جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية ،التجارية و علوم التسيير

تخصص:تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالب: بن زايط اسماعيل

بعنوان:

فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير على جودة منتجات المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية في مؤسسات انتاجية بولاية غرداية

نوقشت واجيزة علنا في: 13 / 05 /2015

امام للجنة المكونة من:

الاستاذ / علماوي احمد..... (أ* - جامعة غرداية-) رئيسا

الدكتور / عجيلة محمد..... (أ* محاضر - جامعة غرداية-) مشرفا

الاستاذ / شنيني عبد الرحيم..... (أ* - جامعة غرداية-) مناقشا

السنة الجامعية: 2014 /2015

اهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى

من خطت معي أول خطوة وغرزت في نفسي مشاعر الإصرار والسعي للنجاح
إلى من سهرة وتحملت شقائي و عنائي و رسمت لي أحلى ابتسامة في حياتي

إلى من سخر لي جميع متطلبات نجاحي ومنه أستمد قوتي لمواجهة شقاء الحياة
إلى من جعل من مكارم الأخلاق مبدأ تعاملي وطعم نجاح علمي و حياتي

الى الوالدين العزيزين اطال الله في عمرهما

إلى من يقدموا النصح و ينيروا درب الحياة وحين يضحكون تضحك الدنيا معهم

إليكم إخواني وأخواتي وجميع الأصدقاء

إلى كل من علمني حرفا صرت له عبدا ورفعوا لواء العلم وأناروه جزاهم الله خيرا

الى كل أستاذ مخلص

وكل هذا توفيقا من ربنا عز وجل

بن زايط اسماعيل

شكروعرفان

الحمد والشكر لله الذي أعاننا على إتمام هذه الثمرة، وأشكر الأستاذ المشرف الدكتور - عجيلة محمد -الذي لم يبخل من وقته وقدم الدعم لانجاز هذا العمل كما أشكر أيضا أساتذة لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه المذكرة ولا ننسى كل الموظفين والمدراء في المؤسسات الاقتصادية الانتاجية المدروسة على تعاونهم معنا والاخذ من وقتهم والى كل من ساهم في انجاز هذا العمل ولو بالشيء القليل.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الصناعية و إبراز أهمية هذا النظام واستثماره في جودة منتجاتها من خلال ربطه بالأدات المستعملة للرقابة المتمثلة بتدقيق الجودة بكفاءة وفعالية في أداءه و وفق ماتمليه شهادة المطابقة الايزو 9001 الخاص بالمؤسسة الانتاجية وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسات صناعية بولاية غرداية بإستخدام الاستبيان أدات للدراسة وتحليل نتائجها باستعمال برنامج excel لمعالجة وايجاد التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم و(v-20) spss لدراسة مؤشر كل من آلفاكرونباجو اختبار (T) لقياس مدى ثبات وصدق الفرضيات ومعامل الارتباط (r) لدراسة علاقة الفرضيات وتفسير نتائجها.والتي توصلة تاكيد وضمان الجودة في المؤسسات الانتاجية مرهون بمدى جدية تلك المؤسسات من خلال ايجاد العلاقة التوافقية المتكاملة التي تربط نظام مراقبة التسيير بكل من وظيفة تدقيق الجودة وعمل مدقق الجودة وشهادة الايزو9001 الخاصة بالمؤسسات الانتاجية ويتجلى هذا بطريقة معالجة النظام لعنصر الجودة من خلال ادخال المعطيات التي تتمثل في معايير والمواصفات الايزو 9001 والتقارير والاجراءات واوراق العمل الصادرة من مختلف المصالح التي تمس جانب الجودة ثم معالجة هذه المعطيات بآدات الرقابة المتمثلة في وظيفة تدقيق الجودة التي يشرف عليها مدقق الجودة وكل هذا قصد الوصول الى نتيجة الغاية المرجوة منها هو الحصول على منتوج ذو جودة عالية.

Summary:

This study aims to try to identify the effectiveness of the application of management control system in industrial organization and highlight the importance of this system and invest in the quality of their products by linking Balodat used for the control of audit quality efficiently and effectively in his performance and as dictated by the corresponding ISO's 9001 organization's productivity ,This study has been applied to industrial institutions Ghardaia, using the questionnaire and to study and analyze their results using excel program to address and find duplicates and percentages to describe the study population and determine their responses and spss (vertion-20) to study all of Cronbach's Alpha index and test (T) to measure the reliability and validity assumptions and the correlation coefficient (r) to study the relationship hypotheses and interpret the results. Which concluded that assurance and quality assurance in productive enterprises depend on the seriousness of these institutions through the creation of integrated harmonic relationship between the Steering control both the job quality audits and work quality checker and certificate ISO 9001 private institutions productivity system is manifested this way handling system for component quality through data entry which is the standards and specifications of ISO 9001 and reports and procedures and working papers issued by the various interests that affect the quality aspect and then processing these data pads control of job quality audits overseen by the Quality Checker and all this in order to reach the result desired goal of which is to get a quality product high.

قائمة المحتويات

المحتويات..... (الصفحة)
شكر وعرفان.....(II)
الملخص..... (III)
قائمة المحتويات.....(IV)
قائمة الجداول.....(V)
قائمة الاشكال.....(VI)
قائمة الملاحق.....(VII)
مقدمة عامة.....(أ)
الفصل الاول: مدخل لمراقبة التسيير والجودة مفاهيم اساسيات ودراسات سابقة
المبحث الاول: مفاهيم اساسية كمدخل لمراقبة التسيير.....(2)
المبحث الثاني: مفاهيم اساسية كمدخل للجودة.....(16)
المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....(35)
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات الانتاجية بولاية غرداية
المبحث الاول: منهجية الدراسة الميدانية.....(39)
المبحث الثاني: تحليل خصائص عينات الدراسة باستعمال برنامج Excel.....(43)
المبحث الثالث: معالجة وتحليل واختبار وتفسير الفرضيات باستخدام برنامج Spss.....(48)
خاتمة عامة.....(61)
المراجع.....(65)
الملاحق.....(68)
الفهرس.....(79)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	تعريف الجودة حسب روادها والهيئات الدولية	18
(1-2)	درجة أهمية بنود الاستمارة	41
(2-2)	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	42
(3-2)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	43
(4-2)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	44
(5-2)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليم	45
(6-2)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب اسم الوظيفة	46
(7-2)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	47
(8-2)	نتائج اختبار ثبات و صدق فرضيات الإستبانة	48
(9-2)	قسم وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة	49
(10-2)	مكانة الجودة في المؤسسة	51
(11-2)	علاقة نظام مراقبة التسيير بتدقيق الجودة	52
(12-2)	علاقة نظام مراقبة التسيير بشهادة الايزو9001	54
(13-2)	مراقبة التسيير وتأكيد الجودة	56
(14-2)	معامل الارتباط (R) لقياس علاقة الفرضيات	58

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	اهداف مراقبة التسيير	5
(2-1)	مسؤولية اقسام الجودة	19
(3-1)	العناصر الاساسية لنظام الرقابة على الجودة	34
(1-2)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	43
(2-2)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	44
(2-2)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليم	45
(3-2)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب اسم الوظيفة	46
(4-2)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	47
(5-2)	نظام عمل مراقبة التسيير للجودة	63

قائمة الملاحق

العنوان	الصفحة
مخرجات برنامج spss version (20)	68
الاستبيان	75

توطئة:

عرفت المؤسسات الانتاجية الجزائرية منذ نشأتها، عددة تغيرات كبيرة و تحولات جذرية مست هيكلها وأنظمتها الإدارية و حتى مهمتها الاقتصادية.فشهدت فترة السبعينات تركيز اهتمام المسيرين على رفع من إنتاجية المؤسسات بتوسيع حجمها من حيث عدد العمال ورفع قدراتها الإنتاجية واعادة هياكلها الإدارية و التسييرية ,حيث كان غرض المسير آن ذاك يدخل في إطار إنجاز هدف النمو الموسع. لينتقل الاهتمام في فترة الثمانينات من الإنتاجية إلى المردودية و هذا بهدف إنجاز النمو المكثف, باعتقاد آنذاك بأن الحجم الكبير للمؤسسات الانتاجية يعيق تسييرها الفعال، فستلزم امر إعادة هيكلة هذه المؤسسات اداريا و ماليا و إعطائها الاستقلالية لتصبح مؤسسات ذو طابع اقتصادي مستقل.

فاتباع الجزائر لنظام الاقتصاد المخطط , نجم عنه فشل في الإصلاحات المتعلقة بتحسين مردودية المؤسسات الانتاجية ،ماستلزم على السلطات اعادة التفكير في تحرير الاقتصادها الوطني والسعي لاتباع اقتصاد السوق.

بهذه النقلة والقفزة الكبيرة ستعرف تلك المؤسسات التوجه من حالة سوق كان عنوانه الابرز الاحتكار إلى حالة سوق يعرف عنوانه السباحة في جو المنافسة و من حالة كان يسودها الاستقرار إلى حلة مناقظة يسودها الديناميكيةو الاضطراب ,الامر الذي ادى الى حتمية بلوغ هدف جديد على المؤسسات هو القدرة على المنافسة, و هذا يفرض بلوغ مستوى من الأداء في ظل محيط تنافسي قد تتواجد فيه مؤسسات محّلية و أجنبية تستعمل أساليب تنافسية مغايرة ترتكز أساسا على الجودة, الإبداع التكنولوجي و الاستثمار بحجم كبير.

ولكي تتكيف المؤسسات مع المعطيات المحيطة بها وتساير الأوضاع الجديدة , وجب عليها تحريك و تعبئة إمكانياتها بتوجيه عوامل الإنتاج المتوفرة لديها بتحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات و من ثم صياغة الإجراءاتو استخدام الأساليب اللازمة و الكافية لمواردها المتاحة لتحسين أدائها.

ففي وقتنا الحالي تواجه المؤسسات (الانتاجية) الجزائرية مجموعة عراقيل أصبحت تمثل عائقا نحو نموها و تقدمها ، و تجعل منتجاتها غير قادرة على مواجهة منافسة المنتجات المحلية المنتجة من طرف المؤسسات الخاصة رغم امكانياتها المادية فما بالنا على مواجهة المنتجات الأجنبية لتميزها جودة و سعرا.

فالغاية من تحسين الربحية و الإنتاجية و الجودة فلسفة تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المؤسسة لضمان البقاء الاقتصادي لها .و هذه تغييرات لا تشمل فقط إحداث تعديلات و إدخال تحسينات على مختلف البرامج و العمليات، و لكن أهم من ذلك كّله تعديل ثقافة العاملين, واكثر من ذالك تعديل ثقافة المؤسسة بكاملها.

ينظر اليوم إلى الجودة كمفهوم يرتكز على الأرباح العالية و العيوب الصفرية(Zéro défauts) وبهذا المفهوم اخذ طابع الشمولية والعمومية في المؤسسة من خلال معالجته لتلك النضرة المحصورة التي كان ينظر لها من تلك الزاوية الضيقة على أنهابصرف النظر عن موقعه و طبيعة عمله لم يعد ينظر إلى الجودة على انهاأسلوب اختبار و فحص نهائي، بل أصبح ينظر إليها كجزء ملتحم و مرتبط بكامل الأنشطة الإنتاجية في المؤسسة.

ان موضوع تقييم التكاليف الناتجة عن اللاجودة من المراحل الأولى التي تقوم بها المؤسسات لإعداد نظام رقابي يسيير الجودة المسجل في إطار سياسة الجودة .و مما لاشك فيه أن العمل على إدماج هذا النظام عمل طويل النفس و خطوة جريئة تلتزم بها الإدارة نحو تطوير المؤسسة من خلال تطوير عملياتها و إعادة تصميمها بما يساعد على مواجهة المتغيرات المتسارعة في طرق التشغيل و الأسواق و التكنولوجيا و اكتساب المرونة اللازمة في مواجهة المنافسة و متطلبات التجارة الدوليةو المحلية على حد سواء.

كما يعد تحقيق القدرة التنافسية و الحصول على أحسن الأداءات, يستلزم وجود نظام تسيير رقابي يمتاز بكفاءة و فعالية , الامر الذي ادى الى حتمية تحول نظرة مؤسساتنا إلى جودة المنتج من نظرة مجردة إلى نظرة أعم و أشمل تحكمها أصول التسيير بالجودة الشاملة في كافة نواحي العمل و جوانبه و ذلك ضمن ماتمليه لنا متطلبات التأهل إلى الايزو 9000 عامة و ماتمليه لنا متطلبات التأهل للتقيد بمواصفات الايزو 9001 الخاصة بالمؤسسات الانتاجية وبما ان الجزائر أعلنت التوقيع رسميا على اتفاق الشراكة بينها و بين الاتحاد الأوروبي وساعية للانظمام للمنظمة العالمية للتجارة فشهادة المطابقة الايزو تعتبر جواز سفر لها إلى السوق الأوروبية.

ومن هذا المنطلق طرحنا **الإشكالية الرئيسية** التالية:

مامدى فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير على جودة منتجات المؤسسة الصناعية؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية تتمحور لنا بعض الإشكاليات الفرعية التي سنتطرق لها منها:

- ما مدى فعالية العلاقة التي تربط ظيفة مراقبة التسيير وأداء المؤسسة ؟
- ما مدى فعالية العلاقة التي تربط مكانة الجودة بسيرورة نشاط المؤسسة الصناعية ؟
- ما مدى فعالية العلاقة التي تربط نظام مراقبة التسيير بعمل مدقق الجودة ؟
- ما مدى فعالية العلاقة التي تربط نظام مراقبة التسيير بشهادة المطابقة للمواصفات الايزو ا 9001 ؟
- ما مدى فعالية العلاقة التي تربط نظام مراقبة التسيير بتأكيد وضمان الجودة ؟

فرضيات الدراسة:

من خلال البحث حول مدى فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير على جودة منتجات المؤسسة الإنتاجية وبدراستنا للمتغيريين المتمثليين في نظام مراقبة التسيير والجودة تم وضع الفرضيات الرئيسية كالآتي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وظيفة مراقبة التسيير و أداء المؤسسة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مكانة الجودة و سيرورة نشاط المؤسسة .

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام مراقبة التسيير وعمل مدقق الجودة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام مراقبة التسيير والميزة التي يكتسبها من شهادة الإيزوا 9001.

الرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام مراقبة التسيير وحرصه على تأكيد وضمان الجودة.

والهدف الرئيسي للمذكرة هو اثبات او نفي تلك الفرضيات بالتدرج وهذا للتسلسل المنطقي في ربط الفرضيات ببعضها.

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الانتاجية و إبراز أهمية هذا النظام واستثماره في جودة منتجاتها من خلال ربطه بالأدات المستعملة للرقابة المتمثلة بتدقيق الجودة بكفاءة وفعالية في أداءه و وفق ماتمليه شهادة المطابقة الايزو 9001 الخاص بالمؤسسة الانتاجية.

ومن منطلق مشكلة الدراسة والغاية المرجوة سنسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على نظام مراقبة التسيير في المؤسسة من خلال دراسة شروط فعاليته في المؤسسة
- التطرق لنظام الراقبة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومنهجية تصميم نظام رقابي للتسيير يكون فعالا
- معرفت اراء الموظفيين حول مكانت الجودة في توجيه نشاط المؤسسة
- القاء نظرة ومحاولة الالمام بموضوعي شهادة الايزوا وتدقيق الجودة
- دراسة فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير على جودة المنتجات دراسة ميدانية

اهمية الدراسة:

- تكمن اهمية هذه الدراسة في مدى التوجه الذي تنتهجه الجزائر ,بتوجيه اقتصادها نحواقتصاد السوق وكذالك أعلانها التوقيع رسميا على اتفاق الشراكة بينها و بين الاتحاد الأوروبي ,وساعيها الجاد للانظمام للمنظمة العالمية للتجارة الامر ,الذي سيفرض على مؤسسات الدولة مواجهة تحديات جديدة لمواكبتها خالية من سياسية الاحتكار ,ولعل اكبر تحدي هو جو المنافسة الحتمي الذي ستتعرض له المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة و الانتاجية بصفة خاصة ,ووفق هذا فلابد منها تحسيين آداءها على حسب ماتمليه شروط السوق ,فاجودة منتجات المؤسسات هو الحل الوحيد لضمان البقاء في مثل هذه الاسواق ومن خلال كل هذا استدعت الحاجة لوضع نظام رقابي للتسيير يشرف ويضمن مراقبة جودة تلك المنتجات.

- الالتفاف لمتغيري الذيين تقوم عليه الدراسة من متغير نظام مراقبة التسيير ومتغير الجودة في المؤسسة الانتاجية وابراز العلاقة التي تربطهما ببعضهما.

- كما تكمن أهمية الموضوع في الإطلاع العملي على واقع المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة الحالةأين سيتم التطرق لعرض وتحليل آراء موظفي بعض المؤسسات الانتاجية الجزائرية حاصلة على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية الخاصة بالمؤسسة المنتجة ايزو 9001.

-كما يطمح الباحث من خلال هذه الدراسة الى تقديم اضافة علمية تساعد الباحثيين والممارسين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير الوقوف على اثر فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير على جودة منتجات المؤسسات الانتاجية الجزائرية .

سبب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع انطلاقا من حكم تخصصنا في مجال التدقيق و مراقبة التسيير ارتأ الباحث لدراسة موضوع ,يتماشى مع مجال التخصص واسقاطه على ارض الواقع , من خلال الاحاطة بمدى تطبيقه في المؤسسات الجزائرية .اضف الى ذالك فموضوع فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير على جودة منتجات المؤسسات الانتاجية ,فرض نفسه بصفة تلقائية وهذا نظرا للحتمية التي ستسيير عليها المؤسسات الانتاجية نتيجة للتحولات الكبيرة التي فرضة في مجال الاقتصاد وتكنولوجية المعلومات وانفتاح الاسواق وغيرها مايجعل بقاء هذه المؤسسات مرهون بمدى كفاءة جودة منتجاتها.كما ان دراستنا للعلاقة الجوهرية التي تربط نظام مراقبة التسيير وجودة المنتجات ,يقابلها مدى جدية تلك المؤسسات في نطبيقها لمواصفات شهادة التقييس العالمية ايزو9001 الخاصة بالجودة , و وضع نظام رقابي يشرف عل ذالك يتمثل بمدقق الجودة او تدقيق الجودة. وهذا للفت نظر مدراء المؤسسات الانتاجية السعي وراء ذالك .

حدود الدراسة:

تنحصر هذه الدراسة في حدود مكانية وزمانية وبأخرى بشرية وموضوعية وتتلخص فيمايلي:

- ✓ الحدود المكانية: لإثراء موضوعنا من الجانب العملي الميداني تم اجراء هذه الدراسة بالمؤسسات الانتاجية الحاصلة على شهادة الجودة ايزو 9001 .فقصدنا المنطقة الصناعية في بلدية كل من بنورة والقرارة بولاية غرداية متوجهين لمؤسسات (ALFA-PIPE - ENERGICAL - TICSOBA).
- ✓ الحدود الزمانية: يرتبط مضمون نتائج الدراسة الميدانية بالزمن المستغرق الذي أجري فيه هذه الدراسة وذالك من تاريخ الممتد من فيفري 2014 الى ماي 2015.
- ✓ الحدود البشرية: تشمل توليفة الدراسة آراء وإجابات موظفيين كل من مراقبي التسيير او مدققي الداخليين للمؤسسة ومدقق الجودة ومدراء المصالح المتعلقة بالوظيفة الانتاجية .

- ✓ الحدود الموضوعية: يكمن نجاح موضوع هذا البحث في دراسة و ايجاد العلاقة الجوهرية التي تربط مفهوم متغيري الدراسة لكل من نظام مراقبة التسيير وجودة منتجات المؤسسات الانتاجية.

منهج الدراسة:

تنشق هده الدراسة على شقيين شق نظري وشق تطبيقي ميداني ,و للإجابة على التساؤلات المطروحة في مشكلة الدراسة والاجابة علي الفرضيات بالنفي او الاثبات رغبة في بلوغ تطلعات الدراسة ،تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج الوصفي التحليلي باستخدام اسلوب الاستقراء في الجانب النظري ، واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الجانب التطبيقي الميداني لدراسة واجابة على علاقة الفرضيات منتهجا طريقة جمع البيانات بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة لمعرفة آراءهم حول موضوع نظام مراقبة التسيير وجودة المنتجات المؤسسة الانتاجية ,ولتحليل اراءهم وايجاد نتائج الدراسة تم استخدام البرنامج الاحصائيspss.

تقسيمات الدراسة ومحتوياتها:

تم هيكلة البحث وتقسيمه الى فصلين ,حيث يسبق الفصلين مقدمة عامة عن موضوع الدراسة ,ثم طرح للاشكالية الرئيسية التي تتفرع بدورها لاشكالات ثانوية ,ثم يليها طرح للفرضيات وتحديدالهدف والاهمية وسبب اختيار الموضوع ومجال ومنهج الدراسة.

في الفصل الاول والذي يتمحور حول مدخل للجودة ومراقبة التسيير مفاهيم اساسيات ودراسات سابقة ,وقد قسمناه الى ثلاث مباحث فتناول المبحث الاول مفاهيم اساسية كمدخل لمراقبة التسيير, متطرق فيه لعموميات حول موضوع مراقبة التسيير اما المبحث الثاني تناول مفاهيم اساسية كمدخل للجودة ,من خلال دراسة اساسيات المتعلقة بالجودة و في المبحث الثالث تضمن الدراسات السابقة, والتي كانت واحة في ملتق دولي واخرى مجلة اقتصادية ثم مذكرة تخرج.

اما في الفصل الثاني يتعلق بالدراسة الميدانية فقد تم فيه معالجة اشكالية الرئيسية للبحث ,بدوره قسمناه الى ثلاثة مباحث ,متطرقا فيها لدراسة المنهجية الميدانية كمبحث اول ,و تحليل خصائص عينات الدراسة باستعمال برنامج Excel كمبحث ثاني ,واخيرا في المبحث الثالث تناول معالجة وتحليل واختبار وتفسير الفرضيات باستخدام برنامج Spss ,من خلال ايجاد المعاملات الاحصائية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
وفي الاخير تم تقديم نتائج وتوصيات للدراسة المنجزة ثم خاتمة عامة كحوصلة لماتم التطرق له.

الفصل الاول:

مدخل لمراقبة التسيير والجودة

مفاهيم اساسية

و

دراسات سابقة

تمهيد:

عرفت المؤسسات الاقتصادية تحولات عميقة في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها ومختلف العمليات المتعلقة بنشاطها، وذلك تماشيا مع تطورات البيئة المحيطة بها، ولعل تسيير المؤسسة يمثل الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث التحكم في مواردها والاستخدام الأمثل لها، ومن حيث ضمان تطورها واستمرارها .لذلك اجتهد الاقتصاديون – باتجاهات شتى – لإيجاد مفهوم لعملية التسيير ومختلف الآليات المرتبطة بها.

ومراقبة التسيير كنسق متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرار، عرفت أيضا تطورا في دلالتها وتطبيقاتها تماشيا مع مفهوم المنظمة، حيث كانت الرقابة تعبر على مفهوم الجزاء والعقاب وتظهر بعد إنجاز العملية الاقتصادية، وتقتصر على بعض المؤسسات، حتى أخذت مفهومها الواسع المرتبط بالعملية الاقتصادية في كل مراحلها، قبل بدايتها كالتخطيط واختيار الوسائل وتحديد الأهداف المناسبة لسياسة المؤسسة وإستراتيجيتها، وتقديم الاستشارة واتخاذ القرار، ثم أثناء القيام بالعملية الاقتصادية من خلال مراقبة كيفية تنفيذها ووسائلها، وبعد إنجاز العملية تظهر الانحرافات ورقابة الجودة من حيث التكلفة، الوقت، المواصفات ومدى تحقيق الأهداف المرجوة، ومن ثم مساعدة المسير في اتخاذ القرار.

كما يتجسد مضمون مراقبة تسيير وضمان الجودة المنتجات المؤسسات الانتاجية في مدى التزام المؤسسات بالمواصفات والتصميمات المحددة في بداية العملية الانتاجية. فكاما تطابقت الخصائص الوظيفية للمنتج زادت درجة الجودة ومستوى القبول ورضى العملاء.

وسنتطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الاول: مفاهيم اساسية كمدخل لمراقبة التسيير

المبحث الثاني: مفاهيم اساسية كمدخل للجودة

المبحث الثالث: دراسات سابقة

المبحث الاول: مفاهيم اساسية كمدخل لمراقبة التسيير

* قبل التطرق لتعريف مراقبة التسيير سنستوفي تعريف مختصر لكل من التسيير والرقابة كل على حدى حيث يعرف التسير (La gestion) في وقتنا الحالي[1]: هو ترجمة للمصطلح الأنجلوساكسوني (Management)وهو يتضمن بعدين هما:

التسيير الاستراتيجي (Gestion stratégique): الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى البعيد .

التسيير العملي (Gestion opérationnelle): الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى القصير .

اما الرقابة فتعرف[2]: على أنها وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من سلامة العمليات المنفذة ومطابقتها للقواعد والأصول والتعليمات الموضوعة من أجل كشف الأخطاء وتصحيحها بما يمنع ظهورها في المستقبل

المطلب الاول:ماهية مراقبة التسيير

اولا:تعريف مراقبة التسيير -لنظام مراقبة التسيير جملة من التعاريف و اختير منها الآتي:

- "P.BERGERON "[3] أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات و الأهداف المسطرة و باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"

- مراقبة التسيير :[4]هو عملية تعتني بتقويم إنجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفا وباتخاذ القرارات التصحيحية بناءا على نتيجة التقويم و هو شديدة الارتباط بالتخطيط و تهيئ التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير على ضوء النتائج المحققة

- "j.l.ardoun. M.michel et l.jschmid [5]"مراقبة التسيير هي مجموع الأعمال و الإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسئولين العمليين في التحكم في أدائهم ألتسييري لبلوغ الأهداف المحددة".

---

[1] - Claude Alazard, Sabine Sépari, Contrôle de gestion, 5ème Edition, Paris, Dunod, 2001, P6.

[2] - جبررائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، **محاسبة التكاليف المعيارية**، الطبعة الثانية، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،1998, ص 13

[3] - ناصر دادي عدون ، وأخرون ، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية** ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2003 ، ص:10.

[4] - محمد رفيق الطيب ، **مدخل للتسيير (أساسيات و وظائف ، تقنيات)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ، ص 248.

[5] - ANNE MARIE KEISER. control de gestion , édition ESKA, 2eme édition , paris , 2000:P.13.

- "Dearden. Anthony": "فإن مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة".

- تم تعريف مراقبة التسيير في المعيار الأمريكي على النحو التالي[1] :

"مراقبة التسيير هي عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المنشأة والموظفون الآخرون ، تم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول بتحقيق الأهداف التالية:

- الثقة في التقارير المالية.
- الالتزام بالقوانين واللوائح الملائمة.
- فعالية وكفاءة العمليات.

ومن خلال التعريف يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير يرتكز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية والملائمة حيث[2]:

أ -الفعالية : efficience وتعني تحقيق أهداف وفقا للموارد المتاحة

ب -الكفاءة: efficacité وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة .

ج -الملائمة : pertinence وهي تعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة .

ثانيا:خصائص نظام مراقبة التسيير يمكن تلخيص خصائص مراقبة التسيير في النقاط التالية[3]:

1) **تقديم معلومات صحيحة:** يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيراً ما تؤدي إلى نتائج سيئة.

2) **حسن توقيت المعلومة المقدمة:** يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها و فائدتها جزئيا أو كليا ، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة و لكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.

3) **الاقتصاد في التكاليف:** تساهم نظام فعال لمراقبة التسيير على تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام إلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء الانحرافات التي غالبا ما يكون لها تكاليف باهظة.

---

[1] - 24/07/2014. www.socpa.org.sa/AU/Au11/au1102.htm

[2] - ناصر دادي عدون ، وأخرون, مرجع سبق ذكره ص 14

[3] - قورين حاج قويدر، **دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007

4) **سهولة الفهم:** يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواً في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيداً و طبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف سيسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

5) **تسهيل اتخاذ القرار:** يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دونما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء .

ثالثا: أهداف مراقبة التسيير من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة و فعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العملين، نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية[1]:

1) **تحليل الانحرافات:** التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي و النشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هده الانحرافات، و دلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية .

2) **تحقيق الفعالية:** و نعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة ومن أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى نتمكن من جمع المعلومات في الوقت و الحجم المناسبين ،اظافة إلى ضرورة معرفة إيرادات وتكاليف المؤسسة .

3) الوقف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها و استنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها .

4) **تحقيق الفاعلية:** يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني و الرشيد لموارد المؤسسة ، ويتم تحقيق دلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه .

5) **تحقيق الملاءمة :** أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة ودلك بتبني إستراتيجية مدروسة و تسيير أمثل للأفراد ، اد أن بهذين العاملين يتمشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال و بالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف.

وهناك من اختصرها في الأهداف الآتية[2]:

-التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير و عمليات مراقبة التسيير؛

-تصحيح التأثيرات و الإنحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء؛

-تطبيق التسيير و سلوك الأفراد؛

---

[1] - بومزار مسون، زروالية، **نظام مراقبة البنوك INC** ،مدكرة لنيل شهادة ليسانس ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والتجارة , جامعة بن عكنون الجزائر، 1999، ص 29.

[2] - nobert guedg,le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation, paris,2000,p45

-تصميم و وضع نظام المعلومات و الاستقلال الجيد له؛

-التمكن من تحقيق اللامركزية ؛

-مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم و التدرب و تحسين الأداء؛

-تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة؛

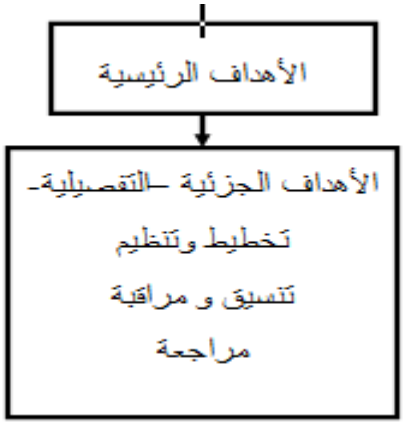
-اكتشاف الانحرافات و تحديد أسبابها و المتسببين فيها و أخذ إجراءات التحسين؛

-تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة(مسايرة الأحداث)؛

-مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات؛

و يمكن تلخيص أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي [1]:

الشكل رقم (1-1) يمثل اهداف مراقبة التسيير.



source:C.Alazard et S.Separi- contrôle de gestion- édition dunod, épreuve n 7, DECF, 3eme édition, 1996, p08.

رابعا: مراقبة التسيير ودورها في المؤسسة من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام أصحابهابإدار تها بأنفسهم وإلمامهم بكل وظائفها .وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أوتسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابهاإدار تها إدارة فعلية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة

[1]- C.Alazard et S.Separi- contrôle de gestion- édition dunod, épreuve n 7, DECF, 3eme édition, 1996, p08.

تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانات المتاحة وذلك من خلال[1]:

- ✓ تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية؛
- ✓ تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية؛
- ✓ وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة؛
- ✓ تسجيل مجمل المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من المستويات؛
- ✓ إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعدها في اتخاذ القرارات ورسم السياسات .كذلك فقد تأكد أن وجود نظام للرقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.

خامسا: شروط فعالية مراقبة التسيير[2]:

1-حسن توقيت المعلومة المقدمة وصحتها: تقديم المعلومات خاطئة مظللا لعملية اتخاذ القرارات وكثيرا مايؤدي إلى نتائج أسوء من المتوقع،كما أن المعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، لذا يفترض في نظام مراقبة التسيير أن يقدم معلومات واضحة ودونما حاجة للتفسير.

2-سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق: إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيدا النظام الرقابي المطبق وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه يسيء تفسيرها مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

3-القدرة على التحفيز : النظام الفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يحفز المسؤولين والموظفين ويدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة دون إهمال أهدافهم الخاصة.

4-توافق النظام المطبق والهيكل التنظيمي للمؤسسة : من شروط فعالية نظام مراقبة التسيير كذلك توافقه مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجاوبه مع انشغالات مسؤولي المراكز.

5-التركيز على إستراتيجية وأهداف المؤسسة : كي يقوم نظام مراقبة التسيير فعالا، يجب أن يكون موجها نحو إستراتيجية وأهداف المؤسسة ومن بين الأمثلة حول الإستراتيجيات المتبعة من طرف

[1] - محمد الصغير قريشي،**واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**،مجلة الباحث،كلية العلوم الإقتصادية والتسيير،جامعة ورقلة ،العدد167 ،2011 ، ص 09.

[2] - محمد الطيب رفيق،**مدخل للتسيير**،الجزء 2 ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 1995 ،ص15.

المؤسسات هناك:مضاعفة الأرباح الصافية خلال الأربع سنوات المقبلة، الحصول على نسبة % 50 من السوق خلال سنتين أو تعظيم الأرباح خلال المدى القصير

المطلب الثاني: علاقة مراقبة التسيير بكل من الرقابة الداخلية والخارجية

للتعرف على هذه العلاقة لا بد من التطرق إلى مفهوم الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية حيث[1]:

أ -الرقابة الداخلية: (Le Contrôle Interne)

يمكن **تعريف الرقابة الداخلية** على أنها: نظام عام للتسيير ,يهدف إلى تحقيق الاحترام الصارم للإجراءات والقوانين والنظم العامة للمؤسسة .

كما **تعرف** على أنها: مجموع الإجراءات وطرق العمل التي تحددها إدارة المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة و للتأكد مما يلي :

-أن الأعمال تسير بصورة فعالة و منتظمة في حدود سياسة المؤسسة؛

-أن أصول المؤسسة محفوظة؛

-أن المخالفات والأخطاء تم اكتشافها؛

-أن الوثائق المحاسبية صحيحة و كاملة؛

-أن المعلومات المالية ذات المصداقية قد تم إعدادها في الآجال المحددة؛

و ترتكز الرقابة الداخلية على ثلاثة مبادئ أساسية هي :

-الفصل بين المهام.

-التحديد الدقيق للمسؤوليات.

-نظام مراقبة متبادل للمهام.

تعتبر الرقابة الداخلية إحدى الشروط الأساسية للدقة والانتظام ولمصداقية الحسابات ,وهي تحدد كذلك درجة الثقة التي يمكن أن نوليها للمعلومة المحاسبية والتي يحتاجها مراقب التسيير عند تصميمه لنظام المعلومات.

وبالتالي فان توفر أو عدم توفر نظام الرقابة الداخلية هو من الأولويات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصور نظام لمراقبة التسيير ,لأنه من الخطر تصور هذا الأخير بمعزل عن الأول.

ب - الرقابة الخارجية (Le Contrôle Externe)

[1] - صفاء لشهب, **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار.** مذكرة مقدمة لنيل شهاد ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير,جامعة الجزائر, 2006,ص 68.

تتم الرقابة الخارجية من طرف شخص كفء ومستقل عن المؤسسة ,وذلك لإبداء رأيه حول انتظام و مصداقية الميزانية و حسابات النتائج للمؤسسة. و ذلك بهدف الحصول(Teste de conformi) يقوم محافظ الحسابات بإجراء اختبارات المطابقة على ضمان مقبول وليس مطلق على أن الرقابة الداخلية التي توضع بها درجة معينة من الثقة هي فعالة,وبالتالي يحدد على أساسها درجة التعمق في فحصه للحسابات.

و تعتبر الملاحظات التي يقدمها المراقب الخارجي في تقريره خلال فترة المراقبة (أخطاء ,إغفال أو إهمال , تقديم غير دقيق ,اختلاف في الآراء)دلالة على عدم انتظام ومصداقية المعلومات المالية للمؤسسة وبالتالي فإن هذا التقرير هو نقطة أساسية لاطمئنان مراقب التسيير للمعلومات المالية المقدمة.

المطلب الثالث: خطوات مراقبة التسيير

تتمثل وظيفة مراقبة التسيير في التأكد من أن ما تم تحقيقه أو ما يتحقق مطابق للأهداف المرسومة لأي نشاط، وذلك بإتباع خطوات معينة اتفق حولها الكثير من رواد الإدارة والتسيير باختلاف مدارسهم الفكرية والتي نوجزها فيما يلي:

تحديد معايير الأداء ..... قياس الأداء ..... تقييم الأداء..... تصحيح الانحرافات

1) تحديد المعايير الرقابية [1]: تعتبر المعايير الرقابية الأساس الذي تقوم عليه مراقبة التسيير، ففي غياب المعايير لا يمكن تقييم الأداء الفعلي وبالتالي لا يمكن معرفة هل هناك انحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح أم لا يوجد انحراف.

يعرف أحد الكتاب المعايير الرقابية بأنها " المقاييس الموضوعة التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها أو أقسامها والتي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة.

ونلاحظ من ذلك أن المعايير الرقابية لها صفة مزدوجة فهي تمثل هدفا يرجى تحقيقه وفي نفس الوقت تمثل أدوات قياس يتم بواسطتها مقارنة الأداء الفعلي.

2) قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات : بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تحديدا واضحا وربطها بمراكز المسؤولية تأتي الخطوة التالية وهي جمع المعلومات اللازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالاعتماد على نظام المعلومات، ثم قياس الأداء الفعلي عن

[1] - ديالة الحج عارف، **" الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري "** رسالة دكتوراه ، جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال 1996 ، ص 116.

طريق إجراء المقارنة بينه وبين الأداء المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقا، والوصول إلى الانحرافات التي قد تنشأ عن عملية المقارنة.

3) تقييم الأداء وتحليل الانحرافات : تمثل عملية تقييم الأداء إحدى الحلقات في سلسلة متكاملة ومترابطة من عملية التسيير والرقابة، تكون بعد وضع المعايير الرقابية وإتمام التنفيذ الفعلي حيث يبدأ دور التقييم ومعرفة مدى الانحراف مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا من أجل تحليل هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

أ - تقييم الأداء : تعددت المفاهيم حول عملية تقييم الأداء، فيرى البعض أن التقييم هو قياس مراجعة النتائج التي تحققت مقارنة بالأهداف وتحديد العوامل المؤثرة على النتائج وتشخيص المشاكل وتحديد المسؤولية الإدارية .ويرى د .علي السلمي أن [1]: تقييم الأداء هو عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات أنشطة المشروع بما يحقق أهدافا محددة من قبل.

ويعتبر الكثير من الباحثين أن عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي (الأعمال التي تمت) بالمعايير التي وضعت مسبقا، والقيام بعملية تحليل للانحرافات (إن وجدت) بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة، ويتم تقييم أداء الأعمال في مجالات متعددة في المؤسسة، فهناك تقييم أداء الأفراد، وتقييم أداء النشاط الإنتاجي، التمويلي، التسويقي أو أداء المؤسسة ككل.

ب - تحليل الانحرافات [2]: تتحقق الرقابة بالاستفادة من الاستنتاجات الناجمة عن تقييم الأداء ومعرفة الانحرافات ومدى تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن وجود الانحراف لا يعني بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة، إلا إذا زاد الانحراف عن حدود الضبط، أي أن هناك حدودا يمكن أن يحدث الانحراف بينها .ولذلك تركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تكون محل تقييم، وفي هذه الحالة يجب أن نفرق بين الأعراض والأسباب والآثار الناجمة من وجود انحراف داخل المؤسسة.

فقد ترجع الانحرافات إلى وجود عيب في الخطة أو المعيار كعدم الواقعية، ومن ثم يتعين إعادة النظر في المعايير ومراجعتها حتى تتلاءم مع ظروف وإمكانات المؤسسة.

وقد ترجع الانحرافات إلى وجود قصور في الأداء الفعلي مقارنة بما أريد إنجازه .وهنا يجب تحديد الجهة المسؤولة عن هذا القصور ودراسة العوامل التي أدت إلى ذلك من أجل تحديد العلاج المناسب.

---

[1] - ماجدة محمد عفيفي، **" تقييم نظام المعلومات المحاسبية بقطاع الدواء لأغراض الرقابة وتقييم الأداء "** مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة عين شمس القاهرة ، 2000 ،ص 4 .

[2] - ديالة الحج عارف، مرجع سبق ذكره ، ص12 .

طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو التعقيد في إجراءات العمل واللوائح، ومن هنا يمكن إعادة التنظيم، كما تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والأفراد أو عدم الفهم السليم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة، وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه أو في سياسات الأفراد .ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الإدارية الأخرى.

4) تصحيح الانحرافات : تمثل الخطوة السابقة تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها كأساس يرتكز عليه تصحيح تلك الانحرافات .فعند معرفة الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات المختلفة إلى وضعها الصحيح، وقد تكون هذه الإجراءات التصحيحية فورية أو على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب مراعاة أثر هذه القرارات التصحيحية على التنظيم وعلى الأفراد ومدى انسجامها مع إستراتيجية المؤسسة.

وهنا يتمثل الدور الأساسي والأكثر أهمية لمراقبة التسييربقدر تها على تصحيح الانحرافات الموجودة أو التي قد توجد في الأداء الفعلي مقارنة بما تم رسمه أصلا من أهداف، وتقدير درجة الخطورة في الفرو قات الحاصلة أو التي ستحصل، ومدى تأثيرها في الأهداف الإستراتيجية المقررة واتخاذ القرارات المناسبة بالتصحيح.

المطلب الرابع: أدوات مراقبة التسيير

اولا: الأدوات التقليدية

1- نظم المعلومات:[1] يمكن **تعريفه من الناحية الفنية** على أساس" أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم و بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة و يمكن لتنظيم المعلومات أن تساعد المديرون و العاملين في تحليل المشاكل و تطوير المنتجات القديمة و خلق المنتجات الجديدة "وكانت المعلومات نفسها لا ينظر إليها كأصل هام في المنظمة و لكن في الآونة الأخيرة وحاليا لا يمكن للمديرين إن يتجاهلوا كيفية إدارة المعلومات في المنظمة و النظر للمعلومات كمورد استراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة و البقاء في مجال الأعمال.

2- المحاسبة العامة: هي عبارة عن فن للتسيير المحكم و المظبوط المتمثل في متابعة و معاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا و خارجيا، و التي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تحديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة

[1] - محمد بوتين،" **المحاسبة العامة للمؤسسة**"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص14.

*** استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير:** كما أشير فان مراقبة التسيير مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل و ا تخاد القرار و التي منها المحاسبة العامة فمراقبة التسيير تستعمل معلومات و أنباء كثيفة جدا حيث أن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية مثلا رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات ،المخزونات ،حيث أن مراقبة التسيير تعتمدعليها كثيرا لأنها كما أشرنا مصدر المعلومات و هي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية و تحدد الميزانية العامة لآخر السنة .

3- المحاسبة التحليلية[1]: هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى و تحليلها من أجل الوصول الى نتائج يتخذ على ضوئها مسيروا المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها و تسمح بدراسةو مراقبة المردودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة ،كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة.

***علاقة المحاسبة التحليلية بمراقبة التسيير :** تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير و التنظيم داخل المؤسسة ، إن لأغلب المؤسسات الكبيرة محاسبة التكاليف التي تعتمد بشكل طبيعي على تنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، و نظر للأهمية البالغة التي تكتسبها المحاسبة التحليلية حيث هي الوحيدة التي تسمح ب:

- المراقبة الفعالة للمصاريف(النفقات).
- توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف و التكلفة النهائية· .
- قياس مردوديات التصنيع· .
- التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة· .

التقديرات(التنبؤات) بتبني سياسة معينة· .

هدا و أن كل مؤسسة ناجحة يجب تقسيمها إلى أقسام بغية تحديد المسؤولية في كل قسم، وأن المحاسبة التحليلية هي التي تحدد علاقات الأقسام ببعضها، كما و أن كل قسم يوزع إلى أجزاء أو وحدات صغيرة تحمل كل منها مسؤولية خاصة.

ثانيا: الأدوات الحديثة

1- التحليل المالي[2]: يعني التحليل المالي إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية و غيرها لاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع و نموه، اد أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته و لا تتضح دلالته ادا نظرنا إليه بشكله المطلق، و يجب أن ننظر إليه

[1] - ناصر دادي عدون،" **المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير**" .الجزء الثاني، قسنطنة ، 1988 ،ص8 .

[2] - أبو الفتوح علي فضالة،" التحليل المالي و ادارة الأموال" دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، 1999 ،ص65- 66.

في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص و مفهومها الواضح، بل أن دلالة الأرقام المطلقة مشكوك في صحتها و الاعتماد عليها غالبا يؤدي إلى نتائج لايمكن الاعتماد عليها.

2- **الميزانية التقديرية:** هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محدودة، أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف و سياسات و خطط ونتائج، تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.و تتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم، وتتكون هده الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من هده الأقسام، فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة و قد يحدث العكس لدلك كان من الضروري متابعة تنفيذ لإجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعة، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج وللميزانية التقديرية ثلاث وظائف إدارية هي[1]:

أ- **وظيفة التخطيط :** وهو وضع الأهداف و إعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها، و توضع الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل و خطط قصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة لكل قسم من أقسامها، و بعد أن يتم التخطيط يصبح من الضروري تنظيم عوامل الإنتاج تنظيما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

ب- **وظيفة التنسيق:** وهو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع، و لهدا فانه يجب أن لا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هده الأقسام.

ج-**وظيفة الرقابة:** الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط و الأهداف الموضوعة و استخدام الميزانيات التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملائمة الخطط و الأهداف و السياسات الموضوعة مقدما، و مقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط و الأهداف الموضوعة مقدما، و متابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي.

*** المراحل التي يمر بها إعداد مشروع الميزانية التقديرية :** من الضروري وضع جدول زمني يحدد الترتيب الدي يجب مراعاته في أعداد الميزانيات التقديرية و الوقت اللازم لدلك و المراحل التي يمر بها إعداد الميزانيات التقديرية مرتبة ترتيبا زمنيا على الوجه الآتي:

---

[1]- Willsmore, " business budgets and budgetary controle " london, sir isaac pitman andsons, ltd 1960, p05.

- إعلان السياسة العامة للمؤسسة· .
- إعداد التقديرات· .
- مراجعة الميزانيات التقديرية المختلفة و التنسيق بينها· .
- المصادقة النهائية على الميزانيات التقديرية· .

وتعرض لهده الخطوات تواريخ تقريبية يجب مراعاتها.

3- لوحة القيادة

أ - **مفهوم لوحة القيادة :** لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شك متابعة النسب و البيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة، و دلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها و النسب المعيارية .ليتطور هدا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 و كان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري و قد اختلفت تسمية هده الأداة من "جدول التسيير"،" جدول المراقبة"،" لوحة القيادة"، إلا أن جل التعريفات المقدمة لهده الأداة لها معنى واحد.

تعريفNorbert Guedj **:** "لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، و التي تكشف الاختلافات الحاصلة، و التي تسمح كدلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، و هدا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة "

تعريف Michel Gervai : "لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقتممكن بمعرفة ا لمعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة و تسهل لهده الأخيرة ممارسة المسؤوليات"

تعريفJean Richard Sulzer **:** " تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية و الضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة و الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم"

ب - **لوحة قيادة التسيير:**[1] و هي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلف أنواع لوحات القيادة التي تحتوي على المؤشرات و المعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات و السياسات المسطرة، و هدفها متابعة النتائج و مراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة.

[1] - Claude Alazard et Sabine Separi , " contrôle de gestion " épreuve n 07, DECF, 3 eme édition , ED Dunod, 1996, p 33.

المطلب الخامس: خطوات تصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة

يمكن لمراقب التسيير أن يصادف عند وصوله إلى المؤسسة حالتين و هما:

-إما أن يكون نظام مراقبة التسيير موجود في المؤسسة ,وفي هذه الحالة يندمج مع فريق العمل الذي يترأسه و يندمج كذلك في النظام ,و يسعى إلى تحسين فعالية هذا النظام الموجود.

-و إما أن يكون نظام مراقبة التسيير غير موجود في المؤسسة ,وفي هذه الحالة عليه أن يقوم بإنشاء وظيفة مراقبة التسيير ونظام المعلومات ومسار المراقبة في وقت واحد.

*** تقديم عام لمراحل عمل مراقب التسيير[1]:**

إن العوامل الأساسية لنجاح مهمة مراقب التسيير تعتمد على التحليل الشامل للوضعية الموجودة و لمخطط النشاط ,وفي البداية علينا أن نذكر أن نظام مراقبة التسيير يجب أن ينسجم مع خصوصيات المؤسسة أي مع تنظيمها و طريقة إدارتها و لهذا و قبل كل شيء على مراقب التسيير أن يقوم بجمع كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وبمجالات نشاطها من أجل تحليلها بصورة معمقة و ذلك وفق ثلاثة مراحل وهي :

المرحلة الأولى : يتفرغ مراقب التسيير فيها إلى دراسة محيط المؤسسة وقطاع نشاطها لاستخراج التوجهات العامة أي:

- ✓ معدل التطور المسجل خلال السنتين أو الثلاث سنوات الأخيرة .
- ✓ التطلعات على المدى المتوسط .
- ✓ الخصائص الرئيسية مثل :الثبات ,التذبذب ,الاحتكار ,المردودية...إلخ .

و بالتالي تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بمحيط وقطاع نشاط المؤسسة ,كما تهدف إلى تحديد النقاط الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تتحكم فيها.

المرحلة الثانية : في المرحلة اللاحقة يركز مراقب التسيير على تحليل مسار التسيير نفسه ,من أجل تقييم إيجابياته و سلبياته و مقارنته مع احتياجات المؤسسة.

المرحلة الثالثة : وفي الأخير وعندما ينتهي من مرحلة التحليل يشرع المراقب في اقتراح نظام مراقبة التسيير وعليه كذلك أن يتابع طريقة التنفيذ لتحديد الانحرافات وتصحيح الأخطاء.

1)- المرحلة الأولى: دراسة محيط و قطاع نشاط المؤسسة تتجه دراسة المحيط من العموميات إلى الخصوصيات ,فتنطلق من المحيط الاقتصادي والاجتماعي والتقني للمؤسسة لتصل إلى قطاع نشاط

[1] - ماجدة محمد عفيفي , مرجع سبق ذكره

المؤسسة ,وهذا من أجل الوصول إلى فهم إجمالي للظواهر الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على المؤسسة.

أ -**دراسة عامة للمحيط:** يعتمد المراقب لتحقيق هذه الدراسة على المعلومات والدراسات المتوفرة في مصالح التوثيق الداخلية للمؤسسة ,أو لدى المسؤولين التجاريين أو لدى إدارة الموظفين ,كما يستشير المنظمات المتخصصة والجرائد المتخصصة و كذلك الغرف التجارية...إلخ.

فعلى المراقب أن لايهمل أية معلومة لأنه لن تكون لديه في الغالب فرصة أخرى لتكوين رصيد مماثل من المعلومات (و لا الوقت لإنجاز ذلك).

كما يعتمد كذلك في دراسته على المعلومات التي يجمعها أثناء المقابلات مع المسؤولين الرئيسيين للمؤسسة وبصورة خاصة أولئك الذين لديهم اتصالات مع السوق والمنتجات.

عندما ينتهي المراقب من هذه الدراسة يصبح بإمكانه استخراج معلومات مفيدة، وبصورة خاصة العوامل التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.

ب -**تحليل قطاع نشاط المؤسسة :** بعد أن يتعرف مراقب التسيير على المحيط العام للمؤسسة ,يقوم بالتعمق في دراسته أكثر عن طريق التعرف على قطاع النشاط الذي تعمل به المؤسسة.

والهدف من هذه الدراسة هو معرفة درجة الضغط التنافسي الذي تواجهه المؤسسة داخل القطاع الذي تنشط فيه.تسمح نتائج هذه الدراسة للمؤسسة بالتعرف على نقاط قوتها وضعفها وتساعدها على إعداد استراتيجيتها,كما تسمح لها بتحديد التهديدات والفرص الموجودة في محيطها و بالتالي تساعدها على تحسين موقعها في السوق وفي قطاع نشاطها.

2)- **المرحلة الثانية :دراسة داخلية للمؤسسة** بعدما يتعرف مراقب التسيير على التهديدات والفرص الموجودة في محيط المؤسسة و في قطاع نشاطها ,يقوم بدراسة المؤسسة في حد ذاتها لاستخراج نقاط قوتها و ضعفها و تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ملامح المؤسسة و توجيه التدخلات المستقبلية.

أ -**دراسة اقتصادية للمؤسسة:** يركز مراقب التسيير من أجل رصد صورة للمؤسسة على ماضيها, حاضرها ومستقبلها ,ويحاول في بداية الأمر ,استخلاص ومعرفة استراتيجية المؤسسة وأهدافها من خلال مقابلاته مع الإدارة العامة وأهم المسيرين.

ب -**تشخيص تنظيم المؤسسة :** يقوم مراقب التسيير بعد إجراء الدراسة الاقتصادية للمؤسسة , بتشخيص تنظيم المؤسسة ,حيث يقوم أولا بالاطلاع على الهيكلة التنظيمية لها و على مراكز المسؤولية المختلفة لدراسة مدى تحكم هذه المراكز في المتغيرات الأساسية ,وفي حالة وجود متغيرة أوأكثر غير متحكم فيها لابد من إعادة النظر في الهيكلة التنظيمية وإعادة تحديد المسؤوليات

المبحث الثاني: مفاهيم اساسية كمدخل للجودة

المطلب الاول: ماهية الجودة

اولا:التطور التاريخي لمفاهيم الجودة:

تنسب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية إبان حكم أول ملوكها حمورابي، إذ ضمت قوانينه 282 قانوناً بينها قانون يخص التجارة أوجب على من يقدم ما هو غير جيد أو ناقص القيمة من السلعة أو الخدمة التي يتاجر بها، القيام بإصلاح العيب.

وتشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلى تأكيد الفراعنة على الجودة في بناء ودهان جدران المعابد المصرية القديمة واشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات.

وفي عصر صدر الإسلام زاد التأكيد على الجودة، حيث أكدت الأحاديث النبوية الشريفة على الاهتمام بجودة الأداء كقوله ص "من عمل منكم عمل فليتقنه"

وفي القرن الثامن عشر بعد الميلاد وبظهور الثورة الصناعية التي عدت حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديث، وإلى نتائجها ينسب جانباً من التطور في مفاهيم الجودة وصيغ التعامل معها.

صنف Feigenbaum مراحل تطور الجودة إلى خمس مراحل وقد حذت الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والمقاييس حذوه وهذه المراحل هي[1]:

1) **مرحلة الفحص والتفتيش:** لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر مع ظهور الثورة الصناعية والتي أحدثت تغييرات جذرية في مجال الصناعة والتي من بينهاظهور أسلوب الإنتاج الكبير بدلا من نظام الإنتاج الحرفي الذي يتميز بإنتاج عدد محدود من المنتجات ,حيث كانت عمليات الفحص تتم أثناء عملية الإنتاج.في حين أن حالات الإنتاج الكبير استدعت وجود وظيفة مستقلة تقوم بعمليات الفحص عن طريق أخذ عينات من الإنتاج ,حيث تتم عمليات الفحص والتفتيش على المنتوج النهائي.

2) **مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة :** هي امتداد للمرحلة السابقة ,وقد بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين عندما قدم shewart الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة وتطور استخدام هذه الأساليب خاصة في اليابان خلال الحرب العالمية الثانية ,ومن هذه الأساليب التي يتم استخدامها خرائط المراقبة الإحصائية ,العينات الإحصائية.

[1] - خضير كاظم حمود, **إدارة الجودة وخدمة العملا ء**, الطبعة الأولى, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, 2002 ص (28-30).

3) مرحلة تأكيد الجودة: بدئ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة في عام 1956 م إثر ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة والتي قدمهاFeigenbaum ,وتميزت هذه المرحلة بالتركيز على أهمية الجودة واعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات ,ويقوم مفهوم تأكيد الجودة على أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة المتميزة وتحقيق إنتاج خالي من العيوب والأخطاء(zero defect) يتطلب الرقابة الشاملة في كل العمليات بدءا بمرحلة التصميم وانتهاء

بوصول المنتوج إلى يد المستهلك ,بالإضافة إلى دراسة التكاليف المرتبطة بالجودة ,وبالتالي في هذه المرحلة أصبح ينظر للجودة وفقا لثلاث محددات:

- ❖ جودة التصميم .
- ❖ جودة الأداء .
- ❖ جودة المطابقة .

وتحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام الرقابة لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها , وتكون بمتابعة تنفيذ العمل أولا بأول؛ وهي ما تعرف بالرقابة الوقائية ,واستخدام الرقابة المرحلية؛ أي فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستو ى جودته وبالتالي المساعدة على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فور ا ,بالإضافة إلى استخدام نوع آخر من الرقابة وهي الرقابة البعدية؛ أي التأكد من جودة المنتوج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل تسليمه للمستهلك ,وذلك لضمان خلوه من أي عيب.

4) مرحلة تكوين حلقات السيطرة النوعية : تعد حلقات الجودة منعطفا حاسما في مسار الجودة , فقد لعبت دورا مهما في التطورات التي عرفتها المنتجات اليابانية خاصة ,باعتبارها أول من طبق هذه الفكر ة ,ففي هذه المرحلة تم اعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة ,وما تجدر الإشارة إليه أن حلقات الجودة لا زالت تلعب دورا أساسيا في بلورة آفاق التصورات التي تسير بموجبها إدارة الجودة الشاملة ,وخاصة في المجتمع الياباني.

5) مرحلة إدارة الجودة الشاملة : ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980 م ,ومازال مستمرا حتى يومنا هذ ا ,ويعود السبب في ظهوره إلى اشتداد حدة المنافسة خلال تلك الفتر ة ,وتعتمدإدارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة والعلاقات العامة مع الزبائن والموردين ,وتعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة دفاع استخدمتها كل من المؤسسات الأمريكية والأوربية لمواجهة غزو الصناعة اليابانية لأسواقها واعتمدت في ذلك على أفكار اليابانيين ,كما أن تأسيس حركة تحسين الجودة في اليابان من قبل يعود للأمريكيين بعد الحرب العالمية الثانيةDeming, Juran

ثانيا: تعريف الجودة: للجودة عدة تعاريف[1] تشترك في نقاط وتختلف في اخرى ومن بين تلك التعاريف الآتي:

جدول رقم(1-1) يمثل تعاريف الجودة من خلال روادها والهيئات الدولية

رواد الجودة		تعريف الجودة
جوران	Juran	"هي الملاءمة للغرض أو الإستعمال".
ديمنج	E-Deming	"التوجه الى احتياجات العميل أو المستهلك الحالية والمستقبلية".
كروسبي	Crospy	"المطابقة مع المتطلبات".
كريستيان	Christian	"هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة".
تاجوشي	G.Taguchi	"الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للمزبون".
الهيئات الدولية		تعريف الجودة
المواصفات البريطانية		"مجموعة الصفات والخصائص للسلعة او الخدمة التي تؤدي الى قدرتها على تحقيق رغبتها معلنة أو مفترضة".
معيد الجودة الفيدرالي الأمريكي		"أداء العمل بشكل الصحيح من المرة لأو لى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء".
ISO 9000		"مجموعة الصفات المميزة لمنتج والتي تجعله ملاً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تلبيتها".

المصدر: فاطمة علي متولي **,مراقبة الجودة ,** كلية الفنون التطبيقية **,**قسم الغزل والنسيج **,**جامعة حلوان ,ص 4.

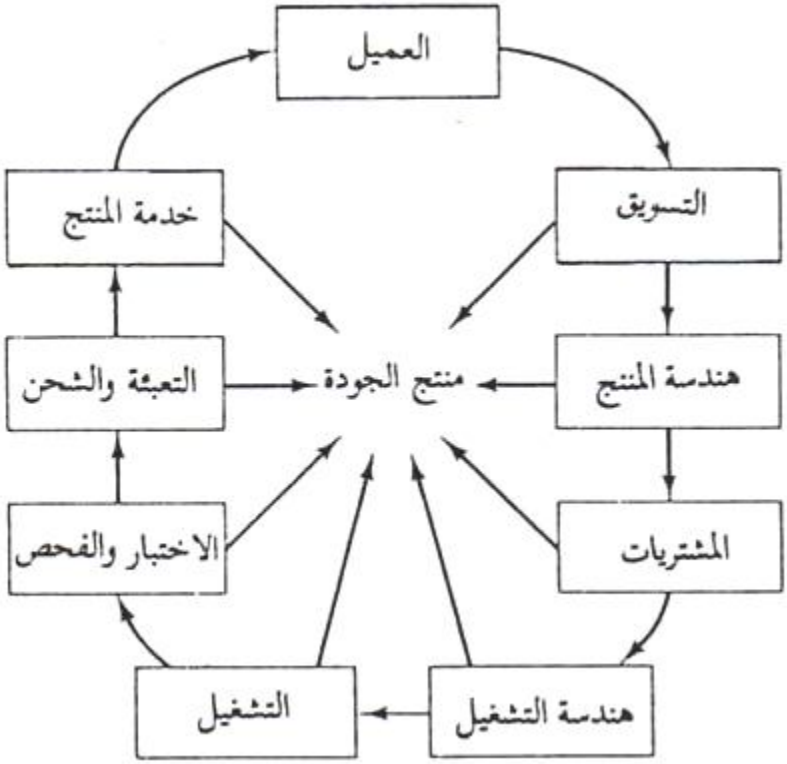
ثالثا: مسؤولية الجودة : Responsibility for Quality

الجودة ليست مسئولية شخص واحد أو قسم واحد .وتبدأ مسئولية الجودة عندما يحدد قطاع التسويق متطمبات العميل من الجودة وتستمر حتى يتلقى العميل المنتج بارتياح .والأقسام المسؤولة عن مراقبة الجودة هى [2]: التسويق،و هندسة المنتج، المشتريات، هندسة التشغيل، التشغيل، الفحص والاختبار، التعبئة والشحن، وخدمة المنتج وشكل يوضح هذه الدورة المغلقة مع وجود العميل فى القمة والأقسام فى التسمسل المناسب فى الدورة.

[1]- فاطمة علي متولي **,مراقبة الجودة ,** كلية الفنون التطبيقية ,قسم الغزل والنسيج ,جامعة حلوان ,ص 4.

[2]- عاشور مزريق **,تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية ,**مجلة اقتصاديات شمال افريقيا **,**كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الاقتصادية ,جامعة شلف-الجزائر ,العدد2 ,ص(241-245).

الشكل رقم (2-1) يمثل مسؤولية اقسام الجودة



المصدر: عاشور مزريق ,**تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية** ,مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ,كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الاقتصادية ,جامعة شلف- الجزائر ,العدد2 ,ص241.

1) **التسويق :** Marketing يساعد التسويق فى تقييم مستوى جودة المنتج الذى يريده العميل، بالاضافة إلى ذلك، يقدم التسويق بيانات جودة المنتج ويساعد فى تحديد متطمبات الجودة.

2) **هندسة المنتج:** Product Engineering يترجم هندسة المنتج متطمبات جودة العملاء إلى خواص تشغيل، ومواصفات محددة، و مساحات مناسبة لمنتج جديد أو لمراجعة منتج موجود .والتصميم الأبسط والأقل تكلفة الذى يفى بمتطمبات العملاء يكون أفضل تصميم.

3) **المشتريات:** Purchasing باستخدام متطلبات الجودة التى أعدت بواسطة هندسة المنتج، يكون للمشتريات مسؤ ولية الحصول على مواد ومكونات لها بالجودة المطلوبة.

4) **هندسة التشغيل:** Manufacturing Engineering لدى هندسة التشغيل مسئولية تطوير عمليات واجراءات والتى تنتج منتج الجودة .وتتحقق هذه المسئولية بواسطة أنشطة محددة، والتى تشمل اختيار وتطوير العملية، وتخطيط الانتاج، وأنشطة الدعم .ويتم باختيار وتطوير العملية بالتكلفة، والجودة، ووقت التنفيذ، والكفاءة.

5) التشغيل: Manufacturing يكون التشغيل مسؤولاً عن إنتاج منتجات ذات جودة .ولا يمكن فحص الجودة في المنتج وانما يجب أن تبنى في المنتج.

6) الفحص والاختبار: Inspection and Test للفحص والاختبار مسؤولية تقييم جودة العناصر المشترات أو المصنعة واعداد تقارير بالنتائج.وتستخدم التقارير بواسطة أقسام أخرى فى اتخاذ الإجراءات التصحيحة عندما يلزم ذلك.

7) التعبئة والشحن: Packing and Shipping يكون قسم التعبئة والشحن مسؤولاً عن وقاية وحماية جودة المنتج.

8) خدمة المنتج: Product Service لخدمة المنتج مسئولية تقديم وسائل للعميل ليميز تميزا كاملاً الوظيفة المقصودة للمنتج أثناء حياته المتوقعة .ويعملكلاً من خدمة المنتج والتسويق متقاربين مع بعضيهما البعض فى تحديد جودة ما يريده العملاء، واحتياجاتيم، وما يحصلون عليه.

9) توكيد الجودة: Quality Assurance قسم توكيد الجودة أو قسم مرا قبة الجودة ليس لو مسؤولية مباشرة عن الجودة .ليذا فيو ليس مبينا في الشكل ولكنه يساعد أو يدعم الأقسام الأخرى عندما يؤدون مسئولياتيم الخاصة بمراقبة الجودة .إلا أن توكيد الجودة له مسؤولية مباشرة للتقييم المستمر لفعالية نظام الجودة الكمية.

رابعا: أهمية الجودة

تحتل الجودة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة المنتجة للسلعة أو(الخدمة ,أو بالنسبة للمستهلك الذي يقتنيها) ,ويمكن تلخيص أهمية الجودة فيما يلي [1]:

- سمعة المؤسسة: حيث تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها ,ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة بالمجهزين وخبرة العاملي ن ,والعمل على تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.

فإذا كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الطيبة, والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات في نفس القطاع.

- المسؤولية القانونية للجودة: تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات غير جيد ة ,لذا فإن كل مؤسسة تكون مسؤولة قانونا على كل ضرر يصيب الزبون جراء استخدامه لهذه المنتجات.

[1]- قاسم نايف علوان ,**إدارة الجودة الشاملة** ,الطبعة الأولى ,دار الثقافة للنشر والتوزيع ,عمان -الأردن , 2005 ,ص(20-30).

- **المنافسة العالمية:** تؤثر التغيرات السياسية والاقتصادية بشكل كبير في توقيت وفي كيفية تبادل المنتجات في سوق دولية تنافسية ,وفي عصر العولمة والمعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة؛ إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عا م , فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

- **حماية المستهلك:** إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات محددة يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ,ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة ,وعندما يكون مستوى الجودة منخفضا سوف يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة,وإن عدم رضا المستهلك هو فشل للمنتوج في القيام بالوظيفة المتوقعة منه وفي أغلب الأحيان يترتب عن ذلك تحمل المستهلك تكلفة إضافي ة ,وبسبب انخفاض الجودة ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتجات وأكثرها جودة وأمانا.

- **التكاليف والحصة السوقية:** إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطا ء وتلافيها ,وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية ومنه تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية؛ وبالتالي زيادة ربح المؤسسة.

خامسا: تأثيرات و ابعاد الجودة

* ان تحقيق الجودة وتحسينه يمكن ان يؤدي الى ما يأتي[1]:

- زيادة مطابقة المخرجات ومن ثم زيادة نسبة تلك المخرجات الى المدخلات والتي تعني زيادة الانتاجية.
- ارتفاع كفاءة العمليات وتقليل كلف التقويم وكلف الفشل الداخلي والخارجي.
- الاستغلال الامثل للموارد وتحسين كفاءة العملية الانتاجية ومن ثم تحسين المركز التنافسي للمنظمة.
- تعتبر الجودة عاملا مؤث ا ر في حجم الحصة السوقية للمنظمة باعتبارها حلقة من حلقات الميزة التنافسية.
- زيادة الانتاجية وتحسين المركز التنافسي وكذلك زيادة حجم الحصة السوقية سوف يؤدي الى سعة وعاء الاي ا ردات مقارنة بالتكاليف ومن ثم زيادة الارباح.

[1]- Dilowrth , James , B "Operation Management , Design, Planning and Control for manufacturing and service, New York , McGraw – Hill , INC, 1992.

* قد اختلف الكتاب والمتخصصين في مجال الجودة بصدد عدد ومسميات الخصائص او ما يسمى بأبعاد الجودة، وقد ناقش(Carvin) آ اء الكتاب والباحثين في الجودة وابعادها تمكن على اثرها استخلاص الابعاد التالية للمنتوج السلعي:

- ✓ الاداء :Performance وتعني الخصائص التشغيلية والصفات العامة التي تتميز بها السلعة.
- ✓ السمات الخاصة :Special Features أي السمات والممي ا زت الاضافية التي تتميز بها السلعة.
- ✓ المعولية:Reliability وتعني قابلية المنتج على اداء العمل المطلوب في ظل ظروف تشغيلية معينة وخلال فترة زمنية محددة ، وهي تعني ايضا احتمالات عطل المنتج خلال مدة زمنية معينة.
- ✓ المطابقة:Conformance وتعني قياس المنتج النهائي مع المواصفات الموضوعة مسبقا للتأكد من تطابق وتماثل التصميم مع المواصفات.
- ✓ المتانة:Durability أي المدة التي سيدوم فيها المنتج قبل انتهائه او تدهور ادائه وفقدان خواصه فهي بالتالي مقياس لعمر المنتج.
- ✓ قابلية الخدمة:Serviceability وتعني امكانية تعديل او تصليح المنتج وكلفة ووقت التصليح ، فضلا عن مدى توفر ادوات وقطع الغيار وخدمات ما بعد البيع.
- ✓ المظهر الخارجي والجمالية:Aesthetics ويشمل الشكل الخارجي والجوانب الجمالية والمعايير الذوقية والاحساس الذي يولده المنتج في نفس المستهلك.
- ✓ الجودة المدركة:Perceived Quality وتشير الى انطباع المستهلك ومدى شعوره بالثقة اتجاه المنتج.

المطلب الثاني: تدقيق الجودة

اولا: مفهوم تدقيق الجودة

* عرفت الايزو (8402) تدقيق الجودة بانه[1]: فحص منتظم ومستقل يهدف الى تحديد ما اذا كانت انشطة الجودة والتنائج المرتبطة بها تتسق وتتفق مع المعايير المخططة وما اذا كانت هذه المعايير يتم تطبيقها بفاعلية وانها ملائمة لتحقيق اهدافها.

[1]- محمد هادي العدناني, **مدخل مقترح لتدقيق الجودةكأحدأنواع الفحص لأغراض خاصة** , مجلةالعلوم الاقتصادية والادارية, كلية الادارة والاقتصاد /جامعة السليمانية , المجلد 13 عدد 45 سنة2007 ,ص226.

* كما يمكن القول بان تدقيق الجودة عملية تقييم تستهدف تحديد درجة ومدى اتساق نظام ادارة الجودة مع النماذج والمعايير ولكي يمكن تجنب الخلط وسوء الفهم فانه يجب ان يكونمفهوماً من بداية عملية التدقيق ان النماذج يتم تحديدها بواسطة ادارة المنشأة وليس على المدقق اية مسؤولية او دور بشان تقييم مدى ملائمة تلك النماذج ومع ذلك تظل مسؤوليته تمثل في تقييم مدى التزام المنشأة بها ولهذا السبب فان تدقيق الجودة يتم تأديتها في شكل تقييم يعرفpass/fail evaluation بدلا من نظام التقييم بنقطة.

* كما يعرف تدقيق الجودة بانه تجميع للمعلومات المرتبطة بنظام الجودة وتقييمها بهدف التعرف على حالات عدم الالتزام في النظام حتى يتسنى اقتراح وتنفيذ وتقييم التحسينات الملائمة واتخاذ الاجراءات المصححة .

ثانيا: اهداف تدقيق الجودة - يهدف تدقيق الجودة تحقيق عدة اهداف من اهمها[1]:

أ- ان نظام الجودة لأي منشاة هو برنامج متكامل من الانشطة تقدمه ادارة المنشاة اما باختيارها او بنتيجة ما قد يفرضه عملاؤها عليها للحصول على شهادة الجودة ISO ويتطلب الامر ان يكون لدى الادارة بعض الوسائل لتحديد فاعلية نظام الجودة وفرز المجالات التي تحتاج التصحيحاو التحسين ويوفر تدقيق الجودة الجواب على هذه السؤال - هل توفر المنشأة هذاالنظام؟

ب- يعتبر تدقيق الجودة أداة إدارية تستخدم لتحديد فاعلية النظام الخاص بالجودة لدى ادارة المنشأة او لدى مورد محتمل او مورد حالي او لدى منشاة مستقله فنتائج تدقيق الجودة توفر تقييما لكفاية البرنامج الحالي للجودة كما تكشف عن المجالات والمواطن التي يتطلب الامر تحسينها او تطويرها.

ج- يوفر تدقيق الجودة لكل من ادارة المنشأة محل التدقيق والمنظمة التي تطلب التدقيق اثباتا موضوعيا بخصوص ملائمة ومطابقة نظام الجودة للمعايير وفاعلية المختلفة له، كما ان تدقيق الجودة الداخلي الذي يؤدى بواسطة موظفين تابعين للمنشأة محل التدقيق لا يتم ادخاله فقط لمجرد الوفاء بالمطلب الخاص بالحصول على معيار الجودة فإدخاله على هذا الاساس سوف ينتج عنه تهميش نتائجه لان إدارة المنشأة لا تحصل على القيمة الكامله للتدقيق الا اذا كانت جزءا متكاملا من نظام ادارة الجودة وليست مفروضه عليها وهذا يؤكد اهداف التدقيق الداخلي للجودة.

[1] - محمد هادي العدناني , مرجع سبق ذكره ,ص228.

ثالثا: أسلوب تطبيق مرحلة التدقيق والمراجعة

تقوم المؤسسات التي تظهر لديها الحاجة لنظام الجودة فيها بتوفير الإمكانيات اللازمة لعملية المراجعة والتطبيق وتتم عملية المراجعة وفقا للخطوات التالية[1]:

أ- إعداد وتخطيط المراجعة: يكون التحضير والتخطيط لعملية المراجعة من قبل ممثل الإدارة وفريق المراجعة التابع للمؤسسة على أن تتمثل المراجعة كافة إجراءات متطلبات المواصفة العالمية إيزو 9001 المطبقة في إدارات وأقسام المؤسسة، حيث تعتمد أولويات المراجعة على تقارير عدم المطابقة وشكاوي العملاء ونتائج مراجعات الجهة المانحة.

ب- اعتماد خطة المراجعة من قبل ممثل الإدارة مع إعلام الإدارات المراجع عليها بتوقيت وعناصر المراجعة وذلك بهدف استكمال الوثائق وتطبيق الإجراءات الخاصة بالإدارة المراجع عليها.

ج- تشكيل فريق المراجعة على أن يكون من خارج الإدارة المراجع عليها.

د-مراجعة وتحديد الوثائق بالإدارة التي ستتم مر اجعتها.

هـ- تنفيذ المراجعة: ويكون ذلك بـ:

- عقد اجتماع مبدئي مع المراجع عليهم وتعريفهم بموضوع وبنود المراجعة وكيفية تنفيذها.
- الملاحظة الميدانية لأساليب العمل وموانع العمليات.
- إعداد تقارير المراجعة.
- مراجعة الوثائق والمستندات.
- الاتفاق حول الإجراءات التصحيحية ومواعيد تنفيذها.
- متابعة الإجراءات التصحيحية ومدى فاعليتها.

رابعا: توقيت تدقيق الجودة

قد يحدث تدقيق الجودة مرة واحدة او يكون بمثابه نشاط متكرر اعتمادا على اهداف ونتائج كل من التدقيق ونظام جودة المنتج او الخدمة او العمليات محل الاهتمام ومن الناحية العملية تعتبر كافة عمليات تدقيق الجودة عمليات متكررة للاسباب الاتية[2]:

[1]- محمد حسن رياض، دليل **تأهيل المؤسسات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000**، إصدار 2000، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005،ص(20-21).

[2]- محمد هادي العدناني ,مرجع سبق ذكره ,ص229.

- تتطلب معظم أجراءات تدقيق الجودة الخارجية بعض أنواع المتابعة، ففي المدى القصير يشمل التدقيق فحص كيفية تنفيذ أية أجراءات مصححة لتقييم ملاءمتها وفاعيلتها وتتضمن المتابعة الاطول مدى أجراءات التدقيق دورية للتأكد من أن نظام الجودة لم ينخفض مستوى كفاءته.
- من الناحية العملية تعتبر عمليات تدقيق الجودة الداخلي عمليات متكررة تتصف بالدوريةوبناءاً على طبيعة النشاط محل التدقيق وطريقة العمل بالمنشأة ورغبات العميل قد تتراوح الدورية من اليومية الى السنويةاعتماداً على وضع المنتج ونظام رقابه الجودة كما حددت معايير الجودة الفترة القصوى لاتمام التدقيق الداخلي وبشكل مماثل فأن بعض معايير المنتج والخدمة والعملية حددت دورية التدقيق والفحوص وأنشطة التحقيق الخاصة .ويحدث تدقيق الجودة المنفردة فقط عندما يتبين أن نظام الجودة غير مرضي وأن الخاضعين للتدقيق لم يبدوا أي اهتمام لتصحيح الاخطاء المكتشفة

المطلب الثالث: شهادة الجودة (ISO)

اولا: ماالمقصود بالآيزو

* الآيزو هي[1] الكتابة العربية للحروف اللاتينية «ISO» وهي الاختصار لاسم الهيئة الدولية للمواصفات ومقرها جنيف International Organization for Standardization. وتعني مساوي ل...، أصدرت الهيئة في عام 1987م مجموعة شهادات الآيزو 9000، وهي مواصفات تختص بنظم إدارة المنشآت الصناعية أو الخدمية فهي تعطي الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج. ومنذ تلك الفترة تم التعديل عليها حتى صدرت بصورتها النهائية عام 1994 لتتماشى مع المتطلبات والاحتياجات لأنظمة إدارة الجودة المطبقة عالمياً .

* وتقوم منظمة الآيزو ISO بمهمة تطوير المواصفات في المجالات كافة باستثناء المواصفات الفنية للمنتجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسية الإليكترونية التي هي من مسؤولية منظمة أخرى تأسست عام 1906 وهي اللجنة العالمية للإليكترونيات التقنية (EIC) . ولدى الآيزو لجان فنية عددها ما يزيد عن (182) لجنة، كل لجنة مسؤولة عن تطوير مجموعة معينة من المواصفات.

[1]- رمضان الشراح ،**الجودة والتميز في قطاع الشركات الاستثمارية والخدمات المالية**، ورقة عمل مقدمه للمؤتمر العلمي الثالث عن الجودة والتميز في منظمات الأعمال ،جامعة 20 أوت 1955كلية علوم التسيير العلوم الاقتصادية الجزائر، 6 و7 ماي 2007.

* ويجب التأكيد على نقطة هامة وهي: إن (عائلة الآيزو 9000) الأكثر شيوعا، هي ليست مواصفات خاصة بمنتجات، بل هي مجموعة من المواصفات تعطي متطلبات وإرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة للجودة تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات تطابق متطلبات محددة ولتقييم هذه الأنظمة. أي أن نظام إدارة الجودة في المؤسسة هو الذي يمكن أن يحقق المطابقة مع هذه المواصفات وليس المنتجات التي تقدمها.

* والآيزو نظام مرن هدفه ضمان إرضاء احتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين عن طريق الرقابة الصارمة على جودة المنتج والتقيد بها طالما بقيت الجهة موجودة. ويمكن اعتبار الآيزو هي إحدى الخطوات الموجهة لرضاء المستهلك.

* **الآيزو 9000 :**عبارة عن مجموعة من الشهادات تدل على تطبيق نظام توكيد الجودة في المؤسسة الحاصلة عليها. فهي تعمل على ضمان تأكيد لطرف ثالث بقدرة المؤسسة التي تحصل عليها على تلبية المواصفات المطلوبة للجودة في المنتج الذي تقدمه، كما تدل على أن أداءها يصل إلى المستويات التفاوضية فهي عبارة عن ثلاث شهادات تطبق كل منها على نوع معين من المؤسسات.

- ❖ شهادة الجودة آيزو 9001 تطبق على المؤسسات التي تصمم وتنتج وتبيع منتجاتها
- ❖ شهادة الجودة آيزو 9002 تطبق على المؤسسات التي تنتج وتبيع منتجاتها
- ❖ شهادة الجودة آيزو 9003 تطبق على المؤسسات التي تبيع المنتجات فقط

ثانيا: فوائد ومميزات الحصول على شهادة الآيزو إن الفوائد التي تحصل عليها الشركة أو الجهة من الحرص على تطبيق مفاهيم الجودة يؤدي إلى فوائد عدة للمؤسسة أو الشركة أو الجهة بشكل عام من أهمها:

- إكساب العاملين لمهارات متنوعة مما يؤدي إلى تطوير قدرات القوى البشرية لدى الجهة.
- حسن استخدام الموارد (المادية والطبيعية والبشرية..) خاصة في وقت أصبحت فيه ندرة الموارد عائقا أمام العديد من الجهات.
- تحقيق مكاسب مادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والتوفير في تكلفة الموارد المستخدمة والتقليل من النفقات.

الفوائد المتحققة من الحصول على شهادة الآيزو:

- ➢ نظام الآيزو بحد ذاته عبارة عن أداة أو وسيلة لتصحيح الأخطاء وضمان عدم تكرارها.
- ➢ نظام يحدد المسؤوليات الإدارية والصلاحيات وعدم إلقاء التبعات على الآخرين والمحاسبة على الأخطاء.

- يؤسس أسلوب إحصائي يمكن المؤسسة من تقييم وفهم نظم المعلومات داخل المؤسسة تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.
- نظام رقابة وتفتيش للتأكد من مدى تحقيق شروط الجودة لتلبية رغبات العملاء والمستهلكين.
- تمكين المؤسسة من التعرف على مدى قوتها وضعفها
- يحتوي النظام على التدابير اللازمة للتقييم و الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة
- يحتوي النظام على أسس التحسين المستمر و الإقلال من عمليات المراقبة
- يقدم النظام رؤية تصبح محل تقدير من الجهات الخارجية و تقليل الاجتماعات غير الضرورية
- تقليل الوقت اللازم لإنهاء مهمة و ثقة العملاء ورضاهم

ثالثا: تكمن أهمية نظام الآيزو 9000 ضمن أربعة مرتكزات رئيسية هي

يمكن تلخيص معظم فوائد الحصول على شهادة الآيزو ضمن أربعة مرتكزات رئيسية هي[1]:

1) **جودة المنتج أو الخدمة:** وهذا يتم من خلال المراجعة الدورية لطرق وأساليب الإنتاج وتحسينها وتطويرها باستمرار ومن ثم توثيقها والعمل بموجبها.
2) **المنافسة:** إن حصول الشركة أو الجهة على شهادة الآيزو يحفزها على الإبقاء على مستوى عالي من الجودة وخاصة في وجه الجهات المنافسة التي لم تؤهل للحصول على مثل هذه الشهادة وتنتج أصنافا مشابه لأصنافها.
3) **خدمة الزبائن:** في كثير من الحالات وخاصة في أسواق التصدير فان الجهة المستوردة تطلب أن يكون المصدر حاصلا على شهادة الآيزو.
4) **الإنتاجية والربحية:** وهذا يتم عن طريق زيادة فعالية المؤسسة من خلال جودة المنتج و قدرتها على المنافسة ويؤدي بالتالي إلى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح أو توسيع نطاق الخدمة وجودتها.

[1]- عبدالله بن مبارك آل سيف ,**التدريب على راس العمل وتحقيق الجودةالشاملة والحصول على شهادة الايزو ,** 13/02/2015/*من موقع* www.alukah.net/books/files/book_3101/bookfile/iso.doc

رابعا: مبادئ أنظمة جودة الآيزو

و تقوم أنظمة الجودة المبينة على أساس مواصفات ضمان الجودة ISO9000/1/2/3 على سبعة مبادئ أساسية هي[1]:

- ✓ **التنظيم:**تطلب مواصفات ضمان الجودة من المؤسسة أن تحدد مسؤوليات كل شخص وصلاحياته والتداخلات التنظيمية بينه وبين الآخرين، بحيث تضمن أن يتم دوما إنجاز الأعمال بشكل صحيح.
- ✓ **توثيق نظام الجودة:**و يشمل إعداد دليل الجودة، والإجراءات، وتعليمات العمل،..... أي توثيق كيفية القيام بجميع أنشطة العمل التي تؤثر على الجودة في المؤسسة.
- ✓ **ضبط وثائق نظام الجودة:** و يشمل ذلك ضبط تطوير هذه الوثائق، ومراجعتها، والمصادقة عليها، وإصدارها وتعديلها؛ تجنبا للقيام بالأنشطة أو الأعمال بطرق مخالفة لما هو معتمد.
- ✓ **الاحتفاظ بسجلات الجودة:** و يهدف إلى تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور أي مشكلة، وإظهار أنه قد تم اتباع الإجراءات، وتعليمات العمل، كما يجب للجهات الخارجية (الزبائن، أو الهيئات المانحة لشهادات المطابقة)، وللجهات الداخلية (المدققين الداخليين).
- ✓ **التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة / التدقيق الدوري:** ويشمل التحقق من التصميموالمصادقة عليها وفحص المنتج أثناء عمليات التصنيع للتأكد من مطابقته للمواصفات وكذلك تدقيق نظام الجودة للتأكد من أنه يعمل كما يجب، ومراجعة الإدارة لهذا النظام، للتأكد من فاعليته.
- ✓ **تحديد حالات عدم المطابقة، واتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة:**أي أنه عند ظهور أي حالة عدم مطابقة ذات علاقة بالمنتج، أو بنظام الجودة، فإنه يتم تحديد أسباب ظهورها، واتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة لمنع حدوث ذلك مرة أخرى والتأكد من فاعلية هذه الأعمال.
- ✓ **تحسين التواصل والتفاهم والتعاون:**وهذا ينطبق على المعاملة بين الأقسام، وعلى العلاقات ضمن القسم الواحد، ويهدف إلى منع حدوث الأخطاء عن طريق أن كل شخص يعرف ما هو مطلوب منه.

[1] - عبدالله بن مبارك آل سيف , مرجع سبق ذكره

المطلب الرابع: الجودة الشاملة

اولا: تعريف الجودة الشاملة

* لقد **عرفها معهد الجودة الفيدرالي** بأمريكا بأنها [1]" شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين، تهدف للتحسين المستمر في الجودة و الإنتاجية و ذلك من خلال فرق العمل"

* أما **منظمة الأيزو** فتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها" مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الامد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع.

* تعريف جون أوكلاند John Oakland:"أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسيعلى نطاق العمل ككل"

* ويعتقد أن تعريف كل من كوهن وبرا ند Cohen and Brand من أشمل التعريفات لإدارة الجودة الشاملة، فقد شرحا كل كلمة من مصطلح إدارة الجودة الشاملةعلى حدى كما يلي:

الإدارة :تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة :تعني الوفاء بمتطلباتو إحتياجات المستفيد أو العميل بل وتجاوزها .

الشاملة :تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العملبدءاً من التعرف على احتياجات المستفيدوانتهاءً بتقييم ما إذا كان المستفيد ارضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

ثانيا: وتتجسد **أهمية إدارة الجودة الشاملة** في النقاط التالية[2]:

- هي منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع وأساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.
- إن الالتزام بها من قبل أية مؤسسة يعني قابليتها لتغيير سلوكيا ت أفرادها تجاه مفهوم الجودة.
- إن تطبيقها يعني أن المؤسسة لم تعد تهتم بالعملاء والمستهلكين فحسب؛ وإنما تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل ,إذ أن نشاط التسويق هو زبون للإنتا ج ,وهكذا بالنسبة لبقية الأنشطة وبالتالي فإن الجودة هي محصلة جهود وتعاون الزبائن من الداخل والخارج.
- إن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب؛ وإنما على تحسينالرو ح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر.

ثالثا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

---

[1]- برهان الدين حسين السامرائي, **دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة,** مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير في إدارة الاعمال, الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ,2012 ,ص (42-45).

[2]- رضا صاحب أبو حمد آل عل ي ,سنان كاظم الموسو ي ,**الإدارة (لمحات معا صرة) ,**الطبعة الأولى ,مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع,عمان-الأردن , 2001 ,ص121 .

إن تطبيق و استخدام مبادئ و مفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب عنها تحقيق فوائد معينة و تطبيق مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، يؤدي إلى تحقيق كثير من الفوائد من أبرزها[1]:

- تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة .
- رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة .
- تخفيض تكاليف الخدمات و التشغيل .
- العمل على تحسين و تطوير طرق و أساليب العمل .
- زيادة ولاء و انتماء و رضا العاملين عن المؤسسة .

و هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:

- تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال اشتراكهم في تطوير أساليب و إجراءات العمل في المؤسسة .
- إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلو نها للقيام بأعمالهم .
- توفير المناخ التنظيمي الذي يتكيف مع المؤسسة و أهدافها.

رابعا: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تنتهجها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ,نوجزها فيما يلي[2]:

1) **التركيز على العميل :** يمثل العملاء هنا العملاء الخارجيين للمؤسسة؛ والتي تسعى إلى تلبية توقعاتهم وتعمل على تحفيزهم على شراء منتجاتها وخدماتها ,والعملاء الداخليين والمتمثلين في كل العاملين في جميع الإدارات والأقسام والذين يتعاملون مع بعضهم لإنجاز الأعمال وإنتاج السلع والخدمات بالجودة المطلوبة ,كما أن كسب ولاء العميل الخارجي يتوقف على درجة الانتماء للأفراد داخل المؤسسة وولائهم لها مما يدعو إلى تنمية قدراتهم وتوفير
البيئة الملائمة لهم.

2) **سلسلة الجودة المرحلية :** تنظر إدارة الجودة الشاملة للعلاقة القائمة بين الإدارات والأقسام الإدارية في المؤسسة ,والأفراد العاملين بها على أنها علاقة مستهلك ومورد؛ فعندما تقوم وحدة إدارية أو

[1]- رولاند راست و آخرون : **عائد الجودة لقياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك**، الشركة العربية للاعلام العلمي " شعاع " القاهرة، 1996.

[2]- سلطان كريمة , **طرق تحسين جودة المنتوج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف** , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر ,2007 ,ص (23- 24).

فر د من المؤسسة بتنفيذ مرحلة من الإنتاج باستخدام ما أنتجته المرحلة السابقة, فتعتبر بذلك مستهلكة وفي نفس الوقت فإنها تعتبر موردة عن طريق تموين المرحلة الموالية.

3) **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :** تتبنى إدارة الجودة الشاملة أسلوب المتابعة والرقابة المستمرة على جميع مراحل العمل ,فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا على عدم توفر الجودة في العمليات ذاتها ,هذا إلى جانب مراقبة وتقييم المنتوج في كل مرحلة ,وأيضا للمنتوج النهائي.

4) **التركيز على العنصر البشري :** باعتبار أن جودة المنتوجات والخدمات تتوقف على مستوى أداء الأفراد بالدرجة الأولى؛ فيجب على الإدارة معاملتهم كشركاء وتدريبهم على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملةوفي ظل التحولات الاقتصادية واشتداد المنافسة أدركت جل المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية ذات المعرفة والمهارات القادرة على الإبداع ,وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب التي توفر الجو لمشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمؤسسة.

5) **المشاركة الكاملة :** يعد العمل الجماعي ومشاركة جميع الأفراد من المرتكزات الأساسية التي ينبغي اعتمادها عند تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ,أي اعتماد اللامركزية والاتصالات الأفقية ,ويعتبر أسلوب المشاركة أداة فعالة في اكتشاف المشاكل التي تؤثر على الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها ,كما يساعد على تحسين أداء الأفراد وتشجيعهم على التحسين المستمر للجودة.

6) **نظام المعلومات والتغذية العكسية[1] :** إن توفر نظام معلوماتي في المؤسسة يعد من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة , ,كما تعد المعلومات المرتدة من الوسط الخارجي عن منتجات المؤسسة أو خدماتها وسيلة لمعرفة مدى رضا العملاء ,وفي ضوء هذه المعلومات تتم عمليات التحسين والتطوير.

7) **التحسين المستمر :** باعتبار أن حا جات ورغبات العملاء غير ثابتة؛ فهي تتغير باستمرار ,فإن إدارة الجودة الشاملة تركز وبشكل أساسي على ضرورة السرعة في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين وفي محيط المؤسسة؛ ولا يكون ذلك إلا باتباع استراتيجية للتحسين والتطوير المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات.

8) **اتخاذ القرارات بناء على الحقائق :** إن تحقيق التميز في الأداء يعتبر نتيجة لاتخاذ القرارات الصائبة المبنية على الحقائق لا على التكهنات والآراء الشخصية سواء الاستراتيجيةمنها أو الوظيفية , والذي لا يتحقق إلا بتوفر المعلومات الصحيحة والدقيقة والاعتماد على الأدوات العلمية والأساليب الإحصائية.

[1]- سلطان كريمة .مرجع سبق ذكره ص (24-26).

9)التخطيط ا لاستراتيجي : من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة اعتماد التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الجودة من أجل مواجهة المستقبل والتصدي للمفاجآت والتغيرات التي قد تحد ث , وبالتالي إمكانية التكيف والتعايش مع هذه التغيرا ت ,وكبداية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

10) **تصميم المنتوج :** من العوامل الأساسية في نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق المطابقة بين تصميم المنتوج والأداء الفعلي ل هـ ,ولا يكون ذلك إلا إذا وضع التصميم وفقا لمقاييس ومعايير واضحة وأن يكون قابلا للتنفيذ.

11) **الشراكة مع الموردين :** تسعى المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى إقامة عقود شراكة مع مورديها لجعل المصالح والأهداف مشتركة ,والتي تقوم أساسا على تحقيقرضا العميل النهائي.

المطلب الخامس: مراقبة الجودة

*** اولا: الرقابة على الجودة "**هي [1]مدى التزام المنتج بالمواصفات والرسومات والتصميمات .وكلما كان هناك تطابق بين التصميمات وخصائص الإنتاج الفعلي كلما كانت درجة الجودة عالية ,والعكس صحيح فكلما انحرفت خصائص المنتجات عن المواصفات المعيارية كلما انخفض مستوى الجودة"

*** ثانيا: ماالذي يعود على المؤسسة باستخدام مر اقبة جودة الإنتاج**

إن الاستخدام الصحيح لمراقبة جودة الإنتاج سوف يقلل من تكلفة المنتج و هذا له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات حيث إن ارتفاع مستوى جودة الإنتاج يتبعه تقليل في التكاليف نتيجة للعوامل التالية[2]:

- ✓ تقميل عدد المرفوض من الإنتاج.
- ✓ تقميل الإسراف في استعمال الآلات وتقليل الوقت الضائع للعمال.
- ✓ إطالة عمر العدد وأدوات القطع.
- ✓ العمل عمى الاقتصاد في استعمال المواد.
- ✓ تقليل مقدار كمية الفحص وبالتالي المال والتكاليف.
- ✓ التنبؤ بمستوى الجودة المتوقع.
- ✓ تقليل شكاوى العملاء واكتساب ثقة المستهلك

*** ثالثا: الغرض من مراقبة جودة الإنتاج**

[1]- عاشور مزريق , مرجع سبق ذكره ص 250

كان الإنتاج قديما يعتمد عمى المهارة الفردية في إستخدام الآلات البسيطة لتصنيع سلعة ما وكانت كل وحدة إنتاج تباع إلى المستهلك بعد فحصه إياها، ومع ظيور الصناعات الحديثة وتعقيد تصميم المنتجات ووجود منافسة كبيرة في الأسعار بين المؤسسات المختلفة ومحاولة كل منيا تخفيض أسعار منتجاتها باستخدام شتى الوسائل التي تيدف إلى ذلك، نشأ الاتجاه إلى استخدام طرق الإدارة الحديثة التي تعتمد على ثلاثة أشياء ميمة لمراقبة مشاكل المصنع ومن أهمها[1]:

1 -حجم الإنتاج.

2 -تكاليف الإنتاج.

3 -جودة الإنتاج.

ويلاحظ أن كلمة **جودة** لايجب أن تستعمل إلا إذا أخذنا في اعتبارنا الإستخدام النهائي للمنتج، وعندما نقول أن هذا الإنتاج" جيد الصنع "فإننا نعني أنو يفي بالغرض والمجال الذي صنع من أجله، أي أن الغرض الأساسي من مراقبة جودة الإنتاج هو أن يفي المنتج باحتياجات المستهلك وبأقل تكلفة ممكنة.

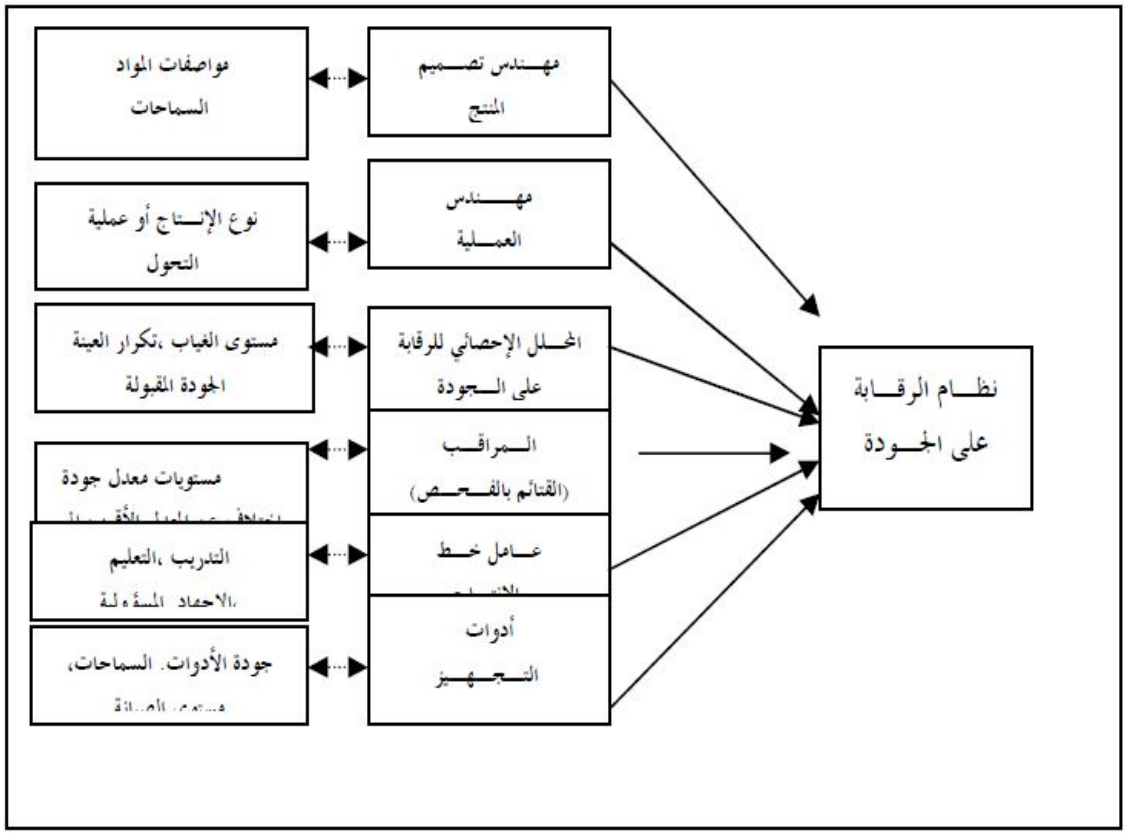
*** رابعا: كيفية التحكم في الجودة**

يتم التحكم فى الجودة من خلال الخطة التى توضع لمراقبة جودة المنتج خلال مراحل التشغيل عن طريق:

- ✓ تحديد المواصفات القياسية لممنتج.
- ✓ تحديد المراحل التى سيمر بها المنتج أثناء التشغيل.
- ✓ مراقبة المراحل المختلفة التى سيمر بها ووضع معايير لمراقبة جودة كل مرحلة.
- ✓ تؤخذ عينات من بدايات الإنتاج وتفحص واذا ظهر أى عيب يراجع ويتم تصحيحه.
- ✓ بعد عمل التعديل تؤخذ عينات أولية وتتم المقارنة النهائية للمنتج بحيث تكون مطابقة للمواصفات القياسية وتثبت طريقة التشغيل بهذا الأسلوب.

[1]- فاطمة علي متولي , مرجع سبق ذكره ص(12-14)

شكل رقم [1]يمثل العناصر الاساسية لنظام الرقابة على الجودة



المصدر: حسين عبد الله التميمي ,**ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي** ,دار الفكر ,الطبعة الاولى ,عمان ,1997,ص608.

[1]- حسين عبد الله التميمي ,**ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي** ,دار الفكر ,الطبعة الاولى ,عمان ,1997,ص608.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الاول: الداسة الأول تتعلق مجلة اقتصادية

- عاشور مزريق **,"تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية ",**مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ,كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الاقتصادية ,جامعة شلف-الجزائر ,العدد2.

* مايميز هذه الدراسة هو قرب الموضوع والمضمون للمذكرة الا انه عالج الموضوع في شكل مقال في مجلة اقتصادية من خلال دراسة سياسة الجودة وطريقة تسيرها فربط ضمان جودة المؤسسة الانتاجية بعامل التكلفة كعامل للمراقبة عكس موضوع المذكرة التي عالجة المشكلة بربط جودة المنتوج بمدى التقييد بمواصفات شهادة الايزو والتقيد بها واستعمال تدقيق الجودة على المواصفات والمعايير كأداة للرقابة.

* تطرق صاحب المقال في هذا الموضوع الى دراسة الجودة كمفهوم مبرزا فيه بداياتها ومراحل تطورها تدريجيا ليوضح الأقسام المسؤولة المحددة لمواصفات الجودة ,ليفصل في سياسة تسيير نظام الرقابة على الجودة في الجانب العملي الذي فصل فيه على ان موضوع ثنائية الدراسة المتعلقة بالجودة والتكلفة تأخذ بعدين:

- ✓ الاول اعتبر ان التحسينات على الجودة أحيانا تصاحبه انخفاض في تكلفة الجودة ,وارتفاع حجم الانتاج نتيجة لزيادة الإقبال على المنتج بفعل تزايد درجة الرضا والثبات النسبي للأسعار لضآلة تكلفة الجودة التي تحمل على الوحدة الواحدة المنجة.
- ✓ اما البعد الثاني فينظر له على ان التحسينات لايمكن تحقيقها إلا بتكلفة عالية مما يؤثر سلبا على تكلفة الوحدة الواحدة وهذا لإرتفاع التكاليف المتعلقة بالتحسين .

* وكنتيجة للمقال إن تحسين الجودة واساليب الرقابة عليها وتبنى سياسة محكمة تمكن المؤسسة من خلالها من تخفيض التكلفة وتحقيق رضا الزبائن وضمان وفائهم هو المدخل الجديد لإدارة الجو دة الحديثة والتي يتعذر بلوغها بالأساليب التقليدية.

المطلب الثاني: الدراسة الثانية في ملتقى دولي

- بن عيشي عمار **," ادارة الجودة الشاملة واثرها في السياسة التنافسية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" ,**الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ,جامعة محمد خيضر ببسكرة-الجزائر.

* تمت في الدراسة معالجة الجانب العملي بطريقة احصائية مايتوافق مع مذكرة التخرج حيث استعمل الباحث منهجspss الإحصائي لمعالجة المشكل بين المتغيريين اداة الجودة الشاملة والسياسة التنافسية ,غير ان طرح المشكل ومعالجة الموضوع كان في ملتقى دولي ,حيث كان الهدف الأساسي للباحث التعرف على اثر ادارة الجودة الشاملة في السياسة التنافسية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ,اما مالا يوافق كون المذكرة عالجة المشكلة بربط المتغيريين مراقبة التسيير وجودة المنتوج من خلال دراسة أثر التقييد بمواصفات شهادة الايزو والتقيد بها واستعمال تدقيق الجودة على المواصفات والمعايير كأداة لمراقبة التسيير على الجودة.

* فسلط الباحث الضوء على إشكالية الموضوع بدراسة ماهية ادارة الجودة الشاملة بشكل مختصر من خلال التطرق لمفهومها واهدافها ومبادئها ,ثم دراسة الميزة التنافسية بمختلف السياسات التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق جانب التميز لجودة منتوجها من خلال التقييد بسياسة التسعير ,المنتجات ,التوزيع ,الإعلان والترويج ,التطوير والإبتكار , تمييز المنتجات وتحسيين جودتها .فكل سياسة تشمل على مراحل وخطوات تتقيد بها المؤسسة.

* وكحوصلة تقوم المؤسسات بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسيين تهدف من خلالها لضمان جودة منتجاتها وتسويقها في سوق يشهد مواجهة المؤسسات المنافسسة لها.

المطلب الثالث: الدراسة الثالثة تتعلق مذكرة تخرج

- منصف ملوك, **"أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة ISO 9001 (2000)"**, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , تخصص التقنيات الكمية في التسيير ,جامعة فرحات عباس سطيف- الجزائر.

* تمت في هذه الدراسة مناقشة إشكالية الموضوع بشكل يتوافق لحد كبير مع مذكرة تخرج الماستر.وهذا لمنهجية معالجة الموضوع حيث استعانة الباحثة في الجانب النظري بدراسة متغيري الدراسة اثر اشهاد الجودة وأداء المؤسسة والربط بينهما ,ثم استخدم في الجانب التطبيقي الميداني الأسلوب الإحصائي spss للاجابة على الفرضيات المطروحة ,ودراسة الأثر المتمثل ب ISO 9001 (2000) .اما مايختلف عن مذكرة تخرج الماستر كونها مذكرة تخرج الباحثة بدرجة ماجستير ,وختلاف في الفترة الزمنية والتعمق في المضمون العلمي حيث الطالبة فصلة في الجانب النظري بشكل عام ومعمق عكس المذكرة التي كان فيها مختصر نظر لسستعمال طريقة imrad لمعالجة اشكالية البحث ,وكذالك في متغيري الدراسة

المتمثل في أثر التقييد المؤسسة بمواصفات شهادة الايزو والتقيد بها واستعمال تدقيق الجودة على المواصفات والمعايير كأداة لمراقبة التسيير على الجودة .

* ناقشت الباحثة في هذه الدراسة إشكالية "تحت أي ظرف يؤدي إشهاد الجودة iso 9001 (2000) إلى تحسين أداء المؤسسة الجزائرية؟" يناقش الفصل الأول أهم المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بموضوع البحث كالجودة، المواصفة ،iso 9000 ،نظام إدارة الجودة، الإشهاد وغيرها من المفاهيم الأخرى كمليسّ لمط الضوء على الإطار القانوني المنظم لسوق الإشهاد بالجزائر والممارسات الحاصلة به . معتبرة ان التحكم في هذه المصطلحات يسمح بفهم محتوى الفصل الثاني الذي تناولة فيه متطلبات المواصفة iso 9001 (2000) من خلال عرض الخصائص الواجب توافرها في عمليات نظام إدارة الجودة وفي التفاعلات الموجودة بينها.

اما الجانب التطبيقي للدراسة، تطرقة فيه لختبار فرضياتها، إذ يحتوى على وصف وتحليل لنظام إدارة جودة AMC وعلى شرح للإطار المنهجي الذي خضع إليه اختبار الفرضيات ,إضافة إلى عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها.

* وكخلاصة إن إشهاد الجودة وإن كان يمنع في معظم الحالات تراجع أداء المؤسسة, فهو لا يشكل لوحده ضمانة على تحقيق أداء أفضل, بل تبقى فعاليته مقترنة بتوافر بعض العوامل.

تم في هذه الدراسة اختبار مدى تأثر فعالية إشهاد الجودة بإلتزام الإدارة وثقافة المؤسسة وظهر من النتائج بأن هذين العاملين يساعدان على التنبؤ بحجم التأثير الذي سيخلفه مستقبلا إشهاد الجودة iso 9001 (2000) على أداء المؤسسة .

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري من الدراسة من خلال ,الالمام بالمفاهيم الاساسية كمدخل لها واستعراض الدراسات السابقة ,التي تتقارب مع موضوع الدراسة في ثلاث مباحث.

وكمبحث الاول تناولنا فيه مفاهيم اساسية كمدخل لمراقبة التسيير ,وهذا بدراسة ماهيته كمطلب و التي تطرقنا فيها لمتعريف مراقبة التسيير وخصائصها واهدافها و دورها وشروط فعاليتها ثم تناولنا ,في مطالب الاخرى كل من علاقة مراقبة التسيير بكل من الرقابة الداخلية والخارجية وخطواته وادواته التقليدية والحديثة واخيراخطوات تصميم نظام لمراقبة التسيير.

وفي المبحث الثالث تناولنا فيه مفاهيم اساسية كمدخل للجودة ,بدراسة المطالب الاتية على الترتيب ماهية الجودة ثم تدقيق الجودة وشهادة الجودة الايزو وكذالك ادارة الجودة الشاملة ,وفي الاخير تناولنا الرقابة على الجودة.

اما المبحث الثالث فتطرقنا فيه للشق الثاني من الفصل الاول ,المتمثل في الدراسات السابقة مستعرضا فيه الدراسة واوجه تشابهها واختلافها مع موضوع الدراسة ,وكذالك مضمونها والنتيجة القاصدة لتلك الدراسة فتطرقنا فيها الى ثلاث مطالب كل مطلب يتناول دراسة مختلفة, حيث كانت على التوالي في دراسة مجلة اقصادية ثم ملتقى دولي واخيرا مذكرة تخرج.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية في مؤسسات انتاجية بولاية غرداية

تمهيد:

بعد الالمام بالجانب النظري في الفصل الاول من خلال دراسة متغيري الدراسة لكل من مراقبة التسيير كوظيفة وكنظام ايضا وموضوع الجودة وماتحتويها من ميزات وعلاقات سنتطرق في الفصل الثاني للجانب التطبيقي المتمثل في دراسة الحالة والتي ستكون في مجموعة من المؤسسات الانتاجية وهذا لدراسة وتحليل الفرضيات التي تعتبر اساس الدراسة.

حيث سنتناول في هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الاول: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل خصائص عينات الدراسة باستعمال برنامج Excel

المبحث الثالث: معالجة وتحليل واختبار وتفسير الفرضيات باستخدام برنامج Spss

المبحث الاول: منهجية الدراسة الميدانية:

* انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع اشكالية الرئيسية للمذكرة المتمثلة في "مدى فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير على جودة منتجات المؤسسة الإنتاجية" ، يشمل الفصل الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وطريقة معالجتها حيث يكمن الغرض من هذا الفصل التوصل الى ايجاد العلاقة التي تربط متغير فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير ومتغير جودة منتجات المؤسسة الإنتاجية .

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة:

$y = f(x)$. حيث ان متغير مستقل (x) : نظام مراقبة التسيير

متغير تابع(y) : جودة منتوجات المؤسسة الانتاجية

* لتسهيل عملية توزيع الاستمارة واسترجاعها تم اختيار من كل مؤسسة موضف تربطه مع الطالب علقات شخصية بحيث يقوم بنفسه بتوزيع الاستمارات واسترجاعها ،مايضمن للباحث مصداقية وسهولة التوصل اللأطراف المعنية اكثر بهذه الاستمارة وهم ،مراقبي التسيير او مدققي الداخلي للمؤسسة ومدققي الجودة وموظفي ومدراء قسم الانتاج. الذين من المفترض أن يكونوا على اطلاع واسع بموضوع الدراسة، بحيث تسمح لنا إجابتهم باسقاطها على فرضيات البحث وقبولها لدى عينة الدراسة لتعميمها.كما تضمنت كذلك استمارة الاستبيان عنوان الموضوع محل الدراسة ،مع تقديم اسم الشهادة المراد الحصول عليها، واسم الباحث وبريده الالكتروني للتواصل والتوصل له , وإحاطتهم علما بأن المعلومات المدلى بها سوف تكون سرية تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط لا لغير ذالك .

* يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات اقتصادية جزائرية شريطة ان تكون المؤسسة انتاجية و حاصلة على شهادة الايزو 9001 فقصدنا المنطقة الصناعية لكل من بلدية بنورة والقرارة بولاية غرداية متوجهين لمؤسسة (ALFA-PIPE - ENERGICAL - TISCOBA)و.كتحديد لإطار مجتمع الدراسة لكل مؤسسة حاولنا ان تشمل توليفة الدراسة اكبر عدد ممكن من مراقبي التسيير او مدققي داخلي للمؤسسة ومدققي الجودة ,مستخدما اسلوب المسح الميداني في جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من خلال توزيع الاستبانات عليهم .حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (35) وقد تم استرجاع (31) ثلاثة غير مكتملة و(28) استبانة مكتملة و صالحة للتحليل اي بنسبة استرجاع بلغت(80%).

* للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات ومصداقية الفرضيات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ❖ استخدام برنامج excel ل:
- ➢ معالجة وايجاد التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم.
- ❖ استخدام برنامج spss لايجاد:
- ➢ معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- ➢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة وتحليلها وفق ترجيح القرار المتخذ.
- ➢ اختبار (T) لقياس مدى ثبات و صدق الفرضيات.
- ➢ معامل الارتباط (r) لدراسة علاقة الفرضيات وتفسير نتائجها.

* طبق في هذه الدراسة أداة الاستبانة من خلال توزيع الاستمارة لجمع المعلومات تضمنت الإستمارة (6) أقسام رئيسية،كل قسم يحتوي مابين (6) الى (7) عبارات وقصد الوصول إلى الإجابة الواضحة والدقيقة للمستجوبين تم ارفاق الاستمارة بمعلومة كونها موجهة خصوصا لتوليفة الدراسة المذكورة سابقا المتمثلة في مراقبي التسيير او مدققي الداخلي للمؤسسة ومدققي الجودة بالاظافة الى مدراء الاقسام المتعلقة بالانتاج ليتسنى للفرد الاجابة بدقة ووضوح عليها فوزعت الأسئلة على أقسام استمارة الإستبانة كما يلي:

القسم الأول: تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وعددها (5) وهي الجنس، العمر، مستوى التعليم ،اسم الوظيفة ، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يتضمن آراء افراد العينة حول مراقبة التسيير في المؤسسة ويتكون من (7) عبارات.

القسم الثالث: يتضمن آراء افراد العينة حول الجودة في المؤسسة ويتكون من (6) عبارات.

القسم الرابع: يتضمن آراء افراد العينة حول علاقة نظام مراقبة التسيير بتدقيق الجودة ويتكون من (7) عبارات.
القسم الخامس: يتضمن آراء افراد العينة حول علاقة نظام مراقبة التسيير بشهادة الايزو9001 ويتكون من (6) عبارات.
القسم السادس: يتضمن آراء افراد العينة حول مراقبة التسيير وتأكيد الجودة ويتكون من (7) عبارات.

* وكل قسم من اقسام الثاني والثالث والرابع والخامس والسادس يشمل على خمس اقتراحات يختار منه افراد عينة الدراسة في كل عبارة اقتراح واحد بوضع علامة (**X**) في الاقتراح المناسب وهذا وفق مقياس LIkert المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبانة وذلك كما هو موضح في الجد ول التالي:

الجدول رقم (2-1) يمثل درجة أهمية بنود الاستمارة

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

المصدر: من إعداد الطالب وفق مقياس LIkert

* حتى نتمكن من الوصول إلى نتائج مرضية من خلال الدراسة لا بد ان تشمل منهجية للدراسة الميدانية و ضع فرضيات حيث تعتبر المحاور الاساسية لاستمارة الاستبيان والتي ينصب عليها موضوع الدراسة وتتمثل في:
الفرضية الأولى: اهمية مراقبة التسيير في أداء المؤسسة.
الفرضية الثانية: مكانة الجودة في سيرورة نشاط المؤسسة .
الفرضية الثالثة: نظام مراقبة التسيير والميزة التي يكتسبها من شهادة الإيزوا 9001.
الفرضية الرابعة: نظام مراقبة التسيير وعمل مدقق الجودة.
الرضية الخامسة: نظام مراقبة التسيير وحرصه على تأكيد وضمان الجودة.

* كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولا باستخدام المقيا س الترتيبي للأهمية وذلك للإستفاذة منها فيما بعد عند تحليل النتائج ، المتوسط الحسابي=حاصل قسمة عدد المسافات على عدد الخيارات المتاحة وعليه يكون طول الفئة هو 5/4= 0.8و هذا يضهر من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (2- 2)يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الاقتراحات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1- 1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من إعداد الطالب

- اي:1+0.8=1.8 ومنه يكون مجال المتوسط الحسابي لقتراح موافق بشدة هو: [1-1.8[.
- و1.8+0.8=2.6 ومنه يكون مجال المتوسط الحسابي لقتراح موافق هو: [1.8-2.6 [.
- و2.6+0.8=3.4 ومنه يكون مجال المتوسط الحسابي لقتراح محايد هو: [2.6-3.4[.
- و3.4+0.8=4.2 ومنه يكون مجال المتوسط الحسابي لقتراح غير موافق هو: [3.4-4.2[.
- و4.2+0.8=5 ومنه يكون مجال المتوسط الحسابي لقتراح غير موافق بشدة هو: [4.2-5].

المبحث الثاني: تحليل خصائص عينات الدراسة باستعمال برنامج Excel

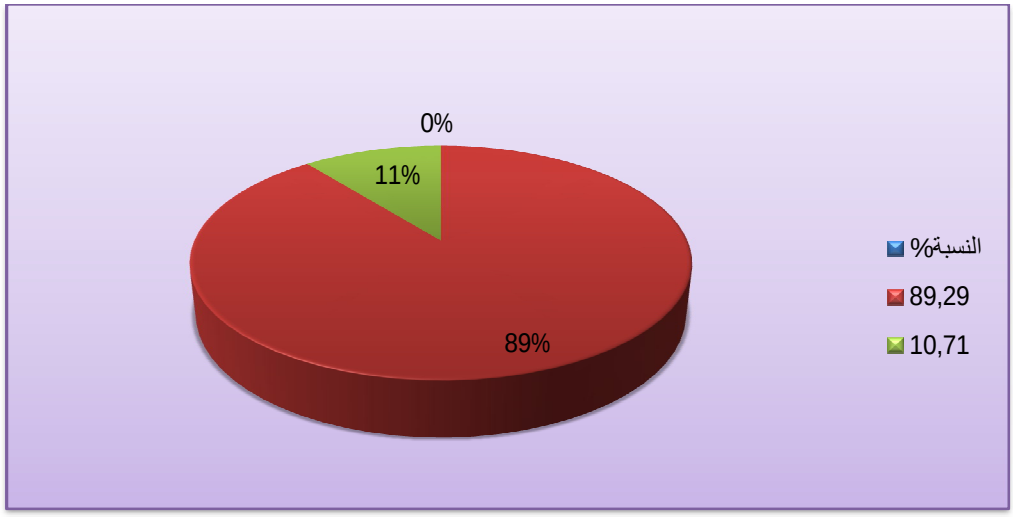
اولا: الجنس

جدول رقم (2-3) يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	25	89,29
انثى	3	10,71
المجموع	28	100

المصدر:من اعداد الطالب بناءا على برنامج excel

الشكل رقم (2-1) يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر:من اعداد الطالب بناءا على برنامج excel

- من خلال الجدول رقم (2-3) و الشكل البياني رقم (2-1) يتضح ان نسبت الذكور بلغت 89.29 % من إجمالي العينة,في حين بلغت نسبة الإناث10.71 %من إجمالي العينة .وهذا يدل على أن المؤسسات تعتمد بشكل كبير في انجاز مهامها على جنس الذكور .

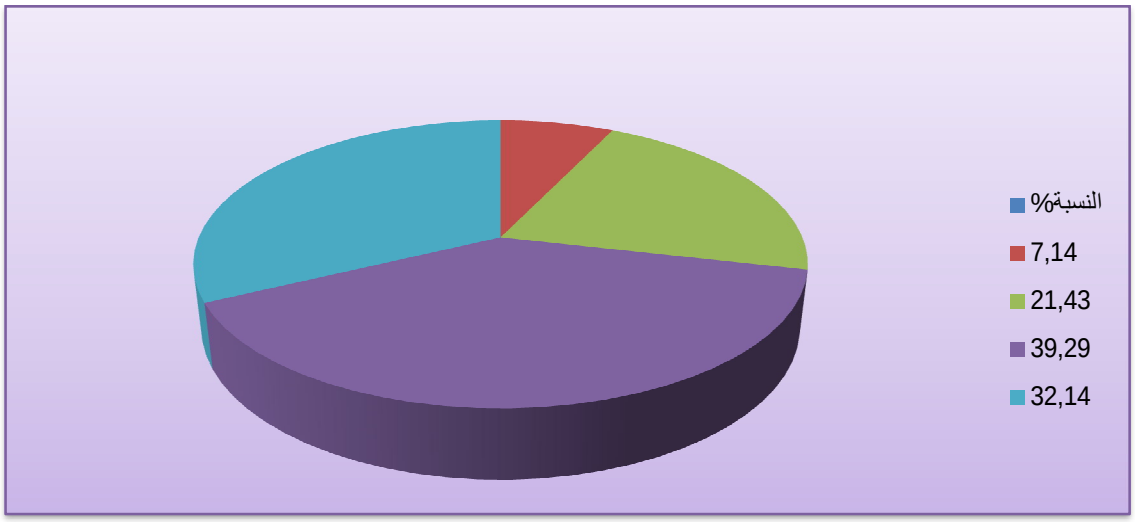
ثانيا: العمر

جدول رقم (2-4) يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة%
اقل من 25سنة	2	7,14
من 25 سنة الى 30سنة	6	21,43
من 31 الى 41 سنة	11	39,29
اكبر من 41 سنة	9	32,14
المجموع	28	100

المصدر:من اعداد الطالب بناءا على برنامج excel

الشكل رقم (2-2) يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر:من اعداد الطالب بناءا على برنامج excel

- من خلال الجول رقم (2-4) والشكل البياني رقم (2-2) يتضح ان نسبة الموضفين الذين تقل عمرهم اقل من 25 سنة تمثل 7.14% , اما نسبة الذين تتزواج اعمارهم من 25 سنة الى 30 سنة تمثل 21.43% , اما نسبة الذين تتزواج اعمارهم من 31 سنة الى 40 سنة تمثل39.29% , اما نسبة الذين تتزواج اعمارهم اكبر من 41 سنة فهي 32.14%. وهذا يدل على ان المؤسسات تعتمد على طاقات الكهول وهذا ربما راجع لرشدهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية.

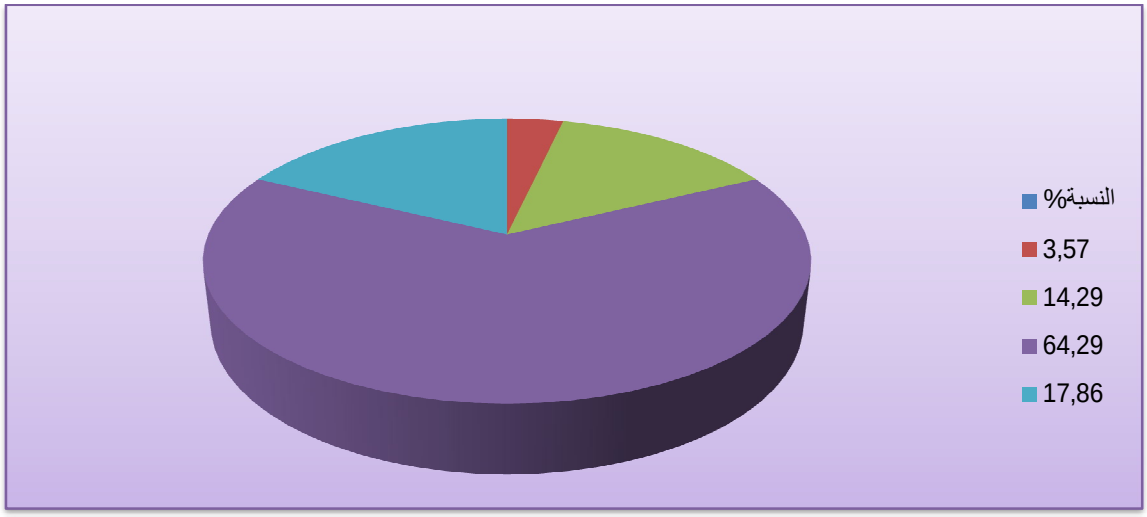
ثالثا: مستوى التعليم

جدول رقم (2-5) يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليم

مستوى التعليم	التكرار	النسبة%
ثانوي فأقل	1	3,57
بكالوريا	4	14,29
جامعي	18	64,29
دراسات عليا	5	17,86
المجموع	28	100

المصدر:من اعداد الطالب بناءا على برنامج excel

الشكل رقم (2-3) يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليم



المصدر:من اعداد الطالب بناءا على برنامج excel

- من خلال الجول (2-5) رقم والشكل البياني رقم (2-3) يتضح ان نسبة الموظفين في المستوى التعليمي الثانوي فأقل يمثل نسبة 3.57% من مجموع العينة ,امانسبة التعليم في المستوى البكالوريا فهو 14.29% من مجموع العينة و نسبة التعليم في المستوى الجامعي فهي 64.29% من مجموع العينة ,وكذالك قدرت نسبة التعليم في مستوى دراسات العليا ب 17.86% من مجموع العينة.ومنه يتضح ان المؤسسات ترتكز في تسيير نشاطها على الكفاءة العلمية وهدا مايظهر من الاطارات التاحة والنسبة الكبيرة لحاملي الشهادات الجامعية ليسانس.

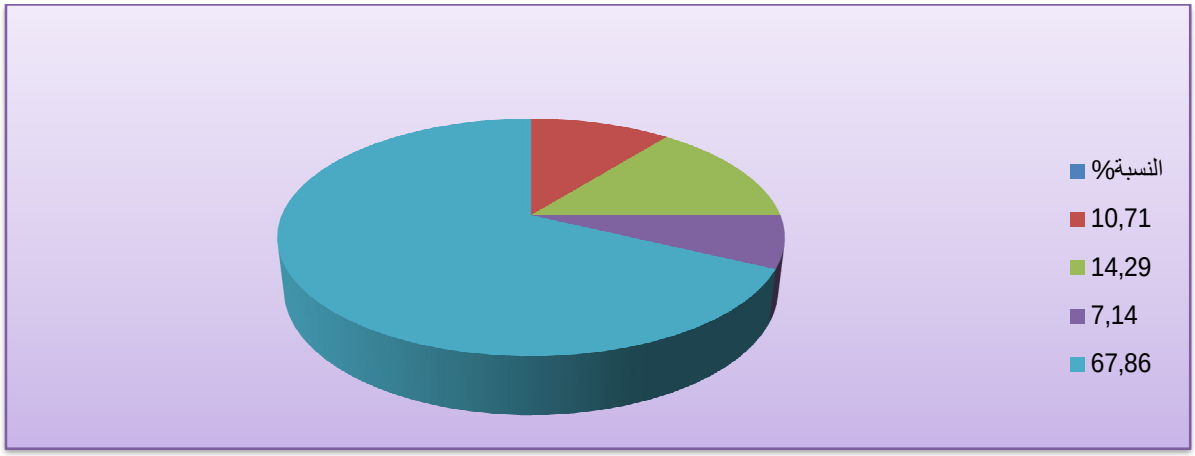
رابعا: اسم الوظيفة

جدول رقم (2-6) يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب اسم الوظيفة

اسم الوظيفة	التكرار	النسبة%
مراقب التسيير	3	10,71
مدقق داخلي	4	14,29
مدقق الجودة	2	7,14
مدراء وموضفي مصلحة الانتاج	19	67,86
المجموع	28	100

المصدر:من اعداد الطالب بناءا على برنامج excel

الشكل رقم (2-4) يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب اسم الوظيفة



المصدر:من اعداد الطالب بناءا على برنامج excel

- من خلال الجول رقم (2-6) والشكل البياني رقم (2-4) يتضح ان نسبة موضفي الذين يشغلون وظيفة مراقب التسيير هو 10.71% من مجموع اجمالي افراد العينة , اما نسبة موضفي الذين يشغلون وظيفة مدقق الداخلي هو 14.29% من مجموع اجمالي افراد العينة و نسبة موضفي الذين يشغلون وظيفة مدقق الجودة هو 7.14% من مجموع اجمالي افراد العينة ,وكذالك قدرت نسبة موضفي الذين يشتغلون منصب مدراء وموضفي المصالح الانتاجية ب 67.86% من مجموع اجمالي افراد العينة. وهذا يشير الى ان الدراسة اخذت حيز كبير من آراء مدراء وموضفي مصلحة الانتاج وهذا راجع لكون الدراسة تتعلق بالمؤسسات الانتاجية حيث بلغ عدد افرادها 19 فرد من اصل 28 فرد ,اما عدد افراد مدققي الداخلي 4 ومراقبي التسيير 3 ومدققي الجودة2.

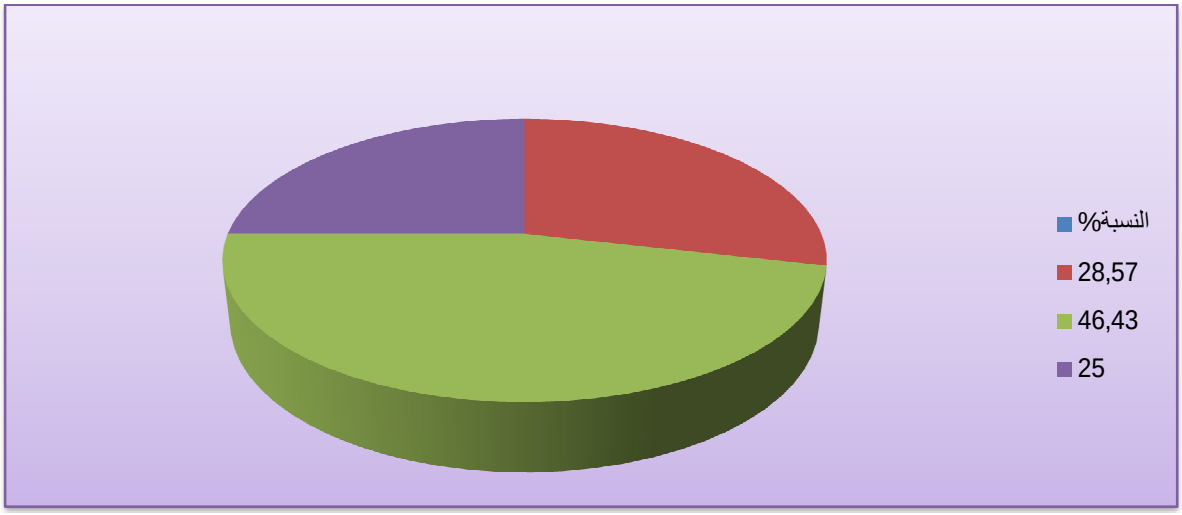
خامسا: سنوات الخبرة

جدول رقم (2-7) يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
اقل من 5 سنوات	8	28,57
من 5 الى 10 سنوات	13	46,43
اكثر من 10 سنوات	7	25
المجموع	28	100

المصدر:من اعداد الطالب بناءا على برنامج excel

الشكل رقم (2-5) يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر:من اعداد الطالب بناءا على برنامج excel

- من خلال الجول رقم (2-7) والشكل البياني رقم (2-5) يتضح ان نسبة الافراد الذين تمثل سنوات الخبرة لديهم اقل من 5سنوات بلغة 28.57% ,اما نسبة الافراد الذين تمثل سنوات الخبرة لديهم من 5سنوات الى 10سنوات فقد بلغة 46.43% و نسبة الافراد الذين تمثل سنوات الخبرة لديهم اكثر من 10سنوات بلغة 25%.مايدل هذا على ان المؤسسات تعتمد الى حد ما على خبرة موضفيها اضف الى ذالك فهي تستقطب ايضا الى حد ما موضفين جدد وهدا ربما لفتية لفتية المؤسسات او لتوسع نشاطاتها.

المبحث الثالث: معالجة وتحليل واختبار وتفسير الفرضيات باستخدام برنامج Spss

اولا: ايجاد معامل آلفا كرونباج Cronbach's Alpha

سنعتمد في هده الدراسة وباستعمال برنامج (SPSS) على ايجاد مقاييس الدلالة معامل ألفا كرونباج لتقدير ثبات الاستبانة ,حيث قدر قيمته 0.723 .وبما أن 0.6<0.72 فهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة،ولمعرفة صدق الاستبانة قمنا بجدر معامل ألفا كرونباج $\sqrt{0.723}$ =0.850 .وبما أن النسبة المؤوية تقدرب:

0.850×100=85% .و 80% < 85% وبتحقيق الشرط اذن فهذا يدل على صدق الاستبانة.

معامل ألفا كرونباخ وفق برنامج " spss "

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,723	,715	33

المصدر: مناعداد الطالب بناءا على نتائج برنامج Spss

ثانيا: اختبار ثبات و صدق الفرضيات

جدول رقم (2-8) يمثل نتائج اختبار ثبات و صدق فرضيات الإستبانة

الرقم	الفرضيات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	اهمية مراقبة التسيير في أداء المؤسسة.	7	0.714	0.844
2	مكانة الجودة في سيرورة نشاط المؤسسة .	6	0.707	0.840
3	نظام مراقبة التسيير وعمل مدقق الجودة.	7	0.727	0.852
4	نظام مراقبة التسيير والميزة التي يكتسبها من شهادة الإيزوا 9001.	6	0.711	0.843
5	نظام مراقبة التسيير وحرصه على تأكيد الجودة.	7	0.715	0.845
	المجموع	33	0.723	0.850

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على نتائج برنامج Spss

ثالثا: حساب المتوساطات الحسابية والإنحرفات المعيارية لأقسام الإستبانة

جدول رقم (2-9) يمثل قسم وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة

الرقم	العبارات	ا المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموقفة	ترتيب العبارة
1	مراقبة التسيير نظام من خلاله يتأكد المسيرون من أن الموارد قد تم الحصول عليها و استعمالها بفعالية و فاعلية في المؤسسة.	1.60	0.49	موافق بشدة	**2**
2	مراقبة التسيير في المؤسسة تقتصر على الجانب المحاسبي فقط.	3.78	1.03	غير موافق	7
3	مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية في المؤسسة.	1.85	0.70	موافق	5
4	مراقبة التسيير هي عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المنشأة والموظفون الآخرون.	1.89	0.68	موافق	6
5	مراقبة التسيير تتكون من بيئة الرقابة وإجراءات الرقابة.	1.71	0.53	موافق بشدة	4
6	مراقبة التسيير عملية يمارسها العامل البشري على كافة المستويات داخل المؤسسة.	1.64	0.62	موافق بشدة	3
7	من الضروري تطوير نظام مراقبة التسيير بشكل دائم ليساير التطور في حجم المؤسسة حتى لا يصبح عائقا أمام تطورها وتحقيق أهدافها.	1.60	0.49	موافق بشدة	1
	المجموع	2.01	1.47	موافق	_

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على نتائج برنامج Spss

❖ عرض نتائج الجدول المتعلق بالفرضية الاولى النتمثلة في: : اهمية مراقبة التسيير في أداء المؤسسة.

✓ في عبارة **مراقبة التسيير نظام خلاله يتأكد المسيرون من أن الموارد قد تم الحصول عليها و استعمالها بفعالية و فاعلية في المؤسسة.** وافق معظم افراد الاعينة العينة باقتراح "موافق بشدة". بمتوسط حسابي قدرب 1.60 وبانحراف معياري قدرب 0.49

✓ في عبارة **مراقبة التسيير في المؤسسة تقتصر على الجانب المحاسبي فقط.** وافق معظم افراد العينة باقتراح "غير موافق ".بمتوسط حسابي قدرب 3.78 وبانحراف معياري قدرب 1.03

- ✓ في عبارة **مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية في المؤسسة.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 1.85 وبانحراف معياري قدرب 0.70
- ✓ في عبارة **مراقبة التسيير هي عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المنشأة والموظفون الآخرون.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 1.89 وبانحراف معياري قدرب 0.68
- ✓ في عبارة **مراقبة التسيير تتكون من بيئة الرقابة وإجراءات الرقابة.** وافق معظم افراد الاعينة العينة باقتراح "موافق بشدة". بمتوسط حسابي قدرب 1.71 وبانحراف معياري قدرب 0.53
- ✓ في عبارة **مراقبة التسيير هي عملية يمارسها العامل البشري على كافة المستويات داخل المؤسسة.** وافق معظم افراد الاعينة العينة باقتراح "موافق بشدة". بمتوسط حسابي قدرب 1.64 وبانحراف معياري قدرب 0.6
- ✓ في عبارة **من الضروري تطوير نظام مراقبة التسيير بشكل دائم ليساير التطور في حجم المؤسسة حتى لا يصبح عائقا أمام تطورها وتحقيق أهدافها.** وافق معظم افراد الاعينة العينة باقتراح "موافق بشدة".بمتوسط حسابي قدرب 1.60 وبانحراف معياري قدرب 0.49

* وكحوصلة لمماتم ذكره بالنسبة لفرضية اهمية مراقبة التسيير في أداء المؤسسة فقد تم الموافقة من قبل معظم افرد العينة على جميع عبارات القسم باقتراح "موافق" ، وكان مجموع المتوسط الحسابي لعبارات القسم كله هو2.01 و بانحراف معياري قدر ب: 1.74 وهذا مايفسر أن وظيفة مراقبة التسيير لها أهمية بالنسبة لأداء المؤسسة،أي تعمل وظيفة مراقبة التسيير على تحسين أداء المؤسسات.

جدول رقم (2-10) يمثل مكانة الجودة في المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	قابة جودة المنتج بواسطة إدارة أو قسم محدد قد أصبح مفهوماً لايتناسب مع المفاهيم الحديثة للجودة.	1.75	0.58	موافق بشدة	2
2	نظام الجودة هيكل تنظيمي و مسئوليات وإجراءات عمل وعمليات للتشغيل موارد لازمة لإدارة الجودة.	2.07	0.76	موافق	4
3	كلمة جودة في المؤسسة لايجب أن تستعمل إلا إذا أخذنا في اعتبارنا الإستخدام النهائي للمنتج.	2	0.76	موافق	3
4	الجودة هي إتقان المنتج بحيث يحقق إرضاء العميل مع السعي إلي التحسين المستمر.	2.10	0.73	موافق	6
5	الجودة في المؤسسة تؤكد على قوة ومتانة تصميم المنتوج	1.64	0.48	موافق بشدة	1
6	تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى الجودة التي تنتج بها منتجاتها.	2.10	0.73	موافق	5
	المجموع	1.94	1.39	موافق	_

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على نتائج برنامج Spss

❖ عرض نتائج الجدول المتعلق بالفرضية الثانية التمثلة في: مكانة الجودة فيي سيرورة نشاط المؤسسة .

✓ في عبارة **نظام إن المفهوم المحدد لرقابة جودة المنتج بواسطة إدارة أو قسم محدد قد أصبحمفهوماً لايتناسب مع المفاهيم الحديثة للجودة.** وافق معظم افراد الاعينة العينة باقتراح "موافق بشدة". بمتوسط حسابي قدرب 1.75 وبانحراف معياري قدرب 0.58

✓ في عبارة **إن المفهوم المحدد لرقابة جودة المنتج بواسطة إدارة أو قسم محدد قد أصبحمفهوماً لايتناسب مع المفاهيم الحديثة للجودة.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 2.07 وبانحراف معياري قدرب 0.76

✓ في عبارة **كلمة جودة في المؤسسة لايجب أن تستعمل إلا إذا أخذنا في اعتبارنا الإستخدام النهائي للمنتج.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق".بمتوسط حسابي قدرب 2 وبانحراف معياري قدرب 0.76

✓ في عبارة **الجودة هي إتقان المنتج بحيث يحقق إرضاء العميل مع السعي إلي التحسين المستمر.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 2.10 وبانحراف معياري قدرب 0.73

- ✓ في عبارة **الجودة في المؤسسة تؤكد على قوة ومتانة تصميم المنتوج.** وافق معظم افراد العينة العينة باقتراح "موافق بشدة". بمتوسط حسابي قدرب 1.64وبانحراف معياري قدرب 0.48
- ✓ في عبارة **تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى الجودة التي تنتج بها منتجاتها.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 2.10 وبانحراف معياري قدرب 0.73

* وكحوصلة لماتم ذكره بالنسبة لفرضية مكانة الجودة في سيرورة نشاط المؤسسة .فقد تم الموافقة من قبل معظم افرد العينة على جميع عبارات القسم باقتراح" موافق "، وكان مجموع المتوسط الحسابي لعبارات القسم كله هو1.94و بانحراف معياري قدر ب: 1.39 وهذا مايفسر أن الجودة في المؤسسة تحضى بمكانة مرموقة ،أي ان الجودة تلعب دور كبير في آداء نشاط المؤسسات.

جدول رقم (2-11) يمثل علاقة نظام مراقبة التسيير بتدقيق الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار المتخذ	ترتيب العبارة
1	تدقيق الجودة هونفسه ضبط الجودة.	2.03	0.69	موافق	4
2	نظام مراقبة التسيير في المؤسسة يجعله يساهم في تقييم نظام إدارة الجودة فيها.	1.96	0.69	موافق	2
3	هناك قنوات اتصال في المؤسسة بين نظام مراقبة التسيير وقسم تدقيق الجودة فيما يتعلق بمهامهما.	1.95	0.74	موافق	1
4	يطلع نظام مراقبة التسيير على أوراق وإجراءات والتقارير التي يقدمها عمل قسم تدقيق الجودة.	2.03	0.63	موافق	3
5	يطل قسم تدقيق الجودة على أوراق وإجراءات وتقارير عمل مراقبة التسيير.	2.21	0.83	موافق	7
6	تخضع أراء نظام مراقبة التسيير المتعلقة بالمهام التدقيقية إلى وجهة نظر قسم تدقيق الجودة.	2.20	0.73	موافق	5
7	يتم بحث برنامج التدقيق الداخلي بين فريق مراقبة التسيير وقسم تدقيق الجودة.	2.21	0.83	موافق	6
	المجموع	2.08	1.44	موافق	_

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على نتائج برنامج Spss

❖ عرض نتائج الجدول المتعلق بالفرضية الثالثة النتمثلة في: نظام مراقبة التسيير وعمل مدقق الجودة.

✓ في عبارة **تدقيق الجودة هونفسه ضبط الجودة.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 2.03 وبانحراف معياري قدرب 0.69

✓ في عبارة إ **نظام مراقبة التسيير في المؤسسة يجعله يساهم في تقييم نظام إدارة الجودة فيها.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 1.96وبانحراف معياري قدرب 0.69

✓ في عبارة **هناك قنوات اتصال في المؤسسة بين نظام مراقبة التسيير وقسم تدقيق الجودة فيما يتعلق بمهامهما.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 1.95 وبانحراف معياري قدرب 0.74

✓ في عبارة **يطلع نظام مراقبة التسيير على أوراق وإجراءات والتقارير التي يقدمها عمل قسم تدقيق الجودة.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 2.03 وبانحراف معياري قدرب 0.63

✓ في عبارة **يطل قسم تدقيق الجودة على أوراق وإجراءات وتقارير عمل مراقبة التسيير.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 2.21 وبانحراف معياري قدرب 0.83

✓ في عبارة **تخضع أراء نظام مراقبة التسيير المتعلقة بالمهام التدقيقية إلى وجهة نظر قسم تدقيق الجودة.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 2.20 وبانحراف معياري قدرب 0.73

✓ في عبارة **يتم بحث برنامج التدقيق الداخلي بين فريق مراقبة التسيير وقسم تدقيق الجودة.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 2.21 وبانحراف معياري قدرب 0.83

* وكحوصلة مماتم ذكره بالنسبة لفرضية نظام مراقبة التسيير وعمل مدقق الجودة. فقد تم الموافقة من قبل جل افرد العينة على جميع عبارات القسم باقتراح" موافق "، وكان مجموع المتوسط الحسابي لعبارات القسم كله هو2.08 و بانحراف معياري قدر ب: 1.44 وهذا مايفسر أن هناك علاقة بين نظام مراقبة التسيير وعمل مدقق الجودة ،بمعنى نظام مراقبة التسيير يساهم في اتاحة مهام لمدقق الجودة في المؤسسات.

جدول رقم (2-12) يمثل علاقة نظام مراقبة التسيير بشهادة الايزو9001

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار المتخذ	ترتيب العبارة
1	ان طبيعة نظام مراقبة التسيير وإجراءات عمله تتغير بعد الحصول على شهادة الايزو9001	1.67	0.47	موافق بشدة	1
2	وظيفة نظام مراقبة التسيير تقدم قيمة مضافة لأعمال المؤسسة الحاصلة على شهادة الايزو9001	2.07	0.76	موافق	5
3	يقوم نظام مراقبة التسيير بناء على معايير الأداء ومتطلبات شهادة الايزو 9001بتحديد الانحرافات ومعالجتها.	1.92	0.66	موافق	3
4	يتمتع فريق مراقبي التسيير بالمعرفة والخبرة الكافيتين بمتطلبات شهادة الجودة الايزو9001	2.25	0.92	موافق	6
5	إن عدم إشراك فريق مراقبي التسيير في التربصات حول أنظمة إدارة الجودة يسبب عدم معرفتهم بمتطلبات شهادة الجودة الايزو9001	1.71	0.65	موافق بشدة	2
6	تهتم مواصفات9001 ISO بالغايات أكثر مما تعنى بالوسائل.	2	0.66	موافق	4
	المجموع	1.93	1.38	موافق	_

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على نتائج برنامج Spss

❖ عرض نتائج الجدول المتعلق بالفرضية الرابعة المتمثلة في:نظام مراقبة التسيير والميزة التي يكتسبها من شهادة الإيزوا 9001.

✓ في عبارة **ان طبيعة نظام مراقبة التسيير وإجراءات عمله تتغير بعد الحصول على شهادة الايزو 9001.** وافق معظم افراد العينة العينة باقتراح "موافق بشدة". بمتوسط حسابي قدرب 1.67وبانحراف معياري قدرب 0.47

✓ في عبارة **وظيفة نظام مراقبة التسيير تقدم قيمة مضافة لأعمال المؤسسة الحاصلة على شهادة الايزو 9001** .وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 2.07 وبانحراف معياري قدرب 0.76

✓ في عبارة **يقوم نظام مراقبة التسيير بناء على معايير الأداء ومتطلبات شهادة الايزو 9001 بتحديد الانحرافات ومعالجتها.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق".بمتوسط حسابي قدرب 1.92 وبانحراف معياري قدرب 0.66

- ✓ في عبارة **يتمتع فريق مراقبي التسيير بالمعرفة والخبرة الكافيتين بمتطلبات شهادة الجودة الايزو 9001.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 2.25 وبانحراف معياري قدرب 0.92
- ✓ في عبارة **إن عدم إشراك فريق مراقبي التسيير في التربصات حول أنظمة إدارة الجودة يسبب عدم معرفتهم بمتطلبات شهادة الجودة الايزو 9001.** وافق معظم افراد العينة العينة باقتراح "موافق بشدة". بمتوسط حسابي قدرب 1.71 وبانحراف معياري قدرب 0.65
- ✓ في عبارة **تهتم مواصفات ISO 9001 بالغايات أكثر مما تعنى بالوسائل.** وافق معظم افراد العينة باقتراح "موافق". بمتوسط حسابي قدرب 2 وبانحراف معياري قدرب 0.66

* وكحوصلة مماتم ذكره بالنسبة لفرضية نظام مراقبة التسيير والميزة التي يكتسبها من شهادة الإيزوا 9001. فقد تم الموافقة من قبل معظم افرد العينة على جميع عبارات القسم باقتراح" موافق "، وكان مجموع المتوسط الحسابي لعبارات القسم كله هو1.93 و بانحراف معياري قدر ب: 1.38 وهذا مايفسر أن هناك علاقة بين نظام مراقبة التسيير و شهادة الإيزوا 9001 ،بمعنى نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الغير حاصلة على شهادة الايزو ليس نفسه في المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو وهذا راجع لتغير نظامه ومهامه في تلك المؤسسات.

جدول رقم (2-13) يمثل نظام مراقبة التسيير وتأكيد الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار المتخذ	ترتيب العبارة
1	تأكيد وضمان الجودة قبلية تتخذ قبل تقديم المنتج هدفها إكساب المنتج نوعية مطلوبة محددة مسبقا.	1.71	0.53	موافق بشدة	3
2	يقوم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة بالتعاون مع قسم تدقيق الجودة بتقييم أداء أعمال المؤسسة حسب متطلبات شهادة الجودة الايزو9001.	1.64	0.48	موافق بشدة	2
3	يتم عقد اجتماعات بين نظام مراقبة التسيير وقسم تدقيق الجودة لمناقشة المواضيع المتعلقة بمتطلبات نظام إدارة الجودة وشهادة الايزو9001 .	2.25	0.96	موافق	6
4	يشترك نظام مراقبة التسيير مع تدقيق الجودة في التربصات التدريبية المتعلقة بشهادة الايزو 9001 ومتطلباتها.	2.39	1.06	موافق	7
5	يستعين نظام مراقبة التسيير بخبراء فنيين من داخل او من خارج المؤسسة لتنفيذ مهام تدقيقية مرتبطة بنظام إدارة الجودة ومتطلبات الايزو9001 .	2.17	0.81	موافق	5
6	لحصول على شهادة المطابقة مع أياً من مواصفات (ISO) التعاقدية، لا تعني مطابقة المنتج لمعايير أداء معينة وإنما مطابقة نظام ادارة الجودة في المؤسسة مع متطلبات تلك المواصفات.	1.85	0.70	موافق	4
7	التسجيل على مواصفات (ISO) التعاقدية والالتزام بتنفيذ متطلباتها، لا يضمن للمؤسسة التميز في مجال الجودة إن لم تذهب الى أبعد من ذلك.	1.60	0.62	موافق بشدة	1
	المجموع	1.94	1.39	موافق	_

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على نتائج برنامج Spss

❖ عرض نتائج الجدول الخامس المتعلق بالفرضية الخامسة المتمثلة في: نظام مراقبة التسيير وحرصه على تأكيد الجودة.

✓ في عبارة **تأكيد وضمان الجودة قبلية تتخذ قبل تقديم المنتج هدفها إكساب المنتج نوعية مطلوبة محددة مسبقا.** وافق معظم افراد العينة العينة باقتراح "موافق بشدة". بمتوسط حسابي قدرب 1.71 وبانحراف معياري قدرب 0.53

- ✓ في عبارة **يقوم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة بالتعاون مع قسم تدقيق الجودة بتقييم أداء أعمال المؤسسة حسب متطلبات شهادة الجودة الايزو9001.** وافق معظم افراد العينة العينة باقتراح "موافق بشدة".بمتوسط حسابي قدرب 1.64 وبانحراف معياري قدرب 0.4
- ✓ في عبارة **يتم عقد اجتماعات بين نظام مراقبة التسيير وقسم تدقيق الجودة لمناقشة المواضيع المتعلقة بمتطلبات نظام إدارة الجودة وشهادة الايزو 9001.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 2.25 وبانحراف معياري قدرب 0.96
- ✓ في عبارة **يشترك نظام مراقبة التسيير مع تدقيق الجودة في التربصات التدريبية المتعلقة بشهادة الايزو 9001 ومتطلباتها لتأكيد الجودة.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 2.39 وبانحراف معياري قدرب 1.06
- ✓ في عبارة **يستعين نظام مراقبة التسيير بخبراء فنيين من داخل او من خارج المؤسسة لتنفيذ مهام تدقيقية مرتبطة بنظام إدارة الجودة ومتطلبات الايزو 9001.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق".بمتوسط حسابي قدرب 2.17 وبانحراف معياري قدرب 0.81
- ✓ في عبارة **ان الحصول على شهادة المطابقة معأياً من مواصفات (ISO) التعاقدية، لا تعني مطابقة المنتج لمعايير أداء معينة وإنما مطابقة نظام ادارة الجودة في المؤسسة مع متطلبات تلك المواصفات.** وافق معظم افراد العينة باقتراح"موافق". بمتوسط حسابي قدرب 1.85وبانحراف معياري قدرب 0.70
- ✓ في عبارة **التسجيل على مواصفات (ISO) التعاقدية و الالتزام بتنفيذ متطلباتها، لا يضمن للمؤسسة التميز في مجال الجودة إن لم تذهب الى أبعد من ذلك.** وافق معظم افراد العينة العينة باقتراح "موافق بشدة". بمتوسط حسابي قدرب 1.60وبانحراف معياري قدرب 0.62

* وكحوصلة لماتم ذكره بالنسبة لفرضية نظام مراقبة التسيير وحرصه على تأكيد الجودة. فقد تم الموافقة من قبل معظم افرد العينة على جميع عبارات القسم باقتراح" موافق "، وكان مجموع المتوسط الحسابي لعبارات القسم كله هو1.94 و بانحراف معياري قدر ب: 1.39 وهذا مايفسر أن هناك علاقة بين نظام مراقبة التسيير والجودة،بمعنى نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الانتاجية الحاصلة على شهادة الايزو 9001,يستعمل تدقيق الجودة كآدات للرقابة فيها وهذا وفق ماتنص عليه معايير ومواصفات تلك الشهادة مايضمن تأكيد الجودة في المؤسسات الانتاجية.

رابعا:اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

1)- اختبار الفرضيات

من أجل دراسة اشكالية فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير على جودة منتجات المؤسسة الانتاجية والتي تكمن في دراسة العلاقة التي تربط نظام مراقبة التسيير وجودة منتجات المؤسسة الانتاجية وهذا وفق الفرضيات المطروحة سلفا مستخدما في ذالك مقياس معامل الارتباط الذي يرمزله ب (R) . حيث تتفرع فرضيات الدراسة إلى:

الفرضية الأولى: اهمية مراقبة التسيير في أداء المؤسسة.

الفرضية الثانية: مكانة الجودة فيي سيرورة نشاط المؤسسة.

الفرضية الثالثة: نظام مراقبة التسيير والميزة التي يكتسبها من شهادة الإيزوا 9001.

الفرضية الرابعة: نظام مراقبة التسيير وعمل مدقق الجودة.

الرضية الخامسة: نظام مراقبة التسيير وحرصه على تأكيد وضمان الجودة.

جدول رقم (2-13) يمثل معامل الارتباط (R) لقياس علاقة الفرضيات

الرقم	الفرضيات	معامل الارتباط (R)
1	اهمية مراقبة التسيير في أداء المؤسسة.	0.83
2	مكانة الجودة فيي سيرورة نشاط المؤسسة .	0.77
3	نظام مراقبة التسيير وعمل مدقق الجودة.	0.59
4	نظام مراقبة التسيير والميزة التي يكتسبها من شهادة الإيزوا 9001.	0.72
5	نظام مراقبة التسيير وحرصه على تأكيد وضمان الجودة.	0.49

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على نتائج برنامج Spss

2)- تفسيير النتائج

* بالنسبة للفرضية الاولى التي تنص على ان هناك علاقة ايجابية بين وظيفة مراقبة التسيير و أداء المؤسسة. يقدر معامل الارتباط ب (0.83) ,اي هناك علاقة طردية قوية بين وظيفة مراقبة التسيير وأداء المؤسسة تتمثل بانسبة 83% وهذا مايؤشر الى ان وظيفة مراقبة التسيير تساهم بشكل كبير من رفع آداء المؤسسات الانتاجية وتحسينها.

* اما مايخص الفرضية الثانية التي تنظر الى وجود علاقة ايجابية بين مكانة الجودة وسيرورة نشاط المؤسسة. فقد قدر معامل الارتباط فيها ب (0.77) ,اي هناك علاقة طردية قوية بين وظيفة الجودة في المؤسسة وسيرورة نشاطها ,حيث تمثل بنسبة 77% وهذا مؤشر الى الدور الذي تلعبه وظيفة الجودة في المؤسسات الانتاجية في استقرار نشاطها والتأثير فيه ايجابا.

* وفي الفرضية الثالثة التي تشير الى وجود علاقة ايجابية بين نظام مراقبة التسيير وعمل مدقق الجودة. فقد قدر معامل الارتباط فيها ب (0.59) ,اي هناك علاقة طردية قوية الى حد ما ومتكاملة بين نظام مراقبة التسيير ووظيفة تدقيق الجودة حيث تمثل نسبة 59% وهذا مايؤشر الى ان نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الانتاجية يعتمد الى حد ما في الرقابة على جودة منتجاتها على عمل مدقق الجودة وينظر لتدقيق الجودة في المؤسسات الانتاجية على انها آداة رقابية يعتمد عليها في رقابة الجودة.

* امابالنسبة للفرضية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ايجابية بين نظام مراقبة التسيير والميزة التي يكتسبها من شهادة الإيزوا 9001. فقدر معامل الارتباط ب (0.72) ,مايوحي هذا الى وجود علاقة طردية قوية بين نظام مراقبة التسيير و شهادة الإيزوا 9001 تتمثل نسبتها في 72% ,مايدل على ان نظام مراقبة بالتسيير في المؤسسات الانتاجية الحاصلة على شهادة الايزو9001 ليس نفسه في المؤسسات الغير حاصلة عليها وهذا نظرا للميزات والايجابيات والتغيرات التي تطرا على النظام بعد الحصول على شهادة التقييس العالمية ايزو9001 الخاص بالمؤسسات الانتاجية.

* وفي الفرضية الخامسة التي تشير الى وجود علاقة ايجابية بين نظام مراقبة التسيير و وحرصه على تأكيد وضمان الجودة. فقدر معامل الارتباط ب (0.49) ,مايوحي هذا الى وجود علاقة طردية الى حد ما مرجحة بين نظام مراقبة التسيير وتوفير الجودة تقدر بنسبة 49% اي تكمن فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير على جودة منتجات المؤسسات الانتاجية من خلال مدى جدية تلك المؤسسات بالتعاطي مع المتغيرات المنوطة في ذالك وهذا راجع لمدى تقييد المؤسسات للمعايير والمقاييس المنصوص عليها في شهادة الايزو9001 الخاصة بالمؤسسات الانتاجية وانتهاج ادات رقابة تشرف على ذالك تتمثل في تدقيق الجودة حيث كلما اهملت المؤسسات هذا الجانب كلما كان هناك نقص في فعالية النظام الرقابي اتجاه الجودة سيؤدي الى تقليل فرص عمله على معالجة المعطيات وبه تتضائل نسبة ضمان وتأكيد الجودة ,والعكس صحيح.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة ,وهذا من خلال اسقاط اشكالية البحث على ارض الواقع والتطرق لها ميدانيا ,وهذا لغاية دراسة الفرضيات التي بني عليها البحث وتحليلها .

فتم التطرق كمبحث اول ,لمنهجية الدراسة الميدانية للغاية المرجوة منها وبتحديد متغيراي الدراسة المستقل والتابع وتحديد كل من آدات الدراسة, وطريقة جمع المعلومات وكذا افراد العينة المقصودة التي تتلائم مع موضوع الدراسة ومكانها و ,والوقت المستغرق فيها واخيرا كيفية المعالجة التي ستتخذ من خلال دراسة منهج سلم likart .

وفي المبحث الثاني تم استعمال فيه برنامج Excel لتحليل ,خصائص عينات الدراسة المتمثلة في الجنس والعمر ومستوى التعليم واسم الوظيفة وسنوات الخبر ة.

اما في المبحث الثالث والاخير تم استعمال برنامج Spss لمعالجة وتحليل واختبار وتفسير الفرضيات ,من خلال حساب معامل آلفا كونباج (Cronbach's Alpha) ,لاليجاد معامل t لحساب ثبات ومصداقية الفرضيات وكذالك ,حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاقسام الاستبانة وتحليل نتائجها ,وفق الاتجاه العام للقرار المتخذ لدى افراد العينة في كل عبارة واخيرا ,حساب معامل الارتباط r لدراسة علاقة الفرضيات واختبارها ثم تفسير نتائجها.

خاتمة:

في ظل ا المحيط الاقتصادي المتقلب باستمرار نجد أن الوسيلة الوحيدة لضمان استمرارية مؤسساتنا الانتاجية الجزائرية على الأقل تتوقف بقدرتها على التحكم في التسيير ومراقبته ,ومن هنا تظهر أهمية نظام مراقبة التسيير فلقد أصبح يعد من بين أدوات التسيير الفعالة في المؤسسات حاليا ,فهو يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات و بالتالي يساعدهم على اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة و قبل تفاقم الأوضاع.

كما أنه يعمل على اكتشاف العلاقة بين الأهداف والوسائل والنتائج ,من أجل تحقيق الفعالية ,الكفاءة والملاءمة وبالتالي فإن هدف مراقبةالتسيير هو الربط بين القمة (الأهداف) والقاعدة (الوسائل ,النتائج).

فنظام مراقبة التسيير اليوم يحتل الصدارة بين نظم المؤسسات الحديثة ,ويفرض نفسه على كل مسير يريد أن يحقق النجاح و هذا لتمكنه من تحقيق عدة أعمال في وقت واحد و هي : تحديد الأهداف والاستراتيجيات وفي نفس الوقت متابعة تنفيذها في الميدان إضافة إلى التنسيق بين مختلف القرارات و الأداءات خاصة مع لامركزية المهام لجعلها تسعى كلها إلى تحقيق الأهداف العامة ,وبالتالي يلعب نظام مراقبة التسيير في هذا المجال دور الوسيط الذي يربط بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي.

و باعتبار الجودة في المنتجات أصبحت العنصر الأساسي في تحقيق المردودية للمؤسسة ,وبالتالي تحسين مركزها التنافسي أصبح نجاح المؤسسة الانتاجية الحديثة يرتبط بمدى قدرتها على إنتاج منتجات بالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة.

ومع انتقال الاقتصاد الجزائري من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد السوق ,جعل المؤسسات الجزائرية مجبرة على الاهتمام أكثر بالعمل على تحقيق سمعة جيدة لمنتجاتها وإن تحقيق هذه السمعة لا يكون بالصدفة ,بل بتحقيق أعلى مستويات للجودة ,والذي يتطلب وجود برنامج متكامل للجودة يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ,وذلك بالتقييم المستمر لمستوى الجودة ثم تحسينها وتطويرها بشكل دائم ومستمر من مرحلة تصميم المنتوج والمشتريات ثم الإنتاج وكذلك تسليم المنتجات ومتابعتها بعد البيع ,ويتطلب ذلك تسخير مختلف الموارد في المؤسسة.

ومن بين طرق التأهيل التي لجأت إليها المؤسسات الانتاجية الجزائرية ,لتحسيين منتجاتها سعيها للحصول على شهادة الجودة الايزو لمعايير ومواصفات التقيس ISO 9001 و هذا لستجابتها لمتطلبات المؤسسات خاصة في الجانب المتعلق بتحسين بالأداء، فضلا عن كونها تحقق إجماعا دوليا من حيث الخصائص الواجب توافرها في نظام إدارة الجودة لضمان أداء قوي وفعال لمنتجاتها.

إن وضع نظام رقابي للجودة جزء من المهمة العامة للتسيير الذي يحدد سياسة الجودة و يعمل على تنفيذها.إذن فعملية تسيير سياسة الجودة في المؤسسة الانتاجية ,تتطلب من المؤسسة إعداد نظام رقابي لتسيير الجودة، و ذلك لا يتم إلا بوضع خطة للجودة تسير وفقها، و يكون هذا السير ينطوي على تنظيكل ّ العلاقات الموجودة بين

القطاعات التي لها مسؤولية في الجودة , وفق اسس ومواصفات ومعايير ISO 9001 يتماشى بها النظام الرقابي والذي بدوره يستوجب عليه وضع ادات رقابية تشرف على مراقبة الجودة وفق تلك الاسس والمعايير الا وهي تدقيق الجودة او مدقق الجودة في المؤسسة الانتاجية الذي يعمل على توجيه الأفراد و توحيد جهودهم لتحقيق أهداف الجودة بالعديد من الطرق و الأساليب المستخدمة، لأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى و الأهم في إنجاح هذا التسيير رغم التقدم التكنولوجي ... و كذلك مراقبة سير عملية الإنتاج فكل ّ مرحلة من مراحله للتأكدمن أن العمل قد تم بالطريقة التي حددت من قبل في الخطة، فإذا حدث انحراف عن المعايير الموضوعة، فإن ذلك يستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية مايضمن ويأكد للمسيير جودة الانتاج.

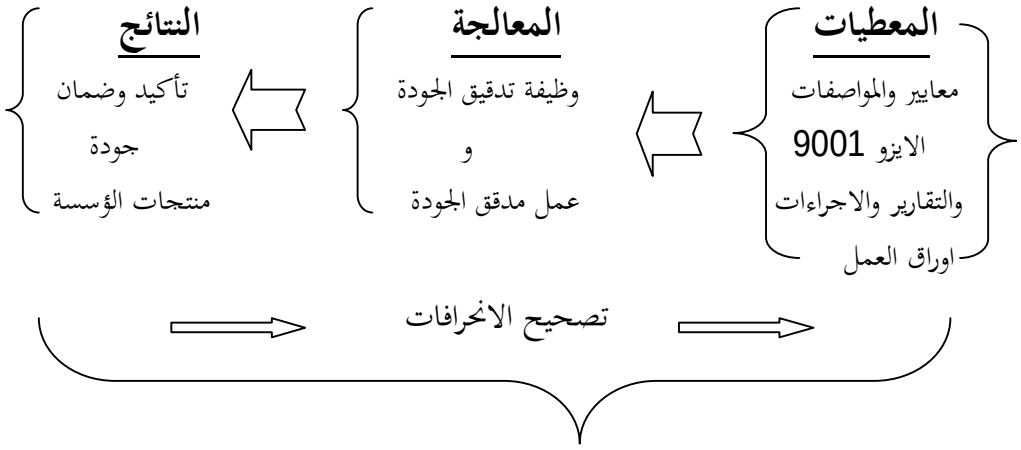
النتائج:

بعد معالجة اشكالية البحث من خلال التطرق للجانب النظري لمتغيرات الدراسة ومعالجة الموضوع بالدراسة الميدانية للتوصل لمدى صدقية الفرضيات واختبارها توصلنا للنتائج الآتية:

- ✓ وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الانتاجية أمر ضروري وهذا راجع لحساسية وضيفتها وللدور الذي تلعبه فيها فتعتبر من اولى مستويات المسؤوليات التسلسلية وبها يتأكد المسيرون من ان الموارد تم الحصول عليها بكفاءة.
- ✓ نظام مراقبة التسيير يشرف على احاطة البيئة الرقابية للمؤسسات منتهجابذالك سياسة واسلوب مقتصر في استعمال ادات كاجراء رقابي لها.
- ✓ تطوير نظام مراقبة التسيير حتمية لامفرلها وهذا لمسايرة حجم المؤسسات والتغيرات المتقلبة التي تمس المحيط الاقتصادي المضطرب.
- ✓ الجودة في المؤسسات الانتاجية لاتقتصر على جهة معينة او قسم محدد مستقل لذاته بل مسؤولية كل شخص وكل قسم في المؤسسات الانتاجية وهذا بعتبارها منهاجا للنحسيين المستمر ووسيلة لارضاء العملاء ومنبع تستمد منه المؤسسة شهرتها.
- ✓ تتجلى علاقة التكامل التي تربط نظام مراقبة التسيير بوظيفة تدقيق الجودة كون هذه الاخيرة ادات رقابية ووسيلة اتصال يشرف عليها النظام للاضطلاع على سير القرارات المتخذة التي تمس الجودة من خلال التقارير والاجراءات والاوراق المقدمة من قسم تدقيق الجودة لوظيفة مراقبة التسيير والعكس ايضا على اضطلاع مدقق الجودة على التقارير والاجراءات نظام مراقبة التسيير التي تمس اطار الجودة في المؤسسة الانتاجية وكذا اندماجهما في البحث عن برنامج التدقيق الداخلي للمؤسسة ككل في اطار مايسمى بسياسة الجودة في المؤسسات الانتاجية.

- ✓ تعتبر المؤسسات الانتاجية الحاصلة على شهادة التقيسس للمواصفات والمعايير الدولية ايزو 9001 تاشيرة لدخول الاسواق العالمية وهذا الامر يقترن تغيير في سياسة النظام الرقابي لتلك المؤسسات وفق ماتمليه شروط المحيطة به.
- ✓ تاكيد وضمان الجودة في المؤسسات الانتاجية مرهون بمدى جدية تلك المؤسسات من خلال ايجاد العلاقة التوافقية المتكاملة التي تربط نظام مراقبة التسيير بكل من وظيفة تدقيق الجودة وعمل مدقق الجودة وشهادة الايزو9001 الخاصة بالمؤسسات الانتاجية ويتجلى هذا بطريقة معالجة النظام لعنصر الجودة من خلال ادخال المعطيات التي تتمثل في معايير والمواصفات الايزو 9001 والتقارير والاجراءات واوراق العمل الصادرة من مختلف المصالح التي تمس جانب الجودة ثم معالجة هذه المعطيات بآدات الرقابة المتمثلة في وظيفة تدقيق الجودة التي يشرف عليها مدقق الجودة وكل هذا قصد الوصول الى نتيجة الغاية المرجوة منها هو الحصول على منتوج ذو جودذة عالية. والشكل الآتي يوضح هذه العلاقة :

شكل رقم (2-5) يمثل نظام عمل مراقبة التسيير للجودة



المصدر: من اعداد الطالب

التوصيات:

بعد التطرق للنتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة نقدم أهم التوصيات في هذا الموضوع:

- ✓ ضرورة اعطاء استقلالية التامة لمدقق الجودة لمزولة مهامه وفق المجال المنوط والمعمول به.
- ✓ عدم الخلط بين مهام نظام مراقبة التسيير ومهام تدقيق الجودة من جهة وبين مهام المدقق الداخلي ومهام مدقق الجودة.

- ✓ التقييد بمواصفات التقيسس لشهادة الايزو 9001 والالتزام بتنفيد مهامها ليس ضمانا كاملا للمؤسسة في التميز بالجودة فعلى المؤسسة ان تذهب ابعد من ذالك لمساية كل صغيرة وكبيرة في هذا المجال.
- ✓ عقد دورات تدريبية وتكوينية لمراقب التسيير ومدقق الجودة للالمام اكثر بالموضوع ومسايرة التطورات العالمية الراهنة والتقييد بمواصفاتها.
- ✓ الزامية عقد دورات بين جميع مدراء الاقسام والموظفين في جميع المستويات لزرع ثقافة حب العمل والاتقان فيه وترسيخ فكرة ان ضمان وتأكيد الجودة لاتتم الا بمشاركة ومساهمة كل اقسام الوظيفية في المؤسسة الانتاجية مع تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.
- ✓ الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال تطبيق نظام مراقبة التسيير على جودة منتجات المؤسسة الانتاجية وتطبيقاتها وتبادل الخبرات.
- ✓ مد جسر التعاون بين الجامعات والمؤسسات للاستفادة من هذا المجال اكاديميا واسقاطه على ميدان الواقع.

آفاق الدراسة:

ان هذه الدراسة ماهي الى محاولة للاحاطة باشكالية الدراسة المتمثلة في مدى فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير على جودة المؤسسات الانتاجية من خلال دراسة العلاقة للمتغيريين بمفهوم عام ولكون الدراسة لم تلم بجميع زوايا الموضوع فاني اقترح على الطلبة بعض المواضيع التي لربما لها علاقة بهذه الدراسة لاثراءه والتعمق فيه وهي :

- ✓ مكانة ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ دور مدقق الجودة في المؤسسة وعلاقته بالمدقق الداخلي.
- ✓ اثر التقييد بمعايير الايزو 9000 في المؤسسات الجزائرية.

وفي الاخير اتمنى اني وفقة بالالمام بمتطلبات الموضوع باكبر قدر ممكن وقدمت اضافة علمية ولو نسبة قليلة من هذا الموضوع وما التوفيق الابالله وهو المستعان.

المراجع بالعربية:

الكتب:

1) أبو الفتوح علي فضالة،" التحليل المالي و ادارة الأموال" دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع،1999.
2) حسين عبد الله التميمي ,ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي ,دار الفكر ,الطبعة الاولى ,عمان, 1997.
3) جبررائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، محاسبة التكاليف المعيارية، الطبعة الثانية، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،1998.
4) خضير كاظم حمود, إدارة الجودة وخدمة العملا ء, الطبعة الأو لى, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان 2002.
5) قاسم نايف علوان, إدارة الجودة الشاملة, الطبعة الأولى, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان- الأردن .2005,
6) رولاند راست و آخرون : عائد الجودة لقياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك، الشركة العربية للاعلام العلمي " شعاع " القاهرة، .1996
7) رضا صاحب أبو حمد آل عل ي, سنان كاظم الموسو ي, الإدارة) لمحات معا صرة, (الطبعة الأولى, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع,عمان-الأردن 2001 ,.
8) ناصر دادي عدون ، وأخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2003 .
9) ناصر دادي عدون،" المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير" الجزء الثاني، قسنطنة ،.1988.
10) محمد الطيب رفيق ، مدخل للتسيير (أساسيات و وظائف ، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
11) محمد الطيب رفيق،مدخل للتسيير،الجزء 2 ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1995.
12) محمد بوتين،" المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
13) محمد حسن رياض، دليل تأهيل المؤسسات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000، إصدار 2000، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005 .

المجلات:

1) عاشور مزريق ,تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية ,مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ,كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الاقتصادية ,جامعة شلف-الجزائر ,العدد 2 .
2) محمد هادي العدناني, مدخل مقترح لتدقيق الجودةكأحدأنواع الفحص لأغراض خاصة ,مجلةالعلوم الاقتصادية والادارية, كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة السليمانية , المجلد 13عدد 45 سنة 2007.

مذكرات التخرج:

1) برهان الدين حسين السامرائي, دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة, مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير في إدارة الالاعمال, الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ,2012 .

2) بومزار مسون، زروالية، مدكرة لنيل شهادة ليسانس، تحت عنوان، نظام مراقبة البنوك ، INC بن عكنون، 1999.

3) ديالة الحج عارف، " الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري " رسالة دكتوراه ، جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال ,1996.

4) فاطمة علي متولي ,مراقبة الجودة , كلية الفنون التطبيقية ,قسم الغزل والنسيج ,جامعة حلوان.

5) قورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.

6) سلطان كريمة , طرق تحسين جودة المنتوج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر ,2007 .

7) صفاء لشهب,مذكرة مقدمة لنيل شهاد ماجستير بعنوان نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير,جامعة الجزائر ,2006.

8) ماجدة محمد عفيفي، " تقييم نظام المعلومات المحاسبية بقطاع الدواء لأغراض الرقابة وتقييم الأداء " رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس القاهرة، 2000 ، ص 4 .

الملتقيات:

1) رمضان الشراح ،الجودة والتميز في قطاع الشركات الاستثمارية والخدمات المالية، ورقة عمل مقدمه للمؤتمر العلمي الثالث عن الجودة والتميز في منظمات الأعمال ،جامعة 20 أوت 1955كلية علوم التسيير العلوم الاقتصادية الجزائر، 6 و7 ماي 2007.

مراجع بالغة الاجنبية:

مراجع اجنبية:

Claude Alazard, Sabine Sépari, Contrôle de gestion, 5ème Edition, (1 Paris, Dunod, 2001.

ANNE MARIE KEISER. control de gestion édition ESKA, 2eme (2 édition , paris , 2000.

nobert guedg,le contrôle de gestion pour améliorer la performance (3 de l'entreprise, édition d'organisation, paris,2000

C.Alazard et S.Separi -contrôle de gestion-édition dunod, épreuve (4 n 7, DECF, 3eme édition, 1996.

Dilowrth , James , B "Operation Management , Design, Planning (5 and Control for manufacturing and service, New York , McGraw – Hill , INC, 1992.

المواقع الالكترونية:

1) www.socpa.org.sa/AU/Au11/au1102.htm يوم 2014/07/24

2) عبدالله بن مبارك آل سيف ,التدريب على راس العمل وتحقيق الجودةالشاملة والحصول على شهادة الايزو , من موقع: www.alukah.net/books/files/book_3101/bookfile/iso.doc يوم 2015/02/13

مخرجات برنامج spss

		a	b	c	d	e	f	i
N	Valid	28	28	28	28	28	28	28
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,6071	3,7857	1,8571	1,8929	1,7143	1,6429	1,6071
Std. Error of Mean		,09399	,19489	,13328	,12950	,10102	,11745	,09399
Median		2,0000	4,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Std. Deviation		,49735	1,03126	,70523	,68526	,53452	,62148	,49735
Variance		,247	1,063	,497	,470	,286	,386	,247
Range		1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00
Minimum		1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00

Statistics

		j	h	u	g	k	l
N	Valid	28	28	28	28	28	28
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1,7500	2,0714	2,0000	2,1071	1,6429	2,1071
Std. Error of Mean		**,11061**	,14483	,14548	,13934	,09221	,13934
Median		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Std. Deviation		,58531	,76636	,76980	,73733	,48795	,73733
Variance		,343	,587	,593	,544	,238	,544
Range		2,00	3,00	0	3,00	1,00	3,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00

Statistics

		m	n	o	p	q	r	s
N	Valid	28	28	28	28	28	28	28
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,0357	1,9643	1,9643	2,0357	2,2143	2,2143	2,2143
Std. Error of Mean		,13095	,13095	,14069	,12043	,15734	,13951	,15734
Median		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Std. Deviation		,69293	,69293	,74447	,63725	,83254	,73822	,83254
Variance		,480	,480	,554	,406	,693	,545	,693
Range		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Maximum	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Statistics

		t	v	w	x	y	z
N	Valid	28	28	28	28	28	28
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1,6786	2,0714	1,9286	2,2500	1,7143	2,0000
Std. Error of Mean		,08988	,14483	,12524	,17537	,12448	,12599
Median		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Std. Deviation		,47559	,76636	,66269	,92796	,65868	,66667
Variance		,226	,587	,439	,861	,434	,444
Range		1,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00

Statistics

		ab	cd	ef	jh	ug	kl	mn
N	Valid	28	28	28	28	28	28	28
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,7143	1,6429	2,2500	2,3929	2,1786	1,8571	1,6071
Std. Error of Mean		,10102	,09221	,18276	,20145	,15476	,13328	,11885
Median		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Std. Deviation		,53452	,48795	,96705	1,06595	,81892	,70523	,62889
Variance		,286	,238	,935	1,136	,671	,497	,396
Range		2,00	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=a b c d e f i j h u g k l m n o p q r s t v w x y z ab cd ef
jh ug kl mn
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=CORR COV ANOVA
  /SUMMARY=MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	28	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,723	,715	33

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	1,991	1,607	3,786	2,179	2,356	,156	33
Item Variances	,517	,226	1,136	,910	5,023	,052	33
Inter-Item Covariances	,038	-,315	,483	,798	-1,534	,015	33
Inter-Item Correlations	,071	-,695	,677	1,372	-,973	,058	33

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People		46,597	27	1,726		
Within People	Between Items	139,645	32	4,364	9,114	,000
	Residual	413,688	864	,479		
	Total	553,333	896	,618		
Total		599,931	923	,650		

Grand Mean = 1,9913

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	1,991	1,607	3,786	2,179	2,356	,156	33
Item Variances	,517	,226	1,136	,910	5,023	,052	33

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a	64,1071	58,099	-,184	.	,734
b	61,9286	53,106	,185	.	,722
c	63,8571	49,979	,649	.	,690
d	63,8214	51,634	,492	.	,701
e	64,0000	56,296	,046	.	,725
f	64,0714	53,624	,323	.	,712
i	64,1071	55,507	,162	.	,720
j	63,9643	52,036	,542	.	,701
h	63,6429	52,757	,324	.	,710
u	63,7143	51,545	,436	.	,703
g	63,6071	49,729	,642	.	,690
k	64,0714	55,328	,191	.	,719
l	63,6071	55,062	,123	.	,723
m	63,6786	54,374	,205	.	,718
n	63,7500	56,787	-,030	.	,731

o	63,7500	57,306	-,081	.	,735
p	63,6786	57,337	-,082	.	,733
q	63,5000	54,407	,151	.	,722
r	63,5000	57,963	-,138	.	,738
s	63,5000	53,593	,219	.	,717
t	64,0357	56,110	,087	.	,723
v	63,6429	49,571	,630	.	,689
w	63,7857	53,952	,263	.	,714
x	63,4643	55,962	,009	.	,734
y	64,0000	53,926	,268	.	,714
z	63,7143	51,175	,559	.	,697
ab	64,0000	53,333	,427	.	,708
cd	64,0714	55,995	,099	.	,722
ef	63,4643	50,628	,392	.	,704
jh	63,3214	50,819	,329	.	,709
ug	63,5357	51,221	,432	.	,702
kl	63,8571	56,497	-,004	.	,730
mn	64,1071	56,914	-,038	.	,730

Correlations

		a	b	c	d	e	f	i
a	Pearson Correlation	1	-,170	-,272	-,128	-,159	,009	-,497**
	Sig. (2-tailed)		,387	,162	,516	,418	,966	,007
	N	28	28	28	28	28	28	28
b	Pearson Correlation	-,170	1	,262	-,086	,422*	,281	-,026
	Sig. (2-tailed)	,387		,178	,663	,025	,148	,896
	N	28	28	28	28	28	28	28
c	Pearson Correlation	-,272	,262	1	,580**	,281	,133	,256
	Sig. (2-tailed)	,162	,178		,001	,148	,501	,188
	N	28	28	28	28	28	28	28
d	Pearson Correlation	-,128	-,086	,580**	1	,116	,255	-,019
	Sig. (2-tailed)	,516	,663	,001		,558	,191	,922
	N	28	28	28	28	28	28	28
e	Pearson Correlation	-,159	,422*	,281	,116	1	,016	-,159
	Sig. (2-tailed)	,418	,025	,148	,558		,936	,418
	N	28	28	28	28	28	28	28
f	Pearson Correlation	,009	,281	,133	,255	,016	1	,009
	Sig. (2-tailed)	,966	,148	,501	,191	,936		,966
	N	28	28	28	28	28	28	28
i	Pearson Correlation	-,497**	-,026	,256	-,019	-,159	,009	1
	Sig. (2-tailed)	,007	,896	,188	,922	,418	,966	
	N	28	28	28	28	28	28	28

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		j	h	u	g	k	l
j	Pearson Correlation	1	-,041	,411*	,408*	-,195	,064
	Sig. (2-tailed)		,835	,030	,031	,321	,745
	N	28	28	28	28	28	28
h	Pearson Correlation	-,041	1	,502**	,445*	,467*	,510**
	Sig. (2-tailed)	,835		,006	,018	,012	,006
	N	28	28	28	28	28	28
u	Pearson Correlation	,411*	,502**	1	,261	,000	,261
	Sig. (2-tailed)	,030	,006		,180	1,000	,180
	N	28	28	28	28	28	28
g	Pearson Correlation	,408*	,445*	,261	1	,419*	,251
	Sig. (2-tailed)	,031	,018	,180		,026	,198
	N	28	28	28	28	28	28
k	Pearson Correlation	-,195	,467*	,000	,419*	1	,419*
	Sig. (2-tailed)	,321	,012	1,000	,026		,026
	N	28	28	28	28	28	28
l	Pearson Correlation	,064	,510**	,261	,251	,419*	1
	Sig. (2-tailed)	,745	,006	,180	,198	,026	
	N	28	28	28	28	28	28

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		m	n	o	p	q	r	s
m	Pearson Correlation	1	-,306	,009	-,167	,301	-,160	-,335
	Sig. (2-tailed)		,114	,963	,395	,120	,415	,082
	N	28	28	28	28	28	28	28
n	Pearson Correlation	-,306	1	-,094	-,317	-,174	,233	-,115
	Sig. (2-tailed)	,114		,634	,100	,376	,233	,561
	N	28	28	28	28	28	28	28
o	Pearson Correlation	,009	-,094	1	,108	,122	-,268	-,308
	Sig. (2-tailed)	,963	,634		,585	,536	,168	,111
	N	28	28	28	28	28	28	28
p	Pearson Correlation	-,167	-,317	,108	1	-,099	-,108	,240
	Sig. (2-tailed)	,395	,100	,585		,615	,584	,219
	N	28	28	28	28	28	28	28
q	Pearson Correlation	,301	-,174	,122	-,099	1	,030	-,132

	Sig. (2-tailed)	,120	,376	,536	,615		,881	,504
	N	28	28	28	28	28	28	28
	Pearson Correlation	-,160	,233	-,268	-,108	,030	1	-,198
r	Sig. (2-tailed)	,415	,233	,168	,584	,881		,312
	N	28	28	28	28	28	28	28
	Pearson Correlation	-,335	-,115	-,308	,240	-,132	-,198	1
s	Sig. (2-tailed)	,082	,561	,111	,219	,504	,312	
	N	28	28	28	28	28	28	28

Correlations

		t	v	w	x	y	z
	Pearson Correlation	1	,195	,159	-,315	-,068	-,189
t	Sig. (2-tailed)		,321	,418	,103	,733	,336
	N	28	28	28	28	28	28
	Pearson Correlation	,195	1	,157	-,343	-,153	,061
v	Sig. (2-tailed)	,321		,424	,074	,436	,759
	N	28	28	28	28	28	28
	Pearson Correlation	,159	,157	1	-,211	-,218	,086
w	Sig. (2-tailed)	,418	,424		,282	,265	,662
	N	28	28	28	28	28	28
	Pearson Correlation	-,315	-,343	-,211	1	,000	-,187
x	Sig. (2-tailed)	,103	,074	,282		1,000	,340
	N	28	28	28	28	28	28
	Pearson Correlation	-,068	-,153	-,218	,000	1	-,139
y	Sig. (2-tailed)	,733	,436	,265	1,000		,480
	N	28	28	28	28	28	28
	Pearson Correlation	-,189	,061	,086	-,187	-,139	1
z	Sig. (2-tailed)	,336	,759	,662	,340	,480	
	N	28	28	28	28	28	28

Correlations

		ab	cd	ef	jh	ug	kl	mn
	Pearson Correlation	1	-,122	,091	,074	-,048	-,211	,322
ab	Sig. (2-tailed)		,537	,644	,707	,807	,282	,095
	N	28	28	28	28	28	28	28
	Pearson Correlation	-,122	1	,144	,209	,166	,492**	-,059
cd	Sig. (2-tailed)	,537		,463	,287	,400	,008	,766
	N	28	28	28	28	28	28	28
	Pearson Correlation	,091	,144	1	-,076	,212	,169	-,059
ef	Sig. (2-tailed)	,644	,463		,700	,279	,390	,766

	N	28	28	28	28	28	28	28
	Pearson Correlation	,074	,209	-,076	1	-,126	,176	,040
jh	Sig. (2-tailed)	,707	,287	,700		,524	,370	,838
	N	28	28	28	28	28	28	28
	Pearson Correlation	-,048	,166	,212	-,126	1	-,018	,018
ug	Sig. (2-tailed)	,807	,400	,279	,524		,926	,930
	N	28	28	28	28	28	28	28
	Pearson Correlation	-,211	,492**	,169	,176	-,018	1	,244
kl	Sig. (2-tailed)	,282	,008	,390	,370	,926		,211
	N	28	28	28	28	28	28	28
	Pearson Correlation	,322	-,059	-,059	,040	,018	,244	1
m	Sig. (2-tailed)	,095	,766	,766	,838	,930	,211	
n	N	28	28	28	28	28	28	28

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية ،التجارية و علوم التسيير

تخصص:تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالب: بن زايط اسماعيل **تحت اشراف: د - عجيلة محمد**

بعنوان:

فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير على جودة منتجات المؤسسة الصناعية

الإستمارة

أخي المحترم، أختي المحترمة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته.

يسرني أن أقدم لكم هذه الاستبانة التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم به والمتمثل في مذكرة لنيل شهادة الماستر بجامعة غرداية بعنوان **(فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير على جودة منتجات المؤسسة الصناعية)** أرجو التكرم بإعطائهاء ً ا من وقتكم، و الإجابة على جميع العبارات بدقة، وبما يعكس وجهة نظركم و تقديركم الشخصي، لما لإجابتكم من أهمية في نتائج الدراسة.

علما بأن هذه الاستبانة مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون موضع السرية التامة شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث بن زايط اسماعيل

البريد الالكروني:.....

رقم الهاتف:.....

البيانات الشخصية

من فضلك ضع العلامة(X) في المكان المناسب.

1) الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2) العمر:

اقل من 25 سنة ☐ من25 الى30سنة ☐ من 31 الى 40 سنة ☐ 41 سنة فأكثر ☐

3) مستوى التعليم:

ثانوي فأقل ☐ بكالوريا ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4) اسم الوظيفة:

مراقب السيير ☐ مدقق داخلي ☐ مدقق الجودة ☐ موضف في مصلحة الانتاج ☐

5) سنوات الخبرة :

أقل من 05 سنوات ☐ من 06 سنوات إلى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

عبارات الاستمارة

الرجاء الإجابة عن كل عبارة من العبارات التالية بوضع العلامة (X)في المربع الذي تراه ملائما في الجداول الآتية.

مراقبة التسيير في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	مراقبة التسيير نظام من خلاله يتأكد المسيرون من أن الموارد قد تم الحصول عليها و استعمالها بفعالية و فاعلية في المؤسسة.					
2	مراقبة التسيير في المؤسسة تقتصر على الجانب المحاسبي فقط.					
3	مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية في المؤسسة.					
4	مراقبة التسيير هي عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المنشأة والموظفون الآخرون.					
5	مراقبة التسيير تتكون من بيئة الرقابة وإجراءات الرقابة.					
6	مراقبة التسيير هي عملية يمارسها العامل البشري على كافة المستويات داخل المؤسسة.					
7	من الضروري تطوير نظام مراقبة التسيير بشكل دائم ليساير التطور في حجم المؤسسة حتى لا يصبح عائقا أمام تطورها وتحقيق أهدافها.					

مكانة الجودة في المؤسسة

1	قابة جودة المنتج بواسطة إدارة أو قسم محدد قد أصبح مفهوماً لايتناسب مع المفاهيم الحديثة للجودة.					
2	نظام الجودة هيكل تنظيمي و مسئوليات وإجراءات عمل وعمليات للتشغيل مواردلازمة لإدارة الجودة.					
3	كلمة جودة في المؤسسة لايجب أن تستعمل إلا إذا أخذنا في اعتبارنا الإستخدام النهائي للمنتج.					
4	الجودة هي إتقان المنتج بحيث يحقق إرضاء العميل مع السعي إلي التحسين المستمر.					
5	الجودة في المؤسسة تؤكد على قوة ومتانة تصميم المنتوج.					
6	تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى الجودة التي تنتج بها منتجاتها.					

نظام مراقبة التسيير وتدقيق الجودة

1	تدقيق الجودة هونفسه ضبط الجودة.					
2	نظام مراقبة التسيير في المؤسسة يجعله يساهم في تقييم نظام إدارة الجودة فيها.					
3	هناك قنوات اتصالفي المؤسسة بين نظام مراقبة التسيير وقسم تدقيق الجودة فيما يتعلق بمهامهما.					
4	يطلع نظام مراقبة التسيير على أوراق وإجراءات والتقارير التي يقدمها عمل قسم تدقيق الجودة.					
5	يطلع قسم تدقيق الجودة على أوراق وإجراءات وتقارير عمل مراقبة التسيير.					
6	تخضع أراء نظام مراقبة التسيير المتعلقة بالمهام التدقيقية إلى وجهة نظر قسم تدقيق الجودة.					
7	يتم بحث برنامج التدقيق الداخلي بين فريق مراقبة التسيير وقسم تدقيق الجودة.					

نظام مراقبة التسيير وشهادة الإيزو

1	طبيعة نظام مراقبة التسيير وإجراءات عمله تتغير بعد الحصول على شهادة الايزو9001					
2	وظيفة نظام مراقبة التسيير تقدم قيمة مضافة لأعمال المؤسسة الحاصلة على شهادة الايزو9001					
3	يقوم نظام مراقبة التسيير بناء على معايير الأداء ومتطلبات شهادة الايزو9001 بتحديد الانحرافات ومعالجتها.					
4	يتمتع فريق مراقبي التسيير بالمعرفة والخبرة الكافيتين بمتطلبات شهادة الجودة الايزو9001					
5	عدم إشراك فريق مراقبي التسيير في التربصات حول أنظمة إدارة الجودة يسبب عدم معرفتهم بمتطلبات شهادة الجودة الايزو9001					
6	تهتم مواصفات9001 ISO بالغايات أكثر مما تعنى بالوسائل.					

نظام مراقبة التسير وضمان الجودة (تحقيقها)

1	تأكيد وضمان الجودة قبلية تتخذ قبل تقديم المنتج هدفها إكساب المنتج نوعية مطلوبة محددة مسبقا.					
2	يقوم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة بالتعاون مع قسم تدقيق الجودة بتقييم أداء أعمال المؤسسة حسب متطلبات شهادة الجودة الايزو9001.					

3	يتم عقد اجتماعات بين نظام مراقبة التسيير وقسم تدقيق الجودة لمناقشة المواضيع المتعلقة بمتطلبات نظام إدارة الجودة وشهادة الايزو9001 .					
4	يشترك نظام مراقبة التسيير مع تدقيق الجودة في التربصات التدريبية المتعلقة بشهادة الايزو 9001 ومتطلباتها.					
5	يستعين نظام مراقبة التسيير بخبراء فنيين من داخل او من خارج المؤسسة لتنفيذ مهام تدقيقية مرتبطة بنظام إدارة الجودة ومتطلبات الايزو9001 .					
6	لحصول على شهادة المطابقة مع أياً من مواصفات (ISO) التعاقدية، لا تعني مطابقة المنتج لمعايير أداء معينة وإنما مطابقة نظام ادارة الجودة في المؤسسة مع متطلبات تلك المواصفات .					
7	ان التسجيل على مواصفات (ISO) التعاقدية و الالتزام بتنفيذ متطلباتها، لا يضمن للمؤسسة التميز في مجال الجودة إن لم تذهب الى أبعد من ذلك.					

الاطار العام

الاطار العام	الصفحة
الاهداء	I
الشكر والتقدير	II
الملخص	III
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول	V
قائمة الاشكال	VI
قائمة الملاحق	VII
مقدمة عامة	**الصفحة**
مقدمة	أ
اشكالية الدراسة	ب
فرضيات الدراسة	ب
اهداف الدراسة	ج
اهمية الدراسة	ج
سبب اختيار الموضوع	د
حدود الدراسة	د
منهج الدراسة	هـ
تقسيمات الدراسة ومحتوياتها	هـ

الفصل الاول:

مدخل لمراقبة التسيير والجودة مفاهيم اساسية ودراسات سابقة	الصفحة
تمهيد	1
المبحث الاول: مفاهيم اساسية كمدخل لمراقبة التسيير	2
المطلب الاول:ماهية مراقبة التسيير	2
اولا:تعريف مراقبة التسيير	2
ثانيا:خصائص نظام مراقبة التسيير	3
ثالثا: أهداف مراقبة التسيير	4

رابعا: مراقبة التسيير ودورها في المؤسسة	5
خامسا: شروط فعالية مراقبة التسيير	6
المطلب الثاني: علاقة مراقبة التسيير بكل من الرقابة الداخلية والخارجية	7
أ - الرقابة الداخلية	7
ب - الرقابة الخارجية	7
المطلب الثالث: خطوات مراقبة التسيير	8
1) تحديد المعايير الرقابية	8
2) قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات	8
3) تقييم الأداء وتحليل الانحرافات	9
4) تصحيح الانحرافات	10
المطلب الرابع: أدوات مراقبة التسيير	10
اولا: الأدوات التقليدية	10
1- نظم المعلومات	10
2- المحاسبة العامة	10
3- المحاسبة التحليلية	11
ثانيا: الأدوات الحديثة	11
1- التحليل المالي	11
2- الميزانية التقديرية	12
3- لوحة القيادة	13
المطلب الخامس: خطوات تصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة	14
المرحلة الأولى: دراسة محيط و قطاع نشاط المؤسسة	14
المرحلة الثانية :دراسة داخلية للمؤسسة	15
المبحث الثاني: مفاهيم اساسية كمدخل للجودة	16
المطلب الاول: ماهية الجودة	16
اولا:التطور التاريخي لمفاهيم الجودة	16
ثانيا: تعريف الجودة	18
ثالثا: مسؤولية الجودة	18

رابعا: أهمية الجودة	20
خامسا: تأثيرات و ابعاد الجودة	21
المطلب الثاني: تدقيق الجودة	22
اولا: مفهوم تدقيق الجودة	22
ثانيا: اهداف تدقيق الجودة	23
ثالثا: أسلوب تطبيق مرحلة التدقيق والمراجعة	24
رابعا: توقيت تدقيق الجودة	24
المطلب الثالث: شهادة الجودة (ISO)	25
اولا: ماالمقصود بالآيزو	25
ثانيا: فوائد ومميزات الحصول على شهادة الآيزو	26
ثالثا: مرتكزات الآيزو 9000	27
رابعا: مبادئ أنظمة جودة الآيزو	28
المطلب الرابع: الجودة الشاملة	29
اولا: تعريف الجودة الشاملة	29
ثانيا أهمية إدارة الجودة الشاملة	29
ثالثا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	29
رابعا: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة	30
المطلب الخامس: مراقبة الجودة	32
اولا: تعريف الرقابة على الجودة	32
ثانيا: ماالذي يعود على المؤسسة باستخدام ر اقبة جودة الإنتاج	32
ثالثا: الغرض من مراقبة جودة الإنتاج	32
رابعا: كيفية التحكم في الجودة	33
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	35
المطلب الاول: الداسة الأول تتعلق مجلة اقتصادية	35
المطلب الثاني: الدراسة الثانية في ملتقى دولي	35
المطلب الثالث: الدراسة الثالثة تتعلق مذكرة تخرج	36

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات الانتاجية بولاية غرداية	الصفحة
تمهيد	39
المبحث الاول: منهجية الدراسة الميدانية	39
المبحث الثاني: تحليل خصائص عينات الدراسة باستعمال برنامج Excel	43
اولا: الجنس	43
ثانيا: العمر	44
ثالثا: مستوى التعليم	45
رابعا: اسم الوظيفة	46
خامسا: سنوات الخبرة	47
المبحث الثالث: معالجة وتحليل واختبار وتفسير الفرضيات باستخدام برنامج Spss	48
اولا: ايجاد معامل آلفا كرونباج Cronbach's Alpha	48
ثانيا: اختبار ثبات و صدق الفرضيات	48
ثالثا: حساب المتوساطات الحسابية والإنحرفات المعيارية لأقسام الإستبانة	49
رابعا:اختبار الفرضيات وتفسير النتائج	58
خلاصة الفصل	59
خاتمة	61
النتائج	62
التوصيات	63
آفاق الدراسة	64
المراجع	65
الملاحق	68
الفهرس	79