وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة –سعيدة– الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان:علوم اقتصادية،تسيير و علوم تجارية

الشعبة:علوم التسيير

التخصص: ادارة الانتاج و التموين

بعنوان :

دور الرقابة في تحسين جودة المنتج دراسة ميدانية بملبنة الحليب Giplait ولاية –سعيدة–

من إعداد الطالبين:

مولاي علي نورية

تراس مصطفى

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور: بن حميدة محمد

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ :10-06-2024

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/ دياب الزقاي /أستاذ محاضر / رئيسا

الدكتور/ بن حميدة محمد /أستاذ محاضر / مشرفا

الدكتور/ طلحة عبد القادر/ أستاذ محاضر / مناقشا

السنة الجامعية:2023-2024

الإهداء و التشكرات

الطالبة مولاي علي نورية:

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله و من أسدي إليكم معروفا فكافئوه فان لم تستطيعوا فادعوا له" و عملا بهذا الحديث و اعترافا بالجميل نحمد الله عز وجل و نشكره على أن وفقنا لإتمام هدا العمل المتواضع أتقدم بخالص الشكر و التقدير للأستاذ المشرف "بن حميدة محمد" على إرشاداته و توجيهاته التي لم يبخل بها علينا يوما، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل يد رافقتنا في هدا العمل سواء من قريب او من بعيد و الشكر الموصول كذلك إلى أوليائنا و إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة و الأمل، و من علموني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة و صبر ،برا، و إحسانا، و وفاء لهما : والدي العزيز ووالدتي العزيزة.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهن في حياتي إلى العقد المتين ، من كن عونا و سندا لي: أخواتي

إلى من كاتفتني و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي.

و أخيرا إلى كل من ساعدني و كان له دور من قريب أو من بعيد، سائلة المولى عز وجل إن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا و الآخرة، ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه ليفيد الإسلام و المسلمين بكل ما أعطاه الله من علم و معرفة.

الطالب تراس مصطفى:

اللهم لك الحمد والشكر عدد ماخلقتو رزقت يامن علمتني هدي اليك شيء من جزيل فتقبله مني يارب واجعله في ميزان حسناتي كما اهدي هذا العمل الى المعلم الذي سطربعد الجهل علماء و شق في عباب الظلم نور سيدنا و حبيبنا و شفيعنا يوم القيامة محمد صلى الله عليه و سلم

الى منبع الحنان و بحر الأمان التي رافقتني دعواتها دائما امي الحبيبة حفظها الله و رعاها الى من كان لي سندا و دعما والى من كافح ليزرع في نفسي بذرة الخير الى صاحب القلب الكبير ابي الغالي حفظه الله و رعاه الى احق الناس بصحبتي و حبي الى من كانو سندا ولا زالو الى من شاركو الدمعة و البسمة اخوتي الكرام

الى البراءة الصغير في العائلة وقرة عيني الياس ،الى استاذنا الفاضل بن حميدة محمد ، الى كل من اتممت معهم مشواري الجامعي طلبة ماستر إدارة الإنتاج والتموين، والى كل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية الرقابة في المؤسسة و مدى تأثيرها على جودة المنتج و المحاولة للوصول إلى حل لمشكلة الدراسة بالتعرف على تقنيات تحسين جودة المنتج ،و لتحقيق الهدف أجرينا دراسة تطبيقية لملبنة سعيدة بحيث تم توزيع استبيان لموظفيها،و الذي يتضمن عددا من البيانات التي تركز على دور الرقابة في تحسين جودة المنتج.

وقد توصلت نتائج الدراسة بأن ملبنة سعيدة تعتمد على الرقابة للتحسين من جودة منتجاتها ،بحيث تعتمد على معدات و أجهزة متطورة لتقديم المنتجات بأحسن صورة ،و بالتالي هذا يحقق لها الأهداف المسطرة . و هذا راجع الى الدور الذي يلعبه العمال في تحسين جودة المنتج.

كلمات مفتاحية: الرقابة_جودة المنتج _ملبنة سعيدة

Abstract:

This study aims to investigate the importance of quality control in organizations and its impact on product quality. It also seeks to propose a solution to the study problem by identifying techniques for improving product quality. To achieve this objective, an empirical study was conducted at Lactobacillus Saida, where a questionnaire was distributed to its employees. The questionnaire included a number of data points focusing on the role of quality control in improving product quality. The study's findings revealed that, Lactobacillus Saida relies on quality control to enhance the quality of its products. It utilizes advanced equipment and machinery to deliver products in the best possible manner, thereby achieving its set goals.

Keywords: Quality control, product quality, Lactobacillus- Saida

فـهرس المحتويــات

العنـــــوان	الصفحة
شكر و تقدير.	-
الإهداء.	-
ملخص الدراسة(باللغة العربية، الانجليزية).	|
قائمة المحتويات.	-
قائمة الجداول	-
قائمة الأشكال	-
مقدمة عامة	**أ-د**
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة وجودة المنتج	
تمهيد	06
المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الرقابة	-
➢ المطلب الاول : مفهوم الرقابة **و اهميتها**	09-07
➢ المطلب الثاني : مراحل الرقابة و مبادئها	14-10
➢ المطلب الثالث :أنواع الرقابة و أدواتها	21-16
المبحث الثاني : أساسيات جودة المنتج	-
➢ المطلب الأول : مفهوم جودة المنتج	23-22
➢ المطلب الثاني : أبعاد جودة المنتج	24-23
➢ المطلب الثالث : الجهات المسؤولة عن جودة المنتج	27-25
المبحث الثالث : الرقابة على جودة المنتج	-
➢ المطلب الأول : الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على جودة المنتج	27-26
➢ المطلب الثاني : تقنيات تحسين الجودة	28-27
➢ المطلب الثالث : أثر الرقابة على جودة المنتج	29
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني:الدراسات السابقة	

تمهيد.	34
المبحث الأول : الدراسات باللغة العربية	-
➢ المطلب الأول : الدراسة الأولى	35
➢ المطلب الثاني : الدراسة الثانية	36
➢ المطلب الثالث : الدراسة الثالثة	38-37
➢ المطلب الرابع: الدراسة الرابعة	40-39
المبحث الثاني : الدراسة باللغة الاجنبية	-
➢ المطلب الأول : الدراسة الأولى	41
➢ المطلب الثاني : الدراسة الثانية	42
المبحث الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة	-
➢ المطلب الأول : أوجه التشابه و اوجه الاختلاف	46-43
خلاصة الفصل	47
الفصل الثالث:الدراسات التطبيقية	
تمهيد.	50
المبحث الأول :تقديم المؤسسة	-
➢ المطلب الأول : نشاة و تطور المؤسسة	51
➢ المطلب الثاني : النشاط الاقتصادي للمؤسسة	52-51
➢ المطلب الثالث : وحدة الانتاج-سعيدة-	54-53
المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي	-
➢ المطلب الأول : الهيكل التنظيمي العام	55-54
➢ المطلب الثاني : الهياكل الفرعية	60-55
➢ المطلب الثالث : شرح الهيكل التنظيمي	64-61
➢ **المبحث الثالث:تحليل النتائج**	-
➢ المطلب الاول:عينة الدراسة و تصميم الاستبيان	70-65
➢ المطلب الثاني: نتائج التحليل الاحصائي للبيانات	78-72
➢ المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	79

خلاصة	80
خاتمة	**83-82**
قائمة المراجع	87-85
قائمة الملاحق	91-89

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	معاملات الثبات للاستبيان.	43
02	توزيع العينة حسب الصنف.	44
03	توزيع العينة حسب السن.	45
04	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي.	46
05	توزيع العينة حسب الخبرة.	47
06	جدول يبين إذا كان المشرف يتابع العمال	48
07	جدول يبين ان كان العامل على علم بالأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسة	49
08	جدول يبين إذا كانت الرقابة هي التحقق من ان كل شيء تم وفق الخطة الموضوعة.	50
09	جدول يبين ان كانت الرقابة الهدف منها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.	51
10	جدول يبين ان كانت المؤسسة تتوفر على معدات و أجهزة.	52
12	جدول يبين اذا كانت الجودة محققة في المؤسسة	53
13	جدول يبين اذا كانت الرقابة تساهم في تحسين الجودة	54
14	جدول يبين اذا كانت تؤثر الرقابة على جودة المنتج	55
15	جدول يبين اذا كانت مراقبة جودة منتجات المؤسسة هو من مسؤولية قسم الرقابة على الجودة	56-55

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي العام.	55
02	هيكل مديرية الموارد البشرية	56
03	هيكل مديرية المالية و المحاسبة	57
04	هيكل تربية الحيوانات	57
05	هيكل المخبر	58
06	هيكل المديرية التجارية	58
07	هيكل رئيس قسم النظافة و الامن	59
08	هيكل مديرية التقديرات	59
09	هيكل رئيس قسم الانتاج	60
10	هيكل رئيس قسم الصيانة	60
11	تمثيل بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب الصنف.	66
12	تمثيل بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب السن.	67
13	تمثيل بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي .	68
14	تمثيل بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة.	69
15	تمثيل بياني يوضح ما اذا كان المشرف يتابع عمل العمال	70
16	تمثيل بياني يمثل ان كان العامل على علم بالأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسة.	71
17	تمثيل بياني يمثل اذا كانت الرقابة هي التحقق من ان كل شيء تم وفق الخطة الموضوعة.	72
18	تمثيل بياني يبين ان كانت الرقابة الهدف منها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.	73
19	تمثيل بياني يبين ان كانت المؤسسة تتوفر على معدات واجهزة.	74
20	تمثيل بياني يمثل ما اذا كانت الجودة محققة في المؤسسة	75

21	تمثيل بياني يبين اذا كانت الرقابة تساهم في تحسين الجودة	76
22	تمثيل بياني يوضح اذا كانت تؤثر الرقابة على جودة المنتج	77

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان.	91-89

المقدمة العامة

تعد المؤسسات الإنتاجية محور اهتمام الكثير من الباحثين الاقتصاديين، وهذا راجع إلى كونها أحد أقطاب الاقتصاد الوطني ، فهي تسعى دائما إلى تقديم خدمات تليق بالزبائن وتلبي احتياجاتهم، وفي نفس الوقت تحقيق أكبر عوائد وكسب ولاء الزبائن، وذلك عن طريق تتبع المنتج المقدم ومراعاة مدى توافقه مع متطلبات الزبائن.

حيث أصبحت هذه المؤسسات اليوم مضطرة إلى البحث على مختلف الأساليب والطرق التي تؤدي إلى تحسين جودة المنتج لضمان التكيف مع البيئة وتحقيق البقاء والاستمرار وتقديم منتج أفضل لزبائنها بما يضمن تحقيق رضاهم، ومن هذه الأساليب اهتمام إدارة المؤسسة بوظيفة الرقابة للكشف عن الانحرافات في الأداء بما يساعد على التقييم الجيد ومن ثمة اتخاذ التدابير اللازمة للتقويم.

فالرقابة تزيد من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال تقديمها لمنتجات سليمة خالية من الأخطاء، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وتقوية وضعها التنافسي وتحسين سمعتها في السوق، ومن أجل بلوغ هذه الأهداف ينبغي على المؤسسة تحديد كفاءة الموارد البشرية والرفع من مستوى فعاليتها من خلال الدورات التدريبية التطويرية و الرقابة على تحقيق هذه الأهداف عن طريق إدخال تقنيات متطورة في الأداء ، وتعزيز الدعم المتواصل للعاملين في المؤسسة بما يضمن تحقيق الجودة في المنتجات المقدمة .

انطلاقا من المقدمة العامة التي يدور حولها موضوعنا ارتأينا أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

1. **الإشكالية:**ما مدى مساهمة الرقابة في تحسين جودة المنتج بملبنة الحليبGiplait ولاية –سعيدة–؟

2. الأسئلة الفرعية:

- ✓ ما الغرض من الرقابة داخل المؤسسة ؟
- ✓ كيف للرقابة أن تؤثر على جودة المنتج؟
- ✓ من المسؤول عن تحسين جودة المنتجات في المؤسسة ؟

3. فرضيات الدراسة :

وللإجابة على التساؤلات تمت صياغة الفرضيات التالية :

- ✓ الرقابة تساعد المؤسسة على بلوغ اهدافها المسطرة من خلال كشف الانحرافات و تصحيحها.
- ✓ الرقابة تؤثر على جودة المنتج بالتأكد من تصميمه وفقا للمعايير المتفق عليها و ضمان ملائمته للاغراض المخصصة.
- ✓ مراقبة جودة منتجات المؤسسة هو من مسؤولية قسم الرقابة على الجودة .

4. دوافع اختيار موضوع الدراسة:

يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

- ➢ تسليط الضوء على الدور الهام الذي تلعبه الرقابة في تحسين جودة المنتج.
- ➢ تقديم وصف شامل لمراحل الرقابة على الجودة في المؤسسة .
- ➢ الفضول العلمي لمعرفة الجهات المسؤولة عن جودة المنتج .

5. أهداف الدراسة وأهميتها :

أهدافها :تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

- معرفة مدى أهمية الرقابة في المؤسسة
- التعرف على تقنيات تحسين جودة المنتج في المؤسسة
- التعرف على أثر الرقابة على جودة المنتج
- محاولة الوصول إلى حل للإشكالية المطروحة.

أهميتها :

- التأكيد على ضرورة الرقابة في المؤسسات الإنتاجية لما لها من دور في تحسين جودة المنتج.
- أهمية هذه الدراسة لأنها تتناول موضوعا هاما يتمثل في دور الرقابة في تحسين جودة المنتج.
- إن الرقابة من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات والتي تستدعي الاهتمام بتحسين جودة المنتجات.

6. حدود الدراسة :

البعد المكاني :ملبنة الحليبGiplait –سعيدة–

البعد الزماني :امتدت في الفترة من 07ماي الى 13ماي 2024

7. **المنهج الدراسة :**أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة دون إتباع منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث،لذلك استخدمنا في دراستنا التي تهتم بدور الرقابة في تحسين جودة المنتج المنهجين الوصفي و التحليلي ، فالوصفي لوصف الرقابة و جودة المنتج الذي يبرز من خلال التعريفات والمصطلحات المقدمة وتبيان العلاقة بينهما في الفصل الأول، أما التحليلي فيتجلى في الدراسة الميدانية في ملبنة الحليب ولاية –سعيدة– بتحليل عينة الدراسة، لذلك فأن المنهج الوصفي والمنهج التحليلي يعد الطريقة المثلى لوصف الظاهرة المدروسة وتحليل بياناتها، فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع .
8. **ادوات الدراسة:**بغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، أهم هده الوسائل استمارة الاستبيان.

- **الاستمارة:** تعتبر من بين تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية، ولقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته ، والتعرف على مجتمع الدراسة، وبناءا عليه تضمنت الاستمارة على 18 سؤال .

9. هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تمحور الفصل الأول حول عموميات الرقابة وجودة المنتج ، وقد تم معالجة هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث وهي: المبحث الأول مفاهيم عامة حول الرقابة ، والمبحث الثاني أساسيات جودة المنتج ، أما المبحث الثالث يتضمن الرقابة على جودة المنتج ، والفصل الثاني تمحور حول الدراسات السابقة وبدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث، أما بالنسبة للفصل الثالث فيتضمنالدراسة الميدانية التي قمنا بها في ملبنة الحليب بولاية –سعيدة– ينقسم الى ثلاث مباحث، المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة، والمبحث الثاني الدراسة الميدانية، وبالنسبة للمبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة.

10. صعوبات الدراسة :

صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.

صعوبة تعاون بعض العمال بشكل ايجابي.

عدم تفهم بعض الافراد لطبيعة الدراسة و تخوفهم من الاجابة على استمارة الاستبيان.

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للرقابة و جودة المنتج

تمهيد:

إن المؤسسات الاقتصادية تختلف باختلاف نشاطها الذي تقوم به وكذا العمليات التي تكون هذا النشاط الذي من خلاله تسعى جاهدة إلى رفع أدائها، زيادة أرباحها واستمراريتها ، لهذا فعلى المؤسسة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية يجب أن تخضع لرقابة معينة حسب طبيعة نشاطها من أجل تقويم أو تحسين أدائها.

حيث أصبحت الجودة أحد الاتجاهات الحديثة التي أولتها المؤسسات الإنتاجية اهتماما كبيرا بغية إيصال منتجاتها لزبائنها بأحسن صورة و من أجل ذلك تستعمل أدوات ووظائف إدارية من بينها الرقابة من أجل متابعة خططها وتحقيق أهدافها المسطرة ومعالجة المشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء أداء المهام .

وفي هذا الفصل سنتحدث عن الرقابة و جودة المنتج بصفة عامة، في المبحث الأول سنوضح مفاهيم عامة حول الرقابة، أما في المبحث الثاني فسنشرح أساسيات جودة المنتج و بالنسبة للمبحث الثالث فخصصناه للرقابة على جودة المنتج.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة

إن المؤسسات الاقتصادية قبل مباشرة عملها والشروع في نشاطها تقوم بوضع أو رسم خطط تنظيمية تبين فيها المسار الذي يجب إتباعه من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، لذلك فإن إدارة المؤسسة مجبرة على فرض رقابة من أجل تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف على الوجه المطلوب.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة و أهميتها

I. **مفهوم الرقابة:** لقد تنوعت واختلفت التعاريف حول الرقابة من بينها نجد:

أن المعنى اللغوي لكلمة الرقابة:" **رقب يرقب رقوبا و رقابة أي حرس انتظر –حاذر –رصد رقابة الله في أمره :خافه** " (قلاتي، صفحة 205)،و كلمة الرقابة مشتقة من الكلمة الفرنسية (contrôle rôle) وتعني الدور المضاد وهو الذي يؤكد صحة ودقة الدور الأصلي ومدى مطابقته للواقع الذي آل إليه وقد وردت مجموعة من التعاريف في الرقابة نذكر منها:

أ. **تعريف liks و gullet** الرقابة عملية تسعى من خلالها الإدارة من أن ما حدث هو ما كان من المفروض أن يحدث.

ب. **تعريفDemol** :هي الطريقة او الوسيلة التي يمكن للقيادة او الرئاسة الإدارية ان تعرف و تحدد بها الأهداف ادا تحققت على اكمل وجه دقة ،في الوقت المناسب و المحدد لها.(كريمة، 2018/2017، صفحة 12)

ت. **تعريفcloght** :الرقابة مقارنة النتائج الفعلية مع المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة للمخطط

ث. **تعريف Fayol** :الرقابة هي التحقق من أن كل شيء قد تم وفقا للخطة المرسومة والأوامر المعطاة والتعليمات والمبادئ التي أرسيت، بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها، وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

ج. **تعريف ابراهيم درويش:** الرقابة أداة يمكن من خلالها التحقق من ان البرنامج و الاهداف قد تحققت بالأسلوب المعين و بدرجة الكفاءة المحددة و في الوقت المحدد للتنفيذ .(بلوم، 2016، صفحة 14)

ح. **تعريف كل من الدكتور محمد حسن ياسين و الدكتور مدني عبد القادر علاقي:** بأنها الوظيفة التي تتمثل في جوهرها الكشف عن فعل او أكثر يعيد مجرى الامور الى مسارات مصممة سلفا على أساس هيكل من المعلومات المتاحة كما يجب.(بلوم، 2016، صفحة 14).

خ. "**الرقابة هي تعبير شامل عن الإشراف و المتابعة و قياس الأداء و تحديد المعايير و مقارنتها بالإنجازات**" (د.كامل، 1996، صفحة 147)

إن هذا التعريف ركن أساسا على دور وظيفة الرقابة حيث ربطها بأربعة أساليب هي الإشراف و المتابعة و قياس الأداء و تحديد المعايير التي يجب أن تتبع للقيام بعملية الرقابة ثم مقارنتها بالإنجازات التي يتم الوصول إلها بدون أن يقارنها بالخطة و الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة.

د. "**الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، و هي عملية متابعة الأداء و تعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف**" (د.علي، 2002، صفحة 365)

حاول صاحب هذا التعريف أن يبين لنا بأن الرقابة هي وظيفة مهمة من وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة أوتنظيم تحاول و تهدف إلى متابعة الأداء بما يتفق مع الأهداف المحددة في الخطة المبرمجة، لكنه أهمل شيءمهم هو أن الرقابة تساهم في عملية الإشراف و المتابعة و التحقق من الأخطاء و الانحرافات و محاولة إيجاد الحلول المناسبة لها لمنع حدوثها مرة أخرى.

ذ. "**الرقابة ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة و استغلال موارد المنظمة و تحقيق أهدافها**" (ابو مصطفى، 2001، صفحة 246)

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الرقابة هي نشاط إداري ذو أهمية في التنظيم أو المؤسسة بحيث تسعى إلى التأكد و التحقيق من أن الموارد داخل المؤسسة تستغل وفق الأهداف المخطط لها، ما يعاب على هذا التعريف أنه أهمل دور الرقابة في عملية متابعة و تقييم الأداء.

- كتعريف عام فإن الرقابة هي عملية معرفة الأخطاء والانحرافات وإمكانية التنبؤ بحدوثها مسبقا حيث تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بما يضمن تحسين أداء الفرد وتقويمه وبالتالي التحقق من الأداء الفعلي مطابق للأداء المتوقع. (بن صغير نبيل و اخرون، 2016)

II. <u>اهمية الرقابة</u> :

تحضى نتائج الرقابة بأهمية خاصة لأنها تعتبر بمثابة بيانات تغذية عكسية تسترشد بها الإدارة عند التخطيط لمراحل التشغيل التالية حيث أن :

1. **نقاط القوة :** تكون بمثابة الضوء الأخضر الذي يطمئن الإدارة على مدى صوابها في تناولها للجوانب التي قد أحسنت صياغتها بخطة رشيدة وناجحة، ويؤخذ بهذه النقاط عند عملية التخطيط
2. **نقاط الضعف:** تكون بمثابة الضوء الأحمر الذي ينذر المدير بوجوب تنحية بعض الجوانب من خطته التي قام بصياغتها، وبالتالي سيتم سد مثل هذه النقاط السلبية في ضرورة تبديلها بما هو أفضل لتقليل تكلفة أخطاء التنبؤ أو التخطيط. فالرقابة توجه اهتمام المخططين نحو نقاط الضعف، التي أحدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات،

وبالتالي قد يترتب على الرقابة تغيير الخطط أو تعديلها أو تعديل الإجراءات والموارد البشرية والمادية اللازمة لأداء الأنشطة

3. تقدم الرقابة مزايا عديدة يمكن تصنيفها لمزايا أو فوائد تعود على المؤسسة وأخرى تعود على الأفراد سواء العاملين داخل المؤسسة أو خارجه بما يلي :

اولا: فوائد الرقابة للمؤسسة :

أ. التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية.

ب. التأكد من مدى تطابق الأداء الفعلي مع الخطط المرسومة.

ت. اكتشاف الانحرافات السلبية و الايجابية ومسبباتها و اقتراح طرق العلاج .

ث. التأكد من مدى ملائمة الموارد المادية والبشرية للخطط والإستراتيجيات .

ج. التأكد من مدى تنفيذ الخطط والسياسات والتعليمات على الوجه المطلوب .

ح. التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد .

ثانيا: بالنسبة للأفراد :

أ. اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة عند عملية تقييم الأداء

ب. اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند عملية تقييم الأداء بمنحه فرص أخرى لتطوير نفسه عن طريق التكوين والتدريب

ت. حفظ حقوق الأفراد المتعاملين مع المؤسسة فيما يتعلق بالمساواة في حصولهم على خدمات المؤسسة ومنتجاتها. (رياسين محمد وآخرون ، 2018)

المطلب الثاني: مراحل الرقابة و مبادئها:

اولا: مراحل الرقابة عند القيام بوظيفة الرقابة نمر بخطوات متتابعة تعتمد على بعضها البعض بشكل يحقق أهدافها و هي كالتالي :

1.1 وضع المعايير: المعايير هي ذلك المستوى من الإنتاج أو الأداء الذي تقبله وترضاه المنظمة سواء من الفرد أو من أي تقسيم تنظيمي معين حيث أنه بدون وجود هذه المعايير لا يستطيع المدير أن يقيم العمل أو يصدر حكما على الأداء وبالتالي لا يستطيع أن يقوم بوظيفة الرقابة ويعتمد وضع معايير على الأهداف التي تقوم صياغتها أثناء عملية التخطيط وتختلف المعايير من مؤسسة لأخرى . ولقياس مستوى الأداء بالمنظمة لابد أن تتضمن خمسة معايير هي:

أ. جودة الأداء: بمعنى كيفية إنجاز العمل وكم عدد الأخطاء المسموحة أثناء تأدية العمل .

ب. كمية الإنجاز: كعدد الوحدات المطلوب من العامل إنتاجها يوميا .

ت. الوقت المحدد لإنجاز العمل: العمل المسند للعامل.

ث. تكلفة القيام بإنجاز العمل .

ج. السلوك المطلوب في الوظيفة .

1.2 قياس مستوى الأداء: عند تحديد المعايير يأتي قياس مستوى الأداء بناءا على المعايير التي يتم وضعها بالخطوة الأولى وعملية الرقابة تكمن فيما الذي يجب قيامه ومن ثم تتم عملية القياس وتختلف العوامل الخاضعة للقياس من وظيفة لأخرى وبالتالي يجب أن تحدد مسبقا بعد الدراسة.

أما زمن وتوقيت عملية القياس فهذا يعتمد على المجال الذي تتم فيه مراقبته وتوجد ثلاثة مقاييس مبدئية للأداء تعتمد على تكرار الاستخدام وهي:

أ. قياس الأداء بشكل ثابت

ب. قياس الأداء بشكل دوري

ت. قياس الأداء بشكل مفاجئ (أحيانا)

1.3 مقارنة الأداء بالمعايير : بعد تحديد ما الذي يجب قياس أدائه ومتى يتم القياس، وكيفية القياس، يأتي المدير إلى المقارنة بين الأداء الفعلي الذي تمت معرفته من خلال المرحلة السابقة وبين المعايير التي وضعت بالخطوة الأولى من الرقابة وذلك بهدف معرفة ما إذا تم تحقيق الأهداف أم لا أم تم تحقيقها جزئيا والنجاح في هذه الخطوة مستند إلى الخطوتين السابقتين.

وبهذه المقارنة يصل المدير إلى تحديد نوع وطبيعة الانحرافات وأسبابها وإلى من ترجع هذه الانحرافات؟ هل الأفراد، الإدارة، أو عوامل خارجية ليست تحت سيطرة المؤسسة.

1.4 تصحيح الانحرافات أو دعم الأداء : بعد مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات تأتي الإدارة إلى تشخيص الانحراف ووصف العلاج المناسب، وهنا تنعكس أهمية وظيفة الرقابة حيث أنه بدون وجود العلاج والحلول المناسبة للانحرافات تصبح الرقابة وظيفة لتضييع الجهد والوقت والمال، فقد يكون التصحيح في التخطيط كإعادة صنع الأهداف أو صياغة الخطة... أو يكون هناك ضعف في العملية التنظيمية تتعلق مثلا بالاتصال أو الهيكل التنظيمي أو تفويض السلطات.. أما إذا كان هناك إيفاء للمعايير والعمل بها بصفة تامة في المؤسسة ولم يكن هناك انحرافات وأخطاء، ففي هذه الحالة ما على الإدارة إلا أن تقوم بتدعيم هذه السلوكيات وتشجيعها مثلا: من خلال مكافأة العمال ومنحهم حوافز.(زيغة شهناز و اخرون، 2020)

ثانيا: مبادئ الرقابة: لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ و الخصائص و هذا حتى يكفل له النجاح و الفعالية و يمكن تحديد المبادئ في ما يلي:

2.1 **مبدأ الاقتصادية** :فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام

يحتاج إلى نفقات كبيرة، إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط و بالتالي إتساع نطاق الرقابة و هنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعة و من الصعب تطبيق نظام رقابة فعال ،يعني أن العائد الناتج من وجود نظام الرقابي يفوق تكلفة هذا النظام حتى يكون هناك مبرر من وجوده و يرتبط هذا المبدأ بإتباع أسلوبين هما:

- محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي
- محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي.(شيخا، صفحة 256/254)

2.2 **مبدأ التكامل و الاتساق:**

يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي **عمليا** إن وسائل التكامل بين التخطيط و الرقابة يمكن تحديدها بوضوح، كما ينبغي على المدراء أخذ العوامل في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط، مثل الأهداف و الإستراتيجيات السياسات الخاصة بالمؤسسة و التي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي ،بمعنى آخر أنه لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط و بالتالي لابد من الربط بين وظيفتي الرقابة و التخطيط في آن واحد حتى يتمكن

مسؤول الرقابة من تفهم الخطط و المعايير التي تمثل الأساس الجوهري لممارسة وظيفته. (د.علي، 2002، صفحة 378)

2.3 مبدأ الوضوح و البساطة:

من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه و كذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام، و توجد بعض النظم و الأساليب الحديثة و المفيدة في الاستخدام مثل الخرائط والرسوم و البيانات الرياضية و الإحصائية و لكن إذا لم يتوفر القائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة و تفقد مزاياها ،كما يعني أن الرقابة الفعالة يجب أن تمتاز بالوضوح و البساطة حتى تكون سهلة الفهم للمنفذين لها، و من أهم موضع التنفيذ و من هم المسؤولون عن تصميم النظام و عرض المعلومات الرقابية و تحديد مراكز المسؤولية و عدم شمول الرقابة لألفاظ و أدوات معقدة مطاطة تعني أكثر من معنى مما يدعو للبس و إختلاف الرأي و المضمون.(طلعت، 2003)

2.4 مبدأ سرعة كشف الانحرافات و الإبلاغ عن الأخطاء:

تعني أن فعالية الرقابة و اقتصاديتها ترتبط ارتباطا واضحا أساسيا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها و التبليغ عنها بسرعة و تحديد أسبابها، كان نظاما فعالا اقتصاديا و العكس صحيح، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات و التصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء .(طلعت، 2003)

2.5 مبدأ النظرة المستقبلية:

يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي و هذا يعني ما يلي :

-الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء، فالوقاية خير من العلاج.

-الاهتمام بالتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط

-الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي و الحاضر فقط

-الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.(فتحي، 2003، صفحة 296)

2.6 مبدأ الموضوعية:

بمعنى أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة و ليست الجوانب الشخصية، فعندما تكون الأداءات و الأساليب شخصية فإن المدير قد يتأثر في الحكم على الأداء و لذا يجب استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين و تشككهم في عدالة الإدارة موضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، لان عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى شعور العاملين بالرضا و الطمأنينة. (د.علي، 2002، صفحة 379)

2.7 مبدأ الدقة:

إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة حتى و إن أفادها في المدى القصير و إن حصول المدراء على
معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة و استخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتيجتها المؤسسة في نهاية الأمر. لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة و خاصة النتائج دقيقة إلى حد القريب من الواقع .(فتحي، 2003، صفحة 296)

2.8 مبدأ الإثارة و القبول من طرف العاملين:

يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من العاملين فلا يجد النظام مقاومة،فإذا كان مقبولا يحقق فعالية عالية في الرقابة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال،وتتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة مايلي:

أ–مساندة الإدارة العليا.

ب –مشاركة جميع المسؤولية في وضع نظام الرقابة.

ج–قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين.

د –الحصول على المعلومات والتغذية الإسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب.(رزق، 2001، صفحة 170)

2.9 مبدأ الحافز الذاتي:

يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية و ذلك بوجود حافز ذاتي و لتنفيذ النظام و العمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية، و من الأساليب الممكن إنتاجها لتنمية الحافز الذاتي للعاملين ما يلي:

أ. اشتراك المنفذين في وضع المعايير الرقابية

ب. استخدام الرقابة عن النقاط الإستراتجية و عدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية غير المؤثرة

ت. إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة و التي تمكنهم من معرف مستوى أدائهم أولا بأول و التصرف السليم في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعة

ث. ترك شيء من الحرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة في الأداء كأن يركز النظام الرقابي على

ج. الأساسيات دون الفشور و السطحيات.

ح. تحقيق التعاون و التنسيق بين المنفذين و مسؤولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحا

خ. لتصحيح المسارات و ليست لتصيد الأخطاء.(فتحي، 2003، صفحة 297)

2.10 مبدأ المرونة:

يعني استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا

النظام أو فشله فشلا كاملا إن صفة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم لفعالية النظام و بقائه بمعنى أن النظام الرقابي الفعال لابد أن يكون مرنا، أي قادرا على إستعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها و الخارجية . (د.علي، 2002، صفحة 380)

2.11 مبدأ الملائمة:

يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة و يتلائم مع التنظيم الخاص بها و أهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات و النشاطات بل إنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة بل أيضا و حسب مراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف المناخية المحيطة بها، و حتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة.(فتحي، 2003)

2.12 مبدأ الواقعية:

يجب أن تقوم الرقابة على المعلومات واقعية و ليس مجرد قولية للأوضاع أي أن تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل و أن يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات و تداولها داخل المؤسسة.(اخران، 2001، صفحة 360)

2.13 مبدأ الاستثناء :

يجب أن يعمل أي نظام رقابي جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت انتباه الإدارة للانحرافات المهمة فقط بمعني آخر لا يجب أن يشغل الإدارة بالها بأعمال تسير بشكل سلس و طبيعي و سهل، و هذا يضمن أن انتباه الإدارة سيكون موجها نحو الخطأ و سيزيل الرقابة الغير ضرورية و الغير اقتصادية و إعداد التقارير و هدر وقت الإدارة. (رزق، 2001، صفحة 171)

المطلب الثالث: انواع الرقابة و أدواتها

اولا:أنواع الرقابة Types of control :

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

1) التصنيف الأول: حسب المعيار الزمني

1.1 الرقابة المسبقة Feed forward control : وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات.

فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة . أما المستوى الاستراتيجي strategic levelفإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبيه وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل.

1.2 الرقابة الجارية concurrent control: وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعة ، والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدى بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف. أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية.

1.3 الرقابة اللاحقةFeedback Control : تركز هذه الرقابة علي نواتج الأنشطة التنظيمية بعد إتمامها وتحقق الرقابة اللاحقة في المستوى التشغيلي ثلاث أدوار هي :

3.1.1 أنها تزود المدراء في مستوى التشغيل بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم.

3.1.2 تستخدم الرقابة اللاحقة كأساس للتقييم و مكافأة الأفراد.فقد يكون الرابط بين الدقة والجودة في المنتج والمكافأة التي يحصل عليها الفرد مما يسند فحص إنتاج كل فرد وتحديد المكافأة المستحقة بناء على ذلك.

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

- أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا Top Managementبالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المؤسسة المستقبلية. Future Plans . (بلعاليا محمد ، 2018)

2) <u>التصنيف الثاني: حسب أهدافها أو موضوعها</u>

2.1 <u>الرقابة الإيجابية positive control:</u> وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمؤسسة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.

2.2 <u>الرقابة السلبية negative control:</u> وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسئولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم.

- **والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية.**

3) <u>التصنيف الثالث: الرقابة حسب التخصص و الأنشطة control according to activities:</u>

1.3 <u>الرقابة على الأعمال الإداريةcontrolling over management duties:</u> ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شؤون الأفراد والنواحي المالية الفنية فهي تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها. ومن الأجهزة الحكومية المسئولة عن مراقبة الأعمال الإدارية الحكومية في فلسطين هو هيئة الرقابة العامة.

2.3 **<u>الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي:</u>** ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفق للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية..

3.3 **الرقابة الفنية:** ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة.

4.3 **الرقابة على الأنشطة الروتينية:** ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين. وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على ما يلي: خريطة سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آله,و بيان الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشتغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل و ما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات. أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلي معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت و الغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر. أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات و مراحلها و تختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها . أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات و ما تم إنجازه.

4) التصنيف الرابع : الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة عادة ما يشمل المشروع على مجموعة من المراحل وغالبا ما تكون هذه المراحل بمثابة مجالات تمارس فيها الرقابة الإدارية بغرض التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للوائح والقوانين والأنظمة بما يكفل تحقيق أهداف المشروع والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتملة.

ويشتمل المشروع في العادة على عدة مراحل ،وأهمها ما يلي:

أ. مرحلة تحديد الأهداف.
ب. مرحلة جمع المعلومات الأولية.
ت. مرحلة تحليل المعلومات ودراسة المشروع.
ث. مرحلة إعداد الخطة الفعلية للمشروع.
ج. مرحلة إقرار خطة المشروع.
ح. مرحلة تنفيذ المشروع.
خ. مرحلة تقييم عملية التنفيذ.
د. وأخيراً مرحلة تعديل المشروع إذا اقتضى الأمر ذلك.

5) التصنيف الخامس:حسب كمية العمل و نوعه

- الرقابة حسب كمية العمل: ويركز هذا النوع من الرقابة على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة، عدد ساعات العمل، عدد الآلات المستخدمة، عدد الوحدات المباعة كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت.

- الرقابة حسب نوعية العمل: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة والمحددة مسبقاً أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة والضمانة.

6) التصنيف السادس : حسب مصدرها

- **الرقابة الخارجية external control:**وفيها عدة أشكال:

أ. رقابة الجمهور والصحافة public and press control:

ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط.

وقد تستخدم هذه المنظمات أساليب إيجابية تتمثل في مؤازرة ومناصرة وتأييد والتضامن مع المؤسسات أو تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات والشكاوي وأعمال الشغب.

ب. رقابة السلطة التشريعية:

ويمثلها أعضاء البرلمان أو المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مناقشة ومتابعة القوانين والسياسات والتشريعات العامة الخاصة سواء بمنظمات القطاع الخاص أو العام وحق السؤال واستجواب أعضاء وموظفي الهيئات والمؤسسات والوزارات الحكومية بما فيهم رئيس الدولة.

ج. رقابة السلطة القضائية judicial control:

وتمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة والتي تهتم في الحكم على المخالفات والقضايا والانحرافات التي ترفع من قبل الجهات المعنية سواء كانت فرد أو مؤسسة. والجدير ذكره أن الرقابة الخارجية عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي أو رئيس الدولة لمنحها سلطات ومكانة رسمية وشعبية قادرة على تذليل العقبات من طريقها.

د. رقابة النائب العام control of ombudsman:

وهو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة وهو موظف يعين من قبل المجلس التشريعي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا ويتمتع بسلطة البحث والتحري في أي عمل إداري في الأجهزة الحكومية ويتلقى الشكاوي و التظلمات من الموظفين الرسميين أو الجمهور أو الصحافة أو

وسائل الإعلام وأعضاء البرلمان فيقوم بالبحث والتحري ومن ثم يقدم هو ومعاونيه توصياته للإدارة المعنية ويقدم تقرير سنوي بالأعمال التي قام بالتحقيق فيها وتوصياته في تحسين وتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

- الرقابة الداخلية internal control: ويتمثل هذا النوع من الرقابة فيما يلي:

أ .الرقابة الذاتية self control :

ويقصد بها الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها على عملياتها وأنشطتها كما يقصد بها مراقبة الموظف على نفسه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد.

ب .رقابة متخصصة :

وتقوم عليها إدارة خاصة بالرقابة أو وحدة إدارية أو لجنة رقابية أو أشخاص من داخل المؤسسة ومن الأمثلة على مثل هذه الأجهزة المتخصصة وحدة الحسابات ،وحدة شئون الأفراد ، وحدة الرقابة المالية، وحدة التفتيش العام.

ج . رقابة رئاسيةهرميةhierarchical control

وأساسها طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفته والمستويات الإدارية المختلفة بمعني أنها تمارس من قبل كل موظف في مستوى إداري أعلى على موظف تابع لوحدته الإدارية ولكن في مستوى إداري أدنى.

ويهدف هذا النوع من الإدارة إلى التأكد من حسن سير العمل في الوحدات الإدارية المختلفة كما انه مسئول عن التأكد من تعليماته وتوجيهاته وكذلك توجيهات وتعليمات رؤسائه الصادرة إن كانت منفذة بصورة مرضية.

✓ **أنواع رقابية أخرى :**

-رقابة شاملة : overall control ويتم ممارستها على جميع الأعمال والأنشطة أو النتائج الكلية المكلف بها فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة.

-رقابة جزئية : particle control ويتم ممارستها على أنشطة معينة ومحدودة.

-رقابة مفاجئة : وتمارس على شكل جولات تفتيشية مفاجئة.

-الرقابة الدورية : ويقصد بها الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة أو على النتائج باستخدام جولات تفتيشية ميدانية أو تقارير دورية سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية. (بودالي محمد، 2011)

- **أدوات الرقابة :** تستخدم الإدارة عدداً من الوسائل والأدوات وتختلف هذه الوسائل والأدوات اختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاته . بالإضافة إلى ملاءمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً ومن أهم هذه الأدوات الملاحظة الشخصية ، الموازنات التخطيطية ، التقارير والسجلات . البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية.

1. **الرقابة بالملاحظة الشخصيةPersonal Observation** : هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها ، من المعروف أن المدير الذي يقوم بنفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات، فقد لا يفهم المرؤوسين ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل.كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقاً يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملاً. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء.
2. **الموازنات التقديرية Budgetary Control** :وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط وأن تعبر عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل أن يقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنوياً وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشاراً واستخداماً في القطاعين العام والخاص .
3. **التقاريرReports** :ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويحبذ المديرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفهية . ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد تكون يومية ، أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات، والمذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنشأة، والتقارير الخاصة وتركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة.
4. **البيانات الإحصائية والرسوم البيانيةStatistical Data** :وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مالياً أو محاسبياً مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي ، التنبؤات ، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية ، سير العمليات الجارية . وإذا عرضت

تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة.

5. **الخرائط الرقابية:** حيث كان لهنري الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي ، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة ، سجل العامل ، خريطة التصميم ، خريطة تقدم العمل ، ولقد تم الإشارة إليها عند الحديث عن الرقابة على الأعمال الإدارية.(د.محمد بن علي شيبان، 2020)

➢ المبحث الثاني:أساسيات جودة المنتج

من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال تكتسي أهمية بالغة في أية مؤسسة إنتاجية هو موضوع الجودة ، إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أعلى مستوى للجودة في منتجاتها، باعتبارها أحد عناصر النجاح أو الفشل للمؤسسة في السوق ومن خلال الاهتمام بموضوع جودة المنتج برز مفهوم إداري جديد عرف بإدارة الجودة الشاملة بحيث أصبحت الجودة تشمل نظام المؤسسة ككل ولا تقتصر على المنتج أو الخدمة فقط،كما تسعى إلى البحث عن التميز في الأداء.

✓ المطلب الاول:مفهوم جودة المنتج

➢ **تعريف الجودة :** توجد عدة تعاريف للجودة يمكن تصنيفها إلى تعاريف تقليدية وأخرى حديثة:

– **حسب المفهوم التقليدي يمكن تعريف الجودة** على أنها مجموعة من خواص المنتوج تحدد مدى ملائمته لأداء الوظيفة المطلوبة منه أو درجة وفائه باحتياجات ورغبات العميل و قابليته لإرضاء حاجات المستعملين.

– **أما حسب التعريف الحديث** ،الجودة هي عبارة عن مجموعة من خصائص الوحدة التي تسمح بتحقيق استجابة للمتطلبات الظاهرية والباطنية .

– كما اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد تعريف الجودة و تعددت بناء على ذلك التعاريف التي تناولت هذا الجانب، نذكر من بينها:

–**تعريف فيشر :** مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين وأنها في مجال الأعمال و الصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل أو المؤسسة.

– **وينظر"feigenbaum** " **للجودة** على أنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة و التصنيع و الصيانة التي تكمن من تلبية حاجات و رغبات الزبون.

– **من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن** :الجودة يرجع مفهومها إلى الكلمة اللاتينية " QUALITAS "التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة ، وهي مجموعة من الخصائص التي تركز على العنصر البشري والتي تتفاعل و تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق مستوى أداء جيد لإرضاء حاجات و رغبات الزبائن. (بوشخو بشرى و آخرون، 2018)

– **تعريف المنتج :** هو كل شي مادي ملموس ، أو غير ملموس ، يتلقاه الفرد أو المنظمة من خلال عملية التبادل . وفي هذا الإطار ، فان المنتج قد يكون في صورة سلعة (Good) أو خدمة

(Service)، أو فكرة(Idea) ، أو تركيبة (Combination) تجمع بين عنصرين أو أكثر من العناصر السابقة لإشباع رغبات المستهلكين.

- **و من هنا يظهر لنا مفهوم لجودة المنتج:**

✓ **مفهوم جودة المنتج:** يمكن القول بأنّ المنتج عالي الجودة إذا امتلك الخصائص التالية:

- انخفاض في مستوى العيوب التي قد توجد فيه.
- تدني الكميّات التالفة والمفقودة منه.
- قلة نسبة الشكاوي من المستهلكين.
- انخفاض الحاجة إلى تفتيش المنتج، وعمل اختبارات عليه.
- إمكانيّة تحقيق رغبات ومتطلبات المستهلك. تقليل تكاليف الاستهلاك.(زايدي حميدة، 2015)

➢ المطلب الثاني:أبعاد جودة المنتج

باعتبار أن الجودة هي القدرة على قيام المنتج أو الخدمة لإشباع طلبات وتوقعات العميل أو تفوقها فان قياسها يتحدد بعدد من الخصائص أو الأبعاد ان توفرت في المنتج اعتبر ذو جودة عالية تؤدي إلى رضا العميل .

– **لقد حدد دافيد جاردن ثمانية أبعاد للجودة هي:**الأداء – المطابقة – الجمالية –السمات – قوة التحمل – الجودة المدركة –الاعتمادية –القابلية للإصلاح.

أولا الأداء : يعبر هذا البعد عن الخصائص الأساسية التشغيلية للمنتج أو الخدمة والتي يتم تحديدها بالاعتماد على رغبات واتجاهات العملاء مع العلم أن الأداء الذي يعتبره احد ا لعلماء ذو جودة عالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لعميل آخر .

ثانيا السمات : يعني هذا البعد الخصائص الثانوية للمنتج التي تدعم الوظيفة الأساسية أو هي تلك الخدمات الإضافية المقدمة عند تقديم الخدمة الأساسية . إن لهذه السمات تأثيرا في القرار الشرائي خاصة عندما تكون المنتجات لا تختلف من حيث الخصائص الأساسية.

ثالثا الاعتمادية : يعكس هذا البعد احتمال أداء المنتج دون فشل خلال العمر الاقتصادي لاستخدامه أو خلال مدة زمنية معينة وفق التصميم الأساسي له.

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

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

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

سابعا الجماليات والمعايير الذوقية : يعتبر هذا البعد ذاتيا يهتم بالشكل العام للمنتج والكماليات التي يحتويها و هي تخضع لحاجات ورغبات العملاء بحيث تؤثر على تفضيلاتهم وترتيبهم للأولويات بين المنتجات المنافسة . ان صعوبة هذا البعد تكمن في استحالة إرضاء المنظمة لكل العملاء .

ثامنا : الجودة المدركة : يعتمد هذا البعد في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى العميل عن خصائص المنتج ، في هذه الحالة يلجأ العميل الى مقاييس غير مباشرة عند القيام بمقارنة بين المنتجات المنافسة حيث لا يكون الحكم على المنتج من خلال خصائصها.(مجوري بلال، 2012)

المطلب الثالث: الجهات المسؤولة عن جودة المنتج

- ✓ **قسم التسويق:** تحديد متطلبات العملاء اعتمادا على نظام المعلومات و التغذية العكسية.
- ✓ **عملية التصميم:** تصميم المنتج وفق المواصفات المحددة.
- ✓ **قسم الهندسة:** ترجمة متطلبات الجودة إلى خصائص عملية للمنتج الجديد.
- ✓ **المشتريات:** شراء مواد أولية ،المكونات اللازمة للمنتج التي أعدت من قسم الهندسة.
- ✓ **الإنتاج:** إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات و المتطلبات المحددة .
- ✓ **التفتيش و الاختبار:** اعداد التقارير بالنتائج المتوصل اليها و ارسالها .
- ✓ **التغليف و التخزين:** حفظ و حماية جودة المنتج أثناء تغليفه و تخزينه.
- ➢ **خدمة المنتج:** جميع الخدمات المرتبطة بالمنتج و التي يمكن تقديمها للعميل(جباري فادية، 2011)

المبحث الثالث: الرقابة على جودة المنتج

✓ **المطلب الأول:** الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على جودة المنتج

1) أسلوب الفحص الكامل

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

2) أسلوب الفحص الإحصائي

حيث يتم اختيار عينات بصورة عشوائية ومن ثم التأكد من مطابقة ثمن الوحدات المنتجة للمواصفات المحددة مسبقا، وبهذا تكون النتيجة صائبة نسبيا مقارنة بالفحص الكامل .وتنقسم الأساليب الإحصائية للرقابة إلى :

أ) أسلوب عينات القبول

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

ب) أسلوب الرقابة على العملية الإنتاجية:

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

ج) أسلوب الخرائط الإحصائية

تعتبر أداة بيانية وإحصائية ومؤشرا لتحديد المستوى العام للجودة إذ تساهم في معرفة طبيعة الانحراف عن مستوى الجودة في أي عملية إنتاجية وذلك عن طريق تحديد الخط المركزي وحدي الرقابة الأعلى والأدنى.

3) استخدام أجهزة الكمبيوتر في الرقابة على الجودة

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

- جمع المعلومات والبيانات باختلاف مصادرها، وتحليلها لإعداد التقارير الخاصة بالمعلومات الهامة.

- التحليل الإحصائي للبيانات وفق برامج الكمبيوتر الخاصة بالطرق الإحصائية.
- مراقبة العمليات إحصائيا وقياس الانحرافات لضمان بقاء متغيرات العملية الإنتاجية ضمن الحدود المقبولة.
- الفحص و الاختيار الأوتوماتيكي مما يساهم في تحسين جودة الاختيار وتقليص تكاليفه.
- تصميم نظم وبرامج الجودة التي من شأنها تحسين مستوى الجودة. (فريد عبد الفاتح، 2005)

✓ **المطلب الثاني: تقنيات تحسين الجودة**

- **التحليل الحسي:** و هذا يشمل الخصائص التي لا يمكن قياسها بوحدات قياس بحيث هي التي تحدد قبول الزبون أو عدم قبوله للمنتج و يطلق عليها خصائص الجودة الحسية، و الفكرة الأساسية لها هي أن الزبون على حق لذلك يؤخذ رأيه باستمرار .

و يتم تحديد رد فعل الزبون اتجاه منتج من خلال :

1. الزبون يفضل المنتج أو لا يفضله .
2. أولويات الجودة لدى الزبون .
3. حساسية الزبون اتجاه المنتج .

- **Poka–Yoke :** هي آلية من آليات ضبط و اكتشاف الأخطاء.
  1. Poka: تعني باليابانية خطأ غير معتمد.
  2. Yoke: تعني التقليل أو الإلغاء.

و تسمى أيضا الضبط الأوتوماتيكي لجودة المنتج و الهدف منها التحكم في الأخطاء المستخدمة .

أهميتها :

1. السرعة في الأداء .
2. التقليل من التكاليف.
3. الدقة في جودة المنتجات.

- **JiDoka :** معنى الكلمة : أوقف كل شيء عندما يكون هناك خطأ في شيء ما.

وتقوم على منع الأجزاء المعيبة (غير السليمة) من التحرك من محطة إلى أخرى في العملية الإنتاجية، وتشير بشكل خاص إلى تصميم الماكينات والمعدات القادرة على التوقف اتوماتيكيا في حالة اكتشاف أية عيوب أي عندما تبدأ الماكينة بإنتاج قطعا غير سليمة،هذه الأتمتة الذكية تجعل الماكينة تعمل بشكل ذاتي، حيث إنها تقف عند حدوث مشكلة، وتعود للعمل ثانية عند انتهاء أو معالجة المشكلة، وكأن شيئًا من ذكاء الإنسان قد أضيف إليها.

- **المراقبة الذاتية :** هي تقنية أساسية تجعل العامل في منصب مسؤول عن جودة المنتجات التي يقوم بانجازها فهو يراقب المطابقة من خلال المواصفات .

- **الرقابة الإحصائية على الجودة :** إن الهدف الأساسي من رقابة الجودة يتمثل في هذه المرحلة في منع وتفادي الأخطاء قبل حدوثها وليس مجرد الاكتفاء باكتشاف هذه الأخطاء والعمل على علاجها ، حيث يختلف مفهوم تفادي الأخطاء عن فكرة المستويات المقبولة للجودة وذلك لكونه لا يسمح أصلا بوجود أخطاء، إن رقابة الجودة قد اعتمدت على أكثر من مجرد الفحص لما تم إنتاجه من السلع والاتجاه أساسا لاستخدام الأساليب الإحصائية (بوشخو بشرى و اخرون، 2018)

✓ **المطلب الثالث: أثر الرقابة على جودة المنتج**

في هذا العصر تمتاز الأسواق الصناعية والتجارية و الخدماتية بالمنافسة الشديدة بين كافة المؤسسات ، فأصبح لزاما عليها القيام بكل الطرق من أجل تحقيق الريادة والتميز ، وعلى هذه المؤسسات أن تلبي تطلعات ورغبات عملائها المستهلكين وإرضاءهم ، وتركز على تقديم قيمة أعلى للزبون ، من أجل البقاء و ضمان الاستمرارية والحفاظ على المزايا التنافسية التي تتيح لهم الاحتفاظ بموقعهم والتفوق في المجالات التي يعملون بها.

وهذا ما جعل الاهتمام بالجودة أمر لا مفر منه في كل المنظمات التي تريد البقاء على اختلاف أنواعها وعلى المستوى العالمي، وأصبحت الشغل الشاغل لكل المنظمات وحتى الحكومات التي توليها اهتماما خاصا ، فالجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة ، وهي سلاح استراتيجي لتحقيق التفوق و ضمان ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبمواصفات جيدة وعالمية ترضي المستهلك ، في ظل التطور التكنولوجي الهائل و المتسارع.

إن هذه الجودة المطلوبة لن تتحقق في ظل غياب الرقابة، فهي إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، وتعد وظيفة إدارية أساسية في المؤسسة. فالرقابة ليست مجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات، بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين ، والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له.

و بالتالي تتمكن المؤسسة من تحقيق الأرباح بأحسن كفاءة وبأقل التكاليف ، ولذلك يعتبر استخدام الأساليب العلمية والإحصائية في رقابة الجودة هو الأسلوب الأمثل للوصول إلى الهدف المطلوب وهو تحقيق جودة المنتج. (مجوري بلال، 2012)

خلاصة الفصل :

هذا الفصل عرض بسيط حول مفهوم الرقابة و أنواعها و كذلك أدواتها، حيث أن الرقابة هي عملية متابعة الأداء وتنظيم وضبط و تعديل الأنشطة و اكتشاف الأخطاء ومنع حدوثها، هذا ما بين لنا الأهمية الكبيرة للرقابة.

و تطرقنا كذلك إلى مفهوم الجودة و المنتج حيث عرفنا من خلاله أن جودة المنتج تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها بأعلى مستوى في منتجاتها، باعتبارها أحد عناصر النجاح أو الفشل للمؤسسة في السوق ،لنصل بذلك الى معرفة أهم الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على جودة المنتح .

والغرض من هذا الفصل كان التعرف على الآليات الفعالة للرقابة على جودة المنتج للوصول إلى الاهداف المسطرة.

مراجع الفصل الأول

أطروحات و مذكرات :

ابراهيم عبد العزيز شيخا. (بلا تاريخ). الادارة العامة. *العملية الادارية مؤسسة شباب الجامعية للطباعة و النشر* . مصر.

ادكتور علي الشريف. (2002). ادارة المعاصرة. *دار الجامعية* . اسكندرية.

السعيد بلوم. (2016). اساليب الرقابة و دورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية. *رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية* ، 14. قسنطينة، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، الجزائر.

بلعاليا محمد . (2018).

بن صغير نبيل و اخرون. (2016).

بودالي محمد. (2011).

بوشخو بشرى و اخرون. (2018).

بوشخو بشرى و آخرون. (2018).

جباري فادية. (2011).

د.محمد بن علي شيبان. (2020).

دكتور ايهاب صبيح محمد رزق. (2001). ادارة الاسس و الوظائف. *سلسلة الادارة في اسبوع،دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع،الجزء الثاني* . مصر.

دكتور محمد فتحي. (2003). مصطلحا اداريا،ايضاح...و بيان. *دار التوزيع و النشر الاسلامية* . مصر ،القاهرة.

دكتورة منال طلعت. (2003). الاساسيات في علم الادارة. *المعهد العالي للخدمة الاجتماعية* .

رياسين محمد وآخرون . (2018).

زايدي حميدة. (2015).

زيغة شهناز و اخرون. (2020).

شتوان كريمة. (2018/2017). دور الرقابة في تحسين جودة المنتوج،دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتحويل البلاستيك. *مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال* . جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر.

فريد عبد الفاتح. (2005).

مجوري بلال. (2012).

محمد فريد الصحن و اخران. (2001). مبادئ الادارة . *دار الجامعية* . الاسكندرية.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

تمهيد:

سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تحليل ودراسة ما توصل إليه مجموعة من الباحثين السابقين في رسائلهم ومذكراتهم وأعمالهم والتي تتصل بمجال موضوعنا في ثلاث مطالب، منها ما هو باللغة العربية ومنها ما هو باللغة الأجنبية ، بمقارنة بين الدراسات السابقة والحالية مع إبراز ما يحمله موضوعنا من قيمة مضافة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الأولى :

مقال من مجلة العلوم الانسانية،المجلد33-عدد04-صفحة 699-707 ،تخصص علم النفس بعنوان دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل،من اعداد "د.فوزية شيباني " من كلية علم النفس و علوم التربية ،جامعة عبد الحميد مهري،قسنطينة2،الجزائر ،2022

إشكالية الدراسة :

ما هو دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل؟

هدف الدراسة :

- ✓ ايضاح مكانة جودة العمل و دور الرقابة في تحسينها كاستراتيجية لدفع عجلة التنمية في المنظمات.
- ✓ معرفة هل للوقاية التنظيمية دور في تحسين جودة العمل اي هل تحقق فعالية و تساهم في تنمية و تحسين الاداء العامل في المنظمات؟ .

نتائج الدراسة :

- ✓ الرقابة تؤثر على تحسين اداء العمال بالمؤسسة
- ✓ كلما كانت الرقابة التنظيمية فعالة و بمعايير جيدة كان الاداء مميز و فعال
- ✓ جودة حياة مهنية سوية و صحية لكل العمال

الدراسة الثانية :

1- دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير تخصص "القيادة و الادارة"من أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا،بعنوان دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الاداء الاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية،للطالب: "محمد كمال مصطفى الملاحي"،2018

إشكالية الدراسة:

ما دور الرقابة الادارية في تحسِن مستوى الاداء االاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟

هدف الدراسة :

- ✓ استكشاف نظام الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- ✓ معرفة دور الهيكل التنظيمي و أدوات الرقابة الإدارية بجهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية في تحسين مستوى الأداء الاداري فيها .
- ✓ قياس مدى الفروق بين متوسطات استجابة افراد العينة و المتغيرات الشخصية التالية : (العمر الرتبة العسكرية،المؤهل العلمي،سنوات الخبرة) .
- ✓ تزويد كلا من الباحثين و العاملين في مجال عمل الرقابة الادارية في المؤسسات الامنية بالمعلومات و النتائج و المقترحات و التوصيات التي تخدم كلا في مجال اهتمامه.
- ✓ التعرف الى مدى الاعتماد على وجود الجهات للرقابة الادارية في تحسين مستوى الاداء الاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

نتائج الدراسة :

- ✓ وجود علاقة و دور أساسي للرقابة الإدارية و الهيكل التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الإداري
- ✓ إن استخدام الأدوات و الوسائل الرقابية يلعب دور رئيسي في تحسين مستوى الأداء الإداري
- ✓ وجود علاقة ايجابية طردية بين تحقيق متطلبات فعالية الرقابة و تحسين مستوى الأداء الإداري
- ✓ الغياب التام للعنصر النسائي في مجتمع الدراسة سواء كان ضمن العاملين في الادارة العامة او مكتب مفتش عام للشرطة وفق احصائيات كلا الادارتين

الدراسة الثالثة :

سعيد بلوم،"اساليب الرقابة و دورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية "،دراسة ميدانية بمؤسسات المحركات و الجرارات بالسوناكوم .رسالة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية في علم الاجتماع و الديمغرافيا ،جامعة منتوري،قسنطينة،2016

تطرقت الدراسة لتوضيح معنى كلمة الرقابة و دلك من خلال تعريفها و ابراز كل من اهميتها و اهدافها في المؤسسة الاقتصادية مع التركيز على اساليبها ووسائلها في تقييم الاداء

إشكالية الدراسة :

هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

هدف الدراسة :

1. الكشف عن الظاهرة المدروسة" ميدانيا "و نعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها و الأداء داخل المؤسسة.
2. تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية و التي تساهم في نجاح و تقدم المؤسسة
3. كشف الأخطاء و الانحرافات بداخلها و محاولة تصحيحها أو التقليل منها
4. محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية و أداء المؤسسة و ذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.

نتائج الدراسة :

1. إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت و وزمن.

2. إن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة و التي لا يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط و التنظيم و التوجيه.

3. ضعف دور رقابة الموارد البشرية و المالية أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة

4. إن الرقابة التجارية لا تقوم بدعاية جيدة للمنتوج من الناحية الإعلامية و الإشهارية مما تسبب في وجود كساد و تضخم للإنتاج و قلة عملية البيع.

5. ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن و الوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

6. هناك تحيز في عملية تطبيق النظام الرقابي من قبل بعض الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في

تدني المردود و الأداء لدى العمال و الموظفين.

7. تأثر النظام الرقابي بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوط السياسية و الاقتصادية.

8. إن العملية الرقابية تعتمد على وسيلة التفتيش و التحريات الإدارية أكثر من الوسائل الأخرى و المتمثلة في الإشراف و المتابعة و المراجعة و هذا يؤثر على مردود و أداء العمال و الموظفين داخل المؤسسة.

9. عدم وجود أساليب متطورة لقياس جودة المنتوج تتماشى مع المقاييس الدولية مما أثر على نوعية الإنتاج.

10. الاعتماد على الأساليب التقليدية البسيطة في مراقبة المخزون كالملاحظة و الجرد العام فقط خلال نهاية كل سنة مما يؤثر على سلامة المواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية.

11. إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للرقابة.

12. هناك بعض نماذج و معايير تقييم الأداء لا تتماشى مع طبيعة بعض المهن و الوظائف مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة.

الدراسة الرابعة :

الرقابة على الجودة و اثرها على تحفيز الابداع في المؤسسة،دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،من اعداد ط.دكتوراه ا.لاكس فوزية و ا.قارة مصطفى،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .جامعة مستغانم،2018

جاءت هده الدراسة لابراز اهمية كل من عملية الرقابة على الجودة و الابداع في المؤسسة حيث يعتبران من اهم متطلبات هدا العصر بحيث اعتمدت هده الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة معرفة العلاقة بين عملية مراقبة الجودة و الابداع في المؤسسات الاقتصادية من خلال تحليل المتغيرات و البيانات الاحصائية المتعلقة بالمتغيرين .

إشكالية الدراسة :

ما أثر عملية تطبيق مراقبة الجودة على تحفيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية؟

هدف الدراسة :

1. إبراز دور عملية الرقابة على جودة المنتوج في تحفيز الإبداع من خلال تحسين المنتوج وتصحيح الأخطاء الناتجة عن عملية الإنتاج باستخدام مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية.
2. إثبات إمكانية وجود علاقة ارتباط بين الرقابة على الجودة والإبداع، إضافة الى دراسة أهمية تطبيق عملية مراقبة الجودة لتحفيز الإبداع, و دلك باستخدام النتائج الإحصائية كدلالة على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين هذين العنصرين(الرقابة على الجودة، الإبداع)، إذ تمكن عملية الرقابة على جودة المنتوج من اكتشاف العيوب وبالتالي تصحيحها من خلال إبداعات جديدة أو محسنة.

نتائج الدراسة :

1. تبين من خلال النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة معنوية بين مراقبة الجودة (الرقابة على الجودة)وتحفيز الإبداع في المؤسسة، وهذا ما يؤكد على أن عملية مراقبة الجودة تعتبر عامل مهم وملازم لتحفيز الإبداع وتشجيعه.
2. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مراقبة الجودة والإبداع المؤسسي وذلك من خلال ما أظهرته نتائج التحليلات الإحصائية، وهذا ما يعني أهمية وجود مراقبة الجودة في تحفيز الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.
3. إدراك المسؤولين في المؤسسة عينة البحث أهمية مراقبة الجودة لانعكاسها المباشر على مستوى أداء عملهم وأهمية تحفيز الإبداع في ضوء هذا الإطار، وبالتالي يمكن القول أن سعي أي مؤسسة لتحفيز روح الإبداع بمختلف أنواعه لا بد أن ترافقه عملية مراقبة جودة المنتوج.

4. تمثل عملية الرقابة على الجودة إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسة قيد الدراسة ومعظم المؤسسات المنتجة، خاصة في ظل التهديدات والمخاطر التي تواجه مختلف المؤسسات من قبل المنافسين بسبب تقادمها التقني وضعف مواكبتها للتجديد مما يؤثر على موقعها التنافسي في الأسواق.
5. تبني مبدأ مراقبة الجودة والإبداع يعتبر سلوكا حضاريا، كما يعد من سمات الإدارة الحديثة لكونه وسيلة تؤدي إلى تفوق وتميز المؤسسة عن منافسيها الآخرين فضلا على قدرتها على تنويع منتجاتها وتحسين جودتها وبالتالي تحقيق حاجات ورغبات العملاء المتنامية.
6. اهمية وجود قسم خاص لمراقبة الجودة داخل المؤسسة وتجهيزه بكافة الوسائل التكنولوجية والتقنيات المتطورة وتدعيمه بموارد بشرية ذات إمكانيات وكفاءات تمكنها من السيطرة على جودة المنتج واكتشاف العيوب وتصحيحها من خلال إبداعات جديدة أو محسنة.
7. ضرورة قيام الدولة بعملية مراقبة الجودة بصفة صارمة وإخضاعها إلى قوانين ووضع معايير خاصة وإلزام المنتجين بتطبيقها حتى لا يباع كل ما ينتج، وبالتالي يصبح المنتج ليس بحاجة إلى الإبداع لأنه حر فيبيع أي منتوج حتى ولو كان ذو جودة رديئة.

المبحث الثاني: الدراسة باللغة الأجنبية

المطلب الأول: الدراسة الأولى

بافولجيجدوشا،مؤتمر اقتصاديات الاعمال و الادارة،التحسين المستمر للجودة من خلال التحكم في العمليات الاحصائية ،الجامعة التقنية في زولفين،ماساريكوفا،53960،24،زولفين،سلوفاكيا،2015

تتناول المقالة تطبيق ادوات مختارة من مراقبة العملية الاحصائية،و التي من خلالها يمكننا تحقيق الجودة المستمرة.تحسين ميزة هده الادوات هي انها يمكن ان تحدد اثار العمليات التي تسبب تقلبات غير طبيعية في العمليات الناتجة عن الاحطاء و سوء الجودة.ادوات مثل مؤشر القدرة،الرسم البياني،نمودجDMAIC ،مخطط التحكم ....الخ،

PavolGejdoša, **Continuous Quality Improvement by Statistical Process Control**, Business Economics and Management 2015 Conference, BEM2015,Technical University in Zvolen, Masarykova 24, 960 53, Zvolen, Slovakia.

هدف الدراسة :

-أكد المقال في الجزء التجريبي منه الافتراضات النظرية المؤلفين الذين حددوا SPC و DMAIC نموذج كأدوات للتحسين المستمر للجودة.
-تم التأكيد على أنه مع مخططات تحكم فهارس القدرة ، يمكن أن تكون الرسوم البيانية لتحقيق التحكم في التباين في الإجراء من أجل ملئ متطلبات العميل.
-يمكن اعتبار SPC كأداة فعالة للغاية في ضمان استقرار العملية.
فوائد من المادة استخدام SPC مع نموذج تحسين .DMAIC هذه المجموعة من الأدوات مناسبة جدا في تحقيق الاهداف المرجوة لتحسين الجودة و الأسلوب الفعال في حل جميع المهام و المشكلات لعملية تحسين الجودة.

نتائج الدراسة :

تظهر النتائج بوضوح أنه من خلال نموذج DMAIC يمكن تحسين الجودة بشكل منهجي .توضح الرسوم البيانية مساهمة التوزيع الطبيعي للتَّرددات المراقبة بجودة الخصائص
بينما تُظهر مخططات التحكم في Shewhart أن العمليات التي تم التحقيق فيها تخضع للمراقبة الإحصائية. استخدام DMAIC النموذج بالإضافة إلى ادوات الجودة الإحصائية الأخرى هي طريقة لتحقيق التحسين المستمر.

المطلب الثاني: الدراسة الثانية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص ادارة أعمال بعنوان

The role of the human resource in controlling product quality

تقديم الطالب بودالي أحمد ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2011

إشكالية الدراسة :

ما مدى مساهمة المورد البشري على جودة المنتج ؟

هدف الدراسة :

- تسليط الضوء على الدور الهام الذي يلعبه المرد البشري في نظام الرقابة عللى جودة المنتج.
- تقديم وصف شامل لمراحل مراقبة الجودة داخل المؤسسة.
- اظهار مكانة الرقابة على الجودة في الحصول على منتج خال من العيوب .

نتائج الدراسة :

- تهدف الجودة الى رضا العميل و ولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه.
- تعتبر مراجعة الجودة جزءا أساسيا في نظام الرقابة على جودة المنتج.
- ان أغلب العيوب الموجودة في منتجات مؤسسة IMC راجع الى نقص الرقابة على لمدخلات العملية الانتاجية و هذا ناتج عن نقص الاطارات الكفأة في مجال المراقبة .
- ان مهمة رقابة الجودة لا يقتصر على قسم الرقابة على الجودة فقط بل جميع الأقسام ، لذلك فعلى كل فرد أن يتحمل مسؤوليته اتجاه جودة المنتجات

المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تباين أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسات السابقة و الحالية .

المطلب الأول: أوجه التشابه و الاختلاف

الدراسة الأولى :

1- مقال من مجلة العلوم الانسانية ن تخصص علم النفس بعنوان دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل،من اعداد "د.فوزية شيباني "

من الناحية النظرية :

بالنسبة لهذه الدراسة تتشابه مع دراستنا خاصة في الجانب النظري فيما يخص التعاريف المتعلقة بالرقابة و أثرها .

من الناحية المنهجية و التطبيق :

يختلف موضوعنا عن موضوع "**د.فوزية شيباني** " من حيث طبيعة الدراسة . حيث أن الموضوع اهتم بدراسة شقين الرقابة التنظيمية و جودة العمل . لا شك أن دراستنا من الناحية المنهجية و التطبيق تختلف عن هذه الدراسة في البعد الزماني و المكاني بالإضافة إلى اختلاف تحليلنا عن هذه الدراسة كون أن تحليلنا اعتمد على مخرجات spss ما هده الدراسة فهي عبارة عن مقال تعليمي.

الدراسة الثانية:

دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير تخصص "القيادة و الادارة"من أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا،بعنوان دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الاداء الاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية،للطالب: "محمد كمال مصطفى الملاحي"

من حيث المضمون:

هذه الدراسة تناولت الرقابة و الاداء الاداري و التشابه الموجود بين الموضوع و دراستنا يخص الشق لأول من الدراسة و المتعلق بمفاهيم العامة للرقابة و تبيان اهمية الرقابة و الدور الايجابي الدي تحققه من خلال العمل بها وفق الطرق الصحيحة،كما اتبعت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة و استخدامها للاستبانة كاداة لجمع معلومات الدراسة .

من حيث الهدف:

يتشابهان كونهما كلاهما يحاولان إبراز أهمية الرقابة ؛و محاولة ربط موضوع الرقابة بتحسين كلا الاداء الاداري و جودة المنتج.

من حيث البعد الزماني و المكاني:

الاختلاف الموجود بين هاتان الدراستان حيث أن هذه الدراسة كانت دراستها في جهاز الشرطة الفلسطينية بفلسطين ، أما دراستنا فكانت في ملبنة المنبع سعيدة بالجزائر .

الدراسة الثالثة:

سعيد بلوم،"اساليب الرقابة و دورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية "،دراسة ميدانية بمؤسسات المحركات و الجرارات بالسوناكوم .رسالة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية في علم الاجتماع و الديمغرافيا ،جامعة منتوري،قسنطينة.

تطرقت الدراسة لتوضيح معنى كلمة الرقابة و دلك من خلال تعريفها و ابراز كل من اهميتها و اهدافها في المؤسسة الاقتصادية مع التركيز على اساليبها ووسائلها في تقييم الاداء.

أوجه التشابه و الاختلاف:

من الناحية النظرية:

بالنسبة لهذه الدراسة تتشابه مع دراستنا خاصة في الجانب النظري فيما يخص التعاريف المتعلقة بالرقابة و الجودة من ناحية ابراز و التركيز على اهمية و اهداف الرقابة و اساليبها.

من حيث الهدف:

يتشابهان كونهما كلاهما يحاولان إبراز أهمية الرقابة ؛و يختلفان كون أن دراستنا تحاول تبيان دور الرقابة في تحسين جودة المنتج بينما دراستهم تحاول تبيان اساليب الرقابة .

الدراسة الرابعة :

الرقابة على الجودة و اثرها على تحفيز الابداع في المؤسسة،دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،من اعداد ط.دكتوراه ا.لاكس فوزية و ا.قارة مصطفى،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .جامعة مستغانم.

جاءت هده الدراسة لابراز اهمية كل من عملية الرقابة على الجودة و الابداع في المؤسسة حيث يعتبران من اهم متطلبات هدا العصر بحيث اعتمدت هده الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة معرفة العلاقة بين عملية مراقبة الجودة و الابداع في المؤسسات الاقتصادية من خلال تحليل المتغيرات و البيانات الاحصائية المتعلقة بالمتغيرين .

من حيث المضمون:

هذه الدراسة تناولت جانبين الرقابة على الجودة و الابداع في المؤسسة إلا أن تشابه الموجود بين الموضوع و دراستنا يخص الشق الأول من الدراسة و متعلق بمفاهيم العامة للرقابة ؛في حين اختلاف يظهر في الشق الثاني من الموضوع و هو الابداع في المؤسسة بينما دراستنا تهتم بجودة المنتج.

الدراسة الخامسة : مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص ادارة أعمال بعنوان

The role of the human resource in controlling product quality

تقديم الطالب بودالي أحمد ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس

من حيث المضمون:

هذه الدراسة تناولت ثلاث جوانب الرقابة و المورد البشري و جودة المنتج ، إلا أن تشابه الموجود بين الموضوع و دراستنا يخص الجانب الأول و الأخير من الدراسة و المتعلق بالرقابة على العموم و التعمق في جودة المنتج خاصة ؛في حين اختلاف يظهر في الجانب الثاني من الموضوع و هو المورد البشري.

الدراسة السادسة:

بافولجيجدوشا،مؤتمر اقتصاديات الاعمال و الادارة،التحسين المستمر للجودة من خلال التحكم في العمليات الاحصائية ،الجامعة التقنية في زولفين،ماساريكوفا،53960،24،زولفين،سلوفاكيا

تتناول المقالة تطبيق ادوات مختارة من مراقبة العملية الاحصائية،و التي من خلالها يمكننا تحقيق الجودة المستمرة.تحسين ميزة هده الادوات هي انها يمكن ان تحدد اثار العمليات التي تسبب تقلبات غير طبيعية

في العمليات الناتجة عن الاحطاء و سوء الجودة.ادوات مثل مؤشر القدرة،الرسم البياني،نموذجDMAIC ،مخطط التحكم ....الخ،

PavolGejdoša, **Continuous Quality Improvement by Statistical Process Control**, Business Economics and Management 2015 Conference, BEM2015,Technical University in Zvolen, Masarykova 24, 960 53, Zvolen, Slovakia

من حيث المضمون:

تناولت هده المقالة التحسين المستمر للجودة و مراقبة العملية الاحصائية ،الا انها تشابهت مع دراستنا الحالية من حيث التركيز على الجودة و تحسينها و في نفس الوقت هناك اوجه اختلاف من بينها استخدام نمادج احصائية و رسومات بيانية لتوضيح او بمعنى اخر تحسين المستمر للجودة.

خاتمة الفصل

سعيا منا للمحافظة على جدية العمل قمنا بدراسة مقارنة مع جملة الدراسات المتناولة لموضوع دور الرقابة في تحسين جودة المنتج و التطرق إلى تحليله وتبيان نقاط التشابه والاختلاف و الميزة التي تنفرد بها عن باقي المؤسسات وعليه فمهما تنوعت هذه المواضيع ومهما تباينت فان هدفها يبقى واحدا هو أن الرقابة لها دور أساسي من خلالها تحسين جودة المنتج و تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

مراجع الفصل الثاني

المذكرات والأطروحات :

2- مقال من مجلة العلوم الانسانية ن تخصص علم النفس بعنوان دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل،من اعداد "د.فوزية شيباني "

3- دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير تخصص "القيادة و الادارة"من أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا،بعنوان دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الاداء الاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية،للطالب: "محمد كمال مصطفى الملاحي"

4- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير شعبة علوم مالية و محاسبة تخصص تدقيق و مراقبة التسيير جامعة أدرار ، بعنوان "دور الرقابة على جودة الخدمات في تحسين الأداء الخدماتي " ، للطالبتين لقدوعي هجيرة و ضايفي نعيمة

5- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس ، تخصص عمل و تنظيم ، بعنوان The role of supervision in improving the quality of work تقديم الطالبتين بعيريط سعيدة ، بو عافية هنية ، جامعة البويرة

6- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص ادارة أعمال بعنوان The role of the human resource in controlling product quality تقديم الطالب بودالي أحمد ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعدما تعرضنا في الجانب النظري لدور الرقابة في تحسين جودة المنتج، سنحاول في هذا الفصل معرفة واقع الرقابة على جودة المنتج في ملبنة الحليب بولاية "سعيدة". سنتناول في هذا الفصل كيفية تطبيق الرقابة وأثرها على جودة المنتجات المقدمة من قبل هذه الملبنة .

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية ، في المبحث الأول سنتناول أدوات وتقنيات الدراسة التي استخدمناها في البحث، بما في ذلك الاستبيانات وتحليل البيانات.

يهدف هذا الجزء إلى توضيح الأساليب المستخدمة للحصول على البيانات وتحليلها بشكل علمي أما في المبحث الثاني، سنقوم بتقديم المؤسسة من حيث هيكلها التنظيمي وأهدافها وخدماتها. سنستعرض أيضاً أساليب الرقابة المتبعة في الملبنة، وكيفية تنفيذ هذه الأساليب لضمان جودة المنتجات المقدمة.أما في المبحث الثالث، فسنقوم بتحليل نتائج أسئلة محاور الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي الملبنة. سنفسر النتائج وفقاً لفرضيات البحث الموضوعة مسبقاً، بهدف تقديم صورة واضحة عن فعالية نظم الرقابة المتبعة في الملبنة وتأثيرها على جودة المنتجات. في نهاية الفصل، سنخرج بنتائج عامة للبحث، تلخص مدى نجاح الملبنة في تطبيق أنظمة الرقابة على الجودة، والتوصيات الممكنة لتحسين هذه الأنظمة بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: نشاة و تطور المؤسسة

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 69-63 في 20 نوفمبر 1996 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة و قد تم تقسيم هدا الديوان حسب النواحي التالية :

- الناحية الشرقية .ORELAIT
- الناحية الوسطى OROLAC .
- الناحية الغربية OROLAIT .

التعريف ب GIPLAIT :

يعتبر الديوان الجهوي الغربي للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية ،و هي مختصة في إنتاج الحليب و مشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن ، مقرها الرئيسي في مدينة وهران .

تأسست هده المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يوميا ، و هدا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO) .

عرفت المؤسسة عدة تغيرات ، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران ، و في عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته و الدي هو مؤسسة إنتاجية و تجارية .

أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب و مشتقاته GIPLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354، و هدا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب و مشتقاته.

المطلب الثاني : النشاط الاقتصادي للمؤسسة

بعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماى 1990، و تحررت من ناحية التسيير و التمويل و إقامة المشاريع الاستثمارية و اختيار الموردين و أصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية ، و مزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري و يحتوي على الوحدات التالية :

- وحدة الإنتاج بوهران .
- وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس .
- وحدة الإنتاج بمستغانم .
- وحدة الإنتاج بسعيدة .
- وحدة الإنتاج بمعسكر .
- وحدة الإنتاج بتيارت .
- وحدة الإنتاج ببشار .
- وحدة الإنتاج بتلمسان .

المطلب الثالث: وحدة الانتاج سعيدة

وحدة سعيدة * المنبع* تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن .

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم GIPLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997 ،من 1-10-1997 أصبحت هده الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج و يتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران ، مشرية ، عين الصفراء، فرندة ، البيض، سيق ، المحمدية .

تنقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات :

1. **المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف .**
2. **الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام :**

أ – ورشة إعادة التركيب .

ب – ورشة التعقيم أو البسترة .

ت – ورشة التكييف أو التعليب .

ث – قسم التنظيف .

ج – غرفة التبريد .

3. <u>البناية الإدارية</u> :

تشغل الوحدة 2*8سا يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 86 عاملا موزعين حسب المصالح و دلك كتوزيع أولي كما يلي :

- المديرية و الإدارة العامة و المراقبة و التسيير: 5 عمال .
- المحاسبة و المالية: 5 عمال .
- الإنتاج: 23 عامل.
- الصيانة: 7 عمال.
- التموين: 3 عمال .
- البيع: 17 عامل .
- مصلحة الاستقبال: هده المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين ،العدد : 3عمال
- المخبر: 2 عمال .
- الأمن: 11 عامل .

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة و دلك يتم كما يلي :

- منفذين: 49 عامل .
- السيطرة: 18 عامل .
- الإطارات : 9 عمال .
- الإطارات العليا : 10 عمال .

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها و هي مقسمة كالتالي :

* 13000 لتر حليب معقم .

* 8000 لتر حليب بقر .

* 4000 لتر لبن .

يتم إنتاج الحليب على نوعين ، الكيس و العلبة ، و كدلك بالنسبة للبن . كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة * السمن* . ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هدا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج و توفر الإمكانيات و الأرضية اللازمة لدلك .

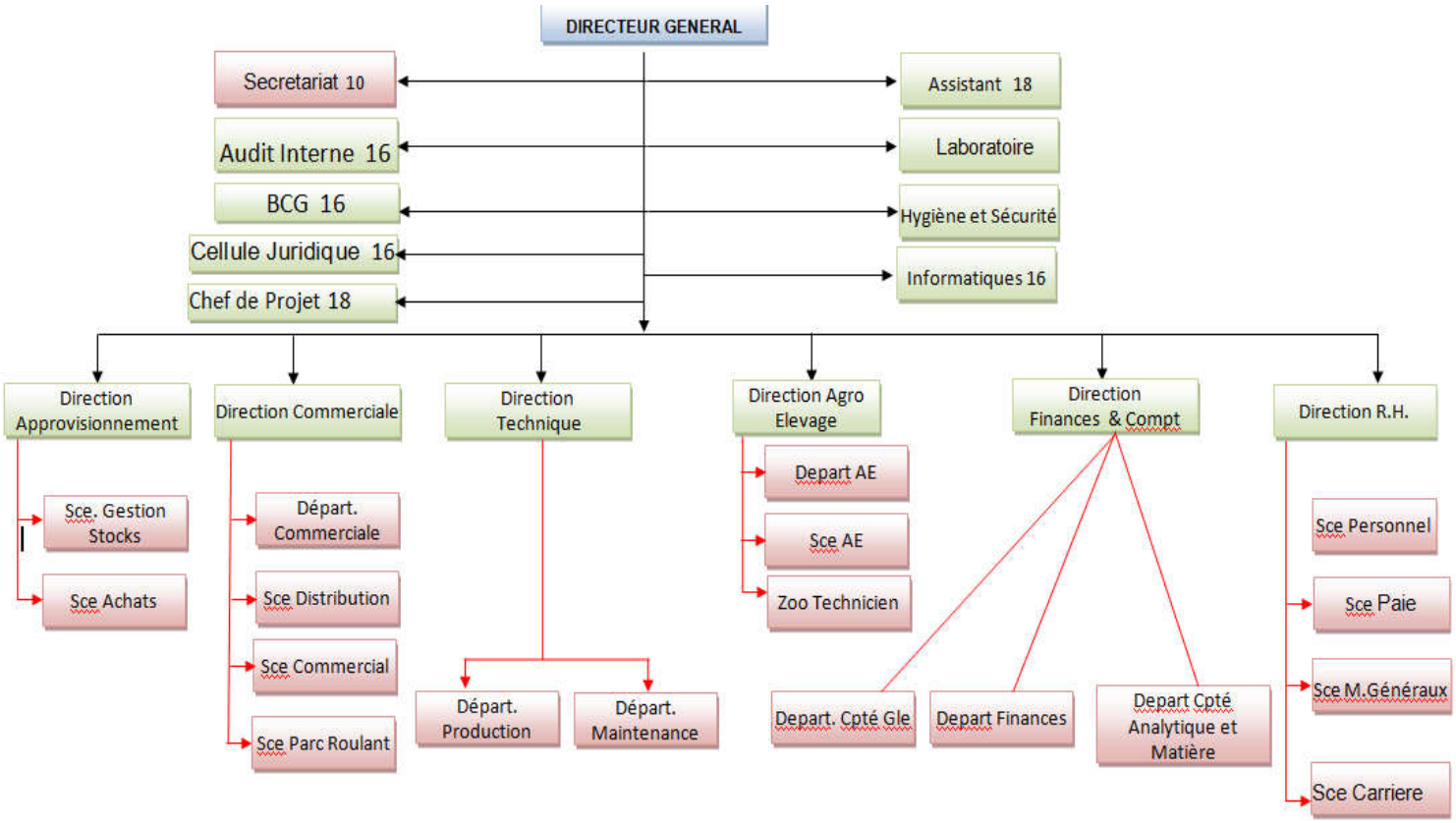
ملاحظة :

العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج و يوجد فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم إلى :2 تقنيين و 15 منفذا و يكون العمل لمدة 8سا يوميا لكل فوج .

المبحث الثاني:الهيكل التنظيمي

المطلب الأول:الهيكل التنظيمي العام

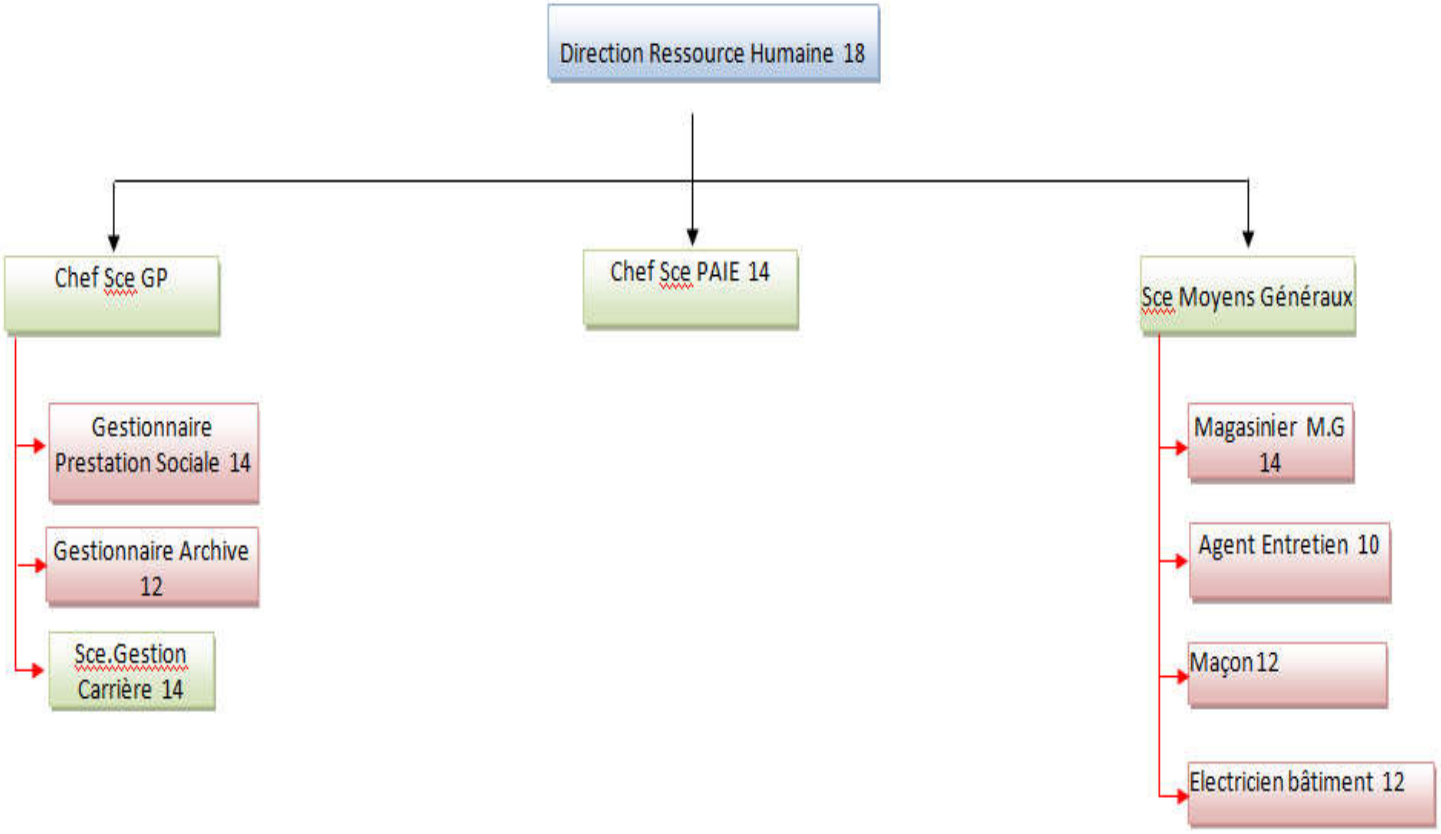
الشكل رقم (1)يوضح المديرية العامة لملبنة الحليب –سعيدة–



المصدر1:وثائق المؤسسة

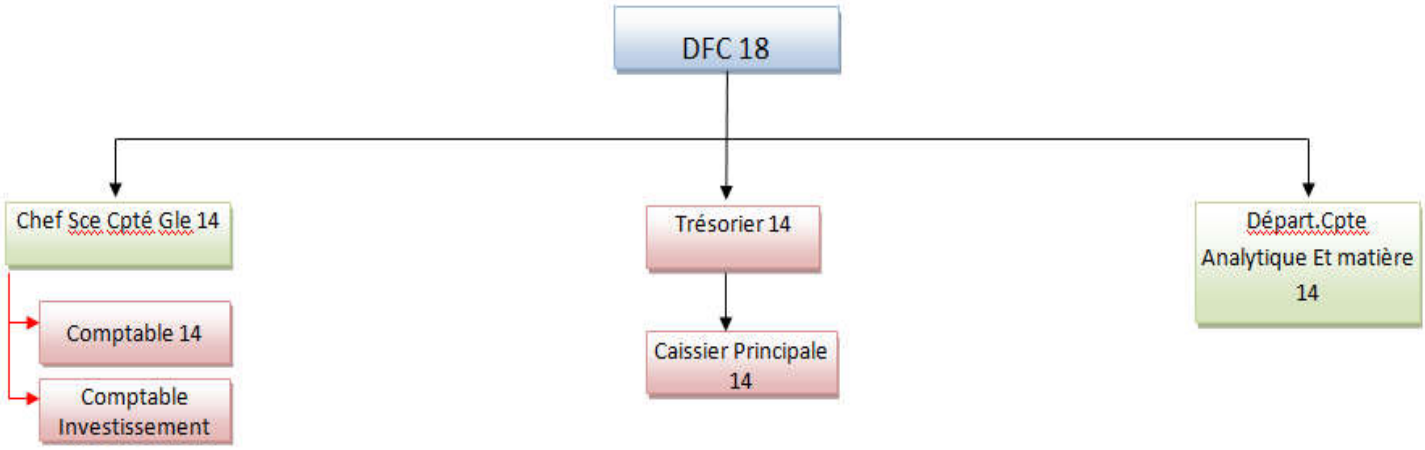
المطلب الثاني: الهياكل الفرعية

الشكل رقم (2)يوضح مديرية الموارد البشرية لملبنة الحليب –سعيدة–



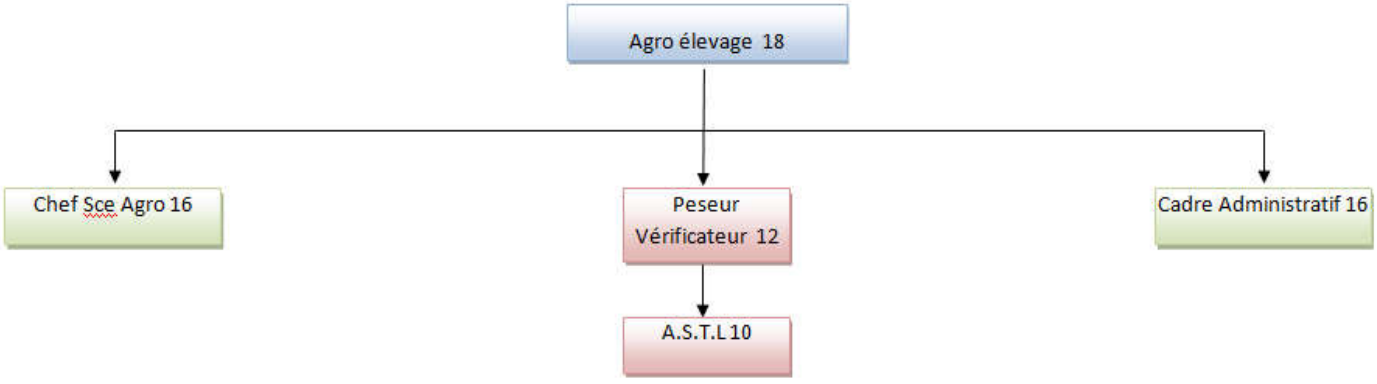
المصدر2:وثائق المؤسسة

الشكل رقم (3)يوضح مديرية المالية والمحاسبة لملبنة الحليب–سعيدة–



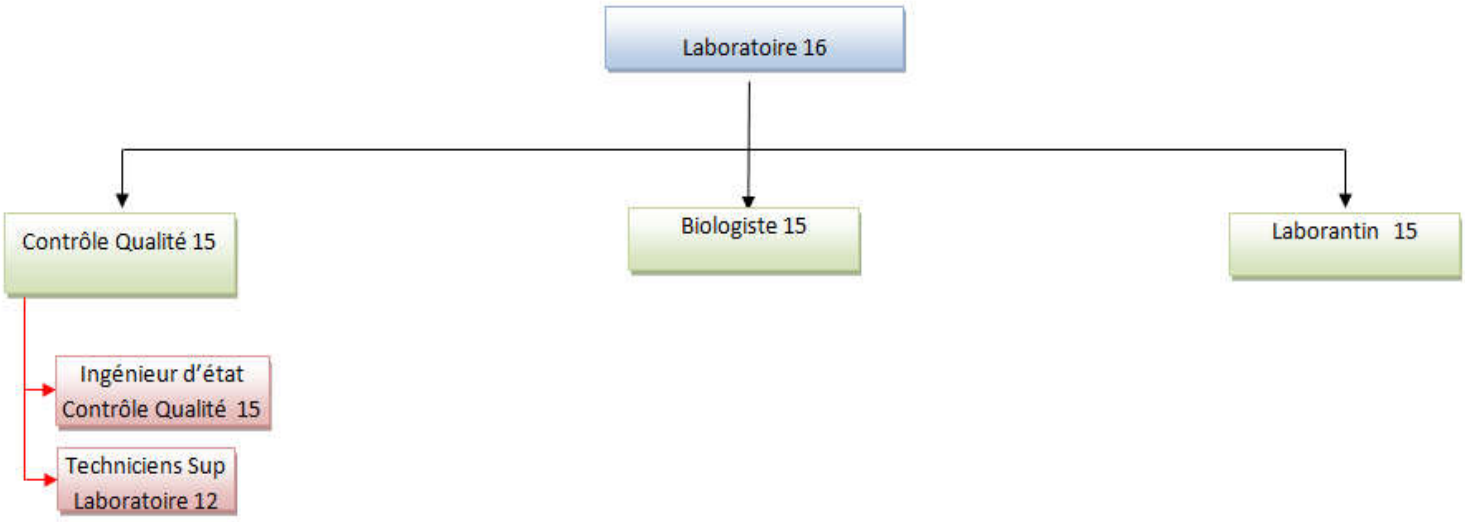
المصدر3:وثائق المؤسسة

الشكل رقم (4): تربية الحيوانات–سعيدة–



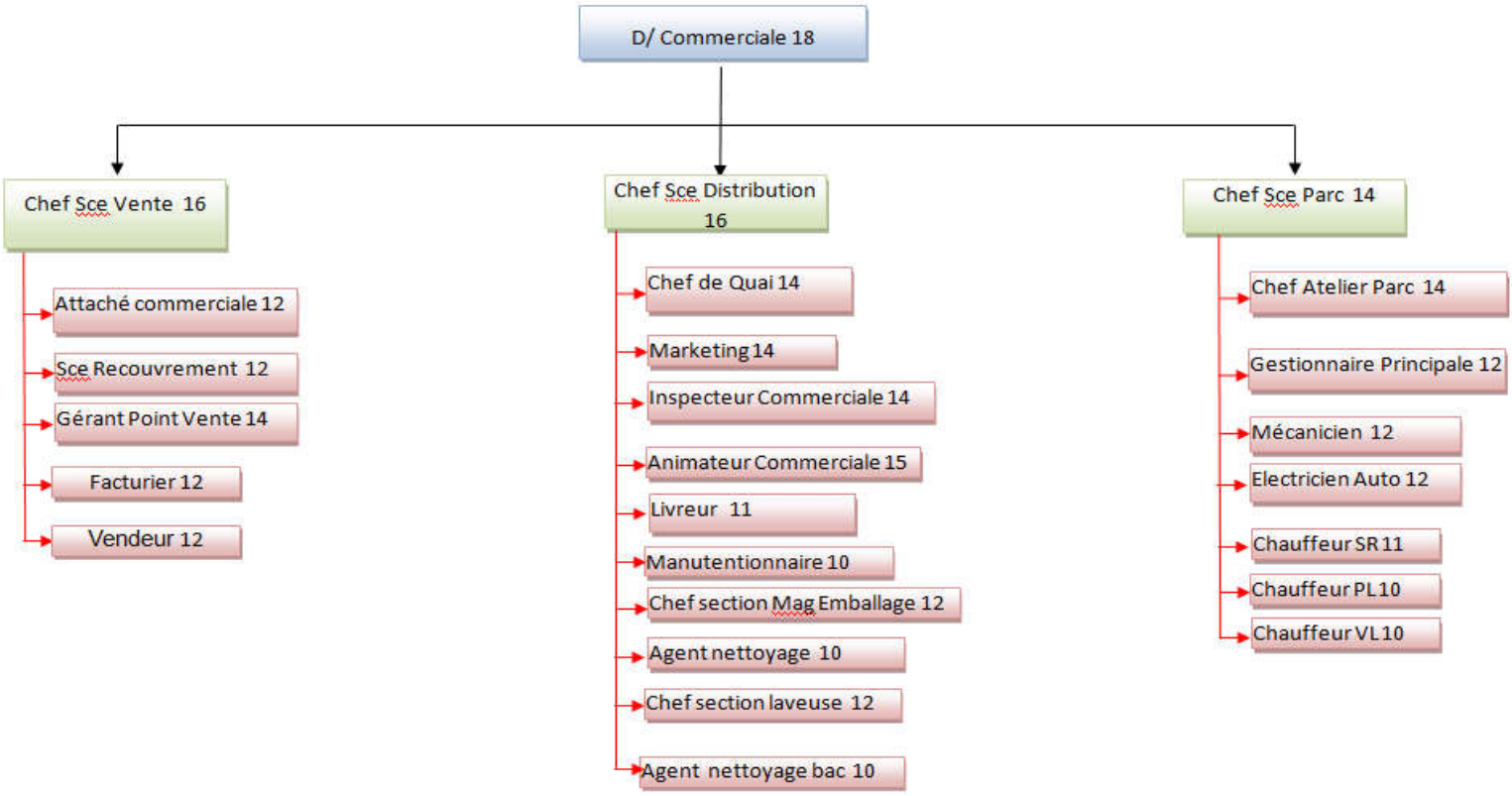
المصدر4: وثائق المؤسسة

الشكل رقم (5): المخبر–سعيدة–

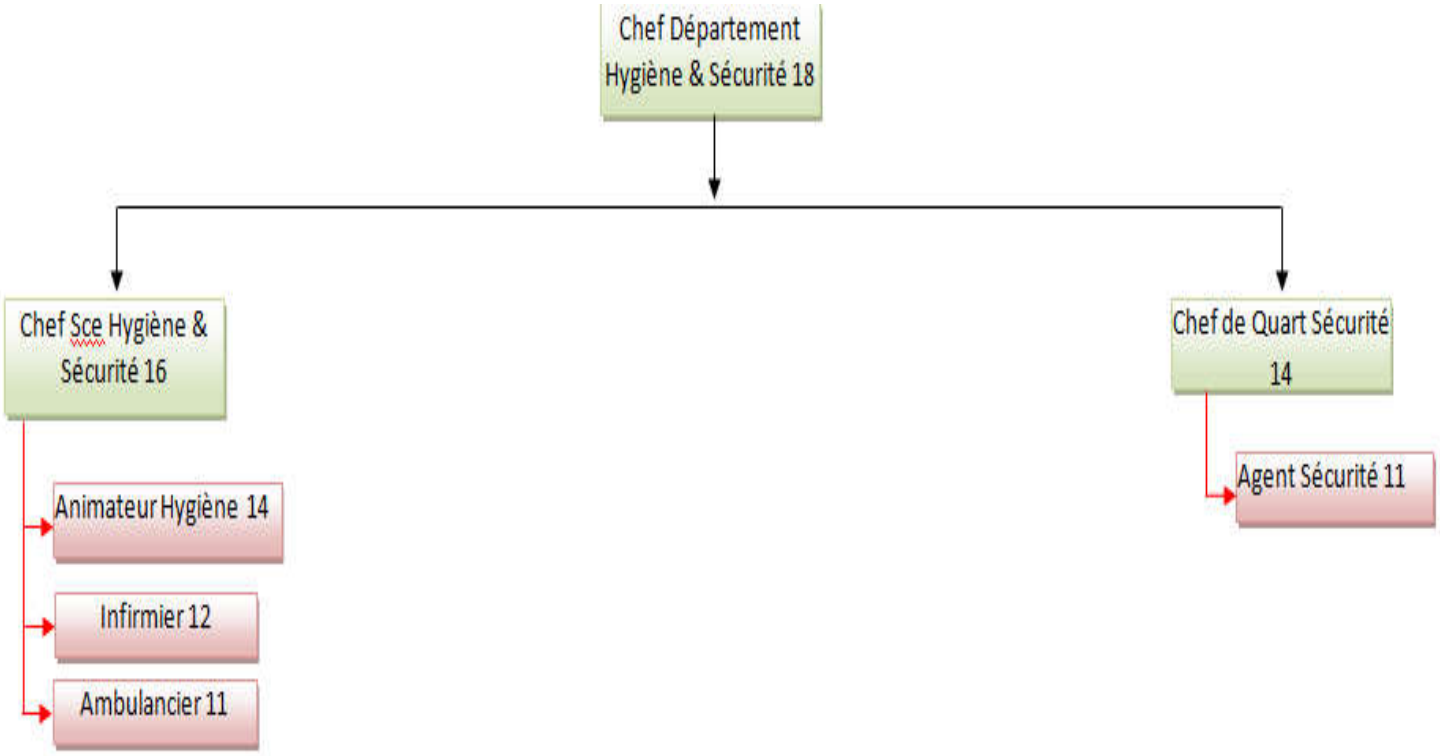


المصدر5: وثائق المؤسسة

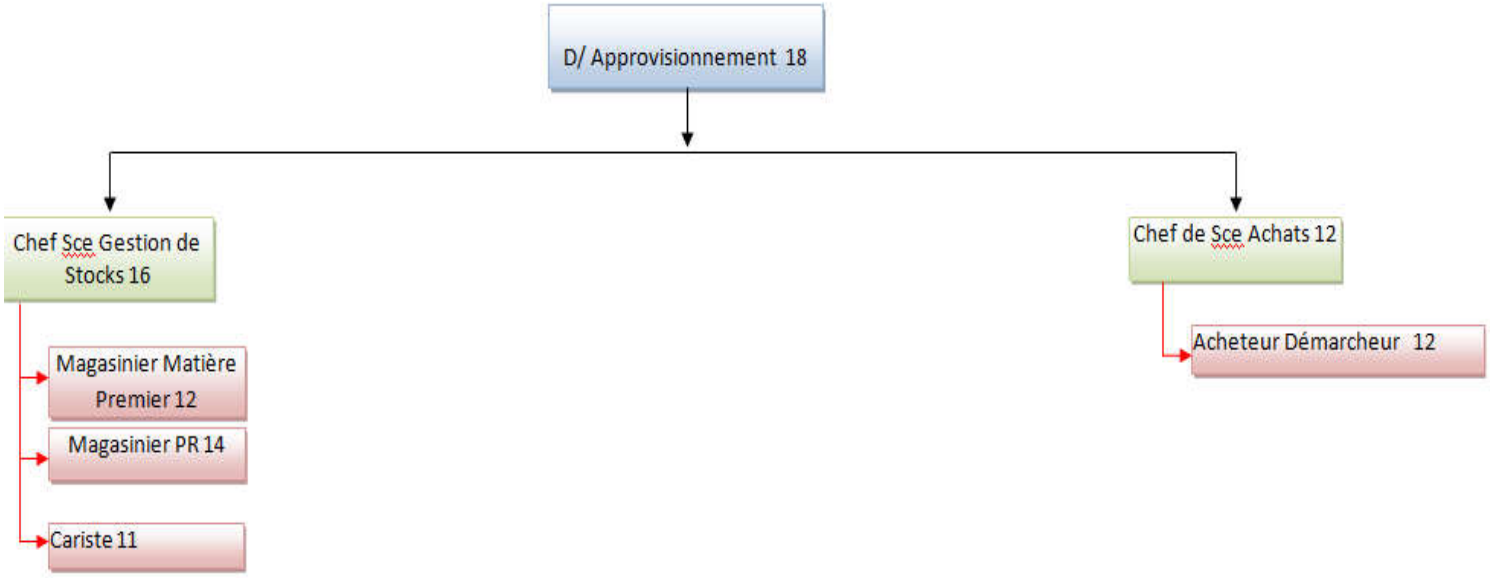
الشكل رقم (6): المديرية التجارية لملبنة –سعيدة–



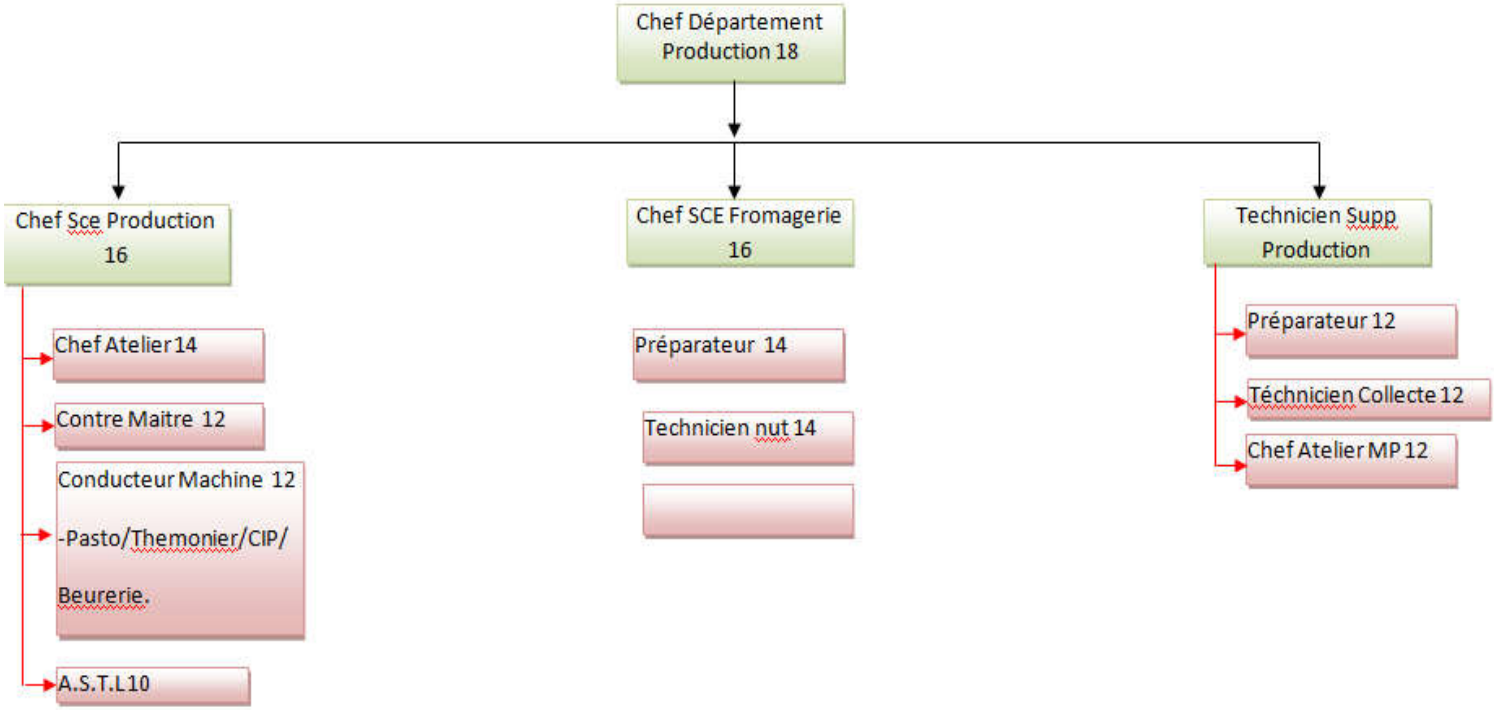
الشكل رقم (7): رئيس قسم النظافة و الأمن لملبنة –سعيدة–



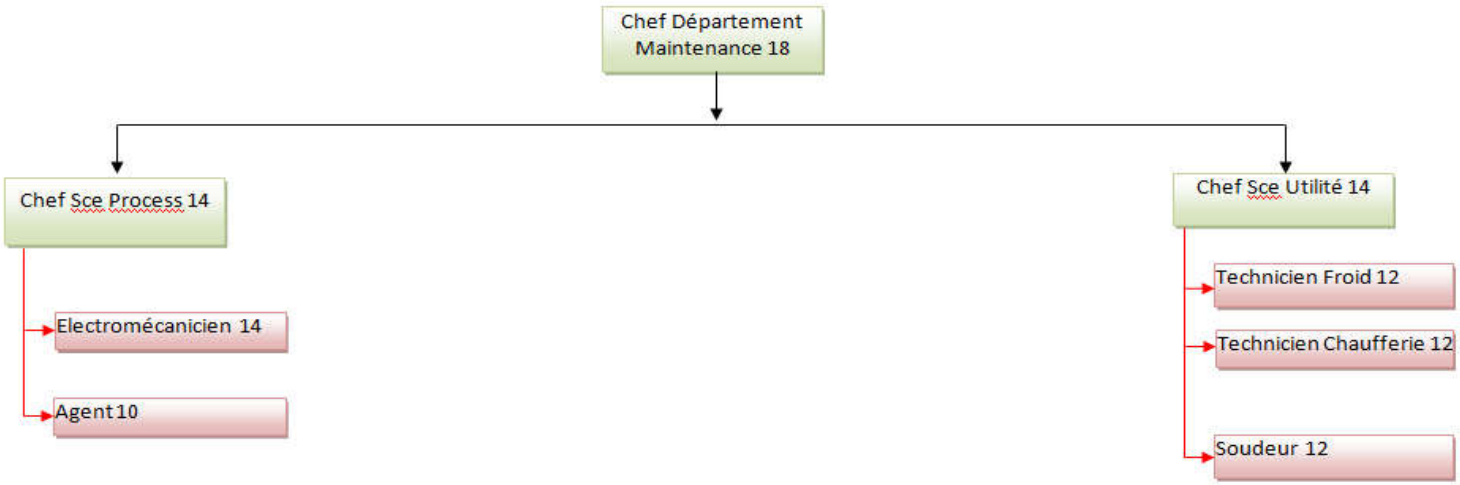
الشكل رقم (8): مديرية التقديرات لملبنة –سعيدة–



الشكل رقم (9): رئيس قسم الانتاج لملبنة –سعيدة–



الشكل رقم (10): رئيس قسم الصيانة لملبنة –سعيدة–



المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي

و يتكون هدا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية :

1- **المديرية التقنية** : و تضم هده 4 مصالح ثانوية :

أ - مصلحة الإنتاج :

و هذه المصلحة بدورها تضم ورشتين : ورشة التحضير، ورشة التعقيم .

ورشة التحضير :

و يتم في هده المرحلة تخليط المادة الأولية * مسحوق الحليب * مع إضافة الماء و بعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب , هده المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندينافية بالتحديد من النرويج .

ورشة التعقيم :

هده المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك البشري .

إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما ، الغرفة الأولى مخصصة لخزن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة و هي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة ، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة و يتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبن مثلا ، و تفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة .

ب - مصلحة الصيانة :

تقوم هده المصلحة بصيانة و إصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في الإنتاج ، و لها علاقة أيضا مع مصلحةالتموين و التوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هده المصلحة على :

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج .
- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الإنتاج .
- تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا .
- إعداد وتنسيق و مراقبة الصيانة السنوية للوحدة .

و تظم مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لدلك .

ج – المخبر :

يقوم باستقبال حليب المربين و إجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر

بنسبة الماء أو درجة الحموضة و هدا عن طريق تحاليل فيزيوكميائية ثم تحاليل بكترولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض و يقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى .

د – مصلحة تجميع و استقبال الحليب :

دورها استقبال حليب المربين و تسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1من الإنتاج

الكلي و يتم تسييرهم و تنظيمهم بالتعاون مع المخبر.

2 – مديرية المحاسبة و المالية : تحتوي هده الوظيفة على المصالح التالية :

أ – مصلحة المحاسبة العامة :

والتي تعني بضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها ، و بناء على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات و التطهير و من أهم مهامها :

- مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه المداخيل إلى البنك .
- مراقبة خزينة المؤسسة .
- تبرير نفقات و مداخيل المؤسسة .
- إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية ، جدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة .
- القيام بعملية الجرد ، الترحيل إلى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا .

ب – المحاسبة التحليلية :

و التي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة ، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف و تحليلها ، و حساب التكلفة النهائية بدقة .

3 – الإدارة العامة :

وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية :

أ – تسيير المستخدمين :

تهتم هده المصلحة بشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنة و مشجعة على بدل الجهد و تكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق و واجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل .

ب – مصلحة التكوين :

دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة * التكوين المهني ، المتربصين ... الخ .

ج – المصلحة الاجتماعية :

تسهر هده الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية والمهنية، و تشرف على تلبية متطلباتالعمل في ظروف أفضل، كما تقوم بالتامين على كافة العمال داخل الوحدة.

4 – مديرية البيع : تنقسم هده المديرية إلى المصالح الآتية :

أ – مصلحة تسيير المبيعات :

و يتلخص دورها في الاستقبال و البيع و تسيير هده العمليات إداريا .

ب – مصلحة البيع :

تهتم ببيع منتوج الحليب و مشتقاته و تسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها

ت – مصلحة الفوترة :

يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته .

د – مصلحة النزاعات القضائية :

تهتم نكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال ، فأحيانا يخل أحد الموزعينبالعقد الدي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هده المصلحة في متابعته قضائيا .

و – مصلحة النقل :

المهمة الأساسية لهده المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطعالغيار .

5 – مديرية التموين :

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة ، الحليب ، مادة دسمة ، مواد التغليف ...الخ، إذ تحصل على المادة الأولية الغبرة عن طريق المؤسسة الأم و هدا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية ، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة و تقوم تلك المؤسسة بشرائها و التفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة ، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدية و هي ذات جودة متوسطة و لكنها تتحسن مع مرور الوقت ، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا .

كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران و هدا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص

من الكيس التقليدي لكن هدا المشروع لم يكتمل و لقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هده الفكرة ، و اتجهت بهدا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى و بالأخص وهران ، و تنقسم هده المديرية إلى مصلحتين :

مصلحة تسيير المخزون :

تهتم بتسيير و إدارة المدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف ، مواد التنظيف ، قطع الغيار، و بالتالي فهده المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة .

* مصلحة الشراء :

تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج .

6 – مصلحة الأمن و النظافة :

(تضم مصلحة الوسائل العامة) تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول و خروج

العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة و تنقسم بدورها إلى :

- مصلحة الوسائل العامة :

تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب و مستلزمات التنظيف.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

خلال هذا المبحث تطرقنا الى تحليل الاجابات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة البحث.

المطلب الأول : عينة الدراسة وتصميم الاستبيان

- ✓ **عينة الدراسة** :تم توزيع الاستبيان على عينة حجمها 30 عامل من المؤسسة، حيث تمت الاجابة على كل الاستبيانات من قبل العاملين من خلال التواصل معهم بشكل مباشر.
- ✓ **تصميم الاستبيان :** استمارة الاستبيان تضمنت 18سؤالا، تم تقسيم الاستبيان إلى اربعة اقسام، قسم يتعلق بالبيانات الشخصية للعاملين، والقسم الثاني يخص البيانات المتعلقة بضبط أساليب الرقابة في المؤسسة، والقسم الثالث يشتمل على البيانات المتعلقة بتحسين جودة المنتج، اما القسم الاخير يتعلقبدور الرقابة في تحسين جودة المنتج ،حيث استخدمنا برنامج **spss**لتحليل البيانات، والنتائج التي توصلنا اليها موضحة كالتالي :

المطلب الثاني : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

1- معامل الثبات الفاكرونوباخ

جدول (1) : معامل الثبات (ألفاكرونوباخ)

Statistiques de fiabilité	
Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
18	0,70

المصدر :من إعداد الطلبة إعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول (1) نلاحظ ان معامل ألفا كرونباخ قدر ب (0.70) وهذا يعني ان نسبة الثبات جيد، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان ، وهذا ما يجعلنا على ثقة تامة من صحته و صلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على الفرضيات .

2 – التكرارات والنسبالمئوية :

أ- نتائجعينةالدراسةوفقالبياناتالوصفية (المحور الأول):

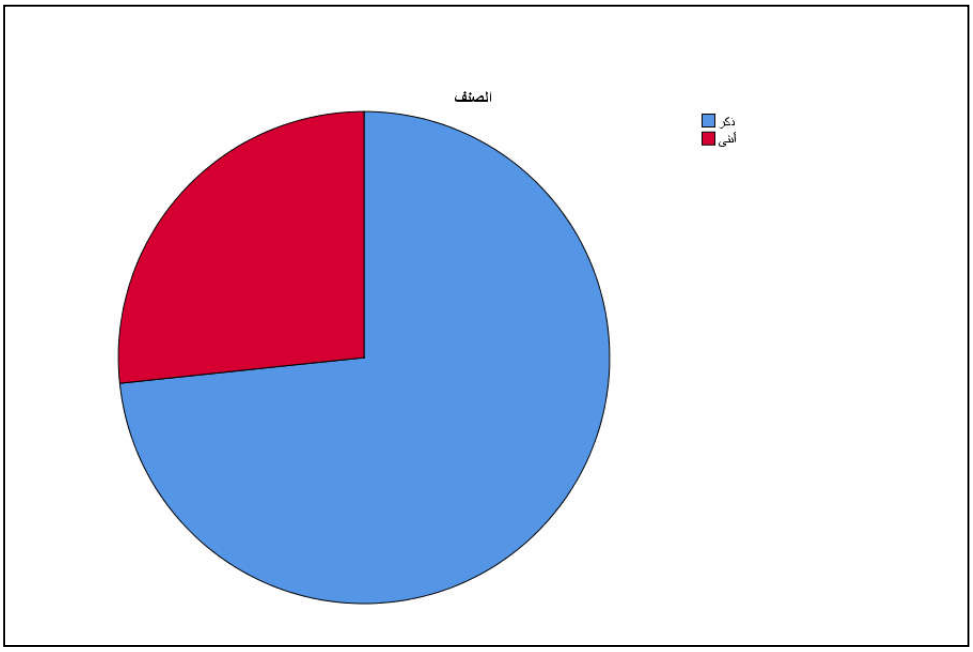
أ-1- توزيعأفرادعينةالدراسةوفقالمتغيرالصنف :

الجدول (2) : توزيع أفراد العينة حسب الصنف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	73,3	73,3	73,3
	أنثى	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادت على مخرجات spss

الشكل (11) : يوضحالتمثيلالبيانيلتوزيعالعينةحسبمتغيرالصنف



المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss،2022

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن مجموع العينة المستهدفة هو 30 منقسمة بنسب متفاوتة بين الجنسين" ذكور" و "إناث "، بحيث أن نسبة **73.3%** من العينة المدروسة كانت للذكور والنسبة **26.7 %** شكلت نسبة الاناث من مجموع العينة المستهدفة .

أ-2- **توزيعأفرادعينةالدراسةوفقالمتغير السن :**

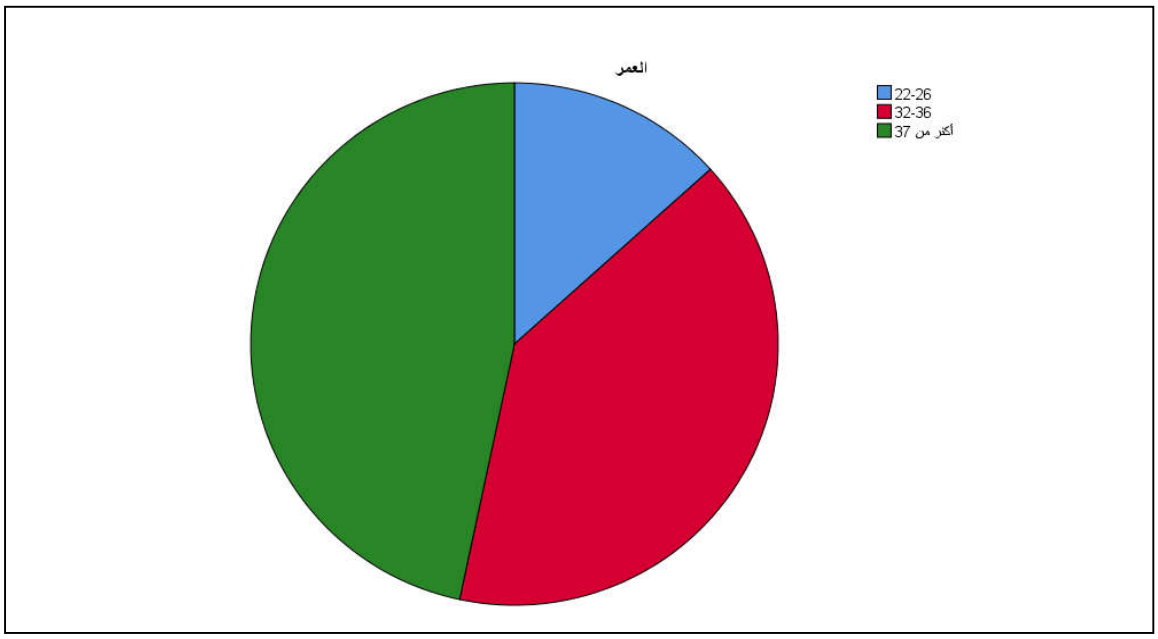
الجدول (3) : توزيع افراد العينة حسب السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
22-26	4	13,3	13,3	13,3
32-36	12	40,0	40,0	53,3
أكثرمن 37	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الجدول (3) : توزيع افراد العينة حسب السن

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss،2022

الشكل (12) : يوضحالتمثيلالبيانيلتوزيعالعينةحسبمتغيرالسن



المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss،2022

منخلالالجدولرقم (03)نلاحظأنأكبر نسبة من أفرادالعينةالمستهدفة كانت للفئة العمرية " **أكثر من 37 سنة** "بنسبة 46.7 % تليها الفئة العمرية " **من 32-36 سنة** " بنسبة 40 %وفي الأخير الفئة العمرية " من 22-26 سنة" بنسبة 13.3%.

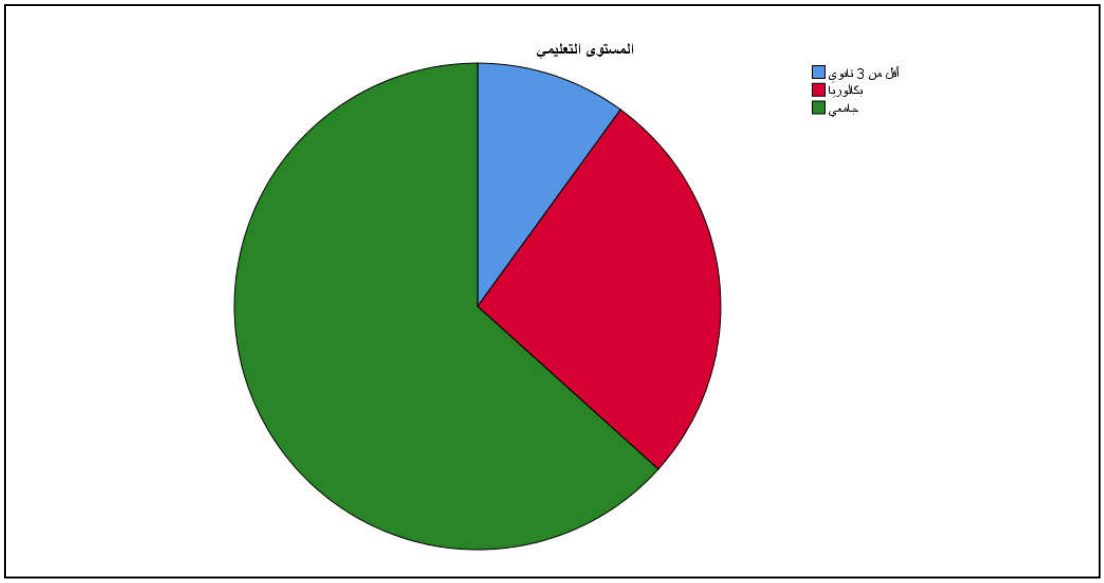
أ-3- **توزيعأفرادعينةالدراسةوفقالمتغير المؤهل العلمي :**

الجدول (4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي 3 أقلمن	3	10,0	10,0	10,0
بكالوريا	8	26,7	26,7	36,7
جامعي	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss،2022

الشكل (13): يوضح التمثيل البياني للعينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من لعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss،2022

منخلالالجدولرقم(04) نلاحظأنأكثريةأفرادالعينةالمستهدفةبمايعادل ال 70 % يملكون مستوى تعليمي " **جامعي**" تليهانسبةمنالعماليملكونمستوى تعليمي " **بكالوريا** " بنسبة26% منمجموعأفرادالعينة وفي الأخير جاءت فئة من العمال بمستوى تعليمي **أقل من** "**الثالثة ثانوي**" و بنسبة10% من مجموعأفرادالعينة المستهدفة .

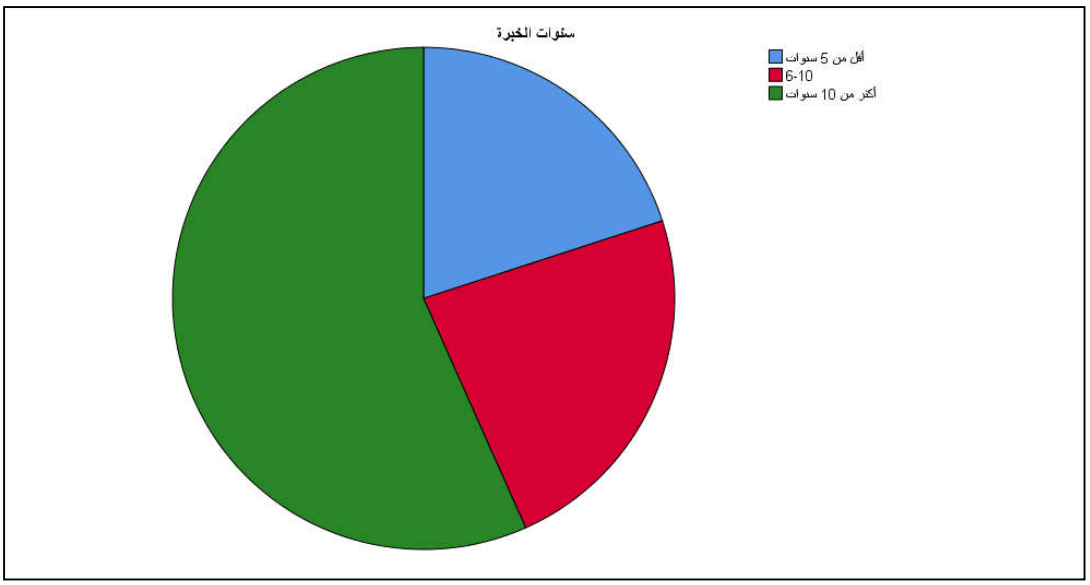
أ-4- **توزيعأفرادعينةالدراسةوفقالسنوات الخبرة** :

الجدول (5) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقلمن	6	20,0	20,0	20,0
	6-10	7	23,3	23,3	43,3
	10 أكثرمن سنوات	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات spss،2022

الشكل (14) : تمثيل بياني يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss،2022

منخلالالجدولرقم(05)نلاحظأنأكبر نسبة مئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية لأفرادالعينةالمستهدفة كانت لفئة " **أكثر من 10 سنوات** " بنسبة 56 % تليها الفئة من العينة الذين تتراوحخبرتهم " **06-10 سنوات** " بنسبة 23.3 % وفي الأخير جاءت الفئة " أقل **من 05** " بنسبة 20 % من مجموع العينة المستهدفة.

4-البيانات المتعلقة بالمحور الثاني:

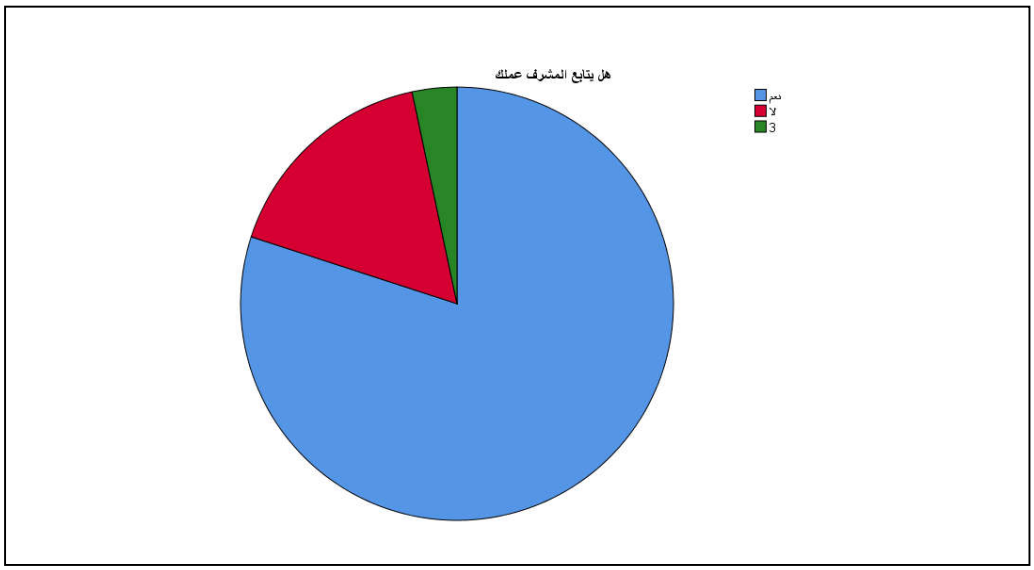
✓ هل يتابع المشرف عملك

جدول (7): يبين اذا كان المشرف يتابع العمال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	80,0	80,0	80,0
	لا	5	16,7	16,7	96,7
	3	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر : من **من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجاتspss**

الشكل (15) : تمثيل بياني يوضح ما اذا كان المشرف يتابع عمل العمال



المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss،2022

توضح نتائج الشكل -15- وحسب اجابات العينة ان المشرف يهتم وبشكل كبير في متابعة عمل الموظفين ، حيث ان كانت اجابة العمال بنسبة كبيرة ما يقارب 90% كانت اجابتهم بنعم، بينما 16.7% كانت اجابتهم ب (لا) ، و نسبة شبه منعدمة 3.3 بالمائة محايدين.

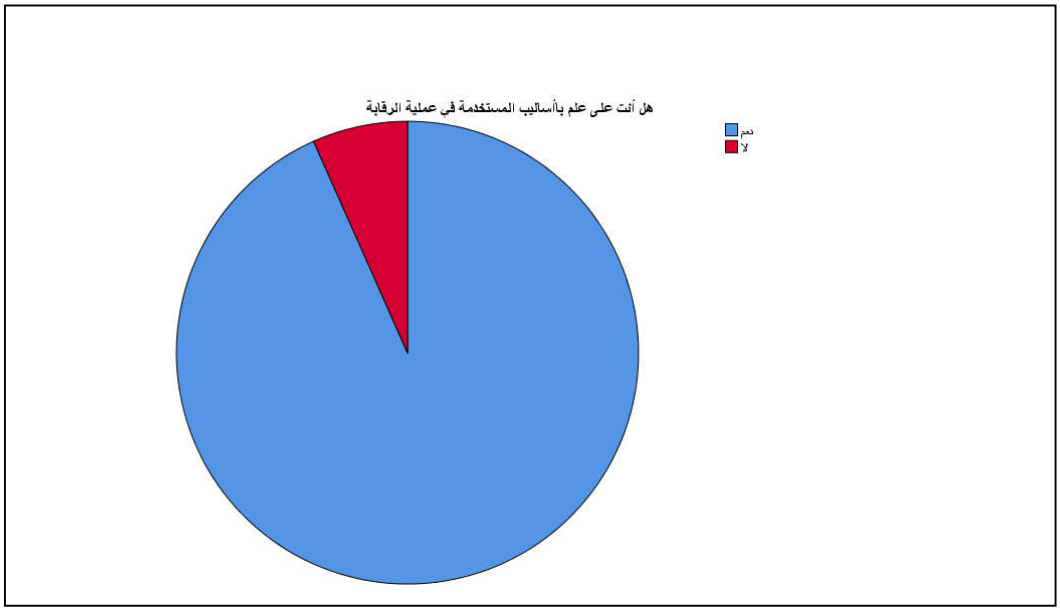
✓ **هل أنت على علم بالأساليب الرقابية المتخدمة في مؤسستكم**

الجدول (8) : يبين ان كان العامل على علم بالأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	28	93,3	93,3	93,3
	لا	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل (16): تمثيل بياني يمثل ان كان العامل على علم بالأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسة



المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss،2022

كشفت النتائج كما هو مبين في الشكل(16) عن ان كل عمال المؤسسة لهم علم بالاساليب الرقابية المستخدمة في مؤسستهم ما يقارب 93 بالمائة و هذا دليل على الشفافية الموجودة بن العمال والمشرف، بينما نسبة قليلة ليس لديها علم حوالي 6.7 بالمائة.

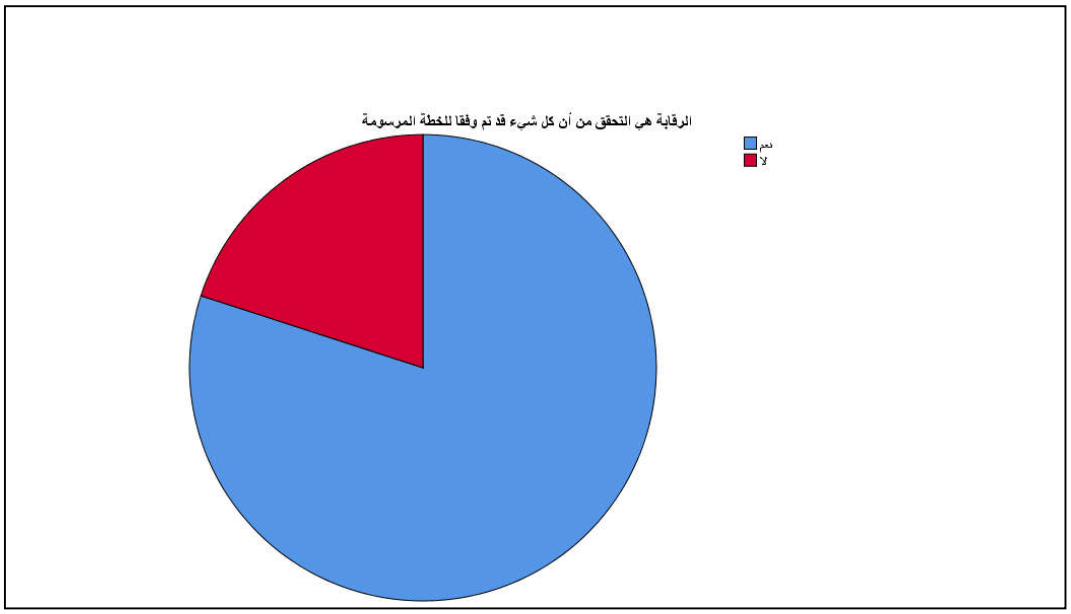
✓ الرقابة هي التحقق من ان كل شيء تم وفق للخطة الموضوعة

الجدول(9) : يبين اذا كانت الرقابة هي التحقق من ان كل شيء تم وفق الخطة الموضوعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	80,0	80,0	80,0
	لا	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل (17) :تمثيل بياني يمثل اذا كانت الرقابة هي التحقق من ان كل شيء تم وفق الخطة الموضوعة.



المصدر : **من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss،2022**

يوضح الشكل (17) اراء العاملين حول ما اذا كان الهدف من الرقابة ان التحقق من ان كل شيء تم وفق الخطة الموضوعة، حيث كان اجابات العمال ما يقارب 80 بالمائة بالاجابة "بنعم"، بينما نسبة قليلة حوالي 20 بالمائة كانت الاجابة ب "لا".

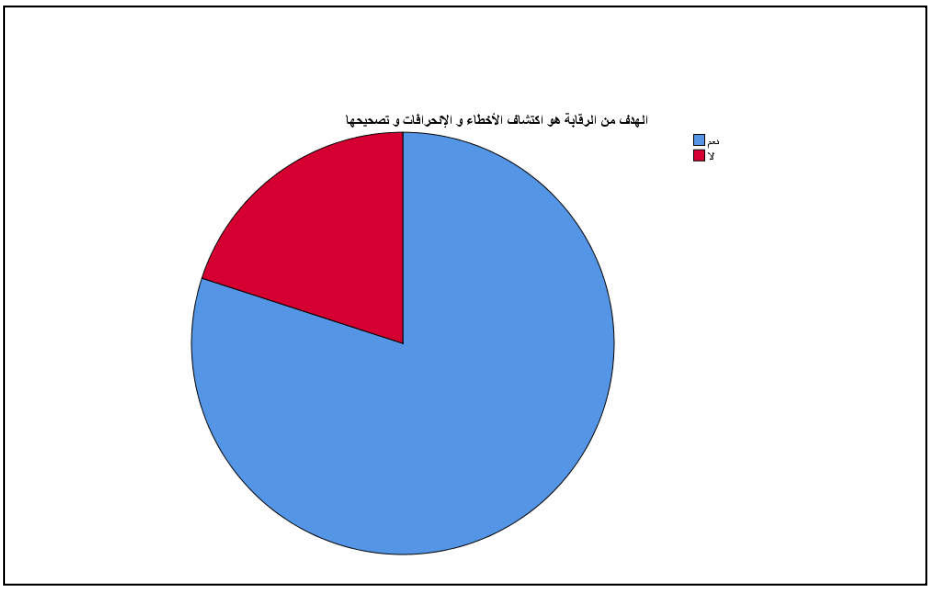
✓ الهدف من الرقابة هو اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها

الجدول(10) : يبين ان كانت الرقابة الهدف منها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	80,0	80,0	80,0
	لا	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل (18) : تمثيل بياني يبينان كانت الرقابة الهدف منها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها



المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss،2022

يبين الشكل (18) اجابات افراد العينة حول ما اذا كان الهدف من الرقابة اكتشاف الاخطاء وتصحيحها، حيث ان معظم اجابات العينة كان ب "نعم" بنسبة 80 بالمائى، بينما كانت الاجابة ب "لا" بنسبة قليلة وهي 20 بالمائة.

5- البيانات المتعلقة بالمحور الثالث :

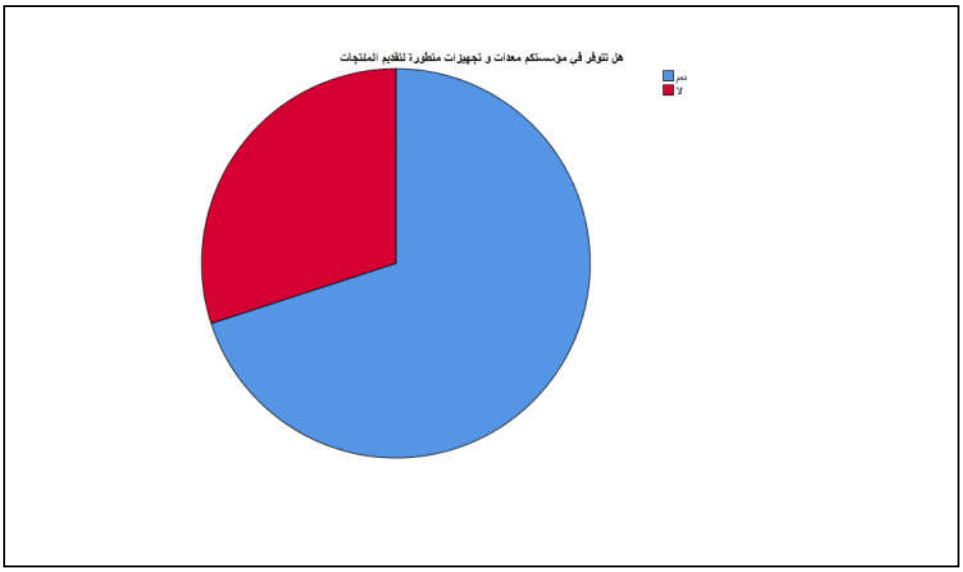
✓ هل تتوفر في مؤسستكم معدات و أجهزة متطورة لتقديم المنتجات؟

الجدول (11): يبين ان كانت المؤسسة تتوفر على معدات واجهزة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	21	70,0	70,0	70,0
	لا	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل (19) : تمثيل بياني يبين ان كانت المؤسسة تتوفر على معدات واجهزة



المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss،2022

يوضح الشكل (19) ان كانت المؤسسة تتوفر على معدات واجهزة حيث كانت النسب متفاوتة نسبة الموافقة كانت 70 بالمائة والرفض 30 بالمائة.

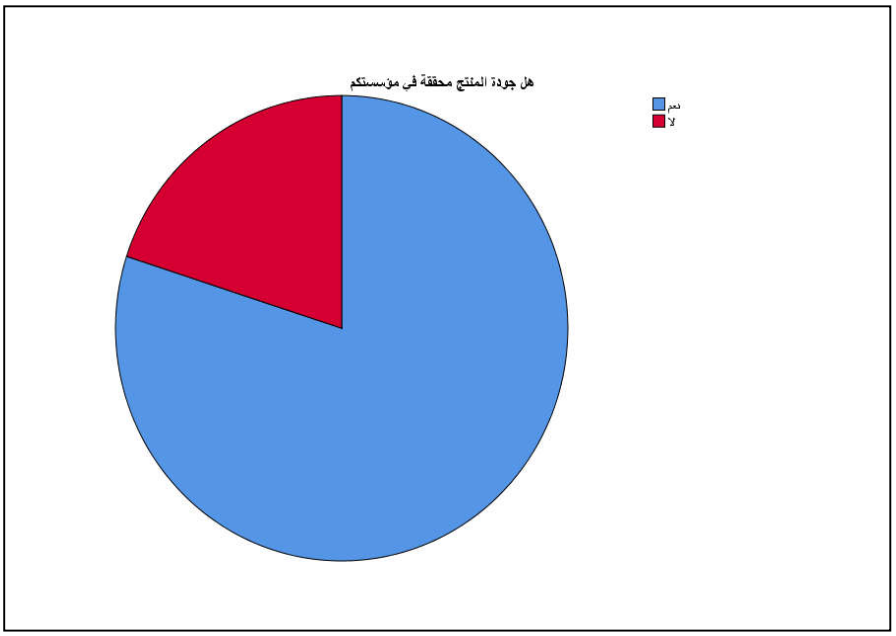
✓ هل جودة المنتج محققة في مؤسستكم ؟

جدول (12): يبين اذا كانت الجودة محققة في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	24	80,0	80,0	80,0
لا	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل (20): تمثيل بياني يمثل ما اذا كانت الجودة محققة في المؤسسة



المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss،2022

يوضح الشكل (20) اذا كانتالجودة محققة في ملبنة الحليب –سعيدة– ، حيث اتضح لنا من حلال اجابات أفراد العينة أن المؤسسة الجودة محققة في منتجاتها وذلك بنسبة 80 بالمائة كانت اجابتهم ب "نعم".

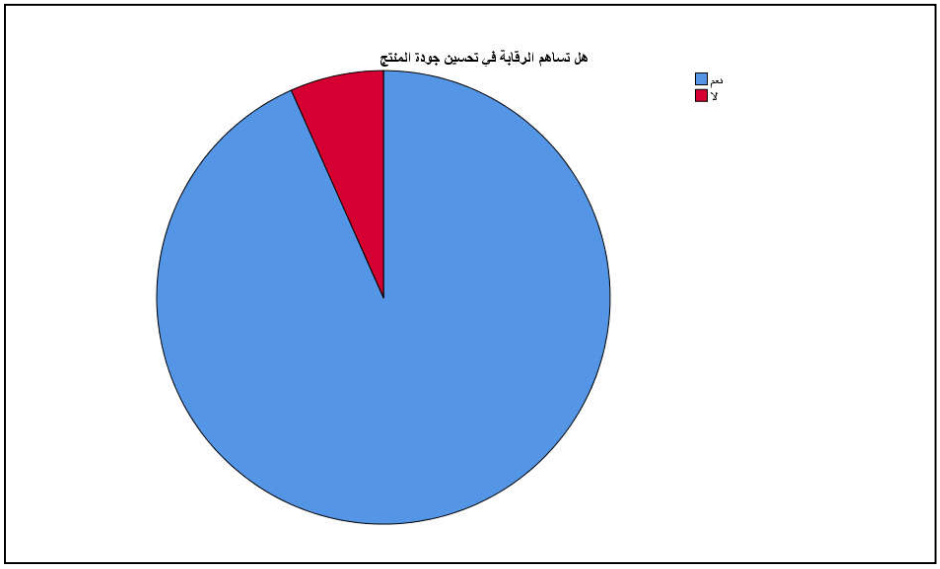
✓ هل تساهم الرقابة في تحسين جودة المنتج ؟

جدول (13): يبين اذا كانت الرقابة تساهم في تحسين الجودة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	28	93,3	93,3	93,3
	لا	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل (21) : تمثيل بياني يبين اذا كانت الرقابة تساهم في تحسين الجودة



المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss،2022

يوضح الشكل (21) ان الرقابة تساهم في تحسين الجودة في ملبنة –سعيدة– ، حيث اتضح لنا من حلال اجابات أفراد العينة أن الرقابة تساعد المؤسسة في تحسين جودة المنتج محققة في منتجاتها وذلك بنسبة 93 بالمائة كانت اجابتهم ب "نعم".

6- البيانات المتعلقة بالمحور الرابع :

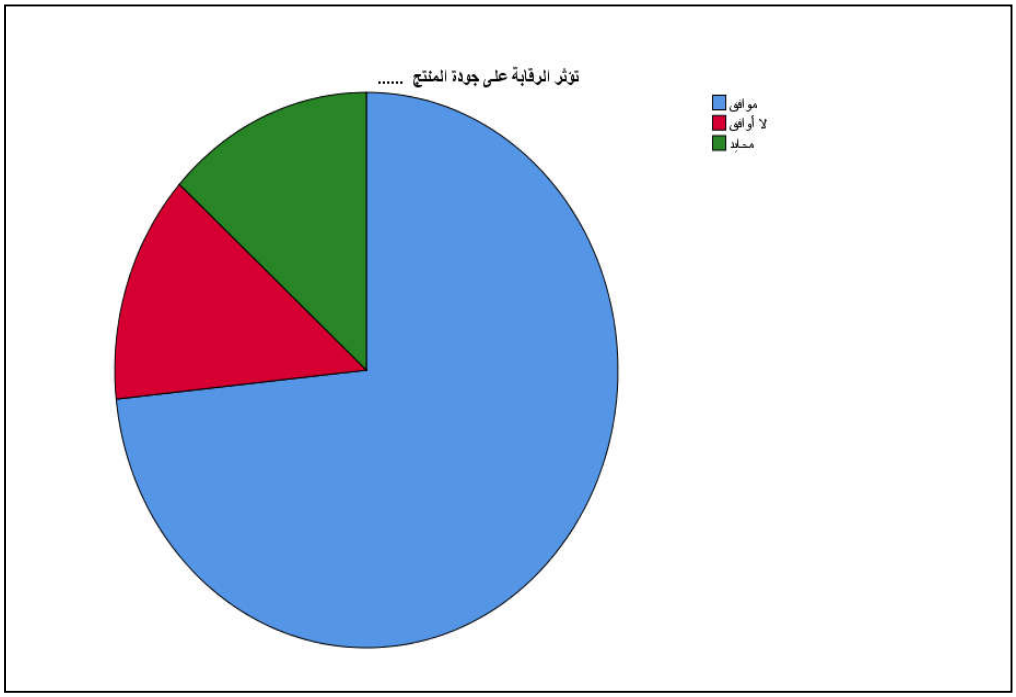
✓ **تؤثر الرقابة على جودة المنتج**

جدول (14) : يبين اذا كانت تؤثر الرقابة على جودة المنتج

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	22	73,3	73,3	73,3
لاأوافق	4	13,3	13,3	86,7
محايد	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل (22): تمثيل بياني يوضح اذا كانت تؤثر الرقابة على جودة المنتج



المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss،2022

يوضح من خلال الشكل (22) إذا كانت الرقابة تؤثر على جودة المنتج بحيث تحصلنا على نسبة 73 بالمائة توافق على هذا و نسبة 13 بالمائة لا توافق و محايدة .

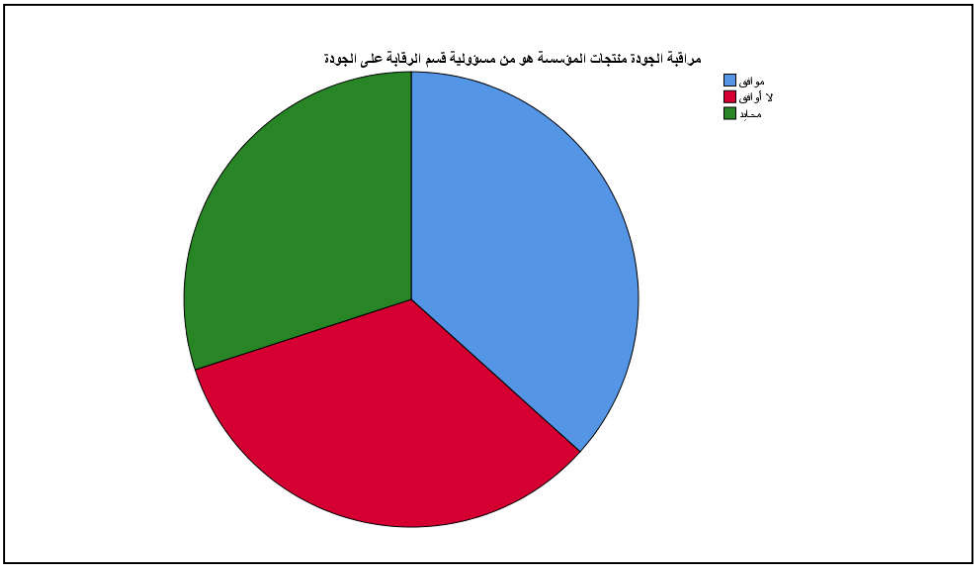
- **مراقبة جودة منتجات المؤسسة هومن مسؤولية قسم الرقابة على الجودة**

جدول (15): يبين اذا كانت مراقبة جودة منتجات المؤسسة هو من مسؤولية قسم الرقابة على الجودة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	11	36,7	36,7	36,7
لاأوافق	10	33,3	33,3	70,0
محايد	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل (23) : تمثيل بياني يوضح اذا كانت مراقبة جودة منتجات المؤسسة هو من مسؤولية قسم الرقابة على الجودة



المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss،2022

يوضح الشكل (23) اذا كانت مراقبة جودة منتجات المؤسسة هو من مسؤولية قسم الرقابة على الجودة و كانت اجابات العمال 36 بالمائة موافقون ، و نسبة 33 بالمائة غير موافقين و محايدين .

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

الفرضية الصفرية H0: لا توجدعلاقةارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع(الرقابة، الجودة، المنتج).

الفرضية البديلةH1: توجدعلاقةارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع (الرقابة، الجودة، المنتج).

- مستوىالدلالة**Sig**هو **0,008**وهوأقلمن **0,05**،اذننرفضالفرضيةالصفرية H0ونقبلالفرضيةالبديلة H1أيأنهتوجدعلاقةارتباطذاتدلالةإحصائية فكلما زادت الرقابة تحسنت جودة المنتج.

<u>معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد</u> :

الجدول (16) يمثل معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد

Récapitulatif des modèles[b]		
Modèle	**R** معامل الإرتباط الثنائي	**R-deux** معامل التحديد (R^2)
1	**[a]521,**	**272,**
a-Prédicteurs : (Constante) : **القسم_الثالث :** علاقة الرقابة في تحسين جودة المنتج		
b. Variable dépendante : **القسم_الثاني :** واقع جودة المنتج		

المصدر :من إعداد الطالبين إعتمادا على نتائج spss

يوضح الجدول (16) معامل الإرتباط الثنائي بين المتغير المستقل والمتغير التابع و معامل التحديد " **R^2**" بحيث بلغت قيمته **0,272** أي أن **27,2%**من جودة المنتج يعود إلى عامل المتغير المستقل ألا وهو الرقابة .

خلاصة الفصل :

استخلصنا من هذا الفصل ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية أن للرقابة دور في تحسين جودة منتج بملبنة الحليب –سعيدة–؛من خلال تطوير وسائل وأجهزة الرقابة و تسهيل تكيفهم مع أدوارهم الوظيفية ؛وبتالي زيادة جودة المنتجات في المؤسسة ؛فالرقابة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها تعود بالفائدة على الفرد و المؤسسة على حد سواء.

الخاتمة

تلعب الرقابة دورًا هامًا وفعالًا في تحسين جودة المنتج من خلال العديد من النقاط الرئيسية،و التي تشمل الكشف عن العيوب بتحديد المشكلات في المنتج في جميع مراحل الإنتاج، بدءًا من المواد الخام وصولًا إلى المنتج النهائي، لضمان جودة المنتج النهائي.كما تسعى إلى منع حدوث العيوب من خلال وضع خطط وبرامج جودة تضمن اتباع أفضل الممارسات الإنتاجية. وتحسين كفاءة الإنتاج من خلال تحليل البيانات وتحديد مجالات التحسين لتطوير إجراءات جديدة وتعديل العمليات الحالية.

تُساهم جودة المنتج العالية في زيادة رضاهم وتحقيق ثقتهم بالعلامة التجارية، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وتحسين سمعة الشركة.والامتثال للمتطلبات التي تضمن التزام المنتجات بالمتطلبات القانونية واللوائح التنظيمية، مما يُجنب الشركة العقوبات المالية ويُحافظ على سمعتها.

بشكل عام، تُعد الرقابة أداة أساسية لتحقيق العديد من الفوائد للشركات، بما في ذلك زيادة الإنتاجية، خفض التكاليف، تحسين رضا العملاء، تعزيز سمعة العلامة التجارية، والامتثال للمتطلبات.

من المهم التأكيد على أن الرقابة عملية مستمرة تتطلب التزامًا من جميع أفراد المنظمة، كما يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع التغييرات في السوق والتقنيات.

ان الهدف من هذه الدراسة معرفة مدى أهمية الرقابة في المؤسسة و الوصول إلى حل الإشكالية المطروحة الا و هي ما مدى مساهمة الرقابة في تحسين جودة المنتج و لتحقيق هذا الهدف قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول:

تعرضنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للرقابة و جودة المنتج بداية من التعريف و إظهار العلاقة بينهما ،وصولا إلى الفصل الثاني و الذي تناول مجموعة من الدراسات و ابحاث من مذكرات سابقة و التي تتصل بمجال موضوعنا في ثلاث مطالب منها ما هو باللغة العربية و منها ما هو باللغة الأجنبية و قمنا بمقارنة كل من هذه الدراسات السابقة بدراستنا الحالية مع إبراز ما يحمله موضوعنا من قيمة مضافة.

أما الفصل الثالث فقد تجسد واقع دراستنا المؤكد لدور الرقابة في تحسين جودة المنتج في ملبنة سعيدة من خلال الإحصاءات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان الموزع على العمال و بهدف الوصول إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

صحة الفرضية الأولى و التي تنص على:"الرقابة تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها المسطرة من خلال كشف الإنحرافات و تصحيحها" و ذلك من خلال نتائج إجابات أفراد العينة ،حيث أن معظم الإجابات كانت بنسبة 80% موجبة.

صحة الفرضية الثانية و التي تنص على:"تؤثر الرقابة على جودة المنتج من خلال مراعاة و التحقق إذا كانت المنتجات مصممة حسب المعايير المتفق عليها و التأكد من أن المنتج مناسب للأغراض التي خصص من أجلها"

بحيث كانت نتيجة الإجابات بنسبة 73% موافقون.

صحة الفرضية الثالثة و التي تنص على:"مراقبة جودة منتجات المؤسسة هو من مسؤولية قسم الرقابة على الجودة " ،و قد كانت إجابات العمال 36% موافقون، و نسبة 33% بين غير موافقون و محايدين . بالرغم من تقارب النسب الا أن الفرق بين النتيجتين يبرز مسؤولية قسم الرقابة على الجودة في العمل على الرقابة بشكل جيد.

نتائج الدراسة:

- رقابة الجودة مهمة في كل مرحلة بحيث أي خطوة بدون الرقابة تؤثر على الاهداف المرجو تحقيقها
- وجود نظام رقابة الجودة ضروري للمؤسسة
- ان رقابة الجودة تكمن في عملية متابعة و تنظيم واكتشاف الاخطاء و تصحيحها.

التوصيات و الاقتراحات :

على ضوء النتائج الموصل اليها من خلال هذه الدراسة ، ارتاينا ان نقدم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة:

- زيادة الاهتمام بموضوع رقابة جودة المنتجات لانها مصدر لتحقيق التميز و الريادة.
- وضع نظام رقابي واضح ينظم رقابة الجودة داخل المؤسسة.
- التركيز على العاملين داخل المؤسسة من حيث الوقاية و الحفاظ على سلامتهم.
- اهتمام المؤسسة بالمنتوج المقدم الى المستهلكين من اجل اشباع حاجاتهم و ارضاء رغباتهم .
- اعطاء فرص للعاملين للتعبير و ادلال بارائهم.

افاق الدراسة:

- دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتوج.
- دور رقابة الجودة في تحقيق الريادة في الاسواق.

المصادر و المراجع

- **<u>الأطروحات و المذكرات :</u>**

- بافولجيجدوشا،مؤتمر اقتصاديات الاعمال و الادارة،التحسين المستمر للجودة من خلال التحكم في العمليات الاحصائية ،الجامعة التقنية في زولفين،ماساريكوفا،53960،24،زولفين،سلوفاكيا2019
- بشرى و اخرون بوشخو. (2018). دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة الصحية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات . *دراسة ميدانية المءسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي، جيجل* .
- بلال مجوري. (2012). دور الرقابة في تحسين جودة المنتوج، دراسة حالة مؤسسة قروب رامسو. *مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال* . حاسي مسعود،
- دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير تخصص "القيادة و الادارة"من أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا،بعنوان دور الرقابة الادارية في تحسين مستوى الاداء الاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية،للطالب: "محمد كمال مصطفى الملاحي" 2018
- الرقابة على الجودة و اثرها على تحفيز الابداع في المؤسسة،دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،من اعداد ط.دكتوراه ا.لاكس فوزية و ا.قارة مصطفى،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .جامعة مستغانم.2018
- السعيد بلوم. (2016). اساليب الرقابة و دورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية. *رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية* ، 14. قسنطينة، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، الجزائر.2020

- سعيد بلوم،"اساليب الرقابة و دورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية "،دراسة ميدانية بمؤسسات المحركات و الجرارات بالسوناكوم .رسالة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية في علم الاجتماع و الديمغرافيا ،جامعة منتوري،قسنطينة.
- شتوان كريمة. (2018/2017). دور الرقابة في تحسين جودة المنتوج،دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتحويل البلاستيك. *مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال* . جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر.
- شهناز و اخرون زيغة. (2020). دور الرقابة الادارية في تحسين جودة الخدمة،دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر،وكالة جيجل. *مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل* .
- شيبان د.محمد بن علي. (2020). *الرقابة مفهومها و اهميتهان مهارات النجاح التنمية البشرية.*
- فادية جباري. (2011). تاثير جودة الخدمة على رضا العميل. *دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتامينات* . تلمسان.
- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص ادارة أعمالتقديم الطالب بودالي أحمد ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2017
- مقال من مجلة العلوم الانسانية،المجلد33-عدد04-صفحة 699-707 تخصص علم النفس بعنوان دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل،من اعداد "د.فوزية شيباني " من كلية علم النفس و علوم التربية ،جامعة عبد الحميد مهري،قسنطينة2،الجزائر

- **<u>الكتب</u>:**
- ابراهيم عبد العزيز شيخا. (2017). الادارة العامة. *العملية الادارية مؤسسة شباب الجامعية للطباعة و النشر* . مصر.
- دكتور علي الشريف. (2002). ادارة المعاصرة. *دار الجامعية* . اسكندرية.
- دكتور ايهاب صبيح محمد رزق. (2001). ادارة الاسس و الوظائف. *سلسلة الادارة في اسبوع،دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع،الجزء الثاني* . مصر.
- دكتور محمد فتحي. (2003). مصطلحا اداريا،ايضاح...و بيان. *دار التوزيع و النشر الاسلامية* . مصر،القاهرة.
- دكتورة منال طلعت. (2003). الاساسيات في علم الادارة. *المعهد العالي للخدمة الاجتماعية* .
- محمد فريد الصحن و اخران. (2001). مبادئ الادارة . *دار الجامعية*. الاسكندرية.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلم

جامعة الدكتور مولاي الطاهر-سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

سيدي المحترم

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة اتجاهات وأراء كافة شرائح عمال المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين حول دور الرقابة في تحسين جودة المنتج، لمعرفة الأساليب و التقنيات المستخدمة في عملية الرقابة على جودة المنتج، و كذا أثر الرقابة عليها ولأنك تستطيع إعطاءنا صورة صحيحة حول ما سبق ، فإننا نلتمس منك الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بوضع علامة (x) أمام كل عبارة

أولا: البيانات الشخصية:

الصنف :

ذكر: ☐ أنثى: ☐

العمر:

العمر	21-18	26-22	31-27	36-32	أكثر من37
العلامة					

المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	اقل من 3 ثانوي	بكالوريا	جامعي
العلامة			

المركز الوظيفي: .....

سنوات الخبرة :

السنوات	اقل من 5 سنوات	10-6	أكثر من 10 سنوات
العلامة			

ثانيا :البيانات المتعلقة بضبط أساليب الرقابة

1/هل يتابع المشرف عملك؟

نعم ( ) لا ( )

في حالة الإجابة "بنعم"، يبرز ذلك من خلال:

- مراقبة حضورك ☐
- التزامك بأوقات العمل ☐
- إنجاز العمل في مواعيده ☐

2/هل أنت على علم بالأساليب المستخدمة في عملية الرقابة ؟

نعم ( ) لا ( )

3/ الرقابة هي التحقق من أن كل شيء قد تم وفقا للخطة المرسومة ؟

نعم ( ) لا ( )

4/ الهدف من الرقابة هواكتشاف الأخطاء والانحرافات و تصحيحها ؟

نعم ( ) لا ( )

ثالثا: البيانات بتحسين جودة المنتج :

1/ هل تتوفر في مؤسستكم معدات و تجهيزات متطورة لتقديم المنتجات ؟

نعم ( ) لا ( )

2/ هل جودة المنتج محققة في مؤسستكم ؟

نعم ( ) لا ( )

3/ هل تساهم الرقابة في تحسين جودة المنتج ؟

نعم ( ) لا ( )

4/ للعمال دور في تحسين جودة المنتج؟

نعم ( ) لا ( )

رابعا : البيانات المتعلقة بدور الرقابة في تحسين جودة المنتج :

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
1	الرقابة تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها المسطرة من خلال كشف الانحرافات و تصحيحها.			
2	تؤثر الرقابة على جودة المنتج من خلال مراعاة و التحقق إذا كانت المنتجات مصممة حسب المعايير المتفق عليها و التأكد من أن المنتج مناسب للأغراض التي خصص لأجلها.			
3	مراقبة جودة منتجات المؤسسة هو من مسؤولية قسم الرقابة على الجودة .			
4	حسب رأيك للحكم على جودة المنتج يجب أن تكون عيوبه منخفضة .			