

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور الرقابة في تحقيق الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته (ملبنة الساحل مستغانم Giplait)

تحت إشراف الأستاذ :

وهراي مجدوب

مقدمة من طرف الطالبة :

بلعالم شريفة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	ولد مُجَدَّ عيسى مُجَدَّ محمود	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	وهراي مجدوب	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	دقيش مختار	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016-2017

التشكرات

في البداية أنحي متشكرة لجلاله عز و جل اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن يسرت لي هذا العمل وإتمامه راجيتا من أن يكون علما نافعا لكل من سعى وراء طلب العلم .

في مثل هذه اللحظات يتوقف المرء ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات

تتبعثر الجمل ليحاول جمعها في سطور.....سطور كثيرة تمر في خيال

وعليه أتقدم بالشكر الجزيل إلى أمي وأبي فهما سبب تفوقي إذا قلنا هذا تفوق

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر وفائق التقدير إلى الأستاذ المشرف وهراني مجدوب على كل الدعم و التوجيه الذي قدمه لي ،وعلى نصائحه السديدة التي طالما أفادتني .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الكرام الذين قاموا بتعليمي من الطور الابتدائي إلى غاية الآن .

وأتقدم بالشكر لموظفي مكتبة الجامعة خروبة على الدعم المقدم لي

كما لا أنسى شكر عمال ملبنة الساحل بصلامندر –مستغانم- وعلى رأسهم جليل محمد فوزي و السيدة رزيقة

على تقديمهم لي المعلومات الخاصة بمؤسستهم التي تخدم موضوع دراستي

كما أشكر كل من ساهم في انجاز هذه المذكرة سواء كان من قريب أو بعيد.

شريفة

إهداء

هي كلمات يوما قد فرت لتأخذ في طياتها صمتا إلى أن يحين ذلك الوقت، الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض البحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات لينكسر فيه غطاء الظلام، لأزف تحية عطرة ملئها السعادة رائحتها الياسمين وقطوفها الأزهار.

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنوناتها إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى أنا ما عليه

وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها ليخفف من ألمي

إلى من أرضعتني الحب و الحنانإليك أمي "فاطمة "

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقي قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة السعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى من أحمل اسمه بكل فخرإليك أبي " محمد "

إلى من أثروني على أنفسهم إلى الأستاذ المشرف وهراني مجدوب على مساعدته الذي لم يبخل بتقديم العون لي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي

إلى من علموني علم الحياة إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إخوتي كريمة ، شهيرة ، فتحي ، لخضر ، رضا ،

و الكتكوتة الصغيرة رميسة إلى كل الأصدقاء و الأقارب

إلى من جعلهم الله أخوتي في اللهومن أحببتهم بالله زملائي الطلبة تخصص إدارة واقتصاد المؤسسات دفعة

2017-2016

إلى من لم اعرفهم ولم يعرفوني إلى من أتمنى أن اذكرهم إذا ذكروني

إلى من أتمنى أن تبقى صورهم في عيوني

شريفة

الفهرس :

الصفحة	المحتويات
	التشكر
	إهداء
	قائمة الأشكال و الجداول
	مقدمة عامة

الجانب النظري :

الفصل الأول:عموميات حول الرقابة

مقدمة الفصل الأول :.....02

المبحث الأول: ماهية الرقابة

المطلب الأول: تعريف الرقابة ونشأتها03

المطلب الثاني: خصائص الرقابة وأنواعها04

المطلب الثالث: مراحل العملية الرقابية10

المطلب الرابع: مجالات الرقابة11

المبحث الثاني: مستويات ومعايير الرقابة ، مبادئها الفعالة وأهميتها وأهدافها

المطلب الأول: مستويات الرقابة ، عناصرها ووسائلها13

المطلب الثاني: المعايير الرقابية ومبادئها الفعالة15

المطلب الثالث: أهمية الرقابة18

المطلب الرابع: أهداف الرقابة 20

خاتمة الفصل الأول 22

الفصل الثاني: الجودة الشاملة

مقدمة الفصل الثاني 24

المبحث الأول: الجودة وإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: تعريف الجودة، التطور التاريخي لها و حلقات الجودة 25

المطلب الثاني: أشكال الجودة و أبعادها، أهميتها و أهدافها 30

المطلب الثالث: تعريف إدارة الجودة الشاملة، خصائصها و مميزاتا 33

المطلب الرابع: مبادئ ومعوقات إدارة الجودة الشاملة 35

المبحث الثاني: الجودة الشاملة

المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية و متطلبات عناصرها الأساسية 37

المطلب الثاني: عوامل ظهور الجودة الشاملة ومعاييرها 43

المطلب الثالث: التغيرات التي تتطلبها تطبيق الجودة الشاملة و أهميتها 46

المطلب الرابع: الآثار الايجابية من تطبيق الجودة الشاملة 47

خاتمة الفصل الثاني 49

الفصل الثالث: التنافسية في المؤسسة الاقتصادية و الرقابة على الجودة الشاملة

مقدمة الفصل الثالث 51

المبحث الأول: التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تعريف التنافسية وخصائصها وأنواعها 52

المطلب الثاني: أسباب التنافسية ومؤشراتها وأساليبها 55

المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية ومحدداتها 60

المطلب الرابع: أهمية التنافسية وأهدافها 65

المبحث الثاني: الرقابة على الجودة الشاملة

المطلب الأول: تعريف الرقابة على الجودة ،خطواتها ومجالاتها 67

المطلب الثاني: أسس الرقابة على الجودة الشاملة وعناصر نظام رقابة الجودة 68

المطلب الثالث: القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة 70

المطلب الرابع: دور الرقابة في الجودة الشاملة والتنافسية ومشاكل ضبط الجودة في الدول النامية.... 73

خاتمة الفصل الثالث 78

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

مقدمة الفصل الرابع: 80

المبحث الأول: نظرة عامة حول دواوين الحليب بالجزائر

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن دواوين الحليب بالجزائر 81

المطلب الثاني: نشأة الشركة الأم Giplait 82

المطلب الثالث: تعريف ونشأة ملبنة الساحل بصلامندر –مستغانم- 82-83

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمدينة الساحل ومهام كل فرع منها83

المبحث الثاني: دور الرقابة في تحقيق الجودة الشاملة وتنافسية في وحدة الحليب Giplait

المطلب الأول: أنواع الرقابة والجودة في مدينة الساحل بصلامندر-مستغانم90

المطلب الثاني: المعايير الرقابية لجودة منتجات مدينة الساحل91

المطلب الثالث: منتجات مدينة الساحل94

المطلب الرابع: أهداف ودور الرقابة في مؤسسة الساحل96

خاتمة الفصل الرابع98

خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول:

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
07	أنواع الرقابة طبقا للتوقيت	I-I
09	العلاقة بين الرقابة و الوظائف الإدارية الأخرى	II-I
14	المستويات الإدارية والرقابية	III-I
29	مخطط أسلوب السبب و التأثير (الهيكل العظمي للسمكة)	I-II
32	وجهة نظر المستهلك و المنتج الجودة	II-II
41	خطوات تطبيق دورة (P.D.C.A)	III-II
56	نموذج القوى الخمس لبورتر	I-III
59	أساليب التنافسية في القرن الحادي و العشرين	II-III
66	التنافسية الايجابية	III-III
75	دور الجودة من خلال التخطيط الإنتاج التوزيع المنتج	IV-III
83	عدد العمال في ملبنة الساحل بصلامندر-مستغانم-	I-IV
84	الهيكل التنظيمي العام لمبنة الساحل	II-IV
85	الهيكل التنظيمي لنيابة مديرية المخبر	III-IV
86	الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنتاج	IV-IV
87	الهيكل التنظيمي لمصلحة الصيانة	V-IV
88	الهيكل التنظيمي لمصلحة التموين	VI-IV
88	الهيكل التنظيمي لقسم التجاري	VII-IV
89	الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة	VII-IV
89	الهيكل التنظيمي لقسم المالية	IX-IV

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
58	النسب الثقيلية لمؤشرات التنافسية حسب تصنيف اقتصاديات البلدان	I-III
62	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	II-III
92	إحصائيات تحاليل للحليب المجمع من الفلاحين بتاريخ 2017/03/01	I-IV
92	إحصائيات تحاليل الحليب المجمع من الفلاحين بتاريخ 2017/03/03	II-IV
93	إحصائيات تحاليل الحليب المجمع من الفلاحين بتاريخ 2017/03/10	III-IV

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

تشهد بيئة الأعمال الحالية عدة تغيرات على المستوى المحلي والدولي ، وذلك نتيجة انفتاح الأسواق وتطور تكنولوجيا المعلومات ، بعد أن كان هدف المؤسسات إشباع الطلب الكمي المتزايد بتحسينها للطاقة الإنتاجية ، ومع نمو عدد المنتجين وحرية التبادلات التجارية لم يبق للمؤسسات مجال لتحسين أدائها و الحفاظ على مكانتها في السوق إلا من خلال تطبيقها للجودة الشاملة وهي ليس بمتطلب جديد بل أصبح أكثر ضرورة ، هذا مما أدى إلى بروز اهتمامات لدى المؤسسات الاقتصادية انصب أساسها في تحقيق الجودة الشاملة ، و العمل على الرقابة بمختلف أنواعها قبل ظهور انحرافات سلبية التي إذا استمرت سوف تؤدي إلى غلق أبواب المؤسسة الاقتصادية .

أصبحت المؤسسات الاقتصادية في العالم تتميز جميعها بنسق مشترك قائم على احترام الزبون (العميل) والعمل على إرضائه ، وذلك من خلال تقديم أفضل السلع و الخدمات ، إذ أصبحت التنافسية تركز على إشباع رغبات الزبون وحاجاته هي سر التميز و التفوق للمؤسسات الاقتصادية ، و بالتالي المؤسسات بحاجة ماسة إلى الارتقاء لتحقيق أهدافها من نمو ، بقاء واستمرارية وتحقيق الربحية ، إن التنافسية سواء على المستوى المحلي أو العالمي شرسة فلا يمكن الاستسلام بل التصدي لهذه الأخيرة لبلوغ أهداف المؤسسة وهذا لا يتم إلى بتضافر كل أفراد المؤسسة بمختلف مستوياتهم وبنجاح المؤسسة وتطورها يتطور المجتمع ويزدهر .

1- إشكالية البحث :كيف تعمل وظيفة الرقابة في تحقيق الجودة الشاملة والتنافسية في فرع مؤسسة المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته Giplait ؟

1- ويمكن بلورة هذه الإشكالية في الأسئلة الفرعية التالية :

- ماذا نراقب ؟ أين نراقب ؟ من يراقب ؟ كيف نراقب ؟ متى نراقب ؟ كم نراقب ؟

- فيما تكمن معوقات إدارة الجودة الشاملة ؟

- ما هي الآثار الإيجابية من تطبيق الجودة الشاملة ؟

- فيما تكمن محددات التنافسية ؟

2- فرضيات البحث:

- للسؤال ماذا نراقب: نراقب جودة المنتج .
- للسؤال أين نراقب: نراقب في كل عمليات التصنيع.
- للسؤال كيف نراقب: يمكن مراقبة العناصر بإجراء الفحص البصري أو بفحص الأبعاد .
- للسؤال متى نراقب: نراقب هل تتم بصورة منتظمة أو عشوائية أو بعد شكاوى أو معارضة كذلك إما مستمرة أو دورية .
- للسؤال من يراقب: يراقب العمل إما العامل أو خبير .
- كم نراقب: إما تتم المراقبة شاملة أو بالمعينة .
- تكمن معوقات إدارة الجودة الشاملة في:
- التركيز على أهداف المنظمة قصير الأجل، لا تحظى بالدعم الكافي بالبحوث والتطوير .
- الآثار الإيجابية من تطبيق الجودة الشاملة: تحسين في رضا العملاء والموظفين ، و انخفاض في تكلفة الجودة.
- تتمثل محددات التنافسية في: البنى التحتية ، تطور سوق المال، الابتكار و التطوير.

3-دوافع اختيار الموضوع :

- تتمثل أسباب اختيار الموضوع في الرغبة إلى الإطلاع على مثل هذه الدراسات وكذلك لأهميته ولمواكبة العصرنة .
- لم يعد بإمكان المؤسسات الصمود في واقع تشتد فيه المنافسة يوما بعد يوم بنفس الطريقة و الأفكار التقليدية ، هذا مما طمحنا إلى تبني توجهات جديدة من بينها الجودة الشاملة من اجل إرضاء العميل وضمان مكانتها في السوق .
- وضعية المؤسسات الاقتصادية وتبنيها اقتصاديات الحجم .

4-أهمية الموضوع :

- تتمثل الأهمية الكبرى في توضيح الدور الذي تلعبه كل من الرقابة و الجودة في تحقيق التنافسية.
- محاولة لفت انتباه المؤسسات الاقتصادية موضوع الجودة الشاملة وكذا الرقابة عليها .
- ضرورة الاهتمام بموضوع تنافسية المؤسسة الاقتصادية ودراسة مختلف العوامل المؤثرة فيها .

5-أهداف الدراسة:

إثراء زاد معرفي .

التطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بالإستراتيجية التنافسية والعمل على تطبيق الرقابة الفعالة وكذا تجسيد معايير الجودة الشاملة على ارض الواقع لبلوغ أهداف المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة .

تحسيس المؤسسات بضرورة تطبيق الرقابة على الجودة الشاملة .

6-المنهج المتبع :

تمت معالجة الموضوع عن طريق الوصفي التحليلي بالاعتماد على الجداول والأشكال والإحصائيات ومعلومات الموضوع .

7- صعوبات البحث :

نقص المراجع الحديثة حول موضوع الدراسة .

8-خطة البحث وطريقة تقسيمها :

حسب الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على خطة البحث التالية :

الفصل الأول:عموميات حول الرقابة

الذي تم تقسيمه إلى مبحثين

المبحث الأول بعنوان ماهية الرقابة الذي قسم بدوره أربعة مطالب تطرقنا فيها إلى تعريف الرقابة ونشأتها ،

خصائص الرقابة وأنواعها ، مراحل العملية الرقابية ، مجالات الرقابة

أما المبحث الثاني بعنوان مستويات ومعايير الرقابة ، مبادئها الفعالة وأهميتها وأهدافها ، الذي قسم إلى أربعة

مطالب، تطرقنا فيها إلى مستويات الرقابة ،عناصرها ،ووسائلها ، المعايير الرقابية ومبادئها الفعالة ، أهمية

الرقابة و أهداف الرقابة .

الفصل الثاني:الجودة الشاملة

الذي قسم إلى مبحثين هما المبحث الأول :الجودة وإدارة الجودة الشاملة الذي بدوره قسم إلى أربعة مطالب

تحتوي على تعريف الجودة ،التطور التاريخي لها وحلقات الجودة ، أشكال الجودة وأبعادها ،

أهميتها وأهدافها ، تعريف إدارة الجودة الشاملة ، خصائصها ومميزاتها ، معوقات إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الثاني: الجودة الشاملة تم تقسيمه إلى أربع مطالب تطرقنا فيها إلى تعريف الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية ومتطلبات عناصرها الأساسية ، عوامل ظهور الجودة الشاملة ومعاييرها و معايير الإيزو ، التغيرات التي تتطلبها تطبيق الجودة الشاملة ، الآثار الايجابية من تطبيق الجودة الشاملة .

الفصل الثالث: التنافسية في المؤسسة الاقتصادية والرقابة على الجودة الشاملة

تم تقسيم الفصل إلى مبحثين ، المبحث الأول: التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الذي قسم إلى أربعة مطالب ، تطرقنا فيها إلى تعريف التنافسية وخصائصها وأنواعها، أسباب التنافسية ومؤثراتها وأساليبها ، الإستراتيجية التنافسية ومحدداتها ، أهمية التنافسية وأهدافها .

المبحث الثاني: دور الرقابة في تحقيق الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية ، تطرقنا فيها إلى تعريف الرقابة على الجودة الشاملة ، خطوات الرقابة على ا لجودة الشاملة ، مجالاتها ، أسس الرقابة على الجودة الشاملة ، عناصر نظام رقابة الجودة، القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة ، دور الرقابة في تحقيق الجودة الشاملة ومشاكل ضبط الجودة في الدول النامية .

الفصل الرابع: دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته (ملبنة الساحل مستغانم)

تم تقسيم الفصل إلى مبحثين هما

المبحث الأول: نظرة عامة حول دواوين الحليب الحليب بالجزائر

تم التطرق في هذا المبحث إلى لمحة تاريخية عن دواوين الحليب بالجزائر ، نشأة الشركة الأم Giplait تعريف ونشأة ملبنة الساحل بصلامندر –مستغانم-

الهيكل التنظيمي لملبنة الساحل ومهام كل فرع منها، أما المبحث الثاني: دور الرقابة في تحقيق الجودة الشاملة وتنافسية في وحدة الحليب Giplait تم التطرق في هذا المبحث إلى: أنواع الرقابة والجودة في ملبنة الساحل بصلامندر –مستغانم-

المعايير الرقابية لجودة منتجات ملبنة الساحل ،منتجات ملبنة الساحل ،أهداف ودور الرقابة في مؤسسة الحليب

الفصل الأول

مقدمة الفصل الأول:

تتمثل الغاية من إنشاء أي مؤسسة في تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال إشباع احتياجات الأفراد التي يتكون منها المجتمع، وتعتبر الإدارة العليا المسؤولة عن تحقيق تلك الأهداف، إلا أنها ليست الطرف الوحيد الذي يشارك في القيام بالأنشطة الضرورية لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ، ومن هنا تنشأ مشكلة الرقابة والحاجة إليها.

فالرقابة هي وسيلة الإدارة لمتابعة التنفيذ والتحقق من أن الأنشطة تتم وفقا للخطة الموضوعية، وأن القرارات يتم تنفيذها على الوجه السليم، وأن الأهداف المرغوبة في طريقها إلى التحقيق، وأن النتائج المستهدفة من الممكن تحقيقها ولهذا يجب احترام المراحل الرقابية بالإضافة إلى تطبيق نوع الرقابة المناسب.

المبحث الأول: ماهية الرقابة

تعتبر الرقابة واحدة من بين أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، حيث حظيت بالاهتمام الكبير من قبل الاقتصاديين و الكتاب و الباحثين... الخ، حيث أنهم قدموا تعارف لها كل حسب مرآه مناسبة كما أنهم قسموها إلى أنواع ومراحل ومهما اختلفت فإنها تبقى في قالب واحد ألا وهو الوصول إلى رقابة فعالة منتفع بها.

المطلب الأول: تعريف الرقابة ونشأتها

للرقابة عدة تعريفات من بينها:

أ-تعريف الرقابة :

1-عبارة عن قياس وتصحيح إدارة المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض.¹

2-الرقابة ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة و التحقق من تنفيذه، ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ القرار اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين.²

3-بأنها الوسيلة الفعالة للسهل على دقة التخطيط و السياسات و القوانين و الإجراءات والبرامج و الهياكل التنظيمية للمنشأة.³

4-هي متابعة الأعمال أول بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقديم الخطأ عن الأعمال، و هي قسم لا ينفصل عن الإدارة لأنها من وظائفها .

5-هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة.⁴

6- هي عملية قياس النتائج و مقارنتها بالخطط أو المعايير و تشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة و اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا.⁵

¹ - جمال الدين لعويسات، "مبادئ الإدارة"، مصر، دار هومة، 2003، ص 143.

² - محمد فريد الصحن، "مبادئ الإدارة"، مصر، الدار الجامعية، 1999، ص335.

³ - مؤيد أحمد محي الدين عبيدات، "الرقابة الحكومية على تأسيس الشركات"، عمان، دار حامد، 2008، ص35.

⁴ - بن سالم مليكة، "التخطيط والرقابة على التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2011-2012، ص73.

⁵ - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، "مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجمع العربي، 2012، ص38.

7-تعريف فايول:الرقابة تقوم على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف والخطأ من اجل تقويمها ومنع تكرارها .

ب- نشأة الرقابة :

تطور مفهوم الرقابة عبر الزمن فقبل سنة 1850 اتسع استخدام الرقابة لتشمل النشاط الصناعي خلال ظهور الثورة الصناعية وظلت تعني اكتشاف لاختلاسات والتلاعب ، و كانت تتركز في فحص مفصل للأحداث المالية ثم حدثت تغيرات جوهرية في الاتجاهات الرقابية و أدواتها و أصبح من الضروري وجود نظام محاسبي جيد لغرض الدقة في التقرير و منع التلاعب و الاختلاس.

وبعد سنة 1850 ظهرت مشروعات كبيرة الحجم و برزت شركات المساهمة و غاب أصحاب راس المال عن الإدارة و انتقلت إلى المهنيين و الذين انصب اهتمامهم على المحافظة على سلامة راس المال و اعترف بنظام الرقابة الداخلية و ظهرت الرقابة الخارجية.¹

المطلب الثاني: خصائص الرقابة وأنواعها

أ-خصائص الرقابة :

للقابة عدة خصائص نذكر منها :

1 - التلاؤم مع طبيعة وحجم النشاط :لكل نشاط في المؤسسة خصائص تفرقه عن بقية الأنشطة لذا فإنه يجب أن يتميز النظام الرقابي بالتنوع ،كل نوع يتلاءم مع خصائص كل نشاط (طبيعته)وهذا لتحقيق الغاية من وجوده وهي قدرته على تحقيق الأهداف ،لذا يجب أن يكون النظام الرقابي مندرجا في أهميته تبعا لأهمية واختلاف طبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه وهذا تماشيا مع أهمية حجم المؤسسة أو المشروع .

2- المرونة :يجب أن يكون النشاط الرقابي مرنا ،أي يجب أن تكون المعايير المرسومة و الأساليب المتبعة في تقييم تنفيذ الأداء تكون قابلة للتغيير والتطور و التلاؤم بما يتناسب مع تغيير الظروف .

3- الاقتصاد :من أهداف استعمال النظام الرقابي تحقيق الربحية والكفاءة الإنتاجية ويتحقق هذا في حال إلا تفوق التكاليف المبذولة في تنفيذه الإيرادات التي يحققها .

¹ -بلمهل ياسين ،"الرقابة على الموارد البشرية" ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ،تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسات ،جامعة مستغانم ،2014-2015،ص.07 .

4- الوضوح وسهولة الفهم: لتحقيق هذه الخاصية يجب وضع نظم رقابية تتلاءم مع مؤهلات واختصاصات كل مدير كما يجب أن تتضمن هذه النظم وضوح ومرونة المعايير المتبعة، ووضوح الأهداف المراد الوصول إليها و الأدوات المتبعة في ذلك .

5- السرعة: تكمن فعالية النظام الرقابي في سرعة اكتشاف الأخطاء و الانحرافات عن الأداء المخطط له ويتحقق هذا بعد مراقبة تنفيذ كل أداء مباشر بفترة قصيرة .

6- الفعالية: حتى يكون النظام الرقابي فعال لا بد أن يكون قادرا على تصحيح الأخطاء و الانحرافات وذلك بمعرفة مكان وقوعها و المسؤول عنها و الأساليب المثلى لتصحيحها .

7- يجب أن يتماشى مع التنظيم السائد: لا بد أن تتناسب الرقابة مع حدود السلطة المفوضة لكل عنصر مكلف بالرقابة، وأن تتلاءم مع خطوط الاتصال المختلفة للمؤسسة سواء كانت رسمية أو غير رسمية لأنها جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات التصحيحية وهذا بمدى سرعة وصول معلومات تنفيذ الأداء .

8- يجب أن ترتبط بمراكز اتخاذ القرار: من هنا يجب أن ترتبط الرقابة بالجهات التنظيمية المسؤولة عن اتخاذ القرارات، يجب تصميم نظام المعلومات الإدارية يضمن كل مدير الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب .

9- يجب أن يعتمد على المعلومات الإدارية والاتصال: تعتبر المعلومات هي المادة الخام للقيام بعملية الرقابة وحتى يمكن للمسؤولين التعرف عليها لا بد من توفر شبكة الاتصالات¹.

ب- أنواع الرقابة : للرقابة عدة أنواع من بينها :

1- الرقابة حسب المعايير:

وتتضمن الرقابة على أساس الإجراءات و الرقابة على أساس النتائج².

-الرقابة على أساس الإجراءات :

تقوم الرقابة على أساس القواعد و الإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، و مطابقتها بمجموعة القوانين و القواعد و الضوابط و الطرق و الإجراءات، و يركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة و من العاملين فيها، و ليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية .

¹ - عدة بن يوسف صديق، عبد القادر كرروي غوتي، "أهمية الرقابة في المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة و تسيير المؤسسات، جامعة مستغانم، 2012-2013، ص 03 .

² - محمد محمود مصطفى، "الرقابة الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان، دار البداية، 2012، ص 99 .

-الرقابة على أساس النتائج:

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفقا لمعايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع و تقوم التصرفات و النشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة ، و إنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

2-الرقابة حسب موقعها من الأداء:

-الرقابة السابقة :

وتسمى بالرقابة المانعة أو الرقابة الوقائية ، و تهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين و التعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات ، كما تهدف إلى ترشيد القرارات و تنفيذها بصورة سليمة و فعالة .

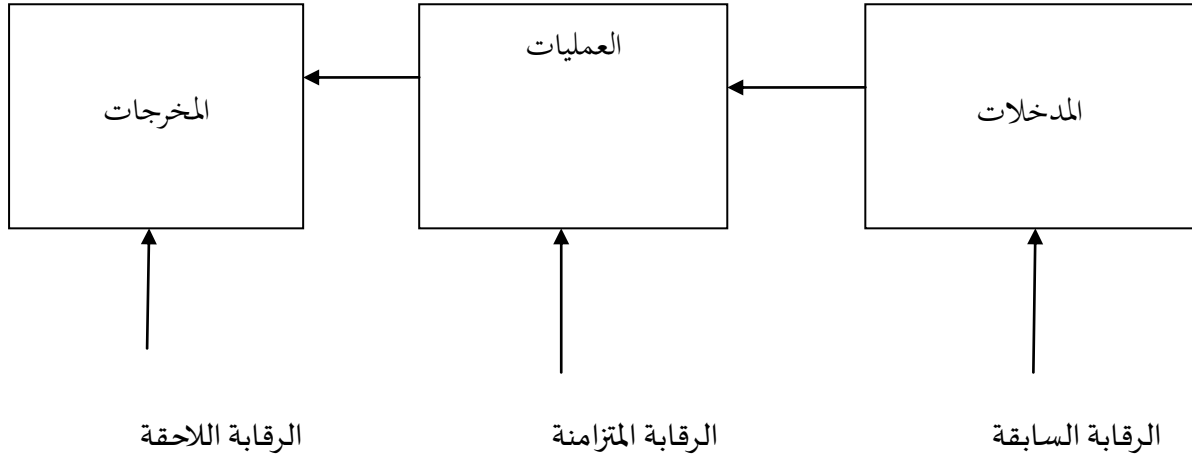
-الرقابة المتزامنة :

ويقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أول بأول أي منذ بدايته و حتى نهايته ، فنقيس الأداء الحالي و نقوم بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه و العمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره - الرقابة اللاحقة :

وتسمى بالرقابة البعدية أو الرقابة المستندية ، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات و قرارات و إجراءات وحدات الإدارة العامة غلا بعد حدوث التصرفات فعلا. إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.¹

¹ - محمد محمود مصطفى ، "الرقابة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 100 .

الشكل رقم (1-1) : أنواع الرقابة طبقا للتوقيت (موقعها من الأداء).¹



المصدر: أسامة خيرى، "الرقابة و حماية المستهلك"، الطبعة الأولى، عمان، دار الراية، 2015، ص134.

3- الرقابة وفقا لمصدرها:²

-الرقابة الداخلية: Internalcontrol

ويقصد بها الرقابة الذاتية و هي أنواع الرقابة التي تمارس كل منظمة بنفسها على كل أو بعض العمليات التي تؤديها المنظمة، وهذه الرقابة قد تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة . والغرض من الرقابة الداخلية في المنظمة هو ضبط الأعمال الجارية فيها، وإحكام مسارها في الاتجاه الصحيح ، حتى تصل إلى الأهداف المرسومة لها .

- الرقابة الخارجية: External control

و هي تلك التي يعهد بها إلى جهات متخصصة مستقلة وغير خاضعة للسلطة التنفيذية لتقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الأجهزة الحكومية المختلفة و يقوم كل من هذه الأجهزة الخارجية بالرقابة على نوع معين من النشاط بما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري لتلك المنظمة يلتزم بالقوانين المعمول بها ، ونظم

¹ - أسامة خيرى، "الرقابة و حماية المستهلك"، الطبعة الأولى، عمان، دار الراية، 2015، ص134 .

² - محمد عيسى الفاعوري، "الإدارة بالرقابة"، الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز المعرفة، 2008، ص36 .

الخدمة المدنية المتبعة، و اللوائح و الإعتمادات المالية و يستهدف المصلحة العامة ويساير الخطط العامة للدولة و يحسن الإدارة بصفة عامة¹.

4- الرقابة من حيث المستويات الإدارية:

- الرقابة على مستوى الفرد:

يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين، و معرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم و ذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:

يهدف هذا النوع إلى قياس و تقييم الانجاز لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها و تحقيق الأهداف المطلوبة منها.

- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل:

وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال و الغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة و معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها.

5- الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

تصنف الرقابة من حيث هذا المعيار إلى نوعين: رقابة ايجابية، و رقابة سلبية.

- الرقابة الايجابية:

ويقصد بها تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها و تدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل

- الرقابة السلبية:

ويقصد بها الكشف عن الأخطاء و الانحرافات السلبية و تحديد معرفة أسبابها و مسبباتها و العمل على تصحيحها فوراً و اتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

6- الرقابة من حيث تنظيمها: تصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

- الرقابة المفاجئة:

وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة و بدون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل و ضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

¹ - محمد عيسى الفاعوري، "الإدارة بالرقابة"، مرجع سبق ذكره، ص 37.

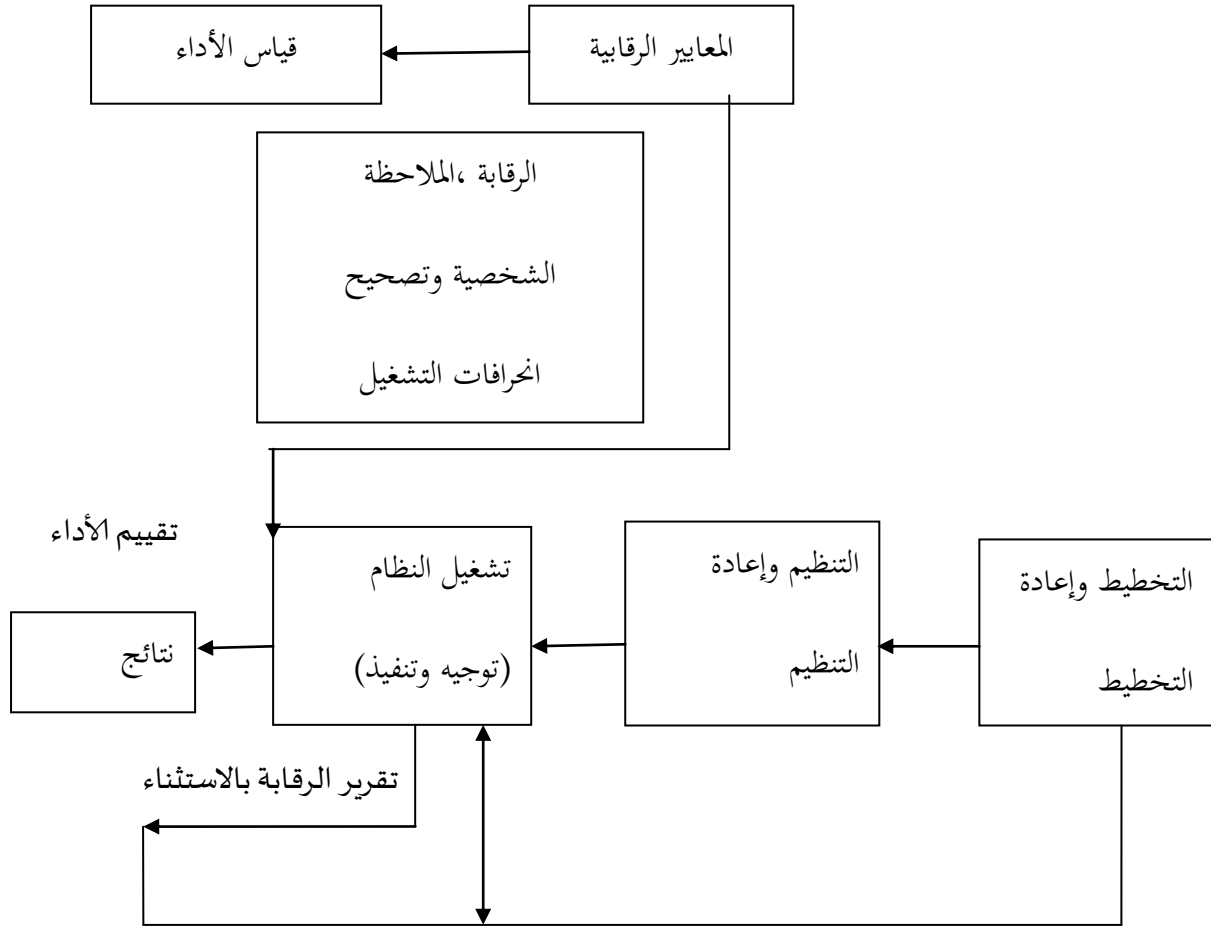
-الرقابة الدورية:

وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.

-الرقابة المستمرة:

وتتم عن طريق المتابعة و الإشراف و التقييم المستمر لأداء العمل.¹

الشكل رقم (II-I) العلاقة بين الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى²



المصدر: عبد الغنى حامد، "مقدمة في الإدارة"، مصر، دار الوفاء، 2006، ص190.

ولا يمكن أن تتحقق الفاعلية دون ممارسة المدير الرقابة التي تمكنه من التعرف على درجة تحقيق الأهداف

¹ - محمد محمود مصطفى، "الرقابة الإدارية"، مرجع سابق، ص106.

² - عبد الغنى حامد، أسامة كامل، "مقدمة في الإدارة"، مصر، دار الوفاء، 2006، ص190.

المرجوة واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر والتي قد تتعلق بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه، كما أن الأنشطة الأخرى تلعب دورا حاسما في تحديد فاعلية النشاط الرقابي .

المطلب الثالث:مراحل العملية الرقابية

تمر العملية الرقابية بثلاث مراحل وهي :¹

أ- وضع المعايير التي تمثل الأداء المطلوب :وهذه المعايير قد تكون ملموسة أو غير ملموسة ،واضحة أو غامضة ، إستراتيجية أو عادية .

ب-قياس و مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعه مقدما:حيث يتم في هذه المرحلة قياس النتائج الفعلية التي أسفر عنها الأداء أو التنفيذ، وتقارن بالمعايير الموضوعه مقدما لتحديد الانحرافات أو الاختلافات سواء كانت ايجابية أو سلبية ومعرفة أسبابها و إبلاغ الإدارة أو الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات العلاجية لهذه الانحرافات

ت-اتخاذ الإجراء التصحيحي :تعتبر الرقابة سلبية لا تحقق الأهداف المرجوة من القيام بها إذا اقتضت مهمتها على مجرد اكتشاف الانحرافات دون اكتشاف الأسباب التي أدت إليها و انسب الطرق العلاجية لهذه الانحرافات بما يضمن تصحيح مسار التنفيذ .

و القيام بالخطوات أو المراحل السابقة ليس بالأمر السهل أو البسيط كما قد يتصور البعض، بل إنها مراحل دقيقة تحتاج إلى براعة و دقة في القيام بها.وفيما يلي نتناول كل مرحلة من المراحل السابقة بمزيد من التفصيل:

أ-مرحلة وضع المعايير الرقابية:

لوضع المعايير الرقابية لابد أو لا من تحديد النتائج المطلوب الوصول إليها والأداء اللازم لتحقيق هذه النتائج ثم يترجم ذلك في صورة مستويات أو معايير دقيقة تستخدم في متابعة التنفيذ بواسطة المستويات الإدارية وغير الإدارية كما يجب أيضا التركيز على النواحي الإستراتيجية بوضع معايير خاصة بها ،وعلى ذلك سوف نناقش عدة نقاط مهمة تمر بها مرحلة وضع المعايير الرقابية وهذه النقاط هي :

-تحديد خصائص الأداء المطلوب أو النتائج المطلوبة .

-تحديد معيار أو معايير لكل خاصية .

-ربط المعايير بالمسؤولية عن الأداء .

-مراجعة النقاط الإستراتيجية للنشاط.

¹ - السيد عبده ناجي ، "الرقابة على الأداء من الناحية العلمية و العملية "، الطبعة الأولى ، مصر ، الدار الجامعية ، 2011 ، ص 33 .

-مراجعة طرق العمل .

ب-مرحلة القياس و المقارنة (التقييم):

المرحلة الثانية للبرنامج الرقابي بعد وضع المعايير هي تقييم الأداء ونتائجه وتتضمن هذه المرحلة ما يلي من أنشطة
-قياس النتائج الفعلية للأداء أو توقع هذه النتائج على ضوء ما تم فعلا وبناء على معايير الموضوعة بغرض تحديد الانحرافات عن هذه المعايير .

-توصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المسؤول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها وذلك بالشكل والوقت المناسبين .

ت-التصرف التصحيحي :

ترشد التقارير الرقابية إلى الاختلافات بين النتائج الفعلية للأداء و النتائج المتوقعة والمحددة بالخطة ،ولكنها لا تشير إلى التصرفات العلاجية أو التصحيحية الواجب اتخاذها ،وان كانت بعض التقارير تشير إلى ذلك أحيانا ولذلك فبمجرد أن يظهر التقرير انحرافا معيناً فلا بد من البحث عن أسبابه واتخاذ ما يلزم لمعالجته فوراً.

وقد تؤدي النتائج هذه التقارير إلى إعادة التخطيط إذا ما ثبت أن مستوى الأداء الحالي لن يحقق أهداف الخطة أو طرأت ظروف جديدة لم تكن متوقعة عند إعادة الخطة .

فالمسؤول عن اتخاذ القرار أو التصرف العلاجي يواجه مشكلتين هما تحديد أسباب الانحراف ثم اختيار أنسب الطرق لمعالجتها.¹

المطلب الرابع:مجالات الرقابة

أ-في مجال الشراء:تتم الرقابة هنا للتأكد من سلامة المشتريات وجودتها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة و المقاييس العالمية ومواعيد تسليمها.²

ب-في مجال الإنتاج:وتستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها ،وعدم وجود هدر في المواد و المستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج .

¹ - السيد عبده ناجي ،"الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية "،مرجع سبق ذكره ،ص 55.

² - فائق عوض الغزو ،"القيادة والإشراف الإداري"، الطبعة الأولى ،عمان ،دار أسامة ،2010،ص195.

ت-في مجال التخزين : و هو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة و الصادرة و الرصيد المتبقي ومخزون الأمان ، كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف وغيرها من الأخطاء الأخرى¹.

ث-في مجال السلوك و التصرف:تسعى الرقابة هنا إلى مراقبة حسن سلوك الأفراد داخل العمل والتزامهم بتطبيق القواعد و اللوائح ،وتسعى أيضا إلى مراقبة مستوى الروح المعنوية السائدة في صفوف العاملين ورضاهم عن العمل

ج-في مجال الأموال :وتدعى هنا بالرقابة المالية ، التي تسعى إلى مراقبة التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة ومعرفة مدى كفاءة استثمار الأموال ، واستخدام النسب المالية من خلال التحليل المالي ، وهل تتوفر الأموال في الوقت المطلوب ومن مصادر تمويل مناسبة أو لا؟

ح-في مجال التسويق :وتعمل الرقابة هنا على التأكد من مستوى الطلب على منتجات المنظمة ومقارنته مع ما هو وارد في الخطة ، وان الحملات الإعلانية التي نفذت قد حققت هدفها .كما تراقب مدى رضا المستهلك عن منتجات المنظمة...الخ²

¹ - علي عباس ، "الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال " ، الطبعة الأولى ،الأردن، دار إثراء ،2008،ص30.

² - عمر وصفي عقلي ، "الإدارة المعاصرة "، عمان، دار زهران ،2009،ص440.

المبحث الثاني: مستويات ومعايير الرقابة ، مبادئها الفعالة وأهميتها وأهدافها

تختلف مسؤولية وظيفية الرقابة باختلاف المستويات الرقابية ، كما للرقابة عناصر لا بد من احترامها ، ووسائل تبين الانحراف الايجابي أو السلبي للرقابة .تشغل الرقابة مجالات مختلفة تسعى في كل مرة إلى تحقيق أهداف بالغة الأهمية .

المطلب الأول: مستويات الرقابة ، عناصرها ووسائلها

أ-مستويات الرقابة:

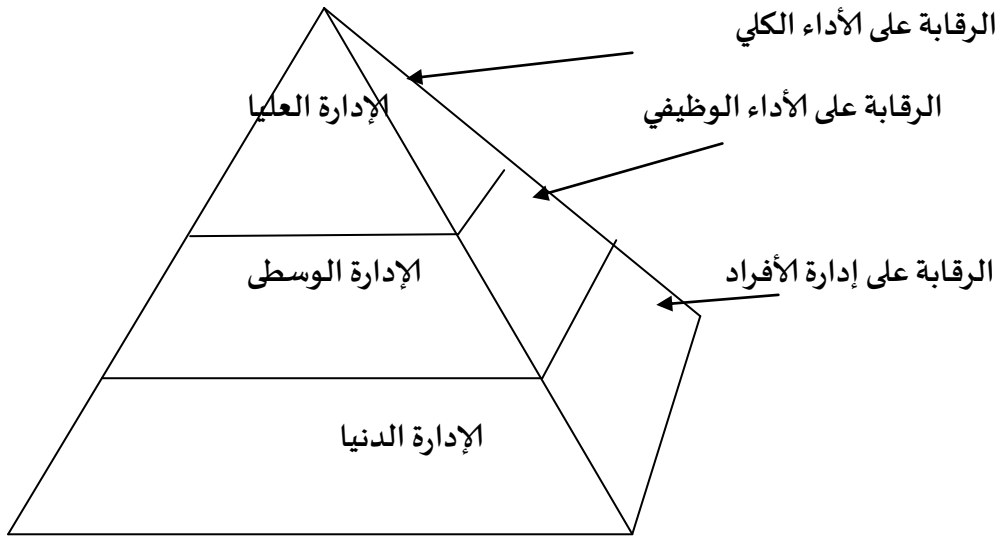
1-الرقابة الإستراتيجية: إن هذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة و متابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيدا و التي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية، كما يتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الإستراتيجية المتخذة ، والتأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها ، و تساهم الرقابة الإستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية و تشغيلية ، و الجدير بالذكر إن الرقابة الإستراتيجية تتم بصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا Top-level managers الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة و أقسام المنشأة المختلفة .

2-الرقابة التكتيكية: هي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى Middle management، و التي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، و متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ، و متابعة مدى التقدم و مدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها ، و موازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية و الشهرية للخطط، و يمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الإستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الإستراتيجية

3-الرقابة التشغيلية: إن هذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا Law-level managers من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، و متابعة النتائج اليومية للأنشطة ، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الطلب ، إعداد الجداول ، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد.¹

¹ - أسامة خيري ، "الرقابة و حماية المستهلك " ، مرجع سابق، ص 135 .

الشكل رقم (III-1): المستويات الإدارية والرقابية¹



المصدر: عبد الغنى حامد، أسامة كامل، "مقدمة في الإدارة"، مصر، دار الوفاء، 2006، ص 191.

ب- عناصر الرقابة:²

- 1- تحديد الأهداف ووضع المعايير .
 - 2- مقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرسومة .
 - 3- قياس الفروق والتعرف على أسبابها .
 - 4- تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ .
- وهكذا وبمراجعة الأداء وقياس النتائج، ومقارنتها مع الانجاز المخطط و التحقق من بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنتظم تكتمل عناصر العملية الرقابية، وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها .
- ت- وسائل (أدوات) الرقابة :

- 1- الموازنة التقديرية .
- 2- البيانات الإحصائية والرسوم البيانية .
- 3- السجلات.

¹ - عبد الغنى حامد، أسامة كامل، "مقدمة في الإدارة"، مرجع سابق، ص 191 .

² - محمد محمود مصطفى، "الرقابة الإدارية"، مرجع سابق، ص 95 .

4-الملاحظة الشخصية.

5-التقارير الإدارية .

المطلب الثاني : المعايير الرقابية ومبادئها الفعالة

أ-أنواع المعايير الرقابية:¹

إن المعايير الرقابية هي عبارة عن ترجمة للخطط و الأهداف و السياسات و الإجراءات و البرامج الخاصة بالمنشأة وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير ،تستخدم لقياس الأداء الفعلي

أو المتوقع ،ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية لأنواع التالية :

1-المعايير المادية الطبيعية:هي تلك المعايير التي تتعامل مع المقاييس النقدية (المالية)وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري و الوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للآلة وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد، وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون و قوة المقاومة و المتانة .

2-معايير التكلفة :حيث تتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية ، و التي غالبا تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل ،تكلفة ساعة العمل ،تكلفة المورد ،تكلفة المبيعات لكل دولار .

3-معايير رأس المال :هي نوع من أنواع التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر النتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ،ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها :معدل العائد على الاستثمار ،معدل دوران راس المال ،نسبة الإقراض لحق الملكية .

4-معايير الإيرادات :ترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب ،المسافة كيلو متر في منشأة لنقل راكب ،والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع ،ومتوسط المبيعات لكل عميلالخ

5-معايير غير ملموسة :هي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية ،سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير ،مدى نجاح برنامج العلاقات العامة ،الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام ،معايير قياس الولاء و الانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس و علم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام بالممول و الدوافع الإنسانية

¹-أسامة خيري ،"الرقابة وحماية المستهلك" ،مرجع سابق ،ص136 .

وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة اخذ في التناقص، وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية .

ب- مبادئ الرقابة الفعالة :

تخضع عملية الرقابة لبعض المبادئ أو المتطلبات التي يجب أن يأخذها المدير المختص في الحسبان حتى تكون الرقابة فعالة ، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي :

1- يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وان يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرؤوسين . وان يكون مرناً أي قابلاً للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل .

2- يجب أن لا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية، وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية .

3- يجب ألا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات و انتشار روح السلبية لدى المديرين ، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلى أن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصادياً .

4- يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات، بل أن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها.

وفي جميع الأحوال يجب أن تصل المعلومات إلى المدير المختص حتى يتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة .

5- أن تنجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد ، لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلية إلا عند تأثيرها في سلوك الأفراد ، لأن الرقابة وسيلة وليست غاية ، والتي تعكس فاعلية الرقابة .

6- ينبغي أن لا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس مثل :صرف جميع المستحقات ، وإنما يجب أن تشمل الرقابة حتى النتائج غير سهلة القياس مثل :الخدمة في المستشفى أو المصرف ، وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس وإخضاعه للرقابة¹ .

7- تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفعالية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة :يجب أن تراعى في نظم الرقابة الدوافع والسلوكيات و الجوانب الإنسانية لدى العاملين عند اختيار وسائل القياس ومعايير تقويم الأداء والإنجاز .فلا يكون الهدف من عملية الرقابة تصيد الأخطاء وعقاب المقصرين ، وإنما اكتشاف الأخطاء

-كريم منصور غازي ، "مبادئ الإدارة" ، الطبعة الأولى ، مصر ، مكتبة الوفاء القانونية ، 2015، ص107 .

أو الانحرافات والبحث عن أسبابها، وتصحيحها، والعمل على تجنب وقوعها مستقبلاً، وتوجيه العاملين إلى أفضل الطرق لأداء الأعمال، وتقدير المجدين منهم ومكافأهم على ذلك .

8-الوضوح وسهولة الفهم:يبحث يتم وضع معايير تقريبية وواضحة للإنجاز المستقبلي المرغوب، وفي حالة استخدام معدلات رياضية أو خرائط رقابية أو تحاليل إحصائية يجب شرحها وتدريب العاملين الجدد على استخدامها حتى يتم التنفيذ على أساس سليم .

9-إمكانية تصحيح الأخطاء و الانحرافات :وذلك بالتعرف على المشكلات و المعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفاءته، ثم دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى ذلك و الظروف المختلفة التي أحاطت بالأداء وذلك بقصد اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ضماناً للتنفيذ المنظم. وهذا لا يتم إلا بمشاركة العاملين في الأقسام ذات العلاقة في تحليل ودراسة المشكلات و المعوقات وتحري أسبابها واقتراح الحلول الملائمة لمنع تكرار وقوعها مستقبلاً .

10-توافر القدرات و المعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة :وذلك باستناد اختصاصات ومهام

الرقابة وتقويم الأداء إلى تشكيل تنظيمي توضح اختصاصاته وسلطاته، ونوع العلاقات التي تربطه ببقية الأقسام التنظيمية الأخرى في المنظمة، وان يتبع هذا التشكيل التنظيمي لأعلى سلطة في المنظمة ضماناً للحياد والموضوعية، ولدعمه وتعزيز موقفه باعتباره يستمد سلطاته وصلاحياته من السلطة العليا وان يتم اختيار أفراد هذا التشكيل التنظيمي الرقابي ممن يتميزون بالموضوعية والقدرة على التحليل المنطقي والاستنتاج، وممن لهم خبرة ودراية كاملة بمجالات النشاط أو الأنشطة موضوع الرقابة وطرق وأساليب العمل المنفذة لها .

11-وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات :فالتصميم الملائم لنظام رقابي ما من شأنه أن يساعد في التقويم الموضوعي لإنجاز الآخرين وأدائهم وتكون مسؤولية الفرد مرتبطة بمقدرته على السيطرة على العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على أي انجاز يقوم به .

12-استمرارية الرقابة :ويشير هذا المبدأ إلى أهمية إحكام الرقابة حال البدء بتنفيذ الوظائف أو المهام واستمرارها لحين الانتهاء من التنفيذ .

13-دقة النتائج ووضوحها :يجب أن تكون المعلومات أو البيانات الإحصائية الناجمة عن الرقابة واضحة وبعيدة عن التعقيد أو الغموض لتسيير عملية اتخاذ القرارات.¹

¹ - توفيق صالح عبد الهادي، "الرقابة الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد، 2011، ص 39.

14- أن يكون نظام الرقابة موجزا: يجب أن يكون نظام الرقابة موجزا، ذلك أن الرقابة التفصيلية والمتعددة الأشكال تعمل على إرهاق المرؤوسين وتعطيل إنجاز الأهداف وانتشار السلبية لدى المديرين، هذا فضلا عن أنها تكون مكلفة للغاية.¹

المطلب الثالث: أهمية الرقابة

للقابة أهمية بالغة حيث نذكر منها ما يلي:

أ-ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لان كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .

ب- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.

ت- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لان التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة .

ث- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين .

ج-إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الثاني الذي يليه ، وبهذا فان نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم و كشف الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها و التغلب عليها .

ح-إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية و السلوكية ،ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد ،وبالتالي فان نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة و المهام للمسؤولين عليها .

خ-إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية ،إن الرقابة تمثل احد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.²

د-الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف :

¹ -طارق المجذوب، "الإدارة العامة"، لبنان، منشورات الحلبي الحقوقية، 2003، ص562.

² -السعيد بلوم، "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية و تسيير الموارد، جامعة منتوري " قسنطينة"، 2007-2008، ص20.

السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل و الصعوبات المترتبة عليه أول بأول ،وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من اجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

ذ-الرقابة تساهم في تغيير و تعديل الخطط و البرامج :

وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط،وتعديلها يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة .

ر- الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل :

الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية و صناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية و الخارجية معا .

ز-الرقابة تحقق العدالة :

العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين و تشجيع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي و ضعتها الإدارة ، و الرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فان ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة .

س-الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل :

لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية و الموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا .

ش-الرقابة فيها تجويد للأداء و تصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات :

ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي و ضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة النتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين النتاج¹.

ص-التنسيق بين المجموعة الواحدة :

¹ - معن محمود عياصرة ، " القيادة و الرقابة والاتصال الإداري " ، عمان، دار حامد ، 2007، ص72 .

تقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة و تنفيذ للخطط بشكل سليم و سريع وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.¹

المطلب الرابع: أهداف الرقابة

يمكن تلخيص الأهداف التي تحققها لنا الرقابة فيما يلي :

أ-هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.

ب-التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر و تعليمات تنفذ وفق الأهداف و الغايات التي صدرت من أجلها.

ت- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقويم و التقييم .

ث-كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنسبة للأداء أو السلوك .

ج- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات و الأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة .

ح-مساعدة الإدارة العليا في كشف إضاعة الوقت و الجهد و النفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر .

خ-كشف مؤشرات التغيير الداخلية و الخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنشطة و إحاطة الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.²

ض- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.

د-المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط .

ذ-تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.

ر-تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم .

ز-تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ.³

¹ - معن محمود عياصرة ، " القيادة و الرقابة والاتصال الإداري " ، مرجع سبق ذكره ، ص73.

² - صبيحي جبر العتيبي ، " تطور الفكر والأساليب في الإدارة " ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الحامد ، 2005 ، ص199.

³ - زاهر محمد ديري ، " الرقابة الإدارية " ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار المسيرة ، 2011 ، ص16.

س-كشف المخالفات الإدارية و المالية والتي تشمل ما يلي :

1-تقصير الموظفين في أداء واجباتهم الوظيفية .

2- عدم احترام القانون الداخلي للنظام العام .

3- مخالفة التقارير و التعليمات .

4- ارتكاب جريمة من جرائم الوظيفة .

ش- كما تهدف إلى تدعيم التنظيم و المحافظة على المعنويات بين العاملين .

ص- فحص الشكاوي و إجراء تحقيقات في المخالفات التي تكشف عنها العملية الرقابية .

ض- تقصي أسباب القصور في العمل و الإنتاج .

ط- كشف عيوب الإجراءات الإدارية و العملية و الفنية و المالية التي أدت إلى عرقلة سير العمل .

ظ- التحقق من توافق من النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة .

ع- الوصول إلى أكبر عدد من المعلومات التي أساسها نستطيع تنظيم معرفة ميكانزمات سير العمل .

غ- تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

ف- كسب الثقة والتعاون بين أفراد الإدارة الرقابية و أفراد المؤسسة مع تنمية أساليب التفاهم و التبادل فيما بينها مما يضمن السير الحسن ويقوم كل مسؤول أو رئيس إداري بعملية الرقابة في حدود ما تسمح به خطة عمله

التي وضعت من قبل الإدارة العليا ،ويمكننا أن نقول في الأخير إن هدف الرقابة هو العمل على محاربة المشاكل

و الانحرافات الضارة بنشاط المؤسسة وشرح سياسة العمل المنتظم لكافة أفرادها عن طريق إمدادها بالمعلومات الصحيحة و الحقائق التي يؤديها التنظيم¹.

¹ - محياوي عبد القادر، مهدي سمير، "أهمية الرقابة في المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة و تسيير المؤسسات، جامعة مستغانم، 2013-2014، ص16.

خاتمة الفصل الأول :

تعد العملية الرقابية الأداة الفعالة للحد من الانحرافات و الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاولة نشاط المؤسسة ، وذلك شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب و تستعمل الأدوات و الطرق المناسبة لذلك فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة الإدارة ، ولا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى انجازها و تنفيذها، ولذلك يجب مراقبة كل مراحل الإنتاج سواء كان سلعة أو خدمة من خلال أنواع الرقابة المختلفة و عبر مستويات الرقابة الثلاثة للوصول إلى منتجات نهائية خالية من العيوب فههدف الرقابة ليس تصيد الأخطاء وإنما تصحيح الأخطاء الموجودة والوقاية من احتمال أخطاء مستقبلية .

الفصل الثاني والثمانون

مقدمة الفصل الثاني:

في ظل العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات ، يشهد العالم اليوم صراع اقتصادي مادي يتمثل في المنافسة للفوز بالأسواق الدولية للسلع و الخدمات ، ومن المؤكد أن البقاء و الصمود و الاستمرار سيكون من نصيب المؤسسات والشركات التي تقدم سلع أو خدمات ، أو سلع وخدمات ذات جودة عالية ، فالجودة هي الغاية التي تسعى الشركات لتطبيقها في مختلف مجالات العمل ، وهي الشغل الشاغل لمعظم قطاعات الأعمال . ولم تكتفي المؤسسات في تنافسيتها فقط بالجودة بل ذهبت إلى أبعد من ذلك من خلال تطبيق الجودة الشاملة التي تحققها وفق معايير لابد من احترامها ومواكبة التغيرات التي تتطلبها للوصول إلى الأهداف المسطرة .

المبحث الأول: الجودة وإدارة الجودة الشاملة

تأتي الجودة في مقدمة الاهتمامات الإستراتيجية الحيوية التي تواجهنا في حياتنا اليومية عموماً، وفي مجال وفي مجال تخصصاتنا النوعية بصفة خاصة ، ويرجع كل هذا إلى التقدم العلمي و التقني المتلاحق وتزايد حدة التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية في ظل زيادة العرض والطلب ،ولهذا السبب تطرقنا في هذا المبحث إلى الجودة، إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول: تعريف الجودة، التطور التاريخي لها وحلقات الجودة أ-تعريف الجودة "Quality":

1-يعرف Tagouchi(1984):إن الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل.ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء و التأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث و الضجيج و غيرها .

2-ويرى Evans(1993):إن الجودة هي تلبية توقعات العميل أو يتفوق عليها .

3-تعرفها المنظمة الدولية للمعايير (Iso):أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط ، أو عملية أو سلعة ، أو خدمة أو منظمة ، أو نظام ، أو فرد أو مزيج منها)، التي تعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية¹ .

4-تعرف الجودة من قبل الجمعية الأمريكية للجودة: بأنها الهيئة و الخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة التي تعكس قدرته على تلبية حاجات صريحة وضمنية² .

5-الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجات مستهلك هذا المنتج في حدود اقتصادية معينة³ .

6-يعرفها "بستر فيلد":على أنها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلي توقعات المستهلك أو تزيد ،فالجودة لديه هي سمات وخواص المنتج أو الخدمة التي تحقق احتياجات مشمولة أو محددة مثل:الأمن ،الإتاحة ،القابلية للصيانة، الاستخدام ،السعر ،و البيئة⁴ .

7-الجودة هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة ،تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها ،بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ،وتحقيق الرضا والسعادة لديهم⁵ .

8- يقول عنها أبو الجودة العالمية "إدوارد ديمنج":الجودة الجيدة لا تعني بالضرورة الجودة العالية .إنما تعني درجة معقولة يمكن التنبؤ بها من الانتظام و الاتساق والثقة بجودة تناسب السوق⁶ .

¹ -رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، عمان، دار اليازوري، 2008، ص.29.

² - بدر صالح، "ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية"، الطبعة الأولى، الأردن، مكتبة المجمع العربي، 2012، ص.22.

³ - مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الشراء والتخزين"، الطبعة الثالثة، الأردن، دار الفرقان، 1999، ص.97.

⁴ - وسيلة حمداوي، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009، ص.14.

⁵ - عمر وصفي عقلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل، 2001، ص.17.

⁶ - فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل الثاني، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية"، الطبعة الأولى، لبنان، دار المعرفة، 2008، ص.42.

ب-التطور التاريخي للجودة: لقد تطورت الجودة عبر مراحل نذكر منها¹:

1-المرحلة الأولى: السيطرة على جودة الحرفي

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى و القرن التاسع عشر بالاعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين. يتولى الفرد أو مجموعة إنتاج المنتجات، ويكون الحرفي مسؤول عن صنع المنتجات ويكون إتقان العمل، والجودة تكون مجال الفخر بنفسه، وهو ما كان يشكل حافز العمل.

2-المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة لرئيس العمال

بدأت هذه المرحلة من مطلع القرن الماضي حتى أواخر العقد الثاني من الثورة الصناعية، وجاءت بمفهوم الإنتاج الواسع، وأدخلت التخصص في العمل ولم يعد العامل المسؤول عن كل المنتجات بل جزء فقط، وبذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف مسؤول عن تحقيق انجاز الجودة المطلوبة .

3-المرحلة الثالثة: السيطرة على الجودة بالفحص

شهدت الفترة بين 1920-1946 تطورا جديدا في مجال السيطرة على الجودة، فالمنتجات والعمليات أصبحت أكثر تعقيدا وتزايد عدد العاملين مما أصبح من الصعب على رئيس العمال السيطرة على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذلك تم إنجاز وظيفة الفاحص ويقوم بتدقيق جودة المنتجات وعلما عزل المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير .

4-المرحلة الرابعة: السيطرة على الجودة إحصائيا

امتدت بين عامي 1946-1960 وظهرت خلال تطبيقات السيطرة على الجودة بالاستخدام الأساليب الإحصائية فخلال الحرب العالمية الثانية تأثر النتاج ولم يعد الفحص مناسباً لذلك بدأ انتشار السيطرة على الجودة بالاستخدام العينات .

5-المرحلة الخامسة: التأكيد

بعد التفكير بمفهوم الجودة 1956 تم تطويره ليأخذ أبعاد كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، فتحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء تأكد أخطاء الجودة باستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي كآلاتي :
-الرقابة الوقائية هي التي تنفذ العمل أول بأول الاكتشاف الأخطاء .
- الرقابة المرورية: تعني بفحص المنتج بعد إنهاء بعد كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة .
-الرقابة البعدية: تعني التأكد من جودة المنتج بعد انتهاء من تصنيعه و قبل انتقاله ليد الزبون .

6-المرحلة السادسة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة

لقدت شهدت فترة أواخر القرن العشرين تحولات اجتماعية و اقتصادية وتقنية تجلت بظهور تكتلات اقتصادية تقدم تكنولوجيا السريع، اضطراب العالم، التركيز على حرية التجارة، السماح للسلع بالتدقيق الحر بين الدول،

¹ -رزيقة ليندا، "دور الجودة الشاملة في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة وتسيير المؤسسات ، جامعة مستغانم، 2013-2014، ص.05 .

إلغاء الحواجز الجمركية إلى غير ذلك من التغيرات كما عرفت الأسواق حلة مغايرة عن تلك التي أعقبت الحرب العالمية الثانية بحيث أصبحت الأسواق الشاملة وحتى أن المنتجين الذين كانوا في الماضي يسعون إلى تلبية الطلب الكمي المتزايد تضاعف عدد مما سمح بما يلي:

-ظهور الكثير من المنتجات الجديدة ؛

-زيادة العروض المقدمة للمستهلك .¹

ت- حلقات الجودة :

يعد كارو إيشكاوا k,ishikwa أول من اقترح حلقات الجودة وكان ذلك في اليابان في عام 1961، حيث اقترح تشكيل جماعات صغيرة من العاملين للتعرف على المشاكل المتعلقة بأعمالهم وتطوير حلول لحل المشكلات المتعلقة بالجودة وسميت هذه الجماعات باسم حلقات الجودة .

وقد سجلت الحلقة الأولى في اليابان عام 1962، وقد وصل عدد هذه الحلقات إلى أكثر من مليون حلقة في اليابان عام 1990، وتضم حوالي عشر ملايين عامل. كذلك انتشرت هذه الحلقات في الدول الغربية ولكن بوقت متأخر عن اليابان إذ بدأ انتشارها فعلياً في الولايات المتحدة الأمريكية بعد عام 1980، وبلغت نسبة الشركات التي تطبق هذا الأسلوب أكثر من (44%) من الشركات الأمريكية المتوسطة والكبيرة الحجم .

ويمكن تعريف حلقة الجودة على أنها "مجموعة صغيرة من المتعاملين لأداء أنشطة الرقابة على الجودة ضمن مجال عمل المجموعة، ومعالجة المشكلات المتعلقة بالجودة سواء بالتطوير الذاتي أو بالتطوير المشترك باستخدام تقنيات الرقابة على الجودة" وعادة ما تضم حلقة الجودة متطوعين ينتمون إلى نفس المستوى الإداري، يتدربون على حل المشكلات باستخدام أساليب وتقنيات مختلفة، وعادة ما تكون الأهداف المنشودة من استحداث حلقات الجودة تتمحور حول :

1- تطوير الجودة ونشر ثقافة الجودة بين العاملين .

2- تحسين مستوى جودة المنتج.

3- تحقيق التكاليف .

4- تقليل الأخطاء .

5- تحسين الإنتاجية .

إضافة إلى أنها تسهم في تحسين الروح المعنوية لدى العاملين لأنها تفسح لهم مجال المشاركة في حل المشكلات مما يعد حافزاً قوياً على الأداء الجيد .²

ث- التقنيات والأساليب التي يستخدمها أعضاء الحلقة في حل المشكلات :

ثمة أساليب عدة تساعد الحلقة في تحديد و تحليل وحل المشكلات المرتبطة بالجودة ومن أهم هذه الأساليب :

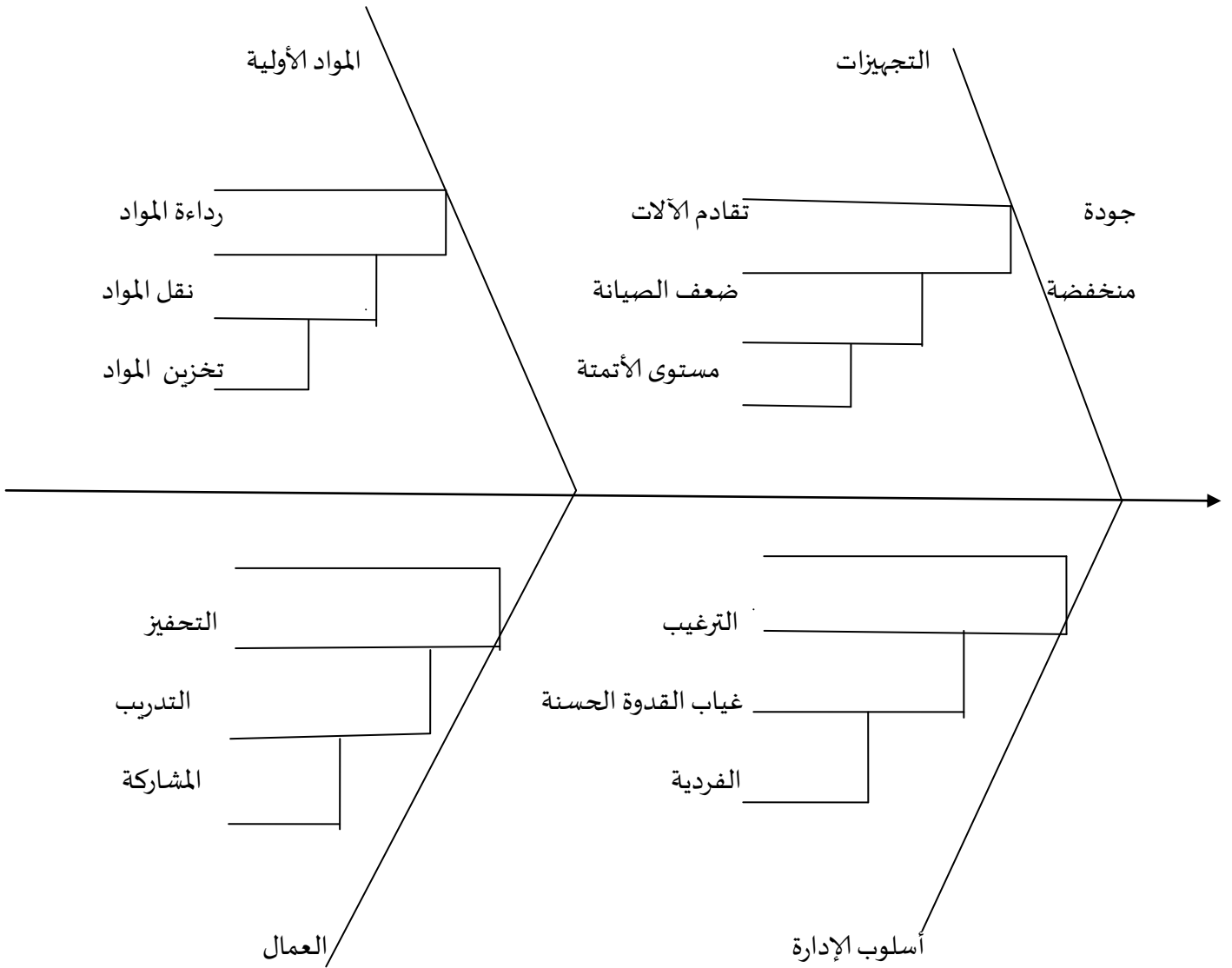
¹-رزيقة ليندا ، دور الجودة الشاملة في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية "، مرجع سبق ذكره ، ص 06.

²- محمد ابيديوي الحسين ، "تخطيط الإنتاج ومراقبته " ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار المناهج ، 2012، ص 213 .

- 1- أسلوب العصف الذهني Brain storming
 - 2- أسلوب الأثر والسبب (أو ما يسمى بالهيكل العظمي للسمة) Fish bone chart .
 - 3- أسلوب تحليل باريتو Pareto analysis .
 - 4- أسلوب الرسم البياني.
 - 5- خرائط المراقبة الإحصائية .
 - 6- لوحة المراجعة.
 - 7- قياس التشتت.
 - 8- خرائط المراحل .
 - 9- خرائط التخطيط .
- وغيرها من الأساليب الأخرى .
- يعد أسلوب الخرائط المراقبة الإحصائية هو الأقدم و الأكثر انتشارا عبر العقود الماضية ، إلا أن أسلوب تحليل الأثر و السبب (أو أسلوب الهيكل العظمي للسمة) الذي اقترحه اشيكافا نفسه يطبق في معظم المنظمات الناجحة في العالم حتى تلك التي لا تستخدم حلقات الجودة .
- تستعمل طريقة العصف الذهني في تحديد المشكلة بشكل دقيق ، ثم تحديد الأسباب الرئيسية و كذلك الأسباب الفرعية لكل مجموعة ، وبعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة .¹

¹ - محمد ابيديوي الحسين ، تخطيط الإنتاج ومراقبته ، مرجع سبق ذكره ، ص 214 .

الشكل رقم (I-II):مخطط أسلوب السبب و التأثير(الهيكل العظمي للسبكة)¹



المصدر: محمد ابيديوي الحسين، "تخطيط الإنتاج ومراقبته"، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج، 2012، ص 215.

¹ - محمد ابيديوي الحسين، "تخطيط الإنتاج ومراقبته"، مرجع سبق ذكره، ص 215.

المطلب الثاني: أشكال الجودة وأبعادها وأهدافها

أ- أشكال الجودة :

1- الجودة التي يمكن قياسها وهي :

-الجودة التي تتطابق مع المعايير .

-الوصول إلى المعايير مقبولة لمخرجات الخدمة المتوقعة التي تقدمها الوحدة للمنتفع .

-المعايير هي الأدلة على التفوق .

2- الجودة التي يمكن تقديرها وهي :

- إدراك وتقدير التفوق فيما وراء الحد الأدنى للمعايير و المقاييس .

- تتطلب الحكم من ذوي المهارات والخبرات من الأطباء الممارسين للمهنة و الأشخاص ذوي الحساسية و الاهتمام.

- أن نعتد على مجالس مراجعة الأنداد في الحكم من خلال الفنيين من نفس التخصص .

3- الجودة التي يمكن إدراكها وهي :

- درجة التفوق الذي يمكن أن يدركها متلقي الخدمة أو المراقب للرعاية الصحية .

- مبنية أكثر على درجة العناية و الرعاية أكثر من توفير بيئة مناسبة أو المنافسة التي تعتمد على التكنولوجيا .¹

ب- أبعاد الجودة :تمتلك السلعة أو الخدمة أبعادا (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة وهي :

1- أبعاد جودة السلعة :

- جودة المطابقة: وهي الجودة المرتبطة بظروف الإنتاج الفعلية من خلال مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية .²

- الأداء: تتمثل في قدرة السلعة على إرضاء الزبون أطول فترة ممكنة وأداء الوظيفة المتوقعة منه .³

-الهيئة (المظهر): الخصائص المحسوسة للسلعة و شكلها و الإحساس بها و رونقها .

¹ - أحمد يوسف دودين ، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، عمان، الأكاديميون للنشر و التوزيع، 2014، ص32 .

² - سمير محمد عبد العزيز ، "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو"، مصر، مكتبة الإشعار، 2000، ص09 .

³ - حسين عبد العال محمد ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية الإيزو"، مصر، دار الفكر الجامعي، 2006، ص78 .

-المعولية:قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة .

-المتانة :الاستفادة الشاملة و الدائمة من السلع .

-القابلية للخدمة :إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها

-الجمالية :الرونق و الشكل و الإحساس التي تولده .

-الجودة المدركة .

2-أبعاد جودة الخدمة :

-الوقت :Time كم ينتظر المستهلك .

-دقة التسليم:Timeless التسليم في الموعد المحدد .

-الإتمام :إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل .

-التعامل : Courtesy ترحيب العاملين بكل الزبائن .

-التناسق: Consistency تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون .

-سهولة المنال :Convenience إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة .

-الدقة : Accuracy إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ بداية الخطة .

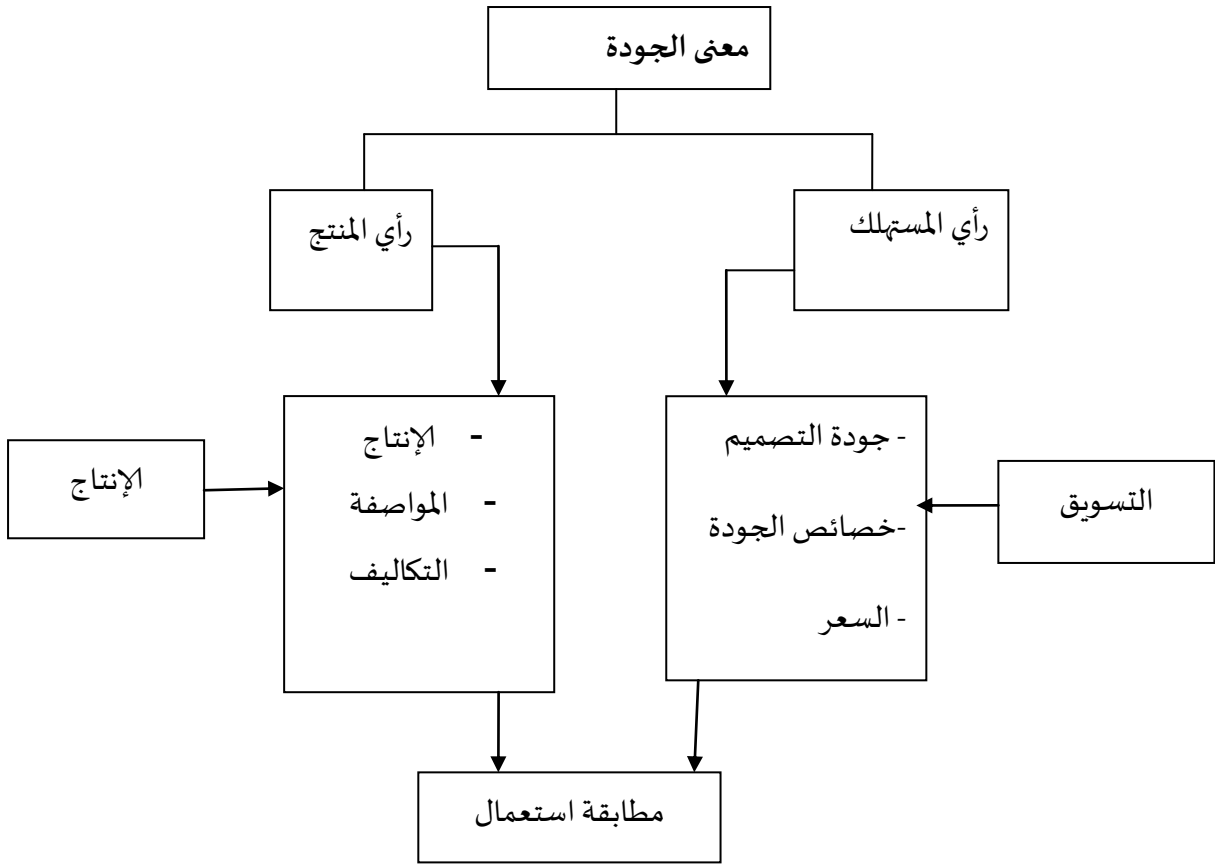
-الاستجابة: Responsiveness التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل الغير المتوقعة¹.

و أوضح Taylor & Russel الأبعاد الفكرية للجودة من وجهة نظر المنتج و المستهلك كما هو في الشكل الآتي:²

¹-محمد عبد الوهاب العزاوي ،"إدارة الجودة الشاملة " ، عمان ، دار اليازوري العلمية ،2005،ص25.

²- مهدي السامرئي ،"إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي " ، الطبعة الأولى ،عمان،دار جرير ،2007،ص57.

الشكل رقم (II-II) : وجهة نظر المستهلك و المنتج للجودة¹



المصدر: مهدي السمرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، الطبعة الأولى، عمان، دار جرير، 2007، ص57.

ت- أهمية الجودة :

- تحسين سمعة المنظمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المنتج الذي تقدمه لعملائها، سواء كان ذو جودة عالية أو منخفضة ولا تقتصر الجودة هنا على جودة السلعة بل تتعداها لتشمل ما تقدمه من منتجات جيدة، أو في علاقتها بالموردين².

انخفاض التكاليف على المدى الطويل وخاصة تكاليف الدعاية و الإعلان³.

ث- أهداف الجودة :

¹ مهدي السمرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، مرجع سبق ذكره، ص57.

² -سعد صادق، "إدارة المشروعات"، مصر، الدار الجامعية، 2004، ص299.

³ -منعم زمزير وآخرون، "وظائف منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، عمان، دار زهران، 2012، ص142.

بشكل عام يوجد نوعان من أهداف الجودة تتمثل في :

- أهداف تخدم ضبط الجودة و هي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها و هي التي تصاغ أي معايير على مستوى المؤسسة ككل ، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان و إرضاء الزبائن .

- أهداف تحسين الجودة غالبا ما تحد من الأخطاء و تطور منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكثر .

- ومن هذا يمكن تصنيف أهداف الجودة إلى خمس فئات كالآتي :

- أهداف أداء خارجي المؤسسة ويتضمن الأسواق و البيئة و المجتمع ؛

- أهداف الأداء المنتج ، و تتناول حاجات الزبائن و المنافسة ؛

- أهداف العمليات ، و تتناول مقدرة العمليات و فاعليتها و قابليتها لضبط ؛

- أهداف الأداء الداخلي ، و تتناول مقدرة المنظمة و مدى استجابتها لتغيير نمط العمل ؛

- أهداف أداء العاملين ، و تتناول المهارات و القدرات و التحفيز و تطوير العاملين¹ .

المطلب الثالث : تعريف إدارة الجودة الشاملة ، خصائصها و مميزاتها

أ- تعريف إدارة الجودة الشاملة " Total Quality Management " :

- لا يوجد هناك تعريف متفق عليه و ذو قبول عام لدى المفكرين و الباحثين ، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية حيث عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها : الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا .

- كذلك حدد كول تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها : " نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير ، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير " .²

- عرف العالم جون أوكلاند John Oakland إدارة الجودة الشاملة " على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور

¹ - رزيقة ليندا ، " دور الجودة الشاملة في رفع أداء المؤسسة " ، مرجع سابق ، ص 07 .

² - فداء محمود حامد ، " إدارة الجودة الشاملة " ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار البداية ، 2012 ، ص 17 .

فاعليتها و مرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل " ¹.

-عرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل Baharat wakhlu على أنها:التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المدربين والموظفين مع بعضهم البعض من اجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت " ².

ب-خصائص إدارة الجودة الشاملة :

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من الخصائص من بينها كما يلي :

- 1-الخصائص الاقتصادية :حيث يتجنب تطبيقها الخسائر و المصاريف الناتجة عن المنتجات الرديئة .
- 2- الخصائص الإستراتيجية :كونها رؤية لعلامة المؤسسة في المدى الطويل .
- 3- الخصائص النظامية و البشرية :تشمل قبول وإدماج الجودة الشاملة داخل المؤسسة ،أي تكون جزءا من ثقافتها كونها تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق بالاعتماد على مبدأ الأرباح طويلة المدى ³.
- ت- مميزات إدارة الجودة الشاملة : ⁴

1-تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنشأة .

2-تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام و المسؤوليات .

3-الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنشأة .

4-تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى .

5-زيادة رضا المستفيدين .

6-زيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المنشأة .

7-تقليل الاجتماعات واللجان غير الضرورية .

8-تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين عند حدوث أمر غير مبرر.

¹ - خضير كاظم حمود ، "إدارة الجودة الشاملة " ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار المسيرة ، 2005 ، ص74.

² - مأمون الدرادكة ، "الجودة في المنظمات الحديثة " ، الطبعة الأولى ، الأردن ، دار الصفاء ، 2002 ، ص18.

³ - رزيقة ليندا ، " دور الجودة الشاملة في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية " ، مرجع سبق ذكره ، ص14.

⁴ - أحمد يوسف دودين ، "إدارة الجودة الشاملة " ، مرجع سابق ، ص37.

9-تقوية الولاء للعمل و المؤسسة و المنشأة .

10-بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية .

11-تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات .

12-تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة .

13-تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة .

المطلب الرابع:معوقات إدارة الجودة الشاملة

-معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹:

هناك العديد من المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وقد تختلف الأسباب التي

تحد من نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة إلى أخرى ومن بين الأسباب أو العوامل ما يلي :

1-عدم وجود الوعي الكافي من الإدارة العليا وإيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة وهناك من الإدارات من تعتبر هذا النوع من التغيير في المفاهيم نوعاً من الكماليات مما يشكل غياب لمفاهيم إدارة الجودة .

2-خلو الإستراتيجيات المتبعة في بعض المؤسسات من إدارة الجودة الشاملة للبعد الاستراتيجي لدى بعض المدراء مما يزيد من قوة المؤسسة للمنافسة في السوق وإضعاف مستوى الأداء لتلك المؤسسة .

3-عدم قدرة الإدارة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

4-التركيز على الأهداف المؤسسية قصيرة الأجل .

5-الإيمان في الشعارات ونجاحها في الوصول إلى أهداف الجودة الشاملة .

6-المشاكل التنظيمية بسبب ضعف خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية ، وعدم وضع رؤية واضحة ومحددة لأهداف .

7-أثر البيروقراطية على نظام المنظمة وما يتركه من جمود في تمرير المعلومات والأوامر وبطء عملية اتخاذ

القرار وتدني القدرة على التغيير وهو الأكثر ما تكون إدارة الجودة الشاملة بحاجة إليه .

8 – عدم توفير الخبرات الكافية و المعرفة في إدارة الجودة الشاملة وصعوبة التحكم بمتطلباتها بسبب نقص الإطارات المدربة والمؤهلة .

9-لتغير في القيادات الإدارية الأمر الذي ينسق الاستراتيجيات المتبعة وعدم القدرة على مواصلة اتخاذ القرار السليم في ظل التغيير المستمر للسياسات المتجددة .

¹ - عطا الله علي الزبون ، "إدارة الجودة الشاملة" ، عمان ، دار اليازوري العلمية ، 2015، ص155 .

10-التعقيدات الناتجة عن القوانين و الأنظمة وإتباع اللوائح المعمول بها في المنظمة مما يؤدي إلى هدر الجهد والوقت وتدني مستوى الأداء الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة وكثرة تعديل القوانين مما يزيد من الخطوات المتبعة .

11-عدم إيلاء عملية البحث والتطوير لاهتمام الكبير في المنظمات مما يسهم في تدني مستوى الإنتاج والأداء مقارنة بغيرها في المنظمات التي تركز الجهد والوقت لعمليات البحث والتطوير والتشجيع على تطوير أساليب العمل .

12-الاهتمام وهذا ما تعاني منه المنظمات العربية بشكل خاص إذ لا تحظى عملية دعم البحوث والتطوير الكبير أو يرصد لها المال الكافي مقارنة مع الدول الأجنبية أو حتى المجاورة .

13-عدم توفر الموارد المالية والمعلوماتية الكافية خصوصا في القطاع الحكومي الأمر الذي يجعل متطلبات الجودة الشاملة تفتقر إلى الأساسيات وخصوصا المعلوماتية حيث تحتاج إلى الكثير من المعلومات من حيث الكمية والنوعية إذ يجب توفر قاعدة بيانات للمنظمات من خلال تشكيل فرق لتلك الغاية تكون مدربة على الأساليب الإحصائية القادرة على جمع البيانات والمعلومات اللازمة في اتخاذ القرار الذي يتم اتخاذه من قبل إدارة الجودة الشاملة .

14-تحتاج إدارة الجودة الشاملة تكاليف كبيرة سواء أكانت تكاليف بشرية أم تكاليف مادية مما يجعل بعض المنظمات تتخوف في إقحام نفسها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ناتج عن عدم الإدراك الحقيقي لمزايا إدارة الجودة الشاملة والعوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

15-عدم الاهتمام بعملية التدريب في بعض المنظمات وخصوصا العربية وقصور التخطيط له .

16-تعدد مطالب العملاء وتعارضها أحيانا حيث يختلف العملاء في أذواقهم ومستوى رغباتهم مما يحدث إرباك في عمل المنظمة من حيث بناء سياسة قادرة على الموازنة بين الحاجات ورغبات العملاء الأمر الذي قد يفقدها بعض من العملاء ومن ثم عدم قدرة إدارة الجودة الشاملة على تلبية رغبات العملاء في بوتقة واحدة.¹

¹ - عطا الله علي الزبون، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص156 .

المبحث الثاني: الجودة الشاملة

اتسع مفهوم الجودة حيث ذهب إلى أبعد من الفكر التقليدي للجودة والذي يحرصها في العمليات التصنيع و الإنتاج ،ليشمل جودة كل من المنتج والخدمة والأداء والمعلومات ومناخ العمل والإدارة وجودة الأفراد أي بصفة عامة الجودة في كل شيء .

المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية ومتطلبات عناصرها الأساسية

أ- تعريف الجودة الشاملة

- هي جودة كل شيء ، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المنظمة ،ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لان كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه¹ .
- قدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفا للجودة الشاملة على أنها : "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء".

- كما عرف ستفين كوهن ورونالد براند: "أنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستهلكين وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف على احتياجات المستهلك وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستهلك عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له² .

- يرى رانك Rank "الجودة الشاملة هي عملية إمداد عملائها داخليا وخارجيا بالإنتاج والخدمات التي تجعلهم يشبعون احتياجاتهم، فضلا عن أنها تتضمن تحسين كل من السلوكيات والاتجاهات والعمليات والإنتاج والخدمات"

- ويتفق كل من "بريث بردك وريكورد مي سوهين" على أن الجودة الشاملة هي "طريقة التحسين المستمر للأداء باستخدام الموارد البشرية والمالية المتاحة سواء المرتبطة بالتخطيط أو التنفيذ".
ويحدد كل من "بريث روك ، وبترا أيه" الجودة الشاملة بأنها الملامح والخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة والذي يعني قدرته على إشباع احتياجات ومتطلبات معروفة³ .

- لقد حدد إيشكاوا الجودة الشاملة بأنها تشمل :

-جودة المنتج أو الخدمة .

-جودة طريقة الأداء .

-جودة العملية الإنتاجية .

-جودة المعلومات .

¹ - فداء محمود حامد ، "إدارة الجودة الشاملة" ، مرجع سابق ، ص 57.

² - محمد الصريفي ، "الجودة الشاملة TQM" ، مصر ، مؤسسة حورس الدولية ، 2011 ، ص 124.

³ - محمد عبد الفتاح محمد ، "إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الصحية" ، مصر ، دار الفتح ، 2008 ، ص 169 .

- جودة أماكن العمل .
 - جودة الأفراد بما فيهم العاملين والمهندسين والمدبرين بكل مستوياتهم الإشرافية .
 - جودة الأهداف الموضوعية .
- أي الجودة يجب أن تشمل كل شيء بداية من المدخلات و العمليات ونهاية بالمخرجات التي تحقق رغبات المستفيدين من المنتج¹.
- ب-العناصر الأساسية للجودة الشاملة :

1- التركيز على العميل :تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (عميل أو الزبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط ،ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين ،وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة .

-إن كسب رضا وولاء وثقة العميل الخارجي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف

والسياسات المطبقة، مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم ،وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية و المعنوية ،مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي،ويمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل الخارجي من خلال التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك ،مع ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات وتوقعاته ،وقياس مدى رضائه عن جودة السلع و الخدمات المقدمة باستمرار.

2- التعاون الجماعي بدلا من المنافسة :

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة بينهم ،ومن الملاحظ أن احد الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعود إلى مبدأ التعاون الجماعي بدلا من المنافسة من خلال استخدام اليابانيين لأسلوب حلقات الجودة "لاشيكاوا" ،ويمكن تحقيق التعاون بين المدبرين و العاملين من خلال تفعيل نظام المكافآت و الحوافز أساسه تقييم الأداء وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر ،إضافة إلى احترام آراء جميع أفراد المؤسسة ومنحهم الثقة بعملهم و الاعتراف به².

3-التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية:

¹- سامح عبد المطلب عامر، "تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية " ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الفكر ، 2011، ص399.

²-أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة TQM" ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الحامد، 2013، ص76 .

يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق، إن التركيز على هذا العنصر البشري بتنميته وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابياً على روحه المعنوية يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة.

4- المشاركة الكاملة :

تعد المشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها. من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة.

5- الوقاية بدل من التفتيش :

تنطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى السلع والخدمات تكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة. فإن هذه الطريقة تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية. أما في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الربحية من خلال إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية عن طريق مراقبة الانحرافات بمختلف أنواعها ومحاولة تصحيحها في حينها لتجنب الوقوع في هذه الانحرافات.

6- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق :

تتميز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية، إن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فعالية نظام معلومات المؤسسة، وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن المتغيرات البيئية التنافسية ومستهلكين وموردين، ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات الإحصائية منها المدرجات التكرارية وخريطة باريتو والخرائط الإنسانية وهيكل السمكة وخريطة الانتشار وغيرها ضمن أدوات الضبط الإحصائي للجودة باعتبارها مرتكز مجمل نشاطات الجودة بالمؤسسة.¹

7- نظام المعلومات والاتصال :

يعتبر توفر نظام المعلومات والاتصال من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، بحيث يعد برنامج حلقات الجودة "لايشكاوا" نموذجاً لأشكال الاتصال ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، فللاتصال أهمية

¹ - أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة TQM"، مرجع سبق ذكره، ص 77.

في المؤسسة تعادل أهمية الجهاز العصبي في الجسم الإنسان وهو بذلك الوسيلة المهمة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها من أجل إنجاز مسعى إدارة الجودة الشاملة .

8-التحسين المستمر:

يكون التحسين المستمر جزءاً من إدارة كل النظم والعمليات، ويتطلب تحقيق أعلى مستويات الأداء طريقة جيدة التعريف، و التنفيذ للتحسين المستمر والتعلم، ويحتاج التحسين والتعلم أن يكون مضمونين في طريقة عمل التنظيم، ويعني هذا إنهما يجب أن يكون جزءاً معتاداً من العمل اليومي، يسعى لإلغاء المشاكل في مصدرها

1-مداخل التحسين المستمر:

● مدخل دورة "P.D.C.A" "لديمنج و شوهارت"

ومن أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسين المستمر مدخل دورة P.D.C.A-CYCLE كما يوضحه الشكل رقم(II-III)والذي تم تطويره من قبل "ديمنج وشوهارت"لتصبح إطاراً مهماً لمراحل أنشطة التحسين المستمر والذي يتكون أساساً من الخطوات التالية :

خططplan:تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط أي بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها .

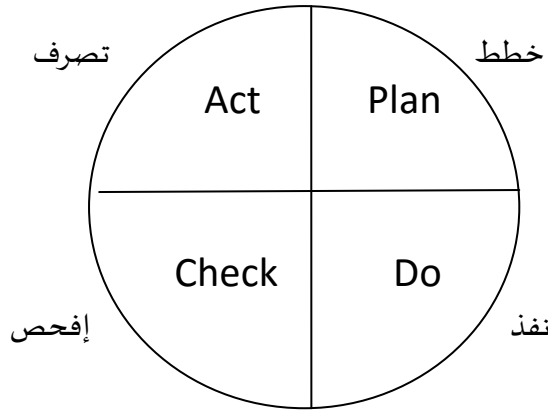
نفذDo:يتم القيام من خلال هذه المرحلة بتنفيذ ما جاء في خطة التحسين والحرص على تطبيق الناجح لها.

الفحص Check:يتم قياس النتائج وتقييمها ومعرفة هل كان هناك نجاح في جهود التحسين أم لا .

تصرف Act:إذا كانت النتائج المتحصل عليها مرضية يتم اعتماد خطة التحسين هذه ، أما إذا حدث عكس فيتم تعديل خطة التحسين أو إلغائها وتعويضها بخطة أخرى¹.

¹ - أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة TQM"، مرجع سبق ذكره، ص78.

الشكل رقم (II-III): خطوات تطبيق دورة (P.D.C.A).



المصدر: أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة TQM"، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد، 2013، ص 79.

مدخل ثلاثية جوردان للجودة :

- تتألف عملية التحسين المستمر من وجهة نظر "جوردان Joran" وفق ما يلي :
- التخطيط **Planing**: يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعميل الخارجي، بحيث تتضمن هذه العملية ما يلي :
 - تحديد من هم العملاء .
 - التعرف على احتياجات العملاء ومتطلباتهم الحقيقية .
 - تطوير خصائص المنتج الذي يلي احتياجات العميل .
 - تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج .
 - تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية وذلك من خلال ما يبذله فرق العمل داخل المؤسسة .
- الرقابة على الجودة **Quality control**: تتمحور عملية الرقابة على الجودة حول اختيار ومقارنة نتائج التحسين بالمتطلبات الأساسية للعملاء، واكتشاف الانحرافات ومحاولة تصحيحها .
- وتقوم الإدارة باستخدام التغذية العكسية . كأسلوب هام لمعرفة مدى تلبية المنتج لمتطلبات العملاء، حيث يتم الاعتماد على أدوات الضبط الإحصائي للرقابة على الجودة مثل: تحليل باريتو، خريطة الانتشار، وخريطة السبب والنتيجة وغيرها من الأدوات¹.
- تحسين الجودة **Improvement**: تهدف هذه العملية للوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية وتتضمن إنشاء فرق عمل ودعمها بالموارد والوسائل اللازمة لأداء مهامها، ويمكننا القول أن جهود

¹ - أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة TQM"، مرجع سبق ذكره، ص 79.

التحسين يجب أن تكون مستمرة بدون أي توقف أو تباطؤ في العمل وبذل الجهود .
مدخل طريقة كايزن Kaizen méthode:

-قام اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة تعتمد على مفهوم التحسين المستمر وتتكون هذه الكلمة في اللغة اليابانية من مقطعين "Kai" ويعني التغيير و"Zen" ويعني الجيد ، وبناء عليه فان كلمة "Kaizen" تعني "التغيير الجيد" حيث يشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المؤسسة وأفرادها وتتضمن عملية "Kaizen" إجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات.¹

9- توجه العملية :

- تكون الطريقة التقليدية لرؤية التنظيم عن طريق مسح البعد الراسي بوضع العين على خريطة التنظيم. إلا أن العمل يؤدي أفقياً ، أو متقاطع الوظائف وليس هرمياً ، تكون العملية تتابعا من الأنشطة التي تستهدف تحقيق نتيجة معينة ، ونفكر تقليدياً في العمليات بيئة الإنتاج:مجموعة من الأنشطة، والعمليات المشمولة في تحويل المدخلات التسهيلات الطبيعية، والمواد ورأس المال و المعدات و الناس والطاقة إلى المخرجات منتجات والخدمات وتشمل الأنواع المعتادة من عمليات الإنتاج التشغيل ، أو الخلط ، أو التجميع ، أو تلبية الأوامر ، أو المرافقة على القروض إلا أن كل نشاط رئيسي في التنظيم تقريباً يشمل عملية تعبر حدود التنظيمية التقليدية .

10- الإدارة بالحقيقة :

تحتاج التنظيمات أن تقيس الأداء لثلاثة أسباب:

- لقيادة التنظيم كله في اتجاه محدد ، أي قيادة الاستراتيجيات والتغيير التنظيمي .
- الإدارة الموارد اللازمة للحركة في هذا الاتجاه عن طريق تقويم فعالية خطط العمل .
- لتشغيل العمليات التي تجعل التنظيم يعمل ، ويتحسن باستمرار .

تدعم البيانات ، والمعلومات التحليل على كل المستويات التنظيمية وتكون أنواع المعلومات وكيفية تضبيبها مع المستويات التنظيمية متساوية الأهمية للنجاح على مستوى العمل ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة ويمكن أن يتطلب هذا قنوات الاتصال تتكون من لوحات نشر ، وتقارير الجودة محسوبة ، ومقروءات رقمية لأبعاد الجزء لتوفير معلومات فورية عما يحدث ، وكيف يتم تشغيل الأشياء ، وعلى مستوى العملية تساعد البيانات أداء التشغيل.²

¹- أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة TQM"، مرجع سبق ذكره، ص80.

²- جيمس إيفان ، جيمس دين ، "الجودة الشاملة"، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، 2009، ص54.

11- القيادة، والتخطيط الاستراتيجي :

-تكون القيادة للجودة من مسؤولية الإدارة العليا. فيجب أن تحدد القيادة الأعلى الاتجاهات، وتنتج توجه العميل وتوضح قيم الجودة، والتوقعات المرتفعة التي تتناول احتياجات كل أصحاب المصالح (المراهنين)، وبناءها في الطريقة التي تعمل بها الشركة. ويحتاج القادة الأعلى أن يلتزموا بتطوير قوة العمل كلها.

-ويتطلب تحقيق الجودة، وقيادة السوق توجه مستقبلي قوي، وترحيب بعمل التزامات طويلة المدى لأصحاب المصالح الرئيسيين، العملاء، و العاملين، والموردين، وأصحاب الأسهم، والعامّة من المجتمع. ويجب أن يكون تخطيط الأعمال الاستراتيجي الدافع لامتياز الجودة في التنظيم والحاجة إلى توقع الكثير من التغيرات مثل توقعات العملاء.¹

ت- متطلبات عناصر الجودة الشاملة:²

- 1-وضع مواصفات للمنتج بما يلي توجهات السوق ومتطلبات المستهلك الحالية و المستقبلية .
 - 2-توحيد جودة المواد و المدخلات التي تتعامل معها المنشأة والتعامل مع موردي المدخلات من خلال مواصفات وشروط ملزمة .
 - 3-توكيد الجودة أثناء التحضير والإنتاج وتلافي الأخطاء قبل الوقوع فيها .
 - 4-توكيد جودة المنتج النهائي ،متضمنا عمليات الفرز والتدريج والتغليف والتعبئة والبطاقة والنقل وضبط الجودة الأجهزة والمعدات المستخدمة في القياس والمعايرة .
 - 5-تحليل المعلومات التي ترد من الأسواق والمستهلكين والعملاء والاستفادة منها في تحسين الأداء وتلافي الأخطاء
 - 6-تدريب العاملين لرفع كفاءة الأداء والحفاظ على مستوى جودة الأداء وخلق روح الانتماء للمؤسسة من خلال السمعة الطيبة التي حازت عليها المؤسسة في توجيهها لزيادة المبيعات وتقليل التكلفة وإرضاء رغبات المستهلكين .
- المطلب الثاني :عوامل ظهور الجودة الشاملة ومعاييرها ومعايير الإيزو
- أ-عوامل ظهور الجودة الشاملة(أسباب الاهتمام بالجودة الشاملة):
- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وما ترتب عن ذلك من ضرورة إنتاج أفضل السلع بأقل الأسعار .
 - التنافس على الصعيد العالمي حيث أدت العولمة إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي للصعيد العالمي³ .
 - ازدياد التوجه نحو التخصصية .
 - تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعية كدول جنوب شرق آسيا .
 - العجز المتوصل في الميزان التجاري لبعض الدول المتقدمة مما دفعها إلى وضع استراتيجيات للاهتمام بالجودة⁴ .

¹ -جيمس إيفان ،جيمس دين، "الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص55 .

² -فداء محمود حامد، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص29 .

³ -علاء فرج الطاهر، "إدارة المواد والجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، عمان، دار الراية، 2010، ص136 .

⁴ -نادية أبوشيخة، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار الصفاء، 2000، ص377 .

ب- معايير الجودة الشاملة :

هناك معايير و مقاييس للجودة تتمثل في :

-الجودة :حيث تعد المعيار الذي تستخدمه المؤسسة لقياس وتقييم أدائها لتحسين الربحية من خلال تحسين الجودة للسلع أو الخدمات .

-أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة :وهو أساس الجودة الشاملة ،وهذا يؤدي إلى تحقيق أدنى حد ممكن من العيوب ،ومن ثم الوصول إلى هدف العيوب الصفرية ،فالوقت الذي يستغرقه الفرد في تحديد الأخطاء يؤدي إلى زيادة الوقت و التكلفة دون زيادة القيمة المتمثلة في السلعة أو الخدمة التي يحصل عليها الفرد .

-التميز التنافسي :ويظهر من خلال المحاولات المستمرة لإدارة لتقوية مركزها التنافسي واستخدام مختلف المعلومات وتنظيمها ،ولا يتم ذلك إلا من خلال الأفكار الجديدة التي تضيف تميزا .

-تفويض السلطة للعاملين بالمؤسسة :يجب أن تسعى إدارة كل مؤسسة على تفويض السلطة لأفراد كنتيجة للثقة في العاملين وفي قدرتهم على تحمل المسؤولية ،وبالطبع فلا بد من تناسب السلطة مع حجم العمل المسند إليها ويجب أن يشترك كافة العاملين بدء من المديرين ومرورا برؤساء الأقسام ووصولاً إلى العاملين حتى الذين يعملون في تقديم الخدمات فكل فرد بالمؤسسة يجب أن يشترك في تقديم الخدمة .

-الرؤية :وتتعلق بالقيم الأساسية للمؤسسة والتي يجب إن تكون إرشادات لعمل أي موظف . القيادة :حيث تقدم الجودة الشاملة وإدارتها نمطا جديدا لرؤية القائد ،والذي يجب ألا يقبل فقط من القائد ولكن أيضا فريق العمل ككل .

-التحسين المستمر :نظرا للتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء يجب أن تتبنى المؤسسة على مبدأ التحسين المستمر حتى يمكنه الاستمرار في تلبية احتياجات عملائه .

-اتساع الأفق :والهدف هنا ليس تفادي المشكلات ،ولكن تحقيق توقعات العميل ،وربما السعي لتحقيق ما يفوق تلك التوقعات .

-فريق العمل : حيث يجب إن يسعى كل فرد في المؤسسة لأداء عمله و المشاركة في تحقيق الهدف الأساسي وهو التحسين في الجودة ،فالمشاركة والعمل الجماعي في العمل يحقق نتائج ايجابية ملموسة .

-التدريب :فمن خلال التدريب يتم تلبية احتياجات العاملين في المؤسسة لفهم فلسفة الجودة الشاملة وتطوير فريق العمل ومهارات حل المشكلات¹ .

ت- معايير الايزو 9000:

1-تعريف الإيزو 9000:يرجع مصطلح (ISO) إلى الكلمة الإغريقية (ISO)تعني التساوي وقد اشتقت من الحروف الثلاثة لاسم المنظمة الدولية للمعايير International Standardisation Organisation وهي هيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات .

¹ -محمد عبد الفتاح محمد ،" إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الصحية " ،مرجع سابق ،ص181 .

إن مواصفات الإيزو 9000 عبارة عن سلسلة تحدد وتصنف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام الجودة وإدارتها، الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات المستهلك، وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المؤسسات المختلفة سواء كانت إنتاجية أو خدمية وتشمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رقم خاص لها وهي 9001، 9002، 9003 وكل منها يناسب نوعا معينا من المؤسسات كما قامت هذه المنظمة بإصدار دليل إرشادي لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة و أعطته رقم 9004.¹

2- مقاييس (معايير) الإيزو :تركز مقاييس الإيزو على 20 عنصرا يخضعون لتدقيق صارم خلال عملية إعطاء الترخيص، كل قسم منوط بوسيلة من وسائل إرضاء الزبون .
العناصر العشرون موجودة في القسم الرابع من كتاب مقاييس Iso9000

4-1:مسؤولية الإدارة

4-2:نظام الرقابة

4-3:مراجعة العقد

4-4:مراقبة التصميم

4-5:مراقبة الوثائق و المعلومات

4-6:الشراء

4-7:مراقبة سلعة الزبون الموردة

4-8:التاريخ والمطابقة

4-9:مراقبة العملية الصناعية

4-10:التفتيش و الفحص

4-11:مراقبة أجهزة التفتيش والقياس و الفحص

4-12:وضع التفتيش و الفحص

4-13:مراقبة السلعة غير المطابقة

4-14:تدابير إصلاحية ووقائية

4-15:معالجة وتخزين وتعبئة وحفظ وتسليم البضائع

4-16:مراقبة سجلات الجودة²

¹ - عمران حميدة ، سعدلي فطيمة ، "أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، البويرة ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية ، 2011-2012، ص49 .

² -فرانكلين أوهارا، "دليل ISO للمطابقة و الحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية"، الطبعة الأولى، لبنان، الدار العربية للعلوم، 1999، ص21 .

4-17:تدقيق الجودة الداخلي

4-18:التدريب

4-19:الصيانة

4-20:تقنيات إحصائية

المطلب الثالث:التغيرات التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة .

-التغيرات التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة

أ-الثقافة التنظيمية :يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة.

وتساعد الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك الإنساني داخل المنظمة وجه واحدة مشتركة لدى الجميع وذلك بشرط أن تكون تلك الثقافة مفهومة لدى جميع العاملين بالمنظمة وان يكون جميع العاملين قادرين على تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم .

ب-الهيكل التنظيمي :لقد اثبت التطبيق العملي للهيكل التنظيمية التقليدية "العمودية" فشله مما يسببه من مشاكل معروفة أهمها : ضعف التنسيق، البطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.....الخ

ولهذا جاءت الجودة الشاملة لتحطم تلك الهياكل التنظيمية التقليدية وتنادي بالهيكل تنظيمية أفقية :

-تنظر إلى المنظمة على أنها فرق عمل متكاملة ينساب العمل بينها بشكل أفقي وبشكل عمودي في آن واحد.

-يحول أسلوب النشاط ، من أسلوب الأعمال إلى أسلوب العمليات .

-تعيد تصميم الأدوار داخل المنظمة عبر جميع المستويات الإدارية وذلك من خلال تنفيذ سليم لإعادة تصميم وتحليل الوظائف .

-تمكن المنظمات كبيرة الحجم من اللجوء إلى المصفوفة التنظيمية التي تقوم على أساس لامركزية الأداء والتنفيذ مع تفويض محدد للسلطة وإشراف عام مركزي .

-تخضع العاملين لمزيد من العمليات التعلم والتدريب المستمرين الأمر الذي يسهل من عمليات الإشراف عليهم وتوجيههم وذلك بغية التغلب على اتساع نطاق إشراف الرؤساء المترتب على اللجوء إلى هذه التنظيمات الأفقية .

ت-إعادة تصميم العمليات :

إذا كان التصميم القديم يعتمد أساسا على التحديد السابق لرغبات المستهلكين وإدخال التغيرات والتعديلات

التي قد تطرأ في رغبات المستهلكين على هذا التصميم.....فإن ذلك الأمر لم يعد متناسقا مع منهجية الجودة

الشاملة والتي تتطلب تغيرات جوهرية في كل شيء فالتصميم يجب أن يكون جيدا.¹

ث-الأنظمة والسياسات :

¹ - محمد الصريفي ، "الجودة الشاملة " ، مرجع سابق ، ص 169 .

-الأنظمة: تتطلب الجودة الشاملة هنا ضرورة جعل النظام أكثر تحديدا وتفصيلا في عملية التطبيق وذلك من خلال تفريع النظام الواحد إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية عند الحاجة .

-السياسات:تتطلب الجودة الشاملة هنا ضرورة توفير صفة المرونة في هذه السياسات كي لا تصبح عائقا يحد حرية من يطبقها ويعمل بموجبها ولكن مع ضرورة الحذر من أن المبالغة في تحقيق المرونة قد يؤدي إلى الإخلال بالنظام .

ج-النمط القيادي:يتطلب تطبيق الجودة الشاملة اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة الجواله أو المرئية بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل أي يقضون معظم أوقاتهم بجانب مرؤوسهم خلال تنفيذهم لمهامهم .

ح-أسلوب تنفيذ العمل :إن تحقيق منهجية الجودة الشاملة لا يكون إلا من خلال عمل فريق وروح التعاون وتحلي الجميع بروح المسؤولية والرقابة الذاتية¹ .

المطلب الرابع : الأثارالإيجابية من تطبيق الجودة الشاملة

أ-تحقيق زيادة في الإقليمية :

إن التحسين المستمر للإجراءات لها الأثر الكبير على التقليل من المنتج المرفوض وبالتالي إعادة الأعمال مرة أخرى أو تصحيح المسارات وبالتالي توفر وقت جيد للعاملين للإنتاج بشكل منتظم .

ب-التحسين في رضا العملاء والموظفين :

حيث إن المنشأة بتطبيقها للجودة الشاملة فإنها تقوم بإتباع أسلوب التحسين المستمر لديمنج وبالتالي فإن عملية إخراج المنتج من السلع أو الخدمات تقوم على أساس الإطلاع على رغبات العملاء وذلك بمعرفة احتياجاتهم وما يفي بمتطلباتهم مما يؤدي تلقائيا إلى الحصول على رضا العملاء .

كذلك بالنسبة للموظفين فبمشاركتهم في عملية التحسين المستمر وحل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة واختيار البدائل واتخاذ القرارات التحسين ،له الأثر في ارتفاع الروح المعنوية وبالتالي رضائهم عن المنشأة التي يعملون بها.

ت-انخفاض في تكلفة الجودة :

من المعلوم إن عمليتي إعادة الأعمال التي لم يتم أدائها صحيحة من المرة الأولى وسحب المنتج المرفوض يشكلان عبئا على المنشأة في زيادة التكاليف ،أما عملية إخراج المنتج بشكل مقبول من المرة الأولى وبدون أخطاء وبما يرضي العميل فان ذلك له الأثر الكبير في خفض التكلفة² .

¹ - محمد الصريفي ،"الجودة الشاملة "، مرجع سبق ذكره ،ص170 .

² - محمود أحمد عبد الفتاح ،"إدارة الجودة الشاملة" ، الطبعة الأولى ، مصر ، دار المكتبة المصرية ،2013،ص32 .

ث-الوافرات المالية :

إن مراجعة الأداء واحتساب الإقليمية والذي يوفرها عملية تطبيق الجودة الشاملة لها الأثر في ارتفاع نسبة الوافرات المالية .

ج-تحسين في الأداء العام :من شأن المراجعات المستمرة الهادفة إلى تحسين الإجراءات والأعمال بشكل شامل يؤثر طرديا على الأداء العام في المنشأة .

ح-زيادة القدرة التنافسية :

حيث إن تحسين المستمر للأعمال و الإجراءات والذي يتم عن طريق دراسة الأسواق والتعرف على المنتجات المنافسة المتاحة في السوق المحلية والدولية وبالتالي ارتفاع جودة المنتج إلى أفضل قدر ممكن من شأنه إتاحة الفرصة للمنشأة لرفع مستوى القدرة التنافسية لها من حيث جودة منتجاتها.¹

¹ - محمود أحمد عبد الفتاح ، "إدارة الجودة الشاملة" ، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

خاتمة الفصل الثاني :

تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق مساعي المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة وذلك نتيجة للتطورات العالمية الهائلة وتغير أذواق ورغبات المستهلكين هذه الأمور وضعت المؤسسات في حيرة من أمرها في كيفية تلبية رضا المستهلكين ،فإثر التنافس الحاد بين المؤسسات ظهرت الجودة الشاملة لتحل الصدارة من حيث الأهمية بسبب شمولها كل شيء ،ولا يمكن الوصول إلى هذه الأخيرة إلا من خلال تطبيق مجموعة من المعايير و التأقلم مع المتغيرات التي تحدث عليها أملا أن تكون مخرجا لها لكثير من العقبات التي تعترضها ولكن نجاحها يتطلب إيمان جميع أعضاء المؤسسة على رأسهم قادتها بأهمية الجودة الشاملة ودورها في تحسين وتطوير الذي يحقق أهدافها .

الفصل الثالث

مقدمة الفصل الثالث:

لقد أدى التطور الاقتصادي على المستوى العالمي إلى ما يسمى بعالمية الأسواق، وهو ما خلف مناخ تنافسي قوي وعلى المؤسسات التي ترغب في هذه الأسواق أن تولي اهتمام كبير للمتعاملين في مجال نشاطها و العمل على أن تكون منتجاتها مفضلة في الأسواق الناشطة فيها ، كما يجب أن تقوم على السهر على الارتقاء نحو الأفضل وذلك من خلال رقابة جودة منتجاتها لمالها من دور فعال في تحقيق مساعي وأهداف المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الأول: التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

لقد أدى تحرير التجارة الدولية، وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى تزايد حدة المنافسة، مما جعل المؤسسات تعمل جاهدة في شدتها المتزايدة عن طريق البحث عن أدوات وأساليب تسمح لها بترقية تنافسيتها، لذا أصبحت التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة.

المطلب الأول: تعريف التنافسية وخصائصها وأنواعها

أ-تعريف التنافسية :

هناك بعض المصطلحات تتداخل والتنافسية، وهذه المصطلحات هي: المنافسة والميزة التنافسية. فلماذا سوف نطرق إلى تعريف وجيز لكل منهما .

تعريف المنافسة :

- يقصد بالمنافسة تعدد المسوقين لكسب العمل بالاعتماد على الأساليب المختلفة كالأسعار، جودة المواصفات توقيت البيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها.
- المنافسة هي العملية التي تحدد زيادة مدى العمل وكثافة العمل وإنتاجيته، أن التنافس الذي يحكم مقاييس ويفصل عمليات إنتاج رأسمال¹

تعريف الميزة التنافسية :

- يعرفها نبيل مرسى خليل على أنها: ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس .

- كما يرى السلعي على أنها:المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه أهم المنافسون.²

تعريف التنافسية :

- هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو و استقرار وتوسيع وابتكار وتجديد .

¹ - مسكين حليلة، "دور جودة الخدمات في زيادة القدرة التنافسية في القطاع البنكي"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسات، جامعة مستغانم، 2012-2013، ص41.

² - أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص65 .

-كما يقصد بها الجهود و الإجراءات و الابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكارات التطويرية التي تمارسها المؤسسة من اجل الحصول على شريحة اكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها، ونقول عن المؤسسة أنها تنافسية إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية .

- قدرة المؤسسة على بيع باستمرار ما تنتجه وبتحقيق أرباح، وتمثل أيضا القدرة على إرضاء العملاء عن طريق الجودة و الخدمات المحققة بالمنتوج.¹

- التنافسية على مستوى المؤسسة تعني: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة، وفعالية من المنافسين في السوق الدولية، وتقاس التنافسية من خلال معدلات نمو المؤسسة، وقدرتها على تحقيق حصة أكبر في السوق.²

-التعريف المرتكز على السوق: ومفاده أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين، وذلك بالاستناد إلى حصة السوق النسبية.³

-التنافسية على مستوى قطاع النشاط الاقتصادي: يقصد بالتنافسية على صعيد قطاع في أي نشاط اقتصادي بأنها قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة. وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة وجودة المنتجات على مستوى هذه الصناعة .

- التنافسية على صعيد الدولة: بداية نود أن نشير إلى مصطلح التنافسية الوطنية National competitiveness يستخدم كمرادف لمصطلح التنافسية الدولية International competitiveness وذلك بعد أن اعتاد الكتاب الاقتصاديين للتمييز بينهما، ذلك انه يقصد بالتنافسية الوطنية: التنافس بين الشركات داخل الحدود الجغرافي للدولة، تمييزا لها عن التنافسية الدولية والتي كانت تعني: تنافس الشركات الوطنية خارج الحدود الجغرافي للدولة أي في السوق الدولية .

لكن باتجاه الدول لإزالة الحدود الاقتصادية بينها و الحواجز الجمركية في ظل العولمة الاقتصادية التي تغزو العالم أصبح المقصود بالتنافسية الوطنية مقدرة الشركات الوطنية على غزو الأسواق الأجنبية بمنتجاتها ومنافستها ومن ثم بات التمييز بين كل من التنافسية الوطنية و التنافسية الدولية لا جدوى له .

¹ - مسكين حليلة، "جودة الخدمات في زيادة القدرة التنافسية في القطاع البنكي"، مرجع سبق ذكره، ص44.

² - عماد صفر سليمان، "الاتجاهات الحديثة للتسويق"، مصر، منشأة المعارف، 2005، ص116.

³ - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار غريب، 2005، ص101.

-عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تنافسية الدولة بأنها: قدرة الاقتصاد على القيام ، في ظل ظروف السوق الحرة والعادلة ، بإنتاج السلع والخدمات التي تلبي معايير الأسواق الدولية ، مع القيام في الوقت نفسه بحفظ وزيادة مستويات الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل .¹

ب-خصائص التنافسية :

من بين أهم خصائص التي تتميز بها التنافسية نذكر :

-تحليل التنافسية لا يتم إلى في إطار رؤية شاملة للمؤسسة :فالمؤسسة قد تكون تنافسية في مجال واحد أو أكثر مثلا في الإنتاجية عن طريق حسن تنظيم و توظيف قوى العمل وهي بذلك تمتلك ميزة جزئية ،لذا فان تحليلها يجب أن يأخذ بعين الاعتبار كون المؤسسة نظام معقد حيث أن العديد من العوامل الفاعلة و المتداخلة التي لا يجب إهمال أي منهما .

- التنافسية ليست مدلول مالي فقط :تعتبر التنافسية في نظر الكثيرين ذات طابع مالي فبعضهم يتحدث عن الإنتاجية و البعض الآخر عن المردودية أما آخرون فيترجمونها في الربحية ،وهذا ما يوضح الخلط بين السبب و النتيجة ،فالإنتاجية ،المردودية و الربحية ليست إلى نتاجا للتنافسية .

-التنافسية يجب أن تتضمن بعد اجتماعي :لا يجب أن ينفصل مفهوم التنافسية على الجانب الاجتماعي الذي يضمن إعادة توزيع المؤسسة لثمار تنافسيها على أفرادها الذين ساهموا في خلقها و تحقيقها و يترجم ذلك في تحسين حياة الأفراد و تحقيق ما يسمى بالتنمية المستدامة .²

ت-أنواع التنافسية :يمكن تصنيف التنافسية إلى :

- تنافسية التكلفة أو السعر :فالبلد ذو التكلفة الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل .

-التنافسية التقنية :حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية .³

- التنافسية غير السعرية :وهي العوامل التقنية وغير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية ،مثل(الموقع ، المناخ...الخ)

- التنافسية النوعية :وتشمل إضافة لنوعية المنتجات وعنصر الملائمة ،القدرة على الابتكار ،فالبلد الذي يتمتع بمقدرة أكبر في مجال الابتكار ،والنوعية الجيدة للإنتاج ، و الملائمة لذوق المستهلك ،إضافة إلى توفر مؤسسات التصدير ذات السمعة الحسنة في الأسواق ،يستطيع تصدير بضاعته وتسويقها ،حتى بأسعار أعلى من منافسه .

¹ - مصطفى أحمد حامد رضوان ،"التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية "، مرجع سابق ،ص 24.

² - حميدي خضرة ،" دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسات ، جامعة مستغانم ،2014-2015،ص35.

³ - هشام حريز ،"التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة "، الطبعة الأولى ، مصر ،مكتبة الوفاء القانونية ، 2014 ،ص13.

- التنافسية المستدامة: وتركز على الابتكار وراس المال البشري و الفكري ،مستوى التعليم و التأهيل، الإنتاجية، مؤسسات البحث و التطوير والطاقة الإبتكارية...الخ¹
المطلب الثاني:أسباب التنافسية ومؤشراتها وأساليبها

أ-أسباب التنافسية:هناك عدة أسباب جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ومن أهمها:²

1-أدى انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية إلى تعدد الفرص في السوق العالمي .

2-وفرت المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنية المعلومات و الاتصالات وتطور أساليب بحث عن السوق .

3-سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين فروع ووحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من التطبيقات المعلوماتية المتجددة .

4-بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال أصبح هناك تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع .

5-مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق .

ب-مؤشرات التنافسية :

1-مؤشرات التنافسية المؤسسة الاقتصادية:تتضمن مؤشرات التنافسية ما يلي :

-الربحية:تشكل مؤشرا كافيا للتنافسية وكذلك الحصة في السوق ،إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها ،أي أنها لا

تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها من السوق غير أنها يمكن أن تكون تنافسية في السوق تتجه نحو التراجع وبذلك فان تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية ،وإذا كانت ربحية المؤسسة تريد البقاء في السوق ينبغي أن تستمر فترة من الزمن ،فان القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية .

- التكلفة:تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين .

¹ - فاتحة درغام، "صناعة الميزة التنافسية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص التجارة واللوجستيك، جامعة مستغانم ، 2013-2014، ص55 .

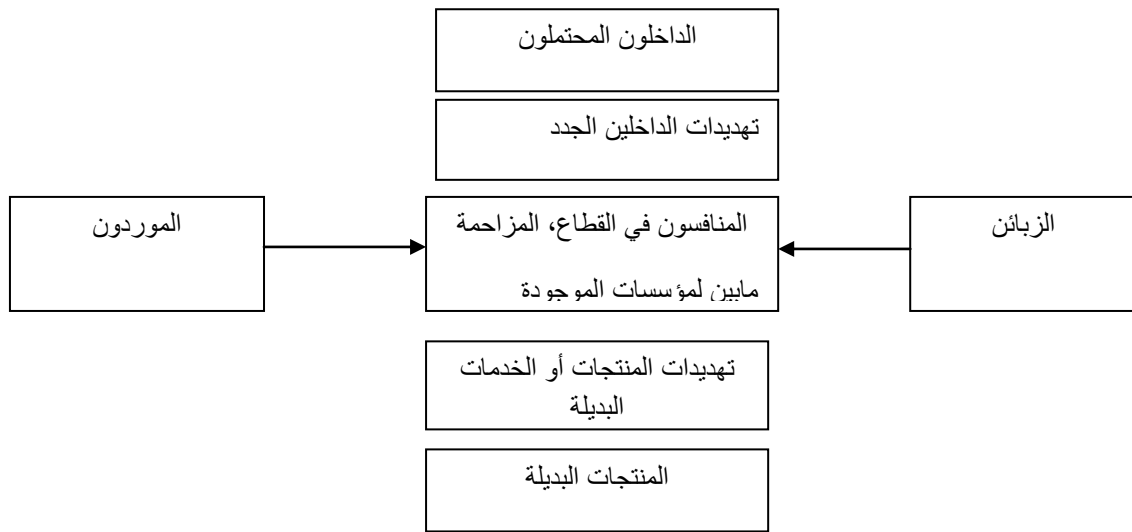
² - طاهري صليحة ، "تنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة وتسيير المؤسسات ،جامعة مستغانم ، 2012-2013، ص03 .

- الإنتاجية: تقاس الإنتاجية التي تحول فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات أي النسبية بين النتائج المحصل عليها و الوسائط المسخرة لتحقيقها ،وبما أن المؤسسة تتحلى من خلال مدى تحكمها في التكاليف فإن الإنتاجية تعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية .

- الحصة السوقية: تعرف على أنها مجموع المبيعات المؤسسة الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات ، إذ يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق إحدى المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيته ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستقرار.¹

لقد قدم «بورتير» نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية كما هو مبين في الشكل الموالي :

الشكل رقم (III-I) نموذج القوى الخمس لبورتير.²



المصدر: خطاب نعيمة، "تخطيط الإنتاج وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، تخصص إدارة وتسيير المؤسسات ، جامعة مستغانم، 2012-2013، ص 30 .

من الشكل يتضح أن هناك خمس قوى يجب دراستها وتحليلها و الوقوف على المعاملات المتداخلة فيما بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة و التعرف على الموقف التنافسي للمؤسسة وهي :

- المنافسون الحاليون في القطاع: تتوقف المنافسة بين المؤسسات الحالية في القطاع على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المؤسسات ،درجة تعلقهم بالصناعة ،مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة....الخ

¹ - طاهري صليحة ، "تنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

خطاب نعيمة ، "تخطيط الإنتاج وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، تخصص إدارة وتسيير

² - المؤسسات ، جامعة مستغانم، 2012-2013، ص 30 .

- تهديد الداخولون المحتملون: وهم عبارة عن مؤسسات التي تود الدخول في مجالات أنشطة الصناعة، ويتوقف دخولهم الفعلي للصناعة على عدة اعتبارات أهمها الحجم، وطبيعة عوائق الدخول للصناعة.... الخ
- تهديد المنتجات البديلة: تتمثل في تقديم المنافس بدائل للمنتجات أو الخدمات المؤسسة والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة .
- قدرة التفاوض التي يمتلكها الزبائن: عندما يمتلك الزبون قوة تساومية بالمقارنة مع البائع أو المنتج، فإن يمكن للزبون أن يرغم تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة .
- قدرة التفاوض التي يمتلكها الموردون: يمكن الموردين أن يمارسوا ضغطا على المنتجين في قطاع ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة .
- فبالإضافة إلى هذه القوى الخمس يمكن إضافة قوة سادسة تتمثل في القدرة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين و المتمثلة في تصرفات الحكومة باعتبارها قوى كبرى و العوامل البيئية لمالها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكية المنافسة و النقابات وغيرها من العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسة.¹

2- مؤشرات التنافسية الدولية: تتمثل هذه المؤشرات في:²

- درجة انفتاح الدولة للتجارة الدولية والتمويل .
- دور الحكومة في النشاط الاقتصادي .
- درجة تطور أسواق المال .
- درجة كفاءة البنية الأساسية .
- درجة كفاءة وتطور أساليب التقنية .
- الكفاءة الإدارية للنشاط الخاص .
- درجة مرونة سوق العمل المحلي .
- درجة كفاءة الأجهزة القانونية والسياسية .

¹ - خطاب نعيمة، "تخطيط الإنتاج وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص31 .

² - نيفين حسين شمت، "التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية"، مصر، دار التعليم الجامعي، 2010، ص76 .

جدول رقم (I-III): النسب التثقيلية لمؤشرات التنافسية حسب تصنيف اقتصاديات البلدان.¹

مجموع المؤشرات	اقتصاد الموارد الطبيعية	اقتصاد الكفاءة و الفعالية	اقتصاد الإبداع والابتكار
المتطلبات الأساسية%	60	40	20
معززات الكفاءة %	35	50	50
عوامل تطور الإبداع%	05	10	30

المصدر: زكية الصالح بوسنة، "القدرة التنافسية في الخدمات المالية والمصرفية للجزائر"، دار زهران، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 157.

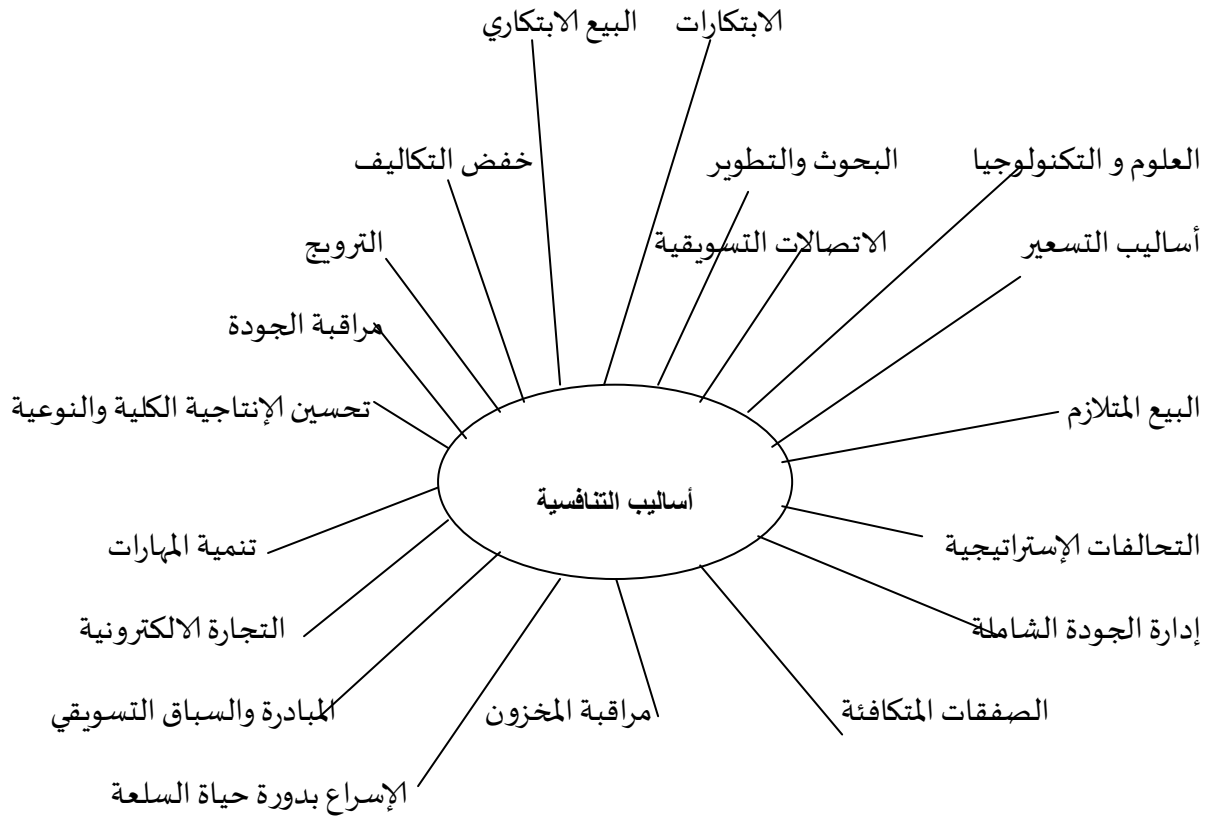
يتضح من الجدول أعلاه انخفاض تثقيل مقطع المتطلبات الأساسية كلما زاد تطور الدولة وزاد اعتمادها على التكنولوجيا، بالعكس بالنسبة لمقطع معززات الكفاءة فكلما زاد اعتماد الدولة على الابتكار زاد التثقيل، ونفس الشيء وبصورة أوضح فيما يتعلق بمقطع عوامل تطور الإبداع .

¹- زكية الصالح بوسنة، "القدرة التنافسية في الخدمات المالية والمصرفية للجزائر"، الطبعة الأولى، عمان، دار زهران، 2015، ص 157 .

ت- أساليب التنافسية :

تتمثل أساليب التنافسية كما هو مبين في الشكل الآتي :

الشكل رقم(III-II): أساليب التنافسية في القرن الحادي والعشرين.¹



المصدر: فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص158.

¹ - فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، ص158.

المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية ومحدداتها

أ- الإستراتيجية التنافسية المتاحة للمؤسسة :

نميز ضمن الإستراتيجية التنافسية التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافسية مع المؤسسات أخرى: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز .

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، و المقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ معين الاعتبار تكلفة الإنتاج و التوزيع .

فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق .

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي :

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة .
- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين .
- إن اعتماد المؤسسة إستراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة و الاكتفاء بهامش ربح منخفض ستمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات من منتجاتها. وإذا استطاعت المؤسسة أن تحقق هذا الهدف خاصة إنتاج كميات كبيرة من منتجاتها، فإن ذلك سيمكنها لا محالة من التفاوض مع مورديها من موقع القوة، كما كما ستمكن من مجابهة المنافسين سواء القدامى منهم أو الجدد ، إذ يمكن استعمال سلاح تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسين وسلعهم البديلة .
- تسمح سياسة تخفيض التكلفة للمؤسسة من التمتع بقدرة من الحماية التي تجنبها مخاطر قوى التنافس الخمس .

وعندما تستطيع المؤسسة التحكم في تكلفتها فإنها قد تلجأ مستقبلا إلى تحديد السعر بالنسبة للصناعة التي تعمل بها.¹

وللتمكن من تخفيض التكلفة يمكن للمؤسسة إتباع الطرق التالية :

- رفع مستوى الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاج للاستفادة من اقتصاديات الحجم، مع التخصيص في إنتاج أنواع محدودة من المنتجات .
- تقليل أو إلغاء الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن .
- تقليص النفقات الموجهة للبحث و التطوير .

¹- زغدار أحمد، "المنافسة -التنافسية و البدائل الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، عمان، دار جرير، 2011، ص50 .

- حسن اختيار مواقع المشاريع قصد تقليص تكاليف النقل .
- 2- إستراتيجية التمييز: تتلخص هذه الإستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات ، من حيث الشكل ، النوعية ، التسليم ... الخ ، بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر . ويتحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من :
 - التفوق الفني من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق مسبق في مجال الإنتاج .
 - إنتاج منتج ذو جودة عالية .
 - العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك .
 - أن يضمن المنتج المقدم للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة له .
- كل هذا يبقى غير كاف حيث يجب توفر مجموعة من الشروط وهي :
 - أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق ، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحسن بهذا الفرق و التمييز ، ومن ثم يقبل على اقتناء تلك السلعة أو الخدمة . ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة . وهذا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج . ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم السليم في المنتج الواحد بعدة استخدامات وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك¹ .
- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية (التمييز) لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص .
- 3- إستراتيجية التركيز: في ظل هذه الإستراتيجية تسعى الشركة إلى العمل في جزء محدود من السوق ، بغية العمل بكفاءة وفعالية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل . وقد تعمل المؤسسة على تدنيّة تكلفة إنتاج منتجاتها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين ، وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع ما بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا .
- إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها جملة من الشروط من بينها :
 - تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم .
 - عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة .
 - أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المنافسين ، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذبا من قطاعات أخرى .

¹ - زغدار أحمد، "المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية" ، مرجع سبق ذكره ، ص 51 .

- وتقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقاً من جاذبيته، التي تبني على معرفة المؤسسة به، الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه، شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق .

جدول رقم (III-II):مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة¹.

الاختيارات الإستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز و التفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض /مرتفع من خلال السعر أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: زغدار أحمد، "المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، عمان، دار جرير، 2011، ص54.

¹- زغدار أحمد، "المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص54.

ب- محددات التنافسية :

-المؤسسات : إن الهيكل الأساسي له صلة قوية بالتنافسية والنمو الاقتصادي لأنه يشكل الحافز في أي اقتصاد ويؤثر في كيفية تداخل المشاريع و التركيبة السياسية وباقي المجتمع مع بعضها البعض .

ومن ثم تتحدد البنية الأساسية للمؤسسة بالإطار القانوني والإداري الذي من خلاله يمارس الأفراد والمؤسسات والحكومة نشاطاتها لتوليد الدخل والثروة ،وقد زادت أهمية دور هذه المؤسسات خلال الآونة الأخيرة في ظل الأزمة المالية العالمية .وما نتج عنها من دور أكثر فعالية للحكومة و التنظيم الاقتصادي .

- البنية التحتية :إن جودة البنية التحتية تؤدي إلى تخفيض تكلفة الاتصالات والنقل والطاقة وتساهم في ارتفاع كفاءة عمليات المشاريع وتقليل تكلفة القيام بها ،ومن ثم يعتبر توفير بنية تحتية شاملة تتميز بالكفاءة محددًا رئيسيًا للتنافسية ،لما لها من أهمية في ضمان قيام نشاطات اقتصادية فعالة في الأماكن و القطاعات الاقتصادية الملائمة ،كما تساهم في تغطية كلفة المبادلات ،وتدعم تكامل الأسواق الاقتصادية المختلفة على الصعيد المحلي و الإقليمي و الدولي .

-الاستقرار الاقتصادي :يعتبر استقرار البيئة الاقتصادية الكلية من العوامل الهامة لنشاطات الأعمال وبالتالي تنافسية الاقتصاد ككل ،ففي حالة عدم استقرار البيئة الاقتصادية الكلية بسبب عجز الموازنة المزمع أو المديونية الخارجية العالمية فان ذلك يلحق الضرر بالأداء الاقتصادي الكلي نظرا لعدم قدرة الحكومة على توفير الخدمات العامة بشكل فعال أو حتى استخدام سياساتها الاقتصادية لمواجهة التقلبات الدورية في مستوى النشاط الاقتصادي.

- الصحة والتعليم :تمثل الصحة احد المحددات الرئيسية للتنافسية لمالها من اثر فعال في دعم النشاط الاقتصادي ،وذلك لما للصحة من أهمية حيث أن وجود قوة عاملة تتمتع بالصحة تزيد من معدلات الإنتاجية ومن ثم تزيد تنافسية المؤسسات ،كما أن وجود قوة عاملة تتمتع بمستوى جيد من التعليم يدعم أيضا من تنافسية المؤسسات في حين أن افتقار القوى العاملة للتعليم يزيد من تدني الإنتاجية وعدم المقدرة على استخدام الطرق التكنولوجية الحديثة الأكثر كفاءة .

- التعليم العالي والتدريب :إن ارتفاع بمستوى التعليم وكذلك الارتقاء بنوعية التدريب ،يعتبر متطلبًا رئيسيًا للوفاء بمتطلبات العمليات الإنتاجية الحديثة ، ذلك أن التعليم العالي و التدريب المتقدم على وسائل الإنتاج الحديثة يعتبر متطلبًا رئيسيًا للتحويل للاقتصاديات الحديثة القادرة على استخدام أحدث الطرق الإنتاجية الفنية التكنولوجية¹.

¹ -مصطفى أحمد حامد رضوان،"التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية"، مرجع سابق ،ص37 .

- كفاءة سوق السلع: يعتبر وجود ظروف تنافسية ملائمة ومناسبة في السوق المحلية عاملا مهما ومساعدة لتحقيق الكفاءة الاقتصادية ودعم إنتاجية منشآت الأعمال ومن ثم فإن الدول التي تتمتع بأسواق سلعية تتمتع بالكفاءة الاقتصادية تكون مؤهلة لإنتاج الميزج الملائم من السلع والخدمات وذلك بما يتلاءم مع ظروف الطلب والعرض.
- كفاءة سوق العمل: تعتبر كفاءة سوق العمل خير دليل على تخصيص العمال إلى الوظائف والاستخدامات المثلى. هذا وتعتبر مرونة الأجور عامل ضروري لتمكين العمال من الانتقال بسهولة من قطاع أو نشاط إلى آخر كما أن سوق الذي يتمتع بالكفاءة يجب أن يكفل وجود حوافز تشجيعية وتقديرية للقوى العاملة لما يبذلونه من جهد لزيادة معدلات الإنتاجية .
- تطور السوق المالي: إن وجود قطاع مالي متطور قادر على تجميع المدخرات القومية وتوجيهها نحو النشاطات الاقتصادية والمشاريع الأكثر ربحية يمثل احد العناصر المدعمة لتنافسية الدولة على الصعيد العالمي .
- الاستعداد التقني: نتيجة لما للتكنولوجيا من وفرة ايجابية تعود على الأنشطة الاقتصادية، أصبح قياس مدى مقدرة الدولة التقنية، أي مقدرتها على استيعاب واستخدام التطورات التكنولوجية الحديثة لتطوير وتحسين مستوى الإنتاجية لصناعاتها المختلفة احد محددات تنافسية الدولة عالميا .
- حجم السوق: يعتبر حجم السوق احد المحددات الرئيسية للتنافسية حيث يؤثر حجم السوق على التنافسية وذلك لان الأسواق كبيرة الحجم تمكن المنشأة من الاستفادة من ظاهرة وفرة الحجم الكبيرة، وهذا ولقد عادت العولمة الاقتصادية بتلك الفائدة على الأسواق صغيرة الحجم وذلك من خلال اقتصاد الأسواق العالمية .
- درجة تطور شبكات الأعمال وتعقيدها هناك علاقة طردية بين درجة تطور نشاطات الأعمال وتشابكاتها المعقدة وبين الكفاءة في إنتاج السلع والخدمات وبالتالي تنافسية الاقتصاد ككل .
- الابتكار و التطوير: هذا الأخير يعتبر المحرك الأساسي للنمو و الارتقاء بمستويات المعيشة و الرفاهية في الأجل الطويل¹.

من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية:²

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع .
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية .

¹ - مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كالية من آليات العولمة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص38.

² - العمار فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة مستغانم،

- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية .
- غياب حرية المدربين و المسيرين .
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة .
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال .
- غياب الأداء الأفضل للعمليات .
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية .

المطلب الرابع: أهمية التنافسية وأهدافها

- أ-أهمية التنافسية: في الوقت الحالي أصبح التنافس الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات التالية :
 - حتمية اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم التي اعتادت المؤسسات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة و التنافسية .
 - ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية التقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة
 - والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة تجاريا.
 - ضرورة التحرر من أسر الأخبار الماضية ، وأهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعيا إلى كسب ثقة وولاء العملاء .
 - ومن ثم يكون الاهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية أحد أهم الركائز للمؤسسات المعاصرة في عملياتها التنافسية .
 - أهمية الانطلاق في عمليات المنظمة وتوجهاتها من قراءة وإدراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وممارسات المنافسين الحاليين والمحتملين ، والعمل على سد الفرص أمام هؤلاء المنافسين والبحث عن صيغ تتيح التميز عليهم وسبقهم إلى العملاء .
 - أهمية تنمية واستثمار القدرات التنافسية وهي كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين و المرتقبين .¹

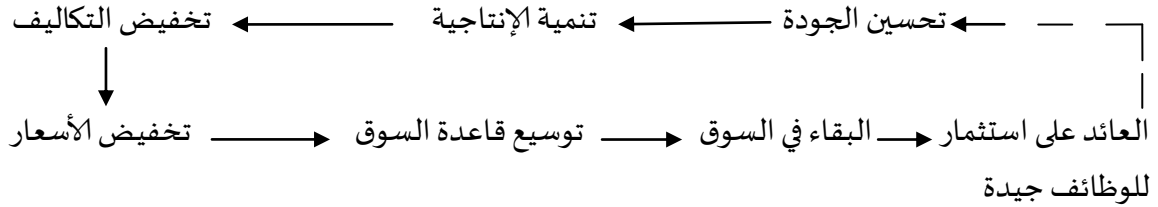
ب- أهداف التنافسية: تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف منها :

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به ، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة .

¹ - بن عديو أمينة ، "الإستراتيجية التنافسية و دورها في استمرارية المؤسسة "، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة مستغانم ، 2012- 2013 ، ص15 .

- التطور و التحسين المستمر للأداء كمن خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية و الابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.¹
تتحقق التنافسية الايجابية عن طريق :

الشكل رقم (III-III):التنافسية الإيجابية



المصدر: فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص159.

ومن أهم أساليب سد الفجوة التنافسية طريقة المقارنات التطورية التي تؤدي إلى :

- نقل زراعة التكنولوجيا للعاملين للشركة .
- توفير المعلومات الجديدة للعاملين .
- تحسين أداء الشركة و المديرين .²

¹ - صلاح الشنواني، "اقتصاديات الأعمال"، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 2000، ص130.

² - فريد النجار، "المنافسة و الترويج التطبيقي"، مرجع سابق، ص159.

المبحث الثاني: دور الرقابة في تحقيق الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية
تعد الرقابة على الجودة الشاملة الدرع الواقي من الصدمات أي وقايتها من صدمات الانحراف بالإضافة إلى معالجة الاختلالات الناتجة عن إنتاج السلع و الخدمات لمالها من دور فعال في تحقيق جودة شاملة تستطيع من خلالها مواجهة منافسيها.

المطلب الأول: تعريف الرقابة على الجودة الشاملة، خطواتها ومجالاتها

أ-تعريف الرقابة على الجودة (أو ضبط الجودة أو مراقبة الجودة) Quality Control:

هي عملية مستمرة تبدأ مع بداية الإنتاج وتنتهي عند المستهلك، وتسعى للتحقق من أن المنتجات أو الخدمات تنتج بالموصفات و المقاييس و المعايير المطلوبة و تستوفي الشروط المطلوبة¹.
وتتضمن الرقابة على الجودة الشاملة على الأنواع:

- الرقابة الداخلية (مراقبين داخليين) وخارجيين (مراقبين وخبراء خارجيين) على الجودة.

- الرقابة على العمليات الإنتاجية، على المعدات و الآلات وعلى المشتريات، وعلى المنتجات النهائية.

- الرقابة على جودة النظام وعلى الإجراءات وعلى المستندات و الوثائق الخاصة بالجودة.²

ب- خطوات الرقابة على الجودة الشاملة:

- مرحلة تقرير خطة الإنتاج متضمنا ذلك أهداف و سياسات تحديد المستوى المرغوب في جودة نفس السوق .
- مرحلة تصميم المنتج والتي يتم أثناءها تحديد مستويات ومعايير الجودة للمواد و العمليات و للمكونات و للمنتج النهائي وذلك لتحقيق المستويات المرغوبة في السوق .
- مرحلة الإنتاج وفيها يتم فحص ورقابة المدخلات المستخدمة في عملية الصنع، وفحص ورقابة العمليات الإنتاجية نفسها وذلك حتى يتم التأكيد من تطبيق السياسات و المواصفات المصممة، وكذا فحص ورقابة أداء المنتج .

- مرحلة الاستخدام للمنتج حيث يتم المتابعة و الرقابة على عمليات التخزين و التسويق و الاستخدام للمنتج، ومن ثم فإن الضمان للجودة والأداء يجب أن يتم بفعالية³.

ت- مجالات الرقابة على الجودة:

رقابة جودة التعبئة و التغليف: إن مراعاة المبادئ السليمة و الأساليب و القواعد الصحيحة للتعبئة

¹ - فداء محمود حامد، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص88.

² - العهار فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص23.

³ - أحمد عرفة، سمية شلي، "فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة و الوقت"، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2002، ص16.

والتغليف سوف تمكن من المحافظة على جودة المنتج المطلوبة، فقد يفقد المنتج في بعض الحالات جودته بسبب سوء التعبئة أو التغليف، فالرقابة على الجودة تظهر هنا من أجل اختيار وسائل التعبئة الصحيحة وطرق التغليف الملائمة للسلعة، وللمستهلك بحيث توفر المواصفات اللازمة للمحافظة على سلامة المنتج، كما أن الاعتناء بالجودة في اختيار العبوة من حيث المتانة و الشكل و الألوان، وما إلى ذلك تساعد على جذب المستهلك لشراء المنتج.

رقابة جودة النقل و التخزين للمنتج كان نقل ومدولة وتخزين المنتج تعتبر من أهم المراحل التي تتطلب الرقابة لضمان المحافظة على مستوى المطلوب للجودة، لذلك يجب تحقيق التكامل بين عمليات التصنيع وبين عمليات النقل و المدولة و التخزين، وذلك لخفض التكاليف وتقليل معدلات التلف و الحفاظ على المواصفات المتعلقة بالجودة بما يضمن رضا المستهلك النهائي.

رقابة جودة التسويق للسلعة: فيما يتم الرقابة على جميع جوانب وأدوات التسويق مثل التنبؤ، التحليل، رقابة اثر بيع السلع الأخرى، القرارات التسويقية، المزيج التسويقي ومدى ملاءمته للسلعة، رقابة مدى قبول المستهلك للسلعة.....الخ¹

المطلب الثاني: أسس الرقابة على الجودة الشاملة وعناصر نظام رقابة الجودة

أ-أسس الرقابة على الجودة الشاملة في المفهوم الياباني :

- تصميم فاعل للألات مزودة بالوسائل تلقائيا لاكتشاف الأخطاء .
- جعل كل محطة عمل نقطة مراقبة للجودة لحجز أية وحدة معيبة .
- فحص شامل ودقيق لكل وحدة منتجة فور الانتهاء منها .
- تهيئة معلومات مرتدة سريعة لفريق الإنتاج المختص عن الوحدات السليمة و المعيبة .
- لكل عامل سلطة إيقاف الإنتاج أو حتى تخطيط الإنتاج لتجنب إنتاج المعيب، وله أن يعالج المشكلة طالما كانت في نطاق معرفته².

مسؤولية تضامنية لكل مجموعة عمل عن تصحيح أخطائها حيث تعاد الوحدات المعيبة إلى حيث صنعت .

إتاحة وقت كاف يسمح بالأداء السليم .

تدريب المشرفين و العمال على كيفية قياس الجودة وجمع وتحليل البيانات لتحديد أسباب العيوب .

¹ -أسامة الخيري، "الرقابة وحماية المستهلك"، مرجع سابق، ص171.

² -- أحمد يوسف دودين، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، الأردن، الأكاديميون للنشر و التوزيع، 2014، ص43.

- انتظام المشرفين و العمال في برنامج تدريبية لتحسين الجودة .
- ب- عناصر نظام رقابة الجودة :تلتزم رقابة الجودة أن تتضمن سياسات تتناول كل من العناصر التالية :
 - مسؤوليات القيادة المتعلقة بالجودة في الشركة .
 - المتطلبات الأخلاقية الملائمة .
 - قبول واستمرار العلاقات مع العملاء وعمليات محددة .
 - الموارد البشرية .
 - أداء العملية .
 - المراقبة .¹
- ت-الفحص والرقابة على الجودة :

يعد الفحص عملية التأكد من مطابقة مواصفات المواد الأولية المشتراة للمواصفات المطلوبة ،وهو بذلك نشاط تشترك فيه كلا من إدارة الموارد وإدارة الإنتاج والعمليات هذا من جهة ومن جهة أخرى فان الفحص يتم بمقتضاه التأكد من مواصفات وخصائص المنتجات الجاهزة للمواصفات الموضوعه مسبقا و المينة على تفضيلات ورغبات الزبائن وهو نشاط تشترك فيه كلا من إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق وفي كلتا الحالتين فان الفحص هو احد المراحل الحاسمة في إطار نشاط الرقابة على الجودة ،والفحص يمكن أن يكون شاملا لجميع الوحدات وهو ما يسمى بأسلوب الحصر الشامل أو يمكن أن يكون لعينة من المجتمع المدروس وبعدها تعمم النتائج .

ث- الطرق الإحصائية للرقابة على الجودة :

يعد والتر شوارت أول من استخدم الطرق الإحصائية للرقابة على الجودة في مصانع التليفونات في الولايات المتحدة الأمريكية ومن ثم انتشر استخدام هذه الطرق في الرقابة على الجودة لمختلف أنواع النشاط .² إن مضمون المراقبة الإحصائية للجودة يرتكز على فكرة أن المنتجات آلة أو عامل من الصعب أن تكون متماثلة تماما ،فإنتاج الآلة أو العامل في اليوم الواحد أو حتى في الساعة الواحدة قد لا يكون متماثلا تماما إذ لا بد من وجود بعض الاختلافات في الجودة .

¹ - أحمد حلي جمعة ، "التدقيق ورقابة الجودة " ، الطبعة الثانية ، أردن ، دار الصفاء ، 2015، ص92.

² - محمد ابيدوي الحسين ، "تخطيط الإنتاج ومراقبته " ، مرجع سابق، ص216.

المطلب الثالث: القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة

أ-القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة

تشمل عملية الرقابة على الجودة على مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بتحديد دور جودة المنتج في تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق وكذلك تحديد مجموعة من القرارات الأخرى التي يتوجب على المسؤولين عن نظام مراقبة الجودة معرفتها تكون مطروحة في شكل أسئلة ينبغي الإجابة عليها وهي:

ماذا نراقب؟، أين نراقب؟، من يراقب؟، كيف نراقب؟، متى نراقب؟، كم نراقب؟

ماذا نراقب؟عموما ليس كل شيء يجب أن يراقب إلا انه يجب تعريف المواصفات التي تسمح بتقدير جودة المنتج،ويمكن أن تكون مواصفات طبيعية، كيميائية، أبعاد، أوزان المنتج و المظهر الخارجي (اللون، الشكل...الخ) يجب أيضا معرفة الجوانب التي يتم قياسها في المنتج:هل يتم قياسها جميعا؟ أم انه هناك مواصفات مهمة ومحددة لا بد من قياسها وفي العادة يتم استخدام مقاييس عامة مثل:الرتبة وتعني تصنيف المنتجات حسب الخصائص الخاصة بها مثل الدرجات، الأرقام أو حسب الحروف يمثل الرقم 1 او الحرف A أعلى مستوى جودة من حيث المواصفات و المقاييس الخاصة بالمنتج، أما الرقم 3 او الحرف ، فتمثل أدنى مستوى جودة من حيث المواصفات الخاصة بالمنتج .

-الاعتمادية (الجدارية):ويقصد بها احتمالية عمل المنتج حسب المواصفات الموضوعه لفترة معينة في ظل ظروف التشغيل العادية كالحرارة، التيار الضوئي.....الخ

-القابلية للصيانة بسهولة .

-الاستمرارية على مستوى معين من الجودة .

أين نراقب؟ نشير هنا إلى نقاط محددة في كل عملية تصنيع أين يجب أن تتحقق الرقابة وهي :

-عند استلام المادة الأولية أو المكونات .

عند المرور من مرحلة إجراء معينة إلى المرحلة التالية .

-قبل تجميع الأجزاء الذي يجعل الوصول إلى مكونات أخرى صعبة.¹

قبل عمليات التشطيب (الدهان أو التلميع).

قبل نقل المنتج الذي يتم طلبه.

¹- فريد كورتل، آمال كحيلة، "الجودة وأنظمة الإيزو"، الطبعة الأولى، الأردن، دار الكنوز، 2012، ص93.

إضافة إلى ذلك يجب مراقبة العمليات :

- الناتجة عن الشكاوى العملاء .

- التي مرت خلال تغيرات حديثة في التصميم و المواصفات .

- التي تشمل تكاليف مرتفعة في تصحيحها.

- التي يحددها العميل .

التي يمكن أن تؤثر على امن المستخدم .

كما تجب الرقابة على الوحدات المعيبة :وهنا يجب معرفة الأجراء الذي سيتم اتخاذه بالنسبة للوحدات المعيبة حيث يكون أمام مجموعة ن الخيارات ممثلة في :

أن يتم استبعاد أو إصلاح الوحدات المعيبة .

تحديد الخطوات التصحيحية التي ستخذ لتصحيح الأخطاء الواقعة أثناء العملية الإنتاجية .

-تحديد إمكانية إعادة النظر في المعايير الموضوعة للجودة لتتناسب مع الظروف الحقيقية للتشغيل .

تحديد الظروف التي يمكن أن يعاد فيها النظر في المعايير المحددة للجودة .

من يراقب ؟ من المهم جدا التحديد الدقيق لمسؤولية الرقابة ففي بعض ا أحيان يكون العامل هو الذي يقوم بالرقابة الذاتية ،وهذا هو الاتجاه الحالي لعملية الرقابة لأنه كفاء وله تأثير محفز على الفرد الذي يؤدي العمل ،ويمكن أن يحصل على مساعدة من أفراد قسم مراقبة الجودة أو ممثل منظمة العميل التي وضعت الأمر إلا إن العامل يظل مسؤولا دائما عن مراقبة ما يؤدي من عمل ،كما يمكن أن يكون المراقب خبيرا داخليا أو احد الفاحصين أو هيئة خارجية مفوضة من قبل العميل (ممثلة له) أو وكالة حكومية .

كيف نراقب ؟يمكن مراقبة العناصر بإجراء الفحص البصري أو بفحص الأبعاد التي تقاس فيه بعد واحد أو أكثر وذلك باستخدام أدوات أو أجهزة أخرى .

متى نراقب ؟يجب تحديد ما إذا كانت المراقبة ستتم بصورة منتظمة أو عشوائية أو بعد شكاوى أو معارضة ،ستكون مستمرة أو دورية أي على فترات زمنية محددة مسبقا وإذا كانت ستتبع خطة سابقة التحديد .¹

¹ - فريد كورتل ، آمال كحيلة ، "الجودة وأنظمة الإيزو" ، مرجع سبق ذكره ، ص94 .

كم نراقب؟ يجب تحديد إذا كان سيتم عمل مراقبة شاملة أي مراقبة كل الواحدة المنتجة أو عمل مراقبة بالمعينة وذلك بفحص بعض الوحدات التي تتم الرقابة على جودتها أو اتخاذ إجراء بعدم المراقبة ففي بعض الحالات تكون عدم المراقبة أفضل وذلك عندما يقوم المورد بمراقبة كل شيء يرسله للخارج فلا داعي لعمل نفس نوع المراقبة عند استلام تلك السلع .

ب- تكاليف الرقابة على الجودة: تنقسم هذه التكاليف إلى أربعة أنواع أساسية:¹

- تكاليف المنع والتي تشمل على تخطيط الجودة والتكاليف الأخرى المصاحبة لمنع وجود وحدات معيبة وأيضا تكاليف النفقات التمهيدية لرقابة الجودة وغيرها .

- تكاليف التقييم وهي تلك التكاليف التي تحدث لتقييم جودة المنتج لإبقاء على مستويات جودة معينة ويشمل ذلك على تكاليف الفحص والاختبار وغيرها .

- تكاليف الفشل الداخلي التي قد تحدث نتيجة الوجود مواد خام معيبة ومنتجات لا تقابل مواصفات الجودة المطلوبة في المنشأة وتشمل على تكاليف النفايات وتكاليف الوحدات التالفة وتكاليف إعادة العمل عليها إلى غير ذلك .

- تكاليف الفشل الخارجي وتحدث نتيجة لوصول المنتجات المعيبة للمستهلك . ويشمل ذلك على تكاليف الفحص الشكاوى وتقديم الحلول والتسهيلات و الخدمات و المعلومات و التحذيرات الموجهة والحد من سلبات وعيوب المنتجات المعيبة .

وعموما فانه يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على جودة المنتج وهي المدخرات (الآلات ،العامل البشري ،المواد،التقنية ،.....الخ)،والعمليات الصناعية والمخرجات ،والطرق مداولة المواد من خلال المصنع وعمليات النقل الخارجي والتخزين والتسويق ،فكل تلك العوامل تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الجودة النهائية للمنتج .وبالتالي تؤثر على درجة إشباع رغبات ورضاء المستهلك النهائي للمنتج.

¹ - أحمد عرفة ،سمية شلبي ،"عمليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت"، مرجع سابق ،ص12.

المطلب الرابع : دور الرقابة في الجودة الشاملة والتنافسية ومشاكل ضبط الجودة في الدول النامية

أ- دور الرقابة في الجودة الشاملة :

تعتبر الرقابة الوظيفية الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية ، بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى ، التخطيط و الرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى

ولذلك تلعب الرقابة دورا مهما في تحقيق الجودة الشاملة والتنافسية من خلال :

1- كشف الأشياء غير المنتظمة : إن أهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات ، ارتفاع التكاليف ، ارتفاع معدل دوران العمل ، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت و المال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة ، والتي قد تصبح أكثر تعقيدا لاحقا .

2- التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد :

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعة أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها ، وتحقيقها مستقبلا لان هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغيرات مستمرة ومن هنا نشأة كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي ، مدى وفرة المادة الخام ، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف .

3- تحديد الفرص :

تتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة و التي من شأنها أن تنبأ وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة ، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعمل جيدا ، ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخليوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها ، بل تعدته لتحديد طبيعة الأجهزة المرغوب شرائها ومكان شرائها ، وحتى كيفية عرضها وكيفية إقناع العميل بحيازته .

4- إدارة المواقف الصعبة :

قد ينمو ويتوسع حجم المنشأة أو يرتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة، وبالتالي لابد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالبا ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد .

5- لامركزية السلطة :

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المالية والبشرية، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف¹.

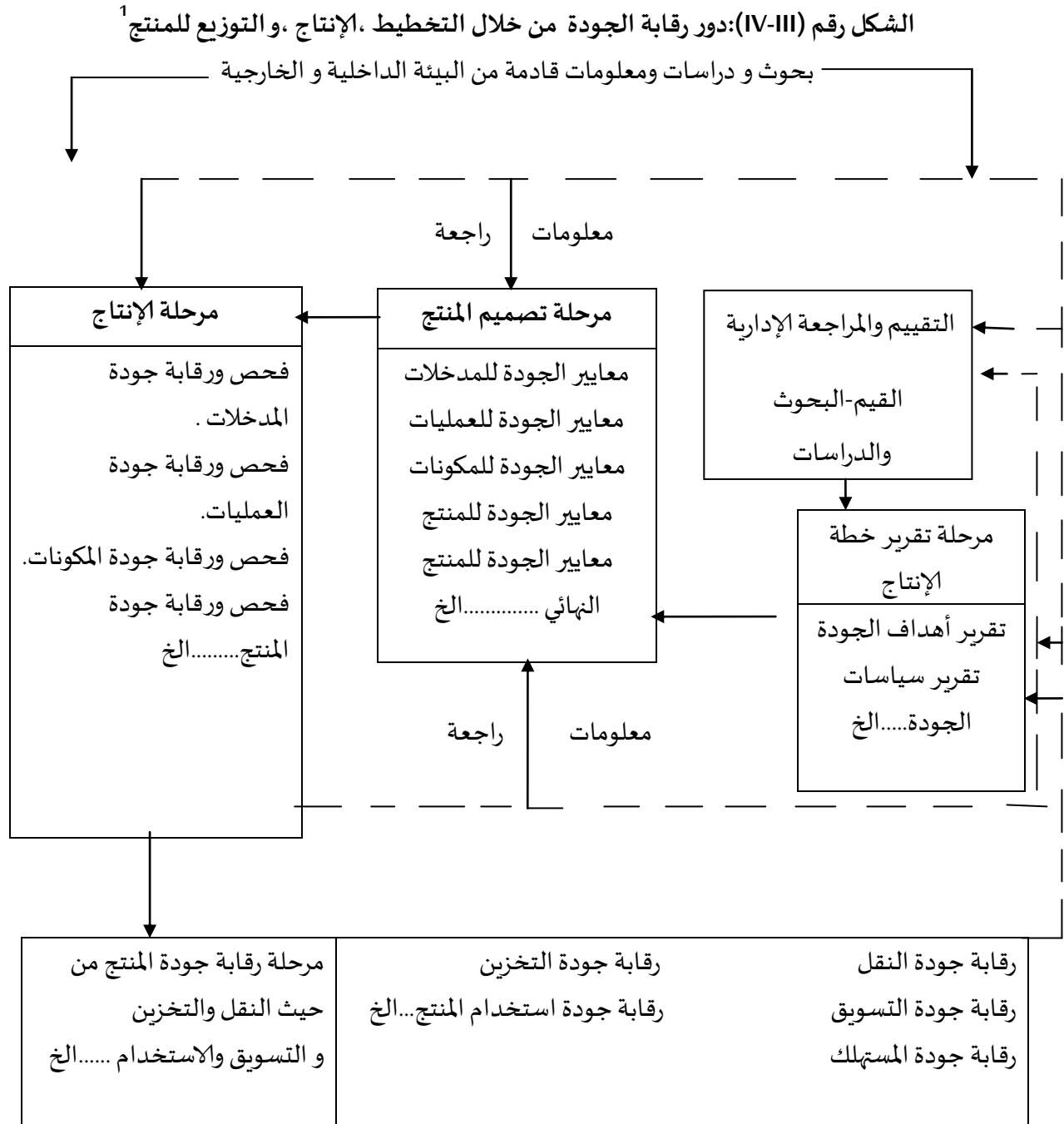
6- للرقابة دور كبير في تطوير المؤسسات الخاصة فيجب فحص أوراق الشركة المنتجات ومدى جودتها وهل هذه المنتجات مطابقة للأوراق أولا، ويجب أيضا متابعة الشركة ماليا وإداريا إذا كانت تسير وفق و المواصفات المعتمدة.

7- للرقابة دور أساسي في التأكد من قيام كل قسم أو شخص بالشركات بواجبه بالشكل المطلوب وليس لها دور تحري ولكن تقوم بإعلام الإدارة أماكن الخلل إن وجد ويجب أن تقوم الرقابة بعملها بمهنته وبعيدا عن الشخصية فلها دور محدد عليها القيام به ضمن الأنظمة الخاصة بكل شركة. مهمة الرقابة الأساسية عدم هدر الأموال الدولة و صرفها بطريقة نزيهة و الحد من الرشاوى وبذلك هي تحاول القضاء على البيروقراطية الإدارية والحد من تسبب العمل وتراقب أداء الموظف وبذلك لما يشعر الموظف مهما علت رتبته بان عليه رقباء سوف لن يجرؤ على التسبب واخذ الرشوة بل سوف يحسب ألف حساب على أي توقيع لأي وثيقة رسمية وسوف يدققها جيدا حتى يتأكد من خلوها من أي شائبة وبذلك ليحسب نفسه من الرقابة و التفتيش وغيرها من الأنظمة المخصصة للرقابة على أموال الدولة .

8- إن أهم دور للرقابة هو كشف مواطن الخلل لتصحيحها قبل تفاقم المشكلة ووصولها إلى نقطة الاعودة².

¹ - أسامة الخيري، " الرقابة وحماية المستهلك"، مرجع سابق، ص133.

² - <https://www.dayt.com> 02/05/2017 11:50 h



المصدر: أحمد عرفة، سمية شلي، "فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت"، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2002، ص 17.

¹- أحمد عرفة، سمية شلي، "فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت"، مرجع سابق، ص 17.

ب-مشاكل ضبط الجودة في الدول النامية:

- مشاكل ضبط جودة المواد الأولية وعدم وجود نظام متبع لضبط جودة هذه المواد في أماكن تواجدها .
- العرض و الطلب:إذا زاد الطلب على سلعة معينة أخرى زادت الكمية على حساب النوعية (الجودة).
- علم ضبط الجودة هو علم حديث في الدول النامية ويحتاج إلى وقت لكي ينتشر ويعم يؤمن به العاملين في حقل الصناعة .
- هناك اعتقاد خاطئ بان ضبط الجودة يزيد من تكاليف المنتج مما تصعب معه المنافسة ،ومما يساعد على تفشي هذا الاعتقاد الخاطئ عدم وجود إحصائيات وأرقام حول تكاليف الجودة ومقارنة العوائد بالتكاليف .
- إن عملية ضبط الجودة عملية تحتاج إلى تنظيم متكامل وهي عملية مترابطة من أولها إلى آخرها ،وان أي نظام لا يتضمن نظام جودة لكل الفعاليات يظل نظاما غير مجد،فيجب ضمان مواد أولية جيدة وطرق تخزين جيدة ووسائل نقل مناسبة ويجب ضبط كل هذه الفعاليات .
- عدم وجود ترابط وتناسق بين أجهزة وأنشطة ضبط الجودة ،فمثلا قد تظهر مواد خام لدى أصحاب المصانع الجديدة في ضبط الجودة ،ولكنهم يشترون مواد خام من جهة أو من موردين لا يؤمنون بأهمية ضبط الجودة فتضيع جهود أصحاب هذه المصانع هباء .
- عدم الاهتمام بتطبيق المواصفات القياسية علما بان المواصفات تشكل حجر الأساس لنظام ضبط الجودة ، و المواصفات بكافة أنواعها سواء مواصفات المواد الأولية أو مواصفات التصنيع أو مواصفات المنتج النهائي ،وبذلك فان توافر المواصفات بشكل سهل وواضح وتطبيقها بعناية يساهم في رفع مستوى الجودة .
- عدم توفير الكوادر المؤهلة للقيام بأعمال ضبط الجودة وإجراء الفحوصات و القياس بالتفتيش وعدم توفير الكوادر القادرة علة صيانة الأجهزة و المعدات .
- عدم الجدية في ضبط الجودة فكثير من الناس لا يؤمنون بها .
- عدم توفر طرق التحليل والفحص الواضحة و المحددة النابعة من حاجة الصناعة المبنية علة المواد المحلية .
- عدم وجود نظام إعلامي يوضع للمجتمع أهمية وفوائد ضبط الجودة ومساوئ عدم الاهتمام بها .¹

¹-فؤاد زكريا،"ضبط الجودة و حماية المستهلك"،الأردن ،دار أسامة ،2005،ص09 .

عدم الاهتمام بالتخطيط الجيد لكافة الأنشطة من حيث التعريف وتحليل السوق و التصميم التمهيدي و النهائي و الإنتاج التجريبي و الإنتاج العملي .

هناك اعتقاد آخر بان ضبط الجودة من مهام المستلم و المشتري و ليس الصانع لذا فان المشتري هو الذي يأخذ عينات من المواد الواردة ويقوم بفحصها وكان المنتج لا يعنيه الأمر في شيء ، فهو ينتج ويورد فقط ، أي أن عملية ضبط الجودة تترك لأخر مرحلة وهي مرحلة الاستلام ، وهذا خطأ حيث انه يجب أن تتم هذه العملية من البداية عدم توفير وسائل القياس المناسبة أو عدم معايرتها أو عدم الاهتمام بمعايرتها و التأكد من ملاءمتها كلما دعت الحاجة لذلك¹.

¹فؤاد زكريا، "ضبط الجودة وحماية المستهلك"، مرجع سبق ذكره، ص10 .

خاتمة الفصل الثالث:

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن تنافسية المؤسسات الأخرى المماثلة لها في الإنتاج أو التي تنتج سلع وخدمات بديلة لها ، حيث لابد على هذه الأخيرة العمل أكثر وفطنة أكثر للتفوق على منافسيها ، وتحليل أسباب نجاح المؤسسات الأخرى لما للتنافسية من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسات كما يجب أن تتم الرقابة على الجودة الشاملة لما لها من دور لتطور الكثير من المؤسسات.

الفصل الرابع الارابع

مقدمة الفصل الرابع :

إن الدراسة النظرية تبقى عقيمة إذا لم تزود بمعطيات على أرض الواقع مقتبسة من دراسة تطبيقية في ميدان العمل ومن أجل مطابقة الجانب النظري مع الواقع والتأكيد من صحة المعطيات وللإجابة على الإشكالية اخترت أن أقوم بهذه الدراسة في إحدى مؤسسات الاقتصاد الجزائرية ألا وهي ملبنة الساحل بصلامندر -مستغانم- وهذا لما لها إمكانيتها مرموقة في الاقتصاد ومساهمتها بشكل إيجابي في هذا الأخير .

وعليه سأقوم في هذا الفصل بربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي ومعرفة مدى نجاعة النظام الرقابي في وحدة الحليب Giplait ملبنة الساحل بمستغانم.

المبحث الأول: نظرة عامة حول دواوين الحليب بالجزائر

تعتبر مادة الحليب مادة أساسية وضرورية لتلبية حاجات الفرد و المجتمع ،وباعتباره واسع الاستهلاك فإنه يجعل المؤسسات القائمة به ذات بعد استراتيجي وحيوي لاقتصاد البلاد ،ولهذا تمت معالجة ميدانية حول المؤسسة الاقتصادية Giplait .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن دواوين الحليب بالجزائر

بعد الاستقلال شرعت الجزائر في التكوين قاعدة اقتصادية ومن بين ذلك ما جاء به القانون رقم 69/93 الصادر بتاريخ 1969/11/20 حيث تم تأسيس الديوان الوطني للحليب ومشتقاته وهذا طبعاً من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي وفي سنة 1981 وبموجب المرسوم رقم 81/354 أسس الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالغرب الجزائري وهذا نظراً للطلب المتزايد لهذا المنتج وفي إطار التنمية و تنوع المنتج وتوسيع الشبكة الصناعية وضمن المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية وقد تفرعت إلى 10 وحدات كل وحدة مختصة في إنتاج منتج معين وسوف تظهر كما يلي :

- وحدة وهران مختصة في إنتاج الحليب ، اللبن ،الياغوت ، الزبدة .
- وحدة سيدي بلعباس مختصة في إنتاج أنواع الحليب المختلفة الحليب و اللبن .
- وفي سنة 1986 انضمت إلى الشبكة وحدتان هما :
- وحدة بشار مختصة في إنتاج الحليب ، اللبن ، السمن .
- وحدة معسكر مختصة في إنتاج الحليب ، اللبن ، السمن ، كرام ديسار .
- وفي سنة 1987 دعمت هذه الشبكة بثلاثة وحدات جديدة وهي :
- وحدة مستغانم وتنتج الحليب ،الياغوت ، كرام ديسار و اللبن .
- وحدة تيارت وتنتج اللبن ، الزبدة ، والحليب الجاف .
- وحدة سعيدة وتنتج الحليب ، اللبن والسمن .
- وفي سنة 1992 اضيفت وحدتان هما :
- مركب يلل بغيليزان وينتج الحليب ، اللبن ،الياغوت وأنواع الجبن المختلفة .

- وحدة السانية بوهران تختص في إنتاج أنواع الجبن المختلفة .

المطلب الثاني: نشأة الشركة الأم Giplait

المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته Giplait: (Laitières), (P:Production), (I:Industriel), (G:Group) تم تأسيسه في سنة 1998، وذلك باندماج ثلاث دواوين جهوية للحليب (الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته بالغرب الجزائري ومقره وهران ،الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري ومقره عنابة ،الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط ومقره العاصمة).

والمجمع الصناعي لإنتاج الحليب Giplait يمثل مجموعة صناعية ووطنية في مجال الحليب ومشتقاته كانت في شكل مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأسمال قدره 2,5 مليار دينار وتحتوي على 20 مؤسسة فرعية خلال تأسيسها متواجدة في جميع أنحاء الوطن أي من الشرق إلى الغرب ومن الشمال إلى الجنوب .

المطلب الثالث:تعريف ونشأة ملبنة الساحل بصلامندر- مستغانم

أ-تعريف ملبنة الساحل Giplait

هي وحدة لإنتاج الحليب ومشتقاته تقع في المنطقة الغربية للساحل البحري صلامندر- بمستغانم-والواقعة بطريق لاصوانيك ،تربع على مساحة تقدر ب:30.000 متر مربع منها 19.000 متر مغطاة ، هي مؤسسة عمومية صناعية ذات أسهم (SPA) ، ذات طابع تجاري تمارس نشاطها في إطار قانوني متمثل في السجل التجاري يقدر رأسمالها 29.048.000 دينار جزائري، حيث يبلغ عدد العمال 105 عاملا منهم خمسة وستون عامل دائم و أربعون مؤقتين .

ب- نشأة ملبنة الساحل بصلامندر- مستغانم – واليد العاملة الموجودة بها

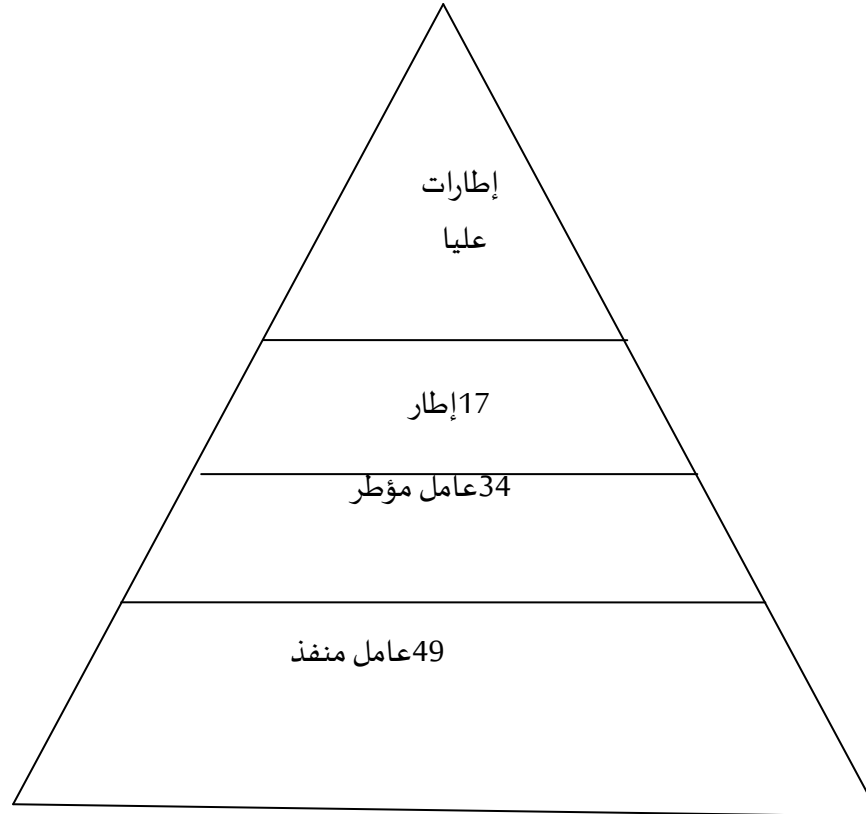
نشأة ملبنة الساحل:

كانت سنة 1981 كبداية وخطوة أولى لتسجيلها كمشروع من خلال مرسوم رقم 81/357 الصادر يوم 1981/12/19 وقام بإنجاز المشروع الشركة الوطنية للبناء « Bâtiment Métal » ، والشركة الفرنسية Alfa « laval » ، والتي قامت بتوفير تجهيزات المشروع والإشراف على انطلاقه التي كانت يوم 1987/01/10. كانت انطلاقة المشروع بتكلفة استثمارية ابتدائية ب:30 مليون دينار جزائري وفي نهاية جوان 1987 كانت 35 مليون دينار جزائري لتبلغ في سبتمبر من نفس السنة 1987 ب:120 مليون دينار جزائري وكانت بداية الأعمال سنة 1984 ، لتكوين انطلاقة إنتاج الحليب في 1987/01/10 ، بقدرة إنتاجية 50 ألف لتر يوميا .

اليد العاملة الموجودة بملبنة الساحل :

يبلغ عدد العمال الفعلي للعمال 105 عامل منهم 65 عامل دائمون و40 عامل مؤقت في إطار عق ما قبل التشغيل ويتوزع العمال كما هو مبين في الشكل رقم (I-IV):

الشكل رقم (I-IV): عدد العمال في ملبنة الساحل بصلامندر - مستغانم -



المصدر: مصلحة تسيير المستخدمين

نظام العمل في وحدة المجمع الصناعي للحليب ومشتقاته:

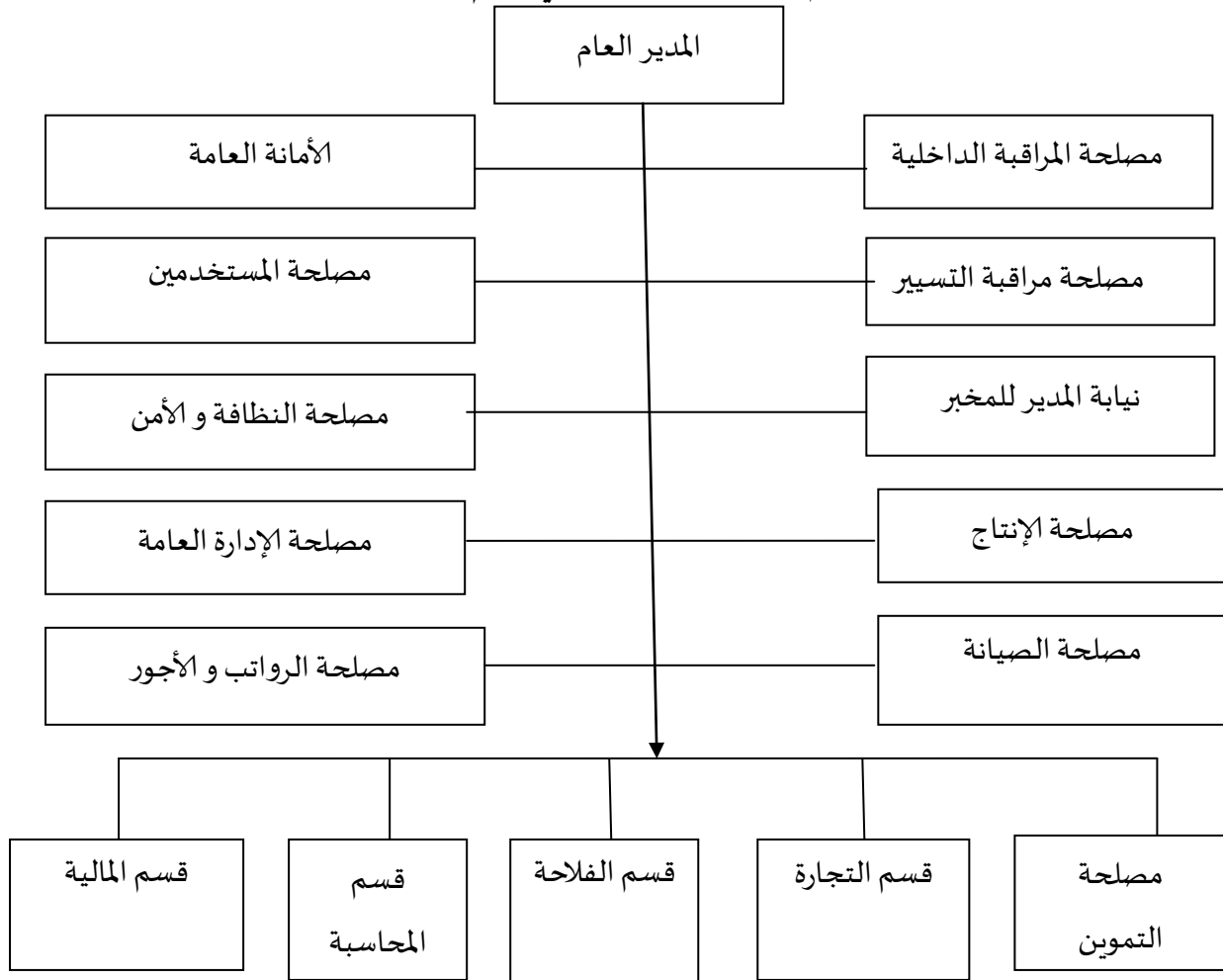
وهي مدة العمل القانونية والمحددة ب: 40 ساعة عمل في الأسبوع من 08:00 صباحا إلى 16:00 مساء و هناك ساعة للراحة مخصصة لكل عامل من الساعة 12:00 إلى غاية الساعة 13:00 .

المطلب الرابع الهيكل التنظيمي لملبنة الساحل ومهام كل فرع منها

سنتطرق في هذا البحث إلى دراسة الهيكل التنظيمي العام لملبنة الساحل بالإضافة إلى ذلك دراسة الهياكل التنظيمية لكل فرع منها مع شرح لمهام كل منها

دراسة الهيكل التنظيمي العام: يتكون الهيكل التنظيمي لملبنة الساحل الواقعة بصلامندر - مستغانم - من مجموعة من الأقسام والمصالح والتي تتضح بالشكل الموالي رقم (II-IV):

الشكل رقم (II-IV): الهيكل التنظيمي العام لمبنة الساحل



المصدر: من الوثائق الرسمية لمبنة الساحل

شرح كل فرع من فروع الهيكل التنظيمي :

-المدير العام :

يمثل أعلى سلطة في المؤسسة مهمته إدارة المؤسسة حيث يقوم بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات المؤسسة بتنسيق مع مختلف المصالح ، وتوجيه رؤساء الأقسام والمصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.بالإضافة إلى مراقبة نشاط الوحدة .

- مصلحة الرقابة الداخلية :

مهمتها التدقيق في العمليات المالية ومدى سلاسة الإجراءات المعمول بها وتماشيها مع القوانين المعمول بها .

- مصلحة مراقبة التسيير:

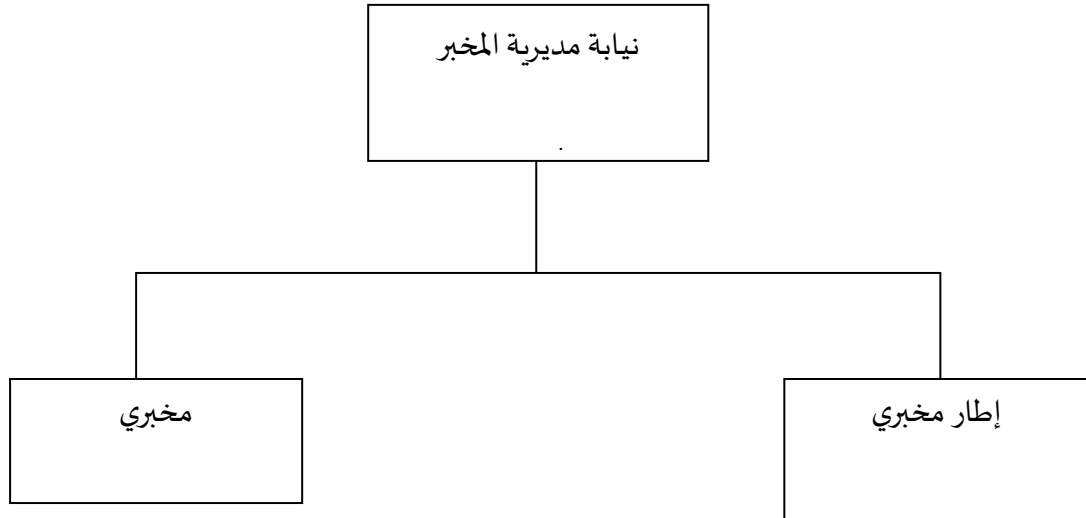
تقوم بإعداد تقارير شهرية لما هو موجود على أرض الواقع ومقارنتها مع التقديرات المسطرة وحساب الانحرافات لأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب ، كذلك مراقبة التكاليف، الحصص الاقتصادية والمالية ، استعمال الوسائل في نشاط الوحدة.

- نيابة مديرية المخبر:

تحليل الحليب (حليب البقرة) المستلم والمجمع من عند الفلاحين من جانب درجة الحموضة ونسبة المادة الدسمة ودرجة الكثافة ودرجة الحرارة .

تحليل تركيبية المنتجات النهائية والتأكد من المقادير ومدى صلاحية المنتجات للاستهلاك لتفادي أي خطر ممكن . وجود المنتوج من حيث المادة الدسمة ، الحموضة والبكتيريا النافعة ، والكثافة وبالإضافة إلى هذا مراقبة درجة الحرارة .

الشكل رقم (III-IV): الهيكل التنظيمي لنيابة مديرية المخبر

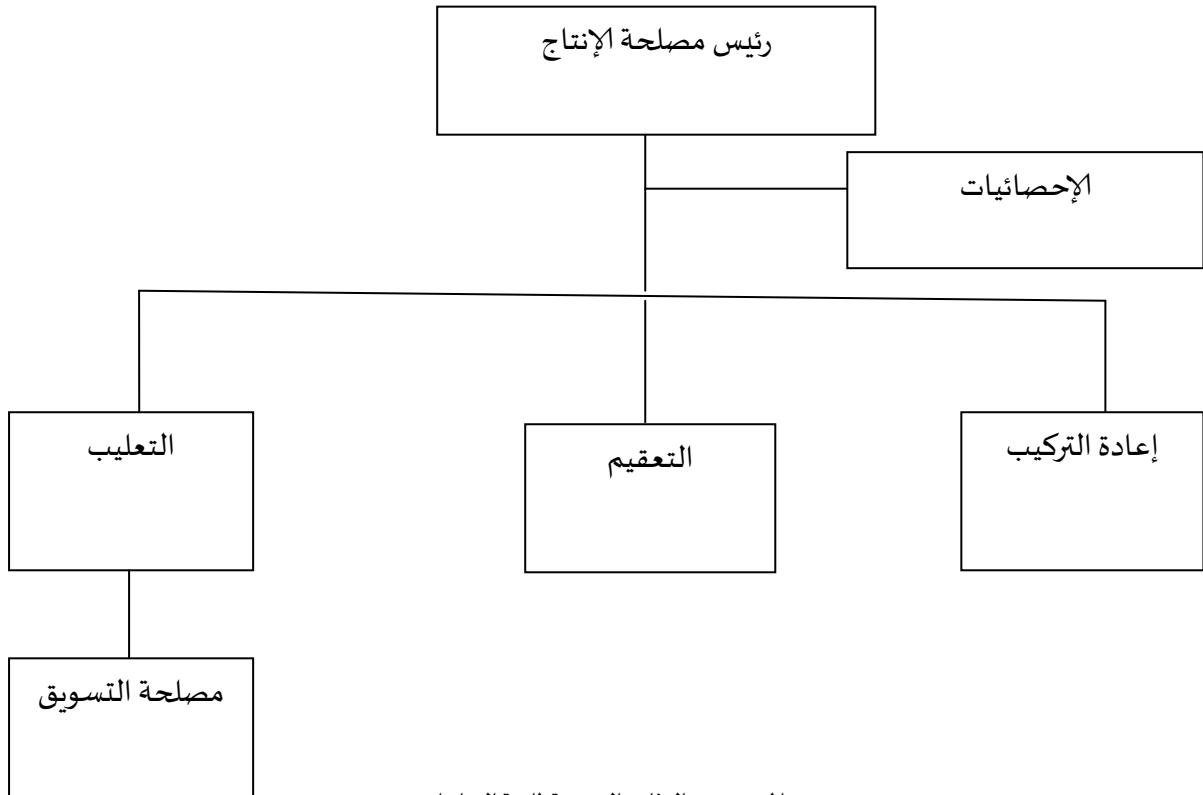


المصدر من الوثائق الرسمية لمبنة الساحل

مصلحة الإنتاج : من مهامها :

تحويل المادة الأولية إلى منتجات نهائية (الحليب ، الرايب ، لبن ، زبدة).

الشكل رقم (IV-IV): الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنتاج

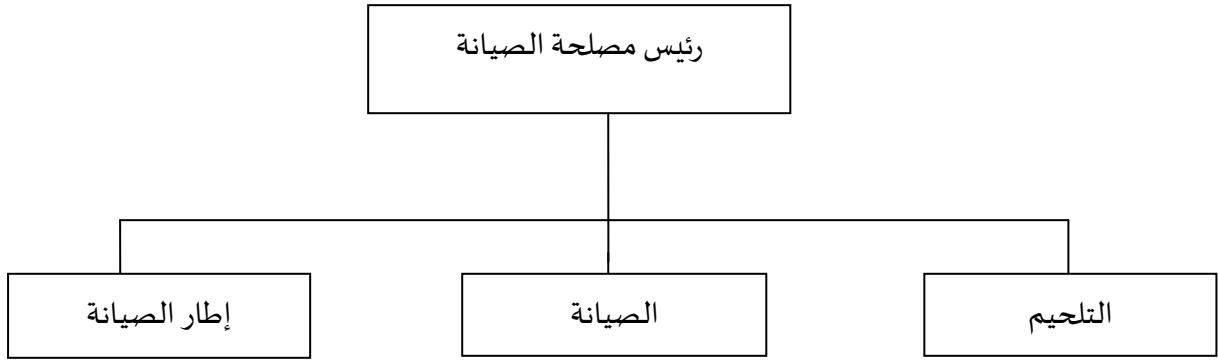


المصدر: من الوثائق الرسمية للمبنة الساحل

مصلحة الصيانة: من مهامها:

- مراقبة النشاط الذي يشمل مسؤوليتها .
- ضمان الصيانة والحفظ الجيد و النوعي للعتاد.
- معالجة الأعطاب الخاصة بالعتاد.
- تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخسائر .

الشكل رقم (IV-7): الهيكل التنظيمي لمصلحة الصيانة



المصدر: من الوثائق الرسمية للمبنة الساحل

مصلحة النظافة والأمن :

- الأمن على الوحدة وعلى وسائل العمل .
- تؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحرائق .
- مراقبة دخول وخروج العمال و البضائع المحملة .

- مصلحة المستخدمين :

تقوم هذه الأخيرة بمتابعة شؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها ، حيث تقوم بالسهرة والإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين و التأهيل و التحفيز ، و الترقية وتوزيع بطاقات الأجور ، والمكافآت ، والعطل والوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطوير العمل .

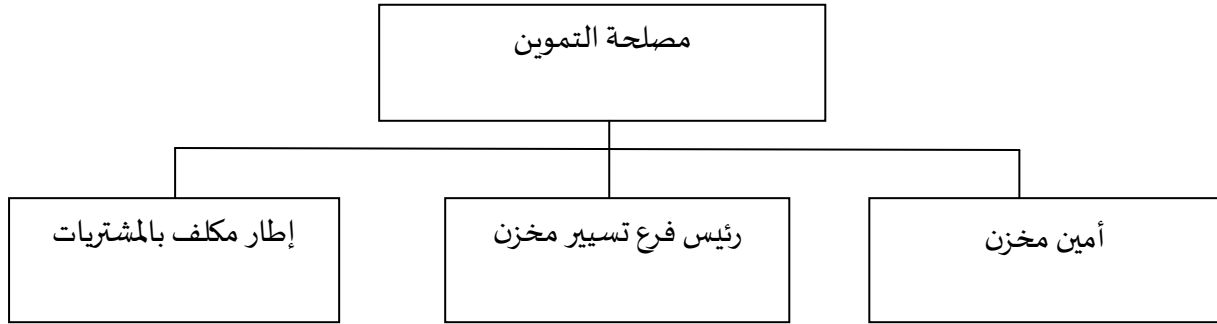
- مصلحة الرواتب والأجور :

الإعداد الشهري للرواتب وأجور المستخدمين .

- مصلحة التموين :

تموين الوحدة بالمواد التي تستعمل في إنتاج الحليب ومشتقاته .

الشكل رقم (VI-IV): الهيكل التنظيمي لمصلحة التموين



المصدر: من الوثائق الرسمية لمبنة الساحل

قسم الفلاحة :

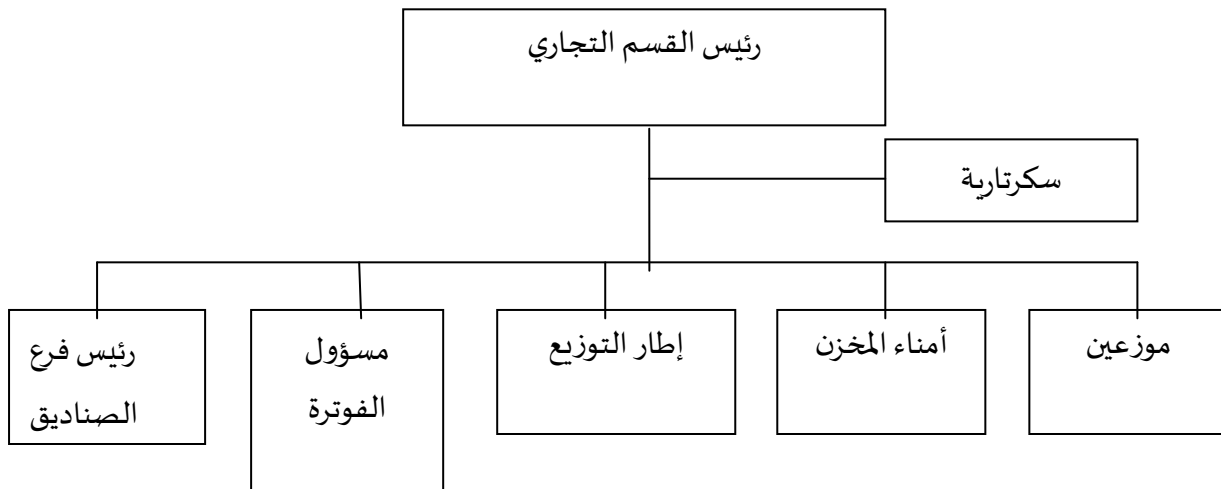
تزويد المؤسسة بحليب الأبقار عن طريق المراكز الثلاثة للمؤسسة المتخصصة لجمع الحليب وهي مركز موجود بالملبنة والثاني موجود بالدبدابة (مستغانم)، والمركز الثالث يوجد بسيق ولاية معسكر .

-القسم التجاري :

يعتبر الوسيط أو الصلة بين المؤسسة و الزبون ، حيث يقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على حجم الطلبية ، الوقت وإطلاع الزبون على السعر الذي يحدد من قبل المدير العام .

بالإضافة إلى أن هذا القسم يشرف على المبيعات و العمليات المتعلقة بها بمتابعة العمليات المتعلقة ببيع المنتج منذ دخول الزبون المؤسسة إلى غاية خروجه محملا بالسلعة و الفاتورة الخاصة به .

الشكل رقم (VII-IV): الهيكل التنظيمي للقسم التجاري

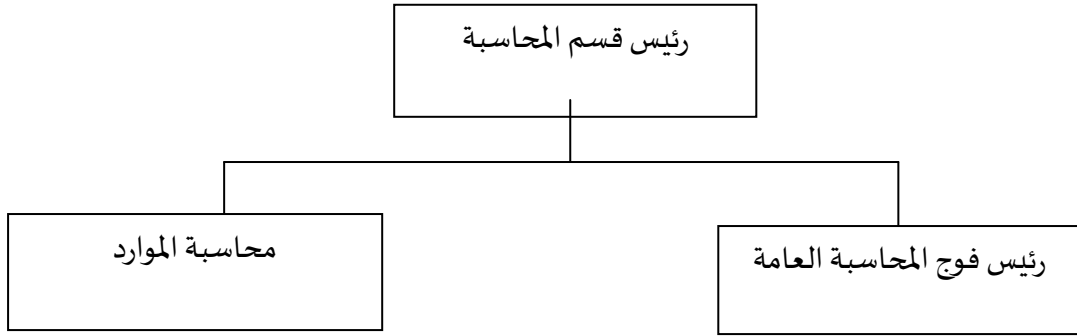


المصدر: من الوثائق الرسمية لمبنة الساحل

قسما المالية والمحاسبة :

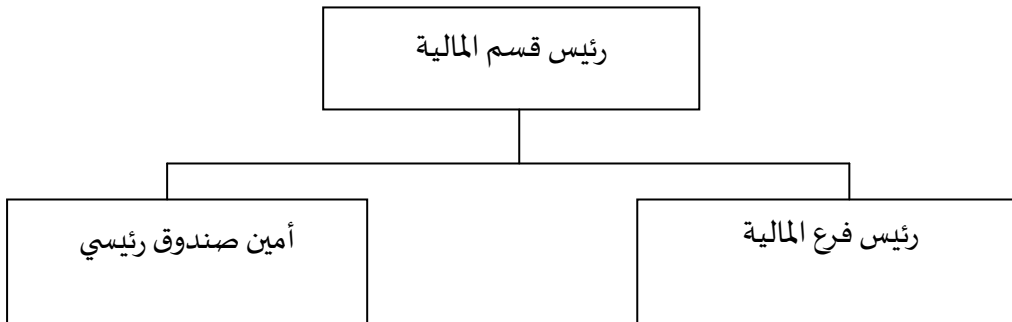
دورهما يتمثل في استلام الفواتير و الوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي قامت بها الوحدة وكذلك تسديد مبالغ هذه الفواتير ومراقبة تحركات الخاصة برصيد البنك .

الشكل رقم (VIII-IV):الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة



المصدر: من الوثائق الرسمية لمبنة الساحل

الشكل رقم (IX-IV):الهيكل التنظيمي لقسم المالية



المصدر: من الوثائق الرسمية لمبنة الساحل

المبحث الثاني: دور الرقابة في تحقيق الجودة الشاملة وتنافسية في وحدة الحليب Giplait

تسعى المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن إلى تحقيق الاستمرارية، والنمو، والبقاء بالإضافة إلى تحقيق أقصى ربح ممكن وملبنة الساحل هي الأخرى تحاول تحقيق ذلك، ولا يم هذا إلا بالرقابة على منتجاتها وعلى العمل إذ كان يرضي المسؤولين أم لا .

المطلب الأول: أنواع الرقابة والجودة في ملبنة الساحل بصلامندر-مستغانم-

أ-أنواع الرقابة:

1-الرقابة على كمية :

تتم في وحدة ملبنة الساحل الرقابة على كمية المنتج النهائي، والرقابة على المادة الأولية (المدخلات)، ويعتمد في ذلك على "حالة حركات المواد"، وتصدر هذه الأخيرة من قبل محاسب المواد معتمد في ذلك (الإنتاج و التموين)

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

2-الرقابة على تكلفة الإنتاج: ما يعاب على وحدة ملبنة الساحل في هذا الإطار عدم اعتمادها على التكلفة المعيارية التي على أساسها تتم المقارنة وتصحيح الانحرافات أن وجدت .

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

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

3-الرقابة على الجودة :

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

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

ب- جودة الحليب في ملبنة الساحل :

تكتسي ملبنة الساحل مكانة مرموقة من حيث جودة الحليب ومشتقاته وخير دليل على ذلك هو إقبال المستهلك على منتجات هذه الأخيرة حيث أن شاحنات بالملبنة لا تكفي تصريف منتجات المؤسسة مما استوجب الالتجاء إلى شحنات الخواص أي أن منتجات الساحل تلبى رغبة الزبون المحلي و ترضيه ومنه اكتساب حصص سوقية. تستعمل ملبنة الساحل البيع المباشر و البيع الغير المباشر أي عن طريق وسائط كذلك يتم الترويج لمنتجات ملبنة الساحل عن طريق ملتقيات .

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

الجودة في ملبنة الساحل موجودة ولكن الجودة الشاملة غير موجودة حيث أن وجود الجودة الشاملة تعني جودة كل شيء و ملبنة الساحل بصلا مندر لا تتوفر هذه الخاصية فيهما من جودة الأداء وجودة المعومات ، جودة أماكن العمل .

المطلب الثاني: المعايير الرقابية لجودة منتجات ملبنة الساحل

تتم رقابة من قبل المؤسسة الأم بطريقة مفاجئة مرة كل شهر. حيث أنها تراقب منتج الحليب ومشتقاته فمثلا تقوم بأخذ عينة من الحليب لدراستها ، ونفس العينة تقوم ملبنة الساحل بدراستها في مخبرها كذلك تقوم

المؤسسة الأم بمراقبة الوثائق المختلفة لمؤسسة الساحل .
عدد أعضاء التحليل في المخبر لملبنة الساحل هو إثنين حيث يقومان كل يوم صباح بمعينة الحليب وإرسال كشف التحاليل إلى المؤسسة الأم ببيير خادم الجزائر العاصمة، بالإضافة إلى المعينة في الصباح تتم معينة الحليب كذلك في أي وقت إذا لزم الأمر.
إن مؤسسة الساحل تلجأ في جمعها للحليب وإنتاجها الحليب ومشتقاته إلى معايير تفرضها عليها المؤسسة الأم وهي :

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

$$14 \geq \text{حموضة} \geq 18^\circ$$

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

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

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

درجة المادة الدسمة في الحليب المجمع يجب ألا تقل عن 28° فكلما زادت نسبة الدسم كلما كانت إيجابية.
عند ولادة البقرة يجب ألا يسمح بدخول الحليب للمؤسسة بسبب المادة الدسمة التي لها الفضل الكبير في نمو عجلها وتكون المدة حوالي أسبوع ثم بعد هذه المدة يمكن قبول دخول الحليب.

جدول رقم (I-IV): إحصائيات التحاليل للحليب المجمع من الفلاحين بتاريخ 2017/03/01

التاريخ	المادة الدسمة	درجة الحرارة	الحموضة	الكثافة	الفلاح
2017/03/01	26°	20°	20°	1028°	مصطفى
2017/03/01	32°	11°	18°	1029°	عمر
2017/03/01	35°	20°	$17,5^\circ$	1030°	رضا
2017/03/01	29°	20°	18°	1027°	أمين

المصدر: من وثائق ملبنة الساحل

جدول رقم (II-IV): إحصائيات تحاليل الحليب المجمع من الفلاحين بتاريخ 2017/03/03

التاريخ	المادة الدسمة	درجة الحرارة	الحموضة	الكثافة	الفلاح
2017/03/03	° 28	°20	°17	°1028	محمد
2017/03/03	° 30	°11	°15	°1030	عماد
2017/03/03	°26	°20	°16	°1026	سمير
2017/03/03	° 34	°20	°19	°1029	جمال

المصدر: من وثائق ملبنة الساحل

جدول رقم (III-IV): إحصائيات تحاليل الحليب المجمع من الفلاحين بتاريخ 2017/10/10

التاريخ	المادة الدسمة	درجة الحرارة	الحموضة	الكثافة	الفلاح
2017/03/10	°30	°11	°13	°1028	فؤاد
2017/03/10	°27	°20	°14	°1030	مروان
2017/03/10	°31	°11	°17	°1027	يوسف
2017/03/10	°35	°20	°13	°1029	خالد

المصدر: من وثائق ملبنة الساحل

عند مقارنة إحصائيات الجداول والمعايير المرجعية لملبنة الساحل فيما يخص درجة الكثافة ودرجة الحموضة ودرجة المادة الدسمة نلاحظ أن:

- حليب الأبقار الفلاح مصطفى تتميز بحموضة مرتفعة كما أن المادة الدسمة لديه منخفضة أي أن هذه الحالة غير مرغوب فيها .

- حالة حليب الأبقار المجمع من الفلاحين: عمر، رضا، محمد، عماد، مقبولة لأنها تتوفر فيها الشروط الملائمة من درجة الكثافة حيث أنها لا تقل عن 1028° والحموضة تتراوح ما بين 14° و 18° أما المادة الدسمة تفوق أو تساوي 28°.

- حالة حليب أبقار أمين، يوسف، غير مقبولة بسبب درجة كثافة قليلة فهي لا تتعدى 1027°.

- حالة حليب أبقار فؤاد غير مرغوب فيها لأن درجة الحموضة اقل من 14° درجة. أما حالة الحليب لأبقار جمال فدرجة حموضتها أكثر من 18° فهي غير مرغوبة .

- حالة حليب أبقار مروان غير مرغوب فيها لأن درجة المادة الدسمة اقل من 28°.

- حالة حليب سمير غير مرغوبة فيها لأنها لا تتوفر على الشروط والمعايير اللازمة فكلما من درجة الكثافة والمادة الدسمة أقل من النسبة المرجعية المعتمدة فدرجة الكثافة هنا أقل من 1028° كذلك درجة المادة الدسمة أقل من 28°.

- حالة حليب أبقار خالد غير مقبولة بسبب درجة الحموضة أقل من 14°.

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

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

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

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

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

المطلب الثالث:منتجات ملبنة الساحل

إن ملبنة الساحل تقوم بإنتاج الحليب ومشتقاته، فمثلا يصنع بحليب الأبقار منتوج اسمه حليب البقرة وهو حليب منزوع الدسم كليا من 0,5 إلى 1,5° و حليب منزوع الدسم جزئيا 15° إلى 18°.

كذلك يستعمل لإنتاج:

- اللبن؛

-الرائب؛

-الزبدة(الزبدة المزرعية) ؛

- القشدة الطرية التي تستعمل كمنتوج داخلي بين وحدة مستغانم و تيارت؛

وهناك منتجات في طور الانجاز ؛

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

يستعمل 9260 لتر من الماء بالإضافة مسحوق الحليب المتكون من 18كيس من مادة دسمة PDL 0% مع إضافة (+) 23 كيس من المادة الدسمة PDL 26% للحصول على الحليب .

خلال عملية الإنتاج يمر الحليب في أنابيب معدلة من حيث درجة الحرارة حيث تبلغ 04° إلى 06° وذلك خلال 20 ثانية ثم تأتي مرحلة التعليب حيث يوضع الحليب في أكياس هذه الأكياس مشتراة من مؤسسة أخرى أي بمعنى تكلفة زائدة .

أما إذا أرادت المؤسسة الحصول على رائب فتعدل درجة الحرارة 87° وذلك خلال فترة زمنية قدرها 20 ثانية أي نفس التوقيت للحليب المبستر ، يضاف إلى الحليب الخميرة ليصبح رائب ، ثم تأتي مرحلة التعليب حيث يوضع الحليب في أكياس قابلة للتوزيع.

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

الجودة ورضا المستهلك والمركز التنافسي في ملبنة الساحل:

-يؤدي تحسين الجودة إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية .

-يؤدي تحسين كفاءة الموارد و العملية الإنتاجية إلى تحسين المركز التنافسي .

-يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة رضا المستهلك و إلى زيادة الحصة السوقية الذي بدور يؤدي إلى زيادة العائد .

تغطية السوق المحلي وإنتاج منتجات ذات جودة عالية وتحقيق الاكتفاء الذاتي .

المطلب الرابع : أهداف و دور الرقابة في مؤسسة الساحل

أ-أهداف وحدة الحليب

الرفع من مستوى تجميع الحليب المحلي للمساهمة في تقليل الدولة من الاستيراد بوفرة الحليب بالعملة الصعبة .

تلبية حاجات المستهلك .

تحقيق مكاسب مالية للمؤسسة تغطي بها تكاليف إهلاك الآلات.

كسب حصص سوقية .

توسيع حجم الوحدة من حيث الإنتاج.

البقاء والاستمرارية و النمو في السوق.

تحقيق أقصى ربح ممكن .

ب- دور الرقابة:

الرقابة لها دور فعال في تحقيق مساعي الملبنة ،فالرقابة قبل الإنتاج مهمة من خلالها تتفادى الملبنة الساحل أخطار إذا استمرت سوف تعرقل إنتاج الحليب ومشتقاته كما ونوعا (الجودة)،مثل وجود خلل في الآلات لهذا يجب مقارنة باستمرار للآلات قبل وأثناء وبعد الإنتاج .

الرقابة تضمن السير الحسن للعملية الإنتاجية .

الرقابة تقلل من تكاليف وذلك من خلال اكتشاف نقاط الأعطاب ومصدرها و الوقاية منها كانت قبل عملية الإنتاج ومعالجتها وراء عملية الإنتاج وذلك قبل تضخم المشكل .

الرقابة تساعد على انتقاء الحل الأمثل من بين البدائل المتاحة .

الرقابة على الجودة تساهم للوصول إلى جودة شاملة تدريجيا ،فالجودة الشاملة ليس أمر مستحيل في وحدة الحليب الساحل بصلامندر -مستغانم- وإنما هي مطلب صعب المنال يتحقق بوجود إرادة وصبر وتضافر الجميع نحو تحقيق أهداف الوحدة .

الرقابة تلزم العاملين القيام بواجباتهم الموجهة إليهم .

الرقابة تسمح بتحقيق أداء أفضل .

وعندما تتحقق الرقابة على أكمل وجه تحقق الجودة أملا للوصول إلى جودة شاملة في المستقبل تصبح الوحدة في حالة تنافسية مع المؤسسات الحليب الأخرى ،وحدة مستغانم تتمتع بتنافسية فقط محلية وخير دليل هو الطلب المتزايد على منتجاتها محليا ، أما دوليا فلا يمكنها منافسة الدول الأخرى خاصة الدول المتطورة فمثلا

الدول الأوروبية أساسا تستورد المؤسسة الأم منها المادة الأولية أي مسحوق الحليب لذا لا يمكنها الصمود أمام هذا المنافس ،وهنا تتبادر الأسئلة في الأذهان هل هذا المسحوق نفسه تستعمله المؤسسات الأوروبية في إنتاجها الحليب أم هناك فرق ؟

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

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

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

تتنافس وحدة الحليب بمستغانم Giplait ضد مؤسسة Saimexi هذه الأخيرة تعرقل نوعا ما نشاط الوحدة نظرا للقرب الجغرافي لها لكن بما أن المستهلك الجزائري له ميول للقطاع العام فان هذا لا يؤثر كثيرا على إنتاج ملبنة الساحل Giplait ، كذلك هناك منافس آخر في دبدابة .

تتنافس وحدة الساحل محليا مع مثيلاتها في الإنتاج مما يسبب للمؤسسات الأخرى للحليب ومشتقاته انخفاض الحصة السوقية .

مشاكل وحدة الحليب Giplait هي :

الموقع الجغرافي غير ظاهر بصفة جيدة.

حجم المصنع لا يتناسب مع حجم الإنتاج .

عدم توفر الأجهزة الحديثة للمخبر وكذا مراكز البحث و التطوير.

خاتمة الفصل الرابع :

من خلال دراستنا الميدانية لوحدة الساحل بصلامندر- مستغانم – لاحظنا أن هناك رقابة تتم قبل الإنتاج وأثناء الإنتاج وبعد الإنتاج وذلك من خلال المعاينة اليومية للمادة الأولية و المنتجات النهائية كما أن هناك رقابة على مختلف المستويات الوحدة فكل قسم أو مصلحة مراقب لها كذلك هناك مراقبة مستمرة لأن منتج الحليب سريع التلف خاصة عند تعرضه لدرجة الحرارة، للمنتجات وحدة الساحل سمعة محلية جيدة حيث أن الإقبال على منتجاتها جيد محليا أي بمعنى آخر هناك تنافسية محلية ر بهى في المستقبل تتسع وتصبح تنافسية دولية .

الخطمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية يمكن استنتاج أن بقاء المؤسسة مرهون بقدرتها على التأقلم مع تغيرات السوق حيث لا بد أن تكون لها جودة تمكنها من الصمود ومواجهة منافسها في ظل التطورات السريعة و المتعاقبة للمحيط ،فمكانة المؤسسة في السوق مهددة يوميا من طرف منافسها خاصة المتنافسين منهم وهم المتحصلين على المراتب الأولى في السوق أو هم المتحصلين على أكبر الحصص في السوق حيث أن الجودة في الوقت الراهن لا تلبي رغبات ومتطلبات كل الزبائن بل أصبحت الجودة الشاملة أكثر ضرورة حيث أنها اتسعت في كل مكان وفي شتى المجالات .

بتطبيق الرقابة نصل إلى جودة شاملة حيث لا يجب تطبيق الرقابة من اجل تتبع الأخطاء وتصيدها وعند تحقيق الجودة الشاملة يمكن للمؤسسة مواجهة متنافسها ويؤدي ذلك إلى كسب حصص سوقية إضافية ومع الاستمرارية في تحسين الجودة الشاملة تحقق المؤسسة أهداف تكون قد سطرته وهي النمو ،والاستمرارية عندما تحقق المؤسسة الجودة الشاملة يمكنها منافسة حتى المؤسسات خارج الوطن لأن إقبال على منتجاتها يزداد بمرور الزمن هذا مع تطوير و الابتكار و التجديد المستمر .

وعلى ضوء الدراسة النظرية و الميدانية في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته بملبنة الساحل صلامندر Giplait بمستغانم يكن إثبات صحة الفرضيات فيما يلي :

تتم المراقبة في ملبنة الساحل لجودة المنتجات من رائب وحليب مبستر واللبن ،الزبدة ،القشدة ، حيث تتم المراقبة في كل عمليات التصنيع عند شروع عملية التصنيع خطوة بخطوة ،كما تتم المراقبة من خلال الفحص البصري والفحص بالعينات، يتم تحديد المراقبة من المدير إن كانت مستمرة أو عشوائية وهو الآخر يتبع أوامر المؤسسة الأم فالرقابة في ملبنة الساحل مستمرة ، حيث يتم مراقبة العمل من خلال العمال كما أن أعضاء المخبر يقومون بالمراقبة من خلال المراقبة ومعاينة عينة من المنتجات .ومنه الفرضية الأولى صحيحة .

تكمن معوقات معوقات إدارة الجودة الشاملة في :

التركيز على الأهداف القصيرة الأجل حيث أنها تريد تحقيق الأرباح بعد بيع منتجاتها كما أنها لا تحظى بالدعم الكافي بالبحث والتطوير مقارنة بالدول المتطورة ، فالدول التي تحقق الجودة الشاملة تقوم بصرف أموال كبير على التطوير و البحث. ومنه الفرضية الثانية صحيحة .

الخاتمة العامة

الآثار الإيجابية من تطبيق الجودة الشاملة: تحسين في رضا العملاء والموظفين حيث أن المؤسسة بتطبيقها للجودة الشاملة فإنها تقوم بإتباع أسلوب التحسين المستمر، فإن إخراج المنتج من السلع أو الخدمات يقوم على أساس الإطلاع على رغبات العملاء وذلك بمعرفة احتياجاتهم وما يفي بمتطلباتهم مما يؤدي تلقائيا إلى الحصول على رضا العملاء.

أما انخفاض التكلفة: من المعلوم أن عملية إعادة الأعمال التي لم يتم أداؤها بشكل صحيح من المرة الأولى وسحب المنتج المرفوض يشكّلان عبئا على المؤسسة في زيادة التكاليف أما إخراج المنتج صحيح من المرة الأولى وبدون أخطاء يرضي العميل فإن ذلك له أثر كبير في تخفيض التكلفة ومنه الفرضية الثالثة صحيحة تتمثل محددات التنافسية في:

تعتبر البنى التحتية محدد للتنافسية حيث أن البنى التحتية تؤدي إلى تكلفة الاتصالات و النقل و الطاقة وتساهم في ارتفاع كفاءة عمليات المشاريع وتقليل تكلفة القيام بها

كذلك تطور سوق المال متطور قادر على تجميع المدخلات القومية وتوجيهها نحو النشاطات الاقتصادية و المشاريع الأكثر ربحية يمثل احد العناصر المدعمة لتنافسية المؤسسة ومنه الفرضية الرابعة صحيحة.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

يجب أن تتم رقابة فعالة تؤثر بالإيجاب على الموظفين والعمال.

يجب تهي البنى التحتية بكفاءة.

تساهم الرقابة في كشف عيوب وأخطاء العمليات الإنتاجية والتي تساهم في تحسين جودة المنتجات من سلع وخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تحقيق مستوى الجودة الذي يرغب فيه، والذي يحقق احتياجاته و توقعاته.

تعتبر التنافسية المحرك الأساسي الذي يدفع المؤسسة للسعي نحو بناء وتعزيز جودة منتجاتها.

تحقيق الجودة الشاملة يزيد من قدرة المؤسسة على التنافسية و ضمان بقائها واستمراريتها.

الخاتمة العامة

التوصيات :

التوجه بالعمل ودراسة سلوكه وانتقاداته الخاصة بالمنتج ، والتي تشكل فرصة قوية لخلق وتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية .

تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات المؤسسة مقارنة بمنافسيها .

ترسيخ ثقافة البحث و التطوير .

تشجيع المؤسسات بتحفيزهم إثر تطبيق الجودة الشاملة .

إعداد دورات تكوينية وبرامج تدريبية لجميع أفراد المؤسسة في مجال الجودة

عدم تطبيق الرقابة غير هادفة مثل تصيد الأخطاء

آفاق الدراسة :

إن موضوع الجودة والتنافسية موضوعين واسعين وحديثين، حيث يعتبران من المواضيع المعاصرة في العالم .

كذلك الرقابة لا تقل أهمية عن الجودة و التنافسية حيث يمكن اقتراح مواضيع مكملة لهذا الموضوع

آليات الرقابة لتحقيق الجودة الشاملة

الرقابة البناءة للجودة الشاملة

السباق نحو التنافسية من خلال الجودة الشاملة

الرقابة المعلوماتية على الرقابة للجودة الشاملة

الخاتمة العامة

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1-أحمد بن عيشاوي ،"إدارة الجودة الشاملة TQM"، الطبعة الأولى ،عمان، دار الحامد، 2013.
- 2-أحمد حلمي جمعة،"التدقيق و رقابة الجودة"، الطبعة الثانية ،الأردن ،دار الصفاء، 2015.
- 3-أحمد عرفة ،سمية شلبي ،"فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة و الوقت"، مصر ،مؤسسة شباب الجامعة ،2002.
- 4-أحمد يوسف دودين ،"إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى ،الأردن ،الأكاديميون للنشر و التوزيع ،2014.
- 5-أحمد يوسف دودين ،"إدارة الجودة الشاملة" الطبعة الأولى ،عمان ،الأكاديميون للنشر و التوزيع ،2014.
- 6-أسامة خيري،"الرقابة وحماية المستهلك"، الطبعة الأولى ،، عمان ،دار الراية ،2015.
- 7-بدر صالح ،"ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد و العلوم الإدارية"، الطبعة الأولى ،الأردن ،مكتبة المجمع العربي ،2012.
- 8-توفيق صالح عبد الهادي ،"الرقابة الإدارية"، الطبعة الأولى ،عمان ،دار الحامد ،2011.
- 9-جمال الدين لعويسات،"مبادئ الإدارة"، مصر ،دار هومة ،2003.
- 10-جيمس إيفان ،جيمس دين ،"الجودة الشاملة"، المملكة العربية السعودية ،دار المريخ ،2009.
- 11-حسين عبد العال محمد ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية الإيزو"، مصر ،دار الفكر الجامعي ،2006.
- 12-خضير كاظم حمود ،"إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثانية ،عمان، دار المسيرة ،2005.
- 13-رعد عبد الله الطائي،"إدارة الجودة الشاملة"، عمان، دار اليازوري، 2008.

- 14- زاهر محمد ديري، "الرقابة الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة، 2011.
- 15- زغدار احمد، "المنافسة – التنافسية و البدائل الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، عمان، دار جرير، 2011.
- 16- زكية صالح بوسته، "القدرة التنافسية في الخدمات المالية و المصرفية للجزائر، الطبعة الأولى، عمان، دار زهران، 2015.
- 17- سامح عبد المطلب عامر، "تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية"، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر، 2011.
- 18- سعد صادق، إدارة المشروعات، مصر، الدار الجامعية، 2004.
- 19- سمير محمد عبد العزيز، "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو"، مصر، مكتبة الإشعار، 2000.
- 20- السيدعبدناجي، "الرقابة على الأداء من الناحية العلمية و العملية"، الطبعة الأولى، مصر، الدار الجامعية، 2011.
- 21- صبحي جبر العتيبي، "تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد، 2005.
- 22- صلاح الشنواني، "اقتصاديات الأعمال"، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 2000.
- 23- طارق المجذوب، "الإدارة العامة"، لبنان، منشورات الحلبي، الحقوقية، 2003.
- 24- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، "مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجمع العربي، 2012.
- 25- عبد الغنى حامد، أسامة خيرى كامل، "مقدمة في الإدارة"، مصر، دار الوفاء، 2006.
- 26- عطا الله علي الزبون، "إدارة الجودة الشاملة"، عمان، دار اليازوري العلمية، 2015.
- 27- علاء فرج الطاهر، "إدارة المواد و الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، عمان، دار الراية، 2011.
- 28- علي عباس، "الرقابة الإدارية في المنظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، الأردن، دار الثراء، 2008.

- 29-عماد صفر سليمان ،"الاتجاهات الحديثة للتسويق"،مصر، منشأة المعارف ،2005. علي السليحي، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار غريب، 2005 .
- 30-عمر وصفي عقلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى ،عمان ،دار وائل ،2001 .
- 31-عمر وصفي عقيلي، "الإدارة المعاصرة"، عمان، دار زهران، 2009 .
- 32-فاتن عوض الغزو ،"القيادة و الإشراف الإداري"، الطبعة الأولى ،عمان ،دار أسامة ،2010 .
- 33-فداء محمود حامد ،"إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى ،عمان، دار البداية ،2012 .
- 34-فرانكلين أوهارا،" دليل ISO للمطابقة و الحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية"، الطبعة الأولى، لبنان ،الدار العربية للعلوم ،1999 .
- 35-فريد النجار ،"المنافسة و الترويج التطبيقي"، مصر ،مؤسسة شباب الجامعة ،2000.
- 36-فريد كورتل ،آمال كحيلة ،"الجودة وأنظمة الأيزو"، الطبعة الأولى ،الأردن ،دار الكنوز ،2012 .
- 37-فؤاد زكريا ،"ضبط الجودة وحماية المستهلك"، الأردن ،دار أسامة ،2005 .
- 38-فيصل بن جاسم بن محمد آل الثاني ،"إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية"، الطبعة الأولى ،لبنان، دار المعرفة ،2008 .
- 39-كريم منصور غازي ،"مبادئ الإدارة"، الطبعة الأولى ،مصر ،مكتبة الوفاء القانونية ،2015.
- 40-مأمون الدرادكة ،"الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى،الأردن ،دار الصفاء ،2002 .
- 41-محمد ابيدوي الحسين "تخطيط الإنتاج ومراقبته"، الطبعة الأولى ،عمان، دار المناهج ،2012 .
- 42-محمد الصريفي، "الجودة الشاملة TQM"، مصر ،مؤسسة حورس الدولية، 2011 .
- 43-محمد عبد الفتاح ،"إدارة الجودة بمنظمات الرعاية الصحية"، مصر، دار الفتح ،2008 .
- 44-محمد عبد الوهاب العزاوي ،"إدارة الجودة الشاملة"، عمان ،دار اليازوري العلمية ،2005.

- 45- محمد عيسى الفاعوري، "الإدارة بالرقابة"، الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز المعرفة، 2008.
- 46- محمد فريد الصحن، "مبادئ الإدارة"، مصر، الدار الجامعية، 1999.
- 47- محمد محمود مصطفى، "الرقابة الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان، دار البداية، 2012.
- 48- محمود أحمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، مصر، دار المكتبة المصرية، 2013.
- 49- مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الشراء والتخزين"، الطبعة الثالثة، الأردن، دار الفرقان، 1999.
- 50- معن محمود عياصرة، "القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري"، عمان، دار الحامد، 2007.
- 51- منعم زمير وآخرون، "وظائف منظمات الأعمال" الطبعة الأولى، عمان دار زهران، 2012.
- 52- مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، الطبعة الأولى، عمان، دار جريز، 2007.
- 53- مؤيد احمد معي الدين عبيدات، "الرقابة الحكومية على تأسيس الشركات"، عمان، دار الحامد، 2008.
- 54- نادية أبوشيخة، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار الصفاء، 2000.
- 55- نيفين حسين شمت، "التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية و العالمية"، مصر، دار التعليم الجامعي، 2010.
- 56- هشام حريز، "التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، الطبعة الأولى، مصر، مكتبة الوفاء القانونية، 2014.
- 57- وسيلة حمداوي، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، الجزائر، مديرية النشر الجامعية قالمة، 2009.

الرسائل الجامعية:

- 1- بلمهل ياسين، "الرقابة على الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسات، جامعة مستغانم، 2014-2015.

- 2-بن سالم مليكة ،"التخطيط و الرقابة على التسيير في المؤسسة الاقتصادية"،مذكرة لنيل شهادة ماستر ،تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير ،جامعة مستغانم ،2011-2012.
- 3-بن عديدو أمينة ،"الإستراتيجية التنافسية ودورها في استمرارية المؤسسة"،مذكرة لنيل شهادة ليسانس ،تخصص مالية المؤسسة ،جامعة مستغانم ،2012-2013.
- 4-حطاب نعيمة ،"تخطيط الإنتاج وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"،مذكرة لنيل شهادة ليسانس ،تخصص إدارة وتسيير المؤسسات ،جامعة مستغانم ،2012-2013 .
- 5-حميدي خضرة ،"دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"،مذكرة لنيل شهادة ماستر ،تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسات ،جامعة مستغانم ،2014-2015 .
- 6-رزيقة ليندا ،"دور الجودة الشاملة في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية"،مذكرة لنيل شهادة ليسانس،تخصص إدارة وتسيير المؤسسات،جامعة مستغانم ،2013-2014 .
- 7-السيد بلوم ،"أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"،رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد،جامعة منتوري "قسنطينة" 2007-2008 .
- 8-طاهري صليحة ،"تنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"،مذكرة لنيل شهادة ليسانس ،تخصص إدارة وتسيير المؤسسات ،جامعة مستغانم ،2012-2013 .
- 9-عدة بن يوسف صديق ،عبد القادر كرروبي غوتي ،"أهمية الرقابة في المؤسسة"،مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة وتسيير المؤسسات،جامعة مستغانم ،2012-2013 .
- 10-عمران حميدة ،"سعدلي فطيمة ،أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية"،مذكرة لنيل شهادة ماستر ،البويرة ،معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية ،2011-2012 .
- 11-العمهار فلة ،"دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة مستغانم ،2005 .

12-فاتحة درغام " صناعة الميزة التنافسية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر "، مذكرة لنيل شهادة
ماستر، تخصص التجارة واللوجستيك، جامعة مستغانم، 2013-2014.

13-محياوي عبد القادر، مهدي سمير، "أهمية الرقابة في المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة
وتسيير المؤسسات، جامعة مستغانم، 2013-2014.

14-مسكين حليلة، "دور جودة الخدمات في زيادة القدرة التنافسية في القطاع البنكي"، مذكرة لنيل شهادة
ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسات، جامعة مستغانم، 2012-2013.

المراجع باللغة الفرنسية :

المواقع الإلكترونية :

<https://www.dayt.com>

الملخص :

تلعب الرقابة دورا هاما في تحسين جودة المؤسسات الاقتصادية سواء كانت سلعا أو خدمات وصولا إلى جودة شاملة ، و الجودة الشاملة تعني جودة كل شيء بداية من المدخلات و العمليات ونهاية بالمخرجات ، حيث يعتبر نجاح المؤسسة في مواجهة منافسيها لن يكتمل إلا بإدراكها حجم إمكانياتها ، و العمل على تعزيزها من خلال تهمين ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي ، لذا يجب تطبيق رقابة هادفة إلى تحقيق مساعي المؤسسات الرامية إلى النمو و البقاء ، و الاستمرار وتحقيق أقصى ربح ممكن لمواجهة تنافسية المؤسسات الأخرى التي تماثلها في النشاط أو التي تعمل على إنتاج منتجات بديلة لها محلية كانت أو دولية .

الكلمات المفتاحية: الرقابة ، الجودة الشاملة ، التنافسية .

Résumé :

Le contrôle joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité des institutions économiques que ce soit des biens ou des services au profit d'une qualité globale et la qualité globale signifie la qualité de tout a partir des entrées et des processus et la fin des sorties ou est le succès de l'organisation face a ses concurrents que padrakea la taille de leur potentiel et du travail à être renforcée par ne sera pas terminée évaluation ce qui est positif et ce qui est négatif donc le traitement doit être appliqué pour réaliser les efforts de contrôle significatifs visant a les institution de croître et de survivre et de continuer a obtenir le maximum de profit possibles institution de croître et de survivre et de continuer a obtenir le maximum de profit possible institutions concurrentielles et d'autres dans une activité de nature similaire a contrer ou travaillant sur la production de produits de substitution ont été locaux ou pays.

Mots-clés Contrôle ,qualité totale ,compétitif.