المطلب الثاني : مبادئ الرقابة
14	المطلب الثالث : أشكال عملية الرقابة
20	المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الجودة
20	المطلب الأول : تعريف الجودة وأبعادها
26	المطلب الثاني : التطور التاريخي لمفهوم الجودة
30	المطلب الثالث : أهمية ومحددات الجودة
33	المبحث الثالث : أساسيات حول رقابة الجودة والنوعية

المطلب الأول : مفهوم رقابة الجودة والنوعية وأهدافها	33
المطلب الثاني :القرارات الأساسية في عملية رقابة الجودة و النوعية	38
المطلب الثاني : الأساليب والطرق المستخدمة في عملية رقابة الجودة والنوعية	40
الفرع الأول: الأساليب المستخدمة في الرقابة على الجودة	40
خلاصة الفصل:	48

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: طريقة وأدوات دراسة تقييم نظام رقابة الجودة على المنتجات بمؤسسة روابال موندريال	
لصناعات البلاستيكية	51
المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	51
المطلب الثاني : تقديم أدوات الدراسة	56
المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج دراسة تقييم نظام الرقابة على جودة المنتجات	58
المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية و والسيكومترية	58
المطلب الثاني : الاتجاه العام لآراء المستجوبين	63
خلاصة الفصل:	77
خاتمة :	79
قائمة المراجع	81

2. فهرس الاشكال

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة روايال مونديال بالوادي 52

3. فهرس الجداول

جدول رقم (1): تطور مفهوم الجودة	29
الجدول (2): احتمالات سحب عينة ما	44
الجدول رقم (3): فئات سلم ليكارت الخماسي	57
الجدول (4): نتائج اختبار معامل الصدق والثبات ألفا كرومباخ لكل أسئلة الاستبيان	57
الجدول (5): توزيع مفردات العينة حسب الجنس	58
الجدول (6): توزيع مفردات العينة حسب العمر	59
الجدول (7): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	60
الجدول 08: توزيع مفردات العينة حسب خبره المهني	60
الجدول (08): توزيع فئات العينة حسب المركز الوظيفي	61
الجدول (09): يوضح تحليل صدق الاداة	62
الجدول (10): تحليل الاتجاهات الاجبات الافراد العينة على بعد الاختبار الاداء ومتانة	63
الجدول (11) : تحليل الاتجاهات الاجابات الافراد العينة على بعد الامتثال المعر البيئية والسلامة	65
الجدول (12): يوضح تحليل الاتجاهات الافراد العينة على بعد تحسين العمليات الابتكار	66
الجدول (13) : تحليل الاتجاهات الاجبات الافراد العينة على بعد رضا العميل	68
الجدول (15): اختلافات في الآراء المستجوبين تعود للجنس	70
الجدول (16): يوضح الاختلافات في الآراء المستجوبين تعود لعامل العمر	71
الجدول (17): الاختلافات في الآراء المستجوبين تعود لعامل المستوى التعليمي	72
الجدول (18): الاختلافات في الآراء المستجوبين تعود لعامل	73

الجدول (19): الاختلافات في الآراء المستجوبين تعود لعامل المركز الوظيفي74

مقدمة عامة

مقدمة عامة

المقدمة

إن التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم جعل الشركات والمنظمات في شتى المجالات في سباق تنافسي لتحقيق أقصى ربح ممكن وذلك بأقل التكاليف وبجودة ممتازة، حيث تحتوي هذه الشركات على مجموعة من الوظائف والأنشطة المتكاملة والمتناسقة ومن أهمها وظيفة الرقابة التي تعد العمود الفقري لنجاح خطط وأهداف المؤسسة وذلك بكشف الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها ومحاولة تصحيحها، وتخفيف حالة عدم التأكد ورفع القدرة على التوقع والتأكيد على أن الأعمال تسير بشكل متناسق، كما أن المؤسسة بحاجة ماسة إلى رقابة مستمرة لضمان السير الحسن لنشاطاتها، وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها، كما أن تحقيق الأرباح للمنظمة مرتبط أيضا بجودة منتجاتها التي تقدمها حيث أصبحت الجودة في الوقت الحاضر سلاح تنافسي للمنظمات ولكسب رضا العملاء، وكذا ديمومة المؤسسة وزيادة حصتها السوقية مرهون بتحقيق الجودة العالية والمطلوبة، فالشركات اليوم تولي أهمية كبيرة لجودة منتجاتها فأصبحت تقوم بمراقبة جودة ما تنتجه وتعمل على تحسينها باستمرار، فالرقابة على الجودة تلعب دورا هاما في تقليل التكاليف والتأكد من أن الإنتاج المحقق متطابق مع المواصفات المطلوبة فهي وسيلة فعالة ومهمة لإنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات العملاء وكسب ولائهم كما أنها تعد المصباح الذي يكشف لنا الفجوة بين ما أنجز وما كان يجب أن ينجز.

من خلال كل ما سبق تمحورت إشكالية بحثنا في التساؤل التالي :

ما مستوى فعالية نظام رقابة الجودة على المنتجات بمؤسسة روابال مونديال ؟

الأسئلة الفرعية:-

1/ ما مدى تطبيق اختبار الأداء والمتانة على المنتجات في المؤسسة؟

2/ ما مدى امتثال المؤسسة لمعايير البيئة والسلامة في المنتجات؟

3/ ما مدى سعي المؤسسة لتحسين العمليات والابتكار في المنتجات؟

4/ ما مستوى رضا العملاء عن منتجات المؤسسة؟

مقدمة عامة

الفرضيات :-

- 1 تطبق اختبارات الأداء في المؤسسة على المنتجات
- 2/ تمثل المؤسسة بشكل تام لمعايير البيئة و السلامة في منتجاتها
- 3/ تسعى المؤسسة بشكل لتحسين العمليات و الابتكار في منتجاتها .
- 4/ يتمتع العملاء بمستوى عالي من الرضا عن منتجات المؤسسة .

أهمية و أهداف الموضوع: -

يهدف موضوعنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها: -

- 1/ تزويد الطالب بمرجع جديد في مجال البحث العلمي.
- 2/ محاولة تسليط الضوء على موضوع الرقابة على الجودة له من أهمية بالغة.
- 3/ محاولة إبراز الدور الذي تلعبه الرقابة في تحقيق الجودة وضرورة تطبيقها في المؤسسات الإنتاجية.
- 4/ الاستفادة مما ورد في الجانب النظري وتطبيقه في المؤسسات من خلال تقديم مقترحات حول الموضوع.

أسباب اختيار الموضوع: -

-تناولنا هذا الموضوع بسبب التخصص الذي ندرسه والمتمثل في إدارة أعمال.

-ربط الجامعة بالمؤسسة عن طريق البحث العلمي.

-التأكيد على دور رقابة الجودة والذي أصبح ضرورة لا بد من تطبيقها.

-قلة البحوث الجامعية التي تناولت موضوع رقابة الجودة في المكتبات الجامعية.

مقدمة عامة

المنهج المتبع: -

للإجابة عن إشكالية موضوعنا ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري للإلمام بكل جوانبه، بينما اخترنا المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لإسقاط الجانب النظري على التطبيقي.

محتوى الدراسة :-

من اجل تحليل هذا الموضوع بصفة جيدة وواضحة توجب علينا تخصيص جانبين للدراسة الجانب النظري والتطبيقي.

الجانب النظري: سيقسم إلى ثلاث مباحث ولكل مبحث ثلاث مطالب بحيث يتناول لهذه

المبحث الأول: سيخصص إلى ذكر مفاهيم عامة حول الرقابة التي سنتناول فيها مفهوم عملية الرقابة و أنواعها، كذلك المبادئ التي تقوم عليها الرقابة، والتطرق إلى أهم أشكال الرقابة.

المبحث الثاني: سيخصص إلى ذكر مفاهيم عامة حول الجودة، والتي ستشمل تعريف الجودة و أبعادها، التطور التاريخي لمفهوم الجودة، وكذا التعرف على أهمية ومحددات الجودة .

المبحث الثالث: سيخصص إلى ذكر أساسيات حول رقابة الجودة والنوعية، سنتطرق إلى أبرز مفهوم رقابة الجودة والنوعية وتحديد أهدافها، والقرارات الأساسية لها، وكذلك الأساليب والطرق المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة.

الجانب التطبيقي: سيقسم إلى مبحثين حيث:

المبحث الأول: سنتطرق فيه إلى طريقة وأدوات دراسة تقييم نظام رقابة الجودة على المنتجات وسنعرض فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة ،تقديم أدوات الدراسة .

مقدمة عامة

المبحث الثاني: سنتطرق فيه إلى عرض ومناقشة نتائج دراسة تقييم نظام الرقابة على جودة المنتجات حيث سنعرض فيه الخصائص الديموغرافية والسيكومترية للدراسة، تقييم الاتجاه العام لأراء المستجوبين حول تقييم نظام رقابة الجودة، وأيضاً تقييم الاختلافات المحتملة في أراء المستجوبين حول تقييم نظام رقابة الجودة.

الدراسات السابقة:

أولاً:

كرعمة شتوان و نعيمة شهبوب (2017,2018)، بعنوان الرقابة في تحسين جودة المنتج، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتحويل البلاستيك Soex Plast بالمدينة، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة يحيى فارس بالمدينة .

هدفت هذه الدراسة إلى :

*محاولة توضيح المفهوم الكامل لكل من المنتج، الرقابة والجودة ؛

*التعرف على الطرق والأساليب المستخدمة في الرقابة على جودة المنتج ولتحقيق هذا الهدف انتهج الباحث المنهج الوصفي والتحليلي.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

*تعتبر الرقابة وظيفة مهمة لتحسين جودة المنتج، حيث يؤدي إلى تحسين جودة المنتج إلى تلبية حاجات ورغبات المستهلك وبالتالي زيادة ولاء وانتماء عملاء المؤسسة؛

*ترتبت الفوائد المرجوة من الرقابة على تحسين جودة المنتجات كالاتي : تحسين صورة المؤسسة في المرتبة الأولى، وتحسين في أداء الموردين في المرتبة الثانية، زيادة الأرباح وزيادة القدرة على المنافسة في المرتبة الثالثة.

مقدمة عامة

ثانيا:

لاكسي فوزية وقارة مصطفى فاطمة الزهرة بعنوان الرقابة على الجودة وأثرها على تحفيز الإبداع في المؤسسة دراية حالة عينة من مؤسسات اقتصادية جزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مستغانم .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- * إبراز دور عملية الرقابة على جودة المنتج في تحفيز الإبداع من خلال تحسين المنتج .
- * تصحيح الأخطاء الناتجة عن عملية الإنتاج باستخدام مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية ، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى عينة من مؤسسات اقتصادية جزائرية .
- حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها :
- * إمكانية وجود علاقة ارتباط بين الرقابة على الجودة والإبداع.
- * دراسة أهمية تطبيق عملية مراقبة الجودة وتحفيز الإبداع وذلك باستخدام النتائج الإحصائية كدلالة على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين هذين العنصرين (الرقابة على الجودة ، الإبداع)
- * تمكن عملية الرقابة على جودة المنتج من اكتشاف العيوب وبالتالي تصحيحها من خلال إبداعات جديدة محسنة .

ثالثا:

لقدوعي هجيرة وضيبي نعيمة بعنوان الرقابة على الجودة الخدمات في تحسين الأداء الخدماتي دراسة حالة الخطوط الجوية بأدرار (2017،2018)

تخصص تدقيق ومراقبة التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة احمد درارية أدرار .

ينبثق من خلال هذه الدراسة مجموعة من الأهداف نصيغها على النحو التالي :

مقدمة عامة

- الكشف عن اثر رقابة الجودة الخدمات على الأداء الخدماتي.
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الخدماتية بجودة الخدمات المقدمة.
- معرفة ما إذا كانت هناك رقابة على جودة الخدمات، وهل تؤثر على الأداء الخدماتي.
- الوقوف على مستوى الرقابة على جودة الخدمات داخل المؤسسة.
- حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي: -
- إن مسئولي الجودة موافقون بدرجة عالية جدا على وجود تحديات داخلية وخارجية تدفع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق نظام ضمان الجودة بها.
- وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، خاصة في الجانب السلوكي والقيادي والتنظيمي على مستوى المؤسسة.
- وجود مجموعة من عواما نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة متصلة في تحسين وتوعية أصحاب المصلحة بثقافة الجودة، بدعم وتأيد الإدارة العليا بمستوياته المختلفة لتطبيق نظام ضمان الجودة.

الفصل الاول : الجانب النظري للدراصة

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الرقابة

تمهيد :

تعد الرقابة داخل المنظمة حاجز دفاعي رئيسي و مهم للوقاية من الوقوع في المخاطر و المشاكل التي يمكن تتعرض لها هذه الأخيرة ، مثل الخطأ و الاحتيال و الغش وتخريب الممتلكات العامة و الاستعمال غير المشروع لها ، وهي أداة مهمة في تنظيم سيرورة العمل وضمان حسن أداء العمليات و حماية الأصول و الأموال في المنظمة من كل عبث فيها.

المطلب الأول : مفهوم الرقابة و أنواعها

أولاً: مفهوم الرقابة

لغة: راقب ، رقوبا ، ورقابة ، أي حرس ، انتظر ، حاذر ، رصد .

الرقابة تعني القوة أو سلطة التوجيه، كما تعني التفتيش ومراجعة العمل، وكذلك تعني الحراسة والملاحظة.

اصطلاحاً: تعددت وتنوعت مفاهيم الرقابة نذكر من أهمها ما يلي:

تعريف هنري فايول : الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما أنها تطبق على كل شيء، الأشياء، الناس، الأفعال.¹

كما عرفت أيضاً على أنها : عملية مراقبة الأداء في شتى المجالات العمل و الإنتاج و الخدمات وذلك من خلال التأكد من التنفيذ ومن الأطر و الخطط و المعايير الموضوعة و المعدة سلفاً ومن خلال لمقارنة و الملاحظة و المتابعة و المشاهدة و القياس .

¹ بعيريط سعيدة وآخرون، " دور الرقابة في تحسين جودة العمل"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس، تخصص عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أكلي محمد أولحاج- البويرة -2020/2019، ص 16

والرقابة في القطاع العام تندرج في هذه السياسة من اجل أداء العمل و الوظيفة العمومية كأفضل أداء في مجالات الإنتاج و الخدمات وتقديم أفضل المستويات من التسهيلات و مقابلة رغبات المواطنين و التخفيف عنهم وتلبية مصالحهم واحتياجاتهم وإشباع رغباتهم مع المحافظة على جباية الإيرادات و الرسوم و الضرائب و تحقيق أعلى الإيرادات بأقل التكاليف و المصروفات دون التضحية بالجودة و الخدمة الجديدة¹.

و أخيرا الرقابة ليست وظيفة مستقلة و منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابة وكذلك وظيفتي التنظيم و القيادة و بنفس الوقت فإن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط و تنظيم حتى تتم على أحسن وجه ، غير أن فصل الرقابة هنا عن غيرها من الوظائف يتيح لنا مجال تحليلها وتفهم طبيعتها.²

من التعاريف السابقة نستنتج :

أن الرقابة هي مجهود إنساني يتم وفق مراحل معينة وتعني الإشراف والمراجعة من قبل سلطة أعلى، أي أنها عمل موجه ومرتب يحتاج إلى تخطيط و تنسيق ، لجعل العمليات تتوافق مع المعايير المحددة و المخطط لها مسبقاً إما عامة(أي معايير متعارف عليها في جميع المنظمات على حد سواء) أو خاصة أي معايير صاغتها المنظمة حسب ما يتمشى مع نشاطها ، للتعرف على كيفية تقدم العمل داخل المشروع، فهي بمثابة عملية لتقييم النشاط.

ثانيا : أنواع الرقابة

تقسم الرقابة إلى أنواع عديدة سنذكر أشهرها وأهمها :

1_1_ الرقابة الوقائية(السابقة):

على مراقبة إعداد الخطط وتجهيزها قبل البدء في التنفيذ، ولكنه حتى أثناء التنفيذ يظل محال الرقابة السابقة وارداً بل مرغوباً، مثل ما يتطلبه النقل من بند إلى آخر داخل الباب نفسه بالموازنة العامة من موافقة الوزير المختص، أو

¹ عبد الله جوهر، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014، مصر، ص 160.

² كريمة شتوان، نعيمة شهبوب، دور الرقابة في تحسين جودة المنتج، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، إدارة أعمال ، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، 2018، ص 13

ضرورة موافقة مسبقة من وزير المالية قبل نقل الاعتمادات من باب إلى آخر بالموازنة. وقد تكون الرقابة السابقة على هذا التصرف مقصورة على إقراره وإجازته، وقد تمتد إلى أكثر من ذلك فتشمل فحص مستندات وتقويم معلومات؛ بل والقيام بدراسات من قبل جهة الرقابة للتأكد من سلامة التصرف المطلوب إجازته وإقراره، ويتضح من ذلك أن هذا النوع من الرقابة يتضمن تقييداً من قبل الجهة الرقابية الحرية تصرف جهة التنفيذ، ويعني هذا تدخلاً مباشراً في سلطاتها بما يهدف إلى تحقيق الصالح العام للمجتمع."

ورغم الفوائد العديدة للرقابة السابقة المانعة لوقوع الأخطاء يرى البعض أنها كثيراً ما تؤدي إلى تأخير الإنجاز بسبب الإجراءات الرقابية الاحتياطية التي تفرضها، وتعدد الجهات التي تمارس التدقيق والفحص وإعادة النظر، ويؤدي هذا أحياناً إلى ضياع في الوقت، وزيادة في التكلفة، وإرهاق للمراجعين، إضافة إلى ذلك فإن الإفراط فيها غالباً ما يشعر الموظفين بعدم ثقة الإدارة بهم أو قد يؤدي إلى إضعاف روح الابتكار والمبادرة لديهم، لهذا تظهر أهمية (المتابعة اللاحقة) كمتتم للرقابة السابقة.¹

وفي ضوء إمكانياتها ومواردها ويمكن تحقيقها عن طريق ما يلي:

- رسم الأهداف و السياسات و الخطط .
- دليل للأعمال موضحا المهام و الوظائف و لطرق و القنوات توضيحا دقيقا وسليما .
- منهج وطرق وأنظمة واضحة و محددة لأداء المهمات و المسؤوليات.
- تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم و قدراتهم .
- تسهيل العمل عن طريق المكاتب المريحة .
- توفير مستلزمات العمل الحديثة من تكنولوجيا (كمبيوتر ، فاكس، تليكس، تلفون، قرطاسية، تهوية من تكييف وتبريد وتدفئة، و أثاث وغيرها) .

¹ سعود بن محمد النمر، وآخرون، "الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة"، طبعة 6، دار الشقري للنشر والتوزيع

الرياض السعودية، 2016، ص 357، 356

- تفويض السلطات و تحديد المسؤوليات .
- انتهاج الأسس الإدارية الحديثة من النظريات الموقفية و المنظومة الإدارية المتكاملة و علاقات الموظفين إلى تحديد المركزية و اللامركزية الضرورية وفق المعطيات والضرورة.¹

1_2_ الرقابة المتزامنة :

يقصد بها الرقابة أثناء عملية تحويل المدخلات، ويلاحظ أن الموارد المالية بصفة خاصة تخضع لهذا الشكل من الرقابة خلال المراجعة الدورية لمستوى النقدية والتحصيلات من العملاء ،وإذا كان من الواضح أن النوع السابق يعتبر بمثابة مراقبة وقائية ،فإن هذا النوع يعتبر رقابة إصلاحية أو علاجية حيث يتم تصحيح الأخطاء (إذا حدثت) أثناء تنفيذ العمل أو التأكد من أن ما يتم إنجازه هو بالضبط المطلوب إنجازه.²

1_3_ الرقابة اللاحقة (البعدية):

وتسمى بالرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث هذه التصرفات فعلاً، إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل تجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي. وفي ظل الرقابة اللاحقة تمارس وحدات الإدارة العامة صلاحياتها وسلطاتها في التصرف قبل التنفيذ وخلالها، فهي وإن استرشدت بالمعايير والأهداف الموضوعية، واستعدت للتقويم الذي سيرد على أدائها بعد قيامه واكتمال حدوثه، إلا أن صلاحيات التصرف تظل بيدها وليس بيد الجهة الرقابية الخارجية كما في (الرقابة السابقة). وتلجأ وحدات الإدارة العامة إلى استخدام الرقابة اللاحقة للتأكد من أن طريقة التنفيذ أو التصرف منفقة مع القوانين والتعليمات واللوائح وأن معدلات الإنتاج أو الأداء تتفق مع المعايير والمعدلات الموضوعية ويتحقق ذلك من خلال الاطلاع على السجلات والمستندات القانونية وإعداد التقارير الدورية، ومتابعة البيانات الإحصائية، والتحقيق في التظلمات والشكاوى.

¹ عبد الله جوهر، مرجع سبق ذكره، ص 162.

² متاح على الموقع الإلكتروني: ebook.univeyes.com تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/05/28 على الساعة 10:58

ورغم أهمية هذا النوع من الرقابة إلا أنه مما يوحد عليها هو عدم ممارستها أحياناً في الوقت المناسب؛ نظراً لأنها تحدث بعد وقوع الأخطاء أو الانحرافات بمدة مما يحتمل معه تزايد النتائج السلبية الناجمة عن هذه الانحرافات كما يلاحظ أحياناً انعدام الجدوى من هذا النوع من الرقابة، إذ تتحول إجراءات المتابعة اللاحقة إلى مجرد عمليات روتينية مكررة، وذلك إما لكثرة القرارات والمستندات اللازم مراجعتها وإما لضيق الوقت المتاح أمام الأجهزة الرقابية.¹

ويمكن تحقيقها عن طريق ما يلي:

- ملاحظة الأداء الفعلي و الاطلاع على النتائج المحققة .
- تقرير مستوى الأداء من ضعيف، ضعيف جداً ، مقبول ، جيد ، جيد جداً ، ممتاز .
- الإطلاع على مسوغات العمل و الأداء و الإنفاق وكذا أدلة الإثبات و معززات القرارات .
- الإطلاع وفحص المبررات و القرارات و التوصيات الخاصة بالعمل .
- تحديد الانحرافات و السلبيات و رصدها و معالجتها .
- التوصيات واتخاذ القرارات بالمعالجة و الحلول .
- منع تكرار السلبيات و الأخطاء بحكم القانون و التعليمات و الجزاء و العقاب .
- التركيز على الإيجابيات و منح الجوائز و التشجيع و كتب الشكر و الثناء .²

¹ سعود بن محمد النمر، مرجع سبق ذكره، ص 357، 358

² عبد الله جوهر، مرجع سبق ذكره، ص 163.

المطلب الثاني : مبادئ الرقابة

المبادئ الأساسية والأسس التي يقوم عليها نظام الرقابة :

تتوقف إيجابية الرقابة على وجود نظام سليم يتلاءم مع ظروف العمل، ويحقق الاقتصادية في الأداء، ويقابل التغيرات المتوقعة، ويعاون في كشف وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب إن وضع هذا النظام يتطلب دراسة الأسس والمبادئ الواجب أن يقوم عليها، ومراعاتها عند تصميمه بما يحقق له الفاعلية المرجوة، بالرغم من عمومية الأسس والمبادئ إلا أن الاختيار بما يتناسب مع طبيعة المنشأة وظروفها يعتمد بالدرجة الأولى على مهارة وكفاءة مصمم النظام وعموماً سوف توضح أهم الأسس والاعتبارات الواجب اتخاذها في الحسبان عند تحديد النظام وهي كما يلي:

✓ يراعى في النظام الرقابي أن يمكن طبيعة نشاط المنشأة ويتلائم مع طبيعة التنظيم وأهدافه، فمثلاً النظام الرقابي في المنشأة الصناعية قد يختلف من منشآت تجارية أو خدمات وحتى بالنسبة للمنشأة الواحدة يختلف النظام حسب مراحل تطورها فمثلاً إذا كانت المنشأة صغيرة الحجم قد تحتاج إلى نظام بسيط.

✓ يجب أن يكون النظام اقتصادياً، ويقصد هنا بالاقتصادية أن يكون العائد المترتب على النظام يفوق تكلفته، وبالرغم من أهمية هذا المبدأ في كل الأنظمة إلا أن تطبيقه يتطلب جهداً ودراسة دقيقة من مصمم النظام وفي هذه الحالة يجب أن يحدد نطاق الرقابة طاماً أن تغطية كافة أحداث المنشأة يتعذر تحقيقها عملياً مع الحاجة إلى الاقتصادية وأن هذه العملية تتطلب دراسة كافة الأنشطة وعلاقتها بالأهداف الرئيسية والنتائج المترتبة على الخطأ في أدائها حتى يمكن تحديد النقاط الإستراتيجية التي تكون محل اهتمام النظام

✓ ضرورة توفر المرونة في النطاق الرقابي بحيث يسمح مقابل التغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى إجراء تعديل جوهري في النظام ومن الطبيعي أن المرونة لها حدود معينة ولذلك يجب تحديدها بدقة بما يؤدي إلى سرعة تكيف النظام مع الأحداث المستجدة والمرتبطة بالعناصر الرئيسية التي يقوم عليها، وفي نفس الوقت يتحقق الاستقرار اللازم لفاعليته وبقائه.

✓ يجب أن يتوفر في النظام السرعة التي تسمح باكتشاف الانحراف بمجرد ظهورها وقبل تفادي أضرارها وأن يكون هناك سرعة في تحليلها واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها أن هذا المبدأ يتطلب التسجيل الفوري لنتائج التنفيذ، وألا يستغرق وقتاً طويلاً بين عملية المقارنة والتقييم وتحليل ودراسة الانحرافات والإجراءات الصحيحة لها، وهذا يعني ضرورة وجود نظام متطور للمعلومات يوفر التغذية العكسية المطلوبة.

✓ توفر الأفراد الأكفاء لتشغيل النظام وتطويره وليس من الضروري أن يتم تعيين جميع الأخصائيين بصفة دائمة، بل يمكن استخدام بعضاً منهم كجزء من الوقت فقط إذا ما كانت الحاجة لا تفرض ضرورة وجودهم باستمرار.

✓ أن يرتبط النظام بالمستقبل أكثر من الماضي بحيث يقوم على أساس التصحيح بدلاً من العقاب الذي تركز عليه معظم أنظمة الرقابة التقليدية. أي يعاون في إيجابية النظام وتحقيق أهدافه المرتبطة بتصحيح مسارات الأنشطة في الوقت وبالتكلفة المناسبة ويوفر له الدعم والتأييد من المنفذين أو يقلل على الأقل من مقاومتهم الشديدة التي تعوق من تقدمه.

✓ يجب أن يكون النظام بسيطاً وواضحاً بما يحقق سهولة الفهم لمن يطبقونه والذين سيطبق عليهم والذين يتولون اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة بما يعوق في تحقيق هذا الوضوح توافر الأخصائيين الأكفاء مع تدريبهم على كيفية تشغيل النظام وصيانته وتهيئة الإدارة لفهمه والنتائج المترتبة على تطبيقه.¹

المطلب الثالث : أشكال عملية الرقابة

يتوفر في الإدارة مجموعة كبيرة من أشكال الرقابة التي تستطيع أن تختار بينها للرقابة على النتائج التي يقدمها الرؤوسون. ومن أشكال الرقابة :

(1) الرقابة الإيجابية : و تحتوي على خمسة أشكال

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "الرقابة الإدارية"، بدون طبعة، دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان،

✓ الملاحظة

✓ القدوة الحسنة

✓ الحدود

✓ القواعد و الأوامر و الإجراءات

✓ الميزانية

(2) الرقابة السلبية : وتحتوي على شكلين فقط

✓ النقد و اللوم

✓ النظام

أولا : الملاحظة

يقوم الإداري أو المشرف بملاحظة المرؤوسين من ناحية عملهم و الطرق المستخدمة و النتائج التي توصلوا إليها . وقد يكون حضور المشرف أو بقاءه كافيا في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب . ويعتمد هذا الأثر أيضا على إمكانية المشرف على إثبات وجوده وبيان تأثيره حتى ولو لم يكن حاضرا بنفسه .

يعلم العاملون في التنظيم أن الملاحظة هي السبيل إلى التنظيم ، ورغم بعض العيوب التي تصاحب الملاحظة إلا أنها مازالت من الطرق التي يستخدمها الإداريون في الرقابة . ومن المهم أن يجعل الإداري أو المشرف وإشرافه ذا قيمة . وليس هناك بديل للاتصال الشخصي مع المرؤوسين ، والغرض من هذا الاتصال ليس مجرد اللقاء ولكن بقصد الملاحظة والإشراف الدقيقين . إلا أن المشكلة هي في إمكانية أن يتحقق هذا الاتصال في جميع أجزاء التنظيم أو في الوحدات التنظيمية . وبسبب هذه المشكلة تستخدم أنظمة المراجعة التي تتضمن إعداد خطة تؤكد أن كل جزء في التنظيم وكل عملية سوف تخضع للملاحظة ، ويمكن استخدام بعض المقاييس الدقيقة و تطبيقها . ومن أحسن الأمثلة على ذلك هي مراجعة الحسابات ، ولقد أنشأت بعض التنظيمات أنظمة لتحقيق المراجعة الداخلية و التي لم تقتصر على المراجعة المالية أو المحاسبية ولكن تتضمن أيضا مراجعة طريقة الأداء ، سياسات ، الخطط . ومن وظيفة المراجع أن يظهر الأخطاء ونقط الضعف الإهمال ويقترح بعض الحلول بناء على ما قام به من تحليل و دراسة . لا تقتصر المراجعة على الناحية الكمية ولكن على أساس الكيف أيضا ، ومن أمثلة ذلك مراجعة

السياسات و الخطط للتأكد من قوتها ومناسبتها للظروف السائدة . ويمكن كذلك مراجعة الشروط الواجب العمل بها بصدد التعيين و الاستخدام ، كذلك يمكن مراجعة وتقييم الرؤساء في المستويات العليا و الذين يبذلون جهودا ضخمة لتدعيم جهود المرؤوسين .

ثانيا : القدوة الحسنة

قد ينضر المرؤوسون إلى رئيسهم على أنه المثل و القدوة التي يحتذي بها . فرئيس العمال الذي يستطيع أن ينتج 100 وحدة في الساعة يستطيع أن يطلب من العمال الالتزام بهذه المعدلات . و الرئيس الإداري القادر على إعداد الخطط السليمة سيكون قادرا كذلك على تدريب المساعدين على إعداد الخطط المساعدة . يجب أن يعمل الرؤساء وفقا للمبدأ الآتي : " لا أطلب من أي شخص أداء عملية معينة لا أرغب فيها شخصيا أولا لا أستطيع أداءها " .

لا بد من التحذير عن المدى الذي يعطي فيه الرئيس المثل و القدوة ، ومن ناحية أخرى قد يكسب هو شخصيا بعض الصفات أو المهارات المتوفرة في المساعدين و المرؤوسين . من المعروف أن السجلات و التقارير تقوم بدور أساسي في الرقابة ، ولكن قد تؤدي إلى عرقلة الرقابة عندما تتعدد هذه السجلات و تصبح عبئا ثقيلا يتطلب الكثير من الوقت . هناك الكثير من التقارير لا تقرأ ، و السجلات لا يرجع إليها كوسيلة للتخطيط للمستقبل أو السجلات إلا الاستخدامات التي خلقت من أجلها وهي ليس لها قيمة في حد ذاتها و تكلف الكثير من النفقات.

يستطيع التنظيم أن يحقق الكثير من الوفورات إذا قام بمراجعة السجلات و التقارير لكي يستبعد منها تلك التي لم تعد صالحة عندما تتغير الظروف .

ثالثا : إقامة الحدود

عندما يعطى المرؤوسون بعض الحق في مباشرة بعض الأعمال أو في أو في اتخاذ بعض القرارات فإنه من المستحسن وضع بعض الحدود لكي لا يتجاوزها المرؤوسون دون أخذ تصريح صريح بذلك . فقد يسمح لأحد الموظفين الصرف من العهدة مبالغ صغيرة ولكن لا بد وان يحصل على تصريح من الرئيس إذا تعدى المبلغ عن مئة جنيه

مثلا . وقد يسمح لرجال الشراء المحليين أن يشتروا في ظروف معينة دون الرجوع إلى إدارة الشراء المركزية بشرط ألا تتعدى قيمة المشتريات مبالغ معينة ، وإذا تعدت هذه الحدود فلا بد من الحصول على تصريح بذلك من مدير المشتريات و الفكرة هنا هي حماية التنظيم من الاستخدام الخاطئ لهذه الموارد وذلك لأن المسؤولية في النهاية تتركز في الرئيس الإداري .

رابعا : القواعد ، الأوامر ، الإجراءات :

يستطيع الإداري عن طريق القواعد ، الأوامر و الإجراءات أن يراقب السلوك الروتيني كما يستطيع أن ينمي طرق أداء معينة . تحدد القواعد سلوك الأفراد والتي يؤدي تخطيطها إلى تعرض حياة الأفراد في التنظيم إلى الخطر . أما عن الأوامر فإنها تخبر الأفراد بما يفعلونه في ظل ظروف معينة وهي الظروف التي غالبا ما تتكرر والتي تحدث في أوقات معينة .

يمكن أن ننظر إلى حصص معينة للأفراد على أنها مقياس الرقابة و يطلب المدير أو الرئيس دراسة الأسباب التي تعوق هذه المنجزات . أما عن الإجراءات ، فهناك إجراءات معينة يلزم بها العاملون في التنظيم ومثال ذلك : يلتزم المتغيب أن يكتب تقريراً صغيراً يوضح فيه سبب تغيبه و الغرض من هذا الإجراء تحقيق الرقابة عن نسبة التغيب . تجمع بعد ذلك هذه التقارير و تسجل في سجلات خاصة للوصول إلى معدلات التغيب لكي توضح أمام الرؤساء لكي يتخذوا بصدد قرارات معينة .

قد يساء أيضا استخدام القواعد ، الأوامر و الإجراءات _ شأنها شأن الطرق الأخرى للرقابة _ ولكي نتجنب هذا يجب أن تخطط بدقة ويب مراجعتها بين الحين و الحين وعندئذ يمكن تعديلها أو حتى استبعادها في حالة الضرورة.

خامسا : الميزانيات

الميزانيات التقديرية هي أداة التخطيط و أداة الرقابة ، و تتغير عن الأدوات المسعدة التي يستخدمها الإداري لكي تساعد على المقارنة لقياس مدى التقدم و تقييم النجاح . ويعتبر هذان الوجهان للميزانية (التخطيط و الرقابة) في منتهى الأهمية ، وعندما ننظر للميزانية على أنها أداة الرقابة فإنها تفرض الحدود التي لا يجب تجاوزها .

ويطلب أن تتوفر في الميزانية فلا بد و أن يقدم المبررات القوية لكي يطلب الإعتمادات الإضافية . وهو في نفس الوقت يعلم انه سيتعرض للكثير من النقد عن التنبؤات الضعيفة أو التخطيط الضعيف وخاصة إذا كان في المكان تقدير هذه التوقعات مقدما .

ومن ناحية أخرى إذا لم يتمكن الإداري من صرف كل المخصصات في الميزانية فسوف يتعرض أيضا للنقد بسبب التخطيط الضعيف وسبب فشله في إنفاق المخصصات والموارد المخصصة له في الميزانية.

عندما يعطى مدير الإدارة الفرصة في الاشتراك في تخطيط وإعداد الميزانية بتقديم بعض المقترحات - ورغم التعديل الذي قد يطرأ على هذه المقترحات - فسوف يلتزم بالتمسك بها طالما أنه اشترك في التخطيط ومن ثم يضطر إلى البحث عن الإحصاءات الدقيقة ، وإلا سوف يفتقر إلى مبالغ كبيرة كان من المفروض أن تتضمنها الميزانية إذا جاءت التقديرات دقيقة

سادسا : النقد و اللوم

لقد عبرنا عن هذه الطريقة بأنها طريقة سلبية في الرقابة. ورغم أن معظم الإداريين يجذون الطرق الإيجابية في الرقابة. لكن قد يجدون أنفسهم مضطرين للبحث عن طريقة سلبية لكي يستوثقوا من إمكان تحسين الموقف، وإذا تحسن الموقف فعلا يستفيد التنظيم وإذا كان العكس فلا بد من اتخاذ إجراء أشد وأقسى فمثلاً العامل الذي يتغيب كثيراً، قد يغير من سلوكه إذا علم أن الإدارة تراقب تصرفاته وأن هناك تقارير دورية ترفع بشأنه وأن رئيسه مستاء من هذا التصرف. إلا أن بعض العمال قد لا يجيدون عن طريقتهم أي يستمروا في تغيبهم. عندئذ يبدأ الرئيس المباشر في توجيه اللوم والنقد إليهم سواء شفاهة أو كتابة.

قد تتصل إدارة الأفراد بهذا العامل لكي تخطره بأن تكرر هذا السلوك سيؤدي إلى الفصل النهائي إلا أن مظاهر اللوم أو النقد تعتبر غير محبة بين العمال من جميع الفئات لذلك فمن المستحسن أن يستخدم المشرف أو رئيس العمال هذا السلاح بكل حكمة إذ يصبح سلاحاً خطيراً إذا أسيء استخدامه.

سابعاً : النظام

ينظر إلى طريقة اللوم أو النقد على أنها أسلوب لتحقيق النظام، ولكن هناك أشكال أخرى تستحق الاهتمام نظراً لأنها تستخدم بصفة متكررة. ويظهر أثر الأنظمة المطبقة لتحقيق النظام في المدى الذي تمنع فيه أو تصحح بعض التصرفات إلا أن انحراف سلوك بعض الأفراد في التنظيم لا يمكن وأن يستمر دون تقويم وإلا سوف يستمر الخطأ ويستفحل . وحتى بعد تطبيق واستخدام بعض طرق الرقابة الإيجابية، قد تحدث بعض الانحرافات في السلوك، ورغم وجود بعض القيود على هذه الفكرة، فمن المعروف أننا لا ننتظر السلوك النظامي من كافة العاملين ومنتظر توقيع بعض الجزاءات على البعض في حالة المخالفة أو تكرار المخالفة.¹

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ و التطبيق، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية،

مصر، 2003، ص 57_62

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الجودة

تمهيد:

لقد عرف تطور إدارة الجودة مراحل عديدة لكل منها رؤية مختلفة حول الجودة ،فبعدها كان السعر أحد أبرز العوامل الرئيسية المؤثرة على قرار الزبون أصبحت جودة المنتج العامل الرئيسي في ذلك،وهي تتمثل في درجة مناسبة المنتج بأبعاده.

فبتطور مفهوم الجودة و أهميتها ازداد وعي المؤسسات بضرورة تطبيق الجودة لما لها من أهمية بالغة وكبيرة تعود بالمنفعة عليها ولتستطيع مجابهة التحديات الجديدة .

وللتعرف أكثر على الجودة قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب :

المطلب الأول :الذي سنستعرض فيه تعريف الجودة وأبعادها

المطلب الثاني :سنطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم الجودة

المطلب الثالث والأخير سنحاول إبراز أهمية الجودة ومحدداتها.

المطلب الأول :تعريف الجودة وأبعادها

إن مفهوم الجودة يلقي اهتماما كبيرا من قبل المنظمات ولقد تزايد الاهتمام به في السنوات الأخيرة حيث تسعى جاهدة لتحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها المختلفة،لذا سنستعرض في هذا المطلب أهم المفاهيم و التعاريف المتعلقة بالجودة وكذلك بيان أبعادها .

أولاً: تعريف الجودة:

الجودة في اللغة:

تشقق صفة الجودة من كلمة جاد وتعبر عن كون الشيء جيداً، وعندما يقال جاد المتاع، وجاد العمل فهو يعبر انه جيد، وجاد الشيء أي صار جيداً، وأجاد الإنسان بشيء يعني انه أتى بالجيد، فالجودة هي مصدر من أصل لفظ (جاد) وهي على وزن مثل الكيفية الذي مصدره لفظ (كيف) وكيفية الشيء تعني حالته وصفته. الجودة لغة من أجاد وأتى بالجيد من قول أو عمل. وأجاد الشيء: صيره جيداً والجيد يعني نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيداً.

فعند القول أن جاد الشيء جودة وجودة فيعني انه جعل الشيء جيداً، وأجوده وجاد، وأجاد: أتى بالجيد من القول والعمل، فهو مجواد، والذي يعبر انه حسنه، وأتقن جودة صار جيداً، يقال والرجل أتى بالجيد من قول أو عمل فهو مجواد (على المبالغة)، والجود هو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء. وعندما يقال هذا شيء جيد وصار رائعاً يعني انه يوجد جودة. أما في اللغة الإنكليزية فقد عرف قاموس ويبستر الجودة أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما.¹

الجودة وفق المفاهيم اللغوية تعبر عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد، وهذا الموصوف إما أن يكون شيء مادي ملموس (سلع وبضائع) أو شيء غير ملموس (خدمات) بمعنى أن الشيء الموصوف بالجودة يتسم بمواصفات إيجابية ويقال عنه جيد ومقبول على الأخص من قبل الجهة التي تستخدم هذا الشيء وكذلك الجهة التي تتعامل به، وعليه فإن الجودة ترتبط بتقديم الأشياء الملموسة وغير الملموسة بشكل مقبول بحيث تكون إيجابياتها الوصفية والضمنية أكثر من سلبياتها، أو كون هذه الأشياء قد حازت على مواصفات إيجابية بمستوى معين من المستويات المختلفة للقبول أو الرفض.²

¹ نزار عبد المجيد البرواري، وآخرون، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 137

² مؤيد عبد الحسين الفضل، ويوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 20

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية ، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية، من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها ، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة، وظهور المنظمات الكبرى ، وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومشبعة.¹

مفهوم الجودة في ديننا الحنيف:

تعني كلمة جودة "القيام بأداء العمل بإتقان وعلى الوجه المطلوب والمقبول ". كما أمرنا الله ورسوله ﷺ بذلك في كثير من الآيات والأحاديث كقوله تعالى : "الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا "(سورة الملك آية 2) ، وقوله ﷺ : "إن الله يحب أحدكم إذا عمل عملا أن يتقنه"(رواه أبو يعلى والبيهقي).²

الجودة اصطلاحا:

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

فقد عرفها **جوران JURAN** وزميله ، الجودة أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال ، فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي جوران وزميله هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.

كما عرفت الجودة على أنها مدى المطابقة مع المتطلبات فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا ذا نوعية جيدة.

يعرف **Harold L. Gilmore**: الجودة بأنها "درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته".¹

¹ نقاز نوال، " دور الرقابة على تكاليف الجودة لتحسين الأداء المالي " ، مذكرة لنيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية

تخصص محاسبة وتدقيق ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة، 2014/2013، ص2

² أحمد محمد عيشوني، محاضرة بعنوان: "مقدمة عن ضبط الجودة"، تعاريف عامة عن مفهوم الجودة ، قسم التقنية

الميكانيكية، 2004، ص2

أما المواصفة الدولية ISO 9000:2000 فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل.

وقد عرف **A.V.FEIGNBAUM** الجودة بأنها ناتج تفاعل خصائص النشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته، ويبدلي عمر وصفي عقيلي بدلوه في هذا المجال فيعرف الجودة بمعناها العام على أنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها.²

يعرفها قاموس **WEBSBER** (1985): أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة. ويعرفها قاموس **OXFORD**: أنها درجة التميز أو الأفضلية .

ويرى **CROSBY** (1979): إن الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات.

ويرى **DEMING** (1986): إن الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية .

ويرى **FISHER** (1996): إن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين. وأنها في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل أو المنظمة .

¹ الشريف بوفاس، "إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار مكتبة الوفاء

القانونية، الإسكندرية، 2019، ص 16

² محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان

الأردن، 2006، ص 19، 20

تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية.¹

طبقا للتعريف القياسي الذي المنصوص في ايزو 8402 تعرف الجودة بأنها تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا.²

المفهوم الوسع للجودة:

أن النظرة الحديثة لإدارة الجودة تعطي مفهوماً أوسع لمفهوم جودة السلع و الخدمات التي تقدمها الشركات و المؤسسات المختلفة ،و هي بالتالي ترفض النظرة الضيقة القائمة على ضرورة توفر خصائص معينة في السلع و الخدمات المنتجة. وقد حدد العالم ايشيكافا (Ishikawa) الجوانب الأساسية التي تشملها الجودة في المؤسسات وهي :

1. جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة
2. جودة طريقة الأداء.
3. جودة المعلومات المستخدمة في المنظمة.
4. جودة العملية الإنتاجية.
5. جودة أماكن العمل.
6. جودة الأفراد العاملين في المؤسسة.
7. جودة الأهداف التي تم وضعها في المؤسسة.³

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص29

² متاح على الموقع الالكتروني : m.marefa.org تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/5/1 على الساعة 14:35

³ مأمون الدرادكة، طارق الشيلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص29

ثانيا: أبعاد الجودة

بعد تعريف الجودة لاحظنا أن هناك خصائص للمنتوج مرتبطة بالجودة ،فلا بد من تحديد مجالات تلك الخصائص أو أصنافها التي تنصب عليها الجودة وهو ما يصطلح عليه أبعاد الجودة،ويمكن تحديد الأبعاد الشائعة منها على النحو التالي:

أ)الأداء **Performance**: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة).

ب)المظهر **Features**: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد (أو الأمان في الاستعمال).

ج)المطابقة **Conformance** : الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة .

د)الاعتمادية **Reliability**: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل .

هـ)الصلاحية **Durability**: العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).

و)الخدمات المقدمة **Service** : حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح).

ز)الاستجابة **Response**:مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.

ح)الجمالية **Aesthetics**: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية (في مبنى أو شقة).

ط) السمعة **Reputation**: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج ، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

وفي الواقع فان هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماما، إذ انه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت ، فيتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة الجمالية والسمعة مثلا في نفس الوقت.¹

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة منذ سنوات عديدة وقد مر مفهومها بعدة مراحل ،وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرة ،وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب .

الجودة في الحضارات القديمة :

تنسب أقدم الاهتمامات ،التي أمكن تلمسها في الجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية إبان حكم أشهر ملوكها حمورابي ،فقوانين حمورابي المشهورة التي تضمنت (282) قانونا ضمنت بينها قانونا يخص التجارة اوجب على من يقدم ما هو غير جيد أو ناقص القيمة في السلعة أو الخدمة التي يتاجر بها القيام بإصلاح العيب كما تشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلى تأكيد الفراعنة المصريين على الجودة في بناء ودهان جدران المعابد المصرية القديمة واشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات.²

الجودة في الإسلام:

نلمس التأكيد على الجودة في الإسلام منذ بزوغ فجره على البشرية حيث اهتمت الحضارة الإسلامية بالجودة وذلك بإتقان الأعمال وإعطاء كل ذي حق حقه ولقد أكدت الآيات والأحاديث النبوية على ذلك، فكان الرسول الكريم ﷺ يحث على الاهتمام بالجودة في العمل في العديد من الأحاديث الشريفة ومنها قوله الشريف: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" صدق رسول الله.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره ،ص22،21

² يوسف حجيم الطائي وآخرون ،"نظم إدارة الجودة وخدمة العملاء في المنظمات الإنتاجية والخدمية ،الطبعة العربية، دار البازوري

للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2009،ص62

1)مرحلة العصور القديمة:تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف عام،حيث اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية وقد ظهر ذلك من خلال الرسم الموجود على المعابد الذي أظهر صور لقاطع حجر ينفذ نقشا وفقا لطلب عميلة بينما يقوم مفتش الجودة بالتحقيق المستمر من سلامة و دقة التنفيذ وفقا للمعايير الموضوعه ، كما أن عملية بناء ودهان الحوائط في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة الذي يتم به الأداء.¹

2)مرحلة فحص السلع المنتجة: كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة الموارد وليس تبعاً لمتطلبات العميل، ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات إلى تطبيق نظام لفحص المنتجات لتأكد من مستوى جودتها، حيث تهدف عمليات الفحص إلى فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة.²

3)مرحلة الرقابة على الجودة:لقد فرضت ظروف الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام إجراءات لاختيار العينات الإحصائية ووضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي يستخدمها الجيش الأمر الذي ساهم في زيادة شهرة استخدام أساليب الرقابة الإحصائية على الجودة ،حيث شهد عام1944 بداية نشوء استخدام هذه الأساليب في مجال الرقابة على الجودة في الصناعة الأمريكية ،أما فترة الخمسينات فقد شهدت تقديم فكرة الأساليب الإحصائية في الرقابة على للصناعة اليابانية التي كان لها الدور الكبير في فترة إعادة بناء اليابان وفي التفوق الملحوظ لليابان في مجال جودة المنتجات.³

4)مرحلة تأكيد الجودة: بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة في عام 1956م إثر ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة والتي قدمها فيجينباوم، وتميزت هذه المرحلة بالتركيز على أهمية الجودة واعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات، ويقوم مفهوم تأكيد الجودة على أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة المتميزة، وتحقيق إنتاج خالي من العيوب

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص51،50

² مجوري بلال ، "دور الرقابة في تحسين جودة المنتج"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، 2011/2012، ص 47

³ مأمون الدرادكة ،مرجع سابق، ص52،51

والأخطاء يتطلب الرقابة الشاملة في كل العمليات بدءا بمرحلة التصميم وانتهاء بوصول المنتج إلى يد المستهلك ،بالإضافة إلى دراسة التكاليف المرتبطة بالجودة وفقا لثلاث محددات التصميم ،جودة الأداء ،و جودة المطابقة.

5)مرحلة تكوين حلقات السيطرة النوعية: تعد حلقات الجودة منعطفا حاسما في مسار الجودة، فقد ساهمت كثيرا في التطورات التي عرفتتها المنتجات اليابانية خاصة، باعتبارها أول من طبق الفكرة ، ففي هذه المرحلة تم اعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة،وما تجدر الإشارة إليه أن حلقات الجودة تقوم بدور أساسي في بلورة آفاق التطورات التي تسير بموجبها إدارة الجودة الشاملة، وخاصة في المجتمع الياباني.¹

6)مرحلة إدارة الجودة الشاملة: لقد اتسمت هذه المرحلة التاريخية بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة (النوعية)كسلاح تنافسي بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية المحتدمة سيما في إطار أبعاد العولمة والتجارة الحرة والتوسعات الذي شهدتها المجتمعات الإنسانية في إطار ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يحقق الاتصال بصورة سريعة والمفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة ولذا فإن هذا الاتجاه جعل من الإدارة العليا للمنظمة تركز في هذا الإطار على ثلاث مقومات أساسية للجودة وهي :

1-استمرارية التحسن والتطوير Continuous Improvement

2-مساهمة كافة العاملين Employees Involvement

3-تحقيق رضا المستهلكين Customer satisfaction²

¹ كريمة شتوان ،مرجع سبق ذكره ،ص28

² خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الطبعة الثانية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان،2002،ص32.

جدول رقم (1): تطور مفهوم الجودة

من	إلى
التأكد من الجودة	التخطيط للجودة
الجودة مسؤولية إدارة الجودة الشاملة	الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة
لا يوجد إنسان بدون أخطاء	يجب رفض الجودة السيئة فوراً
ضبط الجودة يعني التأكد من عدم وجود أخطاء	ضبط الجودة يعني منع حدوث أخطاء
الإنتاج مسؤول عن قياس الجودة	العملاء هم الذين يقيسون الجودة
الجودة هي مجموعة سياسات للمؤسسة	الجودة هي ممارسة عملية الأهداف المحددة
الجودة عمل فني فقط	الجودة عمل فني وإداري ومالي
الجودة نشاط مكلف	الجودة الباهظة وغير المقبولة فقط هي التي تحتاج إلى تكلفة عالية

المصدر: كريمة شتوان، مرجع سبق ذكره، ص 29

يوضح لنا هذا الجدول تطور مفهوم الجودة حيث تغير المفهوم تغيراً جذرياً، فبعدما كان يعتمد على التأكد من وجود الجودة أولاً أصبح يخطط لها مسبقاً، وأصبحت الجودة هدف ومسؤولية كل فرد في المؤسسة من أعلى الهرم إلى أسفله ولا تقتصر على الإدارة فقط بل أصبحت مجهوداً جماعياً. كما أصبح الهدف الرئيسي هو إنتاج منتج خالي من العيوب (صفر خطأ) واكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

المطلب الثالث: أهمية ومحددات الجودة

تحتل الجودة أهمية كبيرة وإستراتيجية سواءً بالنسبة للمؤسسة المنتجة للسلع أو الخدمات أو بالنسبة للمستهلك أو المجتمع ، كما أن للجودة محددات عديدة وذلك للحكم على جودة المنتج ،وهذا ما سنستعرضه في هذا المطلب.

أولاً: أهمية الجودة

يمكن تلخيص أهمية الجودة في ما يلي :

1. **شهرة الشركة:** تستمد شهرة المنظمة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها ،فهذا يضيفي على المنظمة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها ،ويترتب على فشل الإدارة في إعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الإساءة إلى سمعة المنظمة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائننها.
2. **المسؤولية القانونية عن المنتج:** إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها، تكون مسؤولة قانوناً عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج، وعليه لابد من أن تنتج، وتوزع منتجات خالية من العيوب، والأخطاء قدر الإمكان لتتجنب المسائلة القانونية المترتبة على ذلك.¹
3. **التكاليف والحصة السوقية:** كلما كانت الجودة محققة بدرجات عالية وبأداء متفوق وبمبيعات تقترب من الصفر ، أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وزيادة الأرباح ،فضلاً عن إمكانية المنظمة بيع منتجاتها ذات الجودة العالية بأسعار قادرة على منافسة الصناعات المماثلة.²

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص73

² ماجد محمد صالح، "تحليل العلاقة بين أبعاد الجودة وتحقيق المنتج" دراسة استطلاعية لأراء المدراء في معمل الألبسة الولادية بالموصل، مجلة تنمية الرافدين العراق، 88، 29، ع2007، ص343

وأدى تزايد تأثير العملاء على حجم الطلب إلى زيادة الاهتمام بالجودة، مما جعلها لا تقل أهمية عن المنافسة السعرية في الاستراتيجيات التسويقية و الإنتاجية لزيادة الحصة السوقية.¹

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

5. **حماية المستهلك:** إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات محددة يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري، ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة، وعندما يكون مستوى الجودة منخفضا سوف يؤدي إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، وإن عدم رضا المستهلك تكلفه إضافية، وبسبب انخفاض الجودة ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتجات وأكثرها جودة وأمانة.²

6. **بالنسبة للعمال:** إن تطبيق منظور الجودة في المؤسسة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المؤسسة، فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المؤسسة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذا تكاثف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات.³

¹ يحياوي الهام، محاضرة بعنوان "مفاهيم أساسية حول الجودة"، مقياس إدارة الجودة، بدون سنة، قسم سنة أولى ماستر تخصص

التسويق والإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، ص 11

² كريمة شتوان، مرجع سبق ذكره، ص 30

³ رحمانى سناء، مطبوعة بعنوان "دروس في مقياس إدارة الجودة"، مقياس إدارة الجودة، 2018/2017، قسم علوم التسيير تخصص

إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 6

ثانيا: محددات الجودة

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

ب- **جودة التطابق:** تعني جودة المطابقة إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم ويتم هذا التأكد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث إن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيدا، ولكن ذلك أيضا لا يكفي، لوجود عوامل تؤثر فيها مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات المستخدمة (كآلات والمعدات، ومهارات العاملين، والتدريب والخوافز) فالتصميم الجيد وحده لا يكفي لتحقيق مستوى مناسب من الجودة أي يكون التصميم جيدا ولكن إنتاج السلعة أو الخدمة يكون رديفا نتيجة الآلات والمعدات أو تلف المواد بعد تسليمها.¹

ت- **سهولة الاستخدام:** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات لمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية كبيرة في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقا لما هو مصمم لها.

ث- **خدمات ما بعد التسليم:** من الأهمية بما أن من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة أما هو متوقع وهنالك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع وفي هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.²

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص81، 80

² فوزية قديد، مطبوعة بعنوان "إدارة الجودة" موجهة لطلبة سنة الثالثة ليسانس LMD تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2021/2020، ص16

المبحث الثالث: أساسيات حول رقابة الجودة والنوعية

تمهيد:

تعتبر الرقابة على الجودة وظيفة ضرورية حتمية وعملية لازمة في المؤسسة حتى تحصل على جودة منتج عالية ، حيث تبدأ عملية الرقابة من بداية صنع المنتج (مواد أولية) إلى نهايته وذلك من أجل متابعة خططها وتحقيق أهدافها المسطرة ومعالجة المشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء تأدية مهامها ، إذ لها دور فعال وكبير في التحقق من مستوى الجودة وكذا الشروط والمواصفات الموضوعية المؤدية إلى جودة المنتج وذلك باستخدام أساليب وطرق مختلفة.

وبناء على ذلك سوف يتناول هذا المبحث ثلاث مطالب للإلمام بهذا الموضوع :

المطلب الأول: سنعرض فيه مفهوم رقابة الجودة والنوعية وأهدافها .

المطلب الثاني : سنتطرق فيه إلى القرارات الأساسية في عملية رقابة الجودة .

المطلب الثالث: سنتناول فيه الأساليب والطرق المستخدمة في عملية رقابة الجودة .

المطلب الأول : مفهوم رقابة الجودة والنوعية وأهدافها

يعتبر موضوع رقابة الجودة من الميادين الفكرية والتطبيقية البناءة والهادفة والذي تستلزمه ضرورتان مرحليا واستراتيجيا. ولقد تعددت و التعاريف والمفاهيم حول رقابة الجودة والنوعية كما لها العديد من الأهداف حيث أن هدفها الأساسي تحقيق رضا المستهلك وتلبية حاجاته وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: مفهوم رقابة الجودة والنوعية

تعريف كروسبي (CROSBY): هي مجموعة الوسائل العلمية المنظمة التي تتخذها الإدارة بمقارنة الأداء الفعلي بالمواصفات والمعايير المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأن التباين أو الانحراف الحاصل ولذا

فإن مدى كفاءة وفعالية نظام رقابة الجودة تتجسد بدقة الأداء في مطابقة المواصفات التصميم بالمنتجات الفعلية اخذين بنظر الاعتبار تقليص التكاليف المقترنة بذلك إلى أدنى حد ممكن.¹

يمكن تعريف رقابة الجودة بأنها مجموعة من الخطوات محددة مسبقا والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقق متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج. ويتضح من هذا التعريف مجموعة من العناصر والحقائق الأساسية لموضوع الرقابة على الجودة وهي :

1- ضرورة توفر خطوات محددة مسبقا تمثل مجموعة من الإجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها للتأكد من جودة المنتجات ،ومن هذه الإجراءات :

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

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

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

2- هدف الرقابة على الجودة هو التأكد 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 .

3- ضرورة وجود مواصفات محددة للتعبير عن مستوى الجودة ،ويقصد بالمواصفات بأنها مجموعة من الخصائص الأساسية للمنتج التي يمكن قياسها للمنتج ككل أو لبعض الأجزاء منه كل حدة مثل الوزن ،السلك ،درجة الصلابة ،.....،وقد يكون ذلك سهلا في المنتجات إلا انه يصعب وضع مواصفات موضوعية بالنسبة لأعمال الخدمات مثل أداء الطيب أو أداء المحامي.....

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ،ص103

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

5-تهتم الرقابة على الجودة بالرقابة على جودة المنتج النهائي إضافة إلى الاهتمام بالرقابة على جودة المدخلات، والاهتمام بالرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل.¹

إن رقابة الجودة ينبغي أن تتناول رقابة جودة المنتج في مراحل التغليف والتعبئة والنقل والتخزين والتوزيع والرقابة أيضا عند الاستخدام، فمما يؤثر على الجودة ما ينتج من سوء التغليف أو التعبئة أو سوء النقل والتخزين أو سوء التوزيع أو سوء استخدام المنتج.²

ومن هنا يتضح أن مفهوم الرقابة على الجودة يستند إلى تحقيق ثلاث مرتكزات أساسية هي :

1-جودة التصميم **QUALITY DESIGN**:لابد وان تقوم الإدارة بتحديد المواصفات أو السمات التي تزمع الإدارة أن تتحلى بها منتجاتها المستقبلية ولذا فإن التصميم العامة وعلى المدى الاستراتيجي يتم إقرارها عادة من قبل الإدارة العليا Top management في المنظمة الاقتصادية أما الجوانب التفصيلية تقنيا وفنيا فان الدائرة الفنية (الهندسية) تقوم بالإعداد لها في إطار السياسة العامة للمنظمة .

2-دقة المطابقة **QUALITY CONFORMANCE**: وتعتمد إمكانية توفير منتجات بجودة عالية وجيدة على دقة المطابقة للمواصفات التي تقوم المنظمة الاقتصادية بالالتزام بها في مختلف المراحل التحضيرية والتشغيلية (الإنتاجية). نظرا لأن المعايير من البضائع المنتجة إنما يمكن رده إلى عاملين هامين هما:

● عدم الدقة في التصميم

● عدم الدقة في تنفيذ التصميم (المطابقة)

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص103

² جاسم مجيد، "الإدارة الحديثة في التسويق -الوقت-الجودة"، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر

2004، ص143،

ولذا فإن دقة المطابقة للمواصفات الفنية والهندسية ضرورة تستلزمها الحاجة لتوفير السلع والمنتجات بنوعية ملائمة وجيدة .

3-دقة الأداء **QUALITY PERFORMANCE**: وتعتبر هذه الفعالية و التي يتم ممارستها أثناء النشاط التشغيلي (الإنتاجي) من النشاطات الحيوية والهامة والتي لا بد من توافر الإرشادات الكفيلة بتقويمها وتدعيم أسس مردوداتها الايجابية وفق التوجهات والإرشادات الفنية والإدارية من الأجهزة المعنية وهذه الإرشادات تتضمن عادة ما يلي:

❖ تحديد حجم العينة التي يتم سحبها من الخط الإنتاجي

❖ تحديد عدد مرات تكرار سحب العينات

❖ تحديد الفترات الدورية المنتظمة التي يتم سحب العينات خلالها

ولدى فإن هذه الإرشادات تعتبر من الضرورات الأساسية التي يتطلبها الالتزام بالأداء المتحقق وفق المتطلبات المراد إنجازها.¹

تعريف النوعية:

يمكن في نظرنا تعريف النوعية بأنها اختلاف المتوجات أو الخدمات من حيث المظهر أو المستويات عكس الجودة، فهي أي النوعية ترتبط بالخصائص الخارجية للمنتوج أو الخدمة . كل المتوجات تختلف مثلاً في الحجم، اللون، الشكل وغير ذلك، وهكذا يمكن القول على سبيل المثال فقط القيام بتقسيم المنتجات من طبيعة واحدة أو تركيب واحد إلى منتجات كبيرة، وأخرى متوسطة وأخرى صغيرة، وكذلك بالمثل فيما يخص كل الخصائص المظهرية الباقية، الخصائص الخارجية إذن هي التي تمكن من تعداد المنتجات وتجعل منها أنواعاً مختلفة.²

¹ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص

² سعيد أوكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 86/85

مع أن جميع الناس يتفقون على الاهتمام بنوعية الخدمات والمنتجات إلا انه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف النوعية، فهي مثل " الحرية " و "العدل " مفهوم يصعب تحديده تماماً. كما انه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها، وسبب ذلك هو أن النوعية لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها، والأحكام حولها تختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب منه الحكم عليها وحسب الغرض من إصدار الحكم، هذا فضلاً عن أن للنوعية مركبات كثيرة تكون مستواها ودرجة جودتها. ومع ذلك فلا بد من تحديد مفهوم النوعية، إذ بدون ذلك يصعب الحصول عليها أو تقييمها.¹

أهداف الرقابة على الجودة و النوعية :

- (1) تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب انخفاض مستوى الجودة.
- (2) المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأصلية التي تم وضعها لهذا المنتج.
- (3) تقليل حجم المعيب في المواد المشتراة حتى لا يؤثر ذلك على درجة جودة المنتجات النهائية.
- (4) تخفيض شكاوي العملاء من مستوى الجودة (كأن تكون مثلاً بنسبة 10 بالمائة).²
- (5) تخفيض تكلفة الرقابة على الجودة والفحص للوحدات المنتجة كأن تكون مثلاً بنسبة 10 بالمائة.
- (6) تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب انخفاض مستوى الجودة (كأن تكون مثلاً بنسبة 5 بالمائة 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.³

¹ بارة خير، "آليات ضبط الجودة والنوعية في التعليم العالي في الجزائر لخدمة أهداف المجتمع الاجتماعية والاقتصادية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد الخامس، 2014، ص 123

² مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 103

³ يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 105

المطلب الثاني: القرارات الأساسية في عملية رقابة الجودة و النوعية

هناك مجموعة من القرارات الأساسية التي تواجه إدارة الجودة تتسم بأهمية ذات أبعاد إستراتيجية ومن شأنها تمكن المنظمة الاقتصادية بتحديد دور جودة المنتج في تحقيق المكانة السوقية لها وتحسين الوضع التنافسي بين مختلف المنظمات ، نظرا لكون عملية رقابة الجودة تتعلق بالتأكد من أن الإنتاج يسير وفقا لما خطط له ،وهناك أيضا مجموعة أخرى من القرارات التي يتوجب على القائمين على نظام رقابة الجودة الإجابة عليها ومنها :

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 :

- أن يتم الفحص لكل المواد الخام والأجزاء الداخلية في العملية الإنتاجية بمعنى أن يتم الفحص في أول العمليات الإنتاجية لكل المدخلات .

- أن يتم الفحص قبل مراحل الإنتاج ذات التكلفة الأعلى ،أو ذات القيمة المضافة الأكبر أو ذات الاستثمار الأكبر.

- أن يتم الفحص قبل المراحل التي يصعب بعدها عمل إصلاح للعيب في حالة اكتشافه .

- أن يتم الفحص قبل المراحل التي من المعتاد أن ترتفع فيها نسبة التالف .

- أن يتم الفحص بعد إتمام كل العمليات الإنتاجية أي بعد الفحص للمخرجات النهائية .

2. ما هو أسلوب الفحص الواجب إتباعه وهنا سنكون أمام خيارين أساسيين :

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

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

3. ما هو الإجراء الذي سيتم اتخاذه بالنسبة للوحدات المعيبة ،وهنا سنكون أمام مجموعة من الخيارات :

- أن يتم استبعاد الوحدات المعيبة .
 - أن يتم إصلاح الوحدات المعيبة .
 - تحديد الخطوات الإصلاحية التي ستتخذ لتصحيح العملية الإنتاجية .
 - تحديد إمكانية إعادة النظر في المعايير الموضوعية للجودة لتناسب مع الظروف الحقيقية للتشغيل .
 - تحديد الظروف التي من الممكن أن يعاد بها النظر في المعايير الموضوعية للجودة .¹
4. ما هي الجوانب الأساسية التي سيتم قياسها في المنتج؟ وهل سيتم قياسها جميعاً؟ أم أن هناك مواصفات مهمة لا بد من قياسها، وفي العادة يتم استخدام مقاييس عامة مثل :

- الرتبة
 - الاعتمادية
 - القابلية للصيانة بسهولة
 - الاستمرارية على مستوى معين في الجودة²
5. ما هي الحدود المطابقة للمواصفات الخاصة بتصميم المنتج ؟
- حيث يتم تحديد مستوى مطابقة المنتج مع المعايير والمواصفات المحددة لها مسبقاً، أي أن المطابقة كلية أو نسبية .³
6. ما هي درجة تكرارية عملية الفحص والقياس؟ وهما نكون أمام خيارين :

- هنالك نظم إنتاج مستقرة بطبيعتها أي يمكن تكرار نفس عملية الفحص والقياس عليها .
- هنالك نظم إنتاج غير مستقرة بطبيعتها أي لا يمكن تكرار نفس عملية الفحص والقياس عليها .

¹ مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة (الرقابة على الجودة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2001، ص 82-83.

² مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 105

³ بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، رسالة نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمّجد بوقرة بومرداس، 2010-2011، ص 35

7. ما هي الخطط الإحصائية المناسبة التي يمكن استخدامها في الرقابة على الجودة؟ وهنا سنكون أمام مجموعة

من الخيارات:

- هل سيتم استخدام عينات القبول؟

- هل سيتم أسلوب الرقابة على العملية؟¹

المطلب الثاني : الأساليب والطرق المستخدمة في عملية رقابة الجودة والنوعية

يعتمد تطبيق رقابة الجودة على أساليب متعددة ومتنوعة من حيث شموليتها ودقتها، وطرق مختلفة يتم من خلالها ضبط العمليات الإنتاجية والتأكد من مطابقة المواصفات، يستخدم كل منها لفهم ومراقبة وتحسين أداء العمليات من قبل إدارة الجودة للحصول على منتجات ذات جودة عالية وتقليل من العيوب، لكون نظام رقابة الجودة وسيلة فعالة ومهمة لإنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات العملاء.

الفرع الأول: الأساليب المستخدمة في الرقابة على الجودة

1) أسلوب الفحص الإحصائي:

ويحتوي على:

1-1) أسلوب الخرائط الإحصائية:

تستخدم هذه الخرائط عادة للفحص أثناء العملية الإنتاجية، وتدور الفكرة الرئيسة لها على تحديد حد أعلى وحد أدنى لمستوى الجودة المقبول، وبالطبع فإن تحديد هذا الحد (الأعلى و الأدنى) يكون على أساس حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجتمع، ويكون الحد الأقصى مساويا للوسط الحسابي + 3 انحراف معياري، كما يكون الحد الأدنى مساويا للوسط الحسابي - 3 انحراف معياري.

¹ نعرورة بوبكر، محاضرة بعنوان "محاضرات في مقياس إدارة الجودة"، مقياس إدارة الجودة، بدون سنة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، ص39

وعند القيام بفحص عينة من منتجات التشغيل ، فإنه يتم التفرقة بين نوعين من الانحرافات عن الوسط الحسابي كما يلي :

__ الانحرافات التي تقع داخل الحدين الأدنى والأقصى ، وهي التي لا تؤدي إلى وقف العملية الإنتاجية ، حيث ينظر إليها على أنها انحرافات عشوائية راجعة لعوامل الصدفة .

__ الانحرافات التي تقع خارج الحدين الأدنى والأقصى ، وهي التي يترتب عليها وقف العمليات الإنتاجية، حيث أنها ترجع إلى عوامل جوهرية.

وهناك نوعان أساسيان للرقابة على الجودة باستخدام خرائط الرقابة، وهما خرائط الرقابة لفحص المتغيرات، وخرائط الرقابة لفحص توافر الخصائص.

أ) خرائط الرقابة لفحص المتغيرات:

تستخدم بهدف التأكد من مطابقة المواصفات القابلة للقياس الكمي، مثل الطول أو الوزن أو درجة الحرارة، والتي تأخذ مدى معين يتم تبويبها على أساسه. وتشتمل هذه النوعية من الخرائط على النوعين التاليين :

1. خريطة المتوسطات :

هي الخريطة التي يتم عليها تسجيل متوسط كل عينة، للتعرف على مدى وقوعه داخل أو خارج الحدود المحددة (الأدنى والأقصى) للرقابة، فإذا اتضح أن متوسط عينة ما يقع داخل الحدود الموضحة على هذه الخريطة، فإنها تصبح عينة مقبولة أما إذا اتضح أن متوسط عينة أخرى تقع خارج الحدود، فهذا معناه أن هناك خلل في العملية الإنتاجية لابد من التعرف عليه والعمل على إزالة أسبابه .

2. خريطة المدى :

هي الخريطة التي يسجل عليها المدى الخاص بكل عينة، ويعرف المدى بأنه الفرق بين أدنى قيمة في العينة وأعلى قيمة في نفس العينة، وهو يقيس درجة التشتت في هذه العينة. إذ أن خريطة المتوسطات قد تظهر أن العملية الإنتاجية مقبولة، ولكن قد تكون درجات تشتت المفردات عن المتوسط عالية ، ما يستوجب ضرورة التعرف على

أسباب ذلك والعمل على التخلص منها. وفي الواقع فإن خرائط المتوسطات والمدى تبني على نظرية إحصائية مشهورة، هي نظرية النهايات المركزية. وتقوم فكرة هذه النظرية على أنه بصرف النظر عن نوع التوزيع الاحتمالي الأصلي لأي ظاهرة، فإن توزيع متوسط المتوسطات لهذه الظاهرة.

3. اختبار خريطة الأوساط والمدى : يتم اختبار خريطة المتوسطات وذلك برصد قيم العينات (الوسط الحسابي للعينات) على هذه الخريطة، فإذا كانت قيم جميع الأوساط بين الحدين الأدنى والأعلى، فإن ذلك يعني أن الانحرافات بينها راجعة إلى عوامل الصدفة ، أما إذا وقعت إحدى أو بعض هذه القيم خارج الحدود، فمعنى هذا أن هناك أسبابا لذلك ، يجب البحث عنها والعمل على إزالتها. أما اختبار خريطة المدى بنفس الطريقة السابقة مع ملاحظة أن الحد الأدنى للمدى هو صفر والحد الأقصى [9.87](#) . ومن اختبار هذه الخرائط يتضح ما يلي:

- أن خريطة المتوسطات تدل على أن الانحرافات بين الأوساط المختلفة ترجع إلى الصدفة.
- أن خريطة المدى تدل على أن الانحرافات بين المدى قائمة أيضا على الصدفة، ومن ذلك فإنه يمكن القول بأن مستوى الجودة في هذه الشركة تحت الرقابة الإحصائية ، وأيضا يتضح أن خرائط الرقابة يمكن الاستفادة منها على أساس أنها:
- وسيلة لتحديد الهدف الذي يجب أن يحاول المشروع الوصول إليه ، وهو الحدود الدنيا و العليا التي لا يجب تخطيها .
- وسيلة لتحقيق الهدف وذلك من خلال تحديد الانحرافات التي لا ترجع إلى الصدفة، والتي يجب العمل على التخلص منها.
- أن استعمالها بصفة مستمرة يعطى صورة واضحة عن مدى الوصول إلى مستوى الجودة المطلوب في كل عينة من العينات التي يتم أخذها بعد ذلك للتعرف على مستوى الجودة فيها .

(ب) خرائط الرقابة على الخصائص أو الصفات:

وهي الخرائط التي تبني على أساس فحص توافر نسبة خصائص معينة في العينات ، أو عن طريق البحث عن خصائص معينة من خلال تحديد عدد الوحدات المعيبة، وهذا النوع من الخرائط ينقسم إلى النوعين التاليين :

1. خرائط مراقبة نسبة الرديء:

وتستخدم هذه الخرائط في حالة القدرة على القياس الدقيق للمواصفات، ولكن لا يمكن تحقيق ذلك عمليا نتيجة لارتفاع التكاليف أو لضيق الوقت أو لأن السلعة من النوع الذي يستهلك في حالة الاختبار . ولذلك فإنه يتم استخدام العينات لتحديد توافر نسبة التالف في الإنتاج ، بدلا من إجراء الفحص الشامل لكل الوحدات.

وطبق لهذه الخريطة يتم تحديد حد أدنى وحد أعلى للرقابة ووضع قيم العينات عليها ، ومن خلاله يتم تحديد درجة قبول نسبة الرديء، والتي إذا وقعت بين هذه الحدود تكون راجعة إلى الصدفة، أما إذا وقعت خارج هذه الحدود فإنها راجعة إلى أسباب أخرى يجب البحث عنها والتخلص منها.

2. خرائط الرقابة الخاصة بعدد العيوب في الوحدة الواحدة:

تستخدم هذه الخرائط في تسجيل عدد العيوب المسجلة في وحدة واحدة ، وهي تقتصر على المنتجات ذات الأسطح مثل الزجاج والمنسوجات وألواح الصاج وأجسام السفن والطائرات، وبالتالي فهذه الخرائط تعتبر أقل شيوعا من الخرائط السابقة . كما أن العينة المستخدمة في هذه الحالة تكون وحدة واحدة، ويسجل عدد العيوب التي تظهر عليها . وعليه فإن الأساس في هذه الخرائط، هو عدد العيوب وليس عدد الوحدات المعيبة.

1-2) أسلوب عينات القبول :

طبقا لهذه الطريقة فإنه يتم رفض أو قبول الكميات المنتجة، وفقا لمدى مطابقة عينات القبول للمواصفات التي تم تحديدها مسبقا. فإذا توافرت الخصائص مثلا في العينة التي تم أخذها، ففي هذه الحالة تقبل الكمية كلها، وإذا لم توافر الخصائص في هذه العينة (أو العينات) يتم رفض الكمية كليا. وبالطبع لا يخفي أن العينة لا تمثل مجتمع البحث تمثيل كاملا، مهما تكون درجة الدقة التي يتم بها اختبار العينة .

ويسمى خطأ رفض كمية جيدة بالخطأ من النوع الأول (α) ألفا أو كما يسمى خطأ قبول كمية معيبة بالخطأ من النوع الثاني (β) بيتا. ويوضح الجدول التالي الاحتمالات المختلفة التي تحدث عند سحب عينة ما، وذلك بالنسبة للكمية كلها .

الجدول (2): احتمالات سحب عينة ما

نتائج الفحص		خصائص الكمية
قبول الكمية	رفض الكمية	
قرار صحيح	خطأ من النوع الأول α	كمية جديدة
خطأ من النوع الثاني β	قرار صحيح	كمية معيبة

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز و الريادة مفاهيم و أسس و

تطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص423

وبالطبع فإنه لابد من تحديد مستوى الجودة المقبول، وأيضا نسبة الوحدات المعيبة التي يمكن تحملها كحد أقصى في كل كمية. وهذا سوف يترتب عليه تحديد قيمة كل من β . وبعد ذلك يتم تحديد حجم العينة، وعدد مرات القبول (أي أقصى عدد من الوحدات المعيبة التي يمكن قبولها في الدفعة).

ومن أجل تبسيط عملية الرقابة يتم افتراض حجم العينة (ن)، وعدد مرات القبول (ع)، ثم بعد ذلك تتحدد قيمة α ، β ، ومستوى الجودة المقبول ، وأقصى نسبة معيب يمكن تحملها . وأي خطة للفحص يترتب عليها رسم ما

يسمى بمنحنى خطة الفحص، والذي يختلف باختلاف أحجام العينات، والحد الأقصى للوحدات المعيبة التي يمكن قبولها .¹

(2) أسلوب الفحص الكامل (100%) : يتم من خلاله فحص كافة الوحدات، وذلك للتأكد من مطابقتها للمواصفات .²

الفرع الثاني : طرق رقابة الجودة

للقابة على الجودة عدة طرق مختلفة في تحسين أداء الجودة منها تختص في قسم العمليات الإنتاجية لمراقبة مشتريات المؤسسة (المواد الأولية ،العناصر المادية)،ومنها تختص في تحديد نوعية المنتج لمعرفة أو مراقبة مستوى الجودة عن طريق فحص الوحدات ويمكن تصنيفها كما يلي :

1. تبعا لمرحلة الإنتاج: عندما تقوم أقسام التموين في المؤسسة بعملية المراقبة على المشتريات وخاصة

المواد الأولية أو العناصر المادية التي تدخل في عمليات التحويل ،التركيب وغير ذلك ،فإن مراقبة الجودة تتم أساسا على مرحلتين :

أ- أثناء عملية الإنتاج : وهناك حالتان لمراقبة الجودة أثناء عملية الإنتاج وهما :

-الحالة الأولى : وهي التي يكون فيها مراقب هو رئيس ويقوم بالانتقال من مركز عمل إلى آخر وفحص المنتجات من حين إلى آخر ،بانتظام أو بصفة عشوائية .

-الحالة الثانية :وهي التي يقوم فيها العامل نفسه بمتابعة دوران الآلة أو الآلات والإطلاع على خصائص جودة المنتج .

¹ نزار عبد الحميد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز و الريادة مفاهيم و أسس و تطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 418_424 .

² دخينيسة عقبه علاء الدين، الأخضرى علي، " دور الرقابة في تحسين جودة المنتج"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة غرداية، 2020/2021، ص 30

وبطبيعة الحال ،عندما يكتشف المراقب أو العامل أخطاء أو الانحرافات يقوم باتخاذ الإجراءات المناسبة منها مثلاً سحب وحدة المنتج موضوع الخطأ أو الانتباه أكثر فأكثر إلى حالة الوحدات الموالية.¹

ب- عند المرحلة النهائية للإنتاج: تتم المراقبة في هذه المرحلة عند الانتهاء من الصنع حيث تستطيع الحكم على المنتج إما بصلاحية الاستهلاك أو عدم الصلاحية ،فإذا تبين أن المنتج غير صالح وتبين للملاحظ إمكانية تصحيح الخطأ فتقوم المؤسسة بتصحيحه بعد التعرف على الأماكن ومواقع الخطأ ثم إدخاله إلى المخازن وفي حالة عدم إمكانية تصحيحه تقوم المؤسسة بإعادته إلى دورة الصنع .

2. تبعاً لنوعية المنتج: مهما كانت المرحلة التي تختارها للقيام بعملية مراقبة مستوى الجودة والأداء فهناك اختيارات هما :

-المراقبة الكلية: تدعى بالمراقبة الكلية لأنها تشمل على فحص كل المنتجات وتسمى أيضاً بالمراقبة الوحدوية ، لأنها تتم على مستوى كل وحدة إنتاج ومن خصائص هذه المراقبة ما يلي :

- تشمل الوحدات المصنعة بدون إستثناء أي الإنتاج 100%.
- تركز على المنتجات تامة الصنع .
- تحتاج إلى أكبر عدد من المستخدمين .²
- تصلح لمراقبة الوحدات القليلة ،أو التي ثمنها مرتفع ولا يسمح بأي عيب في السلعة إطلاقاً.

¹ سعيد أوكيل ، مرجع سبق ذكره، ص 92 - 91

² بلعباس زكية ومعيزي كلثوم ، "آلية مراقبة التجارة وجودة المنتجات في الأسواق الجزائرية "،رسالة نيل شهادة الماستر ،تخصص تسويق ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2014-2013،ص 38-39

-المراقبة الإحصائية : يجري العمل بالمراقبة الإحصائية للجودة عندما تكون المراقبة الوحشية غير ممكنة أو مكلفة، والطريقة هذه تعتمد أساساً على العينة الإحصائية لدراسة ومعرفة مستوى جودة المنتجات، ومبدؤها يتركز على أخذ عينة حجمها (N) بصورة عشوائية من مجموعة الوحدات (M) ومرتبطة بنوع واحد من الإنتاج، وتبعاً للنتائج المتحصل عليها يتخذ قرار قبول المجموعة "M" أو رفضها .

● في حالة القبول : وهذا يعني أن الإنتاج يجري بصورة عادية وأن المنتجات ذاتها تتصف بالمواصفات المحددة لها .

● في حالة الرفض :فهذا يعني العكس تماماً وهناك إجراءان قد تختار المؤسسة واحداً منهما:

- يتمثل الإجراء الأول في فحص كل المنتجات بغرض التحقق من مستوى الجودة وكذلك عزل واستبدال كل الوحدات غير صالحة في كل المجموعات .

- ويتمثل الإجراء الثاني في إعادة المجموعة موضوع المراقبة إلى مصدرها، أي إلى الورشة أو إلى المورد .

- بالنسبة للعينة ذاتها، فإن إختيارها له قواعد يجب العمل بها ويمكن الإطلاع عليها في مؤلفات الإحصاء ، أما من حيث كيفية الإختيار ، فهناك الأساليب التالية :

● عينة بسيطة تركز على معرفة المحاسن والعيوب .

● عينة بسيطة تركز على قياس التغير أو الانحراف .

● عينة تركز على تقليل التكاليف أو الملائمة مع طبيعة المنتجات.¹

¹ سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص93-94

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن عملية الرقابة لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة، لأنها الوسيلة الفعالة التي تكشف لنا الانحرافات والأخطاء فهي مرتبطة بجميع وظائف الإدارة إذ تعتبر وظيفة إدارية هامة، فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها، وهي ليست عملية سهلة كما يعتقد بل تحتاج إلى العديد من العوامل المتكاملة فيما بينها من أجل السير الجيد والحسن لمهام المؤسسة وضمان ديمومتها ورفقيها.

كما حاولنا تسليط الضوء على الجودة باعتبارها محل اهتمام الجميع في العصر الحالي حيث بدأنا بعرض تعريف الجودة وأبعادها وتوصلنا إلى أن الجودة مفهوم نسبي ونسبته تتحدد حسب المدخل المتبنى والخصائص المطلوبة، كما أن الجودة منها ما هو مادي (أموال) ومنها ما هو بشري (مهارات) ومنها ما هو فني (معرفة، تأهيل).

وفي الأخير تطرقنا إلى التركيز على أساسيات الرقابة على الجودة والنوعية كونها مصدر نجاح وتحسين صورة المؤسسات، حيث أن رقابة الجودة والنوعية تعتبر عملية فحص المنتجات والخدمات وكشف الاختلافات وإجراء التصحيحات اللازمة على عمليات الإنتاج. والتي تهدف لمنع وتفادي الأخطاء قبل حدوثها والتأكد من أن المواصفات مطابقة لرغبة العملاء.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الجانب النظري من هذا البحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث ،سنحاول في هذا الفصل التعرف على كيفية تطبيق رقابة الجودة والنوعية في إحدى المؤسسات الجزائرية ،وقد وقع اختيارنا على مؤسسة رويال مونديال لصناعات البلاستيكية (PVC) بالوادي التي تقوم بمختلف الصناعات البلاستيكية كأثاث المطابخ والحمامات ...بحيث سنتناول في هذا الفصل نظرة عامة عن هذه المؤسسة ،من خلال التعريف بها ومختلف نشاطاتها ،وكذلك هيكلها التنظيمي وأهم مصالحه.

كما سنتطرق إلى منهجية الدراسة التي إعتمدناها ،وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان وفقا لسلم ليكارت الخماسي ،وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss).

وبناء على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: طريقة وأدوات دراسة تقييم نظام رقابة الجودة على المنتجات

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج دراسة تقييم نظام الرقابة على جودة المنتجات

المبحث الأول: طريقة وأدوات دراسة تقييم نظام رقابة الجودة على المنتجات بمؤسسة روابال

مونديال لصناعات البلاستيكية

سنحاول في هذا المبحث إعطاء صورة عامة حول المؤسسة والتعرف على طبيعة نشاطها، والتنظيم الهيكلي لها، كما سنتطرق إلى تقديم أدوات الدراسة .

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: تعريف المؤسسة وهيكلها

أولا: تعريف ونشأة المؤسسة

هي شركة روابال مونديال لصناعات البلاستيكية (Royal Mondiale) وهي شركة متعددة الخدمات ذات مسؤولية محدودة والكائن مقرها بالوادي بالتحديد بلدية كوينين في المنطقة الصناعية تحت عنوان : Zone industrielle BP 64 Kouinine 39450 El-Oued Algérie .

وقد أنشأت هذه المؤسسة بتاريخ 19 جانفي 2000 برأس مال أولي بلغ 50000000.00 دج حيث تتربع على مساحة قدرها 2000م² والمساحة المغطاة 1300م²، كما يبلغ عدد عمالها 15 عامل.

وقد كانت قبل ذلك مؤسسة مختصة بإنتاج أكياس دقيق القمح اللين ثم تم التخلي عنها بسبب عدة مشاكل من أهمها الغش من قبل الشركات المنافسة لأنها هذه الشركات تقوم بإعادة رسكلة الأكياس أما الشركة فتقوم بالإنتاج الأصلي وبجودة عالية ما جعلها تخسر أموالاً طائلة، فحوّلها الملاك إلى شركة لصناعات البلاستيكية عام 2000 حيث تختص بصناعة الأثاث البلاستيكي المنزلي ما يسمى "بالنجارة الحديثة PVC" كالمطابخ والحمامات وكذا الألواح (الأسقف المزينة)، وأيضاً مخابر العيادات الطبية .

تمتلك الشركة ورشتين وتسعى لتطويرها هما :

-ورشة مراقبة جودة المشتريات

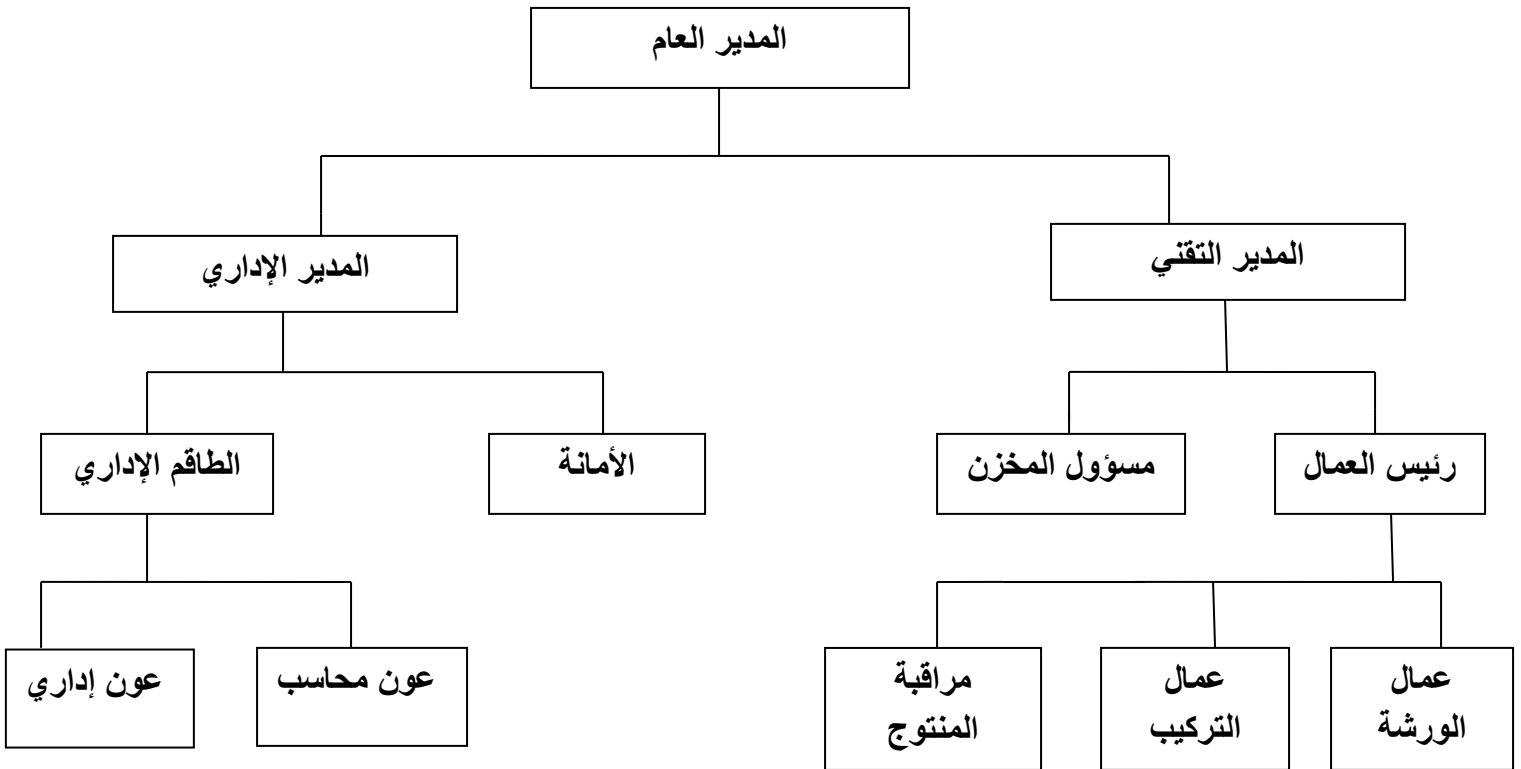
-ورشة خلط المواد ومزج نسب المواد الكيميائية

تتعامل المؤسسة مع فئات من المتعاملين والزبائن والمؤسسات كما لديها شراكة مع ورشة في تونس، والميزة الأساسية لهذه المؤسسة أنها تقوم بالإنتاج حسب الطلب.

ثانيا: التنظيم الهيكلي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الذي يحدد لنا مهام كل وظيفة أو كل نشاط في المؤسسة والتي يتم توزيعها بين المسؤولين والعاملين لضمان السير الحسن لها ،وكذا تحديد العلاقات التسلسلية لمختلف درجات المسؤولية وفيما يلي مخطط يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة روابال مونديال بالوادي



المصدر: رئيس القسم

من الشكل رقم (1) نلاحظ أن مصالح مؤسسة روابال مونديال للصناعات البلاستيكية تتكون من الأقسام التالية:

1- المدير العام: يقوم بالسهر على ما يلي :

- يقوم بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات .
- التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة .

- تنسيق هياكل المؤسسة ومتابعة عمل المصالح الأخرى .

2- المدير التقني :ويقوم بالمهام التالية :

- تقديم المعلومات التقنية .

- التحقق من صحة صياغة المواصفات التقنية .

- المساهمة في تحسين الجودة .

1. رئيس العمال : وهو المسؤول الرئيسي عن موقع العمل والإشراف على العمال واستكشاف الأخطاء

التي قد تنشأ في محيط العمل ومحاولة إصلاحها ويتكون من :

1- عمال الورشة : ويقومون بتشغيل الآلات في الورشة وفقا لتعليمات المشرفين وصيانتها وتقليل وقت التعطل

عن العمل وكذا إتباع إجراءات الصحة والسلامة .

2- عمال التركيب: هم الذين يقومون بتجميع وتركيب ملحقات وقطع المنتجات .

3- مراقبة المنتج : وهنا يتم فحص ومعاينة واختبار وقياس المواد والمنتجات التي يتم تصنيعها باستخدام أدوات

القياس .

2. مسؤول المخزن :ويقوم بالتعامل مع استلام البضائع وتخزينها وحركتها بالشكل الصحيح ،الحفاظ على

سجلات المخزون وتحديد الأماكن المناسبة للتخزين .

3-المدير الإداري:حيث يقوم ب:

- الإشراف على العمليات اليومية الروتينية في شركة .

- تعيين وتوظيف وتدريب وتقييم أداء الموظفين .

- تسهيل التواصل في جميع أنحاء الشركة ووضع الأهداف الإدارية الخاصة بالشركة .

وينقسم إلى :

❖ **الأمانة:** ومن المهام التي تقوم بها الشفافية في العمل إضافة للصدق والأمانة في التعاملات، حماية حقوق

الخصوصية والأمان .

❖ **الطاقم الإداري:** ويتكون من عونين :

✓ عون محاسب: ويقوم بإعداد التقارير المالية وجمع وتحليل البيانات المالية إضافة إلى توثيق السجلات المالية وحركات المشتريات والمبيعات وكل ما يتعلق بأموال المؤسسة.

✓ عون إداري: ويقوم بتزويد العملاء بالمعلومات اللازمة كما يقوم بمد يد العون في كافة جوانب التنظيم الإداري.

الفرع الثاني: أهمية تطبيق نظام رقابة الجودة على المنتجات في مؤسسة روابال موندريال وإمكاناتها

أولاً: أهمية تطبيق نظام رقابة الجودة على المنتجات بالنسبة للمؤسسة

- كسب المؤسسة ولاء الزبائن والعملاء
- كسبها سمعة ومكانة في السوق
- تقليل تكاليف الإنتاج
- تقليل عدد الوحدات المعيبة في منتجاتها

ثانياً: إمكانات ونشاطات المؤسسة

I. إمكانات المؤسسة:

(1) إمكانات مادية: تبلغ المساحة الإجمالية للمؤسسة 2000 م² والمساحة المغطاة تبلغ 1300 م² والمتمثلة في

المبنى الإداري للمصنع ومداخل الإدارة وكذلك المكاتب والمخابر و الورشات.

وتشمل المؤسسة على ورشتين هما :

أ- **ورشة مراقبة جودة المشتريات:** ويتم في هذه الورشة مراقبة جودة المواد الأولية المشتراة ومن ثم صناعة الألواح البلاستيكية والتي تعتمد على جودة المواد الأولية ،حيث يتم اقتنائها من آسيا ومواد أخرى من أوروبا منها ذات جودة عالية وأخرى اقل درجة منها جودة وهذه هي المرحلة الأولية في اقتناء المشتريات وتكون فيها اختيار الجودة المناسبة والمطلوبة .

ب- **ورشة خلط المواد ومزج نسب المواد الكيميائية:** وهنا تتم عملية خلط المواد الأولية وإضافة مضافات كالألوان ومواد حافظة بنسب مدروسة لحماية المنتجات من التلف ،كما يتم فيها العديد من المراحل الأخرى ومنها مرحلة التصنيع ومرحلة التركيب والتفصيل والتغليف وكل مرحلة من هذه المراحل تتم الرقابة عليها بمفردها. أما الرقابة النهائية على جودة المنتجات فتتم بالملاحظة العينية بعد اكتمال جميع المراحل لمعرفة ما إذا كان به عيب.

(2) إمكانيات بشرية: تقوم المؤسسة بدور هام في تزويد السوق المحلي بالمنتجات المختلفة التي تنتجها ، حيث يبلغ عدد عمالها 15 عامل ،هناك محدودية في عدد العمال داخل الورشة الذين يشكلون القوى العاملة في المصنع يقومون بتنفيذ تصميمات ثم تفصيلها وتلحيمها ثم تركيبها ، كما تعمل المؤسسة على ضمان حقوق العمال ومراعاة التأمين والأجور .

II. **نشاطات المؤسسة:** تقوم المؤسسة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى بالعديد من النشاطات والوظائف التي تمكنها من أداء مهامها على أكمل وجه ممكن و تمكنها من تلبية طلبات عملائها و ضمان استمرارها وديمومتها ،ومن الوظائف التي تقوم بها الشراء والإنتاج والبيع.

✓ **الشراء:** تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين خارج الوطن في كل من أوروبا و آسيا الذين يزودون المؤسسة بالمواد الأولية اللازمة لمباشرة عملها الإنتاجي، ويتم شراء المواد عند الحاجة إليها ويتم اقتنائها بحسب الجودة العالية والتمتيز .

✓ **الإنتاج:** بعدما تقوم المؤسسة بعملية شراء المواد الأولية تقوم ببدء عملية الإنتاج والتي تعد أهم خطوة في نشاط المؤسسة ويتم الإنتاج حسب طلبات ورغبات الزبائن الذي يتم تنفيذه بواسطة آلات ومعدات مناسبة ومن بين منتجاتها الأساسية أثاث المطابخ والحمامات و أثاث العيادات الطبية.

✓ **البيع:** وتعد عملية مهمة جدا للمؤسسة لذا تسعى لإنجاحه، حيث تشرف عنه إدارة المبيعات للشركة ويكون البيع بكميات محدودة حسب الطلب وفي أماكن العرض أو مع الزبائن .

● **خدمات ما بعد البيع:** توفر المؤسسة خدمات ما بعد البيع حيث يتم التواصل مع الزبائن الذين يشترون المنتجات لمعرفة آرائهم عن جودة المنتج أو إذا كان به عيب، حيث تقوم المؤسسة بإصلاحه كما توفر ضمان سنتين إلى أربع سنوات ، كما تتحمل المؤسسة تكاليف الإصلاح أما إذا تجاوزت تلك المدة يتحملها الزبون أما إذا كانت بسعر رمزي تحسب على المؤسسة لكسب ولاء ورضا الزبائن.

المطلب الثاني : تقديم أدوات الدراسة

أولاً: الاستبانة

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات و نظرا لعدم وجود أداة مصممة لتحقيق غرض وأهداف الدراسة قمنا بتصميم الاستبانة وقد اشتملت على جزئين رئيسيين هما :

1. الجزء الأول: البيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، ومن أهم المتغيرات الشخصية للعاملين بمؤسسة روابال موندال :

❖ الجنس: على المستويين الذكري والأنثوي .

❖ العمر: على ثلاث مستويات أقل من 30 سنة، من 30 إلى 50 سنة، من 50 فما فوق.

❖ المستوى التعليمي: على أربع مستويات ثانوي ، جامعي، دراسات عليا، أخرى.

❖ الخبرة المهنية: على ثلاث مستويات أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

❖ المركز الوظيفي : على خمس مستويات: رئيس القسم ،نائب رئيس القسم ،مراقب،عامل ،أخرى .

2. الجزء الثاني : مدى فعالية نظام رقابة الجودة في المؤسسة ،وذلك من خلال أربعة أبعاد موجهة لصناعات البلاستيكية (PVC):

✓ البعد الأول: اختبار الأداء والمتانة ويضم أربعة فقرات .

✓ البعد الثاني: السلامة والامتثال للمعايير البيئية ويضم أربعة فقرات.

✓ البعد الثالث: تحسين العمليات والابتكار ويتكون من أربعة فقرات.

✓ البعد الرابع: رضا العملاء و يتكون من أربعة فقرات.

حيث اشتملت الاستبانة على 5 نقاط بمقياس ليكارت بالنسبة للجزء الثاني والتي تدرجت حسب المعايير الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): فئات سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبات

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات

أما الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان فهي كالتالي:

- التكرارات: و اعتمدنا عليها لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي : هو مقياس من مقاييس النزعة المركزية ويتم استخدامه لإجابات عينة الدراسة عن الاستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
- ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات وصدق الاستبيان وبعد معامل ألفا كرومباخ من أكثر الطرق شيوعا لقياس صدق الاستبيان .

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (4): نتائج اختبار معامل الصدق والثبات ألفا كرومباخ لكل أسئلة الاستبيان

عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
21	0.813

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss

تبين أن معامل ألفا كرومباخ لثبات يساوي 0.813 وهي قيمة تفوق النسبة المعتمدة من قبل الإحصائيين والمقدرة ب 0.6 وهذا ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة.

- اختبار كولموغوروف سميرونوف: من اجل تحديد البيانات الخاضعة للتوزيع الطبيعي .

- اختبار الإشارة الوحيدة: من اجل دراسة الاتجاه العام وتحديد الفروق في إجابات عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة.
- اختبار kruskal wallis: لأجل مقارنة مجموعات النتائج وتحديد ما إذا كانت لها نفس التوزيع الطبيعي تقريبا أم لا .
- اختبار مان ويتني: من اجل تحديد الاختلافات والمقارنة بين آراء المستجوبين لعينتين مستقلتين.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج دراسة تقييم نظام الرقابة على جودة المنتجات

المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية و والسيكومترية

أولا: الخصائص الديمغرافية

1/ الجنس:

الجدول (5): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	13	86.7	86.7	86.7
	انثى	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التعليق:

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث ب 73.33% حيث أن 13 من أفراد العينة أجريت عليهم الدراسة من مجموع 15 عامل هم ذكور بنسبة 86.7% وهي الفئة الأكبر، في حين أن 2 منهم من إناث يمثلن نسبة تقدر ب 13.3% من إجمالي مفردات عينة الدراسة، والسبب راجع إلى الخصائص الفعلية لمجتمع الدراسة إذ يغلب الجنس الذكري في المؤسسة على الإناث وكذلك لطبيعة النشاط المتمثل في الصناعات البلاستيكية.

2/ العمر:

الجدول (6): توزيع مفردات العينة حسب العمر

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30 إلى 50 سنة	9	60.0	60.0	60.0
	من 50 فما فوق	6	40.0	40.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التعليق :

يتضح من هذا الجدول أن الفئة العمرية من 30 إلى 50 تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تقدر بـ 60.0 % من أفراد العينة ثم تليها الفئة العمرية التي تكون 50 سنة فما فوق . نستنتج أن المؤسسة تهتم بالفئة الشبابية فهذا يعد مؤشر إيجابي يمنح المؤسسة من إمكانية الاستفادة من الطاقات الكامنة .

- 3/ المستوى التعليمي:

الجدول (7): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	3	20.0	20.0	20.0
	جامعي	7	46.7	46.7	66.7
	أخرى	5	33.3	33.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

المصدر: برنامج SPSS

- من خلال هذا الجدول نلاحظ تنوع في المستوى التعليمي للعملاء المؤسسة ، حيث نجد أن أعلى نسبة مثلت ذوي المستوى الجامعي بنسبة 43.33%، تليها نسبة المستويات الأخرى قدرت ب 33.3% ثم أصحاب المستوى الثانوي ب 20.0% .

4/الخبرة المهنية:

الجدول 08: توزيع مفردات العينة حسب خبره المهنية

الخبرة المهنية :			
		التكرار	النسبة المؤوية
Valid	اقل من 5 سنوات	2	13.3
	من 5 إلى 10	5	33.3
	أكثر من 10	5	33.3
	4	2	13.3
	المجموع	14	93.3
المجموع		15	100.0

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التعليق :

نلاحظ في خاصية الخبرة المهنية أن نسبة العمال ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات و الخبرة أكثر من 10 سنوات يحملان نفس النسبة وهي 33.3% ، أما نسبة العمال ذوي الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات فهي الأقل حيث تقدر بـ 13.3% .

ومنه فإن عمال مؤسسة روابال مونديال يملكون خبرة مهنية عالية في المجال وهذا ما يعزز جودة منتجاتها و يقلل من حدوث الأخطاء بها كما انه يخفف من إلزامية المراقبة على جميع مراحل الإنتاج .

- نستخلص ان المؤسسة تعتمد على الافراد ذوي الخبرات والقدرات العالية تسمح لهم بتوفير الجهود المهنية والفكرية والمساهمة في تطوير المؤسسة من خلال تحقيق جودة نواتج المخرجات وتأهيلها للمنافسة في السوق .

(5) المركز الوظيفي:

الجدول(08):توزيع فئات العينة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي		
	التكرارات	النسبة المئوية %
Valid	رئيس قسم	2
	نائب رئيس قسم	2
	مراقب	1
	عامل	10
	المجموع	15
		13.3
		13.3
		6.7
		66.7
		100.0

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التعليق :

نلاحظ من خلال نتائج جدول المركز الوظيفي لمؤسسة روابال مونديال أن عدد عمال الورشات أكبر من عدد الرؤساء بطبيعة الحال ككل المؤسسات ، إلا أن المهم في هذه النتائج و الذي يلفت النظر هو وجود عامل واحد

يهتم برقابة المنتجات . وهذا ما يجعلنا نعود للنتيجة المتحصل عليها في "عامل الخبرة المهنية" ، فقد ذكرنا أن معظم العمال لا تقل خبرتهم عن 5 سنوات بل وتزيد عن 10 سنوات ، وكانت النتيجة هي تقليل حدوث الأخطاء وبالتالي تقليل الرقابة على المراحل الإنتاجية وهذا ما يؤكد وجود عامل واحد فقط يختصم بالرقابة .

ثانيا : الخصائص السيكومترية :

لمعرفة مدى صدق الأداة (الاستبيان) المستخدمة في دراسة حالة مؤسسة روابال موندريال يجب أن نقوم بحساب Cronbach's Alpha

الجدول (09):يوضح تحليل صدق الاداة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.813	21

المصدر : من إعداد الطالبات بالاستعانة بنتائج ببرنامج SPSS

التعليق :

من خلال اختبار Reliability Statistics الذي يحدد مدى مصداقية الأداة (الاستبيان) ففي حال كانت نتيجة Cronbach's Alpha أصغر من 0.7 فالأداة ضعيفة أي غير صادقة ولا تصلح للاختبار أما إذا كانت النتيجة محصورة بين 0.7 و 0.9 فالأداة ذات مصداقية عالية . كما هو الحال مع الأداة المستخدمة في هذا البحث إذ تحصلنا على Cronbach's Alpha=0.813

- ومنه الأداة المستخدمة في دراسة مؤسسة روابال
- موندريال تتمتع بدرجة مصداقية تجعل الأداة صالحة للاختبار

المطلب الثاني : الاتجاه العام لآراء المستجوبين

أولاً : الاتجاه العام لآراء المستجوبين

البعد الأول A : اختبارات الأداء و المتانة

الفرضيات :

H0: لا يوجد تطبيق ذو دلالة إحصائية لاختبارات الأداء و المتانة بمستوى عالي على في المؤسسة عند مستوى معنوية 5% .

H1: يوجد تطبيق ذو دلالة إحصائية لاختبارات الأداء و المتانة بمستوى عالي على في المؤسسة عند مستوى معنوية 5% .

الجدول (10): تحليل الاتجاهات الاجبات الافراد العينة على بعد الاختبار الاداء ومتانة

عبارات البعد الأول (اختبار الأداء والمتانة)	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
هل يتم إجراء اختبارات للأثاث البلاستيكي للتحقق من أدائه ومتانته في ظروف مختلفة، مثل الضغط والحرارة والتآكل؟	التكرار	11	4	0	0	0	1.27	0.458	موافق بشدة
	النسبة(%)	73.3	29.7	0	0	0			
يتم توثيق نتائج اختبار الأداء والمتانة وتوفيرها للعملاء عند الطلب؟	التكرار	9	5	1	0	0	1.47	0.64	موافق بشدة
	النسبة(%)	60	33.3	6.7	0	0			
تقوم المؤسسة بإجراء اختبارات دورية للأثاث البلاستيكي لضمان استمرارية أدائه ومتانته على المدى الطويل؟	التكرار	11	4	0	0	0	1.27	0.458	موافق بشدة
	النسبة(%)	73.3	26.7	0	0	0			
توفر المؤسسة توجيهات للعملاء بشأن استخدام الأثاث البلاستيكي والعوامل التي تؤثر على أدائه ومتانته المطلوبة؟	التكرار	10	4	1	0	0	1.40	0.632	موافق بشدة
	النسبة(%)	66.7	26.7	6.7	0	0			
نتيجة البعد الأول (اختبار الأداء و المتانة)									
							1.35	0.42046	موافق بشدة

التعليق :

من خلال مراجعة جدول الاتجاه العام لآراء المستجوبين بخصوص قيام المؤسسة باختبارات الأداء و المتانة للمنتجات نرى توافق تام في آراء المستجوبين حيث تحصلت جميع العبارات الموضوعة على نتيجة موافق بشدة

كما نلاحظ حصول العبارة الأولى "هل يتم إجراء اختبارات للصناعات البلاستيكية للتحقق من أدائه ومتانته في ظروف مختلفة، مثل الضغط والحرارة والتآكل؟" و العبارة الثالثة "تقوم المؤسسة بإجراء اختبارات دورية للصناعات البلاستيكية لضمان استمرارية أدائه ومتانته على المدى الطويل؟" على نفس المتوسط ، وقدره 1.27 و نفس الانحراف المعياري و يقدره 0.458

و بالتالي يمكن أن نقول أن الفرضية H_1 : يوجد تطبيق ذو دلالة إحصائية لاختبارات الأداء و المتانة بمستوى عالي على في المؤسسة عند مستوى معنوية 5% . هي الفرضية الصحيحة .

البعد الثاني B : السلامة و الامتثال للمعايير البيئية

الفرضيات :

H_0 : لا يوجد امتثال ذو دلالة إحصائية لمعايير البيئة و السلامة في منتجات المؤسسة عند مستوى معنوية 5% .

H_1 : يوجد امتثال ذو دلالة إحصائية لمعايير البيئة و السلامة في منتجات المؤسسة عند مستوى معنوية 5% .

الجدول (11) : تحليل الاتجاهات الاجابات الافراد العينة على بعد الامتثال المعر البيئية والسلامة

عبارات البعد الثاني (السلامة و الامتثال للمعايير البيئية)	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
تقومون بتقييم ومراقبة التأثيرات البيئية لعملياتكم واتخاذ إجراءات للتحسين المستمر؟	التكرار	8	5	2	0	0	1.60	0.737	موافق بشدة
	النسبة(%)	53.5	33.3	13.3	0	0			
توفرون تدريباً منتظماً للعاملين حول السلامة والوقاية من المخاطر في مكان العمل؟	التكرار	9	1	5	0	0	1.73	0.961	موافق بشدة
	النسبة(%)	60	6.7	33.3	0	0			
تقومون بفحص واختبار المواد الخام المستخدمة في الأثاث البلاستيكي للتحقق من مطابقتها للمعايير البيئية؟	التكرار	13	2	0	0	0	1.13	0.352	موافق بشدة
	النسبة(%)	86.7	13.3	53.3	0	0			
تتمتع منشآتكم بشهادات الامتثال للمعايير البيئية والسلامة؟	التكرار	8	5	2	0	0	1.60	0.737	موافق بشدة
	النسبة(%)	53.3	33.3	13.3	0	0			
نتيجة البعد الثاني B(السلامة و الامتثال للمعايير البيئية)									
							1.5167	0.57838	موافق بشدة

التعليق :

من خلال مراجعة نتائج الجدول الثاني من اختبار الاتجاه العام لآراء المستجوبين من حيث إتباع المؤسسة للسلامة و المعايير البيئية في منتجاتها نرى اتفاقهم جميعاً بأن المؤسسة تتبع هذه الإجراءات حيث كانت نتائج جميع الاختبارات "موافق بشدة" .

إذ تحصلت العبارة الأولى "تقومون بتقييم ومراقبة التأثيرات البيئية لعملياتكم واتخاذ إجراءات للتحسين المستمر؟" و الأخيرة "تتمتع منشآتكم بشهادات الامتثال للمعايير البيئية والسلامة؟" على نفس المتوسط الذي يحمل قيمة 1.6

و نفس الانحراف المعياري بقيمة 0.737 وهذا دليل على أن المؤسسة تتبع حقا هذه الإجراءات كما أن هناك تباين طفيف في متوسطات العبارات الغير مذكورة .

وبالتالي فان الفرضية المحققة هي H1: يوجد امتثال ذو دلالة إحصائية لمعايير البيئية و السلامة في منتجات المؤسسة عند مستوى معنوية 5% .

البعد الثالث C : تحسين العمليات و الابتكار

الفرضيات :

H0: لا تسعى المؤسسة لتحسين العمليات و الابتكار بشكل ذو دلالة إحصائية في منتجاتها عند مستوى معنوية 5% .

H1: تسعى المؤسسة لتحسين العمليات و الابتكار بشكل ذو دلالة إحصائية في منتجاتها عند مستوى معنوية 5% .

الجدول (12): يوضح تحليل الاتجاهات الافراد العينة على بعد تحسين العمليات الابتكار

عبارات البعد الثالث (تحسين العمليات الابتكار)	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
تشجعون موظفيكم على تقديم اقتراحات لتحسين العمليات وتطويرها؟	التكرار	9	5	1	0	0	1.47	0.64	موافق بشدة
	النسبة(%)	60	33.3	6.7	0	0			
هل لديكم نظام لجمع الأفكار الجديدة وتحليلها وتطبيقها؟	التكرار	1	11	3	0	0	2.13	0.516	موافق
	النسبة(%)	6.7	73.3	20	0	0			
تتبعون أحدث التطورات التكنولوجية والابتكارات في صناعة الأثاث البلاستيكي ؟	التكرار	7	4	4	0	0	1.80	0.862	موافق بشدة
	النسبة(%)	46.7	26.7	26.7	0	0			

موافق بشدة	0.90	1.67	0	0	4	2	9	التكرار	تقومون بتنظيم ورش عمل وتدريبات لموظفيكم لتعزيز قدراتهم في تحسين العمليات وتطوير المنتجات؟
			0	0	26.7	13.3	60	النسبة(%)	
موافق بشدة	0.57061	1.7667	نتيجة البعد الثالث (تحسين العمليات و الابتكار)						

التعليق :

نلاحظ في جدول الاتجاه العام الآراء المستجوبين لتحسين العمليات و الابتكار و جودة نتيجة "موافق" على خلاف الجداول السابقة التي نتائجها جميعا "موافق بشدة" في العبارة الثانية "هل لديكم نظام لجمع الأفكار الجديدة وتحليلها وتطبيقها؟" بمتوسط قدره 2.13 وانحراف قدره 0.516، إلا أن هذا لا ينفي صحتها أبدا .

مع محافظة جميع العبارات الباقية على نتيجة "موافق بشدة" بمتوسطات ذات تباين طفيف

ومما سبق نجد ان الفرضية المحققة هي H1 : تسعى المؤسسة لتحسين العمليات و الابتكار بشكل ذو دلالة إحصائية في منتجاتها عند مستوى معنوية 5% .

البعد الرابع D : رضا العملاء

الفرضيات :

H0: لا يوجد رضا للعملاء ذو دلالة إحصائية عن منتجات المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

H1: يوجد رضا للعملاء ذو دلالة إحصائية عن منتجات المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (13) : تحليل الاتجاهات الاجبات الافراد العينة على بعد رضا العميل

عبارات البعد الرابع (رضا العميل)	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
تقيمون رضا العملاء على جودة منتجاتكم؟	التكرار	11	4	0	0	0	1.27	0.458	موافق بشدة
	النسبة(%)	73.3	26.7	0	0	0			
تتعاملون مع شكاوى العملاء واحتياجاتهم المحتملة؟	التكرار	3	12	0	0	0	1.80	0.414	موافق بشدة
	النسبة(%)	20	80		0	0			
تقومون بجمع تقييمات العملاء واستطلاع آرائهم بشأن منتجاتكم وخدماتكم؟	التكرار	1	13	1	0	0	2	0.378	موافق بشدة
	النسبة(%)	6.7	86.7	6.7	0	0			
تقدمون مزايا إضافية للعملاء، مثل خدمة ما بعد البيع أو ضمانات ممتدة؟	التكرار	11	4	0	0	0	1.27	0.458	موافق بشدة
	النسبة(%)	73.7	26.7	0	0	0			
نتيجة البعد الرابع D (رضا العملاء)									
							1.5833	0.1543	موافق بشدة

التعليق :

نلاحظ في جدول الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول مدى رضا العملاء على منتجات المؤسسة أن جميع نتائج العبارات تتمحور حول " موافق بشدة " ما عدى العبارة الثالثة "تقومون بجمع تقييمات العملاء واستطلاع آرائهم بشأن منتجاتكم وخدماتكم؟" ، التي تحصلت على نتيجة "موافق" بمتوسط قدره 2 و انحراف معياري قدره 0.378 .

وبالتالي فان الفرضية المحققة هي H1 : رضا للعملاء ذو دلالة إحصائية عن منتجات المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (14): الاختلافات في الآراء المستجوبين تعود الاتجاه العام لآراء المستجوبين

Null hypothesis	$H_0: \eta = 3$			
Alternative hypothesis	$H_1: \eta < 3$			
Sample	Number < 3	Number = 3	Number > 3	P-Value
A1	15	0	0	0.000
A2	14	1	0	0.000
A3	15	0	0	0.000
A4	14	1	0	0.000
B1	13	2	0	0.000
B2	10	5	0	0.001
B3	15	0	0	0.000
B4	13	2	0	0.000
C1	14	1	0	0.000
C2	12	3	0	0.000
C3	11	4	0	0.000
C4	11	4	0	0.000
D1	15	0	0	0.000
D2	15	0	0	0.000
D3	14	1	0	0.000
D4	15	0	0	0.000
A	15	0	0	0.000
B	15	0	0	0.000
C	15	0	0	0.000
D	15	0	0	0.000

التعليق :

ين هذا الجدول أن جميع متوسطات عبارات الاستبيان اقل من 3 وهو المتوسط المحدد في سلم ليكارت الخماسي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية H_1 وهي يوجد نظام رقابة فعال ذو دلالة إحصائية على جودة منتجات المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

ثانيا : اختلافات آراء المستجوبين

الجنس :

H_0 : لا يوجد اختلافات في آراء العاملين ذات دلالة إحصائية تعود لعامل الجنس عند مستوى معنوية 5%.

H1: يوجد اختلافات في آراء العاملين ذات دلالة إحصائية تعود لعامل الجنس عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (15): اختلافات في الآراء المستجوبين تعود للجنس

Ranks			
	الجنس	N	Mean Rank
A	ذكر	13	8.23
	انثى	2	6.50
	Total	15	
B	ذكر	13	8.12
	انثى	2	7.25
	Total	15	
C	ذكر	13	8.12
	انثى	2	7.25
	Total	15	
D	ذكر	13	8.31
	انثى	2	6.00
	Total	15	

Test Statistics ^{a,b}				
	A	B	C	D
Kruskal-Wallis H	.294	.073	.073	.769
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	.588	.788	.787	.380
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: الجنس العامل				

التعليق:

عند الاطلاع على نتائج اختبار كروسكال واليز وجدنا تحقق الفرضية H0 التي تنص بعدم وجود اختلافات في آراء العاملين تعود لعامل الجنس في كل العبارات وكل الابعاد حيث ان $SIG > 5\%$.

ثانيا: اختلافات تعود لعامل العمر

H0: لا توجد اختلافات في آراء العاملين ذات دلالة إحصائية تعود لعامل العمر عند مستوى معنوية 5%.

H1: توجد اختلافات في آراء العاملين ذات دلالة إحصائية تعود لعامل العمر عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (16): يوضح الاختلافات في الآراء المستجوبين تعود لعامل العمر

Ranks			
	عمر العامل	N	Mean Rank
A	من 30 إلى 50 سنة	9	9.28
	من 50 فما فوق	6	6.08
	Total	15	
B	من 30 إلى 50 سنة	9	9.17
	من 50 فما فوق	6	6.25
	Total	15	
C	من 30 إلى 50 سنة	9	9.17
	من 50 فما فوق	6	6.25
	Total	15	
D	من 30 إلى 50 سنة	9	7.56
	من 50 فما فوق	6	8.67
	Total	15	

Test Statistics ^{a,b}				
	A	B	C	D
Kruskal-Wallis H	2.078	1.712	1.722	.370
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	.9	.191	.189	.543
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: عمر العامل				

التعليق:

نلاحظ تحقق الفرضية H_0 التي تنص على عدم وجود اختلافات بين آراء العاملين في المؤسسة تعود لعامل العمر في جميع العبارات والابعاد حيث ان $SIG > 5\%$.

ثالثا: اختلافات تعود للمستوى التعليمي

H_0 : لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية تعود لعامل المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : توجد اختلافات ذات دلالة في آراء العاملين تعود لعامل المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (17): الاختلافات في الآراء المستجوبين تعود لعامل المستوى التعليمي

Ranks			
	المستوى التعليمي للعامل	N	Mean Rank
A	ثانوي	3	7.33
	جامعي	7	7.93
	اخرى	5	8.50
	Total	15	
B	ثانوي	3	7.50
	جامعي	7	7.14
	اخرى	5	9.50
	Total	15	
C	ثانوي	3	7.00
	جامعي	7	7.50
	اخرى	5	9.30
	Total	15	
D	ثانوي	3	8.33
	جامعي	7	7.29
	اخرى	5	8.80
	Total	15	

Test Statistics ^{a,b}				
	A	B	C	D
Kruskal-Wallis H	.148	.958	.742	.592
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.929	.619	.690	.744
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: المستوى التعليمي للعامل				

التعليق:

من جدول كروسكال واليز نلاحظ تحقق الفرضية H_0 التي تنص على وجود اختلافات في آراء العاملين في جميع العبارات والابعاد حيث ان $SIG > 5\%$.

رابعاً: اختلافات تعود للخبرة المهنية

H_0 : لا توجد اختلافات في آراء العاملين ذات دلالة إحصائية تعود لعامل الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 5% .

H_1 : توجد اختلافات في آراء العاملين ذات دلالة إحصائية تعود لعامل الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 5% .

الجدول (18): الاختلافات في الآراء المستجوبين تعود لعامل

Ranks			
	الخبرة المهنية للعامل	N	Mean Rank
A	أقل من 5 سنوات	2	11.00
	من 5 إلى 10	5	6.70
	أكثر من 10	5	4.50
	Total	12	
B	أقل من 5 سنوات	2	11.50
	من 5 إلى 10	5	6.50
	أكثر من 10	5	4.50
	Total	12	

C	اقل من 5 سنوات	2	11.00
	من 5 إلى 10	5	6.40
	اكثر من 10	5	4.80
	Total	12	
D	اقل من 5 سنوات	2	11.00
	من 5 إلى 10	5	6.20
	اكثر من 10	5	5.00
	Total	12	

Test Statistics ^{a,b}				
	A	B	C	D
Kruskal-Wallis H	5.428	6.185	4.899	7.089
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.066	.045	.086	.029
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: الخبرة المهنية للعامل				

التعليق:

من جدول اختبار كروسكال واليز نلاحظ تحقق الفرضية H_0 في جميع العبارات وكل الأبعاد، ماعدا العبارة الثانية للبعد B حيث نرى ان $SIG < 5\%$ ، فنتحقق الفرضية H_1 والتي تنص على وجود اختلافات بين آراء العاملين يعود لعامل الخبرة المهنية.

خامسا: اختلافات تعود للمركز الوظيفي

H_0 : لا توجد اختلافات في آراء العاملين ذات دلالة إحصائية تعود لعامل المركز الوظيفي عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : توجد اختلافات في آراء العاملين ذات دلالة إحصائية تعود لعامل المركز الوظيفي عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (19): الاختلافات في الآراء المستجوبين تعود لعامل المركز الوظيفي

Ranks			
	المركز الوظيفي للعامل	N	Mean Rank
A	رئيس قسم	2	6.50
	نائب رئيس قسم	2	9.00

	مراقب	1	4.00
	عامل	10	8.50
	Total	15	
B	رئيس قسم	2	6.25
	نائب رئيس قسم	2	6.25
	مراقب	1	4.00
	عامل	10	9.10
	Total	15	
C	رئيس قسم	2	6.25
	نائب رئيس قسم	2	6.25
	مراقب	1	4.00
	عامل	10	9.10
	Total	15	
D	رئيس قسم	2	10.50
	نائب رئيس قسم	2	6.00
	مراقب	1	6.00
	عامل	10	8.10
	Total	15	

Test Statistics ^{a,b}				
	A	B	C	D
Kruskal-Wallis H	1.414	2.255	2.269	2.050
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.702	.521	.519	.562
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: المركز الوظيفي للعامل				

التعليق:

نلاحظ من خلال هذا الجدول وبالتحديد من اختبار كروسكال واليز تحقق الفرضية H_0 التي تنص على وجود اختلافات بين آراء العاملين في جميع العبارات وفي كل الأبعاد حيث ان $SIG > 5\%$.

* متوسط الاستبيان :

الفرضيات :

H0 : لا يوجد نظام رقابة فعال ذو دلالة إحصائية على جودة منتجات المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

H1 : يوجد نظام رقابة فعال ذو دلالة إحصائية على جودة منتجات المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة حالة مؤسسة روابال موندريال للصناعات البلاستيكية بالوادي للتعرف على مستوى فعالية نظام رقابة الجودة على المنتجات، واستخدمنا لذلك الاستبانة كأداة للدراسة والتي صممناها وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي وقمنا بتوزيعها على عمال المؤسسة لمعرفة آرائهم حول مدى فعالية نظام رقابة الجودة على المنتجات في مؤسسة روابال موندريال، ولتحليلها قمنا بتفريغ الاستبانة في برنامج (spss) ومن ناحية كل بعد من الأبعاد المتعلقة برقابة الجودة على المنتجات وهي: اختبار الأداء، والمتانة، السلامة والامتثال للمعايير البيئية، تحسين العمليات والابتكار، رضا العملاء، وقد تم الاعتماد على تحليل عينة من عاملين مؤسسة روابال موندريال بالوادي حيث بلغ حجم عينة الدراسة 15 عامل، كما تم من خلال هذه الدراسة عرض وتحليل آراء عمال المؤسسة حول مستوى فعالية نظام رقابة الجودة على المنتجات، واعتمدنا على عدة اختبارات وذلك لاختبار فرضيات الدراسة .

وبعد استخدام كل ما سبق وجدنا أن الفرضية الرئيسية المحققة هي

H1 : يوجد نظام رقابة فعال ذو دلالة إحصائية على جودة منتجات المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

الخاتمة

خاتمة :

تمثلت إشكالية دراستنا في مستوى فعالية نظام رقابة الجودة على المنتجات بمؤسسة روابال موندريال ،حيث حاولنا التطرق إلى الأسلوب الإداري والمفهوم المتجدد وهو رقابة الجودة والنوعية والذي له أهميته الكبيرة على المؤسسات لذي وجب عليها أن تركز اهتمامها عليه لتتماشى ومتطلبات الحياة الاقتصادية الجديدة للالتحاق بركب التطور.

لذلك قسمنا هذا البحث إلى فصلين نظري وتطبيقي،حيث تعرضنا في الجانب النظري إلى تقديم أساسيات حول كل من الرقابة والجودة ثم الرقابة على الجودة ،ثم انتقلنا إلى الجانب التطبيقي قدمنا أولا عرضا لمؤسسة محل الدراسة (روابال موندريال) ثم استعرضنا الدراسة الاستطلاعية لأراء عمال مؤسسة روابال موندريال لصناعات البلاستيكية حول فعالية نظام رقابة الجودة على المنتجات في مؤسستهم.

- ومن خلال كل ما تم عرضه في كلا الجانبين النظري والتطبيقي يمكن الإجابة على إشكالية بحثنا كالآتي:
أن رقابة الجودة على المنتجات ضرورة لا بد منها في عصرنا الحالي فالمنتجات قد تفقد جودتها إن لم تتم الرقابة عليها في جميع مراحل إنتاجها منذ بدايتها حتى تقديمها للعملاء ،لذلك تعد الرقابة عملية كاملة تمكن المؤسسات من ضمان جودة منتجاتها وتفاذي أي عيوب أو قصور في جودة المنتجات.

-ومن خلال عرضنا لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

❖ في الجانب النظري:

- تعد الرقابة وظيفة مهمة في ضمان جودة المنتج كما أنها مرتبطة بجميع وظائف المؤسسة.
- تعتبر الرقابة في الوقت الحالي ضرورة حتمية لا بد من تطبيقها لتحقيق الأهداف المرجوة.
- الجودة سلاح تنافسي للمؤسسات والتفكير في تحقيقها قرار استراتيجي مهم وهو مكسب للإدارة والمؤسسة والمجتمع ككل .
- إن وجود نظام الرقابة على الجودة في المؤسسة ضروري كما أن فعاليته تضمن السير الحسن للعمليات الإنتاجية.

الخاتمة

- إن رقابة الجودة على المنتجات تضمن للمؤسسة زيادة تطور وقوة منتجاتها .

❖ في الجانب التطبيقي:

- تعتبر منتجات مؤسسة روابال مونديال ذات جودة عالية ومطابقة للمواصفات التي تضعها المؤسسة.
- تكمن الفوائد المرجو تحقيقها من الرقابة على جودة المنتجات كالتالي: تحسن صورة وسمعة المؤسسة ،زيادة رضا العملاء وزيادة الأرباح والحصة السوقية.
- الفرضية المحققة هي H1 : يوجد نظام رقابة فعال ذو دلالة احصائية على جودة منتجاتها عند مستوى معنوية 5% .

التوصيات:

بناءا على النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم بعض الاقتراحات أو التوصيات كالاتي:

- ✓ ضرورة الاهتمام الجيد والكافي بالعملية الرقابية في المؤسسات بداية من المواد الأولية حتى المنتج النهائي.
- ✓ ضرورة وضع نظام فعال لرقابة الجودة في المؤسسات بحيث يساهم في تحديد الانحرافات والعيوب وتصحيحها للمحافظة على جودة المنتجات وكسب ولاء العملاء.
- ✓ يجب على المؤسسات وضع آليات وأساليب متطورة وفعالة للرقابة على جودة المنتجات وذلك لمواكبة التطورات الخاصة بهذا المجال والاحتكاك والاستفادة من تجارب الدول الأخرى.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة والعمل على تطويرهم وتدريبهم ورفع المستوى العلمي و التأهيلي لهم وخاصة القائمين برقابة الجودة .

آفاق الدراسة:

يمكن أن نوجه الباحثين للبحث في العناصر التالية:

- الرقابة على النوعية
- دور الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتجات
- آليات الرقابة على الجودة

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ. الكتب:

- 1) عبد الله جوهر، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 2) سعود بن محمد النمر، وآخرون، "الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة"، طبعة 6، دار الشقري للنشر والتوزيع، الرياض السعودية، 2016.
- 3) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "الرقابة الإدارية"، بدون طبعة، دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2020.
- 4) محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ و التطبيق، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 5) نزار عبد المجيد البرواري، وآخرون، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 6) مؤيد عبد الحسين الفضل، ويوسف حليم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 7) الشريف بوفاس، "إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2019.
- 8) محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 9) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

قائمة المراجع

- 10) مأمون الدرادكة، طارق الشيلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 11) يوسف حجيم الطائي وآخرون، "نظم إدارة الجودة وخدمة العملاء في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 12) خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 13) جاسم مجيد، "الإدارة الحديثة في التسويق - الوقت - الجودة"، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2004.
- 14) خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 15) سعيد أوكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 16) مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة (الرقابة على الجودة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2001.
- 17) نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز و الريادة مفاهيم و أسس و تطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.

ب. المذكرات:

- 1) بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، رسالة نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2010-2011.
- 2) كريمة شتوان، نعيمة شهبوب، دور الرقابة في تحسين جودة المنتج، مذكرة لنيل شهادة الماستر، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، 2018.

- (3) نغاز نوال، " دور الرقابة على تكاليف الجودة لتحسين الأداء المالي " ،مذكرة لنيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة،2014/2013.
- (4) دخينيسة عقبة علاء الدين،الأخضري علي،" دور الرقابة في تحسين جودة المنتج"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة غرداية،2021/2020.
- (5) بلعباس زكية ومعيزي كلثوم ،"آلية مراقبة التجارة وجودة المنتجات في الأسواق الجزائرية "،رسالة نيل شهادة الماستر ،تخصص تسويق ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2013-2014.
- (6) مجوري بلال ،" دور الرقابة في تحسين جودة المنتج "دراسة حالة مؤسسة قروب رامسو حاسي مسعود ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال ،جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، 2012/2011،
- (7) بعيريط سعيدة وآخرون،" دور الرقابة في تحسين جودة العمل"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس، تخصص عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أكلبي مُجد أولحاج - البويرة - 2020/2019.

ج-المجلات:

- (1) ماجد مُجد صالح،"تحليل العلاقة بين أبعاد الجودة وتحقيق المنتج "دراسة استطلاعية لأراء المدراء في معمل الألبسة الولادية بالموصل،مجلة تنمية الرافدين العراق،88،29ع2007.
- (2) بارة خير،"آليات ضبط الجودة والتنوعية في التعليم العالي في الجزائر لخدمة أهداف المجتمع الاجتماعية والاقتصادية"،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية،جامعة الوادي ،العدد الخامس ،2014.

د.المطبوعات والمحاضرات:

- 1) فوزية قديد، مطبوعة بعنوان "إدارة الجودة" موجهة لطلبة سنة الثالثة ليسانس LMD تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2020/2021.
- 2) أحمد مُجد عيشوني، محاضرة بعنوان: "مقدمة عن ضبط الجودة"، تعاريف عامة عن مفهوم الجودة، قسم التقنية الميكانيكية، 2004.
- 3) رحمان سناء، مطبوعة بعنوان "دروس في مقياس إدارة الجودة"، مقياس إدارة الجودة، 2017/2018، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 4) يحياوي الهام، محاضرة بعنوان "مفاهيم أساسية حول الجودة"، مقياس إدارة الجودة، بدون سنة، قسم سنة أولى ماستر تخصص التسويق والإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.
- 5) نعرورة بوبكر، محاضرة بعنوان "محاضرات في مقياس إدارة الجودة"، مقياس إدارة الجودة، بدون سنة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر.

هـ)المواقع:

ebook.univeyes.com(1)

m.marefa.org(2)

قائمة الملاحق:

جامعة حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

الاستبانة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي حضرت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً لنيل شهادة ليسانس في علوم تسيير تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان رقابة الجودة والنوعية .

ونظراً لأهمية إجاباتكم نأمل منكم التكرم بالإجابة على الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم علماً أن المعلومات التي ستدلون بها ستحظى بالسرية التامة إلا لغرض البحث العلمي، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

لكم منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

(2) العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 50 ☐ من 50 فما فوق

(3) المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى

(4) الخبرة المهنية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10

(5) المركز الوظيفي: ☐ رئيس القسم ☐ نائب رئيس قسم ☐ مراقب ☐ عامل

الجزء الثاني : مدى فعالية نظام رقابة الجودة في المؤسسة

أولاً: الأبعاد الموجهة لصناعات البلاستيكية (PVC)

	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(أ)	البعد الأول : اختبار الأداء و المتانة	/	/	/	/	/
1	هل يتم إجراء اختبارات لصناعات البلاستيكية للتحقق من أدائها ومتانتها في ظروف مختلفة، مثل الضغط والحرارة والتآكل؟					
2	يتم توثيق نتائج اختبار الأداء والمتانة وتوفيرها للعملاء عند الطلب؟					
3	تقوم المؤسسة بإجراء اختبارات دورية لصناعات البلاستيكية لضمان استمرارية أدائها ومتانتها على المدى الطويل؟					
4	توفر المؤسسة توجيهات للعملاء بشأن استخدام الصناعات البلاستيكية والعوامل التي تؤثر على أدائها ومتانتها المطلوبة؟					
(ب)	البعد الثاني : السلامة والامتثال للمعايير البيئية	/	/	/	/	/
1	تقومون بتقييم ومراقبة التأثيرات البيئية لعملياتكم واتخاذ إجراءات التحسين المستمر؟					
2	توفرون تدريباً منتظماً للعاملين حول السلامة والوقاية من المخاطر في مكان العمل؟					

					تقومون بفحص واختبار المواد الخام المستخدمة في الصناعات البلاستيكية للتحقق من مطابقتها للمعايير البيئية؟	3
					تتمتع منشأتكم بشهادات الامتثال للمعايير البيئية والسلامة؟	4
/	/	/	/	/	البعد الثالث : تحسين العمليات والابتكار	(ج)
					تشجعون موظفيكم على تقديم اقتراحات لتحسين العمليات وتطويرها؟	1
					هل لديكم نظام لجمع الأفكار الجديدة وتحليلها وتطبيقها؟	2
					تتبعون أحدث التطورات التكنولوجية والابتكارات في الصناعات البلاستيكية؟	3
					تقومون بتنظيم ورش عمل وتدريبات لموظفيكم لتعزيز قدراتهم في تحسين العمليات وتطوير المنتجات؟	4
/	/	/	/	/	البعد الرابع : رضا العملاء	(د)
					تقيمون رضا العملاء على جودة منتجاتكم؟	1
					تتعاملون مع شكاوى العملاء واحتياجاتهم المحتملة؟	2
					تقومون بجمع تقييمات العملاء واستطلاع آرائهم بشأن منتجاتكم وخدماتكم؟	3
					تقدمون مزايا إضافية للعملاء، مثل خدمة ما بعد البيع أو ضمانات ممتدة؟	4