

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا  
اتَّقُوا اللَّهَ وَاتَّقُوا نَفْسَ مَا  
قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ  
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ )

صدق الله العظيم

سورة الحشر الآية ( 18 )

## شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه على منه وتوفيقه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. وبإلها من سعادة غامرة يشعر بها المرء حين يفرغ من عمل ويراه أمامه حقيقة ملموسة، بعد جهد دؤوب يشترك فيه مجموعة ظاهرة وخفية تجسد روح التعاون والإخاء بين الدارس والمشرف، وأولئك الجنود المخفيون العاملون في مكتبات الجامعات، والمؤسسات السودانية من أقصى اليمين إلى أقصى الشمال المتأصلين بالأخلاق العالية، الممزوجة بطيبة النفس السودانية المتسامحة، النقية التي قلما تجدها اليوم في أي مجتمع عربي، والتي أثلجت صدر الباحث، وغرست في نفسه حب هذا الشعب المضياف.

وأود أن أتقدم بخالص الشكر، وعظيم الامتنان إلى أستاذي، وأخي الأستاذ المشارك/ الفاتح محمد سعيد، المشرف الرئيسي على هذا البحث على جهوده الطيبة، وسعة صدره وإرشاداته، وتوجيهاته الكريمة التي أغنت البحث. كما أتوجه بالشكر إلى الأستاذ المشارك/ حسون محمد الحداد، رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية العلوم التطبيقية، جامعة حضرموت، وأتوجه بالشكر أيضاً إلى أساتذتي، وأخواني في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا على مساعدتهم، ورعايتهم وتدليل الصعاب.

وأتوجه بالشكر إلى إدارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وكلية الدراسات العليا وكلية الدراسات التجارية على متابعتهم المستمرة، وتقديم الدعم للباحث. وأتوجه بالشكر إلى جميع المنشآت الصناعية السمكية التي فتحت أبوابها للدارس ليتجول في جنباتها، وتقديم البيانات، والمعلومات اللازمة، وملء الاستبيان.

وفي الأخير أتوجه بالشكر إلى كل من ساعد في إخراج هذا العمل المتواضع، وجزاء الله الجميع خير الجزاء.



## الإهداء

إلى أحب الناس صحبةً في الدنيا أُمي  
وأبي

براً وإحساناً ومعروفاً وعرفاناً...

إلى إخوتي وأخواتي سخاءً وجمالاً

إلى وطني الغالي اليمن

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	* الإهداء
	* فهرس المحتويات
	* فهرس الجداول
	* فهرس الأشكال
	* المقدمة
	* ملخص الدراسة باللغة العربية
	* ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول</b>	
<b>مدخل الدراسة</b>	
2	* المبحث الأول: أهمية البحث ومنهجه
5	- أهمية البحث
6	- مشكلة البحث
7	- فروض البحث
8	- أهداف البحث
9	- مجتمع وعينة البحث
9	- منهج البحث
12	* المبحث الثاني: الدراسات السابقة
13	- دراسات عربية

21	- دراسات يمنية
----	----------------

<b>الفصل الثاني</b> <b>الجودة</b>	
24	* المبحث الأول: النظرة الإستراتيجية الشاملة للجودة ومفهومها وكيفية تحقيقها
25	- مقدمة
26	- النظرة الإستراتيجية الشاملة للجودة
27	- مفهوم الجودة
32	- كيفية تحقيق الجودة
33	* المبحث الثاني: كلف وأدوات تحسين الجودة
34	- كلف الجودة
37	- أدوات تحسين الجودة
<b>الفصل الثالث</b> <b>السيطرة النوعية</b>	
45	* المبحث الأول: المفهوم والأهمية والتطور التاريخي للسيطرة النوعية
46	- مقدمة
	- مفهوم السيطرة النوعية
51	- أهمية السيطرة النوعية
54	- التطور التاريخي للسيطرة النوعية

58	* المبحث الثاني: موقع وآلية عمل ومراحل وأهداف السيطرة النوعية
59	- موقع السيطرة النوعية في الهيكل التنظيمي للمنشأة
61	- آلية ومجال عمل السيطرة النوعية
65	- مراحل السيطرة النوعية
65	- أهداف السيطرة النوعية
66	* المبحث الثالث: حلقات السيطرة النوعية المفهوم والأهمية
67	- نشأة ومفهوم حلقات السيطرة النوعية
69	- أهمية حلقات السيطرة النوعية
72	- خصائص واهتمامات حلقات السيطرة النوعية
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>الفحص وخرائط السيطرة النوعية والتحكم الأوتوماتيكي</b>	
75	* المبحث الأول: الفحص أو التفتيش
76	- مقدمة
77	- ماهية وطرق وأنواع الفحص والتفتيش
78	- تخطيط واختيار نقاط التفتيش والمعلومات الواجب توافرها
82	* المبحث الثاني: خرائط السيطرة النوعية والتحكم الأوتوماتيكي
83	- ماهية خرائط السيطرة النوعية وأهميتها
87	- أنواع خرائط السيطرة النوعية
91	- التحكم الأوتوماتيكي
<b>الفصل الخامس</b>	

عرض وتحليل البيانات واختبار فروض البحث	
95	* المبحث الأول : عرض وتحليل بيانات عينة البحث
96	- مقدمة
98	- الخصائص العامة للمنشآت الصناعية السمكية
101	- خصائص أفراد عينة البحث
104	* المبحث الثاني : اختبار فروض البحث
105	- المحور الإداري والتنظيمي للسيطرة النوعية
108	- المحور الفني والتطبيقي لمفاهيم السيطرة النوعية
<b>الفصل السادس</b>	
<b>الاستنتاجات والتوصيات</b>	
136	- الاستنتاجات
141	- التوصيات
145	-المقترحات
146	- الملاحق
153	- المراجع

## فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(1-1)	ملخص الإستبانة على عينة البحث.	10
(1-2)	مقارنة بين قواعد الجودة القديمة والحديثة.	31-30
(2-2)	كشف الحزم.	42
(1-3)	طبيعة المسئولية عن النوعية في المنشآت الصناعية.	65-64
(2-3)	اهتمامات حلقات السيطرة النوعية حسب نتائج دراسة إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1979م.	73
(1-5)	تفصيل القوى البشرية في مصنع المكلا لتعليب الأسماك.	98
(2-5)	الخصائص الرئيسية للمنشآت الصناعية السمكية في محافظة حضرموت، 2004م.	100
(3-5)	المنتجات الرئيسية للمنشآت الصناعية السمكية في محافظة حضرموت، 2004م.	100
(4-5)	توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس في المنشآت الصناعية السمكية في محافظة حضرموت، 2004م.	101
(5-5)	توزيع أفراد عينة البحث حسب السن في المنشآت الصناعية السمكية في محافظة حضرموت، 2004م.	102
(6-5)	توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي في المنشآت الصناعية السمكية في محافظة حضرموت، 2004م.	103-102
(7-5)	توزيع أفراد عينة البحث حسب المسمى الوظيفي في المنشآت الصناعية السمكية في محافظة حضرموت، 2004م.	103
(8-5)	قائمة بإجابات أفراد الإدارة العليا، والوسطى حول الوقع الإداري	106-105

	والتنظيمي للسيطرة النوعية في المنشآت الصناعية السمكية في محافظة حضرموت، 2004م.	
109-108	قائمة بإجابات أفراد الإدارة العليا، والوسطى عن مواصفات ومقاييس الجودة المستخدمة في المنشآت الصناعية السمكية في محافظة حضرموت، 2004م.	(9-5)
116-115	قائمة بإجابات أفراد الإدارة العليا، والوسطى فيما يتعلق بالفحص، وتطبيق الأساليب الإحصائية، وخرائط السيطرة النوعية في المنشآت الصناعية السمكية في محافظة حضرموت، 2004م.	(10-5)
	الأوزان الصافية للحم السمك الأبيض في مصنع المكلا لتعليب الأسماك، 2004م.	(11-5)
116	المتوسط والمدى للأوزان الصافية للحم والسمك الأبيض.	(12-5)
118	الأوزان الصافية للزيت في مصنع المكلا لتعليب الأسماك، 2004م.	(13-5)
119-118	المتوسط والمدى لأوزان الزيت الصافي.	(14-5)
121-120	الأوزان الصافية لعلب التونة في مصنع المكلا لتعليب الأسماك، 2004م	(15-5)
121	المتوسط والمدى للأوزان الصافية لعلب التونة.	(16-5)
124-123	قائمة بإجابات أفراد عينة البحث التي تعكس في مجملها أسباب لتدني جودة المنتجات الوطنية في المنشآت الصناعية السمكية في محافظة حضرموت، 2004م.	(17-5)
127-126	قائمة بإجابات أفراد عينة البحث والتي تعكس مستوى الوعي والإلمام بمفاهيم الجودة والسيطرة النوعية في المنشآت الصناعية السمكية في محافظة حضرموت، 2004م.	(18-5)
129	قائمة بإجابات أفراد عينة البحث التي تعكس في مجملها مستوى الوعي والإلمام بمفاهيم حلقات السيطرة النوعية في المنشآت الصناعية السمكية في محافظة حضرموت، 2004م.	(19-5)
132-131	قائمة بإجابات أفراد عينة البحث والتي تعكس بمجملها اتجاهاتهم نحو القبول بالتغيير بتبني مفاهيم الجودة والسيطرة النوعية	(20-5)

	وحلقاتها في المنشآت الصناعية السمكية في محافظة حضرموت، 2004م.	
--	--	--

### فهرس الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
(1-2)	عناصر تكاليف الجودة	36
(2-2)	تحديد الأثر ( المشكلة)	39
(3-2)	الأسباب الرئيسية والفرعية في إحداث الأثر ( المشكلة)	40
(4-2)	تحليل باريتو	41
(5-2)	رسم سلاسل زمنية بالنسبة المئوية لعدم المطابقة	43
(1-3)	موقع السيطرة النوعية في الهيكل التنظيمي	60
(2-3)	آلية ومجال عمل السيطرة النوعية	63
(3-3)	نطاق اهتمامات حلقات السيطرة النوعية ومجالات تطبيقها	73
(1-4)	نموذج للوحات شوهارت المستخدمة في الصناعة	84
(2-4)	خريطة الوسط الحسابي للسيطرة	88
(1-5)	مخطط الوسط للأوزان الصافية للحم السمك الأبيض	117
(2-5)	مخطط المدى للأوزان الصافية للحم السمك الأبيض	117
(3-5)	مخطط الوسط للأوزان الصافية للزيت	119
(4-5)	مخطط المدى للأوزان الصافية للزيت	120
(5-5)	مخطط الوسط للأوزان الصافية لعب التونة	122
(6-5)	مخطط المدى للأوزان الصافية لعب التونة	122

## المقدمة:

تعاني اليمن من تدهور القطاع الصناعي، بسبب انخفاض مستوى جودته، وشح الموارد الطبيعية، وإن وجدت فهي بكميات قليلة، غير كافية لمواجهة الانفجار السكاني، والتطور والتوسع في شتى مجالات الحياة في المستقبل القريب. كما أنخفض إنتاج الزراعة لاعتمادها على الأمطار، مما أدى ذلك إلى تفاقم الوضع الاقتصادي - نتيجة للجفاف، ونضوب خزانات المياه الجوفية.

وبالتالي: على الجمهورية اليمنية التفكير والاهتمام بالقطاع الصناعي، والنهوض به من خلال تحسين جودته. وخاصة الاهتمام بالقطاع الصناعي السمكي، المعتمد على المواد الأولية ذات المنشأ اليمني، لامتلاك اليمن أطول شريط ساحلي في المنطقة غني بالثروة السمكية والأحياء البحرية المتنوعة، حيث يبلغ طوله أكثر من (2000) كيلو متر.

والاهتمام بتحسين مستوى المنتج وتطويره، من شأنه العمل على زيادة معدل الإنتاج، وتحسين مؤشرات استخدام مدخلات العملية الإنتاجية بصورة أفضل وبأسلوب كفوء.<sup>(1)</sup> من خلال السيطرة النوعية التي حظيت باهتمام الدول الصناعية وبعض الدول النامية التي سارت في طريق التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

وإذا كانت السيطرة النوعية تعتبر مسألة غاية في الأهمية في البلاد الصناعية الكبرى بالرغم من عراقة الصناعة فيها، فإنها تعتبر مسألة ضرورة حتمية بالنسبة للبلاد النامية، فإن الصناعة الوطنية بها لن تأخذ مكانها وتنمو وتزدهر إلا إذا كانت نظم السيطرة على النوعية بها في غاية القوة حتى يرتفع مستوى جودة المنتجات بها إلى المستوى العالمي.<sup>(2)</sup>

وتعتبر السيطرة النوعية بالنسبة لأي نشاط صناعي أو خدمي ركن من أركان المنشأة الصناعية والخدمية. فالسيطرة النوعية الفعالة على مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية عامل حيوي وجوهري، لنجاح أي منشأة صناعية أو خدمية في تحقيق أهدافها المرجوة.

والسيطرة النوعية وظيفية إدارية تهدف إلى ضبط وضمان الجودة وتطويرها وفقاً للمواصفات والمعايير التي حددتها الإدارة العليا. كما تعتبر عملية التغذية العكسية من صميم عملها من خلال إعطاء البيانات والمعلومات الصحيحة عن الأداء والبحث عن أسباب الاختلافات ووضع

<sup>(1)</sup> خضير كاظم حمود وهابل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2001م، ص 297.

<sup>(2)</sup> السعيد السيد شلبي، المفهوم الحديث لجودة الإنتاج عناصرها واقتصادياتها، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد الثاني، محرم، 1396هـ، ص 31.

الحلول اللازمة. والسيطرة النوعية تمثل أيضاً نشاطاً واسع المدى يتأثر بكثير من الأنشطة الوظيفية الأخرى في المنشأة ، حيث تتضافر جهود العديد من الأطراف والجهات المعنية لتحقيق المستوى المناسب من الجودة في المنتجات من سلع وخدمات .<sup>(1)</sup>

ويبرز دور السيطرة النوعية في كل الأوقات، ومن قبل جميع العمال والموظفين، حيث إن الحاجة إلى مراقبة الإنتاج، وضبط الجودة تحافظ على سمعة المنشآت في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية،<sup>(2)</sup> وتقلل من حجم المخاطر والتحديات التي تواجهها.

ومن أجل مواكبة التطور الحاصل في إنتاج السلع، أو من أجل المحافظة بمستوى الجودة المرغوب فيها، فإن هناك ضرورة للاهتمام بالسيطرة على النوعية من قبل جميع المنشآت بدون استثناء.<sup>(3)</sup>

---

(1) جرمين حزين سعد ، الجدولة والرقابة على الإنتاج، 1986 م ، ص 183 .

(2) خضير كاظم حمود، هابل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق ، ص 297.

(3) حسين عبدالله حسن التميمي ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار الحكمة اليمانية للطباعة والنشر والتوزيع والإعلان ، صنعاء ، الطبعة الثانية ، 1994 م ، ص 277 .

## الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أسباب تدني مستوى جودة المنتجات الوطنية، التي تحول دون وصولها إلى الجودة العالية، والسعر المناسب، من خلال استعراض الواقع الإداري، والتنظيمي، والفني للسيطرة النوعية في المنشآت الصناعية السمكية عينة البحث، والتي تمثل جميع المنشآت الصناعية اليمنية لتقييم أدائها، وتوضيح، وإبراز أهميتها في المنشآت الصناعية والخدمية على حد سواء، وقياس مدى وعي الإدارة العليا، والوسطى، والعاملين بمفاهيم الجودة، والسيطرة النوعية، وحلقاتها، ومعرفة مدى استعدادهم لقبول التغيير وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، ومدى إدراك الإدارة العليا في المنشآت الصناعية للتحديات، والمتغيرات العالمية، والإقليمية، والمحلية على البيئة الصناعية اليمنية.

ولتحقيق هذه الأهداف احتوى البحث على ستة فصول:

الخلفية النظرية: وتتكون الخلفية النظرية من أربعة فصول، الفصل الأول: مدخل الدراسة، وتضمن مبحثين، الأول خصص لمناقشة أهمية البحث ومنهجه، وتناول المبحث الثاني الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: الجودة، واحتوى على مبحثين أيضاً، المبحث الأول تطرق إلى النظرة الإستراتيجية الشاملة للجودة، ومفهومها، وكيفية تحقيقها. في حين أن المبحث الثاني سلط الضوء على كلف وأدوات تحسين الجودة.

أما الفصل الثالث: السيطرة النوعية، تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول باستفاضة المفهوم، والأهمية، والتطور التاريخي للسيطرة النوعية، والمبحث الثاني خصص لمناقشة موقع، وآلية عمل، ومراحل، وأهداف السيطرة النوعية، المبحث الثالث خصص لتناول مفهوم وأهمية حلقات السيطرة النوعية.

أما الفصل الرابع: الفحص، وخرائط السيطرة النوعية، والتحكم الإلكتروني، والذي يتكون من مبحثين، المبحث الأول يتحدث عن الفحص أو التفتيش، والمبحث الثاني خصص لشرح وتوضيح أهمية خرائط السيطرة النوعية بأنواعها المختلفة، وأعطى شرحاً وبعداً لأهمية التحكم الإلكتروني في السيطرة على النوعية.

الدراسة الميدانية: تتكون الدراسة الميدانية من فصلين، الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات، واختبار فروض البحث، وتضمن مبحثين، المبحث الأول تناول عرض وتحليل بيانات عينة البحث، والمبحث الثاني خصص لاختبار فروض البحث.

أما الفصل السادس: لخص الاستنتاجات، والتوصيات، وتقديم المقترحات.

## Abstract

This study aimed at examining the reasons stand for national products lower quality level with regard to the international quality standards.

The study surveyed the organizational, administrative and technical settings in the fish industrial factories in Hadramout Governorate to evaluate the performance, importance in regard to industry and the service provided and to measure the high and middle administration understanding of quality concepts and quality control and their series .the study aimed also at knowing the readiness of these establishments to change and adapt the modern administrative concept and to know how the higher administration perceived response to the national , regional and local changes and its affect on Yemeni national products.

The study consists of six chapters. The first four devoted to the theoretical part while the last two devoted to the applied part.

### PART ONE

#### Chapter 1: Study Approach

- 1.1- Study Importance and Methods
- 2.1- Former Studies

#### Chapter2: The Quality

- 1.2- Strategic Comprehensive Perspective of Quality: A Concept and How to be Achieved.
- 2.2-Cost Nod Tool of Quality Improvement

#### Chapter 3: Qualitative Control

- 1.3- Concept, Importance and Historical Development
- 2.3- Gaols of Qualitative Control and How it Work
- 3.3- Series of Qualitative Control Concept and Importance

#### Chapter 4: Inspection and Qualitative Control Plans and Self-monitoring

- 1.4-Inspection and checking
- 2.4-Qualitative Control Importance and Types

### Part Two

#### Chapter 5: Data Presentation and Hypothesis testing

- 1.5- Data Presentation and Analysis
- 2.5- Hypothesis testing

#### chapter 6: Findings, recommendations and suggestions.

