



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم تسيير

## دور الرقابة في تحسين جودة المنتج دراسة حالة مؤسسة صيدال بمدينة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : تسيير استراتيجي دولي

الأستاذ المشرف :

دحمان أحمد

إعداد الطالبة :

بلعاليا عبد الرحمن

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	عن الجامعة
رئيسا	دحمان أحمد	جامعة مستغانم
مشرفا-مقررا	قديح جمال	جامعة مستغانم
مناقشا	تفالي يونس	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2018/2017

# الفهرس

مقدمة عامة

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة والمنتوج.

- 01 مقدمة
- 02 المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة.
- 02 المطلب الأول: مفهوم وطبيعة الرقابة.
03. المطلب الثاني: مراحل أو خطوات العملية الرقابية
09. المطلب الثالث: أنواع الرقابة وأشكالها
12. المطلب الرابع: أسباب وأدوات الرقابة
21. المبحث الثاني: مفاهيم هامة حول المنتج
22. المطلب الأول: أنواع المنتجات والمكونات الأساسية للمنتج
31. المطلب الثاني: مزيج خطوط المنتج والقرارات المتعلقة بمزيج المنتجات.
- المطلب الثالث: مراحل وأنواع والمداخل الإستراتيجية
- 33 لتطوير المنتجات الجديدة.
- المطلب الرابع: دورة حياة المنتج الإستراتيجيات السوقية لدورة
39. حياة المنتج
- 46 خاتمة

الفصل الثاني: الجودة والرقابة على الجودة.

- 47 مقدمة
48. المبحث الأول: ماهية الجودة
48. المطلب الأول: ماهية الجودة وأهميتها
55. المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة
- المطلب الثالث: إستراتيجية الجودة وموقع إدارتها في الهيكل التنظيمي

64. للمؤسسة
68. المطلب الرابع: أبعاد الجودة
76. المبحث الثاني: الرقابة على الجودة.
76. المطلب الأول: تعريف الرقابة مع الجودة وأهدافها
78. المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة
80. المطلب الثالث: التقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتجات
90. خاتمة
- الفصل الثالث: دراسة حالة في فرع أنتيبوتيكال بالمدينة.**
91. مقدمة
92. المبحث الأول: تقدم مجمع صيدال وفرع أنتيبوتيكال بالمدينة.
92. المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مجمع صيدال وهيكله التنظيمي
96. المطلب الثاني: تقديم فرع المضادات الحيوية
97. المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبوتيكال
105. المبحث الثاني: وظيفة الرقابة في الفرع ودورها في تطوير المنتج
105. المطلب الأول: وظيفة الرقابة في فرع أنتيبوتيكال
107. المطلب الثاني: كيفية إعداد المخطط الرقابي
110. المطلب الثالث: صيدال الجودة والنوعية ومراقبة النوعية
111. المطلب الرابع: المنهجية العامة للرقابة المتعلقة بنظام الجودة ISO.

**خاتمة عامة.**

المراجع

الملاحق

## المقدمة العامة:

إن تطور ونمو أي بلد من بلدان العالم المرتبط أساسا باقتصادها الوطني وطرق تسييره وباعتبار المؤسسة القلب النابض للاقتصاد أي الدافع القوي لعجلة النمو وذات أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني لأنها الشكل الأول لهذا التنظيم.

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

## الإشكالية :

ومن خلال العرض السابق تمحورت اشكالية بحثنا حول ما مدى مساهمة الرقابة في تحسين جودة المنتج؟؟ ولكن قبل الإجابة على هذه الإشكالية لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية.

1- ما مكانة الرقابة في المؤسسة؟ وما أهميتها؟

2- ما علاقة الجودة بالمنتج؟

3- هل هناك علاقة بين الجودة والرقابة؟

4- فيما يتمثل دور الرقابة في تحسين جودة المنتج.

للإجابة على هذه التساؤلات الفرعية، نطرح الفرضيات التالية:

1- الرقابة من أهم وظائف المؤسسة فهي تسعى إلى ضمان سر خطة العمل حسب البرنامج الموضوع وصولاً للأهداف المرجوة.

2- الجودة تقع على المنتج حيث أن جودة المنتج هي أحد العوامل الرئيسية المحددة للقرار الشرائي تتمثل في درجة منامية المنتج بأبعاده.

3- تعتبر الرقابة على المدخلات والمخرجات هي الرقابة على الجودة فهي تهتم بالرقابة ضد منع سلع معيبة.

4- نظام الرقابة يؤدي إلى تحسين تسيير المؤسسة ورفع مردوديتها؟

## أهمية وأهداف الموضوع:

نهدف من موضوعنا هذا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

\* المساهمة في تزويد الطالب بمرجع جديد في مجال البحث العلمي.

\* محاولة إثراء الموضوع والاهتمام به بماله من أهمية بالغة.

\* محاولة معرفة أهم الأدوار التي تلعبها الرقابة في تحسين جودة المنتج.

\* تطبيق ما ورد في الجانب النظري من دراستنا والخروج بمقترحات قد تستفيد منها المؤسسات.

\* التأكيد على ضرورة الرقابة في المؤسسات الإنتاجية لما لها من دور في تحسين جودة المنتج.

### أسباب اختيار الموضوع:

- 1- باعتبارنا طلبة في فرع التسيير ارتابنا أن نتناول هذا الموضوع في حدود تخصصنا.
- 2- التأكد على دور الرقابة في تحسين جودة المنتج أصبح ضرورة لا بد منها.
- 3- ربط الجامعة بالمؤسسة عن طريق البحث العلمي.
- 4- كون الرقابة أهمية كبيرة داخل المؤسسات الاقتصادية خاصة في حالة الإنقطاع.
- 5- محاولة دراسة أهم المراحل الرقابية من أجل تحسين جودة المنتج.
- 6- إمكانية البحث أي أن الموضوع فاعل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومات المتصلة بالموضوع.

### المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية بحثنا، واختيار صحة فرضياته اعتمدنا على المنهج التحليلي الوصفي في الجانب النظري للإلهام بكل جوانبه عن طريق المسح المكتبي للمراجع بكل أنواعها "كتب، مذكرات" وكما اعتمدنا على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من خلال دراسة لهذه المؤسسات الجزائرية كعينة "صيدال" من خلال إسقاط الجانب النظري على التطبيقي.

### محتوى الدراسة:

من أجل تحليل هذا الموضوع بصفة جيدة وواضحة توجب علينا تخصيص جانبين للدراسة الجانب النظري والجانب التطبيقي.

الجانب النظري: سيقسم إلى فصلين بحيث يتناول:

الفصل الأول: ماهية الرقابة في المؤسسة ومفاهيم عامة حول المنتج.

أول مبحث: سيخصص إلى ذكر بعض تعاريف الرقابة والتطرق إلى مراحلها وخطواتها وأنواعها وأشكالها مع ذكر أسبابها وأدواتها .

ثاني مبحث: سيخصص إلى ذكر ماهية المنتج، أنواعه ومكوناته مزيج خطوط المنتج ومراحل ومداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة.

الفصل الثاني: الرقابة على الجودة

أول مبحث: سيخصص إلى ذكر ماهية الجودة وأهميتها، التطور التاريخي لمفهومها أبعاد الجودة، إستراتيجيتها وموقع إدارتها في الهيكل التنظيمي.

ثاني مبحث: سيخصص لذكر تعريف الرقابة على الجودة وأهدافها، الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة، التقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتجات.

الفصل التطبيقي: سنحاول إسقاط ما تعرضنا له في الجانب النظري على الوحدة محل الدراسة حيث قسم هذا الجزء وهو الفصل الثالث إلى مبحثين.

المبحث الأول: سيخصص لذكر عموميات تعرف على مجمع صيدال وفرع أنتيبوتيك.

المبحث الثاني: يخصص إلى ذكر الرقابة في الرفع وعملية الجودة والرقابة على الجودة في مجمع صيدال.

## مقدمة

تعتبر الرقابة من الوظائف الأساسية للمؤسسة والهدف منها هو إظهار نواحي الضعف في العملية الإنتاجية، والعمل على تصحيح الأخطاء المحتملة ومنع تكرارها إن أمكن ذلك.

وبالتالي فهي ضمان تنفيذ خطة سير العمل حسب مقتضيات البرنامج الموضوع وتكون الرقابة على مراحل نشاط المنشأة الشراء، الإنتاج، التخزين، باستعمال أساليب عديدة ومتنوعة للوصول إلى تحقيق أهدافها في تلبية رغبات المستهلك كما نجد الرقابة في العملية الإنتاجية ضرورة لا بد منها حيث تعتبر العملية الإنتاجية محور ارتكاز المشروع الإنتاجي حيث برقابتها تتحصل على المنتج الذي يرضى رغبات المستهلكين ويشبع حاجاتها وللتعرف أكثر عن الرقابة والمنتج الذي تجرى عليه الرقابة، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الذي سيكون فيه استعراض لتعريف الرقابة مراحلها وخطواتها، أنواعها وأشكالها إضافة إلى محاولة إعطاء أسبابها وأدواتها.

المبحث الثاني: والذي سندرج فيه المفاهيم العامة حول المنتج، أنواعه ومكوناته كما تعرضنا إلى مزيج خطوط المنتج، ومراحل وأنواع والمداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة.



## المبحث 1: مفاهيم عامة حول الرقابة :

### **المطلب 1: مفهوم وطبيعة الرقابة**

لقد تعددت المفاهيم والتعريفات حول الرقابة فهناك من يعرفها علي انها <sup>1</sup> : وظيفة من وظائف الإدارة تقوم بعملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بها يتفق مع انجاز الأهداف .

وهناك من يعرفها علي أنها <sup>2</sup> عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلي المساعدة في انجاز الأهداف فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء وما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب إجرائها وابن تحدث هذه التعديلات .

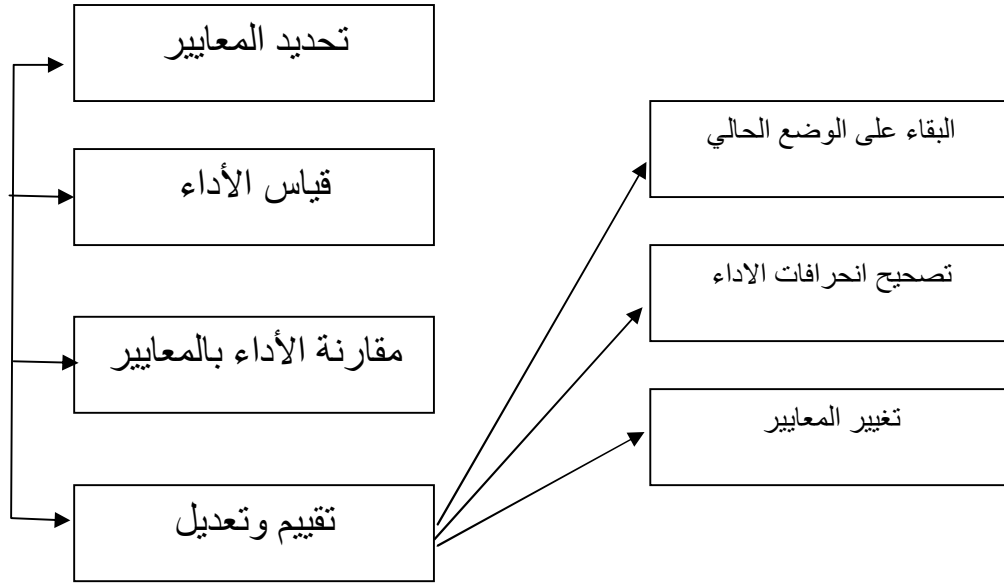
كما يمكن تعريفها بأنها <sup>3</sup> الوظيفة التي تستهدف قياس مدي النجاح في بلوغ الأهداف وانجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم ، أو المخطط لها ، والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي ومن هذه التعاريف تستخلص إن الرقابة هي وظيفة من وظائف المؤسسة يقوم بعملية متابعة الأداء وتنظيم وضبط وتعديل الأنشطة وقياس مدي النجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها فعلا فكلما بلغت المنشأة مرادها هذا يعني أن جميع الأنشطة تسير وفق البرنامج المرسوم لها وبالتالي نجاح المؤسسة في وظيفة الرقابة .

<sup>1</sup> علي الشريف الادارة والمعاصرة الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2002- 2003 ص 365  
<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي اساسيات ادارة المنظمات الدار الجامعية المكتب العربي الحديث الاسكندرية 200 ص 393  
<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي ، عبد السلام ابو قحف ، التنظيم وادارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية 1993- 1994 ص 80

## المطلب 2 :مراحل أو خطوات العملية الرقابية:

- إن بناء أي نظام رقابي يمر بأربعة خطوات رئيسية ، هذه الخطوات التي يتضمنها الشكل (1-I) و هي :تحديد المقاييس ،قياس الأداء، المقارنة بين الأداء و المعايير –التقييم و التعديل .

شكل (1-I) خطوات الرقابة



المصدر : علي شريف مرجع سيف ذكره ص 374

### 1-2-1 تحديد المعايير<sup>1</sup>

إن المعايير هي الأهداف التي علي أساسها يتم تقييم الأداء علي سبيل المثال فان شركة بورج خنج (Burger king) حددت معاييرها الرقابية علي النحو التالي:

- 1- يجب خدمة العملاء خلال أربعة دقائق من دخولهم المطعم
- 2- يجب خدمة العملاء راكبي السيارات خلال خمس دقائق من دخولهم طابور الخدمة .

<sup>1</sup> علي الشريف مرجع سبق ذكره ص 375 – 376

3- جميع المناضد يبقي الانتهاء من تنظيفها تماما في مدي ثلاث دقائق من خروج العملاء يلاحظ ان كل معيار من المعايير السابقة قد تمت صياغته في شكل هدف واضح ومحدد بإطار زمني قاطع .

وعادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المؤسسة ، ومتوافقة معها تماما ولوعدنا إلى المثال السابق مرة أخرى ، نجد أن المعايير المذكورة تعتبر مناسبة تماما للمؤسسة تدور أهدافها الرئيسية حول محور واحد هو خدمة العملاء ورضاهم ولو كان لأي مؤسسة هدفا جوهريا مختلفا النمو مثلا فان معاييرها الرقابية لابد أن تختلف وتأخذ شكل الزيادة في المبيعات ، الزيادة في عدد العملاء

#### 1-2-2 : قياس الأداء : <sup>1</sup>

إن الخطوة الثانية في العملية الرقابية هي قياس الأداء أي أداء العاملين للأعمال موضوع الرقابة وتبدو منطقية هذه الخطوة من حقيقة أن إدارة المؤسسة عندما تحدد معايير للأداء . فان هذه المعايير تشمل ضمنا كيفية الحكم على مدي التقدم في انجازها علي سبيل المثال . فان منظمة (سافواي ) لاحظت أن عملائها ينتفون خمس دقائق في المتوسط انتظارا لدورهم أمام الخزينة لمراجعة مشترياتهم ودفع الفاتورة .

وبسبب المنافسة الشديد بين هذه المؤسسة ومنظمة (كروجر kroger ) قررت منظمة (سافواي safeway)

خفض فترة الانتظار إلى ثلاث دقائق ونصف ، وبعد حراسة هذه المشكلة وجدت إدارة المؤسسة ان أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هي تجزئة الوقت المستقطع (دقيقة ونصف ) إلى ثلاث أجزاء كل منها مدته نصف دقيقة . يستغرق استقطاعها ستة أشهر بحيث يتم الوصول إلى المعدل الزمني المستهدف بعد شهر .

معنى ذلك انه أصبح لزاما علي مدير كل فرع من فروع (سافواي ) أن يقيس متوسط معدل الانتظار الحالي داخل فرعه ، واتخاذ الوسائل اللازمة لتخفيضه ،

<sup>1</sup> علي الشريف مرجع سبق ذكره

مثل زيادة عدد خطوط الانتظار . ورفع كفاءة القائمين بهذه الخدمة بواسطة التدريب ، وأخيرا قياس مدي التقدم في الوصول الي المعيار الزمني المطلوب . وفي بعض الحالات يكون قياس الأداء عملية سهلة وفي حالات اخرى يكون صعبا للغاية ويرجع ذلك إلى حقيقة ان بعض المعايير يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديدا من البعض فالمعايير الممكن التغيير عنها في شكل زمني أو عددي او وزني أو طولي . نجعل عملية القياس أسهل بالمقارنة بالمعايير الوظيفية مثل قياس أداء نشاط البحوث والتنمية ومن الجدير بالذكر . أن الفترة الزمنية اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط . فبعض النظر عن المنظمات ذات الأهداف الإستراتيجية مثل ( جنرال موتورز اي بي ام IBM ) قد تكون عملية القياس الدوري كل 60 شهر أما في المطاعم والكازينوهات فإن هذه العملية تتم يوميا.

### 1-2-3: المقارنة بين الأداء والمعايير<sup>1</sup>

المرحلة الثالثة للرقابة : هي مقابلة النتائج أو التطور الذي حدث بالمعايير الموضوعه في المرحلة الأولى، فيجب أن يحدث تطابق بين النواتج والمعايير، وقد تكون هذه النواتج أعلى أو أقل من المعايير.

يجب على المدير عند مقارنة النتائج بالمعايير أن يقرر مدى الانحراف المقبول عن المعيار، قد تكون المقارنة سهلة إذا ما كان المعيار واضحا تماما بينما تكون صعبة إذا كان المعيار غير صريح ويحتمل التفسير بطريقة أو بأخرى في حالة الوقاية التنبؤية أو المسبقة لأنها ترتبط بالتخطيط الطويل الأمد

### 1-2-4: اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديلات الضرورية :

حيث يجب تحديد نوعية الإجراءات لمعالجة الوضع أو المشكلة فمثلا إذا كان المستهدف تخفيض معدل التغيب الي مستوي 4 % في كل الأقسام واتضح من عملية الرقابة ان النتائج هي 4،2% للقسم (أ) 4،5% للقسم (ب)

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص 402

2،5% للقسم (ج) في هذه الحالة يجب تحديد الأجواء المناسب لتخفيض معدل التغيب إلى المستوي المناسب وهل المستوى أو المعيار 4 % ملائم أوان الأمر يتطلب تعديله إما إلي أعلى أو إلى أسفل .

وبصفة عامة فان الإجراءات التصحيحية تأخذ احد الأشكال الثلاثة التالية :

أ- المحافظة علي الوضع الحالي mantain carrent status

عندما يحدث تطابق بين النواتج والمعايير فهذا يعني أن الأداء مقبول ويستمر الحفاظ علي هذا الوضع ويعكس هذا الوضع أن النشاط يتم بطريقة سليمة ويتطلب الأمر وجود تغذية مستمرة للمعلومات ووضع ذلك موضع الاعتبار والتقدير لجهود المرءوسين

ب- إجراء التعديلات Marc adjustments

يحدث ذلك عندما يوجد انحراف بين النواتج والمعايير حيث تجري التعديلات علي ما يجب ان يؤدي أو في أسلوب الأداء . فمثلا إذا ن معدل الأشغال المتوقع للفندق 72 % شهريا بينما كان معدل الأشغال الفعلي 20% خلال السنة أشهر الأولى من العام . هذا يعني ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية وذلك من خلال تعديل برامج الإعلان . إعادة النظر في الاتفاقيات والأسعار والخدمة التي تؤدي إذا كان ذلك ضروريا وذلك بهدن أن يحدث تطابق بين الأداء والمعيار الذي وضعتة الإدارة العليا.

1- تغيير المعايير Change the standards<sup>1</sup>

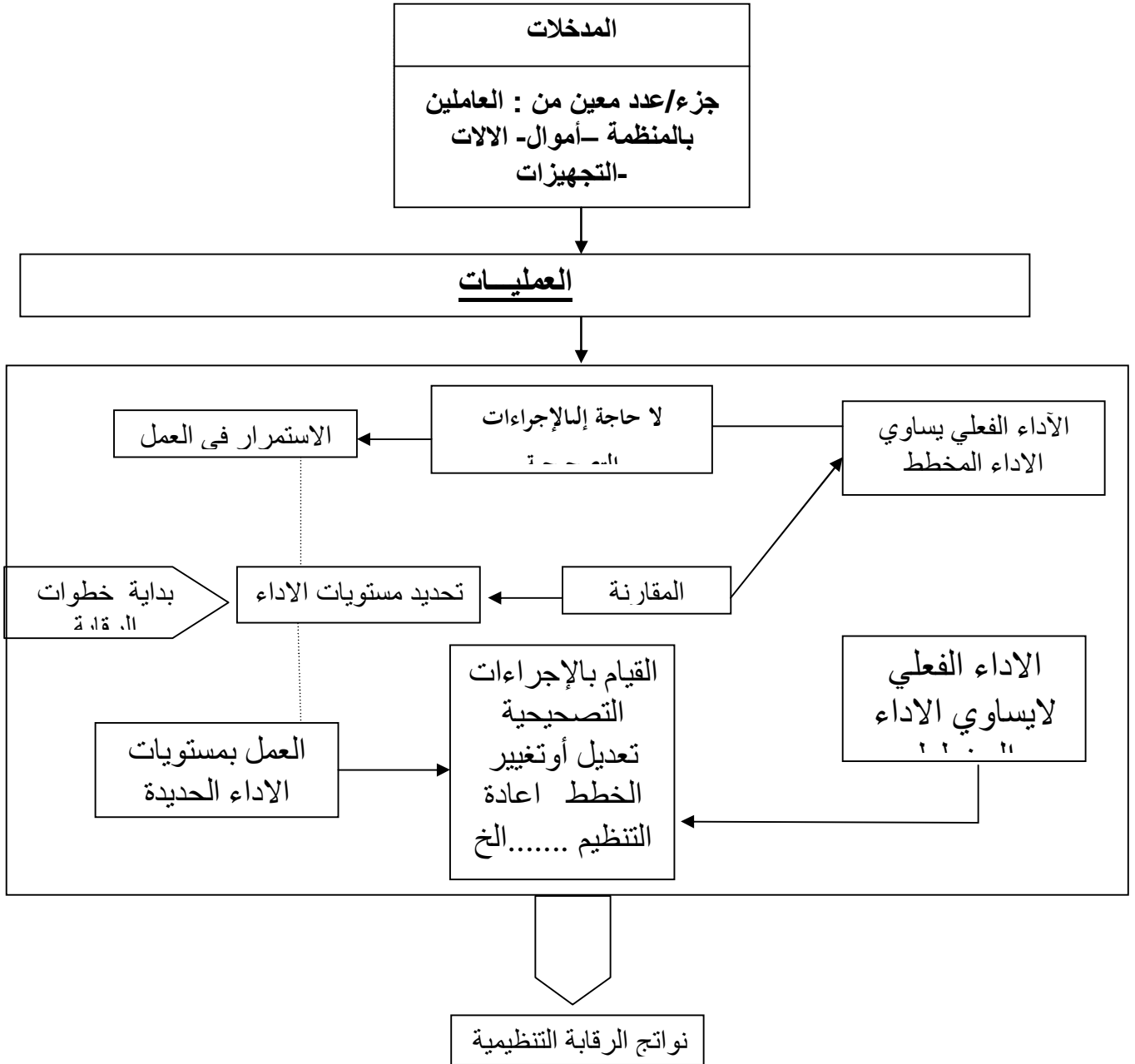
عندما يحدث انحراف واضح بين النواتج والمعايير فإن الأمر يتطلب تغيير المعيار أو الخطة فمثلا إذا كان المعيار موضوع يستفد النمو المبيعات بمعدل 15 % سنويا فإنه يجب تغيير هذا المعيار إذا ما حدثت منافسة شديدة بالأسواق حيث يصعب تحقيق المعيار ففي مثل هذه الحالة فإنه من الملائم تغيير المعيار.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص 404

## الفصل 1 — مفاهيم عامة حول الرقابة و المنتج

وإذا طبق المدير أي من هذه الإجراءات الثلاثة فإنه عملية الرقابة تكرر نفسها يجب أن يتوقع المدير مواجهة عدد من الرقابات والمقاومة لذا **يتبين** فيما يلي أهم العقبات الرئيسية التي توجه الرقابة وأسباب ومصدر المقاومة ثم ما هي الإرشادات التي تساعد المدراء في التغلب عليها ويمكن ترخيص هذه الخطوات في الشكل التالي:

### الشكل ( I - 2 ) نظام تصحيح الانحرافات



المصدر عبد الغفار حنفي مرجع سبق ذكره ص 562

### المطلب 3 أنواع الرقابة و أشكالها

إذا ما تم النظر إلى أنشطة التنظيم كنظام يقوم علي استخدام المدخلات ثم تحويل هذه المدخلات ( الإنتاج ) ثم إنتاج السلع والخدمات (المخرجات) هذا يعني مدي الحاجة إلى الرقابة الإدارية علي كل مرحلة من هذا النظام .

#### **1-3-1-1 الرقابة السابقة steering control<sup>1</sup>**

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

#### **1-3-2 الرقابة الجارية concurrent control<sup>2</sup>**

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

وعادة ما يعطي اهتمام خاص من جانب هذا الشكل الرقابي لمدى دقة المعلومات التي تصل إلى المديرين المختصين عن أحوال العمليات ومستوي الانجاز المتحقق . ويلاحظ أن الموارد المالية بصفة خاصة تخضع لهذا الشكل من الرقابة من خلال

المراجعة الدورية لمستوي النقدية و التحصيلات من العملاء

<sup>1</sup> علي شريف الادارة المعاصرة الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2002- 2003 ص 373  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

### **3-3-1 الرقابة اللاحقة ( Feedback control )<sup>1</sup>**

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

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

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

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

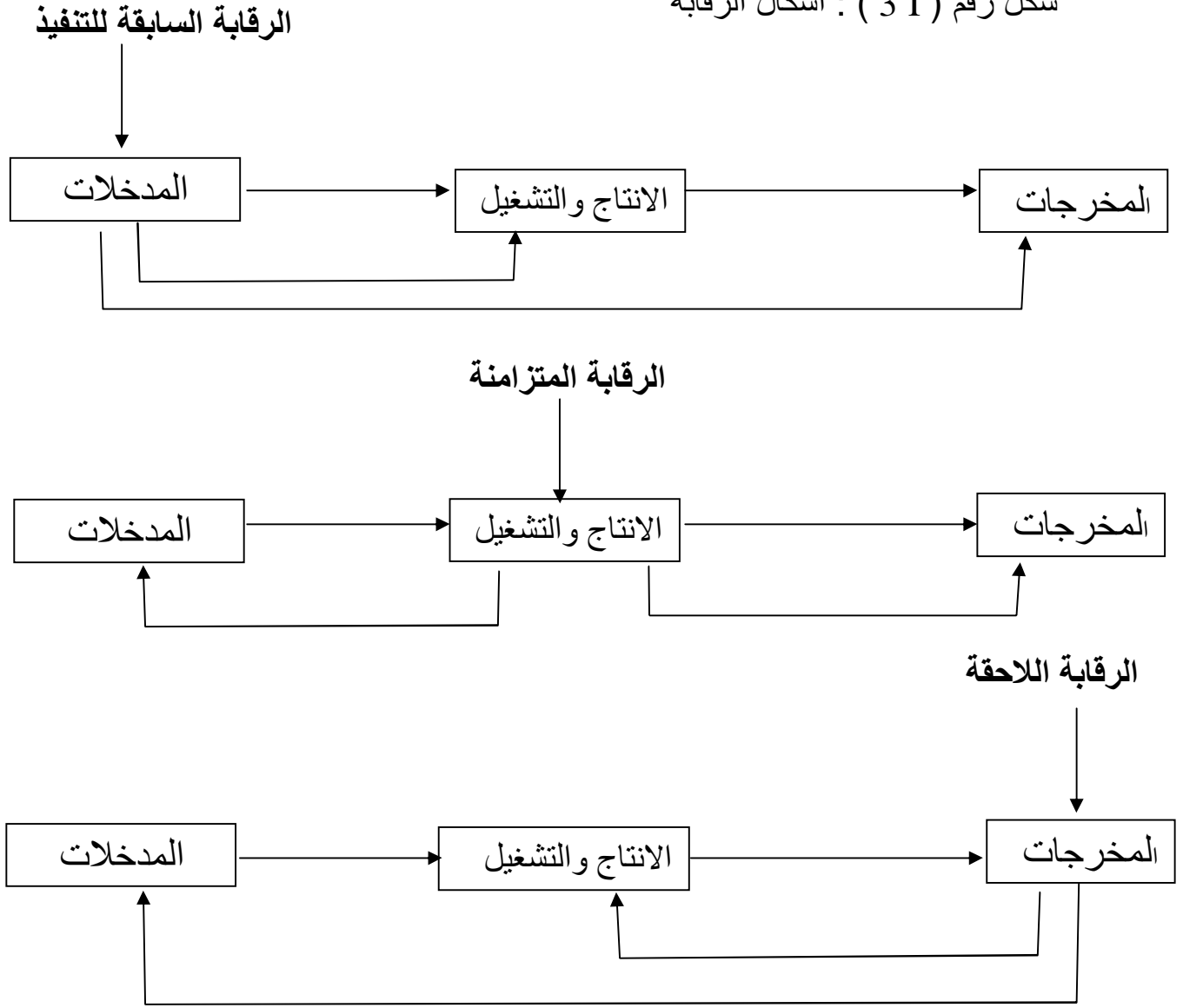
تزود الرقابة اللاحقة مدير و القمة المستوى الإستراتيجي بالمعلومات التي تساعد في تعديل أو تغيير الخطط الشركة المستقبلية وتساعد المعلومات المتعلقة بالنتائج الكلية لمنظمة الإدارة العليا في تقييم مستوى نجاح الخطط الحالية ويعني هذا أن الرقابة اللاحقة تزود المختصين بالمعلومات حول مدى جودة خططهم الحالية ومدى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

والشكل التالي يوضح أشكال الرقابة

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص 399



شكل رقم ( 3 I ) : أشكال الرقابة



المصدر : عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص 398

### مدي الحاجة إلى تعدد أشكال الرقابة :<sup>1</sup>

يمارس الكثير من المنظمات هذه الأنواع الثلاثة من أشكال الرقابة (الرقابة المسبقة ، المتزامنة ، اللاحقة) فمثلا إذا استخدمت احدي الشركات التي تدير مجموعة من الفنادق عدد من المفتشين حيث يقومون بزيارات مفاجئة لمواقع الشركة لتقييم عدة جوانب ذات علاقة بخدمة السائح او العميل . وهذا يعني ان عملهم هو التحقق من ان كل موقع مجهز لأداء خدمة راقية للعملاء المرتقبين . فهذا النوع من الرقابة هو رقابة مسبقة ولكل فندق مدير حيث يجب أن يتأكد من نظافة الغرف ومراقبة موظفي الفندق يوميا كضمان أداء خدمة جيدة للعملاء الحاليين ، ويشكل هذا النوع من الرقابة، الرقابة المتزامنة وأخيرا يعطي للعميل أو الضيوف فرصتان لتقييم مستوى الخدمة عن طريق بطاقات توضع إحداها بالغرفة والأخرى علي التراييزة بالمطعم – يشكل هذا النوع الرقابة اللاحقة ويبدو أهمية هذه الأنواع من الرقابة بشكل واضح في الشركات ذات النشاط الدولي .

### المطلب الرابع : أسباب وأدوات الرقابة :

#### 4-1-أسباب الرقابة :<sup>2</sup>

يوجد العديد من الأسباب التي تجعل الرقابة الإدارية أمرا ضروريا ولعل أهم هذه الأسباب .

السبب الأول : هو معرفة أي من الأفراد ينفذ العمل والتحقق من أنهم على علم بما ينبغي القيام به فقد تكون الأخطاء الصغيرة ليست ذات دلالة ولكن تأثيرها المتراكم مع الزمن . ينعكس سلبيا علي الانجاز . فمثلا اذا كانت الشركة تقوم ببيع المنتجات عن طريق الطلبات التي تنقلها بالهاتف فإذا ما استغرق في تلقي الطلب وقتا إضافيا عن المخطط – فهذا يعني زيادة التكلفة وانخفاض الربح.

السبب الثاني: الذي يظهر أهمية الرقابة هو الخاص بالمتغيرات الجارية التي تواجه المنظمات المدراء فهذه الخاصية الديناميكية للبيئة الداخلية والخارجية توضح أهمية

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي مرجع سبق ذكره ص 400

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 397

العلاقة بين التخطيط والرقابة حيث يضع المدراء الأهداف والخطط التي تستلزم وقتا لتنفيذها وخلال تلك الفترة التي تنفذ فيها هذه الأهداف تحدث تغيرات عديدة في التنظيم والبيئة التي تعمل فيها ويستدعي بعض هذه التغيرات تعديل في الخطط الشركة أوقد تجعل من هذه الأهداف الغير واقعية هكذا نجد أن الرقابة المصممة بطريقة جيدة تساعد المدير على التنبؤ ومراقبة وتعديل الخطط والأهداف لتلائم هذه التغيرات.

السبب الثالث : يرجع التعقد المنظمات و كبر حجمها في الوقت الحاضر وكذلك تعدد المنتجات والأسواق مما يجعل من الرقابة الإدارية أمرا حيويا فكلما كانت المنظمة صغيرة استطاع المدير ملاحظة الأنشطة بنفسه، ولكن مع الكبر في الحجم ومجال النشاط فإن المدراء المسؤولين الأداء الكلي ولا يمكن للمدير أن يراقب بنفسه كل الأنشطة والتغيرات في الظروف وأن يقرر ماهي التعديلات الضرورية – وهذا يظهر مدى الحاجة النظام رقابي رسمي.

### أدوات الرقابة : 1

هناك العديد من الأدوات والوسائل الممكن استخدامها في المنظمات لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية وإذا كانت هذه الأدوات معروفة ومستخدمة بالفعل فان دور إدارة المنظمة هنا يتمثل في اختيار الأداة المناسبة التي يمكن ان تسهل العملية الرقابية من ناحية ونكون أداة فعالة للاتصال داخل وخارج المنظمة من ناحية أخرى.

إن حصر مسؤولية إدارة المنظمة في اختيار الأداة الإدارية المناسبة والتطبيق السليم لها بالطبع راجع إلى أن جميع أدوات الرقابة المعروفة تتضمن جانبا ايجابيا وآخر سلبيا .

من الناحية الايجابية فان الأدوات الرقابية تزود إدارة المنظمة بمؤشرات موضوعية عن اتجاهات الأداء فالموازنات التقديرية النسب المالية على سبيل المثال تعكس الموقف المالي للمنظمة بطريقة كمية ملموسة وواضحة كما تستخدم أيضا في عملية

<sup>1</sup>علي شريف مرجع سبق ذكره ص 392

تخصيص الموارد بما يحقق اعلى ناتج ممكن من الناحية السلبية .فان أدوات الرقابة تتضمن نقطتي ضعف ينبغي توضيحها من البداية ، الأولى أنها تتميز بالجمود . خصوصا عندما يستخدمها المديرون دون إعطاء مساحة كافية من المرونة تسمح باستيعاب التغيرات .

أما نقطة الضعف الثانية فتتمثل في الاستخدام السيئ المتعمد أحيانا لتلك الأدوات مثل استخدام معلومات غير حقيقية أو مبالغ فيها لإخفاء بعض المشاكل أو تأجيل إعلانها بناء عليه فان إدارة المنظمة ينبغي أن تتذكر دائما أن أدوات الرقابة يمكن أن تكون وسائل ذات قيمة إذا أحسن إعدادها واستخدامها .

ورغم ذلك فان هذه الأدوات لا يمكن أن تكون بديلا عن الحكم الشخصي والبصيرة النافذة للمدير .

### أ-الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية أشهر أدوات الرقابة وأكثرها استخداما . والموازنة عبارة عن خطة معبر عنها في شكل رقمي ، وتخدم الموازنة أربعة اغراض رئيسية هي :

1-تساعد في تحقيق التنسيق بين الموارد والاستخدامات

2- تحدد المعايير المستخدمة للأنشطة والنظم الرقابية الأخرى

3- تزود إدارة المنظمة بمؤشرات واضحة عن الحجم المتاح من الموارد

4- تجعل عملية قياس وتقييم الأداء أكثر سهولة .

أن الأهمية المعطاة للموازنات التقديرية في الممارسات الإدارية المعاصرة ،

تتطلب معالجة هذا الموضوع بشيء من التفصيل وبالتالي سوف تناقش بعض

النقاط الرئيسية في هذا الصدد مثل : عملية الموازنة ، أنواع الموازنات، التكاليف

الثابتة والمتغيرة، باعتبارها العناصر الأساسية للموازنات ، وأخيرا الإدارة الجيدة

لبرنامج الموازنات .

### عملية الموازنة : 1

تبدأ عملية الإعداد من الإدارة العليا التي تعلم الإدارة الوسطي باستعدادها لتلقي تقديرات الموازنة وعادة ما تقرر الإدارة العليا هذا الإعلام بمؤشرات توضح الحجم المتوافر من الموارد المختلفة (السهم) علي سبيل المثال قد تظهر تلك المؤشرات إن المبيعات والأرباح في اتجاه تصاعدي يشجع علي زيادة تقديرية الموازنة ومن الطبيعي إن يحدث العكس وتمشيا مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة فقد تشير تعليمات الإدارة العليا إلي الأولويات في إنتاج بعض السلع بالمقارنة بالفترة السابقة الخطوة الثانية تعتبر مشابهة للخطوة الأولى ، وتتمثل في إرسال الإدارة الوسطي ضمن التعليمات الي المستوي الأدنى (التشغيلي) مع فارق وحيد وهو توزيع التعليمات علي أساس فردي لكل وحدة إنتاجية وليس علي أساس القسم الإنتاجي كله .

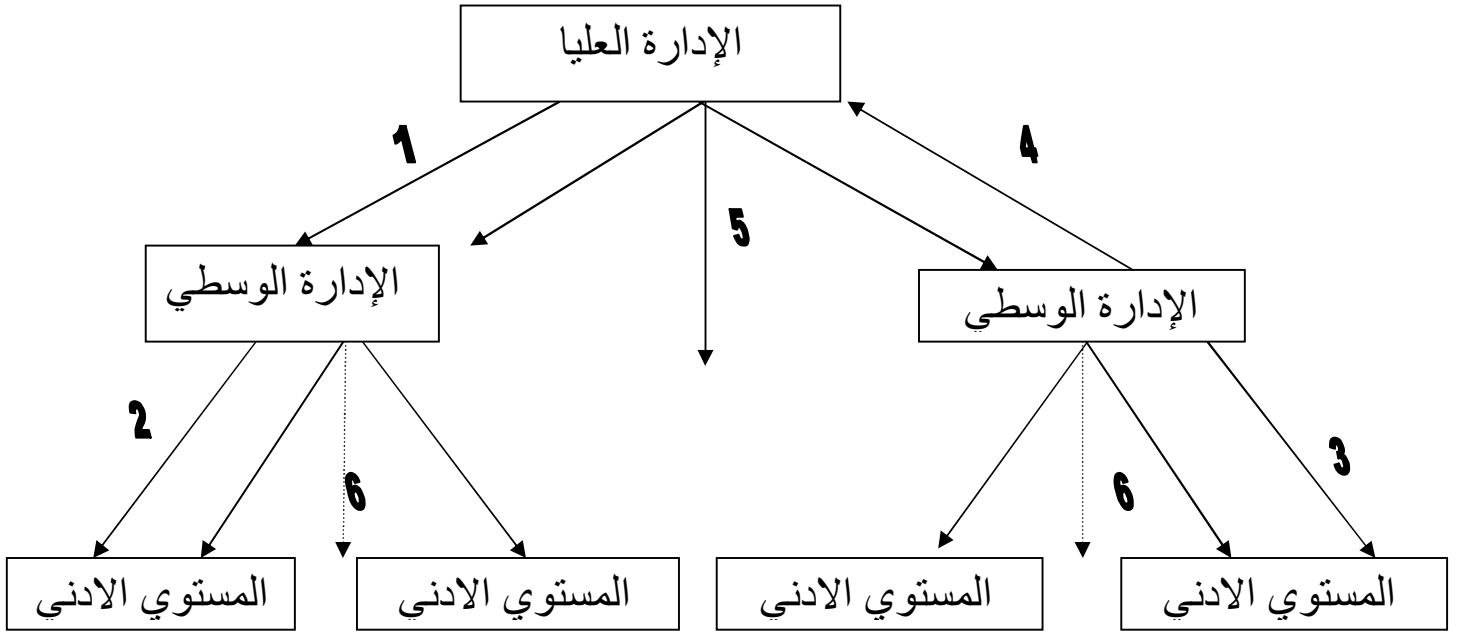
في الخطوة الثالثة يقوم مديرو المستوي التشغيلي بإعداد تقديرات الموازنة ورفعها إلي مديري الإدارة الوسطي وبصفة عامة فان هذه التقديرات تكون مشفوعة بملخص واف عن الموقف الحالي للوحدة الإنتاجية من الموارد التي في حوزتها ، وكيف تم التصرف في تلك الموارد في الفترة السابقة واحتياجاتها المحتملة من الموارد للفترة المقبلة التي عادة ما تكون سنة والاستخدامات المحتملة لهذه الموارد . بعد حصول مدير الإدارة الوسطي علي تقديرات الموازنة من مديري الوحدات الإنتاجية التابعين له بالصورة السابقة يقوم بعملية التنسيق والتكامل بينها علي سبيل المثال . قد تطلب احدي الوحدات كمية معينة من احدي المواد ، وتطلب وحدة ثانية كمية أخرى من نفس المادة عندئذ يضيف المدير الكميئين بما يسمح بالحصول على خصم في سعر الشراء .

في الخطوة الرابعة (سهم رقم 4) يقوم مديرو الإدارة الوسطي برفع تقديرات أقسامهم إلى الإدارة العليا التي تتولي مهمة التنسيق والتكامل بينها ، وينتج عن ذلك

<sup>1</sup>علي الاشراف مرجع سبق ذكره ص 393

عادة الموافقة علي بعض التقديرات كما هي واعدة البعض الثاني إلى مديري الإدارة الوسطي المعنيين للإعادة النظر فيها وإخضاعها للمزيد من الدراسة ، وتعديل البعض الثالث دون الرجوع إلى مصدرها الأصلي الخطوة الأخيرة ، و يشير إليها السهمان 5،6 تتمثل في إرسال الموازنة في شكلها النهائي إلى الوحدات الإنتاجية للبدء في تنفيذها ، وفي بعض الحالات ترسل الموازنة إلى مديري الإدارة الوسطى أولاً حيث يحق لهم إدخال بعض التعديلات الأخيرة عليها و بعدها ترسل إلى الوحدات الإنتاجية .

الشكل ( I- 4 ) عملية الموازنة



المصدر : علي الشريف مرجع سبق ذكره ص 393

### أنواع الموازنات

## الفصل 1 — مفاهيم عامة حول الرقابة و المنتج

إن أكثر أنواع الموازنات انتشارا هي : الموازنات المالية ، موازنات النشاط ،  
الموازنات غير المالية.<sup>1</sup>

### 1- الموازنات المالية :

تحدد الموازنات المالية بطريقة تفصيلية من أين تحصل المنظمة علي الأموال لفترة  
قادمة وكيف تنوي اتفاتها وتأتي معظم الأموال من إيراد المبيعات ، بيع الأصول  
القروض ، وإصدارات الأسهم ، هذه الأموال تستخدم في دفع النفقات ، سداد  
القروض شراء أصول جديدة ، ودفع الأرباح الي المساهمين وتتكون الموازنة  
المالية من عدة موازنات أهمها :

الموازنة النقدية ، الموازنة الرأسمالية ، موازنة المركز المالي

### 2-موازنات النشاط :

تعطي موازنات النشاط (أو العمليات) بعض أوكل عمليات المنظمة في فترة مقبلة  
في شكل مالي ، وتشمل هذه الموازنات كلا من :

- موازنة الإيرادات
- موازنة المصروفات
- موازنة الربح

### 3- الموازنات غير المالية :

هي الموازنات التي تعبر عن بعض المتغيرات الهامة يشكل غير مالي ، ومن  
أمثلها :

- ميزانية الإنتاج
- ميزانية العمل
- الموازنة المكانية

### صعوبات و العقبات التي تواجه الرقابة :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي الشريف ، مرجع سبق ذكره ص 395  
<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي مرجع سبق ذكره ص 406

رغم ان الرقابة إحدى وظائف الإدارة الهامة إلا أنها تواجه بعقبات ومقاومة من قبل المرؤوسين و الأفراد داخل التنظيم . لذلك من المهم أن يعرف المدير لماذا يرفض ويقاوم الأفراد الرقابة وكيف يمكن مواجهة ذلك . فقد يرجع ذلك لعدة أسباب من أهمها :

### **تعدد الرقابة :**

يحاول المدراء مراقبة العديد من الأنشطة الرئيسية و الفرعية ، وذلك يهدف التحقق من أن العمل يتم بطريقة ملائمة وتجنب حدوث أخطاء ، وهذا يعني أن الرقابة تحيط الإدارة بكل نشاط يتم بالتنظيم . وقد تمتد الرقابة إلى المسائل والقرارات الشخصية فمثلا في القوات المسلحة تتم الرقابة على الزي المستخدم ، وعلى تسريحة الشعر المختارة والعادات الشخصية للفرد ، ويتم هذا شكل منتظم وعلي أساس يومي ، ولكن في التنظيمات المدنية كمنظمات الأعمال يرفض الأفراد هذا من الرقابة ولتجنب هذا النوع من الرقابة المفرطة . فان المدراء الأكفاء يركزون علي مراقبة النواتج ، وليس علي الأنشطة و المظاهر مع بيان أنها عملية تصحيحية أو وسيلة لمراقبة ومعرفة مدي التقدم الذي حدث أكثر من كونها وسيلة حفظ أو غاية في حد ذاتها أو تقيد للحرية مع ملاحظة ضرورة إعادة النظر والتقييم في أنظمة الرقابة بصفة منتظمة لمعرفة مدي الحاجة لأي نوع من الرقابة .

### **الخوف من المساءلة أو انعدام المرونة :**

عندما تكون المعايير دقيقة ، ومرتبطة بالزمن وموضوعية رغم ذلك يعارضها أو يقاومها بعض الأفراد . لأنهم يشعرون انه في هذه الحالة من السهل معرفة أي منهم أدى العمل بطريقة أفضل وبذلك تقام تلك الفئة من الأفراد ذات الأداء السيئ الرقابة وترفضها ، وقد يقاوم الأفراد من ذوي الأداء الجيد الرقابة أيضا خاصة إذا كان المستهدف واضح لخوفهم من انعدام المرونة أو الحرية والتي ينظرون الى أنها ضرورية لهذا المستوي الحالي من الأداء.



يساعد نظامي مشاركة الأفراد ونظام الإدارة بالأهداف في التغلب على الخوف من المساءلة وانعدام المرونة ، حيث يمكن إشراك الأفراد من ذوي الأداء السيئ في وضع الأهداف وما يترتب علي ذلك من نتائج خاصة ربط المكافآت بالنتائج وليس بالتواجد المادي أو البدني – فالذين يرغبون في الانجاز الجيد لديهم الفرصة للبحث عن السبل . التي تكفل إحداث التقدم ، والذين من ذوي الأداء السيئ ، لديهم الفرصة لتغيير الاتجاهات أو البحث عن مكان آخر للعمل .

تحقق الإدارة بالأهداف عنصرين ، حيث تقضي على المخاوف الناتجة عن نقص الحرية وهيكله سلطاتهم ، واستخدام معلومات الرقابة بطريقة تقلل من هذه المخاوف

#### -عدم دقة الرقابة :

لدي معظم الناس الرغبة في الأداء الجيد ، لذلك يتقبل الكثير الرقابة التي تزودهم بالمعلومات والتي تساعدهم في الانجاز الملائم للمهام المسندة إليهم – ولكنهم قد يقاومون الرقابة إذا كانت غير دقيقة وتتم بطريقة حكيمة أي لا تستند إلى الموضوعية .

يجب أن تكون الرقابة مرنة لمقابلة عدم دقة المعايير ، مع ملاحظة انه إذا حدث تبيان واضح بين النواتج والمعايير ، فقد يرجع الي المعيار ذاته أوفي الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل لذلك فالمدير الفعال هو الذي يراجع ويفحص المعايير إذا ما حدثت انحرافات ذات دلالة.

• **المبحث II المفاهيم العامة حول المنتج**

لقد ساء الاعتقاد لفترة طويلة بأن المنتج عبارة عن مجموعة من الخصائص الكيميائية الملموسة التي تدمج مع بعضها البعض لتخرج لنا سلعة تشبع حاجة معينة للمستهلك لهذا اختصر الاهتمام في تعريف المنتج بمعناه الضيق على الجوانب المادية فقط بينما في الواقع نجد أن المستهلك يفضل اسما تجاريا معيناً آخر ويبنى تفضيلة على عوامل عديدة منها تاريخ وشهرة المؤسسة، تصميم المنتج، طريقة تغليفه وخدمات ما بعد البيع وعلى هذا فهو يستمد من شراء المنتج منافع أخرى بجانب المنافع الملموسة ولهذا فإننا نقدم بعض التعريفات التالية الخاصة بالمنتج:

— **تعريف المنتج :**

أولاً : يعرف Kotler المنتج على أنه<sup>1</sup>: أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الانتباه أو الحيازة أو الاستخدام لإشباع حاجة أو رغبة معينة وهو بذلك يشمل على الأشياء المادية والخدمات الغير مادية والأماكن والمنظمات والأفكار.

ثانياً : تعريف الجمعية الأمريكية<sup>2</sup>: بأنه الشيء الذي يمكن عرضه في السوق بغرض جذب الانتباه أو التملك أو الاستهلاك أو استعمال والذي يمكن أن يحقق قدراً من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية ويتضمن ذلك السلع المادية والخدمات والأماكن والأفكار.

<sup>1</sup> ناجي المعلا ، رائف توفيق ، اصول التسويق ، الأردن ، دائرة المكتبة الوطنية ، 1998 ، ص142  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

ثالثا : المنتج هو قلب الإستراتيجية التسويقية: ففشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك و رغباته لن يعوضه جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الآخر<sup>1</sup>.  
رابعا :<sup>2</sup> كما يمكن تعريف المنتج بالرجوع إلىالتوجه التسويقي عن طريق الدور الذي يلعبه في حياة المشتري وعلى هذا يعرف المنتج بأنه >> حزمة المنافع التي تشبع حاجة المستهلك << والتي قد تأخذ شكل سلعة مادية ملموسة أو خدمة غير ملموسة أو حتى فكرة مجردة.

خامسا :<sup>3</sup> عرف برترند Bertrand على أنه سلعة أو خدمة تقدمه المؤسسة أي السوق من خلال التعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للمنتج باعتباره مجموعة من الخصائص الملموسة غير الملموسة تطوري على قواعد ومنافع ويشترط في المنتج أن يكون قادرا علي الإشباع أو يلبي رغبات معنية لدي المستهلك أن المفهوم الواسع يفرض علي المؤسسة أن يضموا إلى تفكير هم ثلاثة أبعاد أساسية يبحث أن تتوفر في المنتج<sup>4</sup>.

- البعد الأول : يتمثل في جوهر المنتج والذي يعطي إجابة صريحة عن ماذا يشتري المستهلك في حقيقة الأمر ؟ حيث أن الجوهر يمثل مجموعة المنافع الأساسية التي يستهدفها المستهلك من وراء شرائه .

- البعد الثاني : يتمثل في الجوانب الملموسة للمنتج والتي تتمثل في مكونات المنتج وخصائصه وشكله وعناصر الجودة والغلاف .... إلى غير ذلك من الخصائص الملموسة التي تلعب دورا أساسيا في نقل جوهر المنتج إلى المستهلك .

- البعد الثالث : يتمثل في الخدمات التي يوفرها المنتج والمتعلقة به أو كما يسمى بالمنتج المدعم ، حيث يشير الي الخدمات الإضافية التي تعرضها المؤسسات مثل البيع بالأجل الصيانة والضمان ....

## المطلب I : أنواع المنتجات والمكونات الأساسية للمنتج :

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير ، دار النهضة العربية ، مصر 1997 ، ص 144

<sup>2</sup>عمرو خير الدين ، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات ، دار النشر ، مكتبة عين الشمس القاهرة ، 1996 ، ص 201 .

<sup>3</sup> P bertrand ( technique commercial et marketingue bertyed copyrit 1993 – p91

<sup>4</sup>احمد شاكر العسكري ، دراسات تسويقية متخصصة ، عمان المكتبة الوطنية ، 2000 ، ص 18

**I** - يمكن تقسيم السلع الي مجموعتين أساسيين وذلك تأسيسا على الهدف من الشراء إلى السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية فالسلع الاستهلاكية هي التي تشتري بواسطة الأفراد أو الأسر بهدف الاستخدام الشخصي أما السلع إلى السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية فالسلع الاستهلاكية هي التي تشتري بواسطة الأفراد أو الأسر بهدف الاستخدام الشخصي أما السلع الصناعية فهي السلع التي تقوم بشرائها المشروبات لتصنيع سلع أخرى أو لإعادة بيعها أو للمساعدة في إدارة وتشغيل الأعمال.<sup>1</sup>

**I - 1 - السلع الاستهلاكية<sup>2</sup> :** هي تلك السلع التي يشتريها المستهلك النهائي بنفسه أو بواسطة غيره لكي يستخدمها في إشباع حاجته أو حاجات أسرته أو الآخرين ويتصف سوق السلع الاستهلاكية بمجموعة من المميزات تؤثر على الإستراتيجيات التسويقية.

- الإشهار الجغرافي الواسع للمتعاملين.

- أن لغة الحديث مع المستهلك المرتقب تعتمد بقدر كبير على الدوافع العاطفية ويؤثر ذلك اختيار التصميم المناسب لشكل العبوة واللون، والاسم التجاري والحملات الترويجية.

- أن قيمة المشروبات قليلة القيمة نسبيا في المرة الواحدة ولا تمثل سوى هامش ربح قليل، ويعتمد المنتج أو الموزع على ضمان تكرار المشتري لمعاملته الشرائية ويرتبط ذلك بالدرجة الأولى بحجم إشباعه.

- يمكن تقسيم السلع الاستهلاكية إلى أربعة مجموعات هي<sup>3</sup>:

**I-1-1 - السلع الميسرة :** وهي السلع التي يتكرر قيام المستهلك بشرائها بانتظام وبأقل مجهود ممكن دون الرغبة في عمل المقارنات وتقييم الفروق بين ما تقدمه المتاجر المختلفة وتتصف هذه السلع عادة برخص سلعها وتوافرها على نطاق واسع ومن أمثلة هذه السلع السجائر، الصابون ... الخ.

<sup>1</sup> عمرو خير الدين ، مرجع سبق ذكره ص204

<sup>2</sup> طلعت اسعد عبد الحميد التسويق الفعال ، " اسسيات والتطبيق " ط9 ، المنصورة 1999 ، ص 313-314

<sup>3</sup> عمرو خير الدين ، مرجع سبق ذكره ص205-206

ويمكن تقسيم السلع الميسرة إلى ثلاثة أقسام هي<sup>1</sup>:

أ - السلع الأساسية : وهي السلع التي يشتريها المستهلك بشكل روتيني منتظم وتشمل اللبن، الخبز، الصابون ومعجون الأسنان

ب- السلع العفوية : وهي السلع التي يشتريها المستهلك عفو اللحظة أو المخاطر دون سابق تخطيط أو بحث ومن أمثلتها الصحف والمجلات والحلوى .

**I -1-2- سلع التسوق:**<sup>2</sup> هي تلك السلع التي يقوم المستهلك بشرائها بعد ان يقوم بمقارنة السعر ، والجودة والطراز لعدد من البدائل ، وغالبا ما يقوم بزيارة عدد من المتاجر قبل أن يقوم باتخاذ قراره الشرائي ويتطلب هذا القرار نوعا من البحث المكثف عن المعلومات وذلك بسبب عدم معرفة المستهلك بالمعلومات المرتبطة بهذه المنتجات في المراحل الأولى للقرار الشرائي ومثل هذه المنتجات تشتري بدرجة اقل من التكرار —وعادة ما يكون سعرها اعلي من أسعار المنتجات المسيرة ويكون التي يشريها الفرد ويراهما الآخرين وتمثل عملية السوق عملية مزدوجة للمستهلك حيث أولا يستكمل من خلالها معلومات عن هذه المنتجات وثانيا لإشباع رغبته في الشعور بأنه قد قام باتخاذ أفضل قرار ممكن .

ويمكن تقسيم سلع السوق الى مجموعتين فرعيتين وهما<sup>3</sup>:

أ- **سلع التسوق المتجانسة :** هي تلك السلع التي تتطلب من المشتري بذل جهد كبير في سبيل شرائها ولكنها لا تقدم اختيارات كثيرة من حيث خصائصها أو ملامحها ، ومن هنا فان السعر يكون هو المفتاح الرئيسي في المفاضلة بينها ، ومن أمثلة هذه السلع الغسالة الكهربائية .

ب- **سلع التسوق غير المتجانسة :** هي تلك السلع التي تشتري بعد ان يقوم المستهلك ببذل جهد كبير في تسوقها وذلك من خلال قيامه بعقد عدد من المقارنات بين البدائل

<sup>1</sup> عمرو خير الدين ، مرجع سبق ذكره ص 205-206

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن واسماعيل السيد ، التسويق ، الدار الجامعية للنشر ، الابراهيمية ، الاسكندرية 2001 ، ص 218

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص 219-220

علي أساس عدد من الخصائص أو الملامح والتي يرى المستهلك أنها تختلف اختلافا ملحوظا بين البدائل المتاحة أمامه منها أمثلة هذه السلع الملابس .

**I-1-3- السلع الخاصة<sup>1</sup>:** وهي سلع لها خصائص معينة تنفرد بها وتشبع رغبات وحاجات خاصة لدي بعض المستهلكين وهناك قطاع من المستهلك علي استعداد لبذل الجهد والمال في سبيل الحصول على تلك السلع ومعظم هذه السلع يخطط المستهلك تخطيطا جيدا في سبيل الحصول عليها – وعادة لا يقوم المستهلك بالمقارنة ماركة و بين بدائل متاحة في عملية البحث عن هذا النوع من السلع بقدر ما يبحث عن ماركة محددة بعينها – كما انه يكون علي استعداد للانتظار فترة من الزمن طمعا في الحصول عليها ومن أمثلة هذه السلع : الجواهر الثمينة والولاعات الذهبية ونظرا لأن المستهلك يكون في حاجة شرائه لمثل هذه السلع علي استعداد لبذل جهدا كبيرا في سبيل الحصول عليها فان عنصر التواريخ في المزيج التسويقي لهذه السلع يصبح اقل أهمية (بل محدد الأهمية ) وذلك مقارنة بالسلع الميسرة أو السلع السوق ولذا فان التوزيع الخاص يمثل ه السلع يكون مقصورا على عدد محدود جدا من المتاجر .

**I-1-4- السلع غير المستهدفة<sup>2</sup>:** وهي السلع التي لا يدرك المستهلك وجودها في السوق أو ان المستهلك يدرك وجودها في السوق ولكنه لا يشعر انه بحاجة إليها وبالتالي لا يقوم بشرائها عادة إلا إذا صاحب تقديمها القيام بجهد ترويجي مكثف لإظهار قائلتها وقيمتها للمستهلك فالسلع الجديدة مثل الأشرطة الرقمية المدمجة لن يشعر المستهلك أنه بحاجة إليها إلا إما أدرك وجودها في السوق عن طريق الإعلان.

## جدول رقم 01

<sup>1</sup> طلعت اسعد عبد الحميد مرجع سبق ذكره ص 318  
<sup>2</sup> عمرو خير الدين مرجع سبق ذكره ص 210

الفصل 1 — مفاهيم عامة حول الرقابة و المنتج

يوضح الجدول 01 مقارنة بين السلع الاستهلاكية

السلع الخاصة	سلع التسوق	السلع المسيرة	وجه المقارنة
أكبر ما يمكن	جهد كبير	أقل ما يمكن	الجهد المبذول في الشراء
غير متكرر	أقل تكرارا	متكرر	تكرارية الشراء
مرتفع	مرتفع شيئا	منخفض	عناصر المزيج التسويقي
محدود	انتقائي	مكثف	التوزيع
بيع شخصي وإعلان بالاشتراك بين المنتج والموزع	بيع شخصي وإعلان بالاشتراك بين المنتج والموزع	إعلان وتنشيط مبيعات بواسطة المنتج	الترويج
سيارات، رولزرويس، ساعات رولكس، التحف، المجوهرات، أدوات التصوير تحت الماء	الأثاث، الملابس، السيارات، الأجهزة الكهربائية	السجائر، الصابون، معجون الأسنان، والوقود، الصحف، المشروبات الغازية	أمثلة

ثم استبعاد السلع غير المستهدفة من المقارنة

المصدر : عمر و خير الدين مرجع سبق ذكره ص 211

I -2- السلع الصناعية :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمرو خير الدين مرجع سبق ذكره ص 212

هي السلع التي تقوم بشرائها المشروبات لتصنيع سلع أخرى أو لإعادة بيعها أو للمساعدة في إدارة تشغيل الأعمال . ويمكن تقسيم السلع الصناعية إلى ثلاثة أنواع وذلك على أساس الكيفية التي تدخل بها العملية الإنتاجية إلى :

### I-1-2- المعدات الرأسمالية :<sup>1</sup>

وهي مجموعة الآلات والمعدات الرئيسية التي تستخدمها المنشأة في عمليات الإنتاج ويقسمها الكتاب إلى نوعين أولهما التركيبات Installations مثل المولدات الكهربائية وآلات الطباعة والآلات الكبيرة وقطارات السكك الحديدية ومخارط الأخشاب والطائرات بالنسبة لشركات الطيران وهي جزء رئيسي من الأصول الثابتة للمنشأة وتتميز بارتفاع السعر وتستمر عادة في عمليات الإنتاج لمدة طويلة وترتبط مخاطر تسويقها بالتقدم التكنولوجي وتعتبر الأموال المدفوعة في شرائها أموال مغرقة لصعوبة تحويل الأغراض التي اشترت من أجلها تلك التركيبات وعادة ما يتم اتخاذ القرار الشرائي الخاص بها من الإدارة العليا للمنشأة وتعتمد في بيعها على البيع الشخصي بالدرجة الأولى كما يتم توزيعها عادة باستخدام الوكلاء الوحيدين هذا ومن المغريات البيعية الأساسية المرتبطة بالسلع الرأسمالية التركيب والضمان والتدريب والصيانة والإصلاح والائتمان أما النوع الثاني فهي المعدات Equipements وهي لا تدخل في تركيب المنتج النهائي وتستخدم في تسهيل أنشطة الإنتاج والمكاتب وتشمل معدات المناولة والآلات الكاتبة والحاسبة وأجهزة القياس والاختيار ومعدات الإطفاء والمحركات الصغيرة وتتطلب تلك المعدات إتفاقا أقل وتتميز بقصر العمر الإنتاجي ونظرا لاستخدامها في العديد من المنشأة فإن توزيعها يتم على نطاق أوسع لدى الموزعين الصناعيين.

### I - 2 - 2 - المواد والأجراء :

<sup>1</sup>طلعت اسعد عبد الحميد مرجع سبق ذكره ص 321



وهي تلك السلع الصناعية التي تدخل كلياً في المنتج النهائي أما في شكل مادة خام أو بعد إدخال بعض عمليات التصنيع عليها ويمكن تصنيف هذه المجموعة من السلع الصناعية إلى مجموعتين فرعيتين هما<sup>1</sup> : المواد الخام والمواد المصنعة والأجزاء وتتضمن المجموعة الأولى المنتجات الزراعية كالقمح والقطن والفواكه والخضروات المنتجات الطبيعية كالأسمك والبتروول الخام وخام الحديد ويقوم المزارعون بتزويد المنتجين الصغار بالعديد من هذه المواد ليقوم من بعد تسويقها أو إدخالها في عمليات التصنيع لإنتاج سلع أخرى تطرح فيما بعد في الأسواق لبيعها.

أما المواد المصنعة والأجزاء فإنها تدخل غالباً بصورة جزئية أو كلية في إنتاج السلع ولكن بعد أن يكون قد أدخل عليها بعض عمليات التصنيع ومثال ذلك خيوط الغزل والجلود والإسمنت والأسلاك الكهربائية أما الأجزاء فإنها تدخل في السلعة التامة كلياً، ودون إدخال أي تعديلات أو تغييرات في شكلها ومن أمثلتها المحركات الصغيرة التي توضع في المكائن الكهربائية، والإطارات عندما توضع في السيارة وتباع معظم المواد المصنعة والأجزاء مباشرة إلى مستخدميها من المنتجين أو وكلائهم أو موزعين معتمدين من قبلهم و يعتبر السعر والخدمة من العناصر الأساسية في أية إستراتيجية لبيع ولتسويق هذه المواد في حين يلعب الإعلان - والتميز السليعي دوماً أقل في هذا الصدد.

### I - 2 - 3 - مهمات التشغيل والخدمات :

وهي سلع لا تدخل في إنتاج السلعة ولكنها تساعد في ذلك كمهمات التشغيل والزيوت المعدنية والوقود وورق الطباعة وأدوات القرطاسية والأصناف الأخرى اللازمة لعمليات الصيانة كالدّهانات والمسامير يعتبر هذا النوع من السلع الصناعية كسلع الشرق - لأنها تشتري في العادة بقدر من الجهد والتحضير وإجراء المقارنات الصناعية وتتضمن خدمات استشارية ( قانونية - إدارية - إعلانية ) ويتم تزويد هذه السلع في

<sup>1</sup> ناجي معلا ، ورائف توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 153 - 154

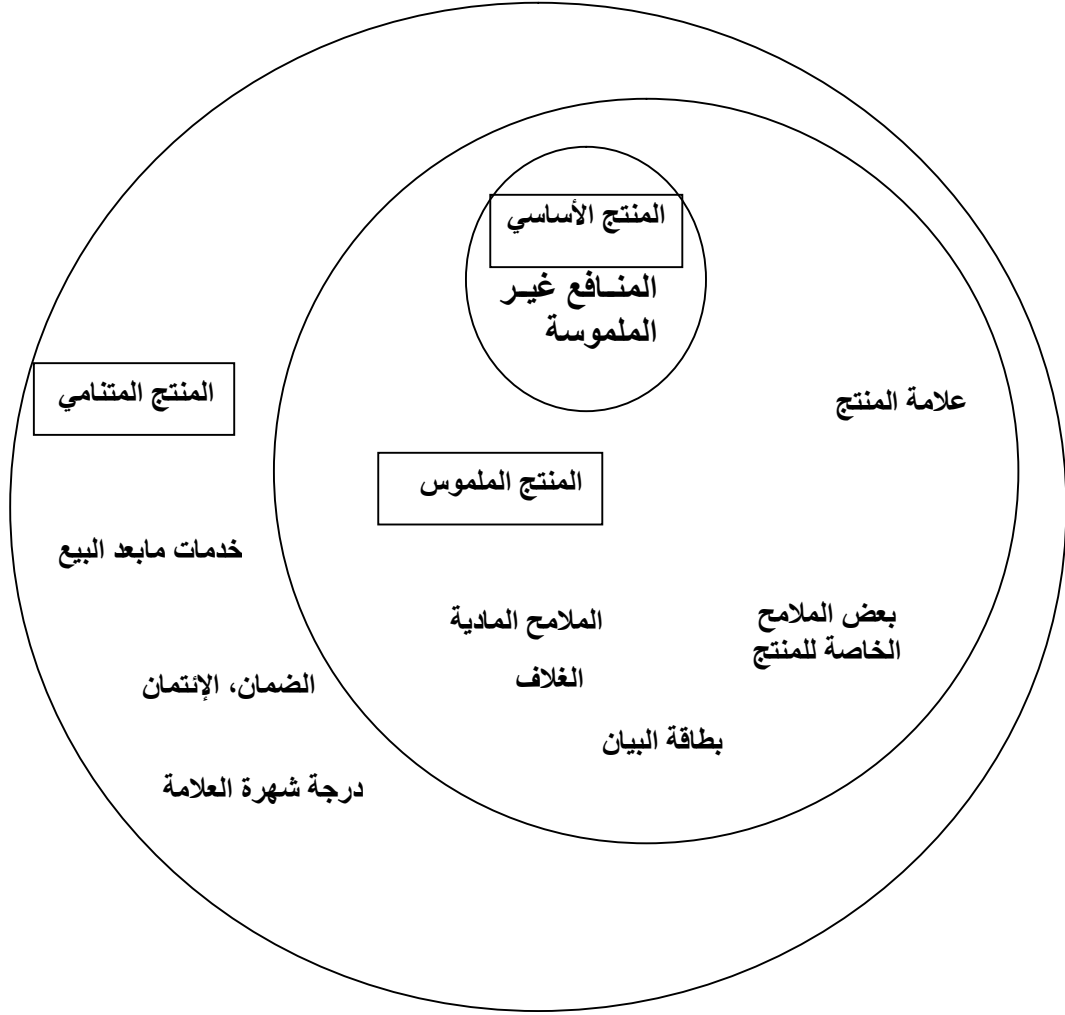
العادة موجب عقود فخدمة الصيانة مثلا غالبا ماتتوفر لدى المصانع التي تنتج الأجهزة الأصلية.

## II- المكونات الأساسية للمنتج :

- يرى كوتلر أننا لا بد وأن ننظر إلى المنتج على أنه يتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي :<sup>1</sup> المنتج الأساسي والمنتج الملموس والمنتج المتنامي
- ويعبر الشكل (2) عن المكونات أو المستويات الثلاثة للمنتج.
  - فالمنتج الأساسي : Core product هو مجموعة المنافع غير الملموسة للمنتج والتي يعتقد المستهلك أنه يحصل عليها في عمليات المبادلة التي تقوم بها، ففي حالة جهاز الفيديو مثلا نجد أن المنتج الأساسي هو المتعة والتسلية التي تلقاها المستهلك من وراء استخدامه لهذا الجهاز.
  - أما المنتج الملموس Tangible product فهو يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة والتي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي.
  - وأخيرا المنتج المتنامي Augmented Product فهو يتضمن مجموعة الخدمات المصلحية للمنتج، وكذلك تلك الجوانب النفسية التي تحس من القيمة الإجمالية التي تلقاها المستهلك في مقابل ما دفعه من نفوذ، ويدخل في ذلك مدى شهرة هذا الاسم أو العلامة والضمان ومدته وشروطه ومدى صداقة ومساعدة رجال البيع للمشتري، وتركيب المنتج وصيانتة،... إلخ

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن ، اسماعيل السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 210

شكل رقم I- 5 المكونات الأساسية للمنتج.



المصدر : محمد فريد الصحن ، اسماعيل السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 211

## المطلب II - مزيج خطوط المنتج والقرارات المتعلقة بمزيج المنتجات.

### 1-II مزيج خطوط المنتج:

- سنقوم بإعطاء أهم التعاريف الخاصة بمزيج المنتج وهي كما يلي:  
تعريف 1: مزيج المتج هو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها الشركة الواحدة للسوق :<sup>1</sup>
  - تعريف 2 : يقصد بمزيج المنتجات >> مجموع السلع والخدمات التي تقدمها<sup>2</sup> المنشأة للبيع ويتكون مزيج المنتجات في الغالب من عدة خطوط للمنتجات <<
    - بينما خط المنتج فيمكن تعريفه كما يلي :
    - تعريف 1 : هو عبارة عن مجموعة من المنتجات التي تقدمها الشركة والتي يرتبط كل منها بالآخر بطريقة ما، فقد يرتبط المنتجات مع بعضها البعض استخدمها نفس المادة الخام في الإنتاج، أو نفس العملية الصناعية، فإن ظرفا مثلا إلى شركة بروكتر وجامبل لوجدنا أن لديها عدد من خطوط المنتج والتي من بنيتها المنظفات الصناعية للغسيل<sup>3</sup>
    - تعريف 2 : ويقصد بخط المنتجات تلك السلع والخدمات المرتبطة مع بعضها البعض إما لأنها تحقق نفس الهدف الذي تضع لأجله أو الذي يسعى إليه المستهلكون، أو لأنها تضع من نفس المواد أو أنها تشع حاجات معينة، أو لأنها تباع لنفس المجموعة من المستهلكين أو لأنها توزع من خلال نفس المنافذ التوزيع<sup>4</sup>
    - يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد لمزيج المنتجات وهي :
- 1- إنتاج مزيج المنتجات : ويقصد به عدد خطوط المنتجات التي يقوم المشروع بإنتاجها

<sup>1</sup>محمد فريد الصحن ، اسماعيل السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 231

<sup>2</sup>عمرو خير الدين ، مرجع سبق ذكره ص 215

<sup>3</sup>محمد فريد الصحن ، اسماعيل السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 231

<sup>4</sup> احمد شاكر العسكري مرجع سبق ذكره ص 19

2- عمق مزيج المنتجات : ويقصد به المفردات التي تقدمها المنشأة في كل خط من خطوط منتجاتها.

3- إتساق مزيج المنتجات: ويقصد به مدى الارتباط بين خطوط المنتجات في المنشأة من حيث متطلبات الإنتاج والتشويق والجودة والتمويل<sup>1</sup>

## II- 2- القرارات المتعلقة بمزيج المنتجات.

إن كافة القرارات المتعلقة بمزيج المنتج من حيث اتساعه وعمقه، ودرجة إنسياقه تتحد في ضوء الخطة الإستراتيجية العامة للشركة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها بما في ذلك تلك القطاعات السوقية التي تعمل الشركة على إشباع حاجاتها ورغباتها فالحاجيات والقطاعات السوقية المستهدفة من قبل الشركة تعد هي الأساس في اتخاذ القرارات التسويقية المتعلقة بمزيج منتجات الشركة، فالشركة

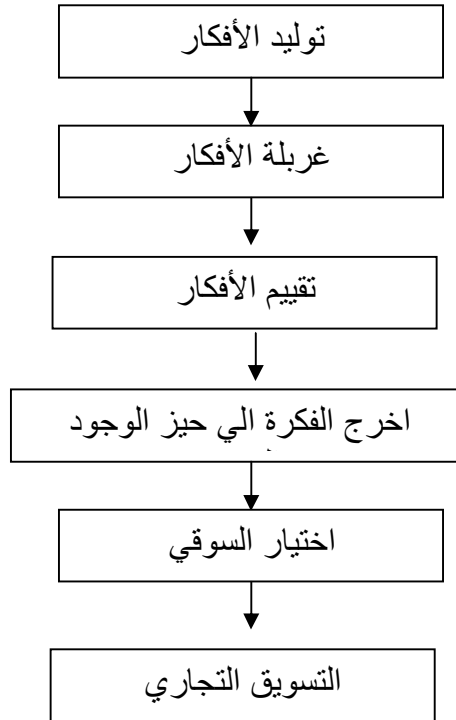
- مثلا قد تقرر إضافة خط منتجات جديدة إلى مزيج منتجاتها عندما تحاول إشباع حاجات أحد الأسواق الجديدة المستهدفة ومن الممكن القيام بتنمية الخط الجديد للمنتجات داخليا ( عن طريق التمويل الذاتي ) أو عن طريق الحصول عليه من خلال الاستحواذ ( شراء خط منتجات لدى شركة أخرى ) ونفس البديلين يمكن استخدامهما من قبل الشركة عندما تقرر التوسع في المنتجات التي تقدمها على كل خط من خطوط منتجاتها كذلك فإن الأهداف العامة للشركة وإستراتيجية لا بد وأن تحكم وترشد تلك القرارات المتعلقة بدرجة الانساق في مزيج منتجاتها فالشركة صاحبة مزيج المنتج المنشق قد تكون في وضع أفضل لتقديمها منتجا جديد للسوق، فالمستهلك ينظر إلى قدرة الشركة على تحقيق نفس القدر من الإشباع له عندما يربط هذا المنتج وتلك العروض الناجحة التي تقدمها له الشركة حاليا في السوق، وعلى الجانب الآخر، فإن مزيج المنتج الذي يتصف بعدم الانساق يساعد الشركة على توزيع مخاطر الأعمال على عدد من المنتجات المختلفة ( بل الصناعات المختلفة ) وكذلك عدد من الأسواق المختلفة .

<sup>1</sup> عمرو خير الدين ، مرجع سبق ذكره ص 216

المطلب III مراحل وأنواع والمداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة

**III-1 : مراحل تطوير المنتجات الجديدة**<sup>1</sup>: عادة ما تمر عملية تطوير المنتجات الجديدة بستة مراحل مراحل والتي يمكن بيانها في الشكل (I-6) ويتراوح الوقت المستغرق في كل مرحلة من شركة إلى أخرى، حيث يجب أن تتخذ الشركة في كل مرحلة ما يسمى بقرار الاستمرار أو الاستبعاد للفكرة Go or no go decision وكما انتقلت الفكرة من مرحلة إلى مرحلة تالية زاد الالتزام والمخصصات المالية لهما

شكل (I-6) مراحل تطوير المنتجات الجديدة



المصدر : عمرو خير الدين مرجع سبق ذكره ص 236

أولاً: توليد الأفكار: تنصب هذه المرحلة علي محاولة تجمع عدد كبير من الأفكار التي تصلح لتطوير أو تنمية أو ابتكار السلع ويجب توليد أكبر عدد ممكن من هذه

<sup>1</sup> عمرو خير الدين مرجع سبق ذكره ص 235-236

الأفكار حتى يتسنى الاختيار منها – فكلما زاد احتمال الحصول علي أشياء هذه الأفكار و أفضلهما

ثانيا : مرحلة غربلة الأفكار : إذا كان الغرض من المرحلة الأولى في خطوات تطوير المنتجات الجديدة الإكثار بقدر المستطاع من الأفكار التي يمكن الحصول عليها – فان الغرض من هذه المرحلة هي غربلة الأفكار وتمحيصها بقصد إنقاص عددها ، فغالبا ما لا تسمح موارد الشركة باستغلال كل الأفكار الجديدة حتى بافتراض صلاحيتها جميعا

ونبدأ غربلة الأفكار ومراجعتها بتحديد ملائمة فكرة المنتج الجديد لأهداف الشركة في السوق المستهدف . ثم تحديد الجدوى الاقتصادية للمنتج ومدى توافر الموارد اللازمة له مثل التمويل والموارد الخام والخبرة السابقة والمهارات الإدارية وما شابه.

ثالثا: مرحلة تقييم الأفكار : والغرض من هذه المرحلة هو التنبؤ بحجم المبيعات الموقعة إذا ما خرجت السلعة إلى حيز الوجود – والتعرف علي احتمالات ربحيتها ، وحساب العائد علي رأس المال المستثمر في إنتاجها وذلك حتى يقرر المديرون في الشركة الدولية جدواها .

رابعا : مرحلة إخراج الفكرة إلى حيز الوجود : حتى يتم تقييم الأفكار وإسقاط الأفكار التي تبدو غير عملية واختيار الأفكار القيمة أصبحت الخطوة التالية إخراج هذه الأفكار السلعية إلى حيز الوجود ، ويتطلب ذلك تضافر جهود إدارات التسويق والإنتاج البحوث والتطوير لتحويل فكر المنتج الجديد إلى نموذج أولي للمنتج الحقيقي . ويجب في هذا الصدد التمييز بين مفهوم السلعة وبين السلعة المادية نفسها.

خامسا : الاختيار التسويقي : تتم مرحلة الاختيار التسويقي بوضع السلعة في عدد محدد من أسواق الاختيارية التي تتم اختيارها بعناية للتعرف علي مدى قبول المستهلك لها ، وذلك قبل تعميم تسويقها وهناك عدد من الأغراض يرمي إليها هذا النوع من الاختبارات .

## الفصل 1 — مفاهيم عامة حول الرقابة و المنتج

1- التعرف مدى قبول المستهلك للسلعة الجديدة عن طريق ملاحظة حجم المبيعات في الأسواق الاختبارية .

2- اكتشاف أي أخطاء أو نقاط ضعف في السلعة في هذه المرحلة وقبل تعميم تسويقها.

3- إمكانية التعرف على مدى مناسبة سعر السلعة وذلك بوضع السلعة في منافذ توزيع مختلفة في كل سوق اختياري.

4- إمكانية التعرف على مناسبة منافذ التوزيع وذلك بوضع السلعة بأسعار مختلفة في كل سوق اختياري.

5- إمكانية المفاضلة بين وسائل ترويجية بديلة وذلك باستخدام طرق تزويج مختلفة في كل سوق اختياري.

سادسا : مرحلة التسويق التجاري : متى قررت الإدارة الاستغلال التجاري للفكرة بعد أن تكون مرة بالمرحل السابقة يصبح لزاما عليها الآتي :

1- عمل الاستثمارات اللازمة لإنتاج السلعة.

2- البحث عن منافذ التوزيع التي سيسند إليها توزيع السلعة.

3- تدريب مندوبي البيع على خصائص السلعة وطرق البيع الفعالة.

4- اختيار نوعية الجملة الترويجية التي تستخدم عن تقديم السلعة للسوق، ويلاحظ أنه في هذه المرحلة إلا وهي مرحلة تقديم السلعة ترتفع كلفة الترويج بشكل كبير كما تتصف المبيعات بالانخفاض السيئ مما يؤثر سلبيا على ربحية المشروع، على أن المشروع يتقبل عادة هذه الخسائر المبدئية على الأقل تحقيق أرباح عند دخول السلعة مرحلة النمو.

**III-2- أنواع برامج تطوير المنتجات** : وتنقسم برامج تطوير المنتجات إلى أربع

أشكال رئيسية :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طلعت اسعد عبد الحميد مرجع سبق ذكره ص 338 - 339



- 1- تعديل خط المنتجات : ويهدف ذلك إلى إعادة تشكيل المنتجات القائمة أو استخدام طرق تعبئة جديدة تؤدي إلى الحفاظ على العملاء وفقا لاحتياجاتهم المتغيرة.
- 2- توزيع خط المنتجات : ويعني ذلك إضافة منتج أو تعديل منتج قائم بما يسمح بكسب عملاء جدد يستهلكون سلع منافسة.
- 3- تحقيق التكامل السلعي : ويعني ذلك الجمع بين منتجين أو أكثر بما ينتج شيئا جديدا للمتعاملين وذلك بما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات الكلية، ويؤدي ذلك إلى زيادة المنافع الموجودة للسلع الحالية.
- 4- التنوع : ويعني ذلك جمع إنتاج منتجات جديدة لخدمة أسواق جديدة يهدف زيادة انتشار المنشأة في مجالات أخرى.

**III-2-1- تنظيم عملية تطوير المنتجات** : تستخدم منشأة الأعمال عددا من الصور التنظيمية التي تضمن نجاح تلك الإستراتيجية : مزيج المنتج- قسم خاص بالمنتجات الجديدة –لجنة المنتج الجديد ( تضم هذه اللجنة العديد من الخبرات التسويقية )

**III -2-2-التطوير يعتمد على الابتكار** : تتطلب عملية تطوير المنتجات الجديدة أمرين أولهما وجود الشخص المبتكر وثانيتهما وجود البيئة المتكاملة المرتبطة بعملية الابتكار .ويؤكد أن الشخص المبتكر يجب أن تتوفر لديه المعرفة العلمية علاوة على القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن .

**III -2-3- خطوات تقديم المنتجات الجديدة** : إذا أسندت مهمة تخطيط المنتجات الجديدة في شركة ما ، عليك بإتباع الخطوات الآتية<sup>1</sup> :

- 1- جمع الأفكار :تتعاون إدارة التسويق مع إدارات المنشأة المختلفة في جمع المعلومات عن طريق إجراء بحوث استكشافية منتظمة لدراسة مدى توافر أفكار في السوق المحلية والعالمية تصلح لتقديم منتجات جديدة

<sup>1</sup> طلعت اسعد عبد الحميد مرجع سبق ذكره ص 348- 351

## الفصل 1 — مفاهيم عامة حول الرقابة و المنتج

- 2- تنقية واختيار الأفكار : وتقييم فاعلية كل منها ودراسة صلاحيتها للتطبيق ودراسة مدى تناسبها مع القيود التشريعية ، والعادات والتقاليد وأذواق المستهلكين ومدى ارتباطها بأهداف المنشأة وإمكاناتها المادية والعمل على استيعاب الأفكار غير الصالحة وترتيب باقي الأفكار طبقاً لأهميتها وأثارها علي تحقيق أهداف المنشأة
- 3- إجراءات الدراسات التفصيلية: والخاصة بالأفكار التي وقع الاختيار عليها والتي تتضمن دراسات الجدوى الاقتصادية والتسويقية
- 4- إعداد النماذج المبدئية للمنتج proto types : وتحديد مواصفاته من جهة نظر المستهلك المرتقب ويمكن إجراء التجارب المعمولة اللازمة واستخدام الاختبارات التسويقية مثل المقارنة الثنائية بين المنتجات وغير ذلك .
- 5- تصميم المزيج التسويقي المطلوب: لطرح المنتج لتداول commercialisation ويتضمن تصميم العبوة ، الاسم التجاري، العلامة التجارية ، وتحديد السعر ومنافذ التوزيع وشكل الترويج المناسب ووضع الخطط الزمنية لتوالي مراحل المزيج التسويقي في السوق .

### III -3- المداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات : ترتبط إدارة المنتجات بشكل مباشر

- بقضية النمو في منشآت الأعمال فعندما تركز الكثير من منشآت الأعمال علي النمو الذي يعتمد بطبيعة الحال علي الزيادة في ربحية المنشأة ، وفي حركة تتوجه المنشأة أما تكييف العلامة بين تطوير المنتجات ونوعية الأسواق المخدومة : -produd marketgrowthmatrixc وتفترض هذه العلامة أن النمو له أربعة أشكال أساسية
- 1- اختراق السوق : حيث تتوجه المنشأة إلى دعم السوق الحالية وزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في السوق الحالية من خلال إعادة توزيع للمناطق البيعية والإنفاق على جهود الترويج والعمل على تسهيل عملية الشراء لدى المستهلك.
  - 2- تنمية السوق : وتعني استمرار المنشأة في بيع منتجاتها الحالية ولكن في أسواق جديدة.

- 3- تطوير المنتجات : وتعني هذه الإستراتيجية أن المنشأة تقوم بتقديم منتجاتها جديد في أسواقها الحالية حتى تحافظ المنشأة على وضعها التنافسي في السوق .
- 4- التنوع : وهو ما يعني قيام المنشأة بتقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة وهي إستراتيجية خطيرة ولكنها تعتمد على مدي تفوق تلك المنتجات ووجود فرصة تسويقية في السوق الجديدة ، ويجب أن تأخذ المنشأة في حسابها أن الظروف السوق عرضة للتغيير المستمر ، وان التقدم التكنولوجي أو تشبع السوق يمكن أن يغير شكل الإستراتيجية لتأخذ وضعاً آخر .

الشكل رقم « I-7 » المداخل الإستراتيجية للتطوير

منتجات جديدة	منتجات حالية
<p><b>تطوير المنتجات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل</li> <li>- تطوير المنتجات</li> <li>- منتجات جديدة لنفس السوق</li> </ul>	<p><b>اختراق السوق</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة استخدامات المنتجات</li> <li>- زيادة معدل الاستخدام</li> <li>- زيادة الكمية المستخدمة</li> <li>- استخدام جديدة للمنتجات</li> </ul>
<p><b>تنويع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاندماج في مؤسسات الإنتاج والتوزيع</li> <li>- العمل خارج نوع النشاط</li> </ul>	<p><b>تنمية السوق</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- توسع جغرافي</li> <li>- أقسام جديد في السوق</li> </ul>

المصدر : طلعت اسعد عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ص 329

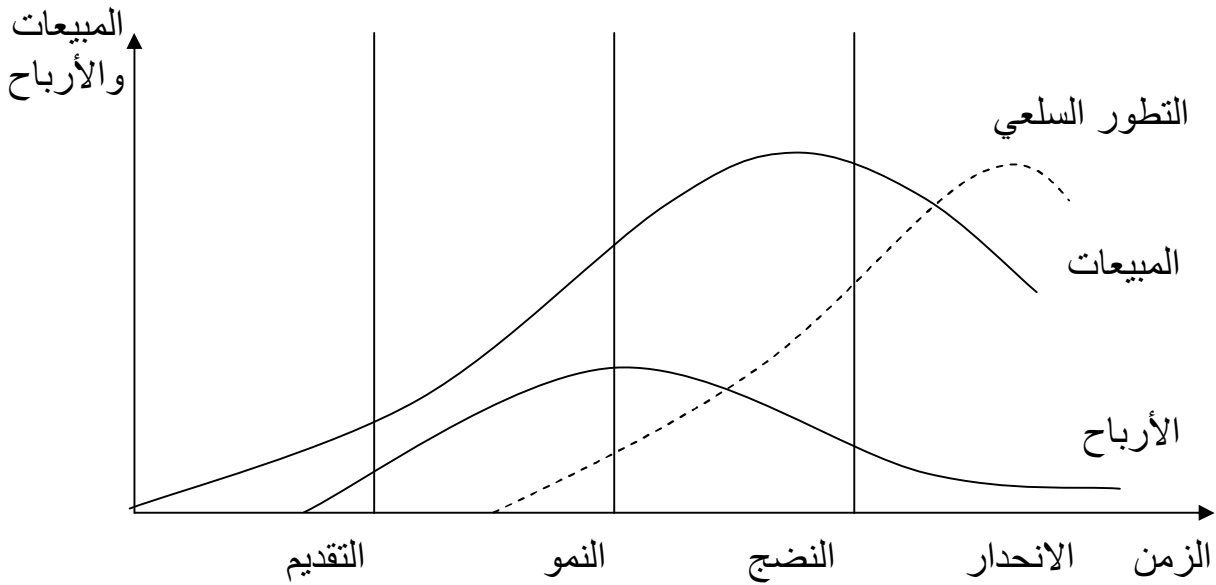
**المطلب IV :** دورة الحياة المنتج والإستراتيجيات التسويقية لدورة حياة المنتج

**IV-1-دورة حياة المنتج :** يركز مفهوم دورة حياة المنتج

( Product lift cycle ) على تشبيه المنتج بالكائن الحي فكما أن حياة هذا الكائن لها نطاق زمني محدد تمر عبره بمراحل مختلفة ، فان للمنتج أيضا دورة حياة تبدأ

بظهور في الأسواق وتنتهي إلى الانحدار وبالرغم من أن غالبية المنتجات تمر بدورة الحياة نمطية في عدد مراحلها إلا أنها متباينة في طول كل مرحلة من هذه المراحل أن مفهوم دورة حياة المنتج إذا ما استخدم بشكل صحيح وبحذر فإنه يمكن أن يساعد في تطوير سياسات تسويقية فعالة لمختلف مراحل دورة حياة المنتج

الشكل (I- 8) مراحل دورة حياة المنتج



المصدر : ناجي معلا ورائف توفيق مرجع سبق ذكره ص 159

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

1- **مرحلة تقديم** : وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم المنتج للشراء لأول مرة إلى السوق وهي تأخذ وقتا طويلا فتكون المبيعات منخفضة نسبيا وسعر مرتفع ويكون معدل نموها بطيئا وتتسم هذه المرحلة بانخفاض الأرباح بسبب انخفاض المبيعات وارتفاع تكلفة التوزيع والترويج وحتى يمكن استعماله للموزعين للتعامل بالمنتج وتحفيزهم على قبوله فان ذلك يتطلب إنفاق مبالغ كبيرة بالإضافة إلى ما يجب أن يتفق على أساليب الترويج المختلفة للتعرف بالمنتج . وإقناع المستهلكين بجودته و ملاءمته

أما بالنسبة للمنافسة فإنها لا تكاد تذكر كما أن فئة المشتري التي يحتمل أن تبادر بالشراء فهي فئة الابتكار يون .

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

كما تمتاز هذه المرحلة بارتفاع معدل نمو الإيرادات و اتساع السوق وانخفاض التكاليف بأنواعها وتحسن مستمر في مركز المنتج في السوق .

**3-مرحلة النضج :** تعتبر هذه المرحلة من أطول مراحل الحياة عند أغلب السلع وأهمها بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي حيث تشتد المنافسة لذلك يسعى رجال التسويق للوصول إلى هذه المرحلة سريعاً والبقاء فيها أطول مدة ممكنة ، ففي هذه المرحلة يدرك المستهلك الفروق بين الأنواع والعلامات المشهورة بسيطة لذلك فاستجابات المستهلك للإعلانات تكون ضعيفة فعلى الرغم من زيادة المبيعات إلا أن العرض يفوق الطلب – وتبدأ بعض الضغوط لتخفيض السعر على كافة المستويات وتأخذ هوامش الربح في الهبوط وعند الاقتراب من نهاية هذه المرحلة تخفض الشركة من تكاليف الإنتاج والتسويق بشكل واضح

-وفي هذه المرحلة يقوم رجال التسويق إما بتعديل السوق وذلك بتحويل عين المستهلكين للسلعة إلى مستهلكين أو بدخول أجزاء جديدة من السوق أو يقومون بتعديل السلعة وذلك بتحسين خصائصها وجودتها أو العمل على تقليص تكاليفها لجعلها في متناول عدد أكبر من المستهلكين .

**4- مرحلة التدهور :** تمر بهذه المرحلة معظم الماركات والأشكال المختلفة في المنتجات التي تصل إليها ولكن باختلاف المدة حسب السلع ، حيث تبدأ المبيعات

بالانخفاض في هذه المرحلة وبالتالي تنخفض الأرباح تدريجيا و تظهر خطورة الانخفاض بكمية كبيرة من المخزون السلعي هذا ما يجبر المنتج والبائع على إحداث تخفيضات جديدة في الجهود التسويقية.

فوصول السلعة إلى مرحلة الانحدار يكون نتيجة أسباب عديدة كالتغيرات التي تطرأ على تكنولوجيا الإنتاج وكذا التغيرات الفنية أو نتيجة أذواق المستهلكين كما يمكن أن تحدث نتيجة زيادة المنافسة الشديدة وغيرها من الأسباب الأخرى التي تؤدي إلى انخفاض مبيعات سلعة ما ، كما يوضح الشكل السابق باختصار مختلف المراحل بيانيا مبينا مختلف التطورات التي تمر بها كل من المبيعات و الأرباح في كل مرحلة.

#### **IV – 2- الإستراتيجيات التسويقية لمراحل دورة حياة المنتج :** نحاول هنا أن نسلط

الضوء على الإستراتيجيات التسويقية وتوجهاتها في مختلف مراحل دور حياة المنتج.<sup>1</sup>

#### **IV -1-2- إستراتيجيات مرحلة التقديم :** إن عملية تقديم المنتج إلى السوق قد تنطوي

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

#### **1 – إستراتيجيات القشط السريع :** ( Rapid skimming ) تركز هذه الإستراتيجية

على تقديم المنتج إلى السوق بسعر مرتفع مصحوب بجهد ترويجي مكثف وتستهدف إدارة التسويق بذلك محاولة الوصول إلى أقصى ربح إجمالي لكل وحدة منتجة.

#### **2 – إستراتيجية القشط البطيء :** ( Slow skimming ) تقوم هذه الإستراتيجية على

أساس تقديم المنتج إلى السوق بسعر مرتفع مصحوب بجهد ترويجي منخفض.

وأن هذه الإستراتيجية تفترض ما يلي :

- صغر حجم السوق

<sup>1</sup> ناجي معلا ورائف توفيق مرجع سبق ذكره ص: 164

## الفصل 1 — مفاهيم عامة حول الرقابة و المنتج

— وجود معرفة تامة بالمنتج من قبل الجمهور

— استعداد الجمهور لدفع السعر المرتفع

— عدم وجود منافسة شديدة .

### 3- إستراتيجية التغلغل السريع :

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

### 5- إستراتيجية التغلغل البطيء :تقوم هذه الإستراتيجية علي أساس تقديم المنتج الى

السوق بسعر منخفض وبأدنى جهد ترويجي من أجل تحقيق مستوي أعلى من

الربح وهذه الإستراتيجية مناسبة في الأوضاع التالية :

- وجود سوق كبيرة للمنتج .

- معرفة تامة بالمنتج من جانب الجمهور .

- ارتفاع حساسية السوق للسعر .

- وجود درجة من المنافسة في السوق .

## IV -2-2- استراتيجيات مرحلة النمو : إذا استطاع المنتج أن يرتقي إلى مستوي

الحاجات والرغبات الاستهلاكية ، فإنه سيحظي حتما بقبول المستهلك لأن المنتج في

هذه الحالة سيكون قادرا غلي تحقيق الإشاعات التي يتوقعها المستهلك ، مما يزيد من

حجم المبيعات ، ويسرع من معدل نموها ، بما يساعد علي دخول إلى مرحلة النمو .

وتتصف مرحلة النمو في دورة حياة السلعة بزيادة الأرباح ، فتكاليف الترويج (

دعاية ، وإعلان ..... وغيرها) ستوزع علي عدد أكبر من المنتجات مما يقلل تصيب

الوحدة الواحدة من هذه التكاليف ، وهي ميزة تتحقق عادة في ظل الإنتاج الكبير .

وأن المؤسسة في مرحلة النمو غالبا ما تجد نفسها أمام خيارين اثنين هما:

1- تحقيق حصة سوقية عالية

2- تحقيق أرباح عالية

#### **IV -2-3- استراتيجيات مرحلة النضوج :** إن حصول المنتج إلى مرحلة النضوج

يعني ضمنا اجتيازه لمرحلة النمو ، وتحسن موقفه في السوق ، فمرحلة النضوج غالبا ما تستمر وقتا أطول من المراحل السابقة ( تقديم ، النمو ) كما أنها تفرض كثيرا من التحديات علي إدارة التسويق في المؤسسة .  
وبالتالي بإمكان إدارة التسويق في المؤسسة أن تأخذ في اعتبارها الاستراتيجيات التسويقية التالية .

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

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

- إستراتيجية تطوير جودة المنتج وتستههدف هذه الإستراتيجية الى تحسين أداء المنتج.

- إستراتيجية تطوير خصائص المنتج :وتستههدف هذه الإستراتيجية إضافة خصائص جديدة يمكن من خلالها توليد منافع إضافية للمنتج كالأمان والملائمة.

- إستراتيجية تطوير الموديل : وتستههدف زيادة جاذبية المنتج .

#### **IV -2-4- إستراتيجية مرحلة الانحدار :**

تصل السلعة أو الخدمة إلى مرحلة الانحدار حد انخفاض المبيعات منها ، سواء بالشكل البطيء أو السريع كما تصل المبيعات إلى أدنى مستوياتها ويرجع التعثر في مبيعات المنتج هنا إلى كثير من الأسباب كالتقدم التكنولوجي ، والتغيير في مستوى اهتمامات



## الفصل 1 — مفاهيم عامة حول الرقابة و المنتج

المستهلك وزيادة حدة المنافسة في السوق ، وتلجا المؤسسة في هذه الأوضاع إلى تبني احد التوجهات الإستراتيجية البديلة التالية :

- الخروج من السوق كليا .
- البقاء في السوق مع تخفيض عدد المنتجات المعروضة .
- التركيز والاستغناء عن قطاعات معينة في السوق.
- خفض تكاليف التوزيع والترويج .
- تخفيضات كبيرة في الأسعار .

## خاتمة:

حاولنا في الفصل تسليط الضوء على طبيعة الرقابة فبدأنا بعرض التعاريف للرقابة وخلصنا في الأخير إلى أن الرقابة تكمن في عملية متابعة الأداء وتنظيم وضبط وتعديل الأنشطة واكتشاف الأخطاء ومنع حدوثها.

ثم تطرقنا إلى أهم المراحل والخطوات التي تمر بها الرقابة وصولاً إلى أسبابها وأدواتها وخلصنا بأن الرقابة مهمة في كل مرحلة وخطوة لأن أي خطأ في أي مرحلة قد يؤثر على الأهداف المرجو تحقيقها حيث كل ما غابت الرقابة في أحد المراحل هذا يؤثر سلباً على المؤسسة وهذا ما بين هدى أهمية الرقابة في المؤسسة.

ثم تطرقنا إلى المنتج بإعطاء أهم التعاريف حوله ومفاهيمه العامة وخلصنا إلى أن المنتج هو الشيء الذي يشبع رغبات المستهلكين ويلبي حاجاتهم كما تعرفنا إلى أنواعه ومكوناته والمداخل الإستراتيجية لتطويره.

وخلصنا إلى أن جميع أنواع المنتجات يحتاج إليها الزبون وذلك لتنوع حاجاته ورغباته فبشرائه لمختلف أنواع المنتجات يكون قد لبي مختلف حاجاته ورغباته كما لا ننسى أن تكون هذه الأنواع متطورة وفي صبغة جديدة وبشكل جديد من أجل إنتاج نوع جديد وبالتالي زيادة في أنواع المنتجات والتحصل على منتجات ذات جودة عالية وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل المقبل.

**مقدمة :**

لقد عرف تطور إدارة الجودة مراحل عديدة لكل منها رؤية خاصة بالنسبة للجودة حيث أصبحت جودة المنتج أحد العوامل الرئيسية المحددة للقرار الرائي بعدما كان السعر وهي تتمثل في درجة مناسبة المنتج بأبعاده.

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

وللتعرف أكثر على الجودة والرقابة على الجودة قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:  
المبحث الأول: والذي سيكون فيه استعراض لتعريف الجودة وأهميتها والتطور التاريخي لمفهومها مع ذكر أبعادها وإستراتيجيتها وموقع إدارتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.  
المبحث الثاني: والذي سندرج فيه مفاهيم حول الرقابة على الجودة وأهدافها والأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة، التقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتجات.

### المبحث I: ماهية الجودة وأهميتها

#### **المطلب I: ماهية الجودة وأهميتها :**

لقد تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بمفهوم الجودة ، وتزايدت جهودها في تحقيق الجودة في عملياتها الإنتاجية والخدمية ، لذا تتعرض في المطلب إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة بدءا بتقديم ابرز التعاريف الخاصة بهذه الأخيرة وبيان أهميتها.

#### **I - 1 ماهية الجودة :**

- تعد الجودة الكمية والتكلفة من أهم مؤشرات التسيير والضمان التسيير الفعال للمنظمة يجب المحافظة والتحسين المستمر ليس للجودة فحسب ، بل أيضا لحجم الإنتاج أجال التسليم الإنتاجية والتكاليف<sup>1</sup>
- حيث أصبحت متطلبات الجودة العالية مصاحبة لكل مراحل وعمليات الإنتاج ذلك أنها تؤثر بشكل تام ومباشر علي أداء المؤسسة وسمعتها.<sup>2</sup>
- ويرجع مفهوم الجودة ( quality ) إلى الكلمة اللاتينية ( qualitas ) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان ... ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة ، وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة حيث أصبح للجودة أبعادا جديدة ومتشعبة.<sup>3</sup>
- وقد اتخذت تعاريف مختلفة ومتعددة ، وان التباين في الآراء يدل علي أهمية الجودة وتعدد زوايا النظر إليها يمكن الوقوف علي البعض منها :

<sup>1</sup> مذكرة العيهار فلة دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، البلدة ، 2004-2005 ص 2

<sup>2</sup> محمد اسماعيل عمر اساسيات الجودة في الانتاج ، دار الكتب العربية للنشر ، القاهرة ، 2000 ، ص30

<sup>3</sup> مأمون درادكة وطارق شبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفراء للنشر ، عمان ، ط1 ، ص 15-16

1 - يعرف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة : أنها مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة علي تلبية احتياجات محددة<sup>1</sup>

ومن جهته يري ( Jocou pierre ) : بان الجودة تتمثل في تقديم جميع الأداءات اللازمة للعميل ، والتي ينتظر منها هذا الأخير أن تشبع وتلبي رغباته وفق سعر تنافس ، وفي الوقت المناسب ، ووفق الطرق والأساليب التي تناسبه .<sup>2</sup>

4- تعريف : **JokunG octave**: تعتبر الجودة المحققة كعامل يسبق القيمة المحققة ، فقد يفتني المستهلك سلعة ما لاعتقاده بأنها ذات جودة عالية قبل استعمالها ، وبهذا يكون قد حكم علي جودة المنتج قبل الحكم علي القيمة التي يمكن تحققها له

5- تعريف المنظمة العالمية (Iso) : تمثل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو النظام ، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلبي رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى.

6- تعريف تيترو ديتورو :

تمثل الجودة إستراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل و الخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة<sup>3</sup>

7--تعريف ( BradLyt GALE ) : لقد ميز برادلي بين أربع مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحا استراتيجيا ، والمتمثلة في :

1- جودة المطابقة : أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم.

2- إرضاء العملاء : وذلك من خلال الاقتراب منهم ، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه احتياجات .

3- القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة : وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته .

<sup>1</sup> مذكرة العيهار فلة نفس المرجع السابق ص 04

<sup>2</sup> مذكرة العيهار فلة ، نفس المرجع السابق ، ص 04

<sup>3</sup> خلد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، ادارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي ، ردمك للنشر ، ط1 ، الرياض 1997، ص 43

4- إدارة القيمة للعميل : من خلال استعمال أحداث القياس ومؤشرات تحليل العلاقة) قيمة /زيوت) .

8- تعريف سمير محمد عبد العزيز : يميز بين ثلاثة مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم الجودة.<sup>1</sup>

\* جودة التصميم : أي المواصفات الملموسة و غير الملموسة في تصميم المنتج  
\*جودة المطابقة: نقصد بها مطابقة جودة المنتج او الخدمة للمواصفات الموضوعه في التصميم  
جودة الأداء: نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها و في احتياجات و رغبات الزبائن.

لقد قام جارفن 1988 بتقسيم مفهوم الجودة إلى خمسة مداخل تتمثل في:<sup>2</sup>

- المدخل المبني علي التفوق أو المثالية
- المدخل المبني أساس المنتج
- المدخل المبني علي أساس التصنع
- المدخل المبني علي القيمة

أولاً: المدخل المبني علي التسوق أو المثالية : تعرف الجودة هذا المدخل بأنها مفهوم مطلق يعبر عن أعلي مستويات التفوق و الكمال والتميز ومن ثم لا يمكن تعريفها ولكن نستطيع التعرف عليها والشعور بها وتمييزها بمجرد رأيها من طرف العميل

ثانياً: المدخل المبني علي أساس المنتج :

أساس هذا المدخل هو تحديد العوامل أو الخصائص التي يمكن قياسها وتحديدتها بدقة لتوضيح مستوى الجودة العالية ، وهي تمثل بالنسبة للمنتج درجة احتوائه علي

<sup>1</sup> العيهار فلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 03

<sup>2</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 48

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

خاصية أو عنصر ما من العناصر – والخواص المكونة له – فالمنتج ذو الجودة المتميزة يكون أصلب وأنعم وأقوي من المنتج ذي الجودة الرديئة .

**ثالثا : المدخل المبني علي أساس المستفيد أو العميل :**

يأخذ بهذا المدخل رجال التسويق حيث يرون أن الجودة تكمن في عين العميل أي أن الجودة يحددها العميل وليس المنتج

– يعتمد تعريف الجودة علي رضا العميل عن السلع والخدمات المقدمة والى أي مدى تلبى او تفوق هذه السلع او الخدمات رغبات العميل واحتياجاته وتوقعاته يتطلب هذا من المنظمة التركيز بشكل مستمر علي العملاء .

ان مبادئ هذا المدخل تتفق مع التعاريف التي جاء بها :

ديمنج : وهو أول من تناول موضوع الجودة ويعرفها بأنها التوجه الي احتياجات العميل أو المستهلك الحالية والمستقبلية .

جوران : وهو أحد مؤسسي الجودة يرى أن الجودة هي الملائمة الاستخدام أي كلما كان المنتج أو الخدمة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت الجودة جيدة .

**رابعا : المدخل المبني علي أساس التصنيع :**

يأخذ بهذا المدخل رجال الإنتاج حيث تعرف الجودة علي أساس مطابقة السلع والخدمات لواصفات التصميم المحددة مسبقا لذا فالعميل يكون راضيا عندما تتطابق مكونات السلع أو خصائص للمتطلبات .

**خامسا : المدخل المبني علي أساس القيمة :** يتمثل أساس هذا المدخل في أن أفضل جودة للمنتج هي تلك التي تقدم للعميل أقصى ما يمكن مقابل ما دفعه أي تلبية احتياجات العميل بأقل سعر ممكن .

**شرح وتفسير التعاريف السابقة :**

بالرغم من اختلاف هذه التعاريف إلا أنها تجمع جميعا علي عنصر رئيسي ، وهو إرضاء وتلبية احتياجات ورغبات العملاء ومن بين النقاط التي اختلفت فيها هذه

التعاريف هو كيفية تلبية هذه الاحتياجات كما عرفها البعض وفق الهدف الذي تسعى لتحقيقه كالتحكم في المنظمة زيادة حصة السوق – إرضاء العملاء وعرفها البعض الآخر وفق المكونات والعناصر التي تتضمنها كجودة التصميم بالمطابقة و الأداء ، واعتبرها البعض بأنها إستراتيجية أساسية تستند إليها المنظمة في تحقيق النمو والتطوير المستمر .

## I -2 أهمية الجودة :

مع تزايد المنافسة وارتفاع مستوي متطلبات الزبائن ، أدركت المنظمات انه بإمكانها إن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية.<sup>1</sup>  
فلاشك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات. و بذلك تعد الجودة همة لثلاث أطراف رئيسية هم:

**أولا – المنظمة:** و تظهر أهمية جودة المنتجات و الخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:

### 1 – الصورة العامة و سمعة المنظمة في الأسواق:<sup>2</sup>

مقدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية و العالمية. و عدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها.

### 2 – درجة الثقة في منتجاتها:

فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات. مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة. كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح

### 3 – مستوى الإنتاجية:

فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلبا على الإنتاجية . و ذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح.

<sup>1</sup> العيهار فلة ،رمجع سبق ذكره ، ص 05  
<sup>2</sup> محمد اسماعيل عمر ، مرجع سبق ذكره ص 12



4 - التكلفة :

فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة . و ذلك من خلال زيادة المرفوضات التالف و المعيب. بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء و انصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة

5 - الأنظمة و التشريعات الدولية:<sup>1</sup>

فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية و بالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق. مما يؤدي الى فقدانها لجزء من حصتها السوقية و لربما معظمها.

6 - زيادة الأرباح و الحصة السوقية<sup>2</sup>: إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة 22 % من رقم أعمال المنظمة كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها .

**ثانيا- العملاء :** بتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون و الذي يكون مستعدا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة و تتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين:

1- الرضا: فلا يمكن لأي صناعة أن تقوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها و تقوم بتسويقها ذات جودة جيدة و ترضي رغبات العملاء و احتياجاتهم.

2- الوفاء: إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقا و ضمان و فائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب جديد ف ضمان و فاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبي رغباتهم و احتياجاتهم .

**ثالثا- العمل:** إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد و ذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار و على تطوير كفاءاتهم الجماعية فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير ايجابي في المنظمة.

<sup>1</sup> حسن علي علي ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، دار حامد للنشر ، ط1، عمان 1999، ص 221 .  
<sup>2</sup> العيهار فلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 6

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية — وكذا تكاتف جهود بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات ، وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية

1- **دعم نشاط كل فرد** : إن تحسين جودة العمل يعد عاملا هاما لرفع فعالية الأداء — وذلك من خلال تحسين ظروف العمل مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة ، وبالتالي تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الجودة .

2- **المساهمة في تنسيق عملية التسيير** : فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة ، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم علي اشتراك كافة أفراد عمليات وأقسام المنظمة .

3- **التناسق والترابط** : إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلامة ( المواد، العميل ) داخلي ، والمشاركة في حل مشاكل العمل . إن الحديث عن أهمية الجودة يدفعنا إلى الحديث عن التطور التاريخي لها وعن كيفية بلوغها هذه الأهمية في المنظمات الحديثة ، وكذا أهم الأفكار التي جاءت بها مختلف علماء الجودة .

### المطلب II : التطوير التاريخي لمفهوم الجودة :

II -1- **مراحل تطوير حركة الجودة الشاملة** : لقد مر مفهوم الجودة بعدة مراحل والتي يمكن حصرها فيما يلي :

1- **مرحلة العصور القديمة** : ترجع بدايات الاهتمام بالجودة الي سبعة آلاف سنة ، وذلك من خلال اهتمام المصريين القدامى بالنقوش الفرعونية ذات الدقة المتناهية ، وتؤكد عملية بناء المعابد المصرية القديمة وطريقة طلائها على وجود عمليات فحص ورقابة الأنشطة البناء بهدف التأكد من مستوي جودة الأداء<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة ،مرجع سبق ذكره،ص50

2- **مرحلة فحص السلع المنتجة** : كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعا يتحدد مستوي جودتها وفق خبرة الموارد وليس تبعا لمتطلبات العميل ، ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات الي تطبيق نظام لفحص المنتجات للتأكد من مستوي جودتها ، حيث تهدف عمليات الفحص الي فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة<sup>1</sup>

3- **مرحلة الرقابة على الجودة** : أدت الحرب العالمية الثانية الي تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة بهدف تخفيض عدد وتكاليف عملية الرقابة حيث خصص " شوارت " جهوده في الرقابة الإحصائية للجودة ، كما قام مهندسو ( bell téléphone laboratories ) سنة 1947 بإنشاء منظمة سميت "بالمنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة " أي "american societie for quality control" والتي لعبت لاحقا دورا هاما في انتشار ادارة الجودة<sup>2</sup>.

ولقد طور ديمنج فلسفة شوارت ثم قام بتلقيها للخبراء اليابانيين سنة 1950 حيث أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج<sup>3</sup> وخلال السبعينات زادت حدة المنافسة في السواق وبدا العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة .

4- **مرحلة تأكيد الجودة** : إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج بل تهتم أيضا بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية كالمواد الأولية ، تجهيزات ، اليد العاملة ، كما تقوم أيضا بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلاقيها وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد إسماعيل عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 107

<sup>2</sup> مذكرة العيهار فلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 8

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص 8

<sup>4</sup> دال بيستر فيلد الرقابة على الجودة ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، المكتبة الأكاديمية للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة 1995 ص40

- وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محليا و عالميا.<sup>1</sup>
- ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس ISO سلسلة 9000 لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية .<sup>2</sup>
- 5- مرحلة إدارة الجودة :وتهدف الإدارة إلى تعظيم الموارد البشرية والمالية وفقا للتحديات التي تواجهها المنظمة وكذا تخطيط تطور هذه الأخيرة مع تحديد أهداف واقعية ، وفق الحالة الداخلية للمنظمة وبالمقارنة مع منافسيها .<sup>3</sup>
- ولقد شهد عام 1970 تحولا ملموسا في مجال إدارة الجودة وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة وقام اليابانيون سنة 1981 بتطوير مواصفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم " المعيار الصناعي " حيث ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية وبتطور الفكر الخاص بإدارة الجودة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تعد من أهم المفاهيم المعاصرة للجودة التي تسعى المنظمات في تطبيقها<sup>4</sup>
- 6- مرحلة إدارة الجودة الشاملة : إن متطلبات الأسواق العالمية في تغيير دائم مما دفع المؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها حيث تساهم في مواجهة حدة المنافسة الحالية فالجودة أصبحت أداة إستراتيجية لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب بل أيضا ببيئته وبكافة وظائف المنظمة<sup>5</sup> وأول من طور إدارة الجودة الشاملة فيجنيوم ثم قام اليابانيون باستخدامها بشكل أوسع كما تم تأسيس الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة سنة 1990 ويؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج للمنظمة أهمها زيادة رضا العاملين ، مشاركة الأفراد في اتخاذ

<sup>1</sup> فريد راغب النجار " إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا " مدخل تكاملي تجريبي مكتبة الإشعاع للنشر الإسكندرية 1997 ص 40

<sup>2</sup> متكرة العيهار فلة ، مرجع سبق ذكره ص 09

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق

<sup>4</sup> مامون الدرادكة مرجع سبق ذكره ص 52

<sup>5</sup> عيهار فلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 09

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

القرار ، تطوير العمليات الإنتاجية ، تخفيض التكاليف ورفع حصة السوق ، ولقد تميزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية:<sup>1</sup>

- إعطاء الجودة اهتماما خاصا من قبل الإدارة العليا وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .
- إيجاد علاقة بين الجودة و تحقيق الأرباح واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- إعطاء الجودة تعريفا خاصا من وجهة نظر العملاء والاهتمام بالعميل واحتياجاته .
- وتختلف النظرة اليابانية عن النظرة الأمريكية حيث يمكن إيجاز أهم هذه الاختلافات في الجدول التالي:<sup>2</sup>

الرقم	النظرة الأمريكية ( التقليدية )	النظرة اليابانية ( الحديثة )
01	تتحقق الجودة بمطابقة خصائص السلعة او الخدمة للمواصفات الموضوعه مسبقا	نفس النظرة
02	تتوقف الجودة على كل الأقسام داخل المنظمة	نفس النظرة
03	هدف الجودة الوصول الى نسبة معينة يتم تحديدها مسبقا	لا يتم قبول أي نسبة معينة وهناك مطالبة بتحقيق الإنتاج الأفضل ومن المرة الأولى
04	لديهم ما يسمى بأفضل مستوى للجودة حيث يدفع العملاء مقابل تحسين الجودة بعد هذا المستوى	زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لان ذلك يزيد من الحصة السوقية للمنظمة و يزيد من الطلب على سلعها
05	يتم تحديد أهداف الجودة مرة واحدة في السنة	تحسين الجودة في كل وقت
06	الرقابة على الجودة تتم بواسطة فحص المنتج النهائي	كل عامل إنتاج مسؤول عن عملية الفحص والرقابة
07	يتم فحص كميات كبيرة من المنتجات التامة الصنع اعتمادا على أسلوب العينات الإحصائية	يتم فحص كل قطعة بمجرد إنتاجها
08	المسؤول عن عملية الفحص هم قسم الرقابة على الجودة	قسم الرقابة على الجودة يتابع مستويات الجودة إما الفحص الفعلي قيم من قبل العمال أنفسهم
09	هناك عمال متخصصون بعملية النظافة ضمن صلات الإنتاج	عمال الإنتاج انفسهم مسؤولون عن تنظيف مكان العمل الخاص بهم

<sup>1</sup> مأمون درادكة ، مرجع سبق ذكره ص 33

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 25

المصدر : مأمون درادكة ، مرجع سبق ذكره ص 25

II. -2- الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة : لقد عرفت حركة الجودة اتجاهات مختلفة وعديدة وذلك نتيجة اختلاف الأفكار والنظريات التي جاء بها خبراء الجودة والتي أبرزها مالي :

أولاً : أهم أفكار الخبراء الغربيين للجودة :

\* ادوارد ديمينج : يعتبر قائد ثورة إدارة الجودة الشاملة من خلال إسهاماته في تطوير الجودة في أمريكا من أهمها خرائط المراقبة الإحصائية للجودة كما ركز ديمينج على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل<sup>1</sup> وقد قام أيضاً بتدريب المهندسين اليابانيين في الخمسينات على استخدام الأساليب الإحصائية التي تساهم في رفع مستوى جودة المنتجات وتخفيض تكاليفها وكاعتراف له بفضلها قامت الاتحادية اليابانية للعلماء ومهندسين ( juse ) بتأسيس جائزة سنة 1962 عرفت بجائزة ديمينج للجودة<sup>2</sup> ولقد وضع ديمينج أربعة عشر معياراً لتحقيق التميز في جودة المنتجات وهي

- 1- تحديد الهدف من تحسين جودة المنتج أو الخدمة .
- 1-2- تبني فلسفة جديدة من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة .
- 2- توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة .
- 4- عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء ، بل اعتماد الجودة العالية للمنتجات .
- 5- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية .
- 6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب
- 7- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة .
- 8- إزالة الخوف عن العمال وذلك بتشجيعهم عن إبلاغ الإدارة بالمشاكل الخاصة بالأداء .
- 9- إزالة الحواجز بين مختلف أقسام وإدارة المؤسسة ، وتنمية روح الفريق فيهم .

<sup>1</sup> حظير كاظم حمود ادارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر ، الطبعة الأولى عمان ، 2000 ، ص 91

<sup>2</sup> خالد بن سعد ؟ ، عبد العزيز بن سعيد ، ادارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي ، مرجع سبق ذكره ص 132

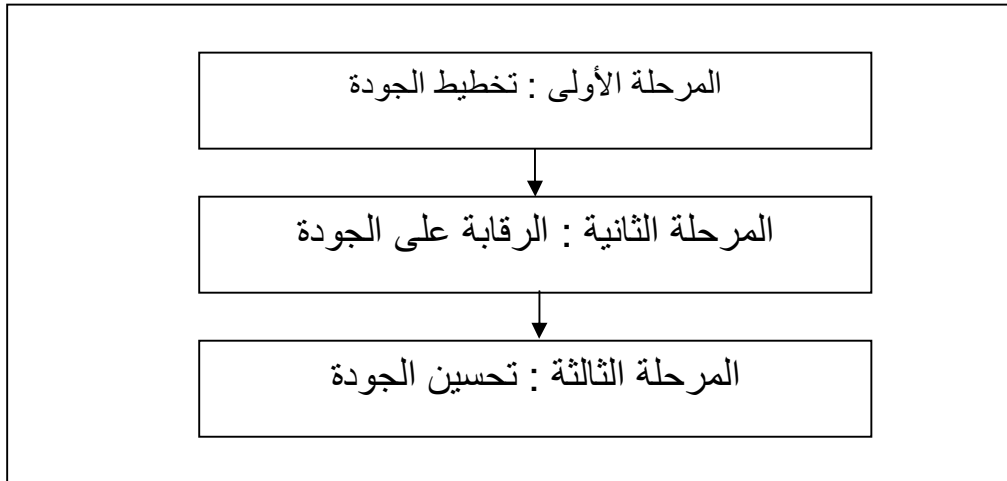
## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

- 10- تجاوز الصيغ والأساليب التي تعجز عن تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- 11- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من قبل كل عامل والتركيز على بناء سلوك الفريق .
- 12- تأسيس قنوات الاتصال وذلك بإزالة الحواجز الموجودة بين الإدارة العليا والعاملين .
- 13- وضع البرامج التطويرية التي تهدف الى تنمية مهارات الأفراد وتطويرها .
- 14- تشجيع الأفراد على السعي لمواكبة التحسين والتطور المستمر في الأداء باعتماد سياسات تطويرية جديدة.<sup>1</sup>

\* جوزيف جوران : لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات ) وكذا على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة كما ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة .<sup>2</sup>

ويعتبر جوران من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد ديمينج حيث قدم سنة 1986 طريقة شاملة للتفكير في مجال الجودة عرفت بثلاثية الجودة والتي نوضحها من خلال الشكل التالي<sup>3</sup>

الشكل رقم II - 1 ثلاثية الجودة لجوران .



<sup>1</sup> حظير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ص 91-92-93

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 94

<sup>3</sup> خاليد بن سعد عبد العزيز بن سعيد مرجع سبق ذكره ص 148

المصدر : خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 148

نلاحظ من خلال الشكل السابق إن الجودة تتضمن ثلاثة مراحل أساسية متمثلة فيما يلي:

### المرحلة الأولى: تخطيط الجودة

تشمل عملية التخطيط كل من تحديد احتياجاتهم ، تطوير مواصفات المنتج ، وفق هذه الحاجات ، وضع العمليات التي تحقق المواصفات والمعايير المطلوبة ونقل نتائج الخطط الموضوععة الى القوى التشغيلية<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية : الرقابة على الجودة

تعد عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية وكذا الحد من العيوب حيث تضم الخطوات التالية : تقييم الأداء الفعلي ، مقارنته بالأهداف الموضوععة لاستخراج الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

### المرحلة الثالثة: تحسين الجودة

تعد الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق التغيرات الجوهرية في الأداء بهدف تحقيق الجودة بشكل مستمر<sup>2</sup>.

\* فيليب كروسبي : يعتبر كروسبي من أهم رواد الجودة وأساليب تطويرها حيث قام بتأسيس كلية للجودة كما اشتهر من خلال كتابه ( quality is free ) سنة 1979 وقد ركز مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتحفيز تكاليفها<sup>3</sup>.

ومن لأهم المفاهيم التي جاء بها هي مفهوم الصفر المعيب في إطار العمليات الإنتاجية كما يرى أن من أهم عوامل تطوير الجودة ما يلي<sup>4</sup>:

- أن يكون المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات .

<sup>1</sup> حظير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ص 94-95

<sup>2</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، مرجع سبق ذكره ص 150

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص 141

<sup>4</sup> حظير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ص 95-96



## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

- تطوير الأدوات التي تساعد على تحسين الجودة مما يؤدي الى زيادة الحصّة السوقية للمؤسسة .
- تطوير ثقافة الجودة داخل المؤسسة وفق المتغيرات البيئية لهذه الأخيرة.
- ومن أهم الأفكار التي جاء بها كروسي نذكر ما يلي :<sup>1</sup>
  - 1- يرى أن مسلمات إدارة الجودة ترتكز على :
    - أن الجودة مرتبطة بشكل أساسي بمطابقة المنتج للمواصفات الموضوعة في التصميم .
    - أن الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة وان الطريق الوحيد لتحقيقها هو منع حدوث أخطاء .
    - أن قياس مستوى الجودة ممكن تحقيقه من خلال تطبيق تقنيات وأساليب الجودة.
  - 2- يرى أيضا ضرورة توفر ثلاث عناصر أساسية في المؤسسة بهدف تحسين وتطوير الجودة وهي :
    - جدية الإدارة العليا والتزامها بالعمل على التحسين والتطوير .
    - الاهتمام بتعليم وتدريب العمال على المسلمات الأساسية للجودة .
    - تطبيق مسلمات الجودة ومحاولة تغيير اتجاهات الأفراد وثقافة العمل في المؤسسة .

### ثانيا: أهم أفكار الخبراء اليابانيين في الجودة :

- 1- كاورو اشيكاوا : أطلق على ايشيكاوا لقب أبو حلقات الجودة ومن أهم الأفكار التي ساهم بها :<sup>2</sup>
  - أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا بتدريب وتعليم العمال.
  - تحديد مجالات في الجودة يتقبلها العميل ويكون مستعدا لدفع الثمن المطلوب لشرائها.

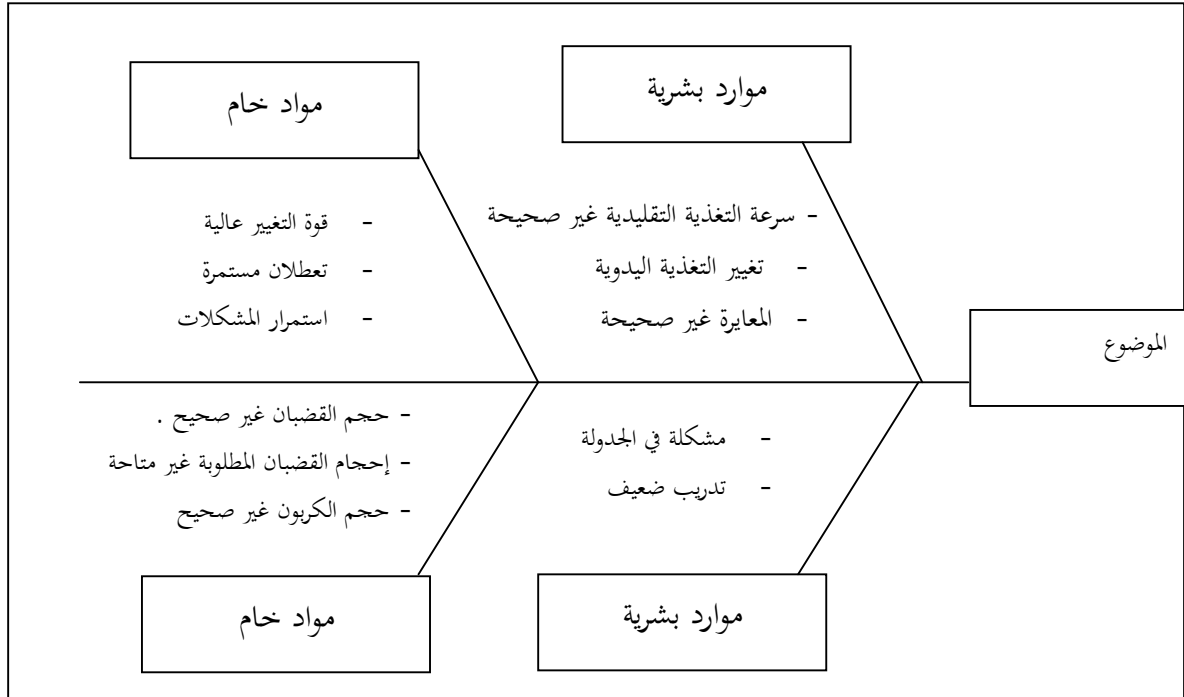
<sup>1</sup> مأمون درادكة مرجع سبق ذكره ص 55-56

<sup>2</sup> خالد بن سعدعبد العزيز بن سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 171-172

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

- مدى إمكانية استخدام الأدوات الإحصائية للجودة ، ومدى تطبيق برنامج مراقبة الجودة ، كما قدم اشكواوا فكرة تحليل عظمة السمكة والتي تستخدم كوسيلة لمتابعة شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور من خلال تحديد الموضوع المراد تحليله ثم رسم هيكل لظهر السمكة ذي عظمات مختلفة حيث تمثل كل مشكلة عظمة من عظمات السمكة وذلك وفق الشكل التالي :

شكل II-2 أسلوب عظمة السمكة لإشكواوا .



المصدر : مأمون درادكة مرجع سبق ذكره ص 58- 59

- 2- جينيشي تاجوشي : عمل تاجوشي مستشارا لعدة شركات كبرى مثل شركة فورد وشركة IBM حيث ساعدها على تطوير الرقابة الإحصائية على جودة عملياتها الإنتاجية<sup>1</sup> ومن أهم المفاهيم التي جاء بها مفهوم دالة الخسارة حيث يتم حساب تكاليف الانحراف من قيمة الوسط الحسابي ، فكلما اتجهت قيمة التكلفة الى الهدف كلما انخفضت التكلفة مما يساهم في تحقيق رضا العملاء فاي انحراف عن الهدف يعد خسار<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 59

<sup>2</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 175

**المطلب III: إستراتيجية الجودة وموقع إدارة الجودة في الميكل التنظيمي للمؤسسة .**

### **III-1 علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة :**

قبل التعرض إلى علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة يجب ان نعرف أولا إستراتيجية الجودة .

- III-1-1 تعريف إستراتيجية الجودة :** يعرفها مأمون درادكة على أنها ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الذي يعني بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل المدى ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس تقديم الأداء في الأنشطة التسويقية الإنتاجية والخدمات المختلفة من اجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها والمتمثلة على رضا العملاء ، توسيع حصتها السوقية وزيادة أرباحها .<sup>1</sup> مع زيادة حدة المنافسة وكذا متطلبات العملاء الخاصة بالحصول على أعلى مستوى للجودة ، أصبحت الجودة حاليا من أهم المتغيرات الإستراتيجية التي تركز عليها في دخول السواق العالمية واكتساب حصص سوقية جديدة والمحافظة على ربحيتها وتطويرها ، ووفقا لدراسة أنجزتها شركة أدوس ومورنج تعد كفاءة الإدارة وجودة المنتج من أهم العوامل التي تؤدي الى تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة ، كما ساهم اشيكوا في مجال إستراتيجية الجودة من خلال فلسفته التي تضمنت الأهداف الإستراتيجية التالية :<sup>2</sup>
- 1- ضرورة السعي لتحقيق الجودة قبل السعي الى تحقيق الأرباح مما يتطلب تغيير المفاهيم التقليدية للعمال .
  - 2- ضرورة تطوير قدرات العمال من خلال التدريب ، التعليم ، وتفويض السلطة ، وكذا الدعم المتواصل .
  - 3- التأكيد على بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء وذلك من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم باستمرار .

<sup>1</sup> مأمون درادكة مرجع سبق ذكره ص 68

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 68-71

## الفصل II : مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

4- اطلاع العمال على الحقائق والمعلومات الإحصائية وتشجيعهم على استخدام أدوات القياس .

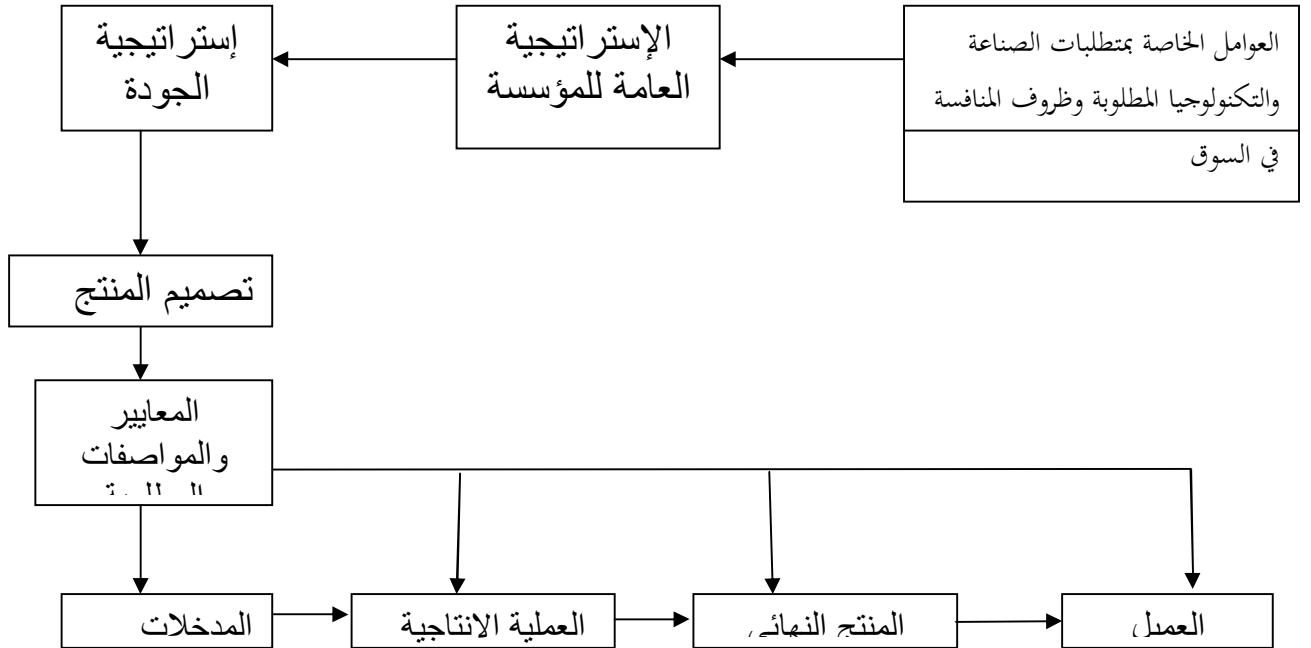
5- تطوير نظام شامل لإدارة الجودة يضم جميع أفراد المؤسسة وذلك من خلال توعيتهم بأهمية مهامهم وبالنتائج المترتبة عن عدم التزامهم بها مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية .

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب الالتزام التام من قبل جميع العاملين لتطبيق مفاهيم هذه الإدارة وذلك بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجودة ولتحقيق إستراتيجية الجودة الشاملة لابد من توافر إطار زمني محدد يأخذ بالاعتبار المتغيرات الخاصة بثقافة المؤسسة والقوى العاملة فيها وكذا إعادة الهيكلة الداخلية بما يناسب الهدف الإستراتيجية<sup>1</sup> وتضم إستراتيجية الجودة عملية التخطيط وتعرف بأنها تحديد الرؤية ، الأهداف ، بناء النظم ، وكذا تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

### III-1-2 علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة :

يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الذي قدمه سكينر والمتمثل في :

الشكل رقم : II-3 علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة



<sup>1</sup> عبد الفتاح محمود سليمان ، الدليل العملي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد ارتاك للنشر والطباعة ، ط 1 القاهرة 2001 ص 51

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

ويوضح الشكل السابق علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة على النحو التالي :

- تحدد المؤسسات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها ، حيث تعد جزء من سياسة الإنتاج لذا يجب إن تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة بهدف تحسين الوضع التنافسي لها .
  - لابد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة عند تحديد إستراتيجية الجودة .
  - من الضروري إن تكون إستراتيجية الجودة معروفة من كافة الجهات سواء داخل أو خارج المؤسسة .
  - ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العمليات الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المحددة في التصميم .
  - يمكن الحديث عن أربع أنواع أساسية للرقابة على الجودة خلال الشكل وهي :
    - الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج
    - الرقابة على الإنتاج أثناء العملية الإنتاجية
    - الرقابة على المنتجات النهائية قبل تسليمها للعملاء
    - الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك.
- ضرورة الحصول على التغذية العكسية بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية الأزمة.

### III-2 موقع وظيفة إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

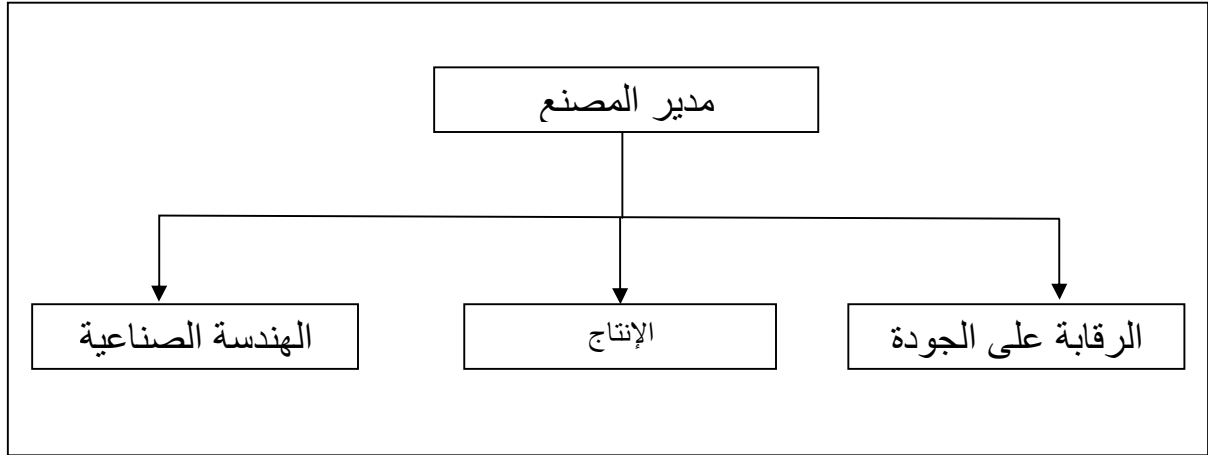
أن تزايد الاهتمام المؤسسات بجودة منتجاتها بتعزيز مكانتها في السوق و المحافظة على ثقة المستهلك أدى إلى توجيه جهودها نحو إدارة الجودة و ذلك من خلال مراقبة الإنتاج و التأكد من مطابقته للمواصفات و المعايير الموضوعية وكذا معالجة الأخطاء والانحرافات او تفاديها قبل وقوعها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خطير كاظم حمود مرجع سبق ذكره ص 265

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

ويعد قسم إدارة الجودة مسؤولاً عن تنسيق الإجراءات الخاصة بدعم برنامج إدارة الجودة الشاملة والإشراف على مهام موظفي الإدارة<sup>1</sup> وتتوقف وضعية إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على عدة عوامل أهمها حجم المؤسسة وإمكانياتها المادية ، المالية ، البشرية ، حجم إنتاجها ، درجة تعقد إجراءاتها ، والتكنولوجيا المعتمدة ، ووفقاً لهذه المتغيرات تفرض المؤسسة إدارة مستقلة للجودة حيث ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مما يؤدي إلى استمرار الرقابة على الجودة وعدم التواطؤ في الأخطاء الممكن وقوعها فلو كانت إدارة الجودة تابعة لإدارة الإنتاج سيتم تصحيح الخطأ من قبل القائمين على الرقابة دون إعلام الإدارة العليا بذلك ولقد قام كل من سيلفر وقاتليت بتحديد موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي وفق الشكل التالي :

الشكل II- 4 موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي



المصدر : خضير كاظم حمود مرجع سبق ذكره ص 266- 267

يمثل الشكل السابق موقع إدارة الجودة فهي بلا موازاة مع إدارة الإنتاج الهندسة الصناعية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتتبع عدة منشآت هذا النوع من التقسيم حيث ترتبط مسؤولية رقابة جودة وكمية الإنتاج بمدير المصنع ، وعند وقوع أي خلل في

<sup>1</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد مرجع سبق ذكره ، ص 72

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

مواصفات جودة المنتجات المصنعة ، تقوم إدارة الرقابة على الجودة برفض المخرجات وذلك استنادا الى معايير ومقاييس محددة للجودة .

### المطلب IV أبعاد الجودة والعلاقات التبادلية للجودة

**IV-1 أبعاد الجودة :** باعتبار أن الجودة هي القدرة على قيام المنتج أو الخدمة لإشباع

طلبات وتوقعات العميل أو تفوقها فان قياسها يتحدد بعدد من الخصائص أو الأبعاد أن

توفرت في المنتج أو الخدمة اعتبر ذا جودة عالية تؤدي إلى رضى العميل .

لقد حدد دافيد جاردن ثمانية أبعاد للجودة هي :<sup>1</sup>

- الأداء .
- المطابقة
- الجمالية
- السمات
- قوة التحمل
- الجودة المدركة
- الاعتمادية
- القابلية للإصلاح

**أولاً: الأداء :** يعبر هذا البعد عن الخصائص الأساسية التشغيلية للمنتج أو الخدمة والتي يتم تحديدها بالاعتماد على رغبات واتجاهات العملاء مع العلم أن الأداء الذي يعتبره احد العلماء جودة عالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لعميل آخر ، ومن خصائص هذا البعد انه قابل للقياس فمثلا أداء جهاز التلفاز يتمثل في وضوح الصورة ، الألوان ، الصوت ... الخ .

**ثانياً : السمات :** يعني هذا البعد الخصائص الثانوية للمنتج التي تدعم الوظيفة الأساسية

أو هي تلك الخدمات الإضافية المقدمة عند تقديم الخدمة الأساسية .

إن لهذه السمات تأثيرا في القرار الشرائي خاصة عندما تكون المنتجات لا تختلف من

حيث الخصائص الأساسية .

**ثالثاً : الاعتمادية :** يعكس هذا البعد احتمال عمل أو أداء المنتج دون فشل خلال العمر

الاقتصادي لاستخدامه أو خلال مدة زمنية معينة وفق التصميم الأساسي لها ، كما تعرف بأنها احتمال عطب المنتج خلال فترة زمنية معينة من بين المؤشرات التي تستخدم لقياس هذا البعد متوسط الوقت الذي ينقضي إلى حين حدوث العطب الأول ، عدد مرات العطب

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي ، إدارة الإنتاج والعمليات ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن 2000 ، ص 510

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

والإصلاح ، معدل حدوث الأعطاب خلال فترة زمنية معينة ، هذا البعد خاص بالمنتجات المعمرة ، حيث لا يمكن اكتشافه إلا بعد فترة من الاستخدام .

**رابعا : المطابقة للمواصفات :** يعبر هذا البعد عن درجة مطابقة تصميم المنتج وأدائه لمواصفات او معايير محددة مسبقا تقاس في المصنع بحدوث المعيب او الوحدات التي لا تحقق الأداء المطلوب ام في مجال الاستخدام فتقاس المطابقة بمعدل الاصلاحات خلال فترة الضمان .

يعتبر بعد الاعتمادية والمطابقة للمواصفات من المعايير الموضوعية للجودة و التي لا تتأثر برغبات العملاء .

**خامسا : قوة التحمل:** يشير هذا البعد إلى عمر المنتج الذي يمكن قياسه بقدر الاستفادة منه قبل تدهور أدائه أي قبل أن يصبح استبداله اقل تكلفة وأكثر جدوى من الاستمرار في إصلاحه كما قد يقاس عمره من خلال مدة اهتلاكه ، هناك ارتباط وثيق بين الاعتمادية وقوة التحمل إذ أن المنتج كثير الأعطاب غالبا ما يكون قصير العمر .

**سادسا : القابلية للإصلاح :** يقصد بهذا البعد السرعة وسهولة إصلاح المنتج في حالة تعطله حيث يهتم العميل بالزمن المطلوب لإصلاح المنتج وإعادة تشغيله ومدى الالتزام بالمواعيد المعطاة للعميل والدقة في اكتشاف العيب وإصلاحه وعدم العودة اليه مرة أخرى يقاس هذا البعد بمتوسط وقت الإصلاح للقضاء على الأعطاب .

**سابعا : الجماليات والمعايير الذوقية :** يعتبر هذا البعد ذاتيا يهتم بالشكل العام للمنتج والكماليات التي يحتويها وهي تخضع لحاجات ورغبات العملاء بحيث تؤثر على تفضيلاتهم وترتيبهم للأولويات بين المنتجات المنافسة .

ان صعوبة هذا البعد تكمن في استحالة إرضاء المنظمة لكل العملاء .

**ثامنا : الجودة المدركة :** يعتمد هذا البعد في حالته عدم توفر معلومات كافية لدى العميل<sup>1</sup> عن خصائص المنتج ، في هذه الحالة يلجأ العميل الى مقاييس غير مباشرة عند القيام بمقارنة بين المنتجات المنافسة حيث لا يكون الحكم على المنتج من خلال خصائصه

<sup>1</sup> رضا حسين عبد العزيز مصطفى ، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة - رسالة ماجستير ، جامعة عين الشمس مصر ، 1998 ، ص 48



## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

الموضوعية وإنما وفق مقاييس شخصية بحتة يمكن تقسيم هذه المقاييس الى ثلاث مجموعات تؤثر على إدراك العميل لجودة المنتج :

**المجموعة الأولى : قبل الشراء :** تحتوي على صورة المنظمة – الاسم التجاري- آراء الأصدقاء والمعارف – سمعة المنظمة .

**المجموعة الثانية : عند نقطة الشراء .**

تشمل تعليقات رجال البيع – شروط الضمان –سياسات الإصلاح .

**المجموعة الثالثة : بعد الشراء :**

تتضمن سهولة التركيب والاستلام – توافر قطع الغيار – خدمات ما بعد البيع .

● إن الأبعاد الثمانية السابقة لها علاقة مع مداخل الجودة بحيث يركز كل مدخل على

بعد من أبعاد الجودة فنجد مثلا مدخل المنتج يركز على الأداء – السمات ، وقوة

التحمل ، اما مدخل المستخدم فيركز على الجماليات والجودة المدركة وأخيرا مدخل

التصنيع الذي يركز على المطابقة والاعتمادية .

4—العلاقات التبادلية للجودة : ان الجودة لها فوائد داخلية وخارجية مرتبطة بالتكلفة .

ان الجودة لها فوائد داخلية وخارجية مرتبطة بالتكلفة الربحية ، والسعر .

**أولا : علاقة الجودة بالتكلفة :** تعرف تكلفة الجودة بانها جميع التكاليف التي يتطلبها منع

وجود العيوب وتقويم أداء الطلبات وتقديم الوضع المالي<sup>1</sup>.

كما يرى فيليب كروسي أن تكاليف الجودة تذهب في ثلاث مناطق :

تكاليف الوقاسة ، تكاليف التقييم ، وتكاليف الفشل<sup>2</sup>.

هناك عدة تقسيمات لتكاليف الجودة منها التقسيم التالي :<sup>3</sup>

1-تكلفة التقويم : هي التكاليف التي تنفق على عمليات الاختبار سواء العملية او

الميدانية ، التفتيش والفحص لتقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة

<sup>1</sup> خالد بن سعد عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 55

<sup>2</sup> ديان جون وريك جرينفر ، ترجمة منى القوس وناصر محمد العديلي ، الجودة في العمل ، طبعة 1 دار افاق الابداع العالمية للنشر والاعلام – الرياض 1995 ص 106

<sup>3</sup> ممتكرة اليسانس ، كشيده .

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

المنتجات للمواصفات المطلوبة وهذا بهدف اكتشاف المنتجات المعيبة للتأكد من التخلص من المعيب .

2- تكلفة الفشل الداخلي : تشمل تكاليف أخطاء الإنتاج الموجودة سواء في

المنتج قيد التصنيع أو بعد انتهاء عملية التصنيع والتي يمكن اكتشافها وتصحيحها قبل تسليم المنتج إلى العميل وتتضمن مثلا :

- أبعاد الأجزاء التي بها عيوب .

- إعادة لتصنيع السلعة من جديد من اجل تحسين الجودة .

- تضيق الوقت في البحث عن العيوب – اهتلاك الآلات والتجهيزات

3- تكاليف الفشل الخارجي : أساس هذه التكاليف هو وجود أخطاء تكتشف بعد تسليم المنتج للعميل نذكر منها :

- مردودات المبيعات .

- معالجة شكاوي العملاء .

- استبدال المنتجات المعيبة .

- إصلاح المنتجات التي أرجعت – الضمان والتعويضات .

- خدمات العملاء وخسارة عميل نظرا لعدم رضاه .

4- تكلفة الرقابة : وهي التكاليف المتعلقة بالأنشطة التي تهدف إلى منع ظهور

العيوب او الأخطاء في المنتج أو الخدمة مثل حدوثها أو تكرار حدوثها ومن أمثلها .

- نفقات التدريب –التكاليف المتعلقة بالتخطيط وإدارة النواحي الإدارية والتنظيمية

للجودة .-إجراءات الصيانة الوقائية – مراجعة تصميم المنتج بشكل مستمر

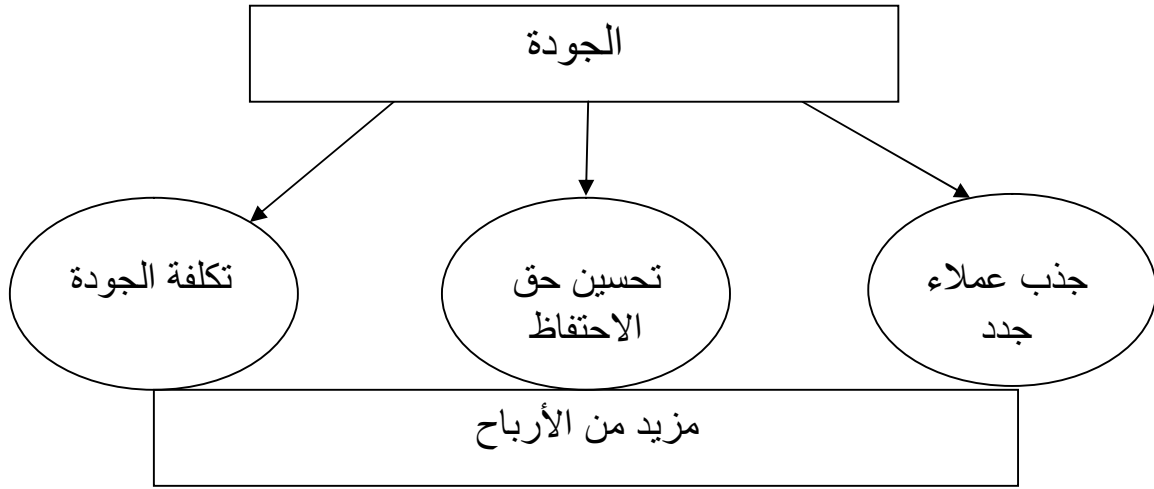
للقضاء على احتمالية حدوث أخطاء في المصنع .

- إن تحديد العلاقة بين الجودة والتكلفة يعرّف اختلافات بين المفكرين وهناك من

يرى أن تكلفة المنتج تزيد كلما ارتفع مستوى جودته ، وعلى العكس هناك من

يرى أن العلاقة بين الجودة والتكلفة هي علاقة عكسية حيث أن تكلفة رفع الجودة اقل من تكلفة تخفيض عمليات إعادة التشغيل والعملاء والضمان .

**ثانيا : علاقة الجودة بالربحية :**<sup>1</sup> إن تحسين الجودة له اثر ايجابي على الربحية فبفضلها يمكن توفير العديد من التكاليف الناتجة عن عدم الجودة ، ان المصادر الأساسية للربحية الناتجة عن تحسين الجودة يمكن استنتاجها من خلال الشكل التالي:  
الشكل رقم II-5 : علاقة الجودة بالربحية



**المصدر :** محمد إسماعيل عمر – أساسيات الجودة في الإنتاج ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000 ص 94 .

تعتبر العلاقة بين ارتفاع مستوى الجودة وزيادة الربحية علاقة طردية – هناك طريقتان لزيادة الربحية ، إحداهما خارجية تتمثل في الاحتفاظ بالعملاء الراضين ، وجذب عملاء جدد والأخرى داخلية وهي تخفيض التكاليف .

1- الاحتفاظ بالعملاء الراضين وجذب عملاء جدد : أن تحسين جودة المنتج أو الخدمة من حيث أبعاد الجودة ينتج عنها إدراك العملاء للجودة وهذا يؤدي بدوره إلى رضا العملاء عن المنتج أو الخدمة التي تقدم لهم وضمان ولاء العملاء للمنظمة واستمرار تعاملهم معها كما يمكن للعميل الراضي أن يقوم بدعاية

<sup>1</sup> محمد إسماعيل عمر – أساسيات الجودة في الإنتاج ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000 ص 94 .

ايجابية للمنتج او الخدمة ينتج عنها جذب عملاء جدد ومنه زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

2- خفض التكاليف : إن الحديث عن الجودة سابقا كان يعني مزيدا من التكاليف التي

لا مبرر لها والتي كانت تشكل عبئا على العملية الإنتاجية والخدمية إلا إن الوضع اختلف تماما حاليا في ظل المتغيرات والتطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية أصبح الالتزام بمعايير ومفاهيم الجودة إحدى أهم الأولويات المطلقة لأي منظمة إنتاجية أو خدمية باعتبار أن ارتفاع مستوى الجودة يؤدي إلى توفير العديد من التكاليف وهذا مدخل حقيقي للمنافسة لمواجهة تدفق السلع والخدمات في ظل انفتاح الأسواق وبالتالي زيادة الربحية .

### ثالثا : العلاقة بين الجودة والسعر :

ينتج عن الجودة العالية للمنتج او الخدمة ارتفاع تكاليف التصنيع وبالتالي ارتفاع الأسعار أي توجد علاقة طردية بين السعر ومستوى جودة المنتج ، يقوم العميل في هذه الحالة بالمفاضلة بين المنتجات على أساس السعر وفي المقابل تقوم المنظمات من بعض الأحياء برفع الأسعار وهي بهذا تحاول الإيحاء بأن منتجاتها ذات جودة عالية لكن ينتج عن هذا آثار عكسية في حالة اكتشاف العملاء ذلك .

### رابعا : العلاقة بين الجودة والإنتاجية :

تعرف الإنتاجية بأنها العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات كما يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}} = \frac{\text{مدى تحقيق الأهداف}}{\text{الاستخدام الأمثل للموارد}}$$

إن العلاقة بين الجودة والإنتاجية هي علاقة مؤثر ومتأثر ، وهناك من يرى أنهما وجهان لعملة واحدة أي أن المحافظة على الجودة وتحسينها تؤدي إلى حدوث تأثير إيجابي على الإنتاجية والعكس تؤدي الجودة الرديئة إلى حدوث اثر سلبي عليها .

هناك من يعتقد أن ارتفاع الجودة سوف يؤدي إلى زيادة التكاليف ومنه تنخفض الإنتاجية ولكن اثبت عكس هذا الاعتقاد حيث انه يمكن الجمع بين تحسين الجودة والإنتاجية بما يؤدي إلى تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة<sup>1</sup>

- فيما يلي سنبين كيف أن الجودة تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على الإنتاجية :
  - ان الجودة العالية تقلل من مخاطر الديون المتعثرة وتخفض من التكلفة وتزيد من الإنتاجية وفي المقابل تؤدي الجودة الرديئة إلى فقدان الثقة في المنتج أو الخدمة وتدهور صورته الذهنية لدى الغير مما ينتج عنه ارتفاع التكاليف ومنه انخفاض الإنتاجية .
  - فيما يخص الجودة الرديئة فهي تؤدي إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعينة تكاليف إعادة الإنتاج وتكاليف الفحص وتكاليف التعامل مع شكاوي العملاء غير الراضين والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة وعليه تعود التكاليف الإضافية السابقة في الإنتاجية ومنه الحصة السوقية .
  - الجودة تحدد معايير يقاس بها تقدم المنتج أو الخدمة إذ على الموظفين أداء أعمالهم بطرق وأساليب محددة لضمان الوصول إلى المعايير المحددة بدون أخطاء وهكذا تكون المنظمة قد حققت أهدافها ( الفعالية ) مما ينتج عنه تأثير ايجابي على الإنتاجية .
  - إن الإدارة الحديثة للجودة تعمل على منع وقوع الأخطاء والتنبؤ بالانحرافات وليس بتصويب تلك الأخطاء ، ويؤدي هذا إلى ضرورة التركيز على بناء التصميمات السليمة لكل من المنتج والعمليات الإنتاجية وهذا بغرض الحصول على مخرجات خالية من العيوب ويؤثر هذا على زيادة الإنتاجية .

<sup>1</sup> نبل محمد المرسي ، إستراتيجية الإنتاج والعمليات - دار الجامعة الجديدة ؟، الإسكندرية 2002 ص 340

## المبحث II: الرقابة على الجودة

### **I: المقصود بالرقابة على الجودة وأهدافها:**

تمثل الرقابة على النشاط الإنتاجي أهمية خاصة في مجال الرقابة الإدارية وفي تقييم أداء المؤسسة، وذلك لضخامة حجم الإستثمارات المستخدمة في العمليات الإنتاجية مما يتطلب الرقابة عليها وضمان الإستخدام الأمثل لها.<sup>(1)</sup>

- وتعرف الرقابة على الجودة وفق معايير ISO 10000-1 (1990) على أنها:  
" اختيار مهني ومستقل يهدف إلى التأكد من أن النشاطات المتعلقة بالجودة موافقة للترتيبات المتخذة".<sup>(2)</sup>

- كما تعرف أيضا بأنها "الوصول بالإنتاج إلى الجودة المطلوبة، والتي لا تعتبر بالضرورة الجودة العالية، فقد تمثل الجودة المتوسطة أو المنخفضة وذلك على ضوء استعمالات السلعة أو السعر الذي يجب أن تباع به"<sup>(3)</sup>  
والرقابة على الجودة تستلزم وضع مستويات تقارن على أساسها الجودة العقلية بالجودة "المطلوبة حتى يمكن إدخال التعديلات اللازمة" إذا وجدت انحرافات خارج الحدود الموضوعية.

ولقد انتشرت الرقابة على الجودة مع تطور تأكيد الجودة وفقا لمقاييس الأيزو 9000، حيث بدأت المؤسسات تسابق على منظمات التأهيل بهدف الإستجابة لمتطلبات الأسواق التنافسية- لأن هذه الرقابة تشكل دعما حقيقيا لتحقيق التحسين والتطوير المستمر في الجودة.

- ويمكن حصر أهم أهداف الرقابة على الجودة في النقاط التالية:<sup>(4)</sup>

1- التأكد من مطابقة الأداء الفعلي للأداء المرتقب واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتلاقي الانحرافات "إن وجدت".

<sup>1</sup> - محمد صالح المناوي وآخرون "مقدمة في المال والأعمال" - الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2000، ص 215.

2- CORBEL Bernard et Murry Bernard « l' "Audit qualité interne : Démarche et technique décommunication » édition AFATOR, 2éme édition, paris 2000, p 06.

3- صلاح الشنواني "التنظيم والإدارة من قطاع الأعمال" - مؤسسة شباب الجامعة للنشر 199.

4- CORBEL Bernard « l' "audit qualité interne » op. Cit. p 08.

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

2- التأكد من فاعلية نظام الجودة ومن تحقيق أهداف الجودة في ظل هذا النظام وتخفيض نسبة المعيب.

3- المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي لمواصفات التصميم الأصلية وتقليل عدد شكاوي العملاء.

4- رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحقيق منتجات سليمة، مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات والأرباح.

\* كما نميز بين عدة أنواع من الرقابة على الجودة وهي: (1)

1- الرقابة الداخلية "مراقبين داخليين" والخارجية "مراقبين وخبراء خارجيين" على الجودة.

2- الرقابة على العمليات الإنتاجية على المعدات والآلات، على المشتريات وعلى المنتجات النهائية.

3- الرقابة على جودة النظام، وعلى الإجراءات، وعلى المستندات والوثائق الخاصة بالجودة.

• ويتم تطبيق الرقابة على الجودة وفق المراحل التالية: (2)

1- التخطيط: من أهم وسائل التخطيط الموازنة التقديرية للإنتاج- حيث تضم الأهداف الموارد المتاحة والقيود.

2- الإعلان والنشر: بعد إعداد الموازنة يتم توزيعها على مختلف الجهات المعنية بالرقابة.

3- القياس والمقارنة: بمعنى قياس النشاطات، ثم مقارنتها بالمستويات التي يتم تحديدها في الموازنة.

4- التصحيح: تقوم الإدارة المختصة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد إبلاغها بالانحرافات الموجودة.

1- Ibid, p09- 14.

2- حسن علي حسن مرجع سبق ذكره، ص. 218.

### المطلب III: الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة

(1) أسلوب الفحص الكامل (100%):

يتم من خلاله فحص كافة الوحدات، وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات، إلا أن التكلفة العالية لهذا الأسلوب وكذا احتمال إتلاف الوحدات المرغوب فحصها دفع المؤسسات لاستخدام النوع الثاني من الفحص. (1)

(2) أسلوب الفحص الإحصائي:

حيث يتم اختيار عينات بصورة عشوائية ومن ثم التأكد من مطابقة ثمن الوحدات المنتجة للمواصفات المحددة مسبقاً، وبهذا تكون النتيجة صائبة نسبياً مقارنة بالفحص الكامل (2)، وتنقسم الأساليب الإحصائية للرقابة إلى: (3)

أ) أسلوب عينات القبول:

يتم اختيار عينة من الشحنة المراد فحصها، من ثم قبولها أو رفضها وفقاً لنتائج الفحص، حيث تحدد خاصية مهمة في المنتج ثم يتم التأكد من توفرها في هذا الأخير، ويستخدم هذا الأسلوب للتأكد من جودة المنتجات النهائية.

ب) أسلوب الرقابة على العملية الإنتاجية:

يرتكز هذا الأسلوب على فحص عينات من الإنتاج أثناء التشغيل الفعلي للعملية الإنتاجية، مما يسمح بالحكم على درجة انضباط العملية الإنتاجية، وذلك بالمطابقة بين مواصفات السلعة المنتجة والمواصفات المحددة مسبقاً.

ج) أسلوب الخرائط الإحصائية: تعتبر أداة بيانية وإحصائية ومؤشراً هاماً لتحديد المستوى العام للجودة إذ تساهم في معرفة طبيعة الانحراف عن مستوى الجودة في أي عملية إنتاجية وذلك عن طريق تحديد الخط المركزي وحدي الرقابة الأعلى والأدنى.

(3) استخدام أجهزة الكمبيوتر في الرقابة على الجودة:

1- خضير كاظم حمود، مرجع سابق ذكره، ص. 160.

2- مأمون الداركة، مرجع سبق ذكره، ص 112 - 113.

3- دال بيستر فيلد، مرجع سبق ذكره، ص 543 - 555.



## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

تلعب أجهزة الكمبيوتر دورا أساسيا في وظيفة الجودة، ذلك أنها تنفذ عمليات وحسابات معقدة بدقة وسرعة فائقة، كما يمكن برمجتها لمراقبة العمليات الإنتاجية لاختيارها لتحليل البيانات، لكتابة التقارير، أو لتخزين المعلومات الخاصة بالرقابة ثم استخراجها، ويساهم الكمبيوتر في مراقبة الجودة وفق ما يلي: (1)

- 1- جمع المعلومات والبيانات باختلاف مصادرها، وتحليلها لإعداد التقارير الخاصة بالمعلومات الهامة.
- 2- التحليل الإحصائي للبيانات وفق برامج الكمبيوتر الخاصة بالطرق الإحصائية.
- 3- مراقبة العمليات إحصائيا وقياس الانحرافات لضمان بقاء متغيرات العملية الإنتاجية ضمن الحدود المقبولة.
- 4- الفحص والاختيار الأتوماتيكي مما يساهم في تحسين جودة الاختيار وتقليص تكاليفه.
- 5- تصميم نظم وبرامج الجودة التي من شأنها تحسين مستوى جودة المنتجات.

---

1- نفس المرجع السابق، ص 555- 556.

المطلب VI :التقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات:

VI-1: حلقات الجودة: (Cercles de qualité)

• تعريف حلقات الجودة والتطور التاريخي لها:

يعرفها "اشيكاوا" على أنها: "أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتفون أسبوعيا لمناقشة، تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم، وتهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة، تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف. (1)

- ويعد "اشيكاوا" أول من جاء بفكرة حلقات الجودة سنة 1960، حيث تعتبر من أحد أسباب نجاح المنتجات اليابانية، والتي تقدم علاقة "الجودة/ سعر" مناسبة لزبائنها. (2)

- ولقد تشكلت ثلاث حلقات ضمن النقابة اليابانية للمهندسين العلماء (Juse)، إذ كانت تهدف إلى مساهمة العمال في تحسين الجودة، ثم بدأ هذا العدد في التزايد حيث أصبح يقدر بأكثر من مليون حلقة للجودة حاليا. (3)

- ثم انتقلت حلقات الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1978 إلا أنها لم تقل النجاح وذلك لغياب عنصر هام يتمثل في ثقافة الجودة لدى الأفراد. (4)

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين حلقات الجودة اليابانية وحلقات الجودة الأمريكية:  
\* الجدول رقم I: مقارنة المقترحات المقدمة من قبل العمال في أمريكا واليابان.

اليابان	الولايات المتحدة الأمريكية	اليابان
54.42 %	14 %	نسبة اشتراك بتقديم المقترح
4.73	15	الاقتراحات بالنسبة للشخص الواحد
60.7 %	24 %	المقترح ذو الفائدة
282 ين	3053 ين	المكافأة لكل مقترح

1- 2: العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مذكورة ماجيستـر - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر دفعة 2004/2005، ص. 28.

3- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص. 127.

4- فريد عبد الفتاح زين الدين "فن الإدارة اليابانية" حلقات الجودة- دار الكتب المصرية للنشر - القاهرة 1998، ص. 97.

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

أعلى مكافأة للمقترح الواحد	7.250.000 بين	300.000 بين
التأثير الاقتصادي بالنسبة للمقترح	339.595 بين	15.823 بين

**المصدر:** خضير كاظم محمود "إدارة الجودة الشاملة" مرجع سبق ذكره، ص 129.  
- نلاحظ من الشكل السابق الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسات اليابانية لمشاركة العاملين في تقديم الاقتراحات الكفيلة بتطوير الإنتاج وتحسين جودته قياسيا بالمؤسسات الأمريكية، بالإضافة إلى الفرق بين المنتوجات ذات الفائدة حيث تمثل 60.7% بالنسبة للعمال اليابانيين في حين تمثل 24% بالنسبة للعمال الأمريكيين.

### • أهمية حلقات الجودة وأهدافها:

يركز الإداريين حاليا على الجودة وعلى التحسين المستمر في تقديم منتجات أو خدمات مميزة تنال رضا العملاء، لذلك اتجهوا إلى تكوين وتطوير أنظمة الجودة وتحديد معايير لقياس الأداء وتطويره، ومن أهم البرامج برنامج حلقات الجودة، ويمكن إظهار أهمية حلقات الجودة من خلال الأوجه المختلفة التالية: (1)

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

2- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وأهدافها.

3- تنمية الشعور بوحدة المجموعة، وعمل الفريق، وتشجيع العمال على حل مشاكلهم ذاتيا وبطريقة منظمة.

4- تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، التسويق والتنوع في المهام المنسوبة إليهم.

5- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمات القيادية لهم.

• كما حددت النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين أهداف حلقات الجودة، والتي تتضح

في الشكل التالي:

1- فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 103- 104.

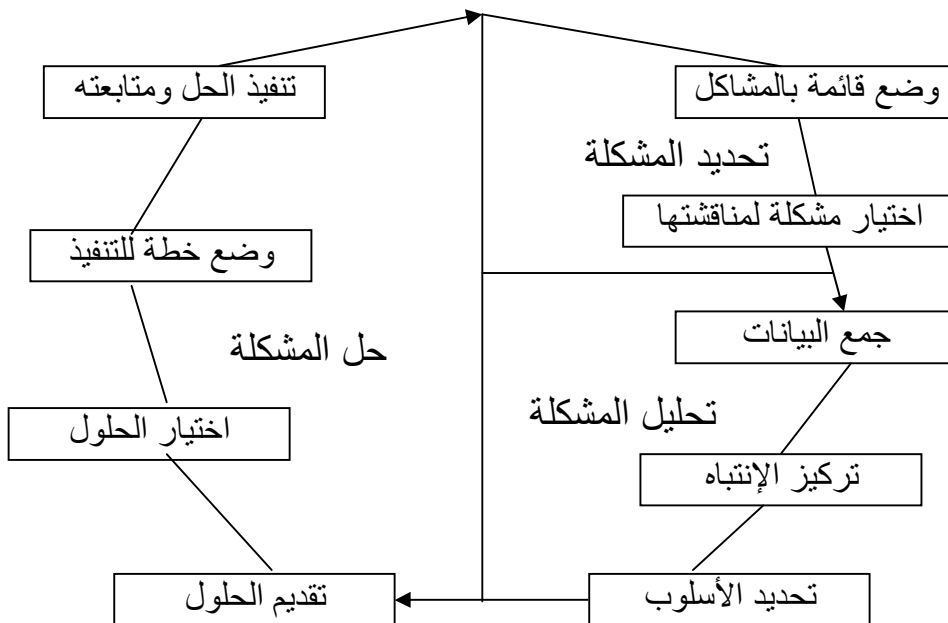
الشكل رقم : II - 6 : أهداف حلقات الجودة

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

المصدر : فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

\* مراحل تطبيق حلقات الجودة والأساليب العلمية المستخدمة فيها:

- يوضح الشكل التالي طريقة عمل الجودة والوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها
- الشكل رقم II-7 : طريقة عمل حلقات الجودة والوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها



المصدر: مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 168.

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

1- أسلوب العصف الذهني (Brain Storming):

وهي تقنية جماعية للبحث عن أفكار مبدعة، حيث تتطلب إجراء حوار باعتباره طريقة<sup>(1)</sup> للتواصل الإبداعي وتقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة (CQFD) والتي تعني:

- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة أي "C" (Cesser la Censure).
- المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة أي "Q" (Qualité et quantité des idées).
- قبول كل فكرة- مهما كانت بسيطة أو سخيفة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق "F" (Farfelu).

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

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

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

3- أسلوب جمع البيانات:

إن حل المشكلات تعد من أهم وظائف حلقات الجودة، لذا يجب تدريب أعضاء هذه الأخيرة على كيفية جمع البيانات اللازمة لتحليل المشكلة وحلها، من بينها أساليب إختيار العينات وجداول التكرار الإحصائية.<sup>(1)</sup>

4- أسلوب تحليل "بارتو" (Pareto):

1- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 136.

1- مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 171.

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

يدعي أيضا بأسلوب الأولويات حيث يهدف إلى تصنيف الظواهر والأسباب وفق أهميتها<sup>1</sup>، حيث يساهم هذا الأسلوب في تقليص وتخفيض التكاليف بنسبة 60% إلى 80% في الغالب.<sup>2</sup>

5- خرائط المراقبة الإحصائية:

- تعد من أهم الوسائل المستخدمة في حلقات الجودة، حيث تسمح بإعطاء نظرة دقيقة وسريعة حول المشكل المطروح، وبيان ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير والمواصفات القياسية والمنتج الفعلي.<sup>3</sup>

6- الهيستوجرام أو توزيع القيم Histograms:

يهدف إلى توزيع عدد معين من القيم مما يسمح بإعطاء صورة واضحة عن طبيعة المنتج الفعلي والمعايير المحددة مسبقا بشكل صور بيانية قابلة للمقارنة، ومن ثم استخراج الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.  
\* عوامل فشل ونجاح حلقات الجودة:

قام العالم (DESSLER) عام 1983 بتحديد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى فشل حلقات الجودة وهي:

- 1) نقص استيعاب العمال لفكرة حلقات الجودة وعدم إدراكهم لأهميتها.
- 2) عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومنتجات العمال.
- 3) مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة.
- 4) انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة كتعارضها مثلا مع جداول الإنتاج الخاصة ببعض الأعضاء.

\* ومن بين العوامل الواجب إتباعها لتحقيق النجاح في حلقات الجودة نذكر ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -Jocou pierre et luc AS frédéric Au coeur du changement : une autre démarche de management, la qualité totale, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 1995,P 189.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 135 .

<sup>3</sup> مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 137 .

<sup>4</sup> -خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 141 .

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

- 1- التأكد على أن كل فرد ضمن المجموعة قد انظم بمحض إرادته، وأنه فهم طبيعة التزامه نحو المجموعة.
  - 2- تصميم المنتج وفق معايير قياسية منظمة قابلة للتطبيق ومنسجمة مع هيكلها.
  - 3- ضمان الاتصال الدائم بين جميع قادة حلقات الجودة والتنسيق بينهم بهدف تحقيق الهدف العام للمؤسسة.
  - 4- اختيار مدرب قادر على تدعيم وتنمية قدرات قادة الحلقات وكذا أعضاء المجموعة.
  - 5- توفير الوقت اللازم لالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم.
  - 6- التزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح حلقات الجودة، والدعم المستمر من قبل جميع المستويات الإدارية.
- إن حلقات الجودة لاقت نجاحا باهرا، إلا أنها ليست الطريقة الوحيدة التي ابتكرها اليابانيون لتحسين منتجاتهم، فمن بين الأساليب التي قاموا بإنشائها أيضا أسلوب التحسين المستمر في الأداء.

### 2-VI: التحسين المستمر في الأداء: (KAIZEN)

#### 1) تعريف التحسين المستمر للأداء:

إن (KAIZEN): كلمة من أصل ياباني، مكونة من قسمين (KAI) وتعني التحسين و (ZEN) تعني الهدوء، ويرتكز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي يعد رضا العملاء أهمها ويستخدم (KAIZEN) مجموعة من الوسائل التي تساهم في تحسين الإنتاجية، كإدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة، الإدارة بالمشروع، كما تهتم بتأكيد الجودة، الإنتاجية، تطوير المنتجات الجديدة، وتسيير الموردين :<sup>1</sup>

#### 2) المبادئ الأساسية لأسلوب التحسين المستمر في الأداء:

<sup>1</sup> HubeRac jean- pierre, Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services, édition Maxima, 2ème édition, Paris 2001, P137

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

- من أهم المبادئ الأساسية التي يركز عليها التحسين المستمر في الأداء ما يلي: (1)
- \* أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، أي بدءا بالإدارة العليا ووصولاً إلى العمال.
  - \* أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات وتطويرها (Processus) للوصول إلى نتائج أفضل.
  - \* أن أسلوب (KAIZEN) يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.
  - \* أن (KAIZEN) توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضم العمل سبل تحليل المشاكل واتخاذ القرار.
  - \* تعتمد فلسفة (KAIZEN) على التسليم بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه ( التوجه بالعميل).
  - \* أن (KAIZEN) عملية مستمرة في ذاتها، لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولها اهتماما مستمرا.

### 3) الأساليب المتبعة في التحسين المستمر للأداء:

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

### الشكل: II- 8- أساليب التحسين المستمر (KAIZEN)



1- علي السلمي "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو" دار غريب للطباعة والنشر- القاهرة 1995، ص. 81.



## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

- علاقات العمل التعاونية.
- نظم الاستراحات.
- تحسين الإنتاجية.
- الآلية في الإنتاج (Automation).
- تطور المنتجات الجديدة.
- الصيانة الإنتاجية الكاملة (Tpm).

المصدر: علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص. 82.

### 4) مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء:

إن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في الأداء هو زيادة مستوى رضا العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين للمؤسسة، حيث يتم هذا الأسلوب وفق المراحل التالية: (1)

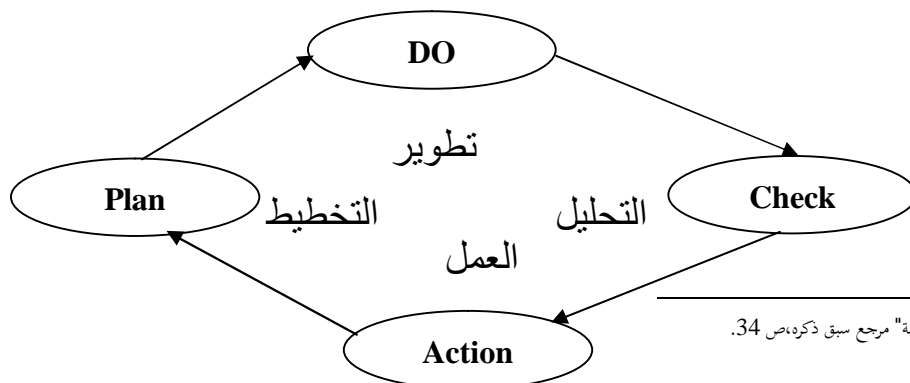
- 1- تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- 2- وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.
- 3- تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينهما، ومن ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه.

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

### 5- وضع التعديلات والتغييرات اللازمة.

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

الشكل: II- 9- " حلقة ديمينج" (PDCA).



1- مذكره "العهار فلة" مرجع سبق ذكره، ص 34.

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

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

- 1- التخطيط: أي وضع خطة عمل تتضمن القواعد الواجب تطبيقها والأهداف المراد بلوغها.
- 2- التطوير: أي تطبيق واحترام خطة العمل الموضوعية مسبقا وتسجيل الانحرافات.
- 3- التحليل: تتم من خلال مراقبة نتائج التنفيذ وتحليلها، ومن ثم إقتراح الحلول الممكنة.
- 4- العمل: أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والحلول المناسبة لحل المشاكل المطروحة.

## خاتمة :

من خلال دراستنا للفصل الثاني حاولنا تسليط الضوء على الجودة والرقابة على الجودة فبدأنا بعرض ماهية الجودة فوصلنا إلى أن الجودة منها ما هو مادي " أموال وأصول" ومنها ما هو بشري " مهارات وسلوكيات" ومنها ما هو فني " معرفة وتأهيل". كما أن الجودة قبل أن تكون شهادة هي سلوك وثقافة على مستوى القائد والأفراد بل وعلى مستوى المنشأة ككل والتفكير في تحقيق الجودة هو قرار استراتيجي بلا شك ويعتبر هذا النمط التفكيري الهادف مكسبا للإدارة وللمنشأة وللمجتمع ولكن التفكير والرغبة والطموح لا يعني شيئاً إليه إذا لم يصاحبه استعداد وولاء وتضحية .

## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

## مقدمة

يعتبر مجمع صيدال من أكبر مؤسسات إنتاج المواد الصيدلانية في قارة إفريقيا بأكملها كما يلعب دورا هاما في اقتصاد الجزائر بفضل الإستراتيجية المستعملة - والتطور الذي يشهده منذ نشأته إلى يومنا هذا سواء من خلال توسع هياكله الصناعية وفروعه أو من خلال التقنيات المستعملة في الإنتاج.

استطاع أن يثبت مكانته في السوق المحلية كأقوى شركة صناعية فوجد لنفسه مكانة في السوق المحلية كأقوى شركة صناعية فوجد لنفسه مكانة في السوق العربية والعالمية حيث غطت منتجات مجمع صيدال من المواد الصيدلانية بمختلف أنواعها 40% من السوق المحلية وجميع الصيدليات الموجودة في التراب الوطني كما اقتحمت منتجات صيدال الأسواق العربية وخاصة دول المغرب العربي كتونس وليبيا ودول الخليج والأسواق الإفريقية.

وباعتبار مجمع صيدال مؤسسة إنتاجية فلا بد من توفر المنتوجات بها نظرا لأهميتها البالغة لذلك كان لابد من دراسته للرقابة على جودة المنتوجات بها حتى نعرف مدى الدور الذي تلعبه الرقابة في تحسن جودة المنتج.

- وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين وهما:

- المبحث الأول: نتحدث عن تقديم مجمع صيدال وفرع الأنتيبوتيكال بالمدية.
- المبحث الثاني: يتحدث عن وظيفة الرقابة في الفرع ودورها في تطوير المنتج.

## المبحث I : تقديم مجمع صيدال:

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى تعريف مجمع صيدال بإعطاء لمحة تاريخية عن نشأته وتطوره، إضافة إلى دراسة هيكله التنظيمي، وكذا دخوله مجال الخصوصية، ومختلف الاتفاقيات التي أبرمها.

### **المطلب I: لمحة تاريخية عن مجمع صيدال وهيكله التنظيمي:**

#### **I-1-1-لمحة تاريخية:**

يعتبر مجمع صيدال من أكبر مؤسسات إنتاج المواد الصيدلانية في قارة إفريقيا بأكملها فهي ناتجة عن إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية سابقا، وهي مؤسسة اشتراكية تأسست رسميا سنة 1984 حيث تم قرار تنظيمها بالمرسوم N6-7 لـ 23 جافني 1984 والمعدل بالمرسوم 161-82M لـ أفريل 1982، لتصبح المؤسسة الوطنية للمنتجات الصيدلانية مما أسفر إلى تقسيمها إلى:

- Enapharm: مقرها الجزائر العاصمة ومهمتها الأساسية تلبية احتياجات السوق من المنتجات الصيدلانية في وسط البلاد.

- Enopharm: مقرها مدينة وهران ومهمتها تحويل وتوزيع المنتجات الصيدلانية في غرب البلاد.

- Ecopharm: مقرها مدينة قسنطينة وهي مكلفة بتحويل المنتجات الصيدلانية في شرق البلاد.

- Enemedi: المؤسسة الوطنية المكلفة بالتموين بالمواد الطبية المتواجدة بالجزائر العاصمة ومهمتها الأساسية استيراد الأدوات الطبية.

- SAIDAL: مؤسسة الإنتاج الصيدلاني الكائن مقرها بالعاصمة.

- وكانت صيدال سابقا تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الصحة العمومية، وطبقا للمرسوم رقم 151-84 لـ 16 جوان 1984 تم نقل المؤسسة لوصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، وطبقا للمرسوم رقم 74-85 لـ 13 أفريل 1985 عدلت تسمية المؤسسة وأصبحت تسمى "المؤسسة الوطنية الصيدلانية" تحت رمز SAIDAL.

- وفي فيفري من سنة 1989 سجلت صيدال خطوة نحو الاستقلال الذاتي، وبعد ذلك

الفصل التطبيقي ——— دراسة حالة فرع المضادات الحيوية -المدية -  
اختارت أن تكون من بين المؤسسات المساهمة بهدف احتكار توزيع الأدوية  
والمنتجات المماثلة وتزويد السوق الجزائرية بما يكفي من المنتجات الصيدلانية.  
- وفي سنة 1993 كانت هنالك تغيرات على نظام المؤسسة بما يسمح لها بالمشاركة في  
مختلف العمليات الصناعية والتجارية، وبما يمكنها من إنشاء فروع جديدة.  
- وفي سنة 1996 أنشأت القابضة العمومية كيمياء-صيدلة، وفي 02 فيفري 1998 نشأ  
المجمع الصناعي صيدال عن إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية (شركة ذات  
أسهم)

#### I-1-2- الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال:

لقد طرأت عدة تحولات على الصعيد التنظيمي، ففي السابق كان التنظيم مركزيا، فكان  
للمؤسسة هيكل تنظيمي خاص إلى غاية 1997، واليوم تم إعادة تنظيم المؤسسة إلى  
ثلاث فروع.

1- فرع أنتيبوتكال.

2- فرع فارمال.

3- فرع بيوتيك.

1- فرع أنتيبوتكال: يتواجد بولاية المدية، يختص بصناعة المضادات الحيوية البنسيلينية  
وغير البنسيلينية وسنتطرق للحديث بالتفصيل عن هذا الفرع في المبحث الثاني.

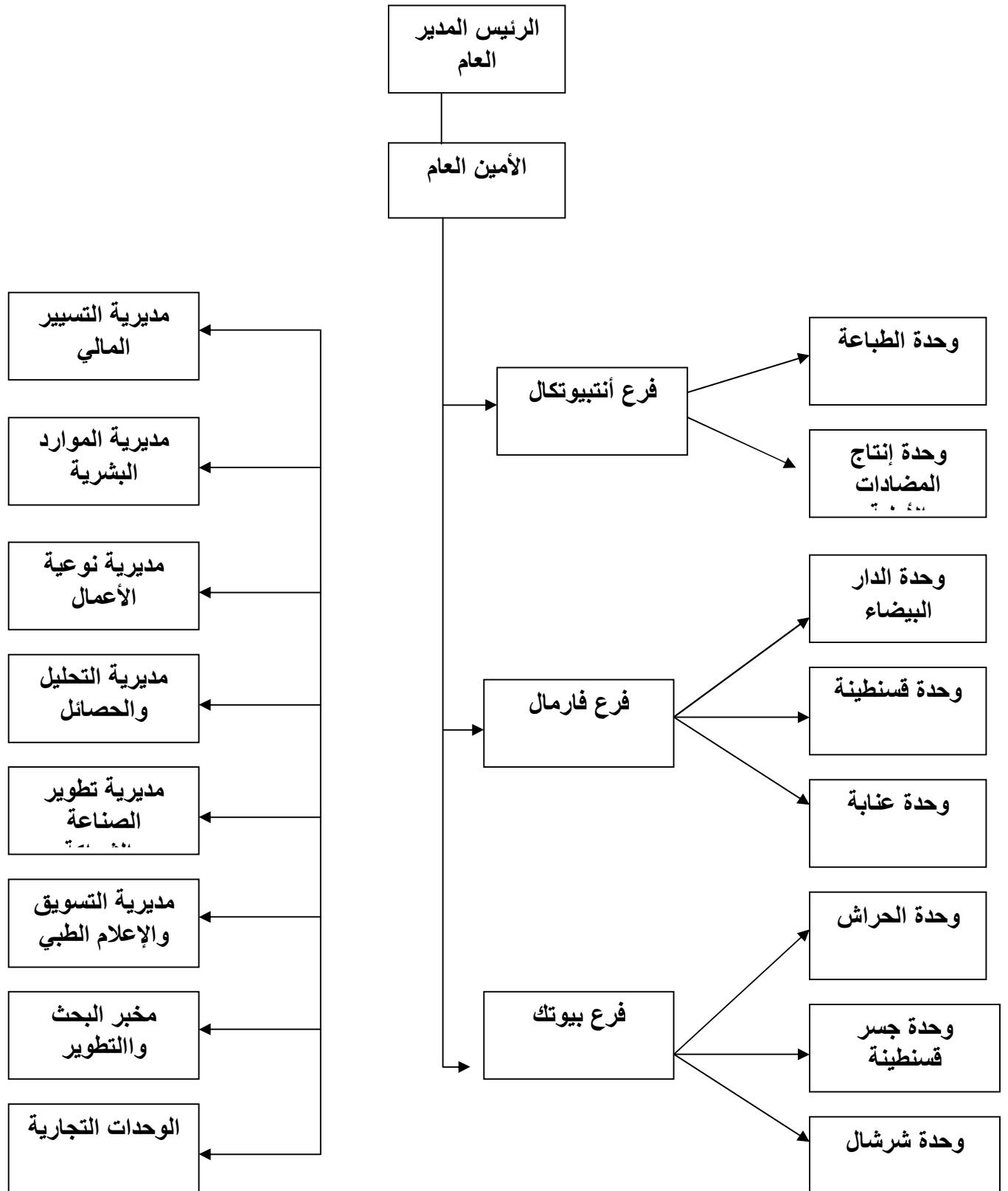
2- فرع فارمال: مقره بالدار البيضاء بواد السمارة، انطلق عام 1960 يشغل به 288  
عونا مساعدا منهم 55 مؤطرا، وله قدرة بيع تقدر بـ 32 مليون وحدة في السنة،  
ولديه 37 سنة خبرة في ميدان لإنتاج الصيدلاني، وخلال سنة 1998 عرفت فارمال  
تطورا في مبيعاتها، إذ حققت نتائج تقدر بـ 33.485.591 وحدة بيع، أي بزيادة أكثر  
من 20% مقارنة بسنة 1997

- ويتكون هذا الفرع من ثلاث وحدات: وحدة الدار البيضاء، وحدة قسنطينة، وحدة  
عناية.

3- فرع أنتيبوتك: مقره بالمحمدية بالحراش، انطلق في عملية الإنتاج منذ سنة 1971  
أنشئ من طرف الصيدلية المركزية الجزائرية، ويشغل 259 عونا منهم 50 مؤطرا،  
وله قدرة إنتاجية تقدر بـ 14 مليون وحدة بيع في السنة، ويتكون هذا الفرع من ثلاث

الفصل التطبيقي ————— دراسة حالة فرع المضادات الحيوية - المدينة -  
وحدات: وحدة قسنطينة، وحدة الحراش، وحدة شرشال.

الشكل رقم III-1: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر : المديرية التجارية للفرع



## المطلب II: تقديم فرع المضادات الحيوية:

- يعتبر فرع أنتيبوتيكال إحدى الفروع الأساسية والهامة للمجمع، فقبل إعادة هيكلة صيدال كان المقر الرئيسي للمؤسسة العمومية يتواجد بالمدينة، وبسبب الهيكلة انتقل المركب من وحدة إنتاج إلى فروع مجمع صيدال، وفيما يلي أهم المراحل التي مر بها فرع المضادات الحيوية (أنتيبوتيكال) .

### I-2-لمحة تاريخية حول فرع أنتيبوتيكال وأهدافه:

#### I-2-1-لمحة تاريخية:

- لقد تم إنجاز فرع أنتيبوتيكال أو المضادات الحيوية بالمدينة في البداية من طرف مؤسسة تطوير الصناعة الكيميائية (EDIC) وبعدها وضع تحت تصرف (SNIC) المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية للاستعمال سنة 1985.

- وفي سنة 1987 تم الانجاز من طرف مؤسسة إيطالية (CTID) وبتحويل إيطالي (IBI) وأمريكي (SQUPT) بكلفة 200 مليون دولار، وفي سنة 1988 تم التحويل الرسمي لمركب المضادات الحيوية إلى مؤسسة جديدة تحت اسم صيدال من طرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية (SNIC).

- وكننتيجة لمخطط إعادة الهيكلة، وبتحول مؤسسة صيدال إلى مجمع صناعي في 1998/02/02 أصبح مركب إنتاج المضادات الحيوية بالمدينة فرعا من مجمع صيدال.

- يقع فرع (أنتيبوتيكال) في ولاية المدينة على بعد 80 كلم جنوب العاصمة تحديدا على بعد 12 كلم من مركز الولاية، ويتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ25 هكتار، 19 منها مغطاة مخصصة لإنتاج المضادات الحيوية.

كما يشتغل بهذا الفرع حوالي 1300 يد عاملة، منهم 287 مؤطرا، وله قدرة إنتاجية بحوالي 65 مليون وحدة بيع في السنة.

الفصل التطبيقي \_\_\_\_\_ دراسة حالة فرع المضادات الحيوية -المدية -

### **I-2-1- أهداف فرع أنتيبوتيكال:**

تعددت أهداف الفرع إلى أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية نذكر منها:

- 1- الأهداف الاقتصادية: تتمثل في:
  - زيادة المر دودية لأجل المنافسة.
  - البحث والتطوير في جميع مجالات الإنتاج وخاصة المجال الصيدلاني.
- 2- الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في:
  - توفير مناصب العمل.
  - تحسين الرواتب حسب الوظائف.
  - منح تحفيزات للعاملين.

### **المطلب III: الميكل التنظيمي لفرع أنتيبوتيكال و وظائفه**

#### **III-3-1- الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبوتيكال**

- يتكون فرع أنتيبوتيكال من مديريات وخلايا تابعة مباشرة للمدير العام، ويوضحها الهيكل التنظيمي كآآي:

الشكل رقم (III-2): الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبوتيكال -المدينة-



المصدر: المديرية التجارية للفرع

الفصل التطبيقي ————— دراسة حالة فرع المضادات الحيوية -المدية -  
وفيما يلي شرح مختصر لكل من الخلايا والمديريات للفرع:

المدير العام: يضمن تسيير الفرع ويتمتع بالسلطة.

السكرتارية: تقوم بالأعمال الموكلة لها من طرف المدير العم.

نائب المدير العام: وهو ينوب عن المدير العام في جميع مهامه.

### III-1-3-1-الخلايا:

أولاً: خلية الإعلام والتنظيم: تشغل كل ما يتعلق بالإعلام الآلي على مستوى الفرع (البرمجة، التسيير، متابعة المشتريات، وصيانة الإعلام الآلي)، ومتابعة الهيكل التنظيمي للفرع.

ثانياً: خلية الإعلام والاتصال: هذه الخلية تسهر على إنجاز المجلة الداخلية والخارجية وإعلام العمال.

ثالثاً: خلية المشاريع: مكلفة بالدراسات الخاصة بالاستثمارات الجديدة ومتابعة المشاريع الإنمائية.

رابعاً: خلية المراجعة: تنظم المراجعة والمراقبة على مستوى الهياكل.

خامساً: الخلية القانونية: تسهر على تطبيق القانون وتمثل الفرع في القضايا القانونية، والنزاعات المالية بين المؤسسة وزبائنها وممونيها.

### III-1-3-2-المديريات:

أولاً: مديرية الصيانة المركزية D.M.E: مهمتها المحافظة على آلات المصنع والقيام بالصيانة وتصليح الآلات المعطلة قصد ضمان العملية الإنتاجية.

ثانياً: مديرية الموارد البشرية D.R.H: وتقوم باختيار وتعيين وترقية العمال، تكوينهم والتسيير الفعلي لهم (أجور، عطل،..... إلخ)، مراجعة الهيكل بالفرع، ضبط وتحسين كفاءات التسيير.

ثالثاً: مديرية التموين DAP: تقوم بشراء المواد الأولية كقطع الغيار ومواد التعليب ومستلزمات المخبر وغيرها من الوسائل اللازمة للإنتاج، كما يقع على عاتقها القيام بعملية التفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.

رابعاً: وحدة الطباعة D.IMP: هذه المديرية تقوم بعملية الطباعة المساهمة في الإنتاج مثل الغلافات، أوراق كيفية استعمال الأدوية..... إلخ، كما نختص في طباعة

الفصل التطبيقي ————— دراسة حالة فرع المضادات الحيوية -المدية -  
المنشورات الخاصة بالزبائن وتعمل هذه المديرية بصفة مستمرة على تطوير النوعية  
وتلبية حاجيات الفرع، بالإضافة إلى تطوير العلاقات مع المؤسسات الأخرى خارج  
القطاع.

**خامسا:** المديرية المالية والمحاسبية D.F.C تقوم بما يل:

التسيير المالي للمؤسسة، إدارة التدفقات النقدية، إنجاز العمليات المالية للخزينة، التعامل  
مع الموردين في المجال المالي، المحاسبة العامة لفرع.

**سادسا:** مديرية التخصص الصيدلاني D.S.P: هذه المديرية تقوم بتسيير المنشآت  
الصناعية داخل الفرع كما تعمل على إنتاج التخصصات الصيدلانية حيث:

- المنشأة (A): تختص في إنتاج المنتجات غير البنسيلينية.

- المنشأة (B): تختص في إنتاج المنتجات البنسيلينية.

**سابعا:** مديرية مراقبة النوعية D.C.Q: مهمتا الأساسية القيام بتحليل الأدوية ومراقبة  
النوعية وضمان الجودة.

**ثامنا:** مديرية التقنية الصيدلانية D.T.P: هذه المديرية تعمل على مراقبة تدقيق وفحص  
المواد الصيدلانية التي تصنع داخل الفرع، وهي بهذا تساهم في ضمان النوعية وبذلك  
كسب ثقة المستهلك والمتعاملين مع الفرع.

**تاسعا:** وحدة إنتاج المواد الأولية D.P.M.P: تقوم بـ:

- إنتاج المواد الأولية التي تدخل بدورها في إنتاج الأدوية مثل: البنسيلين، أمبيسيلين،  
الأمكسيلين... إلخ

- المراقبة والتحكم في تسيير الإنتاج، مع العلم أن المواد الأولية المنتجة تستهلك على  
مستوى الوحدة كما أنها تباع أيضا للدول الأخرى مثل إيطاليا، الهند، الصين،  
الأردن، غيرها.

**عاشرا:** مديرية ضمان النوعية D.A.Q: تعمل على تحقيق المعايير الموضوعية  
والإجراءات الإنتاجية المطلوبة للدواء مع احترام قواعد الجودة والنوعية المتفق عليها  
مسبقا.

**حادي عشر:** مديرية الأمن والبيئة D.S.E: تقوم بمعالجة النفايات الصلبة والسائلة  
للمحافظة على البيئة، وكذا استرجاع المذيبات من أجل استعمالها في المادة الفعالة.

الفصل التطبيقي ————— دراسة حالة فرع المضادات الحيوية –المدية -

**ثاني عشر:** مديرية التجارة D.C: تتمثل مهام هذه المديرية في:

- تسويق وبيع المنتجات النهائية الصيدلانية (الأدوية) مع العلم أن أساليب تلقي الطلبات متعددة "بالهاتف، مباشرة، بالفاكس".
- المساهمة في إنجاز مخطط الإنتاج الصيدلاني.
- ضمان تطور عمليات التسويق من أجل اكتساب ولاء الزبائن.
- المشاركة في المعارض وتمثيل الفرع في مختلف المحافل الوطنية والدولية، وتسعى هذه المديرية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- الرفع من رقم أعمال الفرع من خلال اكتساب أكبر عدد ممكن من الزبائن، خاصة في الظروف التي تكثر فيها المنافسة الداخلية والخارجية.
- تحسين صورة الفرع من خلال قوى البيع التابعة له.

### **III-3-2: وظائف مركب المضادات الحيوية:**

للتمكن من معرفة إمكانيات وسياسة التسيير في المؤسسة، يجب تحديد الوظائف بحسب المهام الموكلة إليها، لهذا سنتناول كل وظيفة من وظائف الفرع.

### **III-3-2-1- الفرع الأول: الوظيفة التجارية:** تعتبر مديرية التجارة الأداة المحركة

للمؤسسة فهي تقوم بتسويق الإنتاج إلى مختلف الزبائن حسب الشكل التالي:

**I-3-2-2 وظيفة الإنتاج :** تتضمن هذه الوظيفة مجموعة من الوحدات نذكر منها :

1- وحدة إنتاج المادة الأولية : يحتوي الفرع على منشآت صناعية ضخمة لإنتاج مواد أولية .

2-وحدة التخصصات الصيدلانية :وتضم عدّة ورشات لإنتاج و تغليب المضادات الحيوية وتحويلها إلى جاهزة للبيع بمختلف الأصناف ( المراهم ، محاليل الشراب ، مساحيق ، اقراص ، وكبسولات ) ويمكن حصر ورشات هذه الوحدات في العمارتين A وB

3- وحدة الطاقة : وتضم هي الأخرى منشآت صناعية ضخمة ويتم فيها تحويل وتوزيع الكهرباء ومعالجة المواد وتكييفها مع المعايير الصناعية الصيدلانية ، فكل نوع من الأدوية له مكوناته الخاصة ، التي يجب أن تخضع لمقاييس دولية، كما تظم الوحدات منشآت صناعية لمعالجة النفايات الصلبة من علب وقارورات.....الخ.

4- وحدة الطباعة: وفيها تتم صناعة كل ما يتعلق بالطباعة ومواد التغليف مثل:

- الطبع والطي والتغليف والتلصيق: لكل صنف من الأدوية.

5- وحدة الصيانة: تتكون من عدة ورشات مختصة في الميكانيك العامة والدقيقة والتلحيم والكهرباء، وتكيف الهواء، ومراقبة وصيانة الآلات دوريا.

**I-3-2-3 وظيفة المواد البشرية:** يتم تسيير المواد البشرية ومختلف الوسائل المحاسبية من طرف مديرية الإدارة العامة.

حيث يشتغل بالفرع ما يفوق 1300 عامل إطار وتقنيين وعاملين مقسمين على مختلف الوظائف.

**I-3-2-4:** وظيفة التموين: وتتكون من ثلاثة مصالح:

- مصلحة مشتريات المواد الأولية

- مصلحة مشتريات قطع الغيار.

- مصلحة تسيير المخزون.

**I-3-2-5 الوظيفة المالية:** تعمل على تقييم المخزونات إلى جانب التكفل المالي بمختلف المشتريات، كما تعتبر هذه همزة وصل بين جميع المديريات والمصالح "الإدارة العامة، مديرية التجارة، مديرية التموين".

**I-3-2-6 وظيفة الرقابة:** تشمل عدة مجالات في الفرع، فنجد أن مديرية المخابر تعمل على المراقبة والتحكم في النوعية عن طريق تحليل المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج.



## المبحث II : وظيفة الرقابة في فرع أنتيبوتيكال بالمدية ودورها في تطوير المنتج.

### المطلب 1: وظيفة الرقابة في فرع أنتيبوتيكال بالمدية:

إن مركب المنتجات الصيدلانية بالمدية يتميز بإنتاج مواد ذات طبيعة حساسة هي الأدوية وباعتبارها موجهة للعلاج فإنه يتطلب الاهتمام بالدور الرقابي ولا يمكن أن يستمر النشاط الإنتاجي دون رقابة وخاصة فيما يتعلق بالجانب التقني أو المخبري فلا يمكن الاستغناء عنه في أي مرحلة من مراحل الإنتاج إبتداء من دخول المواد الأولية إلى خروجها في شكل منتج نهائي والرقابة في المركب تتكون من قسمين:

- 1- **الرقابة على نشاط التسيير: CAAS** خلية التحليل والمراقبة ويتحلى دورها في مراقبة نشاط التسيير والإدارة عبر جميع المصالح واكتشاف الأخطاء الذي يمكن حدوثها وبالتالي تقويمها، مراقبة الحسابات اليومية المتعلقة بالعمليات (البيع، التوزيع، مراقبة الفواتير، وصل التوزيع، وصل الطلب....)
- 2- **الرقابة التقنية أو المخبرية:** إن مديرية المخابر تعمل على المراقبة والتحكم في النوعية عن طريق تحليل المواد الأولية المستعملة في صناعة الأدوية وكذا مختلف المستحضرات الصيدلانية وتحليل العينات المستوردة من المواد.
- ولمواكبة سياسة النوعية والجودة التي تفر منها القوانين الدولية يجب إتباع 10 مبادئ للممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي:

- 1- التأكد قبل الشروع في العمل من تلقي كل التعليمات المكتوبة اللازمة.
- 2- الحرص على تطبيق هذه التعليمات بدقة.
- 3- التأكد من استعمال ما يلاءم من مواد أولية.
- 4- التأكد من استعمال الأجهزة الملائمة والحرص على نظافتها.
- 5- تجنب التلوث والمواد "الأولية فيما بينها" الخلط بين المواد الأولية.
- 6- تجنب الأخطاء عند وضع البطاقات.
- 7- العمل بدقة والتركيز.
- 8- الاهتمام بالنظافة والترتيب.

9- الحذر من الأخطاء المحتملة والممارسة السيئة وعدم التردد في الإدلاء بها إن حدث ذلك.

10- تحرير التقارير الواضحة والدقيقة لما يحدث ويركز ضمان النوعية على قاعدة. 5

## M

Moyens (المادة) ، Methode (طريقة) ، Main d'oeuvre يد العاملة، Million الوسائل، المحيط كما تعتبر مصلحة البحث والتطوير إحدى عيون الرقابة الإنتاجية بالرغم من أن واقع البحث في الوحدة ناقص وهذا لغياب الإطارات المخصصة في هذا المجال، ومن أقسام مصلحة البحث والتطوير:

- قسم الفيزيو كيمياء: من مهامه مراقبة المنتج النهائي، مراقبة المواد الأولية، مراقبة المناقصات الدولية.

- قسم الميكرو بيولوجيا: له نفس القسم السابق.

- قسم المراقبة والتفتيش: مهامه مراقبة أو تعقيم المواد الأولية و المنتج النهائي.

- قسم مراقبة التعقيم: مهامه مراقبة أو تعقيم المواد الأولية و المنتج النهائي.

- قسم مراقبة التسمم: مهامه مراقبة المواد الأولية و المنتج النهائي.

- قسم البحث والتطوير: مهامه تطوير المجال الصيدلاني.

ولتوعيته و ضمان السير الحسن في جميع وظائف الوحدة ( المذكورة سابقا) يسعى مسيرو الوحدة إلى نوعية كل مسؤول وموظف في مختلف المديريات بهدف النوعية والجودة من خلال الملصقات التي نجدها في مختلف المديريات.

**المطلب II: كيفية إعداد مخطط الرقابي:**

كما تطرقنا في البداية فإن الرقابة على مستوى صيدال تتم في حالتين أو تنقسم إلى طريقتين: الرقابة التقنية والرقابة على التسيير، ولكن الرقابة التقنية هي موضوع دراستنا حيث أن مخطط الرقابة التقني على المنتج هو مخطط أساسي وثابت ومن معايير متعارف عليها دوليا وخاضعة لشهادة ISO وهذه الرقابة تتحلى في معايير، خاصة بانحلال المادة ومدة الانحلال وتركيزها وفعاليتها إضافة إلى عنصر أساسي هو التعقيم والشكل الموالي يوضح المخطط الرقابة التقنية.

وحسب المخطط فإن الرقابة المخبرية تتم على 4 مراحل من بداية دخول مواد الأولية إلى مرحلة الإنتاج حتى تصل إلى المرحلة المنتج النهائي الذي يمر على المخبر الوطني التابع لوزارة الصحة حيث تمنح هذه الأخيرة شهادة التحاليل. Certificat d'analyse والتي بدونها لا يمكن تسويق الدواء وهذه إذن مفتاح أو أساس الرقابة على الجودة.

### المطلب III: صيدال الجودة والنوعية و مراقبة النوعية

#### III-3-1- صيدال الجودة والنوعية:

تصنع صيدال معيار الجودة كهاجس أساسي لمنتجاتها وتعمل جاهدة على تحقيق هذه الركيزة عن سبيل ذلك.

لهذا شاركت صيدال في اليوم العالمي الذي نظمه المختبر الوطني للمراقبة والجودة L.N.C.PP يوم 3 مارس 1999 وحضر هذا اليوم الدراسي الذي أطلق عليه اسم الجهاز الوطني لتنظيم المخابر المتعاقدة والمعتمدة- عدد كبير من الأخصائيين في ميدان الجودة والمراقبة وخلال الافتتاح الذي حضره ممثلو وزارة الصحة والسكان ومدير المخبر الوطني لمراقبة الجودة، أعرب الحاضرون عن اهتمامهم ببرنامج اليوم الدراسي الذي خصص بالتعريف بمخابر مراقبة الجودة المتعاقدة والمعتمدة، وكان حضور صيدال قويا بممثلي وحدة البحث في الأدوية.

والتقنيات الصيدلانية وممثلي مخابر فروع الإنتاج، وقدم هؤلاء الممثلون عروضاً من المخابر مراقبة الجودة من التصميم إلى الإنتاج حيث تطرق من خلالها إلى مفهوم الجودة وقال: الجودة لا تراقب بل تصنع" وقد تحصل فرع المضادات الحيوية بالمدية على شهادة 9002/1994 للجودة والنوعية.

#### III-3-2- مراقبة النوعية:

تكون مراقبة النوعية أثناء الإنتاج عن طريق التطبيق الجيد للصناعة (B.P.F) وتكون مراقبة النوعية على المنتجات المباعة في حالة ما بعد البيع أي حتى على المنتجات التي هي في السوق ففي حالة ظهور أعراض جانبية للمنتوج المباع في السوق تكون هناك إجراءات خاصة لسحبه باعتبار أن هذه الأعراض تشكل خطراً على المستهلك ويكون اكتشاف الأعراض الجانبية للمنتوج.

إما عن طريق المخبر الذي يبعث برسالة إلى المديرية التجارية أو من الأطراف الخارجية الأخرى أما إجراءات السحب من السوق فتتمثل في:

1- يتم التعرف على الزبائن الذين اشترروا هذا المنتج عن طريق نظام المعلومات الآلي بالفرع ويتم إشعار هؤلاء الزبائن لسحب المنتج من السوق ومنعه من التداول.  
ثم يقوم الزبائن بإعادة الكميات التي تمثل المنتج موضوع الإجراء إلى الفرع ويتم من ذلك إتباع نفس إجراءات مردودات المبيعات.  
وقد لاحظنا أن هذه العملية نادرة الحدوث إن لم تكن منعدمة وهذا راجع إلى الصرامة العالية في عملية الإنتاج والتحليل.

### المطلب VI: المنهجية العامة للرقابة المتعلقة بنظام الجودة ISO

في إطار التوجه الاقتصادي الجديد تعمل صيدال دائما على مواكبة التغيرات والتوجهات التي يفرضها السوق في مجال الجودة حيث هذه الأخيرة تعتبر العامل الرئيسي والهام.

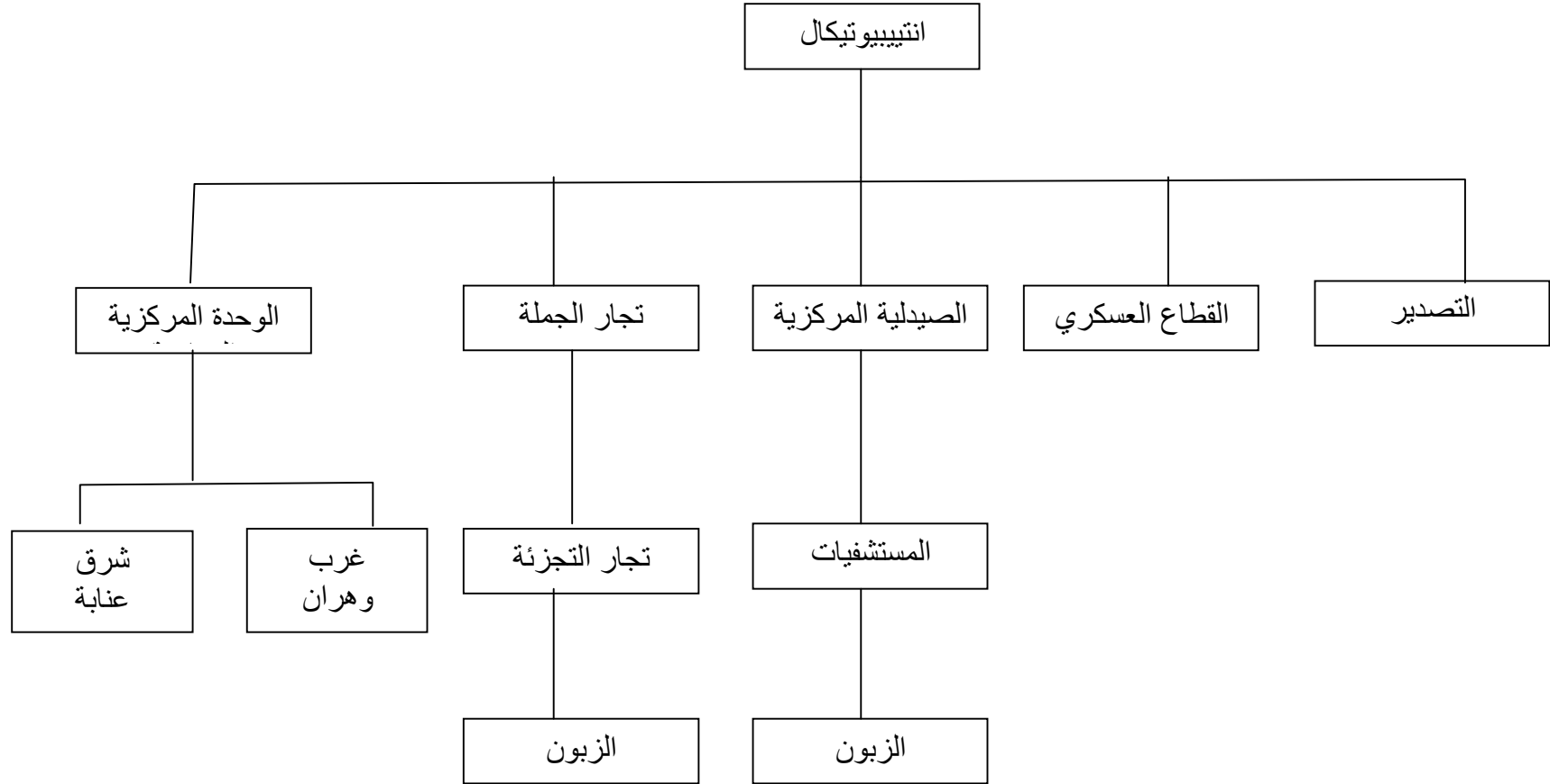
- أيضا في تطور وبقاء المؤسسة في مكانة تنافسية تضمن لها استمرارية والزيادة لذا فالمركز في اهتمام دائم بالجودة من خلال العمليات الرقابية المضبوطة والمنظمة، وفي هذا الإطار صيدال هي من بين المؤسسات الأولى التي تحصلت على شهادة اللايزو، 9000 بمختلف درجاتها (9001/94) حيث تحصلت عليها سنة 2000.
- وتتركز هذه الشهادة على ضمان جودة الإنتاج حيث يكون المنتج،(الدواء) مطابق للمعايير العالمية وبعدها ب 4سنوات 2004.
- تحصلت صيدال على شهادة المطابقة (9001/2000) والتي تختلف عن سابقتها في إضافة بعض الشروط المكملة للشروط جودة المنتج والمتعلقة بعوامل والاستماع وتليه رغبات الزبائن من حيث معالجة مشاكل الزبائن

Ecoute chants من خلال إصدار استبيان في كل مرة وهذا لمعرفة آراء الزبائن والمتعاملين (تجار الجملة، الصيدلة، أطباء، ضمان اجتماعي)

- وكذا التوجه المنتج في السوق الميزة التنافسية للمنتج (مكانة المنتج في السوق)
- معرفة مختلف العوائق أو المشاكل التي تحول دون وصول المنتج للزبائن في مقاطعة ما، وبما أن السوق الوطنية متوجهة نحو الانفتاح على الأسواق الخارجية(متعاملين خارجيين) فإن الموقع بعوامل جودة معينة لا يكفي إذ لابد من التطوير المستمر من

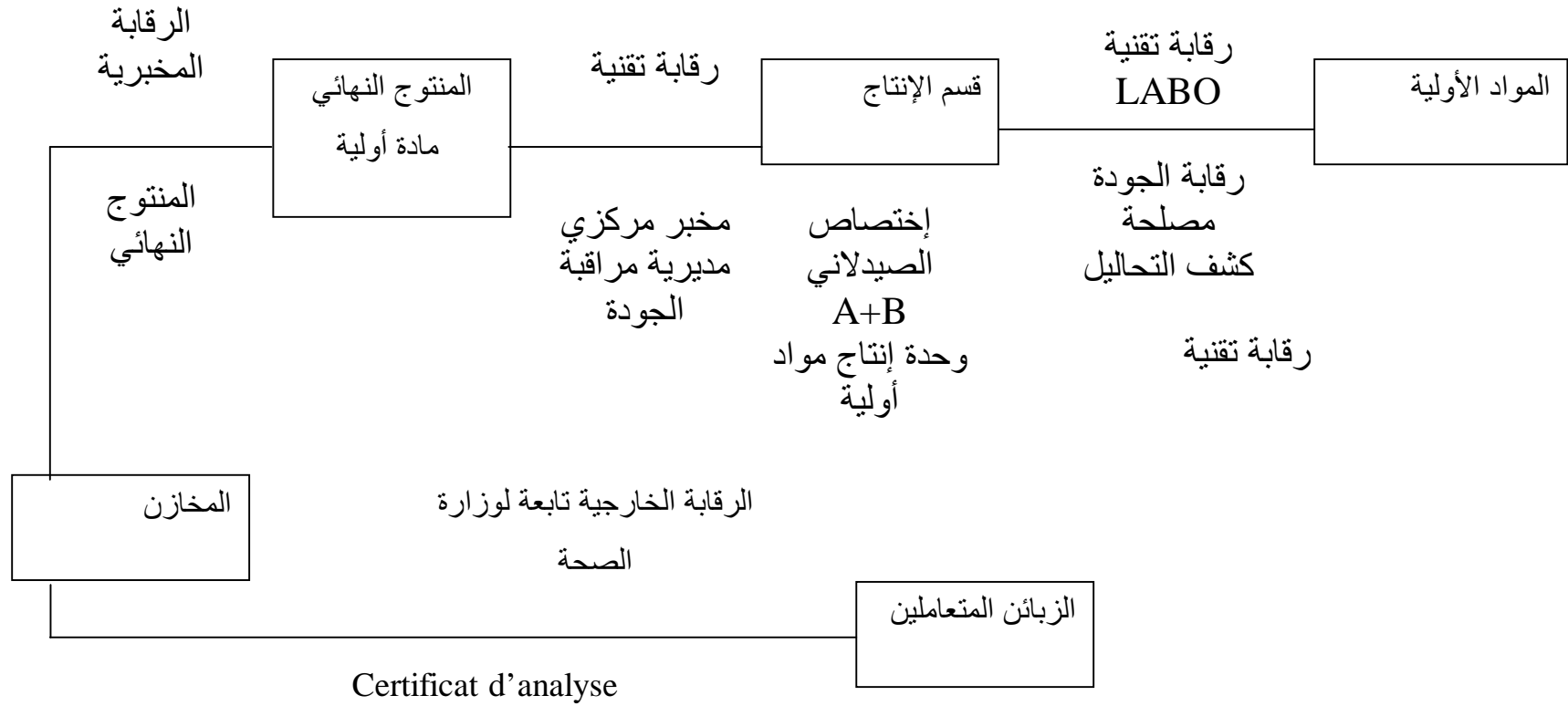
خلال حلقات الجودة وعليه فصيдал تبحث الآن عن الاستعدادات الخاصة بشهادة إيزو 14000 الخاصة بالبيئة تتضمن شروط خاصة بالديمومة والاستمرار وهي شروط أمنية صناعيا من الأخطار الكيماوية المضرة بصحة الأسنان والمحيط.

شكل رقم III-3 قنوات التوزيع للفرع



المصدر : خلية الإعلام

شكل رقم (III-4) : المخطط الرقابي



من إعداد الطالب



**الخاتمة العامة:**

- بعد انتقال الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق الليبرالي أصبح على المؤسسات تحسين طرق التسيير بما يتماشى ومتطلبات الحياة الاقتصادية الجديدة بهدف اللحاق بركب التطور.

- وحتى يتسنى لها ذلك لابد من القيام بتصميم نظام رقابي فعال يضمن لها التحكم في التسيير والنوعية إضافة إلى تدعيم هيكلها بخلية تتولى المراقبة وتتوفر على موظفين أكفاء مؤهلين ويعملون على مراقبة مختلف العمليات الإنتاجية، إن تصميم النظام الرقابي في المؤسسة و تطبيقه بفعالية يضمن لها حماية حقوقها وموجوداتها واستمراريتها.

- كما أن وجود خلية للرقابة على النوعية في المؤسسة يضمن لها التطبيق الفعلي والسليم لمختلف إجراءات الرقابة على النوعية وكذا تقليل الأخطاء ومظاهر الغش والاختلاسات ومن خلال عرضنا لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

**• في الجانب النظري:**

- الرقابة تكمن في عملية متابعة الأداء وتنظيم الأنشطة واكتشاف الأخطاء ومنع حدوثها.

- الرقابة مهمة في كل مرحلة وخطوة لأن أي خطوة قد يؤثر على الأهداف المرجو تحقيقها، حيث كلما كانت الرقابة في أحد المراحل هذا يؤثر سلبا على المؤسسة وهذا ما يبين مدى أهمية الرقابة في المؤسسة.

- ارتباط وظيفة الرقابة بمختلف وظائف المؤسسة نظرا لما تكتشفه من ثغرات وما تقدمه من اقتراحات وتوصيات.

- المنتج هو الشيء الذي يشبع رغبات المستهلكين ويلبي حاجاتهم كما أن جميع أنواع المنتجات يحتاج إليها المستهلك وذلك لتنوع رغباته وحاجاته.

- أن وجود نظام الرقابة على الجودة ضروري للمؤسسة كما أن سلامته وفعاليتها يضمنان حسن سير العمليات الإنتاجية.

## الخاتمة العامة

- أنه يجب مراعاة بعض المقومات الأساسية عند تصميم نظام الرقابة على الجودة بغية ضمان فعاليته وإن الإخلال بأحد هذه المقومات الأساسية يؤدي بالضرورة إلى إضعاف فشل العملية الإنتاجية وبالتالي تدهور النظام الرقابي.
- إن الرقابة على الجودة وظيفة تقييمية تضمن للمؤسسة الزيادة في تطور منتجاتها.
- كما أن الجودة قبل أن تكون شهادة هي سلوك وثقافة على مستوى الفائد والأفراد بل على مستوى المنشأة ككل والتفكير في تحقيق الجودة هو قرار استراتيجي بلا شك ويعتبر هذا النمط التفكيري الهادف مكسبا للإدارة وللنشأة والمجتمع ولكن التفكير والرغبة والطموح لا يعني شيئا البتة إذا لم يصاحبه استعداد وولاء وتضحية.

### • من الجانب التطبيقي:

- عدم التزام العامل بمسؤولياته.
- عدم تطبيق المنهج العلمي الملائم في الرقابة على الجودة.
- عدم الالتزام بجميع شروط شهادة ISO .
- تعتبر وسائل الإنتاج المستخدمة في المؤسسة قديمة بالمقارنة مع مقياس التكنولوجيا.
- عدم وعي العمال وذلك للنقص التقاضي لديهم.
- عدم ونقص الرقابة في بعض الوحدات مما يجعل الأخطاء تتفاقم.
- فعلى ضوء المشاكل المطروحة نستطيع وضع الاقتراحات التي نراها كفيلة بأن تساعد المسيرين والمسؤولين بهذه الوحدة ومن بين هذه المقترحات:
- المراقبة الميدانية على مستوى المخابر والمخازن ومعاينة كل من يتماطل في عمله.
- القيام بدورات رقابية مفاجئة تساعد في كشف الغش و الاختلاس والأخطاء.
- مراقبة المواد الأولية المشتريات بأحدث الوسائل.
- تزويد المؤسسة بما يجري في العالم من تغيرات تكنولوجية.
- محاولة عمل المؤسسة بجميع شروط شهادة ISO.

## المراجع بالعربية :

- 1- احمد شاكر العسكري ، دراسات تسويقية متخصصة عمان ، المكتبة الوطنية  
2000
- 2- توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية للتصدير ، دار  
النهضة العربية 1997..
- 3- حسن على على الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال دار حامد للنشر الطبعة  
الأولى عمان 1999
- 4- خضير كاضم حمود إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر ، الطبعة الأولى  
عمان 2000
- 5- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع  
الصحي ، ردمك للنشر رياض 1997.
- 6- دال بستر فيلد ، الرقابة على الجودة ، ترجمة سرور على سرور-المكتبة الأكاديمية  
للنشر الطبعة الأولى قاهرة 1995.
- 7- ديان جون وريك جريغر ترجمة حسن الفرس و ناصر محمد العديلي ، الجودة في  
العمل ط الطبعة الاولى دار الأفاق ، الإبداع العالمية للنشر و الأعلام الرياض  
1995.
- 8- رشا حسين عبد العزيز قياس رضا ، العملاء عن الجودة السلع الاستهلاكية  
المعمرة -رسالة ماجستير -جامعة عين الشمس مصر 1998.
- 9- صلاح الشثواني -التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال -مؤسسة الشباب الجامعة  
للنشر 1999.
- 10- طلعت أسعد عبد الحميد التسويق الفعال أساسيات و التطبيق ، الطبعة  
التاسعة المنصورة 1999.

- 11- عبد الغفار حنفي : أساسيات إدارة المنظمات الدار الجامعية المكتب العربي الحديث أسكندرية 2000.
- 12- عبد الغفار الحنفي و عبد السلام أبو قحف -تنظيم و إدارة الأعمال -المكتب العربي الحديث الإسكندرية 1993-1994.
- 13-عبد الستار محمد العلي ، إدارة الإنتاج و العمليات طبعة الأولى دار الوائل للنشر عمان ، الأردن.2000
- 14-عبد الفتاح محمود سليمان ، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات و المشروعات التشييد ايتراك للنشر و الطباعة الطبعة الاولى القاهرة 2001.
- 15-علي السلمي إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو ، دار غريب للطباعة و النشر القاهرة .1995
- 16-علي شريف ، إدارة المعاصرة الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2002-2003
- 17-فريد عبد الفتاح زين الدين ، فن الإدارة اليابانية -حلقات الجودة -دار المكتب المصرية للنشر القاهرة ..1998
- 18-محمد إسماعيل عمر أساسيات الجودة في الإنتاج -دار المكتبة للنشر القاهرة 2000.
- 19-محمد صالح المناوي و آخرون مقدمة في المال و الأعمال -الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 2000.
- 20-محمد فريد الصحن و إسماعيل السيد -التسويق الدار الجامعية للنشر الإبراهيمية الإسكندرية 2001
- 21-مأمون الدرادكة و طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفراء للنشر الطبعة الأولى عمان
- 22-ناجي المعلا و رائق التوفيق ، أصول التسويق -الأردن -دائرة المكتبة الوطنية .1998

المراجع بالفرنسية :

**1-corbel BERNAD ETmURRY BERNAd "Laudit qualité interne "démarche et technique de communication "edition af nor , 2 eme edition .paris 2000**

**2-Hubrrac jean –pierre " Guide des méthodes de la qualité "Choisir et mettre en œuvres une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les sources ".**

المذكرات :

-مذكرة العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ماجستير  
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2004-2005.  
-مذكرة كشيدة حبيبة ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،  
جامعة سعد دحلب ، البليدة 2004-2005

قائمة الملاحق :

الملحق 1- Certificat D'analyses

الملحق 2- ISO 9001.2000

الملحق 3-بطاقة تبين تطوير المنتجات من الحالة القديمة إلي الحالة الجديدة

الملحق 4- السجل التجاري رقم ب00 0342357

الملحق 5- BON DE COMMANDE

الملحق 6- BON DE LIVRAISON

الملحق 7- BORDEREAU DE VERSEMENT

**BON DE COMMANDE INTER -8 الملحق**  
**NOMOCLATURES DES PRODUITS -9 الملحق**  
**FABRIQUES ET COMMERCIALES -10 الملحق**  
**ObJECTIFs 2006 -11 الملحق**



## تشكر

إن كان الشكر واجب فالشكر و الحمد الله الذي سدد خطانا و ذلل لنا الصعاب .  
و ألهمنا الرشاد و جمع من أساتذتنا مصاييح تنير طريقنا و مصداقا لقوله عليه الصلاة و

السلام "لا يشكر الله من لم يشكر الناس"

شكر خاص إلي من كان له يد في إنجاز هذا العمل إلي كل الأساتذة مهذا التسيير

و أخيرا نرجو من الله التوفيق .

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوانه	الشكل
3	خطوات الرقابة	1-I
8	نظام تصحيح الانحرافات	2-I
11	أشكال الرقابة	3-I
17	عملية الموازنة	4-I
30	المكونات الأساسية للمنتج	5-I
33	مراحل تطوير المنتجات الجديدة	6-I
39	المدخل الاستراتيجية للتطوير	7-I
40	مراحل دورة حياة المنتج	8-I
60	ثلاثية الجودة لجوران	1-II
63	أسلوب عظمة السمكة لإشيكاوا	2-II
66	علاقة استراتيجية الجودة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة	3-II
68	موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي	4-II
73	علاقة الجودة بالربحية	5-II
82	أهداف حلقات الجودة	6-II
83	طريقة عمل حلقات الجودة والوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها	7-II
88	أساليب التحسين المستمر KAIZEN	8-II
89	حلقة ديمنج	9-II
95	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	1-III
98	الهيكل التنظيمي لفرع أنتيببوتيكال بالمدينة	2-III
102	قنوات التوزيع للفرع	3-III
108	المخطط الرقابي	4-III



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوانه	جدول
26	المقارنة بين السلع الاستهلاكية	1
58	النظرة اليابانية و النظرة الأمريكية الحديثة للجودة	2
81	مقارنة المقترحات المقدمة من قبل العمال في أمريكا و اليابان	3