

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة - قاصدي مرباح - ورقلة -  
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال

الموضوع

# دور الرقابة في تحسين جودة المنتج

- دراسة حالة مؤسسة قروب رامسو - حاسي مسعود -

تحت إشراف الأستاذ :

\* بن زخروفة بوعلام

من إعداد الطالب :

\* مجوري بلال

السنة الجامعية 2011/2012

# الإهداء

إلى من قال الله تعالى: "وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى نبع الحنان وبحر الأمان التي رافقتني دعواتها دائما ، فكانت لي الأنيس في غربتي والصديق في وحدتي إلى التي لو أفنيت عمري لأرضيها ما وفيت حقها من يشتهي اللسان نطقها ومن أهدتني رضاها ، وأوقدت سنين عمرها شموعا لتسير لي الطريق والتي كانت دعواتها النور الذي أستبين وأهتدي به، فهي ريحانة و ياقوتة يضيء بريقها السماء ... أُمِّي الغالية حفظها الله وشفاهها وأطال عمره

إلى مصدر فخري وقوتي واعتزازي إلى القدوة الذي أختار لي سكة العلم والمعرفة وبعث في روح الاجتهاد والمثابرة وكان لي السند والعون ليدفع طموحي ويرفع مقامي وعلمني بعفوه كيف يجب أن أكون... أبي العزيز حفظه الله وأطال عمره

إلى روح جدي و جدتي الغالي رحمهما الله

إلى ثمار الشجرة الطيبة، من أفخر بهم إخوتي: وليد، تقي الدين، و إلى روح المرحوم عمي عادل.

و شقيقاتي عبق النور الذي أرى من خلاله: أمينة، بسمة، نجلاء.

إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي وأبنائهم وبناتهم

إلي من جمعني بهم القدر وإن فرقت بيننا الأيام فستجمعنا الذكرى و قاسموني حلوى الحياة ومرها ومنحوني طعم الصداقة الخالصة فعرفتهم إخوة : بلال، بدري، بشير، لخضر، جابر، سنبليو، علي، وهاب، علاء، عصام، عمر، الحاج عمر، عماد، بسطي، حماني، موسى، ربيع، محمد، حسام.

إلى كل هؤلاء حبا وصدقا ووفاء أهدي ثمرة جهدي

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولو تسعهم مذكرتي



# الفهرس

العنوان	رقم الصفحة:
. الإهداء.....	1 .....
. الفهرس:.....	2 .....
. المقدمة العامة.....	أ .....

## الفصل الأول :

### مفاهيم عامة حول الرقابة والمنتج

تمهيد الفصل.....	01.. .....
المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الرقابة	02 .....
المطلب الأول : مفهوم وطبيعة الرقابة.....	03 .....
المطلب الثاني : مراحل وخطوات العملية الرقابية.....	04 .....
المطلب الثالث : أنواع الرقابة وأشكالها.....	09 .....
المطلب الرابع : أسباب وأدوات الرقابة.....	12 .....
المبحث الثاني : المفاهيم العامة حول المنتج	21 .....
المطلب الأول : أنواع النتوجات والمكونات الاساسية للمنتج.....	24 .....
المطلب الثاني : مزيج خطوط المنتج والقرارات المتعلقة بمزيج المنتجات.....	28.....
المطلب الثالث : مراحل وأنواع والمداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة.....	29... ..

المطلب الرابع : دورة الحياة المنتوج والإستراتيجيات التسويقية لدورة حياة المنتجج34

### الفصل الثاني :

#### مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

تمهيد الفصل..... 40

المبحث الأول : ماهية الجودة وأهميتها..... 41

المطلب الأول : ماهية الجودة وأهميتها..... 42

المطلب الثاني : التطوير التاريخي لمفهوم الجودة..... 46

المطلب الثالث : إستراتيجية الجودة وموقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ..... 54

المطلب الرابع : أبعاد الجودة والعلاقات التبادلية للجودة ..... 58

المبحث الثاني : الرقابة على الجودة..... 61

المطلب الأول: المقصود بالرقابة على الجودة وأهدافها..... 61

المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة..... 62

المطلب الثالث : التقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات..... 80

خلاصة الفصل..... 90

### الفصل الثالث :التطبيقي

#### دراسة حالة

تمهيد الفصل..... 93

المبحث الأول : التشخيص الاستراتيجي الشامل..... 94

المطلب الأول : تشخيص عام للمؤسسة..... 36



97	المطلب الثاني : التشخيص التقني التجاري.....
101	المطلب الثالث : التشخيص المالي.....
41	المطلب الرابع : قانون الاستثمار لسنة 1988.....
114	<b>المبحث الثاني تخطيط و تفسير عملية تأهيل المؤسسة.....</b>
114	المطلب الأول : تقييم و توصيات عامة.....
116	المطلب الثاني : مخطط تأهيل المؤسسة.....
121	المطلب الثالث : اختبار مردودية مشروع مخطط التأهيل.....
123	خلاصة الفصل.....
124	إنتقادات وإقتراحات.....
125	<b>الخاتمة العامة.....</b>
126	<b>المراجع.....</b>

## المقدمة العامة:

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

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

## الإشكالية :

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

1- ما مكانة الرقابة في المؤسسة؟ وما أهميتها؟

2- ما علاقة الجودة بالمنتج؟

3- هل هناك علاقة بين الجودة والرقابة؟

4- فيما يتمثل دور الرقابة في تحسين جودة المنتج.

للإجابة على هذه التساؤلات الفرعية، نطرح الفرضيات التالية:

1- الرقابة من أهم وظائف المؤسسة فهي تسعى إلى ضمان سر خطة العمل حسب

البرنامج الموضوع وصولاً للأهداف المرجوة.

2- الجودة تقع على المنتج حيث أن جودة المنتج هي أحد العوامل الرئيسية المحددة

للقرار الشرائي تتمثل في درجة منامية المنتج بأبعاده.

3- تعتبر الرقابة على المدخلات والمخرجات هي الرقابة على الجودة فهي تهتم بالرقابة

ضد منع سلع معيبة.

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

### أهمية وأهداف الموضوع:

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

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

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

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

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

المؤسسات.

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

المنتج.

### أسباب اختيار الموضوع:

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

### المنهج المتبع:

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

### محتوى الدراسة:

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

الجانب النظري: سيقسم إلى فصلين بحيث يتناول:

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

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

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

الفصل الثاني: الرقابة على الجودة



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

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

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

المبحث الأول: سيخصص لذكر عموميات تعرف على مؤسسة قروب رامسو.

المبحث الثاني: يخصص إلى ذكر الرقابة في الرفع وعملية الجودة والرقابة على الجودة في مؤسسة قروب رامسو.

## مقدمة

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

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

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

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



## المبحث 1: مفاهيم عامة حول الرقابة:

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

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

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

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

<sup>1</sup> علي الشريف الادارة والمعاصرة الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2002-2003 ص 365

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي اساسيات ادارة المنظمات الدار الجامعية المكتب العربي الحديث الاسكندرية 200 ص 393

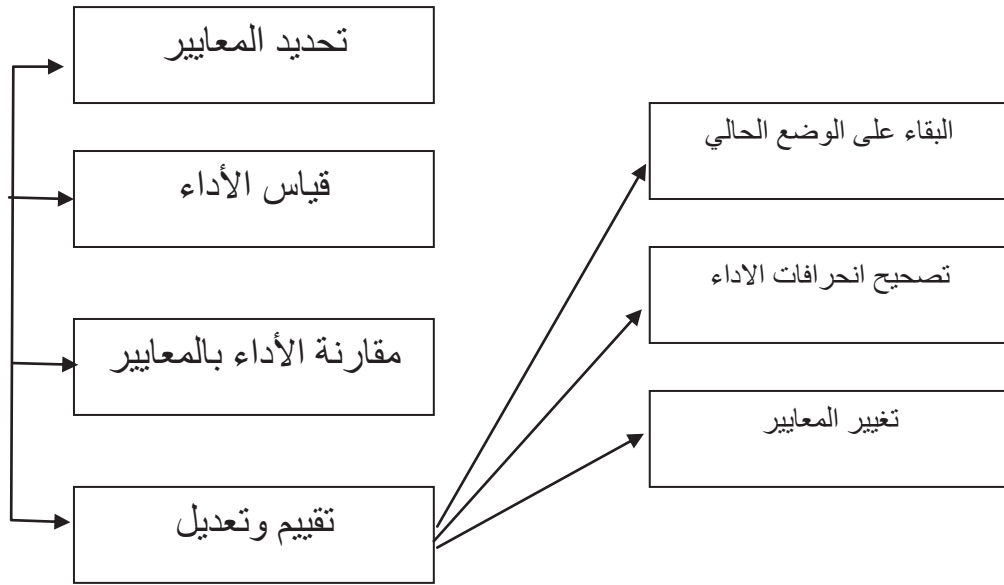
<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي ، عبد السلام ابو قحف ، التنظيم وادارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية 1993-1994 ص 80



## المطلب 2 : مراحل أو خطوات العملية الرقابية:

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

شكل (1-I) خطوات الرقابة



المصدر : علي شريف مرجع سلف ذكره ص 374

### 1-2-1 تحديد المعايير<sup>1</sup>

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> علي الشريف مرجع سبق ذكره



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

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

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

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

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

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



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

وبصفة عامة فان الإجراءات التصحيحية تأخذ احد الأشكال الثلاثة التالية :

أ- المحافظة علي الوضع الحالي mantain carrent status

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

ب- إجراء التعديلات Marc adjustments

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

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

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



## الفصل 1 — مفاهيم عامة حول الرقابة و المنتج

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

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

المدخلات
جزء/عدد معين من : العاملين بالمنظمة -أموال- الآلات -التجهيزات



المصدر عبد الغفار حنفي مرجع سبق ذكره ص 562

المطلب 3 أنواع الرقابة وأشكالها



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

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

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

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

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

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

المراجعة الدورية لمستوي النقدية و التحصيلات من العملاء

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

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

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص 399



## الفصل 1 — مفاهيم عامة حول الرقابة و المنتج

تركز هذه الرقابة علي نواتج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق

الرقابة اللاحقة في المستوى التشغيلي ثلاث أدوار هي :

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

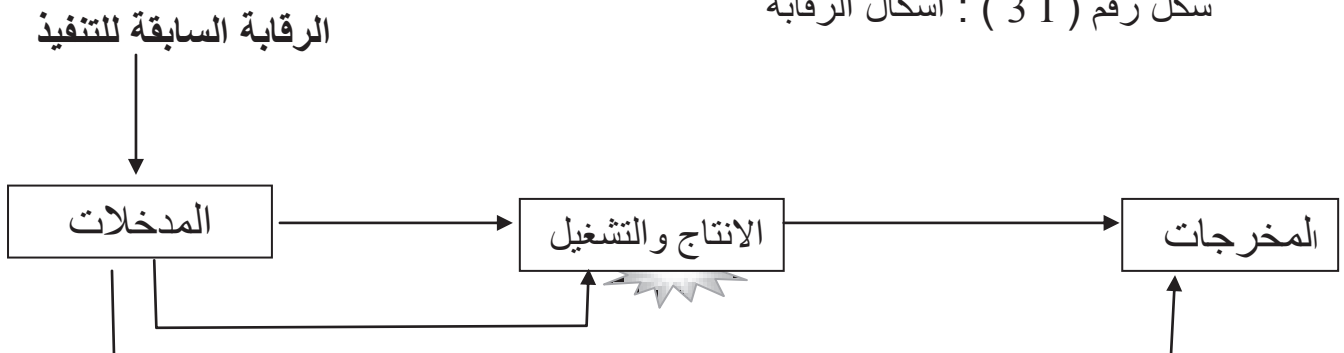
2 - تستخدم الرقابة اللاحقة كأساس للتقييم ومكافأة الأفراد. فقد يتم الربط بين الدقة والجودة في المنتج والمكافأة التي يحصل عليها الفرد مما يسند فحص إنتاج كل فرد وتحديد المكافأة المستحقة بناء على ذلك.

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

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

والشكل التالي يوضح أشكال الرقابة

شكل رقم ( I 3 ) : أشكال الرقابة



المصدر : عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص 398

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

---

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



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

#### المطلب الرابع : أسباب وأدوات الرقابة :

##### 1-4- أسباب الرقابة :<sup>1</sup>

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

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

السبب الثاني: الذي يظهر أهمية الرقابة هو الخاص بالمتغيرات الجارية التي تواجه المنظمات المدراء فهذه الخاصية الديناميكية للبيئة الداخلية والخارجية توضح أهمية العلاقة بين التخطيط والرقابة حيث يضع المدراء الأهداف والخطط التي تستلزم

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 397



وقتا لتنفيذها وخلال تلك الفترة التي تنفذ فيها هذه الأهداف تحدث تغييرات عديدة في التنظيم والبيئة التي تعمل فيها ويستدعي بعض هذه التغييرات تعديل في الخطط الشركة أوقد تجعل من هذه الأهداف الغير واقعية هكذا نجد أن الرقابة المصممة بطريقة جيدة تساعد المدير على التنبؤ ومراقبة وتعديل الخطط والأهداف لتلاؤم هذه التغييرات.

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

### أدوات الرقابة :<sup>1</sup>

هناك العديد من الأدوات والوسائل الممكن استخدامها في المنظمات لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية وإذا كانت هذه الأدوات معروفة ومستخدمة بالفعل فان دور إدارة المنظمة هنا يتمثل في اختيار الأداة المناسبة التي يمكن ان تسهل العملية الرقابية من ناحية ونكون أداة فعالة للاتصال داخل وخارج المنظمة من ناحية أخرى. إن حصر مسؤولية إدارة المنظمة في اختيار الأداة الإدارية المناسبة والتطبيق السليم لها بالطبع راجع إلى أن جميع أدوات الرقابة المعروفة تتضمن جانبا ايجابيا وآخر سلبيًا .

من الناحية الايجابية فان الأدوات الرقابية تزود إدارة المنظمة بمؤشرات موضوعية عن اتجاهات الأداء فالموازنات التقديرية النسب المالية على سبيل المثال تعكس الموقف المالي للمنظمة بطريقة كمية ملموسة وواضحة كما تستخدم أيضا في عملية تخصيص الموارد بما يحقق اعلى ناتج ممكن من الناحية السلبية .فان أدوات

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



الرقابة تتضمن نقطتي ضعف ينبغي توضيحها من البداية ، الأولى أنها تتميز بالجمود . خصوصا عندما يستخدمها المديرون دون إعطاء مساحة كافية من المرونة تسمح باستيعاب التغيرات .

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

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

### أ-الموازنات التقديرية

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

- 1-تساعد في تحقيق التنسيق بين الموارد والاستخدامات
  - 2- تحدد المعايير المستخدمة للأنشطة والنظم الرقابية الأخرى
  - 3- تزود إدارة المنظمة بمؤشرات واضحة عن الحجم المتاح من الموارد
  - 4- تجعل عملية قياس وتقييم الأداء أكثر سهولة .
- أن الأهمية المعطاة للموازنات التقديرية في الممارسات الإدارية المعاصرة ، تتطلب معالجة هذا الموضوع بشيء من التفصيل وبالتالي سوف تناقش بعض النقاط الرئيسية في هذا الصدد مثل : عملية الموازنة ، أنواع الموازنات ، التكاليف الثابتة والمتغيرة ، باعتبارها العناصر الأساسية للموازنات ، وأخيرا الإدارة الجيدة لبرنامج الموازنات .

### عملية الموازنة : 1



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

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

في الخطوة الرابعة (سهم رقم 4) يقوم مدير و الإدارة الوسطى برفع تقديرات أقسامهم إلى الإدارة العليا التي تتولي مهمة التنسيق والتكامل بينها ، وينتج عن ذلك عادة الموافقة علي بعض التقديرات كما هي واعدة البعض الثاني إلى مديري الإدارة الوسطى المعنيين لإعادة النظر فيها وإخضاعها للمزيد من الدراسة ،

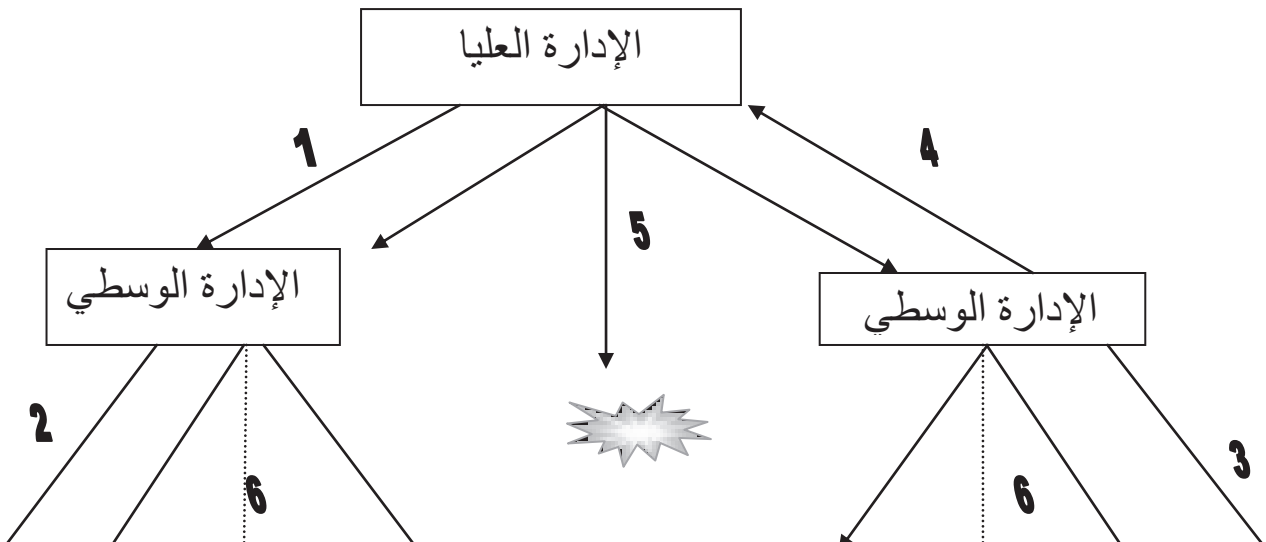




## الفصل 1 — مفاهيم عامة حول الرقابة و المنتج

وتعديل البعض الثالث دون الرجوع إلى مصدرها الأصلي الخطوة الأخيرة ، و يشير إليها السهمان 5،6 تتمثل في إرسال الموازنة في شكلها النهائي إلى الوحدات الإنتاجية للبدء في تنفيذها ، وفي بعض الحالات ترسل الموازنة إلى مديري الإدارة الوسطى أولا حيث يحق لهم إدخال بعض التعديلات الأخيرة عليها و بعدها ترسل إلى الوحدات الإنتاجية .

الشكل ( I- 4 ) عملية الموازنة



المصدر : علي الشريف مرجع سبق ذكره ص 393

### أنواع الموازنات

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

#### 1- الموازنات المالية :

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

الموازنة النقدية ، الموازنة الرأسمالية ، موازنة المركز المالي

#### 2-موازنات النشاط :

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

- موازنة الإيرادات
- موازنة المصروفات

---

<sup>1</sup> علي الشريف ، مرجع سبق ذكره ص395



- موازنة الربح

### 3- الموازنات غير المالية :

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

- ميزانية الإنتاج

- ميزانية العمل

- الموازنة المكانية

### صعوبات و العقبات التي تواجه الرقابة :<sup>1</sup>

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

### تعدد الرقابة :

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

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي مرجع سبق ذكره ص 406



ذاتها أو تقيد للحرية مع ملاحظة ضرورة إعادة النظر والتقييم في أنظمة الرقابة بصفة منتظمة لمعرفة مدي الحاجة لأي نوع من الرقابة .

### الخوف من المساءلة أو انعدام المرونة :

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

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

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

### -عدم دقة الرقابة :

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



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

### • المبحث II المفاهيم العامة حول المنتج

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



## — تعريف المنتج :

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

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

ثالثاً : المنتج هو قلب الإستراتيجية التسويقية: ففشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك و رغباته لن يعوضه جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الآخر <sup>3</sup>.  
رابعاً : <sup>4</sup> كما يمكن تعريف المنتج بالرجوع إلى التوجه التسويقي عن طريق الدور الذي يلعبه في حياة المشتري وعلى هذا يعرف المنتج بأنه >> حزمة المنافع التي تشبع حاجة المستهلك << والتي قد تأخذ شكل سلعة مادية ملموسة أو خدمة غير ملموسة أو حتى فكرة مجردة.

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

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

<sup>1</sup> ناجي المعلا ، رائف توفيق ، اصول التسويق ، الأردن ، دائرة المكتبة الوطنية ، 1998 ، ص 142

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1997 ، ص 144

<sup>4</sup> عمرو خير الدين ، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات ، دار النشر ، مكتبة عين الشمس القاهرة ، 1996 ، ص 201 .



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

### المطلب I : أنواع المنتجات والمكونات الأساسية للمنتج :

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

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

- الإشهار الجغرافي الواسع للمتعاملين.

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

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

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

<sup>1</sup> عمرو خير الدين ، مرجع سبق ذكره ص204  
<sup>2</sup> طلعت اسعد عبد الحميد التسويق الفعال ، " اسسيات والتطبيق " ط9 ، المنصورة 1999 ، ص 313-314  
<sup>3</sup> عمرو خير الدين ، مرجع سبق ذكره ص205-206



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

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

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

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

**I -1-2-سلع التسوق:**<sup>2</sup> هي تلك السلع التي يقوم المستهلك بشرائها بعد ان يقوم

بمقارنة السعر ، والجودة والطرز لعدد من البدائل ، وغالبا ما يقوم بزيارة عدد من المتاجر قبل أن يقوم باتخاذ قراره الشرائي ويتطلب هذا القرار نوعا من البحث المكثف عن المعلومات وذلك بسبب عدم معرفة المستهلك بالمعلومات المرتبطة بهذه المنتجات في المراحل الأولى للقرار الشرائي ومثل هذه المنتجات تشتري بدرجة اقل من التكرار — وعادة ما يكون سعرها اعلي من أسعار المنتجات المسيرة ويكون التي يشريها الفرد ويراهما الآخرين وتمثل عملية السوق عملية مزدوجة للمستهلك حيث أولا يستكمل من خلالها معلومات عن هذه المنتجات وثانيا لإشباع رغبته في الشعور بأنه قد قام باتخاذ أفضل قرار ممكن .

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

أ - **سلع التسوق المتجانسة :** هي تلك السلع التي تتطلب من المشتري بذل جهد كبير في سبيل شرائها ولكنها لا تقدم اختيارات كثيرة من حيث خصائصها أو ملامحها ،

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

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

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





ومن هنا فان السعر يكون هو المفتاح الرئيسي في المفاضلة بينها ، ومن أمثلة هذه السلع الغسالة الكهربائية .

ب - **سلع التسوق غير المتجانسة** : هي تلك السلع التي تشتري بعد ان يقوم المستهلك ببذل جهد كبير في تسوقها وذلك من خلال قيامه بعقد عدد من المقارنات بين البدائل علي أساس عدد من الخصائص أو الملامح والتي يرى المستهلك أنها تختلف اختلافا ملحوظا بين البدائل المتاحة أمامه منها أمثلة هذه السلع الملابس .

**I - 1-3- السلع الخاصة**<sup>1</sup> : وهي سلع لها خصائص معينة تنفرد بها وتشبع رغبات وحاجات خاصة لدي بعض المستهلكين وهناك قطاع من المستهلك علي استعداد لبذل الجهد والمال في سبيل الحصول على تلك السلع ومعظم هذه السلع يخطط المستهلك تخطيطا جيدا في سبيل الحصول عليها – وعادة لا يقوم المستهلك بالمقارنة ماركة و بين بدائل متاحة في عملية البحث عن هذا النوع من السلع بقدر ما يبحث عن ماركة محددة بعينها – كما انه يكون علي استعداد للانتظار فترة من الزمن طمعا في

الحصول عليها ومن أمثلة هذه السلع : الجواهر الثمينة والولاعات الذهبية ونظرا لأن المستهلك يكون في حاجة شرائه لمثل هذه السلع علي استعداد لبذل جهدا كبيرا في سبيل الحصول عليها فان عنصر التواريخ في المزيج التسويقي لهذه السلع يصبح اقل أهمية (بل محدد الأهمية ) وذلك مقارنة بالسلع الميسرة أو السلع السوق ولذا فان التوزيع الخاص يمثل ه السلع يكون مقصورا على عدد محدود جدا من المتاجر .

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

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



**جدول رقم 01**

يوضح الجدول 01 مقارنة بين السلع الاستهلاكية

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

ثم استبعاد السلع غير المستهدفة من المقارنة

**المصدر :** عمر و خير الدين مرجع سبق ذكره ص 211

**I -2- السلع الصناعية :<sup>1</sup>**

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



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

## II- المكونات الأساسية للمنتج :

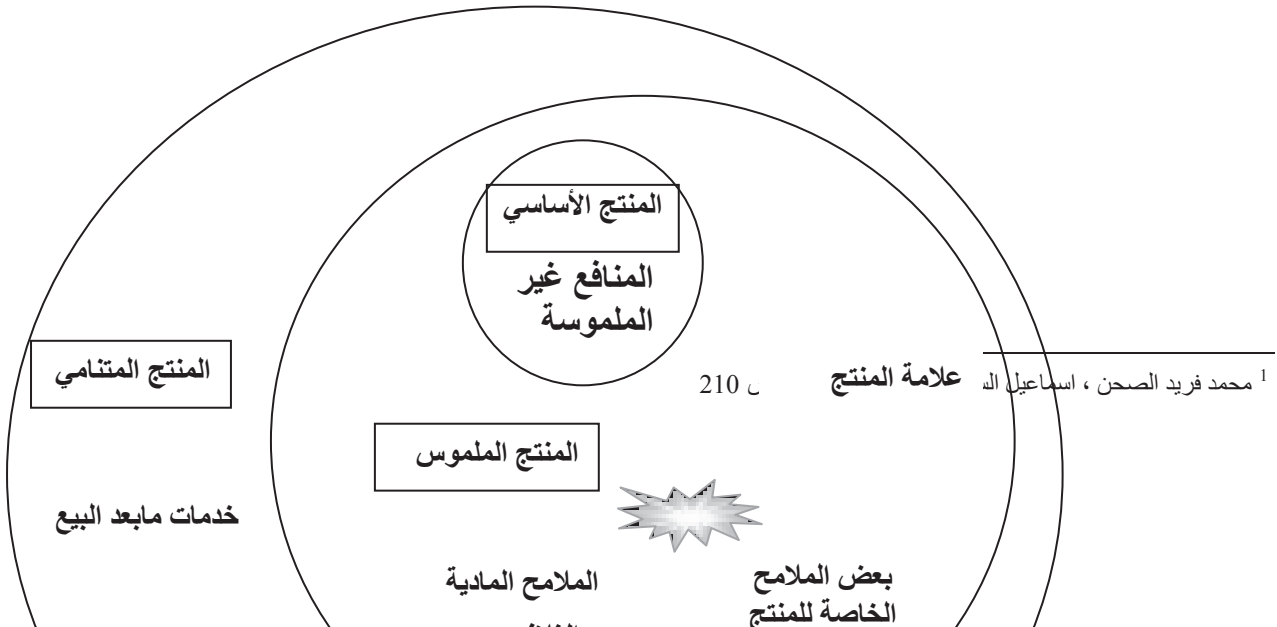
يرى كوتلر أننا لا بد وأن ننظر إلى المنتج على أنه يتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي :<sup>1</sup> المنتج الأساسي والمنتج الملموس والمنتج المتنامي - ويعبر الشكل (2) عن المكونات أو المستويات الثلاثة للمنتج.

● فالمنتج الأساسي : Core product هو مجموعة المنافع غير الملموسة للمنتج والتي يعتقد المستهلك أنه يحصل عليها في عمليات المبادلة التي تقوم بها، ففي حالة جهاز الفيديو مثلا نجد أن المنتج الأساسي هو المتعة والتسلية التي تلقاها المستهلك من وراء استخدامه لهذا الجهاز.

● أما المنتج الملموس Tangible product فهو يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة والتي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي.

● وأخيرا المنتج المتنامي Augmented product فهو يتضمن مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتج، وكذلك تلك الجوانب النفسية التي تحس من القيمة الإجمالية التي تلقاها المستهلك في مقابل ما دفعه من نفوذ، ويدخل في ذلك مدى شهرة هذا الاسم أو العلامة والضمان ومدته وشروطه ومدى صداقة ومساعدة رجال البيع للمشتري، وتركيب المنتج وصيانته،... إل

شكل رقم I-5 المكونات الأساسية للمنتج.



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

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

### 1-II مزيج خطوط المنتج:

- سنقوم بإعطاء أهم التعاريف الخاصة بمزيج المنتج وهي كما يلي:  
تعريف 1: مزيج المتج هو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها الشركة الواحدة للسوق<sup>1</sup>
- تعريف 2 : يقصد بمزيج المنتجات >> مجموع السلع والخدمات التي تقدمها<sup>2</sup> المنشأة للبيع ويتكون مزيج المنتجات في الغالب من عدة خطوط للمنتجات <<
  - بينما خط المنتج فيمكن تعريفه كما يلي :
  - تعريف 1 : هو عبارة عن مجموعة من المنتجات التي تقدمها الشركة والتي يرتبط كل منها بالآخر بطريقة ما، فقد يرتبط المنتجات مع بعضها البعض استخدمها نفس المادة الخام في الإنتاج، أو نفس العملية الصناعية، فإن ظرفا مثلا إلى شركة بروكتر وجامبل لوجدنا أن لديها عدد من خطوط المنتج والتي من بنيتها المنظفات الصناعية للغسيل<sup>3</sup>

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

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

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



- تعريف 2 : ويقصد بخط المنتجات تلك السلع والخدمات المرتبطة مع بعضها البعض إما لأنها تحقق نفس الهدف الذي تضع لأجله أو الذي يسعى إليه المستهلكون، أو لأنها تضع من نفس المواد أو أنها تشع حاجات معينة، أو لأنها تباع لنفس المجموعة من المستهلكين أو لأنها توزع من خلال نفس المنافذ التوزيع<sup>1</sup>

## II-2- القرارات المتعلقة بمزيج المنتجات.

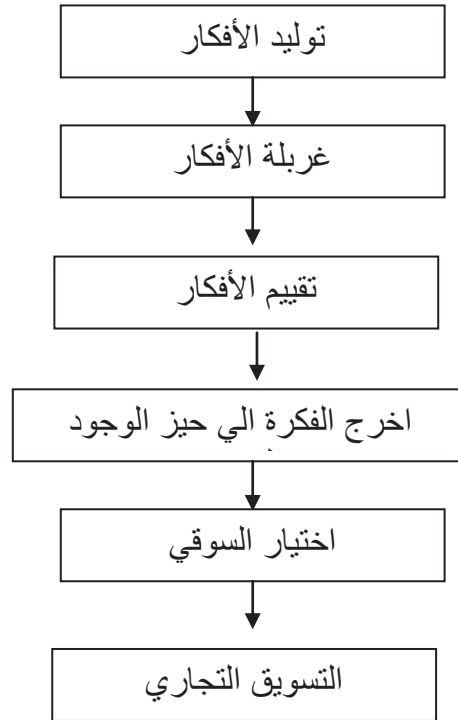
إن كافة القرارات المتعلقة بمزيج المنتج من حيث اتساعه وعمقه، ودرجة إنسياقه تتحد في ضوء الخطة الإستراتيجية العامة للشركة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها بما في ذلك تلك القطاعات السوقية التي تعمل الشركة على إشباع حاجاتها ورغباتها فالحاجيات والقطاعات السوقية المستهدفة من قبل الشركة تعد هي الأساس في اتخاذ القرارات التسويقية المتعلقة بمزيج منتجات الشركة، فالشركة - مثلاً قد تقرر إضافة خط منتجات جديدة إلى مزيج منتجاتها عندما تحاول إشباع حاجات أحد الأسواق الجديدة المستهدفة ومن الممكن القيام بتنمية الخط الجديد للمنتجات داخليا ( عن طريق التمويل الذاتي ) أو عن طريق الحصول عليه من خلال الاستحواذ ( شراء خط منتجات لدى شركة أخرى ) ونفس البديلين يمكن استخدامهما من قبل الشركة عندما تقرر التوسع في المنتجات التي تقدمها على كل خط من خطوط منتجاتها كذلك فإن الأهداف العامة للشركة وإستراتيجية لا بد وأن تحكم وترشد تلك القرارات المتعلقة بدرجة الانسياق في مزيج منتجاتها فالشركة صاحبة مزيج المنتج المنشق قد تكون في وضع أفضل لتقديمها منتجا جديد للسوق، فالمستهلك ينظر إلى قدرة الشركة على تحقيق نفس القدر من الإشباع له عندما يربط هذا المنتج وتلك العروض الناجحة التي تقدمها له الشركة حاليا في السوق، وعلى الجانب الآخر، فإن مزيج المنتج الذي يتصف بعدم الانسياق يساعد الشركة على توزيع مخاطر الأعمال على عدد من المنتجات المختلفة ( بل الصناعات المختلفة ) وكذلك عدد من الأسواق المختلفة .

<sup>1</sup> احمد شاكر العسكري مرجع سبق ذكره ص 19



### المطلب III مراحل وأنواع والمداخل الإستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة

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



المصدر : عمرو خير الدين مرجع سبق ذكره ص 236

أولاً: توليد الأفكار: تنصب هذه المرحلة علي محاولة تجمع عدد كبير من الأفكار التي تصلح لتطوير أو تنمية أو ابتكار السلع ويجب توليد أكبر عدد ممكن من هذه الأفكار حتى يتسنى الاختيار منها – فكلما زاد احتمال الحصول علي أشياء هذه الأفكار و أفضلهما

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



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

ونبدأ غربلة الأفكار ومراجعتها بتحديد ملائمة فكرة المنتج الجديد لأهداف الشركة في السوق المستهدف. ثم تحديد الجدوى الاقتصادية للمنتج ومدى توافر الموارد اللازمة له مثل التمويل والموارد الخام والخبرة السابقة والمهارات الإدارية وما شابه. ثالثا: مرحلة تقييم الأفكار : والغرض من هذه المرحلة هو التنبؤ بحجم المبيعات الموقعة إذا ما خرجت السلعة إلى حيز الوجود – والتعرف علي احتمالات ربحيتها ، وحساب العائد علي رأس المال المستثمر في إنتاجها وذلك حتى يقرر المديرون في الشركة الدولية جدواها .

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

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

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



- 2 - اكتشاف أي أخطاء أو نقاط ضعف في السلعة في هذه المرحلة وقبل تعميم تسويقها.
- 3 - إمكانية التعرف على مدى مناسبة سعر السلعة وذلك بوضع السلعة في منافذ توزيع مختلفة في كل سوق اختياري.
- 4 - إمكانية التعرف على مناسبة منافذ التوزيع وذلك بوضع السلعة بأسعار مختلفة في كل سوق اختياري.
- 5 - إمكانية المفاضلة بين وسائل ترويجية بديلة وذلك باستخدام طرق تزويج مختلفة في كل سوق اختياري.

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

- 1 - عمل الاستثمارات اللازمة لإنتاج السلعة.
- 2 - البحث عن منافذ التوزيع التي سيسند إليها توزيع السلعة.
- 3 - تدريب مندوبي البيع على خصائص السلعة وطرق البيع الفعالة.
- 4 - اختيار نوعية الجملة الترويجية التي تستخدم عن تقديم السلعة للسوق، ويلاحظ أنه في هذه المرحلة إلا وهي مرحلة تقديم السلعة ترتفع كلفة الترويج بشكل كبير كما تتصف المبيعات بالانخفاض السيئ مما يؤثر سلبيا على ربحية المشروع، على أن المشروع يتقبل عادة هذه الخسائر المبدئية على الأقل تحقيق أرباح عند دخول السلعة مرحلة النمو.

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

أشكال رئيسية<sup>1</sup> :

- 1 - تعديل خط المنتجات : ويهدف ذلك إلى إعادة تشكيل المنتجات القائمة أو استخدام طرق تعبئة جديدة تؤدي إلى الحفاظ على العملاء وفقا لاحتياجاتهم المتغيرة.

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





2 - توزيع خط المنتجات : ويعني ذلك إضافة منتج أو تعديل منتج قائم بما يسمح بكسب عملاء جدد يستهلكون سلع منافسة.

3 - تحقيق التكامل السلعي : ويعني ذلك الجمع بين منتجين أو أكثر بما ينتج شيئاً جديداً للمتعاملين وذلك بما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات الكلية، ويؤدي ذلك إلى زيادة المنافع الموجودة للسلع الحالية.

4 - التنوع : ويعني ذلك جمع إنتاج منتجات جديدة لخدمة أسواق جديدة يهدف زيادة انتشار المنشأة في مجالات أخرى.

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

بقضية النمو في منشآت الأعمال فعندما تركز الكثير من منشآت الأعمال علي النمو الذي يعتمد بطبيعة الحال علي الزيادة في ربحية المنشأة ، وفي حركة تتوجه المنشأة أما تكييف العلامة بين تطوير المنتجات ونوعية الأسواق المخدومة : product-market growth matrix وتفترض هذه العلامة أن النمو له أربعة أشكال أساسية<sup>1</sup>.

1 - اختراق السوق : حيث تتوجه المنشأة إلى دعم السوق الحالية وزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في السوق الحالية من خلال إعادة توزيع للمناطق البيعية والإنفاق على جهود الترويج والعمل على تسهيل عملية الشراء لدى المستهلك.

2 - تنمية السوق : وتعني استمرار المنشأة في بيع منتجاتها الحالية ولكن في أسواق جديدة.

3 - تطوير المنتجات : وتعني هذه الإستراتيجية أن المنشأة تقوم بتقديم منتجاتها جديد في أسواقها الحالية حتى تحافظ المنشأة على وضعها التنافسي في السوق .

4 - التنوع : وهو ما يعني قيام المنشأة بتقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة وهي إستراتيجية خطيرة ولكنها تعتمد علي مدي تفوق تلك المنتجات ووجود فرصة تسويقية في السوق الجديدة ، ويجب أن تأخذ المنشأة في حسابها أن الظروف السوق عرضة

<sup>1</sup> مرجع سابق ص 328



للتغيير المستمر ، وان التقدم التكنولوجي أو تشبع السوق يمكن أن يغير شكل الإستراتيجية لتأخذ وضعاً آخر .

الشكل رقم « I-7 » المداخل الإستراتيجية للتطوير

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

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

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

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

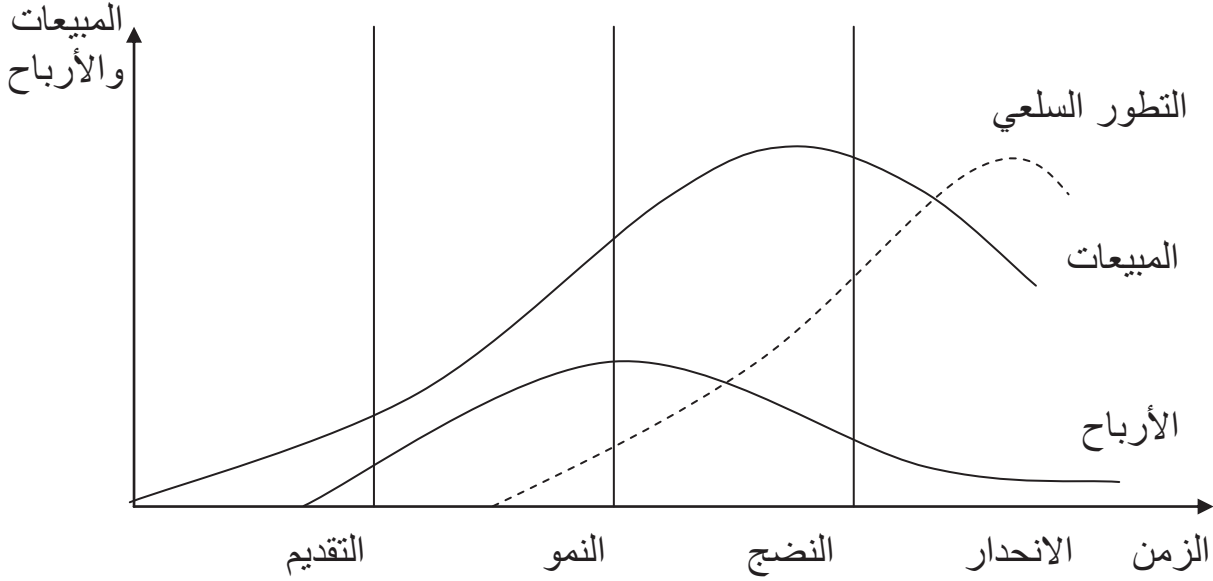
( Product lift cycle ) على تشبيه المنتج بالكائن الحي فكما أن حياة هذا الكائن

لها نطاق زمني محدد تمر عبره بمراحل مختلفة ، فان للمنتج أيضا دورة حياة تبدأ بظهور في الأسواق وتنتهي إلى الانحدار وبالرغم من أن غالبية المنتجات تمر بدورة الحياة نمطية في عدد مراحلها إلا أنها متباينة في طول كل مرحلة من هذه المراحل أن



مفهوم دورة حياة المنتج إذا ما استخدم بشكل صحيح وبحذر فإنه يمكن أن يساعد في تطوير سياسات تسويقية فعالة لمختلف مراحل دورة حياة المنتج

الشكل (I-8) مراحل دورة حياة المنتج



المصدر : ناجي معلا ورائف توفيق مرجع سبق ذكره ص 159

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

1- مرحلة تقديم : وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم المنتج للشراء لأول مرة إلى السوق وهي تأخذ وقتاً طويلاً فتكون المبيعات منخفضة نسبياً وسعر مرتفع ويكون معدل نموها بطيئاً وتنسم هذه المرحلة بانخفاض الأرباح بسبب انخفاض المبيعات وارتفاع تكلفة التوزيع والترويج وحتى يمكن استعماله للموزعين للتعامل بالمنتج وتحفيزهم على قبوله فان ذلك يتطلب إنفاق مبالغ كبيرة بالإضافة إلى ما يجب أن يتفق علي أساليب الترويج المختلفة للتعرف بالمنتج . وإقناع المستهلكين بجودته و ملاءمته أما بالنسبة للمنافسة فإنها لا تكاد تذكر كما أن فئة المشتريين التي يحتمل أن تبادر بالشراء فهي فئة الابتكار يون .



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

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

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

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

**4- مرحلة التدهور :** تمر بهذه المرحلة معظم الماركات والأشكال المختلفة في المنتجات التي تصل إليها ولكن باختلاف المدة حسب السلع ، حيث تبدأ المبيعات بالانخفاض في هذه المرحلة وبالتالي تنخفض الأرباح تدريجياً و تظهر خطورة



الانخفاض بكمية كبيرة من المخزون السلعي هذا ما يجبر المنتج والبائع على إحداث تخفيضات جديدة في الجهود التسويقية.

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

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

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

**IV - 2 - 1 - إستراتيجيات مرحلة التقديم :** إن عملية تقديم المنتج إلى السوق قد تتطوي على مخاطر كثيرة و احتمال الخطر أن يكون فشل المنتج ولهذا فإن على إدارة التسويق أن تضع لنفسها من أساليب التصرف والبرامج التسويقية ما يضمن للمنتج عملية تقديم آمنة إلى السوق، وخاصة بالنسبة للتسعير والترويج والتوزيع وتحديد جودة المنتج هذا ونستعرض في ما يلي أربع إستراتيجيات هامة يمكن إدارة التسويق أن تتبناها في مرحلة تقديم المنتج وهذه الإستراتيجيات هي :

1 - **إستراتيجيات القشط السريع**

2 - **إستراتيجية القشط البطيء**

3 - **إستراتيجية التغلغل السريع**

4 - **إستراتيجية التغلغل البطيء**

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

الحاجات والرغبات الاستهلاكية ، فإنه سيحظى حتما بقبول المستهلك لأن المنتج في هذه الحالة سيكون قادراً غلي تحقيق الإشاعات التي يتوقعها المستهلك ، مما يزيد من حجم المبيعات ، ويسرع من معدل نموها ، بما يساعد علي دخول إلى مرحلة النمو .

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



## الفصل 1 — مفاهيم عامة حول الرقابة و المنتج

وتتصف مرحلة النمو في دورة حياة السلعة بزيادة الأرباح ، فتكاليف الترويج ( دعاية ، وإعلان ..... وغيرها) ستوزع علي عدد أكبر من المنتجات مما يقلل تصيب الوحدة الواحدة من هذه التكاليف ، وهي ميزة تتحقق عادة في ظل الإنتاج الكبير .  
وأن المؤسسة في مرحلة النمو غالبا ما تجد نفسها أمام خيارين اثنين هما:

1 -تحقيق حصة سوقية عالية

2 -تحقيق أرباح عالية

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

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

1 - إستراتيجية تعديل السوق.

2 - إستراتيجية تعديل المنتج .

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

تصل السلعة أو الخدمة إلى مرحلة الانحدار حد انخفاض المبيعات منها ، سواء بالشكل البطيء أو السريع كما تصل المبيعات إلى أدنى مستوياتها ويرجع التعثر في مبيعات المنتج هنا إلى كثير من الأسباب كالتقدم التكنولوجي ، والتغيير في مستوى اهتمامات المستهلك وزيادة حدة المنافسة في السوق ، وتلجأ المؤسسة في هذه الأوضاع إلى تبني احد التوجهات الإستراتيجية البديلة التالية :

- الخروج من السوق كليا .

- البقاء في السوق مع تخفيض عدد المنتجات المعروضة .

- التركيز والاستغناء عن قطاعات معينة في السوق.

- خفض تكاليف التوزيع والترويج .



- تخفيضات كبيرة في الأسعار .

## ✚ خاتمة الفصل الأول:

حاولنا في الفصل تسليط الضوء على طبيعة الرقابة فبدأنا بعرض التعاريف للرقابة وخلصنا في الأخير إلى أن الرقابة تكمن في عملية متابعة الأداء وتنظيم وضبط وتعديل الأنشطة واكتشاف الأخطاء ومنع حدوثها. ثم تطرقنا إلى أهم المراحل والخطوات التي تمر بها الرقابة وصولاً إلى أسبابها وأدواتها وخلصنا بأن الرقابة مهمة في كل مرحلة وخطوة لأن أي خطأ في أي مرحلة قد يؤثر



## الفصل 1 — مفاهيم عامة حول الرقابة و المنتج

على الأهداف المرجو تحقيقها حيث كل ما غابت الرقابة في أحد المراحل هذا يؤثر سلبا على المؤسسة وهذا ما بين هدى أهمية الرقابة في المؤسسة.

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

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





## مقدمة :

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

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

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

## المبحث I: ماهية الجودة وأهميتها



### المطلب I : ماهية الجودة وأهميتها :

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

#### I - 1 ماهية الجودة :

- تعد الجودة الكمية والتكلفة من أهم مؤشرات التسيير والضمان التسيير الفعال للمنظمة يجب المحافظة والتحسين المستمر ليس للجودة فحسب ، بل أيضا لحجم الإنتاج أجل التسليم الإنتاجية والتكاليف<sup>41</sup> حيث أصبحت متطلبات الجودة العالية مصاحبة لكل مراحل وعمليات الإنتاج ذلك أنها تؤثر بشكل تام ومباشر علي أداء المؤسسة وسمعتها .<sup>42</sup>
- ويرجع مفهوم الجودة ( quality ) إلى الكلمة اللاتينية ( qualitas ) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان ... ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة ، وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة حيث أصبح للجودة أبعادا جديدة ومتشعبة .<sup>43</sup>
- وقد اتخذت تعاريف مختلفة ومتعددة ، وان التباين في الآراء يدل علي أهمية الجودة وتعدد زوايا النظر إليها يمكن الوقوف علي البعض منها :

#### 1 - يعرف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة :

<sup>11</sup> مذكرة العيهار فلة دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، البلدة ، 2004-2005 ص 2

<sup>42</sup> محمد اسماعيل عمر اساسيات الجودة في الانتاج ، دار الكتب العربية للنشر ، القاهرة ، 2000 ، ص 30

<sup>43</sup> مأمون درادكة وطارق شبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفراء للنشر ، عمان ، ط 1 ، ص 15-16



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

أنها مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة<sup>44</sup>.

ومن جهته يري ( Jocou pierre ) : بأن الجودة تتمثل في تقديم جميع الأداءات اللازمة للعميل ، والتي ينتظر منها هذا الأخير أن تشبع وتلبي رغباته وفق سعر تنافس وفي الوقت المناسب ، ووفق الطرق والأساليب التي تناسبه<sup>45</sup>.

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

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

**6- تعريف تيترو ديتورو :**

تمثل الجودة إستراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل و الخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة<sup>46</sup>

**7- تعريف سمير محمد عبد العزيز :** يميز بين ثلاثة مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم الجودة<sup>47</sup>.

\* جودة التصميم : أي المواصفات الملموسة و غير الملموسة في تصميم المنتج

\*جودة المطابقة: نقصد بها مطابقة جودة المنتج او الخدمة للمواصفات الموضوعه في التصميم

جودة الأداء: نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها و في احتياجات و رغبات الزبائن.

### I - 2 أهمية الجودة :

<sup>44</sup> مذكرة العيهار فلة نفس المرجع السابق ص 04

<sup>45</sup> مذكرة العيهار فلة ، نفس المرجع السابق ، ص 04

<sup>46</sup> خلد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، ادارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي ، ردمك للنشر ، ط1 ، الرياض 1997، ص 43

<sup>47</sup> العيهار فلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 03



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

مع تزايد المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن ، أدركت المنظمات انه بإمكانها إن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية.<sup>48</sup>

فلاشك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات. و بذلك تعد الجودة همة لثلاث أطراف رئيسية هم:

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

1 – الصورة العامة و سمعة المنظمة في الأسواق:<sup>49</sup>

2 – درجة الثقة في منتجاتها:

3 – مستوى الإنتاجية:

4 – التكلفة :

5 – الأنظمة و التشريعات الدولية:<sup>50</sup>

6 – زيادة الإرباح و الحصة السوقية<sup>51</sup>..

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

1 -الرضا: فلا يمكن لأي صناعة أن تقوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي

تقدمها و تقوم بتسويقها ذات جودة جيدة و ترضي رغبات العملاء و احتياجاتهم.

2 -الوفاء: إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقا و ضمان و فائه يكلف خمس مرات أقل

من اكتساب جديد ف ضمان و فاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع

والخدمات التي تلبى رغباتهم و احتياجاتهم .

<sup>48</sup> العيهار فلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 05

<sup>49</sup> محمد اسماعيل عمر ، مرجع سبق ذكره ص 12

<sup>50</sup> حسن علي علي ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، دار حامد للنشر ، ط1، عمان 1999، ص 221 .

<sup>51</sup> العيهار فلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 6



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

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

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

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

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

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

### المطلب II : التطوير التاريخي لمفهوم الجودة :

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



**1 - مرحلة العصور القديمة :** ترجع بدايات الاهتمام بالجودة الي سبعة آلاف سنة ، وذلك من خلال اهتمام المصريين القدامى بالنقوش الفرعونية ذات الدقة المتناهية ، وتؤكد عملية بناء المعابد المصرية القديمة وطريقة طلائها على وجود عمليات فحص ورقابة الأنشطة البناء بهدف التأكد من مستوي جودة الأداء <sup>52</sup>.

**2 - مرحلة فحص السلع المنتجة :** كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعا يتحدد مستوي جودتها وفق خبرة الموارد وليس تبعا لمتطلبات العميل ، ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات الي تطبيق نظام لفحص المنتجات للتأكد من مستوي جودتها ، حيث تهدف عمليات الفحص الي فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة <sup>53</sup>

**3 - مرحلة الرقابة على الجودة :** أدت الحرب العالمية الثانية الي تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة بهدف تخفيض عدد وتكاليف عملية الرقابة حيث خصص " شوارت " جهوده في الرقابة الإحصائية للجودة ، كما قام مهندسو ( bell téléphone laboratories ) سنة 1947 بإنشاء منظمة سميت "بالمنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة " أي "american societie for quality control" والتي لعبت لاحقا دورا هاما في انتشار ادارة الجودة <sup>54</sup>.

ولقد طور ديمنج فلسفة شوارت ثم قام بتلقينها للخبراء اليابانيين سنة 1950 حيث أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج <sup>55</sup> وخلال السبعينات زادت حدة المنافسة في السواق وبدا العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة .

**4 -مرحلة تأكيد الجودة :** إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج بل تهتم أيضا بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية كالمواد الأولية ، تجهيزات ، اليد العاملة ، كما تقوم

<sup>52</sup> مأمون الدرادكة ،مرجع سبق ذكره،ص50

<sup>53</sup> محمد إسماعيل عمر ،مرجع سبق ذكره ،ص 107

<sup>54</sup> منكرة العيهار فلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 8

<sup>55</sup> نفس المرجع السابق ص 8



أيضا بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلاقيها وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل<sup>56</sup>

- وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محليا و عالميا.<sup>57</sup>

- ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس ISO سلسلة 9000 لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية .<sup>58</sup>

**5 - مرحلة إدارة الجودة :** وتهدف الإدارة إلى تعظيم الموارد البشرية والمالية وفقا للتحديات التي تواجهها المنظمة وكذا تخطيط تطور هذه الأخيرة مع تحديد أهداف واقعية ، وفق الحالة الداخلية للمنظمة وبالمقارنة مع منافسيها .<sup>59</sup>

ولقد شهد عام 1970 تحولا ملموسا في مجال إدارة الجودة وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة وقام اليابانيون سنة 1981 بتطوير مواصفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم " المعيار الصناعي " حيث ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية وبتطور الفكر الخاص بإدارة الجودة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تعد من أهم المفاهيم المعاصرة للجودة التي تسعى المنظمات في تطبيقها<sup>60</sup>

**6 -مرحلة إدارة الجودة الشاملة :** إن متطلبات الأسواق العالمية في تغيير دائم مما دفع المؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها حيث تساهم في مواجهة حدة المنافسة الحالية فالجودة أصبحت أداة إستراتيجية لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب بل أيضا ببيئته وبكافة وظائف المنظمة<sup>61</sup> وأول من طور إدارة الجودة الشاملة فيجنيوم ثم قام اليابانيون باستخدامها بشكل أوسع كما تم

<sup>56</sup>دال بيسترفيلد الرقابة على الجودة ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، المكتبة الأكاديمية للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة 1995 ص40

<sup>57</sup> فريد راغب النجار " إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا " مدخل تكاملي تجريبي مكتبة الإشعاع للنشر الإسكندرية 1997 ص 40

<sup>58</sup> مذكرة العيهار فلة ، مرجع سبق ذكره ص 09

<sup>59</sup> نفس المرجع السابق

<sup>60</sup> مامون الدرأدكة مرجع سبق ذكره ص 52

<sup>61</sup> عيهار فلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 09



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

تأسس الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة سنة 1990 ويؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج للمنظمة أهمها زيادة رضا العاملين ، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار ، تطوير العمليات الإنتاجية ، تخفيض التكاليف ورفع حصة السوق ، ولقد تميزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية :<sup>62</sup>

- إعطاء الجودة اهتماما خاصا من قبل الإدارة العليا وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .
- إيجاد علاقة بين الجودة و تحقيق الأرباح واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- إعطاء الجودة تعريفا خاصا من وجهة نظر العملاء والاهتمام بالعميل واحتياجاته .
- وتختلف النظرة اليابانية عن النظرة الأمريكية حيث يمكن إيجاز أهم هذه الاختلافات في الجدول التالي :<sup>63</sup>

الرقم	النظرة الأمريكية ( التقليدية )	النظرة اليابانية ( الحديثة )
01	تتحقق الجودة بمطابقة خصائص السلعة او الخدمة للمواصفات الموضوعه مسبقا	نفس النظرة
02	تتوقف الجودة على كل الأقسام داخل المنظمة	نفس النظرة
03	هدف الجودة الوصول الى نسبة معينة يتم تحديدها مسبقا	لا يتم قبول أي نسبة معينة وهناك مطالبة بتحقيق الإنتاج الأفضل ومن المرة الأولى
04	لديهم ما يسمى بأفضل مستوى للجودة حيث يدفع العملاء مقابل تحسين الجودة بعد هذا المستوى	زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لان ذلك يزيد من الحصة السوقية للمنظمة و يزيد من الطلب على سلعها
05	يتم تحديد أهداف الجودة مرة واحدة في السنة	تحسين الجودة في كل وقت
06	الرقابة على الجودة تتم بواسطة فحص المنتج النهائي	كل عامل إنتاج مسؤول عن عملية الفحص والرقابة

<sup>62</sup> مأمون درادكة ، مرجع سبق ذكره ص 33

<sup>63</sup> نفس المرجع السابق ص 25





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

07	يتم فحص كميات كبيرة من المنتجات التامة الصنع اعتمادا على أسلوب العينات الإحصائية	يتم فحص كل قطعة بمجرد إنتاجها
08	المسؤول عن عملية الفحص هم قسم الرقابة على الجودة	قسم الرقابة على الجودة يتابع مستويات الجودة إما الفحص الفعلي قيم من قبل العمال أنفسهم
09	هناك عمال متخصصون بعملية النظافة ضمن صلات الإنتاج	عمال الانتاج انفسهم مسؤولون عن تنظيف مكان العمل الخاص بهم

المصدر : مأمون درادكة ، مرجع سبق ذكره ص 25

### II . 2- الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة : لقد عرفت حركة الجودة اتجاهات مختلفة

وعديدة وذلك نتيجة اختلاف الأفكار والنظريات التي جاء بها خبراء الجودة والتي أبرزها مالي :

#### أولا : أهم أفكار الخبراء الغربيين للجودة :

4 - \* ادوارد ديمينج : يعتبر قائد ثورة إدارة الجودة الشاملة من خلال إسهاماته في تطوير الجودة في أمريكا من أهمها خرائط المراقبة الإحصائية للجودة كما ركز ديمينج على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل <sup>64</sup> وقد قام أيضا بتدريب المهندسين اليابانيين في الخمسينات على استخدام الأساليب الإحصائية التي تساهم في رفع مستوى جودة المنتجات وتخفيض تكاليفها وكاعتراف له بفضلله قامت الاتحادية اليابانية للعلماء ومهندسين ( juse ) بتأسيس جائزة سنة 1962 عرفت بجائزة ديمينج للجودة <sup>65</sup>

\* جوزيف جوران : لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات ) وكذا على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة كما ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة . <sup>66</sup>

<sup>64</sup> حظير كاظم حمود ادارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر ، الطبعة الأولى عمان ، 2000 ، ص 91

<sup>65</sup> خالد بن سعد ، عبد العزيز بن سعيد ، ادارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي ، مرجع سبق ذكره ص 132

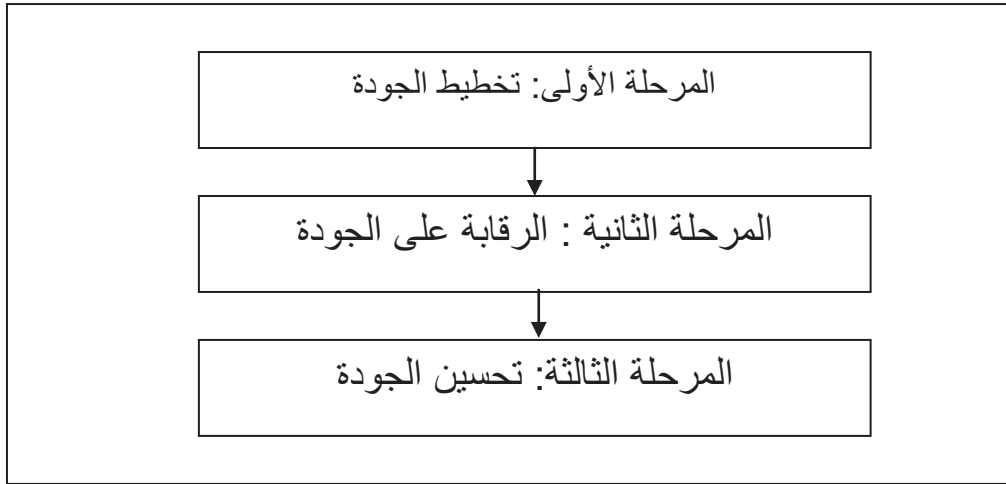
<sup>66</sup> نفس المرجع السابق ص 94



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

ويعتبر جوران من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد ديمينج حيث قدم سنة 1986 طريقة شاملة للتفكير في مجال الجودة عرفت بثلاثية الجودة والتي نوضحها من خلال الشكل التالي<sup>67</sup>

الشكل رقم II - 1 ثلاثية الجودة لجوران .



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

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

### المرحلة الأولى: تخطيط الجودة

تشمل عملية التخطيط كل من تحديد احتياجاتهم ، تطوير مواصفات المنتج ، وفق هذه الحاجات ، وضع العمليات التي تحقق المواصفات والمعايير المطلوبة ونقل نتائج الخطط الموضوعية الى القوى التشغيلية<sup>68</sup>

### المرحلة الثانية : الرقابة على الجودة

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

<sup>67</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد مرجع سبق ذكره ص 148

<sup>68</sup> حظير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ص 94-95



### المرحلة الثالثة: تحسين الجودة

تعد الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق التغيرات الجوهرية في الأداء بهدف تحقيق الجودة بشكل مستمر .<sup>69</sup>

\* فيليب كروسبي : يعتبر كروسبي من أهم رواد الجودة وأساليب تطويرها حيث قام بتأسيس كلية للجودة كما اشتهر من خلال كتابه ( quality is free ) سنة 1979 وقد ركز مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتحفيز تكاليفها .<sup>70</sup>

ومن لأهم المفاهيم التي جاء بها هي مفهوم الصفر المعيب في إطار العمليات الإنتاجية كما يرى أن من أهم عوامل تطوير الجودة ما يلي :<sup>71</sup>

- أن يكون المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات .
- تطوير الأدوات التي تساعد على تحسين الجودة مما يؤدي الى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة .

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

1- كاورو اشيكواوا : أطلق على ايشيكواوا لقب أبو حلقات الجودة ومن أهم الأفكار التي ساهم بها :<sup>72</sup>

- أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا بتدريب وتعليم العمال.
- تحديد مجالات في الجودة يتقبلها العميل ويكون مستعدا لدفع الثمن المطلوب لشرائها.
- مدى إمكانية استخدام الأدوات الإحصائية للجودة ، ومدى تطبيق برنامج مراقبة الجودة ، كما قدم اشكاوا فكرة تحليل عظمة السمكة والتي تستخدم كوسيلة لتتبع

<sup>69</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، مرجع سبق ذكره ص 150

<sup>70</sup> نفس المرجع السابق ص 141

<sup>71</sup> حظير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ص 95-96

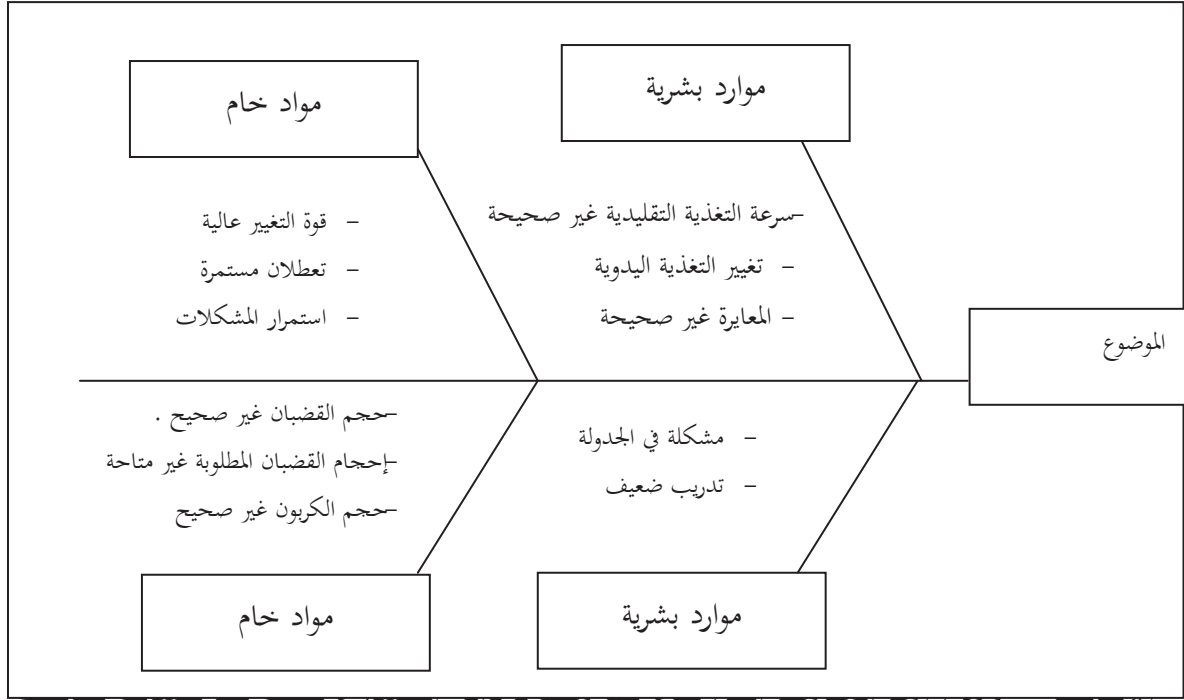
<sup>72</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 171-172



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

شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور من خلال تحديد الموضوع المراد تحليله ثم رسم هيكل لظهر السمكة ذي عظمات مختلفة حيث تمثل كل مشكلة عظمة من عظمات السمكة وذلك وفق الشكل التالي :

شكل II-2 أسلوب عظمة السمكة لإشيكوا .



الانحراف من قيمة الوسط الحسابي ، فكلما اتجهت قيمة التكلفة الى الهدف كلما انخفضت التكلفة مما يساهم في تحقيق رضا العملاء فاي انحراف عن الهدف يعد خسارة

74

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

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

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

<sup>73</sup> نفس المرجع السابق ص 59

<sup>74</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 175



**III-1-1-1 تعريف إستراتيجية الجودة :** يعرفها مأمون درادكة على أنها ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الذي يعني بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل المدى ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس تقديم الأداء في الأنشطة التسويقية الإنتاجية والخدمات المختلفة من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها والمتمثلة على رضا العملاء ، توسيع حصتها السوقية وزيادة أرباحها .<sup>75</sup> مع زيادة حدة المنافسة وكذا متطلبات العملاء الخاصة بالحصول على أعلى مستوى للجودة ، أصبحت الجودة حالياً من أهم المتغيرات الإستراتيجية التي تركز عليها في دخول السواق العالمية واكتساب حصص سوقية جديدة والمحافظة على ربحيتها وتطويرها ، ووفقاً لدراسة أنجزتها شركة أدوس ومورنج تعد كفاءة الإدارة وجودة المنتج من أهم العوامل التي تؤدي الى تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة ، كما ساهم اشيكوا في مجال إستراتيجية الجودة من خلال فلسفته التي تضمنت الأهداف الإستراتيجية التالية :

76

- 1 - ضرورة السعي لتحقيق الجودة قبل السعي الى تحقيق الأرباح مما يتطلب تغيير المفاهيم التقليدية للعمال .
  - 2 - ضرورة تطوير قدرات العمال من خلال التدريب ، التعليم ، وتفويض السلطة ، وكذا الدعم المتواصل .
  - 3 - التأكيد على بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء وذلك من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم باستمرار .
  - 4 - اطلاع العمال على الحقائق والمعلومات الإحصائية وتشجيعهم على استخدام أدوات القياس .
- إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب الالتزام التام من قبل جميع العاملين لتطبيق مفاهيم هذه الإدارة وذلك بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجودة ولتحقيق إستراتيجية الجودة

<sup>75</sup> مأمون درادكة مرجع سبق ذكره ص 68

<sup>76</sup> نفس المرجع السابق ص 68-71



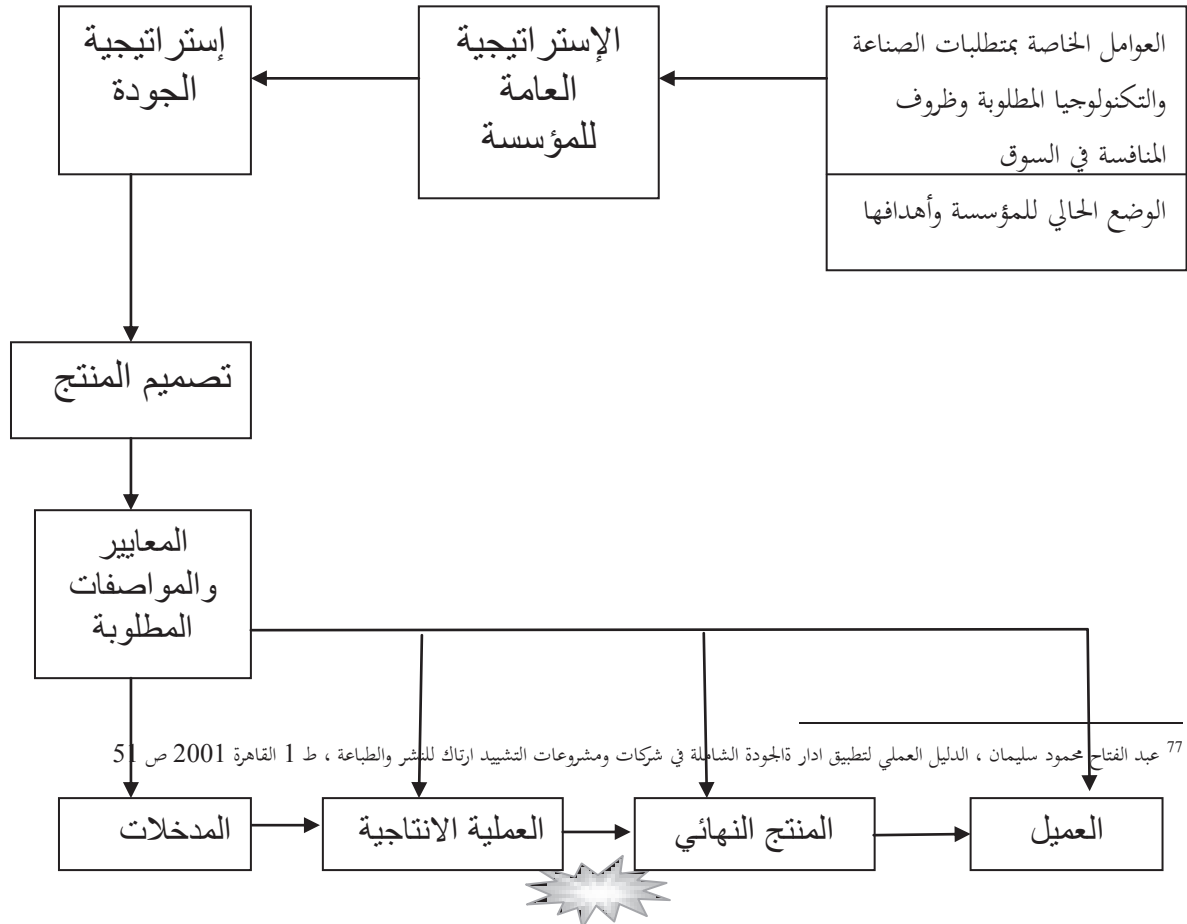
## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

الشاملة لآبد من توافر إطار زمني محدد يأخذ بالاعتبار المتغيرات الخاصة بثقافة المؤسسة والقوى العاملة فيها وكذا إعادة الهيكلة الداخلية بما يناسب الهدف الإستراتيجية<sup>77</sup> وتضم إستراتيجية الجودة عملية التخطيط وتعرف بأنها تحديد الرؤية ، الأهداف ، بناء النظم ، وكذا تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

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

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

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



**المصدر :** مأمون درادكة مرجع سبق ذكره ص 74

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

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

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

أن تزايد الاهتمام بالمؤسسات بجودة منتجاتها بتعزيز مكانتها في السوق و المحافظة على ثقة المستهلك أدى إلى توجيه جهودها نحو إدارة الجودة و ذلك من خلال مراقبة



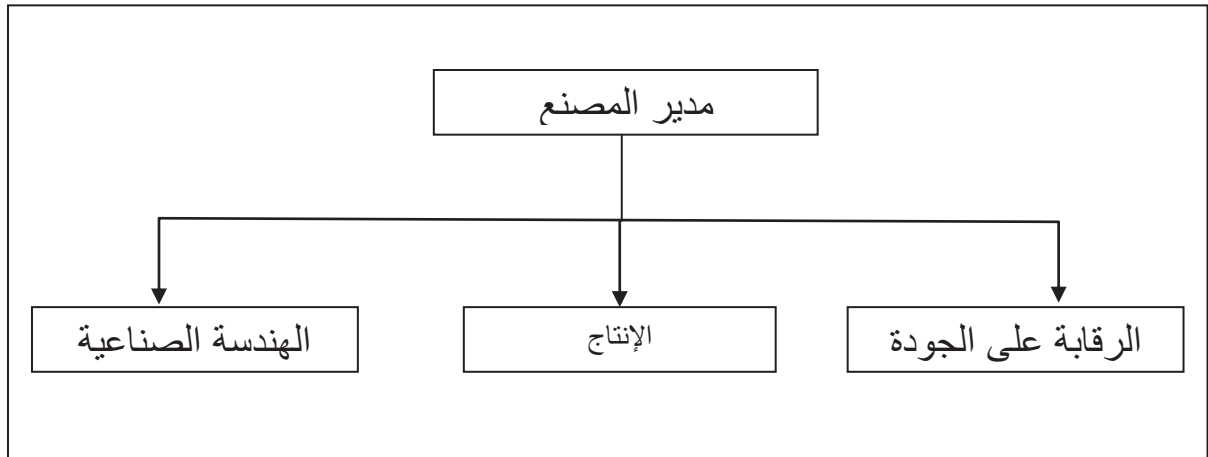
## الفصل II : — مفاهيم عامة حول الجودة والرقابة على الجودة

الإنتاج و التأكد من مطابقته للمواصفات والمعايير الموضوعه وكذا معالجة الأخطاء والانحرافات او تفاديها قبل وقوعها <sup>78</sup>

ويعد قسم إدارة الجودة مسؤولاً عن تنسيق الإجراءات الخاصة بدعم برنامج إدارة الجودة الشاملة والإشراف على مهام موظفي الإدارة <sup>79</sup>

وتتوقف وضعية إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على عدة عوامل أهمها حجم المؤسسة وإمكاناتها المادية ، المالية ، البشرية ، حجم إنتاجها ، درجة تعقد إجراءاتها ، والتكنولوجيا المعتمدة ، ووفقاً لهذه المتغيرات تفرض المؤسسة إدارة مستقلة للجودة حيث ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مما يؤدي إلى استمرار الرقابة على الجودة وعدم التواطؤ في الأخطاء الممكن وقوعها فلو كانت إدارة الجودة تابعة لإدارة الإنتاج سيتم تصحيح الخفاء من قبل القائمين على الرقابة دون إعلام الإدارة العليا بذلك ولقد قام كل من سيلفر و قاليت بتحديد موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي وفق الشكل التالي :

الشكل II-4 موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي



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

يمثل الشكل السابق موقع إدارة الجودة فهي بلا موازاة مع إدارة الإنتاج الهندسة الصناعية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتتبع عدة منشآت هذا النوع من التقسيم حيث

<sup>78</sup> خضير كاظم حمود مرجع سبق ذكره ص 265

<sup>79</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد مرجع سبق ذكره ، ص 72





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

ترتبط مسؤولية رقابة جودة وكمية الإنتاج بمدير المصنع ، وعند وقوع أي خلل في مواصفات جودة المنتجات المصنعة ، تقوم إدارة الرقابة على الجودة برفض المخرجات وذلك استنادا الى معايير ومقاييس محددة للجودة .

### المطلب IV أبعاد الجودة والعلاقات التبادلية للجودة

**IV- 1 أبعاد الجودة :** باعتبار أن الجودة هي القدرة على قيام المنتج أو الخدمة لإشباع طلبات وتوقعات العميل أو تفوقها فان قياسها يتحدد بعدد من الخصائص أو الأبعاد أن توفرت في المنتج أو الخدمة اعتبر ذا جودة عالية تؤدي إلى رضى العميل .  
لقد حدد دافيد جاردين ثمانية أبعاد للجودة هي :<sup>80</sup>

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

**2— العلاقات التبادلية للجودة :** ان الجودة لها فوائد داخلية وخارجية مرتبطة بالتكلفة .  
ان الجودة لها فوائد داخلية وخارجية مرتبطة بالتكلفة الربحية ، والسعر .  
**أولا : علاقة الجودة بالتكلفة :** تعرف تكلفة الجودة بانها جميع التكاليف التي يتطلبها منع وجود العيوب وتقويم أداء الطلبات وتقديم الوضع المالي .<sup>81</sup>

كما يرى فيليب كروسي أن تكاليف الجودة تذهب في ثلاث مناطق :  
تكاليف الوقاسة ، تكاليف التقييم ، وتكاليف الفشل .<sup>82</sup>

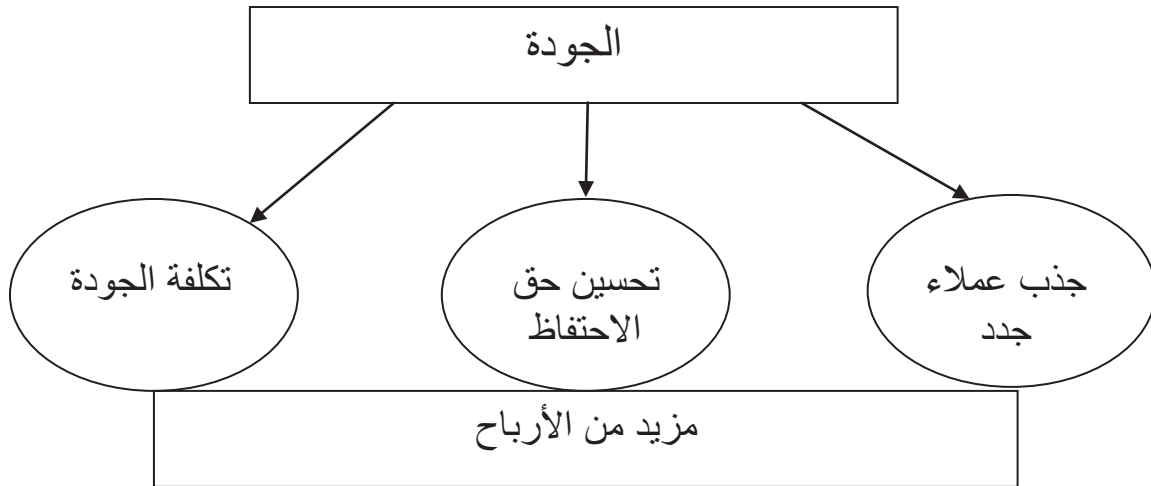
<sup>80</sup> عبد الستار محمد العلي ، إدارة الإنتاج والعمليات ط 1 ، دار واقل للنشر ، عمان الأردن 2000 ، ص 510

<sup>81</sup> خالد بن سعد عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 55

<sup>82</sup> ديان جون وريك جريفير ، ترجمة منى الفرس وناصر محمد العديلي ، الجودة في العمل ، طبعة I دار افاق الابداع العالمية للنشر والاعلام - الرياض 1995 ص 106



ثانيا : علاقة الجودة بالربحية :<sup>83</sup> إن تحسين الجودة له اثر ايجابي على الربحية فبفضلها يمكن توفير العديد من التكاليف الناتجة عن عدم الجودة ، ان المصادر الأساسية للربحية الناتجة عن تحسين الجودة يمكن استنتاجها من خلال الشكل التالي:  
الشكل رقم II-5 : علاقة الجودة بالربحية



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

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

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

<sup>83</sup> محمد إسماعيل عمر – أساسيات الجودة في الإنتاج ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000 ص 94 .



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

### ثالثا : العلاقة بين الجودة والسعر :

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

### رابعا : العلاقة بين الجودة والإنتاجية :

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

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

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



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

هناك من يعتقد أن ارتفاع الجودة سوف يؤدي إلى زيادة التكاليف ومنه تتخفص الإنتاجية ولكن اثبت عكس هذا الاعتقاد حيث انه يمكن الجمع بين تحسين الجودة والإنتاجية بما يؤدي إلى تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة<sup>84</sup>

### المبحث II: الرقابة على الجودة

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

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

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

- كما تعرف أيضا بأنها "الوصول بالإنتاج إلى الجودة المطلوبة، والتي لا تعتبر بالضرورة الجودة العالية، فقد تمثل الجودة المتوسطة أو المنخفضة وذلك على ضوء استعمالات السلعة أو السعر الذي يجب أن تباع به"<sup>(3)</sup>

<sup>84</sup> نبل محمد المرسي ، إستراتيجية الإنتاج والعمليات - الدار الجامعية الجديدة ؟، الإسكندرية 2002 ص 340

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

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

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

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



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

والرقابة على الجودة تستلزم وضع مستويات تقارن على أساسها الجودة العقلية بالجودة "المطلوبة حتى يمكن إدخال التعديلات اللازمة" إذا وجدت انحرافات خارج الحدود الموضوعية.

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

- ويمكن حصر أهم أهداف الرقابة على الجودة في النقاط التالية: (4)

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

(1) أسلوب الفحص الكامل (100%):

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

(2) أسلوب الفحص الإحصائي:

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

أ) أسلوب عينات القبول:

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

ب) أسلوب الرقابة على العملية الإنتاجية:

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

ج) أسلوب الخرائط الإحصائية: تعتبر أداة بيانية وإحصائية ومؤشراً هاماً لتحديد

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

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

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

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



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: (1)

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

2- التحليل الإحصائي للبيانات وفق برامج الكمبيوتر الخاصة بالطرق الإحصائية.

3- مراقبة العمليات إحصائيا وقياس الانحرافات لضمان بقاء متغيرات العملية الإنتاجية ضمن الحدود المقبولة.

4- الفحص والاختيار الأتوماتيكي مما يساهم في تحسين جودة الاختيار وتقليل تكاليفه.

5- تصميم نظم وبرامج الجودة التي من شأنها تحسين مستوى جودة المنتجات.



**المطلب III : التقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات:**

**III-1: حلقات الجودة: (Cercles de qualité)**

• تعريف حلقات الجودة والتطور التاريخي لها:

- يعرفها "اشيكاوا" على أنها: "أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتفون أسبوعيا لمناقشة، تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم، وتهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة، تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف. (1)
- ويعد "اشيكاوا" أول من جاء بفكرة حلقات الجودة سنة 1960، حيث تعتبر من أحد أسباب نجاح المنتجات اليابانية، والتي تقدم علاقة "الجودة/ سعر" مناسبة لزبائنهم. (2)
- ولقد تشكلت ثلاث حلقات ضمن النقابة اليابانية للمهندسين العلماء (Juse)، إذ كانت تهدف إلى مساهمة العمال في تحسين الجودة، ثم بدأ هذا العدد في التزايد حيث أصبح يقدر بأكثر من مليون حلقة للجودة حاليا. (3)
- ثم انتقلت حلقات الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1978 إلا أنها لم تقبل النجاح وذلك لغياب عنصر هام يتمثل في ثقافة الجودة لدى الأفراد. (4)
- ويوضح الجدول التالي مقارنة بين حلقات الجودة اليابانية وحلقات الجودة الأمريكية:

\* الجدول رقم I: مقارنة المقترحات المقدمة من قبل العمال في أمريكا واليابان.

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

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

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





اليابان	الولايات المتحدة الأمريكية	اليابان
% 54.42	% 14	نسبة اشتراك بتقديم المقترح
4.73	15	الاقتراحات بالنسبة للشخص الواحد
% 60.7	% 24	المقترح ذو الفائدة
282 بين	3053 بين	المكافأة لكل مقترح
300.000 بين	7.250.000 بين	أعلى مكافأة للمقترح الواحد
15.823 بين	339.595 بين	التأثير الاقتصادي بالنسبة للمقترح

**المصدر:** خضير كاظم محمود "إدارة الجودة الشاملة" مرجع سبق ذكره، ص 129.

- نلاحظ من الشكل السابق الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسات اليابانية لمشاركة العاملين في تقديم الاقتراحات الكفيلة بتطوير الإنتاج وتحسين جودته قياسيا بالمؤسسات الأمريكية، بالإضافة إلى الفرق بين المنتوجات ذات الفائدة حيث تمثل 60.7% بالنسبة للعمال اليابانيين في حين تمثل 24% بالنسبة للعمال الأمريكيين.

#### • أهمية حلقات الجودة وأهدافها:

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

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

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

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



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

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

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

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

في الشكل التالي:

الشكل رقم : II - 6 : أهداف حلقات الجودة

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

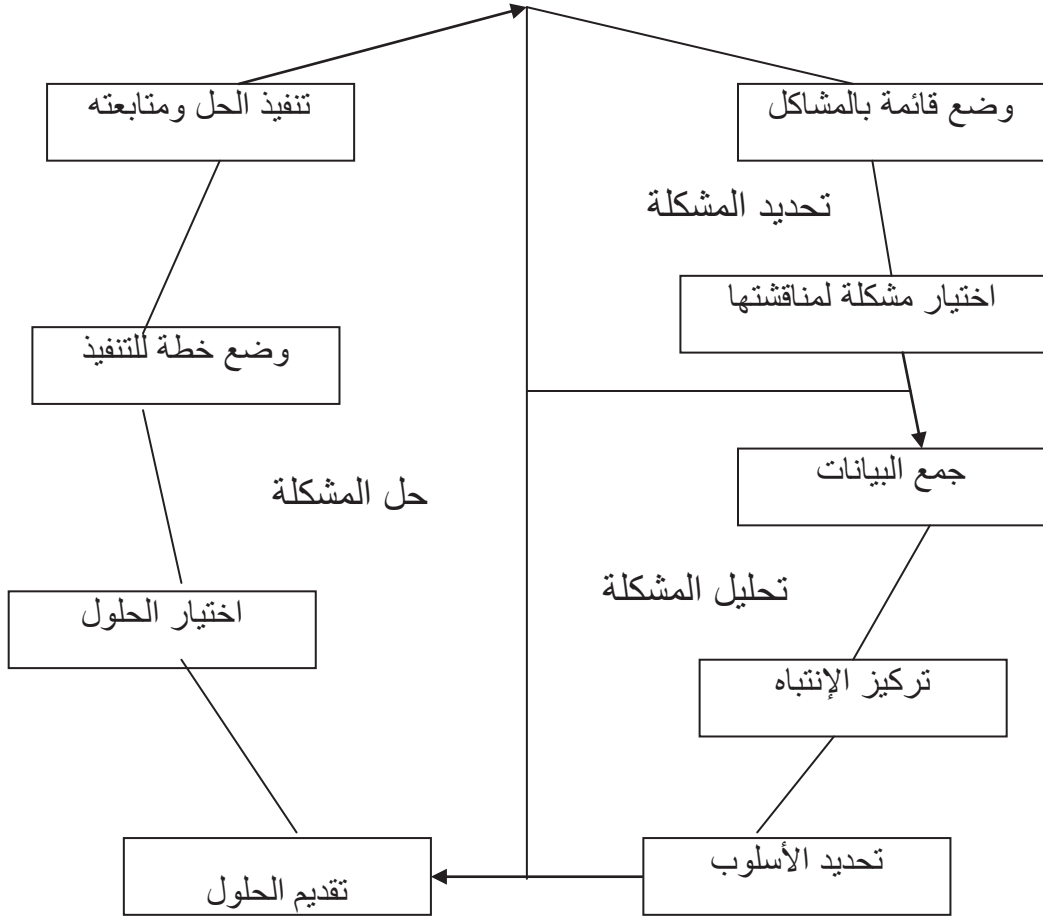
المصدر : فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

\* مراحل تطبيق حلقات الجودة والأساليب العلمية المستخدمة فيها:

• يوضح الشكل التالي طريقة عمل الجودة والوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها



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



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

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

1- أسلوب العصف الذهني (Brain Storming):



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

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

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

- كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكارا جديدة "D" . (Démultiplication)
- 2- أسلوب مخطط السبب والآخر: (Cause and Effect Diagram)
- يدعي أيضا عظمة السمكة أو مخطط "إشيكوا" ويقوم على تحديد الأسباب الأساسية لمشكل معين مصنفة وفق فئات معينة.

### 3- أسلوب جمع البيانات:

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

### 4- أسلوب تحليل "بارتو" (Pareto):

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

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

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



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

### 5- خرائط المراقبة الإحصائية:

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

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

1- التأكد على أن كل فرد ضمن المجموعة قد انظم بمحض إرادته، وأنه فهم طبيعة التزامه نحو المجموعة.

2- تصميم المنتج وفق معايير قياسية منظمة قابلة للتطبيق ومنسجمة مع هيكلها.

3- ضمان الاتصال الدائم بين جميع قادة حلقات الجودة والتنسيق بينهم بهدف تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

4- اختيار مدرب قادر على تدعيم وتنمية قدرات قادة الحلقات وكذا أعضاء المجموعة.

5- توفير الوقت اللازم لالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم.

6- التزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح حلقات الجودة، والدعم المستمر من قبل جميع المستويات الإدارية.

إن حلقات الجودة لاقت نجاحا باهرا، إلا أنها ليست الطريقة الوحيدة التي ابتكرها اليابانيون لتحسين منتجاتهم، فمن بين الأساليب التي قاموا بإنشائها أيضا أسلوب التحسين المستمر في الأداء.

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

#### 1) تعريف التحسين المستمر للأداء:

إن (KAIZEN): كلمة من أصل ياباني، مكونة من قسمين (KAI) وتعني التحسين و

(ZEN) تعني الهدوء، ويرتكز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة

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

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

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

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



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

في تحقيق أهدافها، والتي يعد رضا العملاء أهمها ويستخدم (KAIZEN) مجموعة من الوسائل التي تساهم في تحسين الإنتاجية، كإدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة، الإدارة بالمشروع، كما تهتم بتأكيد الجودة، الإنتاجية، تطوير المنتجات الجديدة، وتسيير الموردين :<sup>1</sup>

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

من أهم المبادئ الأساسية التي يركز عليها التحسين المستمر في الأداء ما يلي: (1)

\* أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، أي بدءا بالإدارة العليا ووصولاً إلى العمال.

\* أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات وتطويرها (Processus) للوصول إلى نتائج أفضل.

\* أن أسلوب (KAIZEN) يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.

\* أن (KAIZEN) توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضم العمل سبل تحليل المشاكل واتخاذ القرار.

\* تعتمد فلسفة (KAIZEN) على التسليم بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه ( التوجه بالعميل).

\* أن (KAIZEN) عملية مستمرة في ذاتها، لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولها اهتماما مستمرا.

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

يعبر (MASSAKIIMAI) عن فكرة (KAIZEN) في صورة مظلة تدرج تحتها

العديد من الأساليب والطرق المتبعة للتحسين المستمر في الأداء، كما هو موضح في

الشكل التالي:

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



KAIZEN

- |                            |                                     |
|----------------------------|-------------------------------------|
| - التحسين الجودة.          | - التوجه بالعميل.                   |
| - نظام الجدولة في الإنتاج. | - الرقابة على الجودة الشاملة (Tqc). |
| - التوريد في الوقت المحدد. | - الروبوت.                          |
| - مجموعات العمل الصغيرة.   | - حلقات الجودة.                     |
| - علاقات العمل التعاونية.  | - نظم الاستراحات.                   |
| - تحسين الإنتاجية.         | - الآلية في الإنتاج (Automation).   |
| - تطور المنتجات الجديدة.   | - الصيانة الإنتاجية الكاملة (Tpm).  |

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

4) مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء:

- إن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في الأداء هو زيادة مستوى رضا العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين للمؤسسة، حيث يتم هذا الأسلوب وفق المراحل التالية: (1)
- 1- تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
  - 2- وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.
  - 3- تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينهما، ومن ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه.
  - 4- قياس- مراقبة- تحليل وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.

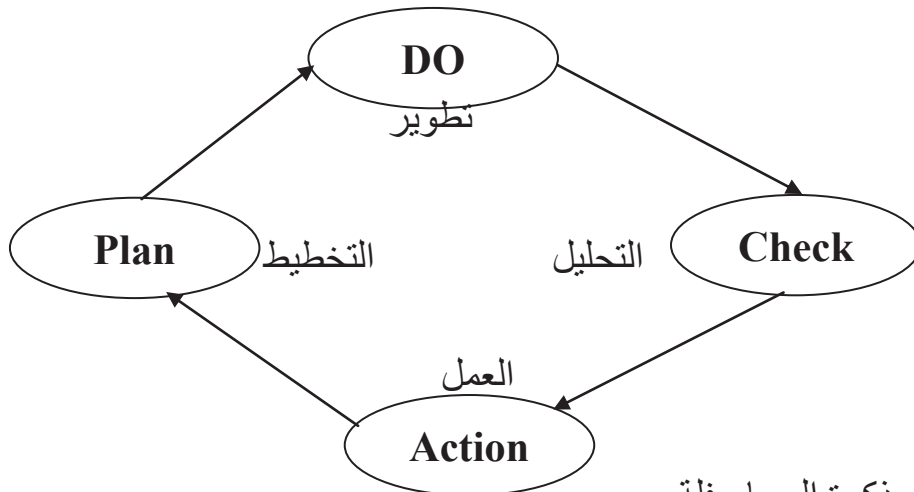
1- مذكرة "العيهار فلة" مرجع سبق ذكره، ص 34.



5 -وضع التعديلات والتغييرات اللازمة.

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

الشكل: II- 9 " حلقة ديمينج" (PDCA).



المصدر: مذكرة العيهار فلة ، مرجع سبق ذكره

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

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





## خاتمة :

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



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



## مقدمة الفصل الثالث :

لقد تطرقنا في الفصل السابق إلى أهم البرامج العملية التي تبنتها السلطات الجزائرية سواء في إطار الشركات مع دول الاتحاد الأوربي و منظمة الأمم المتحدة لتطوير الصناعة أو من خلال البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي، و الذي من أهم مراحله تلك المرحلة التي تتم أساسا على مستوى مكاتب الدراسات التي تختار من طرف المؤسسة و هي مرحلة التشخيص الاستراتيجي الشامل و وضع مخطط التأهيل.

و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم العمليات أو الطريقة التي يقوم بها مكتب الدراسات في إعداد تشخيص استراتيجي شامل يساعد على وضع مخطط التأهيل للمؤسسة.

و قد اخترنا في هذا الإطار مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة " قروب رامسو " بحيث نتناول عملية التشخيص بمختلف مراحله حيث نتطرق إلى تشخيص عام للمؤسسة نعرف من خلاله مختلف نشاطاتها، و كذا عملية تنظيمها و طريقة تسييرها من خلال هيكلها التنظيمي و علاقتها مع أهم الوظائف الحساسة، ثم الانتقال إلى تشخيص تقني تجاري يخص أهم منتوجات المؤسسة و مبيعاتها، بعدها نحاول إلقاء نظرة على الوضعية المالية للمؤسسة و أهم المؤشرات الدالة على ذلك من خلال التشخيص المالي، و نختتم عملية التشخيص الاستراتيجي الشامل بدراسة مبسطة لوضعية المؤسسة في السوق.

و في آخر الفصل نتناول أهم الاستثمارات التي ينصح بها مكتب الدراسات المختار من طرف المؤسسة من أجل تأهيلها و أهم النتائج المتوقعة جراء تنفيذ هذا المخطط.

المبحث الأول : التشخيص الاستراتيجي الشامل

إن أهم مرحلة التي يعتمد عليها وضع مخطط لتأهيل المؤسسات هي إعداد ما يسمى بالتشخيص الاستراتيجي الشامل، الذي تتكفل به مكاتب الدراسات المختارة، و في حالتنا هذه سوف نتطرق إلى مثال عملي لإحدى المؤسسات الجزائرية التي خضعت للبرنامج.

المطلب الأول : تشخيص عام للمؤسسة

1- تقديم و تنظيم المؤسسة :

1-1- تقديم عام للمؤسسة :

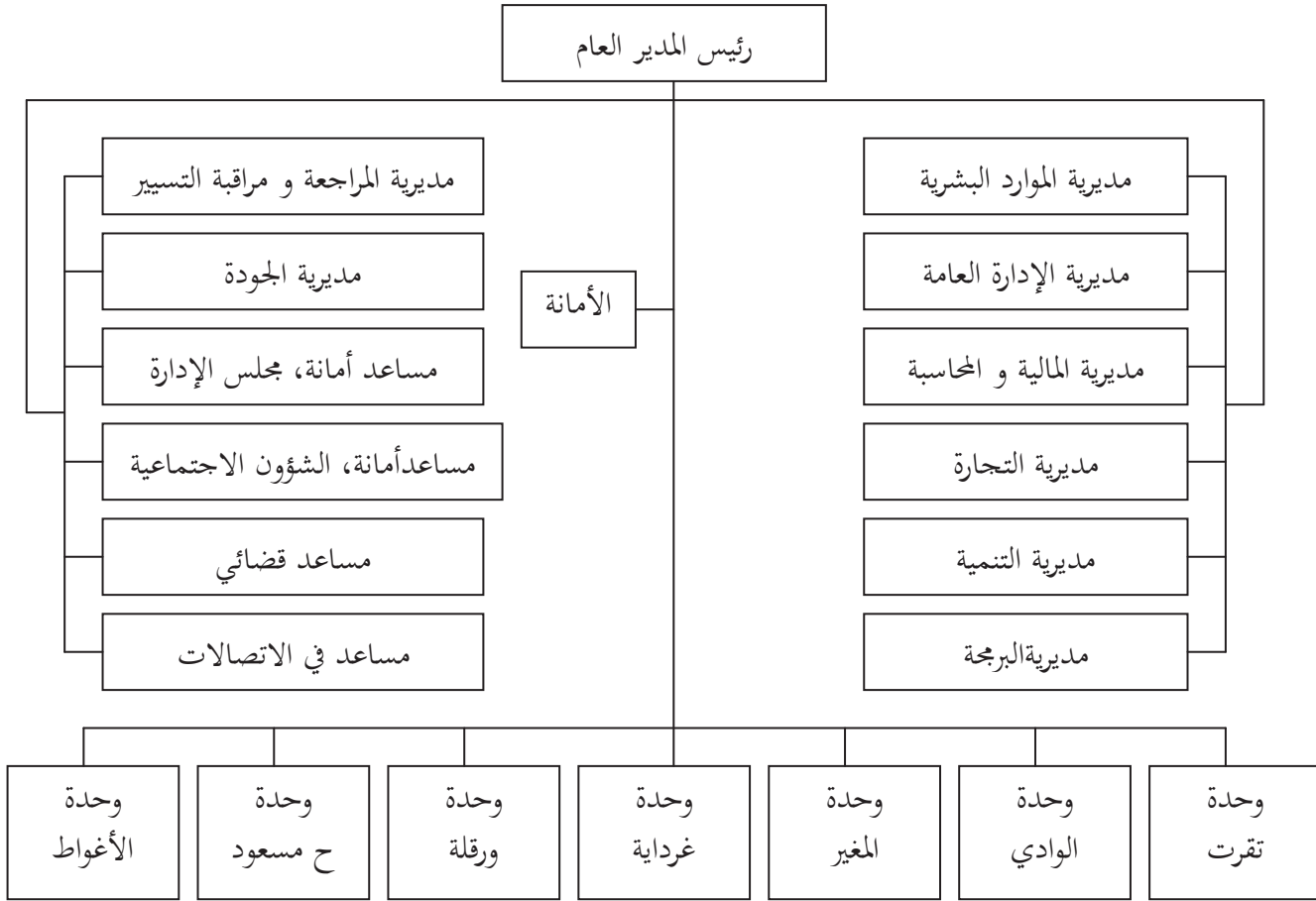
شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة قروب رامسو ، شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها بـ 100 مليون دينار جزائري، مقرها بالمنطقة الصناعية لحاسي مسعود ، ورقلة.  
تعود نشأة المؤسسة إلى سنة 1994 تشكل الشركة من قطب إداري تجتمع فيه مصالح مختصة هدفها التنشيط و الإشراف، و من قطب إنتاجي بحاسي مسعود، و تكمن نشاطاتها في، أنها :

- ◆ تعني الشركة بتطوير نشاطاتها في الميادين التالية : تصميم، صناعة، تركيب أعمدة نقل الطاقة الكهربائية (أعمدة نقل التيار العالي، المتوسط، المنخفض).
  - ◆ الهياكل المعدنية لحمل صفائح توليد الطاقة الشمسية.
  - ◆ مخازن التبريد.
  - ◆ مستودعات التخزين.
  - ◆ البناءات المصنعة : البيوت الصحراوية.
  - ◆ الهياكل المعدنية الخفيفة.
  - ◆ جلفنة كل المواد و المصنوعات المعدنية.
- دراسة و إنجاز المشاريع الجديدة لتطوير المصنوعات المعدنية.

1-2- الهيكل التنظيمي :

يتم وصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة على شكل الجدول التالي :

الشكل رقم -01- الهيكل التنظيمي لباتيسيم



## 2- نظام و تخطيط المؤسسة :

### 2-1-1- تسيير المؤسسة :

#### 2-1-1-1- الطبيعة القانونية أعضاء تسيير المؤسسة :

تعتبر المؤسسة شركة ذات أسهم من الناحية القانونية، يسيروها المجلس العام للمساهمين، مجلس الإدارة وأعضاء مكلفين بالمراقبة، إضافة إلى محافظ حسابات و يرأس مجلس الإدارة المدير العام. يجتمع مجلس الإدارة بموجب عقد التأسيس، عند كل جلسة يتم تحديد الجلسة الموالية، حيث يتم إصدار التقرير الخاص بالتسيير بالإضافة إلى البيانات المالية.

#### 2-1-1-2- استراتيجية المؤسسة :

2-1-1-2-1- اختيار محفظة النشاط : إن لعب الدور الأساسي في السوق حدد كهدف أساسي من طرف مجلس إدارة الشركة و في جميع نشاطاتها.

- أعمدة نقل الطاقة الكهربائية.
- الهياكل المعدنية المختلفة.

- جلفنة كل المواد و المصنوعات المعدنية.
  - الإنجازات و الدراسات : دراسة و إنجاز أعمدة نقل التيار الكهربائي للضغط العالي، خصه خط حاسي مسعود - قاسي الطويل (100 كلم) - و إنجاز مخازن التبريد بسعة 250، 500، 1000 طن.
  - 2-1-2-2- طرق و وسائل تجسيد الأهداف المسطرة :
  - تركيز عملية التنظيم على الجودة، التحسين المستمر و إرضاء الزبائن.
  - تكوين العمال لتحسين قدراتهم التقنية و التسييرية من أجل ضمان احترام إجراءات نظام النوعية والجودة و ترقية العمل.
  - اكتساب التكنولوجيات
  - تقوية الشراكة عن طريق نقل التكنولوجيات.
- و نجد من أهم الشركاء و الزبائن : مؤسسة سوناطراك، المؤسسة الوطنية للكهرباء الريفية، مؤسسة كهريب، مؤسسة إينال، ، أناداركو (الولايات المتحدة الأمريكية)، براون أندروت/كوندور، براون أندروت أنترتاشونال (الولايات المتحدة الأمريكية)، فان رول - سويسرا، مؤسسة إينيكاب، مؤسسة إينابات، بريكس.

### 3- إدارة العمال و أسلوب التسيير :

#### 3-1- إدارة الأعمال :

- تنحصر إدارة الأعمال في شخص رئيس الإدارة العامة الذي يملك نظرة واضحة، و تماشى أهداف المؤسسة بعيدة المدى بالاعتماد على نقاط القوة و الابتكار لتحقيق الأهداف المستقبلية و التي تنحصر في :
- زيادة الشراكة مع المتعاملين الأوربيين.
  - إنشاء جهاز إنتاجي كفاء.
  - إعداد عمال أكفاء و معلوماتية متطورة.
  - اكتساب وسائل تسيير و معلوماتية متطورة.

#### 3-2- تسيير الموارد البشرية :

- 3-2-1-العمال: بلغ عدد عمال المؤسسة 200 عامل في سنة 2009 موزعين على مختلف الوحدات والوظائف، حيث لا تملك المؤسسة أي خطة أو إستراتيجية لتجديد عمالها أو البحث عن الكفاءات اللازمة أو أي خطو تكوين لتحسين مستواهم. أما في مجال التحفيز فيكتفي مدير المؤسسة بتشجيع معنوي للعمال بالمعاملة الحسنة، إلا أن غياب التحفيز المادية تفقد العمال الرغبة في العمل.
- لكن الوضع الجديد يفرض على المؤسسة وضع برنامج عملي نوعي لتكوين العمال وتحسين كفاءاتهم سواء حول التجهيزات الجديدة أو بعث منتج جديد في السوق، لكن يبقى العائق الأساسي متمثل في كلاسيكية التكوين.

3-2-2-2- تقييم الأداءات: إن غياب نظام تقييم الأداءات و إقتصارها على التقييم من طرف المدير العام الذي يعتمد على ملاحظاته و انطباعاته اليومية، وذلك بهدف توضيح ما يجب فعله وما يجب تجنبه .  
وفي غياب إستراتيجية واضحة للمؤسسة وعدم إعلان الأهداف الإستراتيجية يجعلها بعيدة عن إنشغالات العمال، فهم يعملون على كسب رضى المدير بالطريقة التي يرون أنها تعطي أحسن جودة.

### المطلب الثاني : التشخيص التقني التجاري

#### 1- الحالة العامة للتركيبات :

##### 1-1- تقديم عام :

إن حضيرة الآلات بصفة عامة هي وضعية سير حسن، حيث أنها ملائمة من حيث الكمية و النوعية و حاجات المؤسسة قصيرة الأجل (قدرات الإنتاج، طرق التسيير المطبقة، كفاءة العمل، ...) و يجب الإشارة إلى كون طريقة التسيير و التنظيم مستودع السلع ( Manutention ) غير فعال خاصة على مستوى تخزين منتجات قيد التنفيذ في غياب وسائل النقل و التخزين، فأصبح من الضروري عدم التغاضي عن هذه الوضعية خاصة مع تطور صناعة Coffrets et armoires.

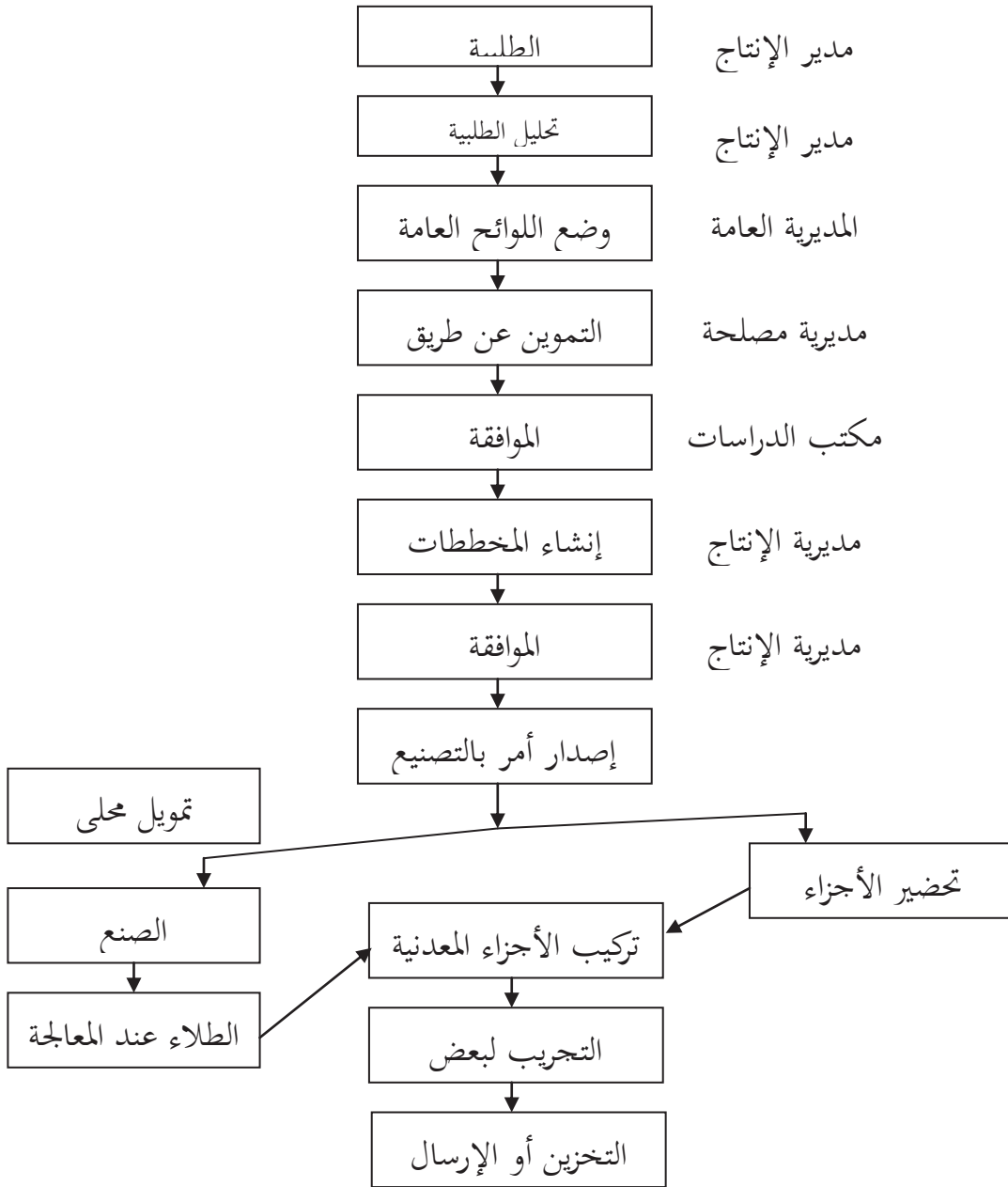
1-2-2-1- شروط الصحة و الأمن : يمكن القول و بصفة عامة أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتوفير جو عمل ملائم، فحسب المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة فإن :  
 < معدل الغياب يقدر بـ 2,6% لسنة 2009.  
 < معدل حوادث العمل معدوم.

و تعود هذه النسب أساسا إلى نمط تسيير الموارد البشرية.

1-2-3- تسيير المخزون : لقد قدرت قيمة المخزونات و المنتوجات قيد التنفيذ من 8.6 إلى شهرين من الإنتاج و هذا ما يعتبر بالمر الجيد حسب مكتب الدراسات، و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تشتغل حسب الطلبات و تعمل على أساس برنامج إنتاجي معين في بعض الأحيان.

1-2-4- تخطيط و تحقيق الإنتاج : يتغير أجل تسليم المنتجات حسب كمية الطلبات المبرمة على مدى أشهر، و أي تأخر في آجال التسليم يكون ناتج عادة عن تأخر السلع المستوردة.  
يوضح الشكل التالي مراحل التخطيط، التحفيز و المتابعة

الشكل رقم -02- : مخطط يبين التصنيع



المصدر : مكتب الدراسات

1-2-5- الصيانة : تملك المؤسسة عمال متخصصين في صيانة التجهيزات و يرجع ذلك إلى كون إنتاج المؤسسة، يعتمد أساسا على اليد العاملة أكثر منه على الآلات إلا أن تشغيل ورشات التصنيع المعدني يعتمد على الآلات أكثر من اليد العاملة.

1-2-6- التحكم في تسيير العملية الإنتاجية : إن التحكم الجيد في تسيير العملية الإنتاجية أمر ضروري وواجب على كل عامل اكتساب الخبرة و المهارة التقنية، غير أن الوضع السائد هو اقتصرها على المدير العام الذي يشرف و يتدخل عند كل مستويات التنفيذ، رغم أن حجم المؤسسة يتطلب أكثر من ذلك.

2- متابعة الإنتاج و مراقبة جودة المنتوجات :



2-1 - تقديم عام :

وعيا من المؤسسة بأهمية النوعية في ظل نظام اقتصاد السوق فقد شرعت و منذ ثلاث سنوات في مساهمة نظام الجودة ISO 9001 ، كما قامت بتحديد سياسة النوعية، و ذلك من خلال إعداد دورات تكوينية للعمال لأهمية اليد العاملة في مختلف مراحل الإنتاج.

2-2 - تنظيم النوعية :

قامت الإدارة بتعيين مسؤول النوعية الذي يملك كل الصلاحيات اللازمة لتطوير نظام النوعية حسب معيار ISO 9001.

□ المراقبة على التسيير :

الجدول رقم - 01 - : مراقبة سير عملية الإنتاج

الصنع	المراقبة الواجب القيام بها	ملاحظات
المواد الأولية (المشتريات)	المطابقة على ملفات الشراء	لم تتمكن المؤسسة من استنباط مواصفات السلع التي تشتريها، إلا أن هذه الأخيرة مطابقة لمواصفات NF للفرع المعني.
أعمدة نقل التيار العالي، المتوسط و المنخفض. مخازن التبريد.	عملية التحريب لبعض المنتجات	التحريب يتم عن طريق أي عون في الورشة، لكن الواجب تعيين مراقب ذو مهارة للقيام بذلك، بالإضافة إلى وضع بطاقة تقنية للمنتوج.
التصنيع المعدني	نقوم بعملية تصنيع المنتجات حسب الطلبية	
الطلاء	تقوم بعملية طلاء المنتجات القابلة للطلاء.	

المصدر : مكتب الدراسات

2-3 - التموينات :

تمثل المشتريات المستوردة 70% من القيمة الإجمالية للمشتريات، و تمثل 35% من رقم أعمال المؤسسة أي حوالي 60% من التكلفة الإجمالية.

و تتعلق المهلة المتوسطة للتموينات حسب طلبية التموين :

□ مشتريات محلية من 3 - 10 أيام.

□ مشتريات مستوردة من شهر إلى شهرين.

إن نجاح المؤسسة يرتبط بإنتاج نوعية جيدة و ذلك يتوقف على مستوى نوعية المشتريات لذلك حرص مسيري المؤسسة على اختيار مورديها الأجانب، خصوصا أولئك المتحصلين على شهادة المطابقة للنوعية، أما الموردين المحليين فالمؤسسة تهتم فقط على الموردين المعروفين.

و تجدر الإشارة إلى أن المشتريات المستوردة أخذت في تعويض نظريتها المحلية، تخضع الأولى لمراقبة دقيقة من طرف الإدارة العامة.

### 2-4- استقبال و تخزين المواد :

عند استقبال المواد (المشتريات) يتم مراقبتها و التأكد من مطابقتها للوثائق المرفقة (كمية، نوع، وزن)، في حين لا يتم فحص ملفات الشراء، أما التخزين للمواد فيتم بصفة سليمة حيث أن المستودع تحت مسؤولية مدير الإنتاج.

### 2-5- المبيعات :

تعتبر بنود الاتفاق مع الزبائن فيما يخص المهلة كحافز لتحقيق إنجاز الطلبية و يتم الاتصال بالزبائن بالطريقة التالية :

- الرد على المناقصة.
- متابعة ملفات الصفقات.
- اتصال دائم بالزبائن و ربط علاقات معهم.
- إقامة تظاهرات تجارية.
- كما يتم تسيير العلاقة مع الزبون بصفة إدارية :
- تسجيل الطلبيات.
- تحليل دفتر الطلبيات (التأكد من مصداقية المعلومات)
- متابعة تحقيق الطلبيات.
- تسيير الفوترة (التحرير، المراقبة و الإرسال).
- ترتيب الملفات.

### 2-6- المنتوجات النهائية و الإرسال :

يحرص مسيري المؤسسة على التعريف بالمنتوج و بالعلامة، ترتيب و تنظيم المنتوج في الرفوف المخصصة إلى حين تسليمه.

### 2-7- قنوات التوزيع :

قنوات توزيع المؤسسة مهيكلت كالاتي :

- ◆ مكتب مسير من طرف ممثل تجاري يؤمن دراسة إقليمية منهجية.
- ◆ اتصالات تقوم بها الإدارة العليا و التي يشارك بفعالية في دراسة السوق و تسيير العلاقات مع الزبائن، وتتضمن الشبكة المصممة ما يلي :
- ◀ تعزيز مكتب المسير من طرف الممثل التجاري.

تعيين ممثلين في الولايات (مثل الغرب و الجنوب الجزائري)

تعمل المؤسسة على تطوير شبكتها التجارية باستمرار لضمان دوام أكثر في السوق.

## 2-8- الترقية و الاتصال :

نظرا لغياب سياسة معينة فيما يتعلق بترقية الاتصالات يهتم مسيري المؤسسة بالمشاركة في المعارض المحلية خاصة، كما تعتمد المواصفات التالية لدعم عرضها :

- ◆ جودة المنتجات مقارنة بنظيرتها المحلية و أخرى مستوردة.
- ◆ فعالية خدمات ما بعد البيع من حيث الوفرة و التنظيم.
- ◆ الكفاءة و التخصص و حسن مقابلة الزبائن.

و لتطوير هذا الجانب فقد خصصت ميزانية الاتصال بقيمة 1,5% من رقم أعمال 2010 و 3% من رقم أعمال 2011 و هدفها ترقية المبيعات و دعم إشهار المؤسسة. و مما ساهم في انسجام المزيج المبيعي للخطة التجارية تنوع السلع المقترحة من طرف المؤسسة، حيث تغطي وتغذي قطاعات متنوعة.

## 2-9- الأسعار :

إن الأسعار المقترحة من طرف المؤسسة للمنتجات النموذجية خاصة الأعمدة لنقل الطاقة الكهربائية و المنتجات المعدنية اقل من سعر نظيرتها في السوق ب 10% إلى 15%.

أما حساب تكلفة الإنتاج يتم حسابها بأخذ عين الاعتبار :

- كمية المواد المستهلكة مقيمة بسعر آخر عملية شراء.
- تكلفة اليد العاملة مقيمة بالدقائق.
- وقت الآلة معبر عنها بالدقائق.

في حين التكاليف غير المباشرة تحمل على المنتج النهائي لعدم امتلاك المؤسسة على مفاتيح توزيع هذه التكاليف.

المطلب الثالث : التشخيص المالي

## **1- تقييم الوضعية المالية حسب طريقة Scores :**

الدالة المستعملة هي دالة نموذج CONAN ET HOLER و التي تأخذ بعين الاعتبار 5 مؤشرات مالية:

R<sub>1</sub> : فائض الاستغلال العام X الديون

R<sub>2</sub> : الأموال الدائمة / مجموع الأصول

R<sub>3</sub> : الأموال المحقة و القابلة لتحقيق / مجموع الأصول

R<sub>4</sub> : التكاليف المالية / رقم الأعمال خرج الخزينة (CAHT)

R<sub>5</sub> : تكاليف العمال / القيمة المضافة.

$$Z = 24 R_1 + 22R_2 + 16R_3 - 87R_4 - 10R_5$$

$Z < 4$  منطقة إفلاس

$4 < Z < 9$  منطقة الخطر

$Z > 9$  المؤسسة في وضعية مناسبة.

الجدول رقم- 02 - : يمثل قيمة الدالة Z (SCORES) المؤسسة.

المؤشرات	2009	2010	2011
R <sub>1</sub>	0,35	0,94	0,28
R <sub>2</sub>	0,71	0,76	0,93
R <sub>3</sub>	0,27	0,67	0,40
R <sub>4</sub>	0,02	0,02	0,02
R <sub>5</sub>	0,59	0,40	0,61
Z	25,74	44,26	25,74

المصدر : من إعداد الطلب اعتمادا على معطيات مكتب الدراسات

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة الدالة SCORES أكبر من 9 للسنوات الثلاث، و هذا يعني أن المؤسسة في حالة جيدة.

**2- تحليل الميزانية :**

**2-1- تطور الذمة المالية :**

2-1-1- الإستثمارات: لقد شهدت الإستثمارات تطورا منتظما خلال السنوات الثلاثة من 2009 إلى 2011 حيث أن الإستثمارات الخاصة زادت بـ 40% أما الصافية فقد إرتفعت بـ 18% تقريبا.

الجدول رقم-03- نسب الإستثمار في كل حساب

إسم الحساب	2009	2010	2011
المباني	21%	9%	35%
معدات وأدوات	80%	7%	9%
معدات نقل	80%	13%	11%
تجهيزات أخرى	63%	16%	45%

المصدر: مكتب الدراسات.

## الفصل الثالث :

### دراسة حالة

الزيادة في الإستثمار تعود أساسا إلى الزيادة في المباني والحصول على معدات نقل كما تمثل تجهيزات الإنتاج الحصة الكبرى من الإستثمارات حيث كانت نسبتها 63%، 61% و 45% خلال السنوات 2009، 2010 و 2011 على التوالي كما تمثل المباني ثاني حصة من مجموع الإستثمارات الصافية بنسبة 35% سنة 2011 .

#### الجدول رقم -04- هيكل أصول الميزانيات

البيان	2009	2010	2011
الإستثمارات الصافية	75%	21%	21%
المخزونات	44%	11%	10%
الحقوق	25%	43%	64%
قيم جاهزة	04%	25%	05%

المصدر: مكتب الدراسات

هيكل أصول الميزانية للسنوات الثلاث يوضح أن:

- الإستثمارات الصافية والكمية المخزونة تقلصت.

- الحقوق قد سجلت إرتفاعا محسوسا (44%) تخص حقوق الإستثمارات

2-1-2- المخزونات: إنتقلت حصة المخزونات من 44% سنة 2009 إلى 11% سنة 2010، ثم

10% سنة 2011 وحسب السنتين الأخيرتين ومن خلال الدراسة فإن نسبة المخزونات مقبولة من وجهة نظر التسيير والتطبيق. و أما ديون الموردين تمول 43% من ديون المخزون سنة 2009 و 49% سنة 2010 و 36% سنة 2011.

2-1-3- الحقوق : تزداد الحقوق خارج القيم الجاهزة بانتظام، حيث تضاعف بـ 3,9 مرات.

#### الجدول رقم -05- : تطور الحقوق على الزبائن

السنوات	2009	2010	2011
الحقوق	87%	98%	47%

المصدر : مكتب الدراسات

مدة الدفع متعلقة بالزبائن كانت 130 يوم، 126 يوم، 176 يوم للسنوات 2009، 2010، 2011 خلال سنة 2011 سجلت أكبر نسبة من حقوق الاستثمارات حيث مثلت 44% من الحقوق.

2-1-4- القيم الجاهزة : تطور القيم كان متذبذبا، بحيث ارتفعت فجأة سنة 2010 و 4% سنة 2011 و تعود هذه الزيادة في رأس المال الاجتماعي لتراكم النتيجة، هذا ما سمح بتمويل الأصول الثابتة عن طريق الأموال الخاصة (الأصول - الديون) و جزءا من الأصول المتداولة (المخزون و الحقوق على الزبائن)

#### الجدول رقم -06- : في 2011/12/31 تشكلت الأموال الخاصة من :

## الفصل الثالث :

### دراسة حالة

30000	10/ - رأسمال اجتماعي
1739	13/ - احتياطات قانونية
3388	18/ - نتائج قيد التخصيص
4336	88/ - نتيجة الدورة
2752	19/ - مؤونة الخسائر و التكاليف
14574	555/ - الحساب الجاري للشركاء
56789	الأموال الخاصة

المصدر: من إعداد الطلب.

2-1-6- الديون : تعتبر مستقرة خلال السنتين 2009 و 2010 في حين ارتفعت نسبة كبيرة سنة 2011 بارتفاع قدر 32% بالنسبة للديون المتوسطة و الطويلة الجمل (ق.ط.م. الأجل) بزيادة قدرت ب 22610000 دج.

أما هيكل الديون فقد تطور كما هو موضح في الجدول الآتي :

#### الجدول رقم -07- : تطور الديون (2009، 2010، 2011)

البيان	2009	2010	2011
ديون متوسطة الأجل	34%	33%	83%
ديون قصيرة الأجل	66%	67%	34%
	100%	100%	100%

المصدر : مكتب الدراسات

في 2011/12/31 كانت الديون قصيرة الأجل تشكل من 54% ديون الموردين أما الضرائب و رسوم الاستغلال فتشكل 32%.

2-1-7- النتائج : خلال السنوات الثلاث المدروسة كانت النتائج الحامة للنشاط موجبة.

#### الجدول رقم-08-: تطور النتائج الصافية (2009-2010-2011)

السنة	2009	2010	2011
الأرباح الصافية	7145	21368	4335

النتائج الصافية المجمعة خلال السنوات الثلاث بلغت 32848000 دج فهي تشكل حوالي 35% من مجموع الأصول في 2011/12/31.

#### الجدول رقم-09-: الميزانيات المختصرة للمؤسسة (2009-2010-2011)

	2009	2010	2011
أصول ثابتة	16894	17354	21%
المخزونات	27406	8994	11%
الحقوق	15420	35712	43%

## الفصل الثالث :

## دراسة حالة

			34909		13753	- الزبائن
			160		759	- الاستثمارات
		%25	20093	%4	2550	قيم جاهزة
%100	946652	%100	82153	%100	62270	مجموع الأصول
%61	56787	%66	54133	%57	35307	الأموال الخاصة
%33	31732	%11	9122	%14	9122	د.ط.م. الأجل
%6	6132	%23	18898	%29	17541	د.ق. الأجل
	0		4500		4500	مناسقات بنكية
%100	94662	%100	82153	%100	62270	مجموع الخصوم

المصدر : مكتب الدراسات

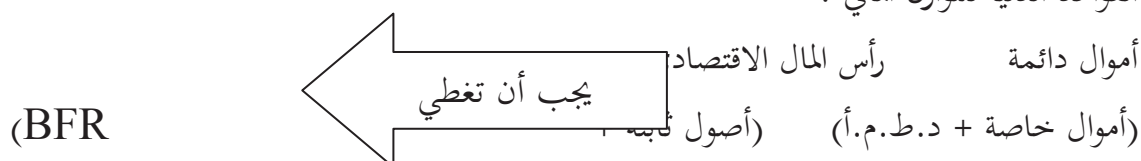
2-2 - التوازن المالي و الهيكله الماليه : تقييم الوضعيه الماليه عن طريق دراسه مقارنة للميزانيات المعاده حسب النتائج المحصل عنها.

هذه الدراسه تقوم على نشاط السنوات 2009، 2010، 2011 و تسمح بـ :

◆ اختبار سريع للتوازن المالي (باحترام القواعد الدنيا للتوازن المالي).

◆ التقييم الزمني لرأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل.

القواعد الدنيا للتوازن المالي :



يكون هناك توازن مالي أدنى (Minimum) عندما يتم تغطية احتياجات رأس المال العامل عن طريق رأس المال العالم، أي تكون الخزينة موجبة، و يجب هذه القاعدة بجذر عند تغييرها.

الجدول رقم -10- : الميزانيات المعادة (2009 – 2011)

2011	2010	2009	البيان
30000	30000	5000	رأس المال العامل
1738	503	101	احتياطات قانونية
0	0	3767	فائض التنازل
3334	2263	19294	نتائج قيد التخصيص
4335	21367	7145	نتيجة الدورة
14534	0	0	حساب جاري للشركاء
2753	0	0	مؤونة الخسائر و التكاليف
56787	54133	35307	الأموال الخاصة
31733	9122	9122	د.ط.م.الأجل
88520	63255	44429	أموال دائمة
58932	26407	22851	أصول ثابتة خامة
12356	9054	5957	الاهتلاكات
46576	17354	16894	أصول ثابتة
41944	45901	27534	رأس المال العامل
9306	8994	27406	المخزونات
28704	34909	13453	الحقوق على الزبائن
5308	643	1208	حقوق أخرى قصيرة الأجل
43318	44546	42067	احتياجات التمويل
6131	14397	13341	ديون قصيرة الأجل
3335	4426	11656	ديون الموردين
37187	30149	38726	احتياجات رأس المال العامل
4757	15752	1192	الخزينة
4759	20093	2550	قيم جاهزة

المصدر : مكتب الدراسات



2-2-1- التوازن المالي الأدنى : Equilibre financier minimum

الجدول رقم 11- : التوازن المالي الأدنى (2009 - 2011)

2003	2002	2001	البيان
41943	45901	27537	رأس المال FR
37187	30149	28726	احتياج رأس المال العامل BFR
4756	15752	1192-	الخزينة T
566680	73817	55800	قسمة الإنتاج خارج الضريبة
57560	91921	37210	رقم الأعمال خارج الضريبة

من خلال الجدول 1 نلاحظ أنه يتم احترام قاعدة التوازن المالي الأدنى، فقد تم تمويل دورة النشاط بالإمكانات أو الموارد الذاتية فقط، و قد سجلت هذه النتائج بفضل تحسين رأس المال العامل (زيادة رأس المال العامل الاجتماعي، تراكم النتائج الموجبة) الذي ارتفع بسرعة مقارنة مع BFR. تطور رأس المال العامل FR : رأس المال العامل يحدد للمؤسسة إمكانية تمويل دورة استغلالها عن طريق الموارد الثابتة، يمكن اعتبار رأس المال العامل كهامش أمان.

الجدول رقم 12- : تطور رأس المال العامل (2009-2011)

الوحدة : KDA

2011	2010	2009	البيان
88519	63255	44429	الأموال الدائمة
46576	17354	16894	الأصول الثابتة
41943	45901	27534	رأس المال العامل

البيان السابق يوضح أن :

- هناك نمو موضح واضح للأموال الدائمة و ذلك ناتج عن الزيادة الكبيرة للأموال الخاصة و الديون طويلة الأجل.
- نمو واضح للأصول الصافية ناتجة عن الاستثمارات قيد الإنجاز (2003).
- فائض رأس المال العامل أو في الموالم الدائمة مقارنة مع احتياجات التمويل الثابتة الصافية طبعاً، كما زاد FR بقوة سنة 2002 (+66%) ثم انخفض نوعاً ما سنة 2003، و يعمل رأس المال العامل على تمويل جزء هام من الأصول المتداولة أي بـ 63% سنة 2001، 103% سنة 2002، 95% سنة 2003.

## الفصل الثالث :

### دراسة حالة

#### تطور احتياج رأس المال العامل BFR :

ينتج احتياج رأس المال العامل عن الفرق بين الأصول المتداولة (مخزونات + حقوق قابلة للتحقيق) و الديون قصيرة الأجل (ماعدات التسبيقات البنكية)

نلاحظ أن BFR يرتفع من سنة لأخرى مما يعني أن النسبة (د. ق. أ / احتياجات التمويل) غير ثابتة في هذه الحالة تميل إلى الانخفاض.

#### الجدول رقم-13-: تطور احتياجات رأس المال العامل (2009 – 2011) الوحدة: KDA

2011	2010	2009	البيان
9306	8994	27406	قيم الاستغلال
34012	35552	14661	القيم القابلة للتحقيق
43318	44546	42067	احتياجات التمويل
6131	14397	13341	الديون قصيرة الأجل
37187	30149	28726	احتياجات رأس المال العامل BFR
5,4	2,7	6,43	BFR (أشهر من رقم الأعمال)
57560	91921	37210	رقم الأعمال

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتغطية احتياجاتها المالية عن طريق نسبة قليلة من د.ق.أ، أما الجزء الأكبر يتم تمويله عن طريق الأموال الخاصة.

#### 2-2-2- الهيكلية المالية : Structure financière

#### الجدول رقم-14- : الهيكلية المالية (2009 – 2011)

2011	2010	2009	البيان
42213	541333	35307	أموال خاصة (1)
14574	0	0	شبه أموال خاصة (حساب جاري للشركاء)
31733	9122	9122	القروض (د.ط.م. الأجل)
88520	63255	44429	الموارد الدائمة (2)
943652	88153	62270	مجموع الميزانية (3)
%60	%66	%57	الاستقلالية الكلية (1/3)
%64	%86	%79	الاستقلالية المالية على المدى الطويل (2/3)

إن أهم ما يميز الهيكلية المالية للمؤسسة إعتماؤها على الأموال الخاصة .

#### 2-2-3- السيولة العامة والخزينة:

#### الجدول رقم -15- السيولة العامة والخزينة (2009/2011)

## الفصل الثالث :

### دراسة حالة

البيان	2001	2002	2003
السيولة العامة	%334	%449	%729
السيولة المحددة	%129	%386	%632
السيولة الفورية	%19	%139	%78
(الخزينة/رقم الأعمال)×100	-2.3%	%17	%54
رقم الأعمال	37210	9194	57560

المصدر: مكتب الدراسات

قدرة الإقراض غير مشبعة (مؤشرات الأموال الخاصة أكبر من 50% للسنوات الثلاث).

### 3- تحليل الاستغلال :

3-1 - النشاط : من أجل النشاط يتم إعداد عنصرين هامين هما رقم الأعمال و القيمة المضافة.

3-1-1 - رقم الأعمال :

◆ تطور رقم الأعمال :

### الجدول رقم -16- : تطور رقم الأعمال (2009 - 2010)

الوحدة K DA

2011		2010		2009		رقم الأعمال
Δ		Δ		Δ	المبلغ	
%37-	57560	%147+	91921	-	37210	

■ سجل رقم الأعمال تذبذبا كبيرا في السنوات الثلاث.

■ رقم الأعمال المتوسط للسنوات الثلاث قدر بـ 62230000 دج بزيادة تقدر بـ 54% بين 2009 و

2011.

يمكن اعتبار رقم الأعمال ملائم عندما نقارنه بتطور الإنتاج الصناعي للقطاع الخاص (+) 8% لسنة

2011) و كذا باعتبار نسبة التضخم المسجلة للسنوات الثلاث.

رقم الأعمال و الإنتاجية :

### الجدول رقم -17- : رقم الأعمال و الإنتاجية (2009 - 2011)

2011	2010	2009	
57560	91921	37210	رقم الأعمال (K DA)
53	54	46	عدد العمال
1086	1702	809	إنتاجية العامل (K DA)
345	333	292	الأجر المتوسط للعامل (K DA)
3,5	5,1	2,7	الإنتاجية / الأجر

المصدر : من إعداد الطلب

## الفصل الثالث :

### دراسة حالة

- الإنتاجية المعبر عنها برقم الأعمال لكل عون ارتفعت بين سنوات 2009 و 2011.
- النسبة (الإنتاجية / الأجر) للسنتين الأخيرتين تحسنت هي الأخرى مقارنة بالنسبة المسجلة سنة 2009، وهذا راجع إلى تحسن إنتاجية الفرد.

### ◆ عتبة المردودية :

#### الجدول رقم -18- عتبة المردودية لسنة 2011

السنة	البيان
2011	معدل الهامش على التكلفة المتغيرة
0,499	رقم الأعمال المحقق (K DA)
57560	التكاليف الثابتة (K DA)
21844	رقم الأعمال الحرج (عتبة المردودية) (K DA)
43775	معدل تحقيق رقم الأعمال الحرج
%131	

المصدر : من إعداد الطلب بالاعتماد على معطيات مكتب الدراسات

عتبة المردودية تساوي 43775 دج بنسبة اقدر بـ 76% من رقم أعمال سنة 2011. مقارنة رقم الأعمال الحرج برقم الأعمال المحقق بين صعوبة تخفيض النشاط دون تحمل خسارة.

### 3-1-2- القيمة المضافة :

#### الجدول رقم -19- الأجر و القيمة المضافة (2009 - 2011)

2011	2010	2009	
29726	43765	22932	القيمة المضافة (K DA)
53	54	46	عدد العمال
345	333	292	الأجر السنوي للعامل (K DA)
561	822	499	القيمة المضافة (K DA)
%61	%40	%59	الأجر / القيمة المضافة

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مكتب الدراسات

القيمة المضافة تعطي تكاليف العمال الذين يستهلكون 54% من القيمة المضافة المنتجة.

### □ المصاريف المالية و القيمة المضافة :

#### الجدول رقم -20- المصاريف المالية و القيمة المضافة (2009 - 2011)

2011	2010	2009	
29726	43765	22932	القيمة المضافة
927	1736	818	المصاريف المالية

## الفصل الثالث :

### دراسة حالة

المصاريف المالية / القيمة المضافة	3,6%	3,9%	3,1%
-----------------------------------	------	------	------

المصدر : من إعداد الطلب بالاعتماد على معطيات مكتب الدراسات

هناك تذبذب في المصاريف المالية التي تحملتها المؤسسة خلال الفترة 2009 – 2011، ففي سنة 2011 مثلا فإن المصاريف تستهلك 3,1% من القيمة المضافة.

الجدول رقم- 21- : مردودية التجهيزات و اليد العاملة (2009 – 2011)

2011	2010	2009	
34%	18%	48%	مردودية التجهيزات (الاستثمارات)
61%	39%	59%	مردودية اليد العاملة

مردودية التجهيزات سجلت تحسن ملحوظ، بحيث كان يلزم 0,45 دج من أجل الحصول على 1 دج من رقم الأعمال سنة 2009 ثم أصبح 0,18 دج في 2010 في حين ارتفعت قليلا سنة 2011 لتصبح 0,34 دج. مردودية اليد العاملة (الأجر في القيمة المضافة) انخفضت سنة 2010 ثم سجلت ارتفاعا أو تحسنا كبيرا سنة 2011.

3-2 - الهوامش و المردودية :

الجدول رقم -22- الهوامش و المردودية (2009 – 2011)

2011	2010	2009	
51%	48%	62%	معدل القيمة المضافة
19%	29%	25%	معدل الفائض الخام EBE
11%	32%	15%	
6%	32%	10%	نتيجة الاستغلال / مجموع الأصول
3%	18%	18%	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة
8%	8%	10%	معدل الفائدة في السوق

من خلال الجدول السابق يتبين أن :

- كل الهوامش موجبة إلا أنها تميل نحو الانخفاض.
  - المردودية الاقتصادية للنشاط (EBE / مجموع الأصول) لسنتي 2009 و 2011 غير كافية.
  - المردودية المالية غير كافية (أقل من معدل الفائدة في السوق) لسنتي 2009 و 2011.
- 3-3 - التمويل و الفائض النقدي : نعبر بقدرة التمويل الذاتي عن الفرق بين الإنتاج و التكاليف.

الجدول رقم -23- التمويل و الفائض النقدي (2009 – 2011)

الوحدة KDA

2011	2010	2009	
6363	18052	7448	فترة التمويل الذاتي للنشاط (CAF)
46576	17354	16894	الأصول الثابتة
%14	%104	%44	(CAF) / الأصول الثابتة

المصدر : مكتب الدراسات

الفائض النقدي الذي يعتبر عنصر أساسي للتمويل الداخلي سجل قيما موجبة للسنوات الثلاث بحيث أنتج ما مجموعه 31863000 دج من التمويل الذاتي الخام.

2- توصيات عامة :

هذه التوصيات اقترحت من طرف مكتب الدراسات الذي قام بعملية التشخيص الاستراتيجي الشامل.

2-1- استراتيجية المؤسسة : إن استراتيجية المؤسسة المستهدفة تتمثل في إنشاء مؤسسة قوية تكنولوجيا عبر

تعاقب السنوات، بحيث تصبح منتجات المؤسسة ذات تركيب تكنولوجي عالي و قيمة مضافة معتبرة، من جهة أخرى ترغب المؤسسة في التمايز عن باقي المنافسين و ذلك بتصنيع منتجات ذات جودة على المستوى الدولي، كما تعمل على تحقيق العقود المبرمة في الآجال و بالتكاليف المقررة.

لقد أبرزت المؤسسة قدرتها في تطبيق استراتيجية تسييرية تنصح بالاستمرار في اتباعها.

فيما يخص اختيار نشاط المؤسسة الذي بدا يظهر فيها نوع من المخاطرة، و باقتناء ورشة التصنيع المعدني فإن

المؤسسة تحاول بعث نشاطات أخرى كالتصنيع غرف التبريد من أجل رفع مردودية المؤسسة.

إلا أنه من الضروري أن يعلم مسيري المؤسسة بأن هذا النشاط بعيد عن نشاطها الأساسي و يشكل تنوع غير

متناسق، فعليهم التزام الحذر في دخول هذا النوع من النشاط.

2-2- التسويق و البيع : من الناحية التجارية فإن المؤسسة تعتمد أساسا على علاقاتها على مستوى حاسي

مسعود أساسا، لكن من الضروري توسيع نشاطها عبر التراب الوطني خاصة أمام المناطق الصناعية (قسنطينة،

سكيكدة، عنابة ، حاسي الرمل، ارزيو،...).

المبحث الثاني : تخطيط و تفسير عملية تأهيل المؤسسة

بعد إعداد التشخيص الاستراتيجي الشامل للمؤسسة، يقوم مكتب الدراسات بإعداد مخطط التأهيل الذي يحتوي على مجموعة من الاستثمارات منها ما هو مادي و منها ما هو معنوي و قبل التطرق لمخطط التأهيل، ارتأينا عرض أهم النتائج التي توصل إليها مكتب الدراسات و التوصيات المقدمة من طرفه.

**المطلب الأول : تقييم و توصيات عامة**

**1- أهم الجوانب التي يمسه التأهيل :**

لتحديد هذه الجوانب من المؤسسة التي تستلزم التأهيل كان و لا بد من أخذ نتائج التشخيص الاستراتيجي الشامل و مواصفات المنافسة الجديدة بعين الاعتبار.

**1-1- نظرة المؤسسة :**

إن نظرة المؤسسة أو نشاطها يعتمد على المستوى التكنولوجي لتركيبات الموارد بالإضافة إلى التكلفة و آجال التحقيق، فكلما زادت هذه التراكيب تعقيدا ارتفعت الأسعار و طالت مدة تنفيذها. وكما رأينا فإن المؤسسة تواصل الاستغلال بارتكاز قراراتها على مسير المؤسسة، لهذا وجب تأهيل هذا المستوى. كما يعتبر مسير المؤسسة أن الدور التجاري من مهام المؤسسة، و ذلك من خلال استيرادها لبعض المنتجات و لكن رغم هذا و إلى حد الآن لم يعرقل من السير العادي للمؤسسة و لم يشكل خطر على النشاط الرئيسي لها، إلا أنه و من المفروض أن تحصر المؤسسة نشاطها في اختصاص معين للاستفادة من طاقاتها، أما عن رغبة المؤسسة في تطوير ورشة التصنيع و تثمين عملها كمهمة أساسية بصنع الهياكل المعدنية من جهة و طرح سلع جديدة أخرى.

**1-2- المنتجات و الخدمات :**

لقد ركزت المؤسسة لحد الآن على منتجات أعمدة نقل التيار العالي و المتوسط و المنخفض، إنجاز أبراج الاتصالات السلكية و اللاسلكية، هياكل معدنية مختلفة. كما أن منتج المؤسسات يتطلب حشد كفاءات في مختلف العمليات (دراسة الإنشاء، تموين الأجزاء و تحقيق التركيبات)

لكن في المقابل و حسب الدراسات فغن المؤسسة ينقصها شيء من الخبرة في بعض المجالات، هذا المسار خاصة في الهندسة و تنظيم الورشات المهمة و تسيير المشاريع المعقدة.

**1-3- نظام الإجراءات :**



تفتقر المؤسسة لنظام متطور في تخطيط نشاطها الذي يضم مختلف الحاجات (التموين، التخزين، طلبيات الإنتاج، التجهيزات المادية،...)، بالإضافة إلى نظام الطلبيات الذي يضم كل المعالم التي تدخل في تحقيق الطلبية. كما هي في حاجة لتطوير نظام حساب التكاليف بأكثر دقة و طريقة مراقبتها.

## 2- اختيارات التأهيل :

### 2-1- حاجات المؤسسة للتأهيل :

بعد الأخذ بعين الاعتبار نتائج التشخيص الشامل و تحليله، وجب على المؤسسة القيام بتأهيل موزع على أبعاد جوهرية.

أ- التنظيم : ينتظر من البعد التنظيمي تمكين المؤسسة من الاعتماد إدارة تطوير متجانسة مع نظرة المؤسسة التي تقوم على تجربتها و كفاءاتها المكتسبة و لضمان التعاون و التنسيق بين مختلف نشاطاتها.

ب- آليات العمل : و تتمثل أساسا في تحسين الإنتاجية، نوعية المنتج، تكاليف الصنع و نسب التسيير من جهة و زيادة طاقة تسيير الطلبيات أو المشاريع من جهة أخرى.

ت- الكفاءات التسييرية و تقنيات الموارد البشرية (بما فيها رجال البيع) : و يتركز دورها على ضمان الرفع من قدراتهم في تسيير المشاريع المعقدة العمل الجماعي و التمرن من أجل مسار تحسين متواصل.

ث- التقرب من السوق و التحكم فيه من أجل زيادة قدرة المؤسسة على البيع.

### 2-2- التأهيل و نظرة المؤسسة :

لطالما بقيت نظرة المؤسسة متجانسة منذ تأسيسها (مؤسسة قادرة على التصنيع) و بعدها تطورت مع

حجم المؤسسة و الفرص المتوفرة في المحيط و الاتجاهات العامة، و تتلخص حالتها اليوم في كونها :

◆ تستحوذ على سمعة مؤسسة قادرة على التكفل بمشاريع متوسطة الحجم و كبيرة الحجم في مجال بناء الهياكل المعدنية المصنعة.

◆ معروفة بالجديدة في الإنتاج ذات التركيب التكنولوجي عالي المستوى.

◆ تمكنت من الحياة على تركيبات حديثة في التصنيع المعدني مما يتيح لها لعب دور فعال في السوق الوطني في مختلف مجالات التصنيع المعدني.

◆ بالإضافة إلى هذا تجدر الإشارة إلى رغبة مسيري المؤسسة في تعزيز وضعيات هذه الأخيرة في أسواق مشاريع الهياكل المعدنية المختلفة.

2-3- التّأهيل و نمط التسيير :

إن حجم الصفقات للمؤسسة و درجة التشابك المتزايد للمشاريع التي تتكفل بها الآن يتطلب تنظيماً أكثر لإجراءات العمل و لا مركزية القرارات خاصة تلك المتعلقة بالتصنيع و تسيير الطلبات و في ما عدا ذلك نستطيع القول أن مستوى تكاليف العمال مرتفع و يميل إلى الزيادة مع التطور المتوقع للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بتسيير المشاريع.

كما أن توفر حرية المبادرة في التسيير و صلاحيات اتخاذ القرار مطلوبة على مستوى مسؤولي الصفقات الخاصة.

2-4- التّأهيل و حجم المؤسسة :

لا تنصح المؤسسة برفع طاقاتها الإنتاجية في أي من الورشات، إلا أنه يجب أن تزيد من طاقاتها في تسيير الصفقات (عدد مسؤولي الصفقات)

2-5- تأهيل وظيفة الدراسات :

يجب تطوير الوظيفة على مستوى دراسة المنتجات و هندسة الإنجازات حيث يجب أن تنمي كفاءتها في هذه المجالات.

**المطلب الثاني : مخطط تأهيل المؤسسة**

يرتكز مخطط التأهيل المقترح من طرف مكتب الدراسات على إجراءات معنوية لتحقيق نمط سير المؤسسة، تحسين إدارتها لتحقيق الطلبات و زيادة قدرتها بالتكفل بالصفقات، زيادة قدرتها البيعية، تحسين جودة منتجاتها و خدماتها، تحكمها في سير العملية الإنتاجية (بما فيها التخطيط، إجراءات الطلبات و متابعة الإنتاج) بالإضافة إلى تجهيزاتها الحالية و إنتاجية ورشاتها.

كما ينتظر القيام باستثمارات مادية لتدعيم الإجراءات المعنوية و بالتالي تعزيز قدرات المؤسسة لأجل ضمان الجودة.

**1- الإجراءات المعنوية :**1-1- تحقيق الإجراءات الفورية المقترحة في إطار التشخيص الاستراتيجي الشامل :

لقد أظهر التشخيص الاستراتيجي الشامل عدد من النقائص في تسيير المؤسسة، آليات العمل و وسائله، و تعتبر هذه الإجراءات فورية و يجب على المؤسسة تحقيقها دون تأخر ، دون اللجوء إلى نفقات إضافية، و تتلخص أهم الإجراءات فيما يلي :

□ إنشاء منصب مسؤول الصفقات في المؤسسة مع تحديد مهامه و مسؤولياته.

□ اختيار مسؤولي الصفقات، تكوينهم، إعلامهم بالطلبات التي سيسيرونها و الطلبات التي هم مسؤولون عنها.

□ تبني الهيكل التنظيمي المقترح من مكتب الدراسات، تطوير البطاقات الوصفية للمناصب (بطاقات تحمل البيانات المتعلقة بمهام كل عامل حسب منصبه) و استخدامها (اختيار المسؤولين، إعلامهم و تكوينهم، اسمية و تفويض السلطة المطلوبة).

### 1-2- مسابقة نظام الجودة ISO 9001 للحصول على شهادة المطابقة (certification) :

إن خطوات المؤسسة من أجل الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 إصدار 2000 تمكن المؤسسة من وضع الوسائل و الإجراءات اللازمة لضمان تصنيع منتوجاتها بجودة ثابتة، أو تركيز المؤسسة على إرضاء الزبون خاصة إذا علما أن الحصول على شهادة المطابقة يمثل الحد الأدنى المطلوب للتصدير. و تقدر تكلفة هذه الإجراءات ب 2,5 مليون دج و مهلة تحقيقه 24 شهرا. كما يجب الإشارة إلى أن المؤسسة قد حققت اقدا نسبيا في مسابقة هذا النظام، فهي تملك الشروط اللازمة التي توكلها للحصول على دعم في إطار "برنامج نوعي لشهادة المطابقة" من طرف وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة، و بالتالي تخفيض تكلفة هذا الإجراء.

### 1-3- التحكم في تكاليف الصنع : و تتم على عدة مستويات :

أ- التحكم في تكلفة المنتج :

6 حيث ينتظر من هذا الإجراء وضع نظام من أجل حساب تكلفة المنتوجات، و تقدر مدة الإنجاز ب 6 أشهر في شكل ثلاث زيارات يقوم بها مستشار دولي يملك خبرة في وضع التكلفة لمنتجات مماثلة بتكلفة كلية تعادل \$15.000.

ب- تسيير الإنتاج : تتلخص النتائج المنتظرة في هذا الإجراء في :

نظام كامل للتخطيط و متابعة الإنتاج ب :

- مخطط الإنتاج (على مدة سنة واحدة).
- مخطط تكاليف الورشات على مدى شهر.
- ميزانية الإنتاج المتوقعة و لوحة القيادة للإنتاج.
- تحديد معايير الجودة.
- متابعة الإنتاج.

تقدر مدة هذا الإجراء ب 12 شهر في شكل أربع زيارات و تقدر تكلفتها الكلية 2.540.000 دج ما يعادل \$31750.

ت- تخطيط الورشات و تسيير الصفقات :

تمثل النتائج المنتظرة من هذا الإجراء في :

- نظام تقييم الأسعار و مهلة تحقيق الصفقات (بما فيها الدراسات، التموين، التصنيع، العمل في الموقع).

- نظام تخطيط و متابعة تحقيق الصفقة (الدراسات، التصنيع، حشد اليد العاملة، التجهيزات)، و وضع لوحة القيادة لكل صفقة في متناول مسؤول الصفقة.

- نظام تخطيط و متابعة العمال في الميدان.

- تكوين العمال (المدير العام، مديرية الصفقات، رؤساء الورشات)...

تقدر تكلفة هذا الإجراء بـ 2,7 مليون دينار جزائري.

ث- المراجعة الداخلية و تأهيل نظام المعلومات :

و يتعلق الأمر هنا بتحليل حاجات المؤسسة في نظام المعلومات في المدى القصير أو المتوسط الأجل.

و تقدر تكلفة هذا الإجراء بـ 2,1 مليون دينار جزائري، و تصل مهلة تحقيقه 6 أشهر.

ج- التكوين في مجال إدارة الأعمال :

حيث تنصح المؤسسة بالتكوين في مجال إدارة الأعمال ابتداء من الإطارات حتى مستوى رئيس الورشة،

خاصة فيما يتعلق بالتحكم في :

- تحفيز العمال.

- تسيير المجموعات و الفرق.

- التغيرات و التحكم فيها.

- الإنتاج المرن.

- كما يكون هناك تكوينات نوعية حول :

- تقنيات التخطيط و تحرير طلبية الإنتاج (فيما يخص رؤساء الورشات).

- تسيير المخزون.

- تقنيات البيع (مدير التسويق، البائعين)

و تقدر تكلفة هذا الإجراء بـ 5 مليون دينار جزائري.

ح- برنامج التسويق :

و يحوي عدة إجراءات :

- وضع شبكة شراكة على مباشرة العمل يهدف تعزيز عمل المؤسسة في ميدان السلع و الخدمات و التقرب

من زبائنها كما ترمي هذه المساعدات إلى تهيئة أماكن العرض.

و يقدر الغلاف المتوقع لهذا الإجراء بـ 1 مليون دج.

- الاتصال السوقي : و يتمثل هذا الإجراء في مضاعفة شهرة المؤسسة، ترقية المبيعات و وضع شبكة تسويقية، حيث تستعمل وسائل اتصال مختلفة مثل الدعامات الإشهارية، الإعلانات على الجرائد اليومية، المنشورات، ... إضافة إلى المشاركة في تظاهرات محلية (مرتين في السنة) و دولية (مرة سنويا) و يقدر هذا الإجراء بـ 15 مليون دج على مدى 3 سنوات.
- دراسة السوق : و ذلك بهدف تحديد مختلف أجزائه، و تقدر تكلفة هذا الإجراء بـ 1 مليون دج.

## 2- الإجراءات المادية :

تعتبر الإجراءات المادية كدعامة للإجراءات المعنوية، و تهدف إلى تكملة و تهيئة الموقع لضمان تدفق مستمر بين الورشات و الوحدات، و منح المؤسسة الوسائل الضرورية لتقوية طاقاتها في تأهيل جودة منتوجاتها.

## 2-1- تمويل مخطط التأهيل :

ينتظر من البرنامج تحقيق عمليات المخطط خلال مدة 36 شهر، بحيث يصلح التكوين نشاط دائم في المؤسسة من أجل ضمان كفاءة النوعية التقنية و التسييرية، و تعزيز قدرات الاستيعاب و التنظيم على المدى المتوسط و حركية تحسينية مستمرة.

أما تمويل المخطط فيتم حسب الخطة التالية :

أ - الاستثمارات غير المادية تمول عن طريق الأموال الخاصة، أما الاستثمارات المادية فتمول عن طريق القروض البنكية.

ب - تنوي المؤسسة الاستفادة من مختلف برامج الدعم خاصة ما يتعلق بمتابعة الحصول على شهادة المطابقة للنوعية (ISO) و كذا صندوق الترقية التنافسية الصناعية.

## 2-2- الوضعيات المالية :

2-2-1- حساب التكاليف و رقم الأعمال التقديري :

الجدول رقم 25- التكاليف و رقم الأعمال التقديري (2009-2011)

الوحدة: DA

2011	2010	2009	
220000	182000	148000	رقم الأعمال
20,9%	23%	46%	تطور رقم الأعمال
8390	8390	8390	اهتلاكات الاستثمارات القديمة
3958	3538	3388	اهتلاكات الاستثمارات الجديدة
12348	11928	11778	مجموع الاهتلاكات
990	819	666	مصاريف متنوعة

## الفصل الثالث :

### دراسة حالة

105600	87360	71040	الاستهلاكات الوسيطة و الخدمات
115	95	55	عدد العمال
47495	37430	27900	مصاريف العمال
%41,5	%39,5	%36,3	كتلة الأجور بالنسبة للقيمة المضافة
%21,6	%20,6	%18,9	كتلة الأجور بالنسبة لرقم الأعمال
7509,8	6138,2	4890	الضرائب و الرسوم
%3,4	%3,4	%3,3	نسبة الضرائب و الرسوم من رقم الأعمال
3140	3610	3095	المصاريف المالية
%1,4	%2	%2,1	نسبة المصاريف المالية من رقم الأعمال

المصدر : من إعداد الطلب اعتمادا على معطيات مكتب الدراسات

### ملاحظات :

المبيعات التقديرية تم تحديدها طبقا ل :

- الجهود المتوقعة الموجهة للسوق (الاستثمارات التجارية)
- التحسن المراقب في ميدان الجودة و تكلفة الإنتاج و الخدمات.
- مخطط التكاليف الحالية و التي تغطي على النشاط.

تم تحديد الاستهلاكات الوسيطة على أساس قيمة مضافة تمثل 2% من رقم الأعمال.

تم حساب مصاريف العمال على أساس الفرضيات التالية،

- فتح 60 منصب شغل خلال فترة تنفيذ البرنامج (بمعدل 20 منصب كل سنة).
- تطور الأجور بمعدل 5% للفرد كل سنة.

اعتبار معدل الضريبة على أرباح الشركات بـ 30% من الأرباح.

المطلب الثالث : اختبار مردودية مشروع مخطط التأهيل

لأجل الحكم على مردودية مشروع مخطط التأهيل ارتأينا القيام بتحليل بعض المؤشرات التي تساعدنا في هذا العمل، و تتمثل أهمها في الدالة SCORES Z و بعض مؤشرات مردودية المشاريع.

1- تطور الدالة SCORES Z :

سبقنا و أن حسبنا قيم هذه الدالة خلال التطرق إلى التشخيص المالي، و يمكن إجراء مقارنة بين القيم السابقة و قيم الدالة بعد تنفيذ مخطط التأهيل.

السنة	2006	2007	2008
قيم الدالة SCORES Z	20,2	44,26	25,74

السنة	2009	2010	2011
قيم الدالة SCORES Z	35,1	36,1	37,1

الشكل رقم 08- تطور قيم الدالة SCORES Z

SCORES Z (2006 – 2008)

SCORES Z (2009 – 2011)

I : منطقة الأمان

II : منطقة الحذر

III : منطقة الإفلاس

من خلال الجدول نلاحظ أن تطور قيم الدالة كان تطورا خلال الفترة (2009-2011) و هو ما يعني استقرار حالة المؤسسة، أما خلال الفترة (2006-2008) و رغم تسجيل قيم توحى بالوضعية الحسنة للمؤسسة إلا أم ميل قيم الدالة إلى الانخفاض يلزم المزيد من الحذر، كما أن قيم الدالة سمحت لنا بتصنيف المؤسسة مع باقي المؤسسات التي توجد في وضعية جيدة، عموما فإن احتمال الإفلاس بعد تنفيذ مخطط التأهيل أصبح أقل مما كان عليه في الفترة السابقة (2006-2008).

2- مؤشرات مردودية مشروع تأهيل المؤسسة :

إن مخطط تأهيل المؤسسة موجه لرفع الفعالية الشاملة و تنافسية المؤسسة التي يجب أن تتماشى و المحيط الاقتصادي في ظل تحرير الأسواق.

هذا المخطط يفرض تحقيق جملة من الاستثمارات الصناعية و التجارية، و قد تم اختيار مجموعة من أجل تقييم مردودية المشروع.

و من أجل استعمال هذا المعيار يجب توفر المعلومات التالية :

- تحديد التدفقات الصافية للاستغلال قبل تنفيذ مخطط التأهيل و بعد تنفيذ المخطط.
- تحديد معدل الاستحداث و المقدر بـ 13% من طرف مكتب الدراسات.
- اعتبار معدل الضريبة T : 30%



إن أهم ما يمكن استخلاصه من نتائج عملية التأهيل هو صورة عدم التزام المؤسسة للحياد أمام التحولات العميقة و السريعة و المعقدة للمحيط الاقتصادي و الدولي، فهي تعيش وضعية استعجالية لتحديث طريقة تسييرها، هياكلها و وسائل إنتاجها و الاستفادة من عرض الدولة و المتمثل في برنامج التأهيل. بما أن التشخيص الذي تعرضنا له سمح لنا بالتعرف على مختلف نشاطات المؤسسة، مردودية عوامل إنتاجها، هيكلها المالي و أهم النقائص المتعلقة بالتسيير، التجهيزات و الموارد البشرية. و قد بين المخطط أهمية النتائج المحصل عليها من جراء تنفيذ المخطط المتمثلة في تحسين الفائض الخام للاستغلال و قدرات التمويل الذاتي، وضعية مالية ملائمة (هيكل مالي متوازن و تحسن الخزينة، أي أن مخطط التأهيل يسمح بتحسين الفعالية العامة للمؤسسة كما يقلص مخاطرة الإفلاس. إن النتائج المحصل عليها تبقى نتائج تقديرية مرتبطة بالآجال والتكاليف المحددة، وكذا بمدى تطهير محيط المؤسسة وتطور المنافسة على أسس وقواعد اقتصاد السوق.

- من خلال الدراسة التي قمنا بها والمتعلقة خاصة بالبرنامج الوطني للتأهيل الصناعي يمكن الإشارة إلى بعض النقاط التي من شأنها أن تعيق مسار تجسيد الأهداف المسطرة في البرنامج و هي :
- إن التشخيص الذي يتم إعداده من طرف مكتب الدراسات هو تشخيص كلاسيكي بحيث أنه لا يختلف عن التشخيص المعد عند وضع مخطط التقييم.
  - هناك نقص في المعلومات المتعلقة بالسوق ونسيج المؤسسات الجزائرية.
  - هناك بعض العراقيل والصعوبات التي تضعها البنوك حيث أنها لا تساعد على السير الحسن لبرنامج التأهيل.
  - إن البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي يشمل نسبة قليلة من المؤسسات الجزائرية (خاصة الصغيرة والمتوسطة) و التي تمثل أقل من 5% من المؤسسات الجزائرية، وهذا نظرا لكون 95% تشغل أقل من 20 عامل، إضافة إلى أن حوالي 70% من المؤسسات تنشط خارج القطاع الصناعي.
  - ثقافة التسيير لدى مختلف رؤساء المؤسسات المبنية على التسيير العائلي تعرقل من تحقيق نتائج طيبة وذلك بالاعتماد على الكفاءة في التسيير.
- و بعد التطرق إلى مختلف العيوب و الانتقادات يمكن اقتراح ما يلي :
- القيام بالتشخيص المقارن بدل التشخيص الاستراتيجي كما هو معمول به في الدول الأوربية.
  - الاستفادة من خبرة مكتب الدراسات الأجنبية من خلال إقامة التعاون في إطار القيام بالتشخيص المقارن.
  - إنشاء شبكة للمعلومات وتطويرها.
  - تحسين البنوك بالدور الذي من المفترض القيام به عند مرافقة المؤسسات والاستفادة من تجارب الدول ذات المستوى الاقتصادي المتقارب في هذا المجال.
  - التقليل من القيود المفروضة على المؤسسات من أجل استفادة أكبر من البرنامج.
  - ضرورة تحسين رؤساء المؤسسات (أرباب العمل) بأهمية التأهيل و الاعتماد على الكفاءات من أجل ضمان البقاء من جهة الرفع من تنافسية مؤسساتهم من جهة أخرى.

### الخاتمة العامة:

- بعد انتقال الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق الليبرالي أصبح على المؤسسات تحسين طرق التسيير بما يتماشى ومتطلبات الحياة الاقتصادية الجديدة بهدف اللحاق بركب التطور.
- وحتى يتسنى لها ذلك لابد من القيام بتصميم نظام رقابي فعال يضمن لها التحكم في التسيير والنوعية إضافة إلى تدعيم هيكلها بخلية تتولى المراقبة وتتوفر على موظفين أكفاء مؤهلين ويعملون على مراقبة مختلف العمليات الإنتاجية، إن تصميم النظام الرقابي في المؤسسة و تطبيقه بفعالية يضمن لها حماية حقوقها وموجوداتها واستمراريتها.
- كما أن وجود خلية للرقابة على النوعية في المؤسسة يضمن لها التطبيق الفعلي والسليم لمختلف إجراءات الرقابة على النوعية وكذا تقليل الأخطاء ومظاهر الغش والاختلاسات ومن خلال عرضنا لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:
- **في الجانب النظري:**
  - الرقابة تكمن في عملية متابعة الأداء وتنظيم الأنشطة واكتشاف الأخطاء ومنع حدوثها.
  - الرقابة مهمة في كل مرحلة وخطوة لأن أي خطوة قد يؤثر على الأهداف المرجو تحقيقها، حيث كلما كانت الرقابة في أحد المراحل هذا يؤثر سلبا على المؤسسة وهذا ما يبين مدى أهمية الرقابة في المؤسسة.
  - ارتباط وظيفة الرقابة بمختلف وظائف المؤسسة نظرا لما تكتشفه من ثغرات وما تقدمه من اقتراحات وتوصيات.
  - المنتج هو الشيء الذي يشبع رغبات المستهلكين ويلبي حاجاتهم كما أن جميع أنواع المنتجات يحتاج إليها المستهلك وذلك لتنوع رغباته وحاجاته.
  - أن وجود نظام الرقابة على الجودة ضروري للمؤسسة كما أن سلامته وفعاليتها يضمنان حسن سير العمليات الإنتاجية.

## الخاتمة العامة

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

### • من الجانب التطبيقي:

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



## قائمة المراجع

- علي الشريف الادارة والمعاصرة الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2002-2003
- عبد الغفار حنفي اساسيات ادارة المنظمات الدار الجامعية المكتب العربي الحديث الاسكندرية
- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام ابو قحف ، التنظيم وادارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية 1993-1994
- ناجي المعلا ، رائف توفيق ، اصول التسويق ، الأردن ، دائرة المكتبة الوطنية ، 1998
- توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير ، دار النهضة العربية ، مصر 1997
- عمرو خير الدين ، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات ، دار النشر ، مكتبة عين الشمس القاهرة 1996.
- طلعت اسعد عبد الحميد التسويق الفعال ، " اساسيات والتطبيق " ط9 ، المنصورة 1999
- محمد فريد الصحن واسماعيل السيد ، التسويق ، الدار الجامعية للنشر ، الابراهيمية ، الاسكندرية 2001
- مذكرة العيهار فلة دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير ، البلدة 2004-2005
- محمد اسماعيل عمر اساسيات الجودة في الانتاج ، دار الكتب العربية للنشر ، القاهرة ، 2000
- مأمون درادكة وطارق شبلبي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفراء للنشر ، عمان ، ط1
- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، ادارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي ، ردمك للنشر ، ط1 ، الرياض 1997
- حسن علي علي ، الادارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، دار حامد للنشر ، ط1 ، عمان 1999
- دال بيستر فيلد الرقابة على الجودة ، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، المكتبة الأكاديمية للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة 1995
- فريد راغب النجار " إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا " مدخل تكاملي تجريبي مكتبة الإشعاع للنشر الإسكندرية 1997
- خطير كاظم حمود ادارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر ، الطبعة الأولى عمان ، 2000
- عبد الستار محمد العلي ، إدارة الإنتاج والعمليات ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن 2000
- ديان جون وريك جريفير ، ترجمة منى الفرس وناصر محمد العديلي ، الجودة في العمل ، طبعة 1 دار افاق الابداع العالمية للنشر والاعلام – الرياض 1995
- محمد اسماعيل عمر – أساسيات الجودة في الإنتاج ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000
- نبيل محمد المرسي ، إستراتيجية الإنتاج والعمليات – الدار الجامعية الجديدة؟ ، الإسكندرية 2002
- محمد صالح المناوي وآخرون "مقدمة في المال والأعمال"- الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2000
- صلاح الشنواني "التنظيم والإدارة من قطاع الأعمال"- مؤسسة شباب الجامعة للنشر 199.
- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة اتنافسية للمؤسسة مذكرة ماجستير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة الجزائر دفعة 2004/2005
- فريد عبد الفتاح زين الدين "فن الإدارة اليابانية" حلقات الجودة-دار الكتب المصرية للنشر - القاهرة
- Jocu pierre et luc AS Frédéric Au coeur du changement : une autre démarche de management, la qualité totale, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 1995
- CORBEL Bernard et Murry Bernard « I" Audit qualité interne : Démarche et technique décommunication » édition AFATOR, 2ème édition, paris 2000.
- CORBEL Bernard « I" audit qualité interne » op. Cit.p 08.