



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



## الموضوع

# دور إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن البركة - زريبة الوادي - ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:  
❖ د/ عقبة نصيرة

إعداد الطالبة:  
❖ سالم صابرينة

## لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
نذير مياح	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا	جامعة بسكرة
عقبة نصيرة	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة
فطيمة الزهرة نوي	أستاذ مساعد - أ -	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024-2025





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



## الموضوع

### دور إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي

### دراسة حالة بمؤسسة مطاحن البركة - زربية الوادي - ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:

❖ د/ عقبة نصيرة

إعداد الطالبة:

❖ سالم صابرينة

#### لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
مياح نذير	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا	جامعة بسكرة
عقبة نصيرة	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة
فطيمة الزهراء نوي	أستاذ مساعد - أ -	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024-2025



# شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، بفضلته تتحقق الغايات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير من علم وتعلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

الحمد لله الذي ألهمني الصبر والثبات ويسر لي سبل العلم والمعرفة ووفقني لإتمام هذه المذاكرة المتواضعة، التي جاءت كثرة لجهود متواصلة، وتضحيات لا تقدر بثمن وعطاء لا يضاهاى.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان له الفضل بعد الله عز وجل في دعمي ومساندتي طيلة فترة إعداد هذه المذاكرة. وفي المقام الأول، أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ المشرف **عقبة نصيرة**، على ما قدمه لي من توجيه علمي ونصح قيم وإرشاد سديد، وصبر كريم على تساؤلاتي الكثيرة، فقد كان لدعمه المتواصل وحرصه على جودة العمل، الأثر الكبير في إنجاح هذا البحث، فجزاه الله عني خير الجزاء وجعل كل ما قدمه في ميزان حسناته.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأساتذتي الكرام في قسم **العلوم الاقتصادية**، الذين نلت من علمهم واستفدت من خيراتهم، فكانوا بحق منارات أضاءت طريقي في مساري العلمي.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر عائلتي الكريمة، وخاصة والدي العزيزين، الذين لولا دعاؤهما ومساندتهما المعنوية والمادية لما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم. جزاهما الله عني خير الجزاء، وبارك في عمرهما، ورفع منزلتهما في الدنيا والآخرة.

كما أشكر زملائي وزميلاتي الذين شاركوني رحلة البحث والدراسة، وكانوا لي عوناً وسنداً في لحظات التحدي.

وفي الختام أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يجعله خطوة

مباركة في طريق العلم والمعرفة، "ربنا تقبل منا إنك أنت السميع العليم".

والله ولي التوفيق.

## الإهداء

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وصلاة وسلاما على خير  
من علم وأدب نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين  
إلى أولئك الذين كانوا النور في درب الظلام، والسند حين مالت خطاي والدفء في برد الليالي.

...

إلى من شاطروني القلق والتعب. وبذلوا من حبههم ووقتهم ما لا يقدر بثمن. ...  
إلى من كانت دعواتهم سلاحا خفيا يفتح لي أبواب التسيير والنجاح. ..  
إلى من منحوني الحنان بلا حدود، والحب دون شروط. أمي الغالية، يا من غرست في قيم الصبر  
والعلم، وجعلت مني إنسانة لا تعرف اليأس.

إلى أبي العزيز. ... يا من كنت لي العون والسند، ومنك استمددت قوتي وعزيمتي.  
إلى إخوتي وأخواتي. ... رفاق القلب والذاكرة، أنتم حكاية جميلة لا تنتهي حفظكم الله لي من كل  
شر.

إلى أساتذتي الكرام، ومن سكبوا من علمهم نورا أضاء لي سبل البحث والتفكير. )  
إلى صديقتي ورفيقة دربي أميرة شعبي التي كانت سنداً وعونا لي في كل خطوة أشكرها جزيل الشكر  
وفقها الله في مشوارها العلمي والعملية.

إلى زملائي وأصدقائي الطيبين، من تقاسموا معي دروب الدراسة، ووقفوا بجاني في كل  
التحديات دمت لي خير الأحبة.

إليكم جميعا. أقدم هذا العمل المتواضع عرفانا وامتنانا.

تركز هذه المذكرة على دراسة دور إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات، مع تسليط الضوء على الأهمية المتزايدة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة كأداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة الإنتاجية، تهدف الدراسة إلى توضيح أن الجودة لا تقتصر على المنتجات والخدمات فقط، بل تمتد لتشمل كافة مكونات العملية الإنتاجية، من تخطيط الموارد إلى تنفيذ العمليات وصولاً إلى مراقبة الأداء وتحقيق رضا الزبائن.

تتناول المذكرة كيف يمكن لإدارة الجودة أن تسهم في تحسين فعاليات عمليات الإنتاج، من خلال تقليل الهدر، تحسين استخدام الموارد، رفع مستوى المهارات لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أعلى وجودة أفضل للمنتج النهائي. كما تؤكد على أن الجودة ليست مجرد هدف منفصل، بل هي نهج إداري شامل يهدف إلى تعزيز التنافسية والتميز في الأداء داخل بيئة الأعمال المعاصرة.

وقد تم تطبيق الدراسة ميدانياً على مؤسسة مطاحن البركة – زريبة الوادي – ولاية بسكرة، من خلال عينة مكونة من 65 عاملاً، حيث تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج، وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة له تأثير إيجابي وملحوس على الأداء الإنتاجي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة، الأداء الإنتاجي، التميز المؤسسي، الكفاءة التشغيلية العملية الإنتاجية.

### **Research Summary:**

This dissertation explores the role of quality management in improving the productive performance of institutions, emphasizing the growing importance of adopting Total Quality Management (TQM) as a strategic tool for enhancing operational efficiency.

The study highlights that quality is not limited to the final product or service but encompasses the entire production process – from resource planning and operational execution to performance monitoring and customer satisfaction.

It investigates how quality management can contribute to increasing production effectiveness by minimizing waste, optimizing resource utilization, and improving employee skills and competencies.

These factors collectively lead to higher productivity and improved quality of the final output. The dissertation asserts that quality is not merely a standalone objective but a comprehensive managerial approach aimed at achieving competitive advantage and operational excellence in today's dynamic business environment.

The field study was conducted at Baraka flour Mills- zeribet El oued, Biskra, based on a sample of 65 workers, using statistical analysis tools, the study concluded that the implementation of quality management principles positively impacts the institution's productive performance.

Key words: Quality Management, productive performance, Institutional Excellence, Operational Efficiency.

## فهرس المحتويات:

شكر وعرفان.....	
الإهداء.....	
ملخص الدراسة: .....	
مقدمة عامة.....	أ-ز

### الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد.....	08
المبحث الأول: أساسيات حول الجودة.....	09
المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة.....	09
المطلب الثاني: المفهوم التقليدي للجودة.....	12
المطلب الثالث: المفهوم التحديث للجودة.....	12
المبحث الثاني: أبعاد الجودة وأهم مجالاتها.....	15
المطلب الأول: أبعاد جودة السلعة والخدمة.....	15
المطلب الثاني: مجالات الجودة.....	17
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الجودة.....	17
المبحث الثالث: إدارة الجودة في المؤسسة.....	18
المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة.....	18
المطلب الثاني: تكاليف الجودة.....	19
المطلب الثالث: أنظمة الجودة.....	20
خلاصة الفصل: .....	28

### الفصل الثاني: الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد.....	30
المبحث الأول: ماهية الأداء الإنتاجي.....	31
المطلب الأول: مفهوم الإنتاج.....	31
المطلب الثاني: مفهوم الأداء الإنتاجي.....	31
المبحث الثاني: تقييم الأداء الإنتاجي.....	33
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي.....	33



34	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي
35	المبحث الثالث: تنافسية المنتج
35	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
36	المطلب الثاني: تعريف المنتج
37	المطلب الثالث: تنافسية المنتج
37	المبحث الرابع: علاقة الجودة بالأداء الإنتاجي
37	المطلب الأول: علاقة الجودة بالأداء الإنتاجي
39	خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة
41	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية المؤسسة مطاحن البركة
42	المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة مطاحن البركة
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة
45	المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمطاحن البركة
47	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
47	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
52	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي
54	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
57	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
57	المطلب الأول: تحليل محاور الإستبانة
86	المطلب الثاني: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة
86	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة
93	اخلاصة الفصل
58	الخاتمة العامة
98	قائمة المصادر والمراجع
58	الملاحق

## فهرس الجداول:

الجدول رقم (01): أبعاد جودة السلعة.....	15
الجدول رقم (02): أبعاد جودة الخدمة.....	16
الجدول رقم (03): مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي .....	34
الجدول رقم (04): التركيب البشري لمطاحن البركة .....	43
الجدول رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .....	47
الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية .....	48
الجدول رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .....	49
الجدول رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي .....	50
الجدول رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة .....	51
جدول رقم (10): مقياس ليكارت الخماسي .....	53
الجدول رقم (11) نتائج معاملات الثبات الفا كرونباخ.....	54
الجدول رقم (12): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح).....	55
الجدول رقم (13): يوضح مشاركة الموظفين في قرارات تحسين الجودة داخل المؤسسة (المشاركة الفعالة) .....	55
الجدول رقم (14): يوضح مدى تشجيع بيئة العمل على الابتكار وتقديم المقترحات (الابتكار) .....	58
الجدول رقم (15): يوضح دعم الإدارة لخلية الجودة لتطبيق معايير الجودة (الجودة المدركة) .....	59
الجدول رقم (16): يوضح توفير تكوينات دورية للموظفين حول معايير الجودة الحديثة.....	60
الجدول رقم (17): يوضح تحفيز الموظفين على اقتراح تحسينات في الجودة والإنتاجية (التحفيز والابتكار) ....	61
الجدول رقم (18): يوضح التنسيق الفعال بين رؤساء الأقسام وخلية الجودة لضمان الامتثال للمعايير. ....	62
الجدول رقم (19): يوضح إشراك رؤساء الأقسام والمصالح في وضع استراتيجيات تحسين الجودة.....	63
الجدول رقم (20): يوضح توفير المؤسسة لبرامج تأهيل وتطوير مستمرة للموظفين في مجال إدارة الجودة. ....	64
الجدول رقم (21): يوضح تدريب الموظفين على تطبيق معايير الجودة في العمل.....	65
الجدول رقم (22): يوضح سرعة الموفين في التفاعل مع مشكلات العملاء وحلها بفاعلية.....	66

الجدول رقم (23): يوضح مدى انعكاس المنتج لتوقعات واحتياجات الزبائن وفقاً لتقييم العاملين	67
الجدول رقم (24): يوضح مدى رضا الزبائن عن جودة المنتج مقارنة بالبدائل المتاحة وفقاً لتقييم العاملين	68
الجدول رقم (25): يوضح دور عمليات تدقيق الجودة المنتظمة في دعم خدمات ما بعد البيع وتعزيز رضا العملاء	69
الجدول رقم (26): يوضح مدى التزام المؤسسة باستخدام معايير جودة دقيقة لضمان خلو المنتجات من العيوب	70
الجدول رقم (27): يوضح مدى ثبات جودة المنتج عبر مختلف الدفعات الإنتاجية	71
الجدول رقم (28): يوضح مدى اعتماد المؤسسة على إجراءات دقيقة ومنظمة في مراحل الإنتاج	72
الجدول رقم (29): يوضح مدى التزام العاملين بتطبيق المعايير التقنية المعتمدة محلياً ودولياً دون تهاون	73
الجدول رقم (30): موثوقية المنتج من خلال نتائج الاختبارات الدورية للتحقق من مطابقة المواصفات	74
الجدول رقم (31): يوضح فعالية نظام مراقبة الجودة من خلال إدماج ميزات إضافية في المنتج تجذب العملاء	75
الجدول رقم (32): يوضح دور جودة المنتج في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق (الأداء)	76
الجدول رقم (33): يوضح مدى مراقبة المؤسسة للمنافسين لتحسين جودة المنتجات ومواكبة السوق	77
الجدول رقم (34): يوضح اعتماد المؤسسة على بيانات السوق والتغذية الراجعة لتحسين جودة المنتج (الملاءمة)	78
الجدول رقم (35): يوضح تحديث معايير الجودة بناءً على التغيرات في متطلبات السوق والمنافسة (التكيف مع متطلبات السوق)	79
الجدول رقم (36): يوضح تطوير المؤسسة لمنتجات جديدة بناءً على تحليل الجودة واحتياجات السوق (الابتكار والتحسين المستمر)	80
الجدول رقم (37): يوضح اعتماد المؤسسة على استراتيجيات تسويقية تبرز جودة المنتج مقارنة بالمنافسين (التسويق القائم على الجودة)	81
الجدول رقم (38): يوضح مدى تميز المنتج بتصميم جذاب يلفت انتباه العملاء (الجمالية)	82
الجدول رقم (39): يوضح دور خدمة ما بعد البيع في تحسين تجربة العملاء	83
الجدول رقم (40): يوضح تقييم العملاء لجودة المنتج (الجودة المدركة)	84
الجدول رقم (41): يوضح مدى محافظة منتجات المؤسسة على جودتها مقارنة بالمنافسين (الموثوقية)	85

الجدول رقم (42): نتائج التأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.....	86
الجدول رقم (43): اختبار تأثير معيار رضا العملاء على الإنتاج باستخدام الانحدار الخطي البسيط.....	87
الجدول رقم (44): اختبار دور استخدام المطابقة للمعايير تحسين الجودة المطلوبة في الإنتاج، من خلال الانحدار الخطي البسيط.....	88
الجدول رقم (45): اختبار دور إدارة الجودة في تحسين أداء المنتج ورضا العملاء من خلال مستوى المطابقة للمعايير الإنتاجية، باستخدام الانحدار الخطي البسيط.....	89

### قائمة الأشكال:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة.....	44
--	----

### قائمة الملاحق:

الملحق رقم (01): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج.....	102
الملحق رقم (02): استبيان الدراسة.....	103
الملحق رقم (03): وثيقة خاصة بمنتجات المؤسسة.....	107
الملحق رقم (04): مخرجات برنامج spss.....	111

# مقدمة عامة

### تمهيد:

في زمن تتسارع فيه وتيرة التغيرات وتشتد فيه المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، بات لزاما على المؤسسات الإنتاجية أن تبحث عن أدوات فعالة تضمن لها الاستمرارية والتميز. ومن أبرز هذه الأدوات تبرز إدارة الجودة كركيزة أساسية في سبيل تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء. فالجودة اليوم لم تعد خيارا بل أصبحت مطلبا استراتيجيا يعكس التزام المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات تفوق توقعات العملاء وتحقق أعلى درجات الرضا.

تلعب إدارة الجودة دورا حيويا في ضبط العمليات الإنتاجية، من خلال اعتماد منهجيات مدروسة تستند إلى التحسين المستمر وتقليل الهدر وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد. كما تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والمسؤولية والعمل الجماعي.

كما أنها تسعى في تلبية جميع المنتجات والخدمات للمتطلبات والمعايير المحددة، حيث تعتبر إدارة الجودة من العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الشركات في مجال الإنتاج فهي تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات. أصبحت المؤسسات ملزمة بتبني استراتيجيات فعالة للتكيف مع التحديات الجديدة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي.

وقد دفعها ذلك إلى اعتماد أساليب متطورة وتطبيق أحدث تقنيات إدارة الجودة من أجل تحسين جودة الإنتاج وتطوير أحدث تقنيات إدارة الجودة من أجل تحسين جودة الإنتاج وتطوير العمليات المرتبطة به، فالأداء الإنتاجي يعد أحد المؤشرات الرئيسية التي تعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة وتحقيق أهدافها. ويتجلى ذلك من خلال تحسين عمليات التصنيع، وزيادة الإنتاجية، ما ينعكس بدوره على تحسين الأداء الكلي، بما في ذلك الأداء المالي والتنظيمي. إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق استدامة أو تنافسية قوية دون أداء إنتاجي عالي يدعم قدرتها على تلبية حاجات السوق والمحافظة على مكانتها فيه.

### إشكالية الدراسة:

في ظل التنافس الحاد الذي تشهده بيئة الأعمال اليوم، أصبحت جودة المنتجات والخدمات عاملا حاسما في تحقيق التميز والاستمرارية للمؤسسات. ومن هذا المنطلق، برزت إدارة الجودة كأداة استراتيجية تساهم في ضمان جودة العمليات والمنتجات في مختلف مراحل النشاط الإنتاجي، بدءا من التصميم والتخطيط، مروراً بعمليات الإنتاج وصولاً إلى التوزيع وخدمة ما بعد البيع.

وبناء على ما سبق، تتبلور إشكالية هذا البحث في السعي للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

**كيف يمكن لإدارة الجودة تحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية مطاحن البركة نموذجاً؟**

ولمعالجة هذا السؤال، نطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل هناك علاقة بين إدارة الجودة في المؤسسة وأهدافها الاقتصادية؟
- هل هناك علاقة بين تحسين الأداء الإنتاجي ومعايير تحسين الجودة؟
- هل يمكن إيجاد هذه العلاقة بين إدارة الجودة وتحسين أداء المنتج لمؤسسة مطاحن البركة؟

### الدراسات السابقة:

سنقدم أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا وهي كالتالي:

### الدراسات باللغة العربية:

**الدراسة الأولى:** الهام يحياوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة. جامعة سطيف، 2006/2005.

سعى الباحث من خلالها إلى تسليط الضوء على الأهمية البالغة التي تكتسبها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية، وبشكل خاص في قطاع صناعة الإسمنت بالجزائر. وركزت الدراسة على تقييم مدى مساهمة تطبيق مبادئ الجودة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، سواء من حيث الإنتاجية، الكفاءة التشغيلية، أو مستوى رضا الزبائن.

اعتمدت الدراسة على منهج ميداني تحليلي، حيث تم جمع البيانات من عدد من المؤسسات الصناعية الناشطة في مجال الإسمنت، باستخدام أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات. ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصل الباحث إلى نتائج تؤكد وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين مؤشرات الأداء في المؤسسات الصناعية.

كما خلصت الدراسة إلى أن نجاح أي مؤسسة صناعية في تحقيق أهدافها الإنتاجية والتنافسية يرتبط ارتباطا وثيقا بدرجة التزامها بتطبيق مبادئ الجودة في جميع مراحل الإنتاج. وأوصى الباحث في نهاية دراسته بضرورة تبني استراتيجيات واضحة لإدارة الجودة، وتوفير التدريب المستمر للموظفين، من أجل تعزيز الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

**الدراسة الثانية:** الهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث

العدد الخامس 05\2007.

**تعد هذه الدراسة** من بين الدراسات التي تناولت العلاقة بين تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وتحقيق تحسينات في الأداء الإنتاجي داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية. وقد هدفت إلى إبراز دور الجودة كأداة استراتيجية لرفع الكفاءة وتقليل الهدر وتعزيز التنافسية، من خلال اعتماد منهج وصفي تحليلي وتحليل بيانات ميدانية من واقع الصناعة المحلية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات الجودة وتحسين الأداء، مؤكدة على أهمية التكوين والتدريب في هذا المجال ما يجعلها مرجعا مهما لفهم آليات تطوير الأداء الصناعي في السياق الجزائري.

**الدراسة الثالثة:** بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث العدد الخامس 05\2007.

أجرى الباحث دراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، نشرت في مجلة الباحث، العدد الخامس، ماي 2007. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي، اهتم الباحث على منهج وصفي تحليلي، حيث قام بتحديد أهم مبادئ الجودة الشاملة ومدى انعكاسها على الأداء داخل المؤسسات.

## مقدمة عامة

وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر 'إشراك العاملين، التركيز على رضا الزبون تحقيق الأداء المتميز على المستويين الإداري والتشغيلي. وقد أوصى الباحث بضرورة اعتماد منهج الجودة الشاملة كخيار استراتيجي للمؤسسات الراغبة في رفع كفاءتها التنافسية وتعزيز مستوى أدائها العام. تمثل هذه الدراسة أهمية مرجعية للبحث الحالي من خلال دعمها للإطار النظري المتعلق بأثر إدارة الجودة على الأداء، كما أنها توفر قاعدة مقارنة تساعد في تحليل النتائج المتوقعة.

### الدراسة الرابعة: بومدين يوسف، رسالة دكتوراة بعنوان "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية"

تتناول هذه الدراسة التي أنجزت سنة 2006 أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الفعلي للمؤسسات الاقتصادية. وقد سعى الباحث من خلالها إلى تحليل مدى مساهمة تبني منهجيات الجودة الشاملة في تحسين الكفاءة التشغيلية، رفع مستوى الإنتاجية، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة. اعتمدت الدراسة على إطار منهجي يدمج بين التحليل النظري والميداني، حيث تم توظيف أدوات بحث كمية وكيفية لقياس انعكاسات تطبيق الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء المؤسسي، وقد خلصت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة.

### الدراسة الخامسة: مزغيش عبد الحليم، مذكرة ماجستير بعنوان "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"

تعتبر الدراسة التي أجريت في سنة 2011-2012 بعنوان "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة" تحت إشراف الدكتور حشماوي محمد من بين الدراسات التي تناولت العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية مساهمة إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على أهمية الالتزام الإداري ومشاركة العاملين في تحقيق الجودة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل واقع المؤسسات الاقتصادية وتقييم مدى تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

من أبرز نتائج الدراسة تأكيدها على أن تبني إدارة الجودة الشاملة ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة، شريطة توافر بيئة تنظيمية داعمة وثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر والمشاركة الفعالة من جميع المستويات الإدارية.

### الدراسة باللغة الإنجليزية:

### الدراسة السادسة: 2001 Graeme Knowles: «دور إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي»

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث ركز الباحث على تحليل المبادئ والممارسات الأساسية في إدارة الجودة، مع توضيح تأثيرها على الأداء والإنتاجية في المؤسسات، استخدم الباحث إطاراً نظرياً يعتمد على النماذج والمعايير الدولية للجودة، مثل ISO، وأبرز أهمية التحسين المستمر وثقافة الجودة في رفع كفاءة العمليات الإنتاجية.

وأهم النتائج المتوصل إليها هي أن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الإنتاج وتحسين الأداء المؤسسي من خلال تقليل الهدر، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز فعالية العمليات التشغيلية.



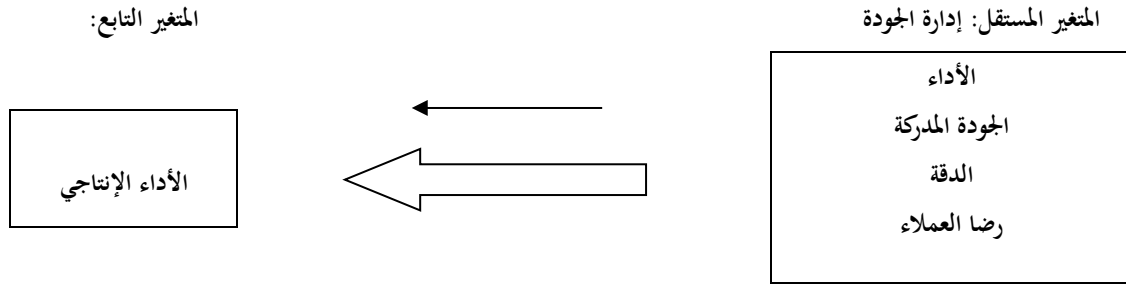
## مقدمة عامة

موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

رغم أهمية الدراسات السابقة في توضيح العلاقة بين الجودة وتحسين الأداء إلا أن دراستنا الحالية تميزت ب: تركيزها الميداني على مؤسسة جزائرية واقعية (مطاحن البركة) وهو ما يمنح نتائجها طابعاً عملياً مباشراً يمكن الاستفادة منه في تحسين أداء المؤسسة المشابهة، أيضاً استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي مكن من تقديم تحليل دقيق للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء الإنتاجي من خلال معطيات واقعية وبيانات ميدانية، كما حاولنا الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة في السياق الجزائري الصناعي.

بحيث تتمثل الإضافة الجوهرية لدراستنا هي الدمج بين التحليل الكمي والنوعي لممارسات إدارة الجودة داخل المؤسسة، مع محاولة تقديم قراءة نقدية لمدى نجاعة تطبيق مفاهيم الجودة في بيئة إنتاجية تواجه تحديات واقعية مثل نقص الموارد، غياب ثقافة الجودة وضعف التحفيز الداخلي، كما أننا دراستنا لم تكتفي بإثبات العلاقة بين الجودة والأداء، بل سعت لتشخيص مواطن الضعف واقتراح حلول قابلة للتطبيق وبالتالي دراستنا جاءت لتكمل هذا المسار من خلال تناول مؤسسة إنتاجية مختلفة (مطاحن البركة) وهذا ما يجعل المذكرة لا تكتفي بوصف الواقع بل تساهم في تحسينه.

نموذج الدراسة:



فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات المطروحة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

تلعب إدارة الجودة دوراً فعالاً في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسة.

أما الفرضيات الفرعية فتتمثل في:

توجد علاقة بين إدارة الجودة وأهدافها الاقتصادية.

لا توجد علاقة بين تحسين الأداء الإنتاجي ومعايير الجودة.

توجد علاقة بين إدارة الجودة وتحسين أداء المنتج لمؤسسة مطاحن البركة.

التعريفات الإجرائية:

**إدارة الجودة:** يقصد بإدارة الجودة هنا بالمنهج الذي تتبعه المؤسسة لتحقيق منتجات وخدمات بمستوى محدد من المعايير، وذلك من خلال التخطيط الجيد والتنفيذ الأمثل والرقابة المستمرة على جميع عملياتها الإنتاجية، لتحقيق تحسين متواصل ورفع كفاءة الأداء العام.

## مقدمة عامة

**الأداء الإنتاجي:** هو مدى قدرة المؤسسة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بكفاءة وفعالية، حيث يتم قياسه بمؤشرات عدة منها كمية الإنتاج، نوعيته، مدى استغلال الوقت والتكاليف، للوصول إلى الأهداف المرجوة.

**تنافسية المنتج:** تعني مدى قدرة المنتج على التميز والريادة في الأسواق عن المنتجات المنافسة، سواء من حيث السعر، والجودة، الاستجابة لحاجات المستهلك، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على تموضع المؤسسة في السوق وقدرتها على الحفاظ على حصتها السوقية.

### التموضع الاستراتيجي:

تم الاعتماد على أسلوب الاستقراء الميداني كأداة لتحليل الواقع الفعلي، من خلال التركيز على متغيرات قابلة للملاحظة والقياس المباشر. وقد تم اختيار مؤسسة مطاحن البركة الواقعة - زريبة الوادي - ولاية بسكرة كمجال للدراسة، حيث جمعت البيانات اللازمة وتمت معالجتها باستخدام تقنيات إحصائية كمية، وذلك بغرض الوصول إلى نتائج تدعم الفرضيات المطروحة وتؤكد أو تنفي مدى صحتها.

### المنهج:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف الكشف عن دور إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي داخل المؤسسة، وذلك من خلال رصد وتحليل المفاهيم النظرية ذات الصلة بإدارة الجودة والإنتاج، ثم الربط بينها لفهم طبيعة العلاقة التي تجمعهما في القياس المؤسسي.

وقد تم توظيف هذا المنهج من خلال مرحلتين أساسيتين:

### المرحلة النظرية:

تم خلالها جمع المعلومات من مصادر أكاديمية ومراجع متخصصة في مجال إدارة الجودة والإنتاج. قصد بناء أرضية مفاهيمية متينة تساهم في توضيح المفاهيم الرئيسية مثل: الجودة، إدارة الجودة، الأداء الإنتاجي.

### المرحلة التطبيقية:

تم فيها الاعتماد على دراسة حالة لإحدى المؤسسات، بهدف دعم التحليل النظري بالمعطيات الواقعية، حيث تم استخدام أداة بحث مناسبة تتمثل في الاستبيان قصد رصد أثر إدارة الجودة على الأداء الإنتاجي بشكل ملموس.

### أدوات جمع البيانات:

البيانات الثانوية: التي جمعت من خلال الاطلاع على مصادر متنوعة شملت الكتب الأكاديمية، الأطروحات الجامعية (ماجستير، دكتوراه)، المقالات العلمية، إلى جانب ذات صلة بموضوع البحث.

البيانات الأولية: فقد تم الحصول عليها باستخدام أداة الاستبيان نظرا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وهدفها في استقصاء دور إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي داخل المؤسسة. وقد تم توزيع 70 استبياناً على عينة من العمال لجمع المعلومات المطلوبة.

طرق تحليل البيانات: تمت معالجة وتحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي SPSS، بهدف تفسير النتائج بطريقة علمية دقيقة تساهم في تحقيق أهداف البحث.

## مقدمة عامة

### مجتمع وعينة الدراسة:

ركزت الدراسة على عمال مؤسسة مطاحن البركة البالغ عددهم الإجمالي 831 عاملاً، وزعت عليهم الاستبيانات، حيث تم استرجاع 65 استبياناً صالحاً للتحليل والدراسة.

### حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم جمع البيانات على مرحلتين خلال الفصل الثاني من عامي 2024\2025، مما سمح بتوسيع إطار الملاحظة والتحليل.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة ميدانياً داخل مقر مؤسسة مطاحن البركة الواقعة بمنطقة زريبة الوادي ولاية بسكرة

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الجودة في رفع مستوى الأداء الإنتاجي داخل المؤسسة، حيث تسهم نظم الجودة الفعالة في تحسين العمليات، وتقليل نسب الهدر، رفع الكفاءة التشغيلية. كما تسعى هذه الدراسة إلى إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية حول العلاقة التكاملية بين ممارسات إدارة الجودة ومؤشرات الأداء الإنتاجي، من خلال تقديم إطار علمي يمكن المؤسسات من تبني استراتيجيات فعالة لتحقيق التفوق التنافسي. إضافة إلى ذلك تكمن أهمية الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين بيئة العمل مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات ورضا الزبائن واستدامة المؤسسة وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الجودة في رفع الأداء الإنتاجي بمؤسسة مطاحن البركة – زريبة الوادي-

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم مدى تأثير إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي داخل مؤسسة مطاحن البركة – زريبة الوادي \_ التي تسعى لتلبية احتياجات زبائنها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية، وتركز هذه الدراسة على المحاور التالية:

- تحديد الإطار النظري للدراسة من خلال توضيح مفاهيم وأبعاد كل من إدارة الجودة والأداء الإنتاجي، مع إبراز أهميتها في بيئة العمل.
- إبراز تأثير تطبيق نظم الجودة على تحسين الكفاءة الإنتاجية، تقليل نسب التالف، رفع الإنتاجية وتقليل التكاليف.
- دراسة العلاقة بين تبني ثقافة الجودة وتحسين مؤشرات الأداء الإنتاجي مثل: الوقت، الكمية، الفعالية، رضا الزبون.
- تقديم دراسة تطبيقية داخل مؤسسة مطاحن البركة لقياس واقع إدارة الجودة ومدى انعكاسها على نتائج الأداء الإنتاجي.

### صعوبات الدراسة:

- من أبرز التحديات التي صادفناها خلال هذه الدراسة هي:
- صعوبة توزيع الاستبيانات دفعة واحدة، وذلك نتيجة لضيق الوقت المتاح.
- كما واجهنا نقصاً ملحوظاً في المراجع، خاصة الكتب المتوفرة في مكتبة الكلية التي تتعلق مباشرة بموضوع البحث.

### هيكل الدراسة:

جاءت الدراسة مقسمة إلى ثلاث فصول أساسية، تم تنظيمها بشكل متسلسل يضمن التدرج المنطقي في عرض المفاهيم وتحليل العلاقة بين إدارة الجودة والأداء الإنتاجي، على النحو التالي:

#### الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

تناول هذا الفصل الجوانب النظرية المرتبطة بمفهوم الجودة وإدارة الجودة، حيث استعرضنا فيه تطور المفهوم، أنظمتها وأهميتها، أبعاد تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية، مع تسليط الضوء على أهدافها في دعم الأداء المؤسسي بشكل عام.

#### الفصل الثاني: الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية

ركز هذا الفصل على مفهوم الأداء الإنتاجي، من خلال تقديم تعريف دقيق له، وتوضيح مؤشرات وأهميته، كما تم التطرق إلى العلاقة بين إدارة الجودة والأداء الإنتاجي.

#### الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي في مؤسسة مطاحن البركة - زريبة الوادي - ولاية بسكرة.

خصص هذا الفصل لتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالمؤسسة، وذلك بهدف التحقق من مدى مساهمة إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي، تم استخدام أداة بحث المتمثلة في الاستبيان، وتم مقارنة النتائج النظرية مع ما تم رصده واقعياً، للخروج باستنتاجات دقيقة.

# الفصل الأول:

## إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

### تمهيد:

شهد العالم تغيرات سريعة ومتلاحقة أدت إلى زيادة اهتمام المؤسسات بتلبية احتياجات المستهلكين وتحقيق رضاهم من خلال تحسين جودة المنتجات، ويعد هذا التطور استجابة سريعة لمتطلبات الأسواق التنافسية وحيث تسعى المؤسسات إلى تقديم منتجات بجودة عالية، مع تقليل التكاليف واختصار الوقت اللازم لتحقيق هذه الجودة.

ومن هنا برزت أهمية إنشاء بيئة تنظيمية تدعم التحسين المستمر، تعزز ثقافة الابتكار، تشجع التعاون الجماعي لضمان تحقيق الأداء الأفضل.

وفي عالم الأعمال التنافسي باتت اليوم إدارة الجودة عنصراً أساسياً لضمان نجاح أي مؤسسة، ومن أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات عبر تبني منهج متكامل يساهم في تلبية متطلبات العملاء بفعالية وكفاءة.

ويتم ذلك من خلال اعتماد استراتيجيات تحسن الإنتاجية، تخفيض التكاليف، تقليل الأخطاء، مما يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والدولية.

ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة لإدارة الجودة، وذلك عبر تناول أبعادها وأنشطتها المختلفة، وأهم أنظمتها الرائدة، بهدف مساعدة المؤسسات على التكيف مع التحديات المعاصرة وتحقيق التميز في الأداء.

وستتناول في هذا الفصل ما يلي:

✍ المبحث الأول: أساسيات حول الجودة.

✍ المبحث الثاني: أبعاد الجودة وأهم مجالاتها.

✍ المبحث الثالث: إدارة الجودة في المؤسسة.

# الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

## المبحث الأول: أساسيات حول الجودة

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الأساسية التي لعبت دورا بارزا في مختلف مجالات الحياة، حيث سعت البشرية عبر العصور إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في المنتجات، وذلك لتلبية احتياجاتها بأفضل الطرق الممكنة. وقد مر مفهوم الجودة بتطورات متلاحقة تأثرت بالتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، مما أدى إلى إتباع منهجيات مختلفة لضمان تحسينها واستدامتها.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة. (الحاج نعاس، 2020 | 2021، الصفحات 7-11)

ظهر مفهوم الجودة منذ أزمان بعيدة، ممتدا إلى أعماق الحضارات الإنسانية. افترض القائل بأن ظهور الجودة ارتبط فقط بعصر الثورة الصناعية إذ تظهر دراسة التاريخ أن جذور الجودة تعود إلى ما قبل الميلاد، ويمكن رؤية ذلك في خلق الكون الذي أسس على الجودة المتقنة، كما جاء في قوله تعالى: ﴿وَتَرَى الْجِبَالِ تَحْسِبُهَا جَمَادًا وَهِيَ تَمْرُمُ السَّحَابِ، صَنَعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾، كذلك ما قدمته الحضارات الإنسانية مثل الأهرامات المصرية وحداثق بابل المعلقة وتقنيات تخنيط الموتى، يعد دليلا على معرفة الإنسان بمفهوم الجودة والإتقان منذ القدم. ويعزز ذلك قول النبي محمد صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا فليتيقنه"، إذ يعكس حب الإتقان وتحسين العمل في الثقافة العربية.

انحصر التفكير في الجودة بعد الثورة الصناعية لفترة طويلة في الولايات المتحدة التي كانت ميدانا لتجارب الإدارة. بعدها انتقل الاهتمام بالجودة إلى اليابان ومنها إلى دول العالم الأخرى، بدءا بدول أوروبا الغربية، ومنه يمكن تلخيص مراحل تطور الجودة أربع مراحل أساسية:

#### 1. مرحلة التفتيش:

امتدت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين حتى الثلاثينات، ارتبطت هذه الفترة بالإدارة العلمية التي أسسها تاييلور، حيث اعتمدت على التخصص في المهام والفصل بين الوظائف وتميزت هذه المرحلة بما يلي:

• المسؤولية عن جودة المنتجات كانت تقع على عاتق المشرف على العمال، الذي يقوم بمراقبة المنتجات وكشف العيوب الظاهرة بينما يقتصر دور العامل على تنفيذ وزيادة الإنتاج.

• تقسيم العمل كان بسيطا ولا يتطلب تأهيلا عاليا، تتطلب المؤسسات في تلك الفترة نظام تفتيش وفحص خاص يتلاءم مع طبيعة نشاطها وشملت صياغة النظام خطوات أساسية مثل:

- إعداد المواصفات.
- تحديد طريقة الفحص.
- تحديد مكان الفحص.
- تجهيز المؤسسة بالمعدات اللازمة لتنفيذ العمليات.

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

● اختيار المفتشين المناسبين

● تسجيل نتائج الفحص والتفتيش بدقة.

تم توجيه العديد من الانتقادات لنظام الفحص باعتباره أسلوباً محدوداً غير كافٍ بل وصف بأنه خطأ في حد ذاته. وقد أشار رئيس معهد تأكيد الجودة في بريطانيا إلى ذلك بقوله: "إذا كنت مضطراً لفحص منتج تم إنتاجه بالفعل فهذا يعني أنك قد أدت العمل بشكل خاطئ في هذه الحالة تدفع أجراً للعامل على تنفيذه الخطأ ثم تضيف له مكافأة لإصلاح هذا الخطأ.

### 2. مراقبة الجودة:

تشير مراقبة الجودة إلى الأنشطة والأساليب المستخدمة لضمان تحقيق متطلبات الجودة، وبهذا المعنى تعد جزءاً داخلياً من أنشطة تأكيد الجودة، وتهدف إلى اكتشاف العيوب في المنتجات والسيطرة عليها، شهدت هذه المرحلة تحولات هامة ساهمت في الانتقال من التفتيش إلى المراقبة ومن أبرزها:

#### 2-1- أبحاث مخبر Bell للهاتف:

اعتمدت مخبر Bell في الولايات المتحدة الأمريكية على إدخال أساليب إحصائية لمتابعة التغيرات التي تطرأ على المنتج.

أثبتت هذه الطرق فعاليتها في الكشف عن تغير جودة المواد من خلال العينات، مما أدى إلى تقليل تكاليف التفتيش والأخطاء.

#### 2-2- تأثير الحرب العالمية الثانية:

دفعت الحرب العالمية الثانية الولايات المتحدة إلى وضع معايير صارمة لجودة الأسلحة الموجهة لجيوشها وتم ضبط هذه المعايير بدقة عام 1942.

أنشأت جامعة كولومبيا فريقاً بحثياً بقيادة "جوران" لتحسين إنتاجية وجودة الصناعة الحربية. المستوى الأدنى المقبول للجودة، ظهر خلال هذه الفترة مفهوم المستوى الأدنى المقبول للجودة والذي يعرف بتحديد الحد الأدنى للمواصفات التي يمكن أن يقبل بها العميل.

ولقد تمكن "شيوارت" في كتابه مراقبة الجودة عام 1930 من تطوير أساليب فعالة للرقابة والتقييم اليومي للإنتاج من بين هذه الأساليب: استخدام العينات أسلوب الملاحظة البحوث مثل مسح آراء المستهلكين. يعتمد برنامج مراقبة الجودة على فرضية أن الأخطاء أمر لا مفر منه، وأن تحقيق الجودة بنسبة 100% غير ممكن بل يمكن الاقتراب منها إلى حد معين هذا النظام يركز بشكل أساسي على إصلاح الأخطاء ومن أبرز المشكلات التي تواجه هذه الطريقة:

● صعوبة تطبيقها على المنتجات الخدمية حيث لا يمكن إعادة إنتاج الخدمة بنفس الشكل بعد تقديمها.

● عدم إمكانية تطبيقها على جميع أنواع المنتجات.

● وضع معايير مراقبة جودة قد تكون بعيدة عن متطلبات المستهلك في كثير من الأحيان.



## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

مع ذلك فإن وجود هذه النماذج يظل مهما للمؤسسات التي اعتادت على تقديم جودة منخفضة.

### 3. مرحلة ضمان الجودة:

بدأت هذه المرحلة بعد الحرب العالمية الثانية ومازالت مستمرة حتى اليوم. أدت الحاجة إلى التحكم في التكاليف إلى ظهور مفهوم ضمان الجودة الذي يعرف بأنه وضع إجراءات دائمة تهدف إلى تعزيز ثقة المستهلك من خلال التأكد المستمر من تحقيق الجودة المطلوبة.

تميزت هذه المرحلة بظهور المنظمة الدولية للمعايير ISO والتي عززت الاهتمام الكبير بمراقبة الجودة. ظهور المنظمة الدولية للمعايير:

تأسست المنظمة الدولية للمعايير ISO عام 1947، وكانت مهمتها منذ البداية الحفاظ على المعايير الدولية والإشراف على تطويرها على مستوى العالم. وجاءت المنظمة كامتداد لهيئات موجودة في العديد من الدول وتتمثل مهامها في:

- ✓ وضع وتطوير معايير موحدة.
  - ✓ ضمان تطبيق هذه المعايير على نطاق واسع.
  - ✓ تعزيز التعاون الدولي في مجال الجودة.
  - ✓ وضع معايير تقنية تكون صالحة لفترة زمنية محددة مع إصدار تقارير تقنية إرشادية سواء في حالة رفض المعايير المقترحة أو بهدف تعزيز البحث العلمي حول معايير محددة.
  - ✓ إعداد دليل شامل للمعايير يكون بمثابة مرجع للمؤسسات والباحثين.
- الرغبة في معرفة الاتجاه الجديد "مراقبة الجودة": بعد الحرب العالمية الثانية وبهدف الاستفادة من النجاحات التي حققتها الولايات المتحدة الأمريكية في المجال العسكري ظهرت برامج تعليمية متعددة في الجامعات الأمريكية تركز على مراقبة الجودة ابتداء من عام 1949. وقد تبنت المؤسسات اليابانية هذا النهج مما أدى إلى تحسين معايير الجودة لديها.
- وبالتالي يمكن وصف نظام ضمان الجودة بأنه نظام يركز على منع الأخطاء بدلا من معالجتها بعد وقوعها، مع تحسين جودة المنتجات أو الخدمات ومراقبتها من خلال التركيز على مصادر الأنشطة، مما يضمن الحد من إنتاج منتجات غير مطابقة.

### 4. إدارة الجودة الاستراتيجية (SQM):

ظهر مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بين عامي 1972 و1982 نتيجة المنافسة الشديدة في التجارة العالمية حيث سعت الشركات إلى زيادة حصصها في السوق. تميزت الشركات اليابانية بمنتجات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية مما دفع الشركات الأمريكية مثل IBM إلى تبني إدارة الجودة الاستراتيجية لمواجهة المنافسة اليابانية. تحولت استراتيجية الجودة لدى هذه الشركات حول:

✓ إرضاء الزبون وتلبية توقعاته حيث يحدد مفهوم الجودة بناء على احتياجاته.

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

✓ اعتبار الجودة مسؤولية جماعية تشمل جميع المستويات التنظيمية، من القمة إلى القاعدة وباعتبارها عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها.

✓ قد كانت إدارة الجودة الاستراتيجية بمثابة الخطوة التي مهدت لفكرة إدارة الجودة حيث تطور مفهوم الجودة من كونه مجرد نهج استراتيجي ورؤية تنظيمية إلى أن أصبح ثقافة وغط عمل تعيشه المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ الجودة. ساهمت عدة عوامل في ظهور هذا النهج وأبرزها:

✓ **مفهوم الصفر خلل:** ظهر هذا المفهوم بفضل "كروسبي" في مؤسسة "مارتن كومباني" منذ عام 1960، كبديل لفكرة الحد الأدنى المقبول للجودة.

✓ هدف المفهوم إلى تقليل نسبة العيوب من خلال إجراءات تحفيزية تحث العمال على تحسين جودة الإنتاج.

✓ حلقات الجودة: نشأت حلقات الجودة في اليابان ابتداء من عام 1960، على يد "إيشيكاوا". ساهمت هذه الحلقات بشكل كبير في تعزيز إدارة الجودة حتى أصبحت أداة فعالة تطبق في مختلف المجالات والمؤسسات لتطوير الأداء وتحسين الإنتاج.

**المطلب الثاني: المفهوم التقليدي للجودة.** (فتحية، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، 2015، الصفحات 27-28)

لقد ارتبط مفهوم الجودة التقليدي بالمنتج حيث تم تعريفها على النحو التالي:

مجموعة الخصائص التي يمتلكها المنتج والتي تحدد مدى ملاءمته لأداء الوظيفة المطلوبة منه أو درجة تحقيقه لاحتياجات ورغبات العميل وبما في ذلك قابليته لإرضاء حاجات المستخدمين. هيا عبارة عن خصائص ومميزات محددة في منتج يتبع إرضاء الحاجات الظاهرة أو الكامنة.

تشير هذه التعريفات إلى أن الجودة تتمحور حول مواصفات المنتج وخصائصه المختلفة ومدى توافقها مع احتياجات العميل المعلنة أو الضمنية.

**المطلب الثالث: المفهوم الحديث للجودة (الدين، إدارة الجودة الشاملة، 2023، صفحة 45)**

- الجودة في اللغة العربية مشتقة من كلمة "جود"، التي تعني كثرة العطاء والسخاء. يقال جاء الشيء أي أصبح جيداً مما يجعل المعنى اللغوي للجودة يشير إلى العطاء الوفير والأداء المتميز الذي يبلغ حد التفوق.
- يرتبط مفهوم الجودة (QUALITY) بالكلمة اللاتينية "QUALITIES"، التي تشير إلى طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلابته. في الماضي كان هذا المصطلح يستخدم للدلالة على الدقة والإتقان.
- وقد استخدم مصطلح الجودة للإشارة إلى المنتجات الجيدة إلا أنه من الخطأ افتراض أن المنتجات عالية الجودة هي بالضرورة الأكثر تكلفة فالجودة تكمن في تلبية حاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء العالي والتكلفة المناسبة وتوفير المنتج بالكميات المطلوبة وفي الوقت الملائم.
- قدم الباحثون والرواد في مجال الجودة مفاهيم مختلفة ومتعددة منها:

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

**ديمينغ (Dneing):** عام 1986، عرف الجودة بأنها: "التوافق مع احتياجات ومتطلبات المستهلك مهما كانت «، مشيراً إلى أن الجودة تتجسد في التحسين المستمر لكافة الأنشطة وتقلي الخسائر والتكاليف بشكل دائم.

**جوزيف جوران (Juran):** حيث وصف الجودة بأنها "مدى الملائمة للاستخدام «، بمعنى أنه كلما كانت الخدمة أو المنتج المصنع مناسباً لاستخدام المستفيد كانت الجودة أفضل.

**فيليب كروسبي (Philip Crosby)** عام 1979، الذي عرف الجودة بأنها "المطابقة للمتطلبات أو المواصفات".

**كاورو إيشيكافا (Kauro Ishikawa):** المعروف بـ "أبو حلقات الجودة «، حيث اعتبر أن الجودة تشمل نطاقاً أوسع يضم جودة العمل، جودة الخدمة، جودة المعلومات جودة العمليات التشغيلية.

**TAguhi:** 1984، عرفها بأنها محاولة تفادي الخسارة التي قد يتسبب فيها المنتج بعد وصوله للمستهلك وتشمل هذه الخسائر الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج. كالتلوث، الضجيج، وغيرها.

كما تعرف الجمعية الأمريكية الجودة بأنها مجموعة الخصائص الشاملة لكيان ما، والتي تمنحه القدرة على تلبية الاحتياجات المعلنة والضمنية. ومن الضروري أن يكون فريق إدارة المنظمة على وعي بأن إدارة الجودة تعد جزءاً أساسياً من إدارة المؤسسة الحديثة.

أما هيئة المواصفات البريطانية فتعرفها على أنها مجموعة السمات والخصائص التي يتمتع بها المنتج بما يضمن تحقيق الرضا.

وبصورة عامة يمكن القول بأن الجودة هي تنفيذ عملية معينة سواء كانت إنتاجية أو خدمية وفق معايير معينة بهدف تحقيق أعلى مستويات رضا العميل أو المستفيد.

الجودة تمثل مجموعة الخصائص التي يتميز بها المنتج والتي تحدد مدى قدرتها على تلبية احتياجات العميل.

(النصر، 2008، صفحة 25)

ويعتبر مفهوم الجودة أصيل في الدين الإسلامي الحنيف الذي يعود إلى الدقة والإتقان حيث إن الجودة أداة لتطوير الحاضر والمستقبل ودعم الهوية الإسلامية. (البرواري و باشيوة، إدارة الجودة والتميز، 2010، صفحة 28)

الجودة تعني إتقان الأداء في كل مناحي الحياة، وتشتمل الجودة على خمسة مفاهيم:

- ✍ **التفوق:** ويعني تفوق المنتج بميزات ترتبط به وتميزه.
- ✍ **الجودة القائمة على المنتج:** ويقصد بها تميز المنتج مقارنة بالمنتجات المشابهة من حيث النوعية.
- ✍ **الجودة القائمة على المستخدم:** تفوق منتج بناء على مستويات ملاءمته لتوقعات وتفضيلات المستهلكين.
- ✍ **الجودة القائمة على التصنيع:** استيفاء المنتج لمعايير ومتطلبات جودة التصنيع.
- ✍ **الجودة القائمة على القيمة:** تميز المنتج من حيث تقديم قيمة مضافة للمستخدم مقارنة بغيره من المنتجات.

(سائد، 2022، صفحة 05)

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

عرفها (Fisher, 1996) أن الجودة مفهوم مجرد يختلف تعريفه وفقا لطبيعة الأعمال والصناعات، فهي تعبر عن مدى تميز الأداء أو خصائص المنتج، خاصة عند مقارنتها بمعايير محددة مسبقا من قبل المستفيد أو المنظمة، ومن جانبه يعرف (Evans, 1993) الجودة بأنها القدرة على تلبية توقعات المستفيد أو تجاوزها، مشيرا إلى أنها تعني الملائمة للاستخدام. أما (Mitra, 1993) فيوسع التعريف ليشمل الخدمات حيث يرى بأن الجودة تتمثل في مدى ملائمة المنتج لتلبية الاستخدام المقصود وفق متطلبات المستفيد. بينما يحددها (Bank, 2000) على أنها تحقيق الإشباع التام لاحتياجات المستفيد بأقل تكلفة داخلية. (أبوفارة و وآخرون، 2019، صفحة 23)

ويمكن تعريف جودة منتج ما (صلاحيته للاستخدام)، تعني مجمل الميزات لتحقيق الاحتياجات المتضمنة وبهذا أصبحت الجودة هيا وظيفة الإدارة الكلية من اجل التأكد من أن متطلبات الزبون تم تحديدها والإيفاء بها بشكل مرض، وقد تختلف احتياجات الزبون مع الوقت مما يعني المراجعة الدورية لمتطلبات الجودة. (قطوش ، صفحة 59)

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الثاني: أبعاد الجودة وأهم مجالاتها

نتطرق في هذا المبحث إلى معرفة أبعاد ومجالات الجودة وأهم العوامل المتحكمة في سيروية الجودة.

المطلب الأول: أبعاد جودة السلعة والخدمة (البرواري و باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، 2010،

صفحة 141)

أولا: أبعاد جودة السلعة.

الجدول رقم (01): أبعاد جودة السلعة

البعد	الوصف
الأداء (Performance)	الكمية التي يتم بها أداء السلعة ومعالمها.
المظهر / الخصائص (Appearance\Features)	الخصائص الملموسة للسلعة مثل: شكلها، تصميمها، إمكانية تزيينها.
الموثوقية (Reliability)	قدرة السلعة على العمل تحت ظروف مختلفة ولفترة زمنية معينة.
التوافق (Conformance)	مدى مطابقة السلعة للمعايير والمواصفات المحددة وفقا للعقد أو التوقعات.
المتانة (Durability)	الاستدامة وطول عمر السلعة عند استخدامها بشكل طبيعي.
إمكانية الصيانة (Serviceability)	إمكانية إصلاح أو تعديل السلعة عند حدوث مشكلة أثناء الاستخدام.
الجمالية (Aesthetics)	المظهر العام والشعور الذي تخلفه السلعة لدى المستخدم.
الجودة المدركة (Perceived Quality)	تقييم العميل لجودة السلعة بناء على تجربته الشخصية مقارنة بتوقعاته.

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: أبعاد جودة الخدمة.

الجدول رقم (02): أبعاد جودة الخدمة

البعد	الوصف
الوقت (Time)	الزمن الذي يتوقعه العميل للحصول على الخدمة.
الالتزام بالمواعيد (Timeless)	تحقيق الخدمة في الوقت المحدد دون تأخير.
الاكتمال (Completeness)	تنفيذ جميع جوانب الخدمة بالشكل المطلوب.
اللباقة (Courtesy)	طريقة تعامل الموظفين مع العملاء ومدى احترامهم وترحيبهم بهم.
الاتساق (Consistency)	تقديم نفس مستوى الجودة لجميع العملاء دون تفاوت.
الملائمة (Convenience)	سهولة الحصول على الخدمة ومدى توافرها للعملاء.
الدقة (Accuracy)	تقديم الخدمة بشكل صحيح منذ اللحظة الأولى دون أخطاء.
الاستجابة (Responsiveness)	سرعة تفاعل الموظفين مع مشكلات العملاء وحلها بفعالية.

تهدف الجودة إلى:

- إنتاج منتجات خالية من الأخطاء والعيوب بأقل تكلفة.
- تلبية توقعات ورغبات المستهلكين بشكل يعكس رضاهم الحالي والمستقبلي.
- تحقيق رضا العملاء من خلال توفير منتجات خالية من العيوب.
- تقليل الأخطاء والعيوب من خلال ضمان إنتاج منتجات خالية من العيوب لتقليل الهدر وزيادة الكفاءة.
- التوافق مع المواصفات والمعايير المحلية والدولية لضمان جودة المنتج.
- تحقيق استدامة الأعمال من خلال ضمان استمرارية تقديم (حسن، أهمية الجودة في التعليم ، 2019)
- منتجات ذات جودة عالية على المدى الطويل. (Standardization(ISO), 2015)

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: مجالات الجودة (حسن، أهمية الجودة في التعليم، 2019، الصفحات 45-56)

1. **الجودة في التصنيع:** تهدف إلى ضمان أن المنتجات المصنعة تلبي المواصفات المطلوبة وتعتمد هذه الجودة على معايير مثل ISO 9001.
2. **الجودة في الخدمات:** تتعلق بتقديم خدمات تحقق توقعات العملاء من حيث الوقت، الكفاءة، التعامل. مثل: خدمات الصحة والتعليم.
3. **الجودة في التعليم:** تهدف إلى تحسين العملية التعليمية وضمان تلبية احتياجات الطلاب والمجتمع. وتشمل معايير المناهج الدراسية تدريب المعلمين واستخدام التكنولوجيا.
4. **الجودة في الرعاية الصحية:** تشمل تقديم خدمات صحية آمنة وفعالة وتلبية احتياجات المرضى. مثل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 15189 في المختبرات الطبية.
5. **الجودة في البرمجيات:** تركز على ضمان عمل البرمجيات بشكل سليم وخلوها من الأخطاء، مما يلبي احتياجات المستخدمين.
6. **الجودة البيئية:** تهدف إلى تقليل التأثير السلبي للمؤسسات على البيئة، من خلال تطبيق أنظمة مثل ISO 14001.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الجودة. (فتحية، إدارة الجودة في منظمات الأعمال ، 2015، صفحة 39)

يتأثر مستوى الجودة بعدة عوامل داخلية وخارجية.

**أولاً: العوامل الخارجية.**

ترتبط بمحيط الأعمال والعناصر المتفاعلة مع المؤسسة والتي تؤثر في جودة المنتج أو المستفيدين منه وتشمل ما يلي:

- ☞ تغير أذواق وتوقعات المستهلكين بشأن جودة المنتجات.
- ☞ شدة المنافسة التي تدفع المؤسسة باستمرار إلى تحسين جودة منتجاتها لتمييزها عن المنافسين.
- ☞ متطلبات الهيئات المعنية بوضع معايير الجودة والتقييس، سواء على المستوى الوطني أو الدولي والتي تلتزم بها المؤسسات.
- ☞ استقرار الطلب على المنتج، حيث يشجع ذلك على الاستثمار في البحث والتطوير لتحسين الجودة.
- ☞ توجهات الدولة في دعم وتشجيع أنشطة البحث والتطوير.

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: العوامل الداخلية.

تتعلق بنشاط المؤسسة وأدائها وتشمل:

- ✍ جودة تصميم المنتجات وعمليات الإنتاج.
- ✍ كفاءة العاملين بما في ذلك درجة تخصصهم، مهاراتهم، وكفاءتهم الوظيفية، ومدى توافقها مع تكنولوجيا الإنتاج المستخدمة.
- ✍ جودة المواد الأولية المستخدمة، وطرق فحصها، وشروط تخزينها ومناولتها.
- ✍ كفاءة خدمات ما بعد البيع المقدمة للعملاء.
- ✍ وجود نظام فعال لإدارة معلومات الجودة.
- ✍ فعالية نظام فحص الجودة ومدى استخدام الأساليب الإحصائية لضبطها.
- ✍ توفر الموارد المالية اللازمة لدعم عمليات تحسين الجودة.
- ✍ نظرة الإدارة المتعلقة بالجودة ووعيتها بأهميتها الاستراتيجية.
- ✍ مستوى التكنولوجيا المطبقة ومدى حداثةها.

### المبحث الثالث: إدارة الجودة في المؤسسة

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بإدارة الجودة وأهميتها وأهم تكاليف الجودة وأنظمتها.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة

هي عملية تنظيمية تهدف إلى ضمان أن المنتجات تلبي معايير الجودة المطلوبة وتوقعات العملاء. تركز إدارة الجودة على التحسين المستمر للعمليات والأنظمة لتوفير منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة، تقليل الأخطاء، زيادة رضا العملاء. تتضمن مجموعة من المبادئ مثل التحسين المستمر، المشاركة الفعالة من قبل جميع أعضاء المنظمة، والتركيز على العمليات لتحقيق نتائج متميزة.

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: فلسفة تتبناها المؤسسة بهدف تحقيق الجودة الداخلية وذلك عن طريق العمل على التأكد بأن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات بعد الإنتاج، وكذلك تحقيق الجودة الخارجية من خلال الوصول إلى منتجات تلبي احتياجات ورغبات المستهلكين. (عبد الحليم، 2011-2012، صفحة 59)

عرفها واست weast بأنها: فلسفة إدارية للمنافسة من خلال توحيد كافة الأنشطة داخل المنظمة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل (الدين، أنظمة الجودة والتقييس، 2023، صفحة 28)



## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

وتعرف إدارة الجودة بأنها مجموعة الأنشطة المترابطة تهتم بجودة المنتج المقدم للزبون، حيث تتم مراقبة المنتج على أرضية المصنع فقط، أو على المواد والأجزاء التي يتم استلامها أو خلال مرحلة شحن المنتج. تهدف إلى ضبط والتحكم في سيرورة الإنتاج وفقا للمواصفات الموضوعية، وبالتالي فهي تنحصر في حدود الوظيفة الإنتاجية، وأهم هذه الأنشطة تخطيط الجودة (محاولة التنبؤ بالجودة)، الضبط أو التحكم في الجودة أي ضمان الجودة، تحسين الجودة.

تتمثل أنشطة إدارة الجودة في:

- التعرف على الإمكانيات المتاحة والموارد القابلة للاستخدام.
- التعرف على المعوقات والقيود.
- تصميم العمليات التي تحقق المنتجات المطلوبة وفق المواصفات المحددة.
- تحديد معايير الجودة والمدى المسموح به أو المستوى المأمول في المنتج.
- تحديد مقياس الجودة أي الأساليب والوسائل المستعملة لقياس الجودة المحققة.

### المطلب الثاني: تكاليف الجودة (عاشوري، 2022)

تشمل تكاليف الجودة جميع النفقات المرتبطة بوجود العيوب، وتحسين أداء العمليات، وضمن مستوى معين من الجودة، التي يمكن قياسها من خلال التكاليف المالية.

وقد أوضح تونكس (Tonks) أن تكلفة الجودة يمكن أن تكون عاملا حاسما في أداء المؤسسات، حيث قسم التكاليف إلى عدة أنواع رئيسية:

☞ **تكلفة التقييم:** تشمل هذه التكاليف الاختبارات الداخلية، وإجراءات التنظيم، وعمليات الفحص، والإشراف، وإعداد التقارير لضمان الجودة.

☞ **تكلفة الأخطاء:** تتعلق هذه التكاليف بالعيوب التي تظهر أثناء عمليات الإنتاج أو أثناء إعداد الخدمة للعملاء.

☞ **تكلفة الفشل:** تتكبد المؤسسة هذه التكاليف عندما يستلم العميل منتجا معيبا أو خدمة غير مرضية، وتشمل تكاليف الإصلاح أو الاستبدال، مما يؤثر على الأداء المالي للمؤسسة.

☞ **تكلفة فقدان العميل:** تحدث هذه التكاليف عندما لا تلي المؤسسة توقعات العملاء واحتياجاتهم، مما يدفعهم إلى البحث عن بدائل أخرى، وبالتالي تخسر المؤسسة عملائها.

☞ **تكلفة التصحيح:** تتعلق هذه التكاليف بالإجراءات اللازمة لضمان رضا العملاء وتقديم خدمة تلي توقعاتهم في جميع الأحوال.

وتتمثل أهمية إدارة الجودة في: (طلال، 16 أغسطس 2023)

#### 1. تعزيز القدرة التنافسية:

- تعتبر عاملا رئيسيا في تميز المؤسسات وجذب العملاء.
- تساهم في بناء سمعة قوية وزيادة ثقة المستهلكين.

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

### 2. زيادة الحصة السوقية والإيرادات:

- تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة يؤدي إلى زيادة الطلب عليها.
- ارتفاع الطلب يؤدي إلى زيادة الأرباح وتعزيز موقع المؤسسة في السوق.

### 3. تقليل التكاليف التشغيلية:

- تحسين جودة المنتج يقلل من الحاجة إلى إعادة التصنيع أو الإصلاحات.
- الاستغناء عن الأنشطة غير الضرورية التي لا تضيف قيمة للمنتج.
- تقليل احتمالية فقدان العملاء بسبب المنتجات الرديئة.

### 4. تحقيق رضا العملاء وزيادة الولاء:

- الجودة تعزز من رضا العملاء عبر تقديم منتجات تتماشى مع توقعاتهم.
- رضا العملاء يزيد من ولائهم للمؤسسة ويسهل عملية التسويق.

### 5. تعزيز الاستراتيجية التنافسية:

- المنتجات عالية الجودة تحظى بإقبال أكبر في الأسواق.
- التميز في الجودة يمنح المؤسسة ميزة تنافسية أمام المنافسين.

### 6. التحسين المستمر والتطوير:

- تشجع إدارة الجودة على البحث والتطوير والابتكار.
- تساهم في رفع كفاءة المؤسسة واستجابتها لمتطلبات السوق.

### 7. تقليل المخزون وتحسين إدارة الإنتاج:

- يساعد الإنتاج وفقا لاحتياجات المستهلك على تقليل المخزون الغير ضروري
- يساهم في إيصال المنتجات للعملاء في الوقت المناسب عبر الموردين

### 8. زيادة رضا وتمكين الموظفين:

- تحسن إدارة الجودة بيئة العمل وتقلل من العمليات غير الضرورية.
- يعزز ذلك من إنتاجية الموظفين ويشعرهم بالانتماء للمؤسسة.

### المطلب الثالث: أنظمة الجودة

هو إطار يضم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد الأمانة لإدارة الجودة، وهو مجموعة من الإجراءات التي تؤكد أن العملية الإنتاجية تلبى احتياجات العملاء بشكل متواصل (سعدي، 2016، صفحة 107)  
أولاً: نظام إدارة الجودة (iso9000): (الدين، أنظمة الجودة والتقييس، 2023، صفحة 60)

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

الإيزو هيا كلمة إغريقية (SOS) وتعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف لاسم المنظمة الدولية للتقييس (International standardization organization) وتعد المنظمة الدولية إحدى المنظمات الدولية الكبرى العاملة في مجال التقييس وخدمة التقنية والتنمية في جميع أنحاء العالم، بغية تسهيل التبادل الدولي للبضائع والخدمات وتنمية وتطوير التعاون الفكري والعلمي والتقني والاقتصادي.

المنظمة العالمية للتقييس هيا منظمة غير حكومية مقرها جنيف بسويسرا وتقوم بتوحيد المواصفات، تتكون من 157 عضو كل عضو من دولة مختلفة وتقوم المنظمة بمهمة تطوير المواصفات في كافة المجالات باستثناء المواصفات الفنية للمنتجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسية والإلكترونية التي هيا من مسؤولية منظمة أخرى تأسست عام 1906، وهي اللجنة العالمية للإلكترونيات التقنية.

يرجع أصل نشأة الإيزو كمنظمة دولية إلى الحرب العالمية الأولى حيث - تم إدراك - أهمية التقييس في جعل المواد المصنعة من قبل منتجين مختلفين قابلة للتبادل، فبدأ التنسيق بين المنظمات للتقييس ثم إنشاء الاتحاد الفدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس في شهر ديسمبر عام 1928 في "براغ" ثم توقفت عن العمل لسوء أحوالها المالية وكانت تلك الجمعية أساسا للمنظمة الدولية للتقييس.

**إيزو 9000** فهو عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987، تحدد هذه السلسلة العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات وتوقعات العملاء.

يتراوح عمل الإيزو من إعداد مواصفات النشاطات التقليدية إلى الهندسة وإلى الأجهزة الطبية إلى تطوير نظم المعلومات وغيرها (دليل عن إدارة الجودة ، 1436هـ)

يعد هذا النظام نموذجاً لضمان الجودة في التصميم، والتطوير، والإنتاج، والتركيب، والخدمات المرافقة للمنتج. وهو مخصص للمنظمات التي تقوم بهذه الأنشطة لضمان تحقيق معايير جودة عالية. (عاشوري، 2022)

**الاييزو** نظام مرن هدفه ضمان إرضاء احتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين عن طريق الرقابة الصارمة على جودة المنتج. (قطوش ، صفحة 61)

ثانيا: مراحل الحصول على شهادة الإيزو.

1. مرحلة ما قبل التسجيل: (البرواري و باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، 2010، صفحة 60)

تعد هذه المرحلة خطوة أساسية في التحضير والاستعداد لضمان الامتثال لمتطلبات الجودة. وتشمل هذه المرحلة عدة خطوات جوهرية:

تعزيز وعي الإدارة العليا: تبدأ العملية بإقناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق نظام الأيزو 9000 والفوائد التي يمكن تحقيقها على مستوى الأداء المؤسسي.

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

- ✍ نشر الثقافة التنظيمية للجودة: يتم توصيل رؤية الجودة إلى جميع الموظفين عبر الاجتماعات، الدورات التدريبية، ورش العمل لضمان استيعابهم لمبادئ النظام.
- ✍ دراسة وتفهم نظام الأيزو: يتعين على المنظمة استيعاب الفلسفة والأسس التي يقوم عليها نظام الأيزو لضمان التطبيق الفعال.
- ✍ الاستفادة من الخبرات السابقة: يمكن تحليل تجارب المؤسسات الأخرى التي حصلت على الشهادة لاستخلاص الدروس المستفادة وتجنب العقبات المحتملة.
- ✍ تعيين قائد للمشروع: يتم اختيار مسؤول يشرف على عملية التأهيل، ينسق الجهود، يتابع تنفيذ الخطة.
- ✍ تشكيل فرق عمل متخصصة: يضم الفريق ممثلين عن مختلف الإدارات لضمان التكامل في تنفيذ متطلبات الجودة.
- ✍ تدريب الفريق الأساسي: يخضع الفريق لدورات تعريفية مكثفة حول معايير ومتطلبات الأيزو 9000.
- ✍ وضع خطة تنفيذية وجدول زمني: يتم تحديد مراحل التنفيذ والمواعيد المستهدفة لتحقيق التوافق مع متطلبات الشهادة.
- ✍ الاستعانة بالخبراء عند الحاجة: يمكن التعاون مع استشاريين متخصصين لتسريع عملية الاعتماد وضمان تنفيذها بكفاءة.
- ✍ تحليل الوضع الحالي: يتم إجراء تقييم شامل لنظام الجودة الحالي لتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين.
- ✍ إعداد وثائق وإجراءات العمل: يتم توثيق العمليات الأساسية وفقاً لمتطلبات الأيزو لضمان الامتثال الكامل.
- ✍ التعامل مع التحديات ومقاومة التغيير: يؤدي تنفيذ النظام إلى تعديلات في الهيكل الإداري والإجراءات التشغيلية، مما قد يثير بعض المقاومة، خاصة إذا شعر الموظفون بأن مصالحهم قد تتأثر. لذلك من الضروري التصدي لهذا التحدي عبر الحوار، وإشراك الموظفين في العملية، وتوضيح المزايا التي سيحققها النظام الجديد، مع ضمان الشفافية الكاملة.
- ✍ تنفيذ نظام الجودة وفقاً للوثائق المعتمدة، مما يضمن الامتثال للمعايير الدولية الخاصة بالأيزو.
- ✍ إخضاع نظام الجودة الأيزو لعملية مراجعة شاملة من قبل مستشار متخصص أو من خلال تقييم مبدئي يجريه مقيم خارجي لضمان استيفائه للمتطلبات والمعايير المطلوبة.

### 2. مرحلة التسجيل أو الحصول على الشهادة:

- أ. اختيار الجهة المسجلة: تتضمن هذه الخطوة اختيار الشركة المسؤولة عن المراجعة والتقييم بهدف منح الشهادة بشرط أن تكون معتمدة ومرخصة. يمكن الاطلاع على قائمة هذه الشركات عبر قوائم دولية معتمدة.
- ب. تقديم طلب التسجيل: يتطلب ملء نموذج طلب التسجيل تقديم كافة المعلومات التفصيلية حول الشركة، وتشمل:
  - اسم الشركة وشكلها القانوني.
  - طبيعة نشاط الشركة (إنتاجية أو خدمة).
  - نوع النشاط والمنتجات أو الخدمات المقدمة.
  - عدد وريادات العمل.
  - خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي يغطيها طلب المراجعة.

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

- عدد الموظفين.

- مساحة الأرض التي تشغلها منشآت الشركة.

ج. **قبول عملية التقييم:** بناء على البيانات المقدمة في طلب التسجيل يقرر الجهة المسجلة قبول إجراء المراجعة والتقييم أو رفضها. يعتمد القرار على توفر الخبراء المؤهلين لدى الجهة المسجلة مع إمكانية الاستعانة بخبراء خارجيين عند الحاجة. في حالات نادرة قد تحيل الجهة الطلب إلى جهة مسجلة أخرى إذا كان نشاط الشركة غير مألوف. أو كان التخصص مفرطاً يصبح من الصعب على المسجل القيام بالتقييم حيث أن تركيزه الأساسي ينصب على نظام الجودة ولا يتعمق في التفاصيل الفنية المتخصصة.

د. **التخطيط والإعداد للمراجعة:** ينبغي على المراجع المكلف من قبل المسجل دراسة نظام الجودة والعمليات والإجراءات المتبعة في الشركة المستهدفة بعناية. يتم ذلك من خلال مراجعة الوثائق، المستندات، وكتيب العمل الخاص بالشركة. بناء على هذه الدراسة، يقوم المراجع بوضع خطة عمل شاملة قبل الانتقال إلى مقر الشركة، مع التأكيد على مراجعة هذه الخطة مع الشركة والحصول على موافقتها على جميع تفاصيلها.

هـ. **وضع الجدول الزمني للمراجعة:** يشمل ذلك تحديد مواعيد وأوقات محددة لكل قسم من أقسام الشركة المراد تقييمه، بما يضمن استمرار العمل دون انقطاع.

يتم إعداد الأقسام مسبقاً من حيث تجهيز المستندات والوثائق المطلوبة بالإضافة إلى المعدات التي قد يحتاجها فريق المراجعة. كما بتحديد شخص مسؤول من كل قسم لمرافقة فريق المراجعة ومع ترتيب المواعيد وأماكن الاجتماعات النهائية المتعلقة بالمراجعة.

و. **التنسيق والتعاون مع فريق المراجعة:** تتطلب عملية المراجعة تعاوناً تاماً مع الفريق، حيث يجب أن تسجل الشركة ملاحظات الفريق وتعليقاته المتعلقة بنقاط الضعف وحالات عدم المطابقة لمتطلبات مواصفات الأيزو 9000 قد تتضمن هذه الملاحظات إجراءات تصحيحية جوهرية تحتاج إلى تنفيذ في حال تنفيذ هذه التعديلات يتم الشركة الشهادة.

### 3. مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:

عند حصول الشركة على شهادة الأيزو 9000 وإدراجها في قائمة الشركات المعتمدة لأي من شهادات الأيزو (9001/9002/9003) ويجب أن تستمر الجهود للحفاظ على مستوى الجودة المحقق. فالحصول على الشهادة يمثل إنجازاً مهماً ولكن الأهم هو المحافظة عليها لضمان استمرارية الثقة التي اكتسبتها الشركة لدى عملائها والمتعاملين معها.

أ. **طلب تجديد الشهادة:** بعد مرور ثلاثة سنوات من الحصول على الشهادة تجبر الشركة أن تطلب من الجهة المسجلة إعادة التقييم والمراجعة من أجل الحصول على شهادة جديدة بنفس المضمون القديم أو بمضمون جديد وأكبر وأشمل، علماً أن عملية تقييمه تكون أسهل بكثير من عملية التقييم لأول مرة، حيث تكون قد توفرت معلومات كافية عن الشركة تسهل المراجعة والتقييم. (الدين، أنظمة الجودة والتقييس ، 2023، صفحة 65)

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

ب. أهمية ومبادئ الإيزو 9000: (ابراهيم، 2013، صفحة 23)

تتمثل أهمية الإيزو 9000 في:

- اختيار الاتحاد السوفييتي ولأنظمة الاقتصاد الموجه أدى إلى تحولات كبيرة على المستوى العالمي.
- تزايد الاهتمام بجودة المنتجات.
- سهولة تطبيق مواصفات الإيزو مما أدى إلى انتشارها عالميا.
- وتمثل أسس ومبادئ الإيزو 9000 في:
- التخطيط لتحقيق الجودة وفقا لمتطلبات العميل.
- توثيق الخطط على شكل إجراءات تشغيل واضحة.
- نشر هذه الإجراءات بين جميع العاملين المؤثرين على الجودة.
- متابعة الأداء وتقييم الإجراءات استنادا إلى المعلومات المرتدة من قياس الأداء.

ج. العوامل المؤثرة في ظهور الإيزو 9000:

يوجد العديد من العوامل المؤثرة في ظهور الإيزو 9000 منها السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية وثقافية تاريخية وأهمها:

- تطور مفاهيم الجودة وظهور فلسفة لإدارة الجودة الشاملة.
- نجاح المواصفات الوطنية والإقليمية المماثلة.
- تطور الوعي المجتمعي للجودة.
- بروز العولمة كظاهرة سياسية واقتصادية.
- تطور التشريعات القانونية.

ومما سبق نستخلص أن نظام إدارة الجودة ISO 9000 هو أداة هامة لتحقيق الجودة في المؤسسة، إذ أنه يعتبر كنظام لإدارة الجودة يقوم على مجموعة من المبادئ التي تتركز على الزبون ومتطلباته، حيث أصبح هذا النظام هدف العديد من المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية، لكن هذا التميز وجب أن يكون على حساب سلامة المحيط أو الفرد بالمؤسسة.

4. نظام إدارة البيئة ISO 14000:

أ. تعريفه:

يعرف أيضا وفقا لتعريف اللجنة الفنية 207(Tc)، 207 التابعة للمنظمة العالمية للتقييس ISO على أنه: جزء من نظام الإدارة يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد لتطوير وتنفيذ وتحقيق والمراجعة والمحافظة على السياسة البيئية (شتوح، 2014، صفحة 2)

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

وفقا لمنظمة المعايير الدولية (ISO) تم تأسيس ISO\TO207 في عام 1993 في إطار التزام المنظمة بالمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والتي تم تحديدها من خلال مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية الذي عقد في ريو دي جانيرو.

سبق هذا التأسيس عملية تشاور مكثفة بقيادة المجموعة الاستشارية الاستراتيجية المعنية بالبيئة (SAGE) التابعة ل ISO والتي أنشئت عام 1991، وقد شارك في هذه المشاورات العديد من الدول والمنظمات البيئية، بالإضافة إلى 100 خبير بيئي. بهدف تحديد أفضل السبل التي يمكن للمعايير الدولية أن تساهم من خلالها في تعزيز الإدارة البيئية. ب. متطلبات المواصفة الدولية ISO 14000: (فتحية، إدارة الجودة في منظمات الأعمال ، 2015، صفحة (302)

تشمل سلسلة المواصفات ISO 14000 مجموعة وثائق إرشادية تسعى إلى تحقيق أهداف التالية:

- تعزيز قدرات المنظمات لتقديم تحسينات في الأداء البيئي.
- تسهيل التجارة الدولية وتزليل العوائق التجارية الغير جمركية.
- تخفيض التدقيق المزدوج الذي يقوم به الزبائن.

### ج. نظام إدارة الجودة البيئية ISO14001:

تعرض المواصفة الدولية ISO14001 المتطلبات الأساسية التي يجب على المنظمات تنفيذها للحصول على شهادة المطابقة مع هذه المواصفة. وتوضح المواصفة العناصر الرئيسية لنظام الإدارة البيئية على النحو التالي:

☞ **السياسة البيئية:** تعتمد بناء نظام الإدارة البيئية (EMS) على وضع سياسة بيئية واضحة ومكتوبة تعتمد من الإدارة العليا مع الالتزام بالإعلان عنها وتنفيذها يجبر أن تعكس هذه السياسة التزام المنظمة بالامتثال للتشريعات البيئية ذات الصلة، السعي المستمر للتحسين، تحسين الأداء البيئي، اتخاذ التدابير اللازمة لمنع التلوث وتقليل الهدر في جميع أنشطة المنظمة.

☞ **التخطيط:** يتضمن هذا العنصر تحديد الجوانب البيئية، المتطلبات القانونية وغيرها، بالإضافة إلى وضع الأهداف والغايات وبرامج الإدارة البيئية اللازمة لتحقيقها.

☞ **التنفيذ والتشغيل:** يشمل هذا العنصر الجوانب العملية التشغيلية لنظام الإدارة البيئية. وهو أكثر شمولاً من حيث المتطلبات الالزامية، ويتضمن الهيكل التنظيمي والمسؤوليات، التدريب والتوعية التواصل، توثيق نظام الإدارة البيئية، ضبط الوثائق، التحكم في العمليات، والاستعداد والاستجابة للطوارئ.

☞ **الفحص والإجراءات التصحيحية:** يتم خلال هذه المرحلة التحقق من تطبيق النظام وتشغيله عبر فحصه واكتشاف المشكلات المحتملة والعمل على تصحيحها. تتضمن الخطوات الرئيسية: الرصد والقياس، معالجة حالات عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقائية، السجلات، تدقيق نظام الإدارة البيئية.

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

مراجعة الإدارة: تعد بمثابة المرحلة النهائية في نظام الإدارة البيئية، إذ تجبر المواصفة المنظمة بوجوب مراجعة الإدارة العليا للنظام على فترات تحددها للتأكد من استمرار ملاءمته وفاعليته.

د. إيجابيات وسلبيات وأسباب اعتماد نظام الإدارة البيئية ISO14001: (شتوح، 2014، صفحة 21)

يقدم تطبيق معايير ISO 14000 مجموعة من الفوائد المهمة من أبرزها:

- الامتثال للأنظمة والتشريعات البيئية المحلية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.
- إدراك المنظمات لأهمية البيئة على أنشطتها، مما يعكس مستوى عال من الالتزام البيئي.
- تقليل التلوث البيئي وترشيد استخدام الموارد الأولية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية.
- فتح أسواق جديدة واستقطاب مستهلكين جدد.
- تعزيز سمعة المنظمة لدى المستثمرين والموردين والجهات المعنية، إلى جانب توفير إطار إداري عالمي واضح لإدارة البيئة.

رغم هذه الفوائد، هناك بعض الانتقادات والمآخذ على هذا النظام، منها:

- يتطلب تنفيذ موارد كبيرة من حيث الوقت والجهد والتكلفة مما قد يشكل عبئا على الإدارة.
  - يعتمد على إجراءات بيروقراطية معقدة، مما قد يحد من مرونة العمل داخل المنظمة.
  - يركز على الامتثال للمعايير البيئية الدولية، أحيانا على حساب أولويات المنظمة الداخلية.
  - يفرض تكاليف إضافية، مثل تكاليف الاستشارات والمراجعات الخارجية.
  - وجود بعض الجوانب غير الواضحة، مثل آليات تحديد الأولويات البيئية وأهداف التحسين البيئي.
- أما بخصوص دوافع تبني هذا النظام، فهي تنقسم إلى نوعين:

- دوافع خارجية: تشمل الضغوط التنظيمية والتشريعية التي تجبر الشركات على الامتثال للمعايير البيئية.
- دوافع داخلية: تتعلق بالمكاسب الاقتصادية والتنافسية التي تحققها المنظمة، مثل تقليل نفقات الطاقة والموارد وتحسين الكفاءة التشغيلية. عند التطبيق السليم لنظام الإدارة البيئية وفق ISO 14001، يمكن للمنظمة تحقيق فوائد تفوق التكاليف، مما يجعل الاستثمار في هذا النظام قارا استراتيجيا مربحا على المدى الطويل.

5. نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18001 أساس: (شمامي، 2022-2023، صفحة 52)

يعرف نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18001: بأنه معيار بريطاني يحدد متطلبات إدارة

السلامة والصحة المهنية داخل المؤسسات بهدف تعزيز بيئة عمل آمنة وصحية.

يعتمد هذا النظام على مبادئ وقائية متكاملة تهدف إلى تقليل المخاطر المهنية وتحسين الأداء التنظيمي مما يساهم في حماية صحة وسلامة العاملين والحد من الحوادث والإصابات. كما يعمل على تعزيز بيئة عمل مستدامة من خلال تطبيق إجراءات رقابية فعالة لتحديد المخاطر والتخفيف منها بشكل مستمر.



## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

تم تطوير OHSAS 18001 من خلال تعاون مجموعة دولية متخصصة تضم 43 دولة، بهدف تقديم معيار متكامل يساعد المؤسسات في التعامل مع المخاطر المهنية وتحسين بيئة العمل، حيث بلغ عدد الشركات الحاصلة عليها أكثر من 16000 شركة حول العالم، كما استمر المعهد البريطاني للمواصفات في تحسين وتطوير هذه المعايير لتلبية احتياجات بيئات العمل المختلفة.

أ. فوائد اعتماد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية: (مطبوعة بعنوان إدارة الجودة، 2020\2021، صفحة 84)

- تحديد الأخطار المهنية وتقديرها.
- حماية أفراد المؤسسة من حوادث العمل والأخطار المهنية وضمان حقوقهم.
- تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة والسلامة المهنية بتوفير تعليمات وتوجيهات لإدماج مبادئ إدارة الصحة والسلامة المهنية في إدارة الجوانب الأخرى للأداء.
- مساعدة المؤسسة على تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية والبشرية.

## الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية

### خلاصة الفصل:

نستخلص في هذا الفصل أن إدارة الجودة تعد من أهم المفاهيم الإدارية التي ساهمت وبشكل كبير في رفع أداء المؤسسات إلى أفضل حال، وذلك لأنها تشمل جميع نشاطات المؤسسة بهدف تحقيق رضا المستهلك والزبون، الذي يشترط التنسيق في كل الجهود لتحقيقه من خلال مجموعة من المبادئ والمتطلبات للوصول إلى تلبية حاجات ورغبات المستهلكين، حيث أنها تطورت عبر الزمن وانتقلت من مجرد فحص للمنتجات النهائية إلى تطبيق مفاهيم حديثة تعتمد على التحسين المستمر.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذا الفصل هي:

- تسهم عملية إدارة الجودة في تحسين العمليات بدرجة كبيرة.
- تساعد إدارة الجودة من تخفيض مستويات الهدر وتقليل الأخطاء.
- تقليل التكاليف وزيادة رضا العملاء وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات وأساليب مثل معايير الايزو.
- تعتمد المؤسسات الناجحة على أنظمة جودة فعالة لضمان تحقيق الأهداف وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق.
- ترفع إدارة الجودة من مستوى رضا العاملين مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والاستقرار التنظيمي.

## الفصل الثاني:

الأداء الإنتاجي في المؤسسة  
الاقتصادية

## الفصل الثاني: الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية

### تمهيد:

يحتل مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في مجال تنظيم وتسيير المؤسسات، لذلك نجد الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير اهتموا بالأداء بطريقة كبيرة، هذا لأن الأداء يمثل الدافع الأساسي والسبب الأول والأهم لوجود أية مؤسسة، ويمثل العامل الرئيسي في تحقيق هدفها المهم ألا وهو البقاء والاستمرارية. وبلوغ هذا الهدف وجب على المؤسسة إتباع أساليب وطرق قيمة والمتمثلة في الأداء الإنتاجي الذي يمثل كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج في المؤسسة، وأن عملية تقييمه عملية هامة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحوية ونشاط، كما أنها عملية معقدة لأن أداء بعض العاملين يصعب قياسه لأن طبيعة العمل تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة ويصعب تقييمها.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء بالمؤسسة مركزين على مفهوم الأداء، مفهوم الأداء الإنتاجي، وقياس الأداء الإنتاجي، علاقة الأداء الإنتاجي بالجودة من خلال المباحث التالية:

✍ المبحث الأول: الأداء الإنتاجي

✍ المبحث الثاني: تقييم الأداء الإنتاجي

✍ المبحث الثالث: تنافسية المنتج

✍ المبحث الرابع: علاقة الأداء الإنتاجي بالجودة

## الفصل الثاني: الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الأول: ماهية الأداء الإنتاجي

نتناول في هذا المبحث مفهوم الأداء الإنتاجي ومؤشرات تقييمه، وأهميته بالنسبة للمؤسسة، والعنصر الأهم علاقته بعنصر الفصل الأول أي بإدارة الجودة.

#### المطلب الأول: مفهوم الإنتاج (ابوخليف، 2017)

أول من استخدم كلمة إنتاج هو الفيلسوف وعالم الاقتصاد ادم سميث للإشارة للعمليات الإنتاجية، عام 1776، وفي عام 1900 نسق تايلور وربط بين الإنتاج ووظيفة التخطيط بصفته الوسيلة المباشرة للقيام بالإنتاج، وفي 1916 ربط الإنتاج والمخزون لأنه يساهم في المحافظة على المنتجات وبين عام 1931-1935 تم تفعيل الرقابة على جودة الإنتاج، وهنا انتشر مفهوم الإنتاج بشكل كبير.

ويعرف الإنتاج بالإنجليزية (production) أنه: "صناعة شيء من شيء آخر، أي استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات من أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه".

يمكن تعريفه أيضا بأنه: خطوة في سلسلة تتضمن مجموعة من العمليات التي تساعد في الحصول على المنتج وتقديمه إلى المستهلك.

ومن خلال التعريفات السابقة نتوصل إلى أن الإنتاج هو: أحد العمليات التي لها مدخلات، ومخرجات، وموارد تتطلب تطبيق مجموعة من الخطوات التي تساعد على تحويل المواد الخام إلى منتجات تحقق المنفعة للأفراد في المجتمع. تبين التعاريف الحديثة بأن الإنتاج عملية نظامية وسلسلة من الأنشطة الديناميكية التي تضمن تحقيق الأهداف الإنتاجية المتمثلة في: الإنتاج الأمثل (كمية، جودة، تكلفة أقل وفي الوقت المناسب)، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية.

يشير الإنتاج إلى تحويل الموارد والمدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة، سواء كانت سلعاً أو خدمات وذلك من خلال تطبيق منهجيات وتقنيات محددة. يهدف الإنتاج إلى تلبية احتياجات المستهلكين وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسات عبر الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة. يتضمن ذلك استخدام مواد أولية، وتوظيف القوى العاملة، استغلال التكنولوجيا لضمان إنتاج منتجات ذات جودة عالية. (مطبوعة بيداغوجية في مقياس إدارة الانتاج والعمليات، 2020-2021، صفحة 02)

**المطلب الثاني: مفهوم الأداء الإنتاجي** (مجلة الباحث الجودة الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، 2007)

انطلاقاً من أن هذا المفهوم يشمل مصطلحين هما الأداء والإنتاج، ولقد وضعنا تعريفاً لمصطلح الإنتاج على حدى و الآن سنوضح تعريف الأداء أيضاً، ثم نستنتج تعريفاً ملائماً للأداء الإنتاجي. يعرف الأداء بأنه:

**كلمة لغة:** هو القيام بعمل ما، لذلك اعتبره الباحثين بأنه الأداء البشري فقط دون النظر لبقية الموارد.

## الفصل الثاني: الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية

يعد الأداء مؤشرا هاما تبني عليه الكثير من القرارات الهامة وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهومه بسبب تعدد مؤشرات قياسه تبعا لاختلاف عمل كل مؤسسة. ويعود أصل كلمة أداء إلى اللغة اللاتينية PERFORMARE التي تعني إعطاء.

يعرف الأداء وفق مفهوم الكفاءة أنه الاستخدام الأمثل للموارد. ووفق مفهوم الفاعلية يعرف بأنه: مدى تحقيق أهداف المؤسسة.

ارتبط تعريف الأداء بمعايره وهي: الجودة، الوقت، التكلفة، المرونة، سرعة رد الفعل، الإبداع. إعطاء الطابع الاستراتيجي للأداء وربطه بالقدرة التنافسية للمؤسسات، إلا أنه حسب رأينا فإن الأداء يتواجد في كل مستويات التسيير (الاستراتيجي، التكتيكي، العملي). ويمكن تعريفه بأنه: القدرة على تحويل مدخلات إلى مخرجات، وتحقيق أهداف التي يسعى إليها النظام من خلال الناتج النهائي لعمل الأفراد.

يعرف الأداء بأنه القدرة على إنجاز المهام بكفاءة وفقا للمعايير المحددة، وهو ما يتماشى مع رؤية بعض الباحثين الذين يركزون على دور الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال جودة تنفيذ مسؤولياته الوظيفية. يعبر الأداء عن السلوك الذي يعكس مدى إسهام الفرد في تحقيق هذه الأهداف.

بحسب Dalf فإن الأداء يمثل المسؤولية الشاملة التي يتحملها الأفراد تجاه منظماتهم، حيث يتم تقييمه بناء على مدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وكما أن الأداء قد يتأثر بسمات الفرد الشخصية، إلى جانب الجهد الذي يبذله في العمل، إضافة إلى الدعم الذي توفره المنظمة لموظفيها. (رسالة دكتوراة دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية ، 2006)

والأداء هو عبارة عن دالة للتمثيل الناجح وهو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس عن النتيجة التي نتوصل إليها (يوسف، 2007، الصفحات 27-37)

ومن خلال كل ماسبق، يمكن أن نقدم تعريفا للأداء وهو ما يصدر عن الفرد العامل أثناء قيامه بوظيفته وذلك بإتمام كامل المسؤوليات الموجهة له، وهو يعبر بمقدار المخرجات سواء تعلق بكمية الإنتاج أو الجودة أو النوعية أو السرعة في العمل.

بالتالي نصل إلى أن الأداء الإنتاجي هو:

هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، ومدى بلوغها لأهدافها من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني لمواردها. هو قدرة المؤسسة من تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية وإنتاج منتجات عالية الجودة وبأقل تكلفة تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية وتجنب التأخير في تلبية الطلبات.

## الفصل الثاني: الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الثاني: تقييم الأداء الإنتاجي

من أجل معرفة مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسة وجب تقييمه وفق مؤشرات محددة وقبل معرفة هذه المؤشرات سنتناول أولاً تقييم الأداء الإنتاجي من حيث التعريف.

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي.

أوضح Ecosip في أبحاثه أن التقييم هو عملية ديناميكية تمتد عبر الزمن تبدأ من تحديد الأهداف ثم تمر بمرحلة التنفيذ وصولاً إلى قياس النتائج والآثار في المقابل يقتصر القياس على التركيز على النتائج فقط، وهو ما أكد عليه M.Lauras حيث يرى أن القياس يلعب دوراً مهماً لكنه يقتصر على تحليل النتائج دون النظر في الأسباب أو الوسائل المستخدمة لتحقيقها. لذلك يمكن اعتبار تقييم الأداء عملية أكثر شمولاً من القياس حيث يشمل تحليل الأسباب والنتائج معاً، بينما يبقى القياس عنصراً أساسياً ضمن عملية التقييم.

ونظراً لصعوبة وضع تعريف دقيق لمفهوم تقييم الأداء، تعددت التعريفات حوله، فقد عرف Devrise تقييم الأداء بأنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية محددة.

كما يرى بعض الباحثين أن تقييم الأداء يتمثل في مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المخطط لها، مما يوفر صورة واضحة عن الأداء الفعلي وما يمكن تحسينه.

من جانب آخر ينظر إلى تقييم الأداء على أنه جزء لا يتجزأ من عملية الرقابة الإدارية حيث يستخدم لاستقراء وتحليل المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات، أو تأكيد المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة فالرقابة تتضمن وظيفتين أساسيتين:

➤ الأولى: توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف.

➤ الثانية: تصحيح المسارات عند الضرورة.

وهاتان الوظيفتان تجعلان تقييم الأداء عنصراً أساسياً في تحسين كفاءة المؤسسات وضمان تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسير ، 2013-2014)

تقييم الأداء هو عملية إدارية تهدف إلى قياس كفاءة الموظفين ومدى ملاءمتهم لأداء مهامهم من خلال تحليل إنجازاتهم وسلوكياتهم داخل بيئة العمل. وتساعد هذه العملية في تحديد مدى استعدادهم لتجمل مسؤوليات أكبر في المستقبل.

وينظر إلى تقييم الأداء أيضاً على أنه: أداة لتحديد مهارات الموظف ومعارفه، مما يساهم في التعرف على نقاط قوته وفرص تحسينه.

ويرى البعض أنه يشمل تحليلاً دقيقاً لمهام الموظف ومسؤولياته مع تقييم أدائه بشكل موضوعي وفق معايير موحدة ما يتيح للإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن مستقبله المهني.

## الفصل الثاني: الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية

ومنه نتوصل إلى أن تقييم الأداء هو عملية مستمرة ومنظمة، تهدف إلى قياس نتائج الموظف وفق معايير واضحة مع التركيز على تطوير قدراته لتمكينه من تحقيق نمو وظيفي مستقبلي (شمامي، 2022-2023)

### المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي (Ads, n.d.)

تمثل مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي في أنها معايير كمية ونوعية تستخدم لقياس كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية في تحقيق الأهداف المحددة.

#### الجدول رقم (03): مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

رقم	فئة مؤشرات الأداء الإنتاجي	الوصف	أمثلة
1	مؤشرات الكفاءة الإنتاجية	تقيس مدى كفاءة العمليات الإنتاجية والموارد المستخدمة	معدل استخدام معدات إنتاجية الموظفين، نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية
2	مؤشرات الجودة	تركز على جودة المنتجات أو الخدمات وتقليل العيوب	نسبة العيوب، معدل الإرجاع، عدد شكاوى الجودة
3	مؤشرات الزمن والتسليم	تقيس سرعة وكفاءة العمليات الإنتاجية والتسليم	مدة دوران الإنتاج، معدل التسليم في الوقت المحدد، زمن الاستجابة للطلبات.
4	مؤشرات التكلفة الإنتاجية	تقيس كفاءة التحكم في التكاليف التشغيلية والإنتاجية	تكلفة الوحدة المنتجة، نسبة الهدر، تكاليف الصيانة والإصلاح.
5	مؤشرات الإنتاجية الفردية والجماعية	تقيس أداء الأفراد أو الفرق في الإنتاج	عدد الوحدات المنتجة لكل موظف، ساعات العمل الفعلية مقابل الإنتاج، معدل الأداء مقارنة بالأهداف
6	مؤشرات الصيانة والجاهزية التشغيلية	تقيس مدى جاهزية واستدامة المعدات والآلات	معدل الأعطال، متوسط زمن التوقف، كفاءة الصيانة الوقائية.
7	مؤشرات السلامة المهنية	تقيس مدى تطبيق معايير السلامة في بيئة الإنتاج	عدد الحوادث والإصابات، معدل الامتثال لإجراءات السلامة، عدد أيام العمل الضائعة بسبب الإصابات.
8	مؤشرات الاستدامة البيئية في الإنتاج	تقيس مدى الالتزام بالمعايير البيئية وتقليل الأثر البيئي	استهلاك الطاقة لكل وحدة منتجة، معدل إعادة التدوير، نسبة الانبعاثات الكربونية.

تساعد هذه المؤشرات في تحليل أداء المؤسسات من خلال متابعة معدلات الإنتاج، جودة المنتجات، تقليل التكاليف، تحسين استخدام الموارد.



## الفصل الثاني: الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الثالث: تنافسية المنتج (فوغالي، 2015-2015، صفحة 44)

سنطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التنافسية واهم مستوياتها واهم مؤشرات الوصول إلى تعريف حاصل عن تنافسية المنتج

#### المطلب الأول: مفهوم التنافسية

تتعدد مفاهيم التنافسية وتختلف باختلاف السياقات التي تستخدم فيها، ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع حسب الزاوية التي ينظر إليها وهي:

**حسب المؤسسات:** تعكس التنافسية مدى قدرة الشركات على تلبية حاجات وتفضيلات المستهلكين المتنوعة، من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وقيمة مضافة، وأسعار منافسة. ويظهر ذلك من خلال القدرة على الاستمرار في الأسواق الداخلية والخارجية، وكسب حصة سوقية مستقرة أو متزايدة، مما يدل على تفوق المؤسسة في الإنتاج والكفاءة التسويقية.

**حسب القطاع أو النشاط:** تشير التنافسية هنا إلى مدى قدرة قطاع معين -كالقطاع الصناعي مثلا - على التكيف مع التغيرات الدولية، ومدى نجاحه في استغلال الموارد المتاحة، لتحقيق نتائج إيجابية تعكس أدائه في بيئة تنافسية.

**حسب مستوى الدولة:** تتعلق التنافسية في هذا المستوى بمجموعة من العوامل السياسية، الاقتصادية، التنظيمية، الاجتماعية، التي تهيئ المناخ المناسب لتحقيق نمو اقتصادي مستدام، وتجعل الاقتصاد الوطني أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات العالمية.

تقاس التنافسية غالبا بمؤشرات مثل تكلفة الوحدة المنتجة، كفاءة الإنتاج، أسعار الصرف، مستوى الأسعار، حجم الصادرات وغيرها من المؤشرات الاقتصادية التي تساعد على تقييم أداء المؤسسات أو القطاعات أو حتى الدول في الأسواق.

من خلال الجمع بين مختلف المستويات (المؤسسات، القطاعات، الدولة) نحصل على تعريف شامل للتنافسية على أنها هي القدرة الشاملة لمؤسسة أو قطاع أو دولة على تحقيق أداء متميز ومستدام في بيئة متغيرة، من خلال تلبية حاجات وتفضيلات السوق بفعالية وكفاءة وأيضا مدى القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة.

#### مؤشرات التنافسية:

**جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة:** تعكس مدى التزام المؤسسة بتقديم خدمات أو منتجات ترقى إلى توقعات العملاء من حيث الأداء والاعتمادية والتميز.

## الفصل الثاني: الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية

**المرونة والاستجابة للتغيرات:** تقيس قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية والمنافسين، والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق أو العملاء.

**كفاءة التكلفة:** تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها أو منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على الجودة، مما يدعم قدرتها على المنافسة في الأسعار.

**مستوى الابتكار والتجديد:** يعكس قدرة المؤسسة على تطوير أفكار وخدمات جديدة بشكل مستمر، مما يمنحها الأفضلية في سوق دائم التغير.

**السمعة المؤسسية والولاء:** تعبر عن صورة المؤسسة في أذهان العملاء وأصحاب العلاقة، ومدى رضاهم وولائهم لها، وهو عنصر أساسي في تعزيز مكانتها التنافسية.

**القدرات البشرية والتنظيمية:** تتعلق بمستوى الكفاءات والخبرات داخل المؤسسة، والتنظيم الداخلي الذي يدعم الأداء والإنتاجية والتطوير المستمر.

وبالتالي يمكننا تقديم تعريف شامل للتنافسية على أنها:

**المطلب الثاني: تعريف المنتج** (مطبوعة بيداغوجية في مقياس إدارة الانتاج والعمليات، 2020-2021، الصفحات 8-7)

عرفت المواصفة ISO 9000 المنتج بأنه عبارة عن سلعة أو خدمة وصنفته إلى:

- خدمات (على سبيل المثال: نقل)
  - برنامج (على سبيل المثال: برنامج كومبيوتر، قاموس)
  - عتاد (على سبيل المثال: جزء ميكانيكي من مكنة)
  - مواد مشعلة (على سبيل المثال: مادة تشحيم)
- وفي تعريف آخر ينظر إلى المنتج على أنه سلعة تنتجها المؤسسة، وهو نتيجة لعملية إبداعية يتم تنفيذها باستخدام الموارد، بحيث أن هذه النتيجة تلي احتياجات معينة، وهذا ما يجعله قابلاً للبيع تحت اسم يتميز به ويفرده أحياناً حتى في الجودة.

كما عرف المنتج بشكله سلعة أو خدمة بالعديد من التعاريف، نذكر منها:

- هو فكرة يتم تحويلها من الشكل النظري إلى الشكل الملموس.
  - هو مجموعة من الخصائص المادية والكيميائية المجتمعية في شكل محدد، لإشباع حاجة معينة.
- ويعرف KOTLER على أنه شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة، والمنتجات التي هو أي شيء يتم تسويقها تتضمن: السلع المادية، الخدمات، الخيرات، الأحداث، الأشخاص، الأماكن، العقارات، المنظمات، المعلومات، الأفكار، وهذا التعريف لا يحدد المنتج بالأشياء المادية فقط (بمعنى سلعة)، وإنما أي شيء قادر على تلبية حاجات الزبون فهو منتج (سلعة أو خدمة).

## الفصل الثاني: الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية

وبالتالي يمكن تعريف المنتج بأنه على أنه كل خدمة أو سلعة تهدف إلى إشباع الحاجات الفيزيولوجية والسيكولوجية (النفسية) والحاجات الاجتماعية للمستهلك.

### مستويات المنتج:

**المستوى الأول: المنتج الجوهرية (core product):** يمثل هذا المستوى جوهر المنتج، أي الفائدة الأساسية التي يبحث عنها المستهلك عند شرائه للمنتج.

**المستوى الثاني: المنتج الفعلي (Tangible product):** هو الشكل الملموس للمنتج، بما في ذلك التصميم، العلامة التجارية، الجودة، التغليف، هذا المستوى يظهر كيفية تقديم المنتج للفائدة الأساسية.

**المستوى الثالث: المنتج المعزز (Augmented product):** يشمل هذا المستوى الإضافات والخدمات المصاحبة للمنتج والتي تضيف له قيمة، مثل الضمان، خدمات ما بعد البيع والتوصيل.

### المطلب الثالث: تنافسية المنتج

من التعريفات النظرية السابقة لكل من التنافسية والمنتج يمكن تحصيل مفهوم واضح لمصطلح "تنافسية المنتج" ويمكن القول بأنه:

"قدرة المنتج على تلبية رغبات المستهلك بشكل أكثر كفاءة وفعالية من منتج المنافس مما يضمن نجاحا مستمرا له".

### المبحث الرابع: علاقة الجودة بالأداء الإنتاجي.

من خلال دراستنا للفصل الأول، إدارة الجودة، وتطرقنا للأداء الإنتاجي في الفصل الثاني وجب علينا الآن الخروج بالعلاقة التي تربط الأداء بالجودة والمتمثلة في:

**المطلب الأول: علاقة الجودة بالأداء الإنتاجي** (مجلة الباحث بعنوان الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، 2007، صفحة 154)

تلعب الجودة دورا حاسما في تحسين الأداء الإنتاجي داخل المؤسسات، حيث إن تبني معايير الجودة يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الأداء الفعال. فالمؤسسات التي تعتمد على معايير الجودة في جميع مراحل الإنتاج تتمكن من تقليل نسب الهدر، سواء كان ذلك في المواد الخام أو الوقت أو الموارد البشرية، مما ينعكس إيجابا على التكلفة العامة ويعزز الربحية.

علاوة على ذلك، يساعد تطبيق نظم الجودة على تقليل الأخطاء وتحسين دقة العمليات الإنتاجية، فالأمر الذي يرفع من مستوى المنتجات ويجعلها أكثر توافقا مع احتياجات السوق ومتطلبات المستهلكين. وهذا بدوره يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث تصبح قادرة على تلبية الطلب بجودة عالية وأسعار مناسبة، مما يزيد من فرصها في التوسع والاستمرارية في السوق.

## الفصل الثاني: الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية

---

كما أن الجودة لا تقتصر فقط على تحسين المنتج النهائي، بل تشمل أيضا تطوير بيئة العمل، وتحفيز الموظفين على الالتزام بالإجراءات والمعايير المحددة، مما يسهم في خلق مناخ عمل إيجابي ومنظم يرفع من كفاءة الأداء الفردي والجماعي.

وبالتالي فإن الجودة ليست مجرد أداة لتحسين الإنتاج، بل هي استراتيجية متكاملة تضمن النمو المستدام، وتعزيز الابتكار، وترفع من مستوى رضا العملاء، مما يجعل المؤسسة أكثر استقرارا وقدرة على مواجهة تحديات السوق المتغيرة.

## الفصل الثاني: الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية

### خلاصة الفصل:

الهدف الأول لهذا الفصل هو تسليط الضوء على مفهوم الأداء الإنتاجي وأساليب تقييمه، تعد عملية الأداء عملية ضرورية لإمداد الإدارة بالمعلومات الدقيقة التي تمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم. كما أن تحسين بيئة العمل وتوفير عوامل الرضا الوظيفي يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز كفاءة المؤسسة.

ولقد تم التوصل إل أهم النتائج:

- يساهم تقسيم الموظفين حسب الكفاءة والانضباط والولاء في تعزيز الأداء المؤسسي.
- يحقق الاستقرار الوظيفي والارتقاء المهني توازنا إيجابيا داخل المؤسسة، ما ينعكس إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي.
- تساهم البيئة المهنية المناسبة في رفع الانتماء المؤسسي، مما يدعم استقرار المؤسسة وتطورها.
- تمكن بيانات تقييم الأداء الدقيقة من تحسين نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- يساهم التقييم الجيد في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تعزز الكفاءة الإنتاجية وتقلل من الأخطاء التنظيمية.
- على المستوى الفردي، يساعد تقييم الموظف في الشعور بالعدالة والانتماء إلى المؤسسة، كما يعزز ولائه لها من خلال ضمان توازن الجهد المبذول مع المكافآت التي يحصل عليها.
- كما أن تحقيق الاستقرار الوظيفي والارتقاء بمستوى المعيشة يساهم في زيادة الرضا مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام.
- أما على مستوى المؤسسة، فإن تقييم الأداء يوفر بيانات دقيقة تساعد في تحقيق نقاط القوة وتعزيزها، يساهم في التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.
- يدعم عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات فعالة مما يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق لأهداف المؤسسة.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

### تمهيد:

بعد استعراض الجوانب النظرية في الفصول السابقة، والتي تم من خلالها تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من إدارة الجودة والأداء الإنتاجي، يأتي هذا الفصل لتطبيق تلك المفاهيم بشكل ميداني من خلال دراسة حالة حقيقية. لقد تم اختيار مؤسسة مطاحن البركة - زريبة الوادي - ولاية بسكرة، كميدان لتجسيد الجانب التطبيقي للبحث، بهدف تحليل وتقييم مدى إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي داخل المؤسسة. وتم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مختارة من الإطارات والموظفين الإداريين، مما أتاح الوصول إلى معلومات ومعطيات دقيقة تعكس واقع المؤسسة وتوجهاتها في هذا المجال. وقد تم تنظيم هذا الفصل في المحاور التالية:

**التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:** تقديم نظرة شاملة حول تاريخ المؤسسة، نشاطها، بنيتها التنظيمية، وطبيعة عملياتها الإنتاجية.

**الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات):** توضيح المنهج المعتمد، أدوات جمع البيانات، تصميم الاستبانة، وأساليب التحليل المستخدمة.

**نتائج تحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:** عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها، مع اختبار الفرضيات المطروحة في ضوء النتائج، بهدف استنتاج العلاقة بين إدارة الجودة وتحسين الأداء الإنتاجي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

### المبحث الأول: ماهية المؤسسة محل الدراسة

ساهمت التحديات التنموية التي تشهدها الساحة الجزائرية في دفع عجلة الاستثمار نحو إنشاء مؤسسات إنتاجية تساهم في تطوير البلاد وتقليص معدلات البطالة. وتعد ولاية بسكرة من أبرز الولايات التي شهدت بروز مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الفاعلة، خاصة في القطاع الغذائي، من بينها " مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي «، وهي واحدة من المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة الرائدة في الولاية. تتخصص هذه المؤسسة في إنتاج مواد استهلاكية أساسية وتقدم خدمات وأنشطة إضافية تساهم في تحسين مستوى معيشة الأفراد. وبناء على ما سبق، سيتناول هذا المبحث أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة، من حيث ظروف تأسيسها وتطورها، مروراً بمهامها الاقتصادية والاجتماعية.

### المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة مطاحن البركة

تعد مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة -، مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تتميز باستقلالها المالي والإداري. وقد بدأت المؤسسة نشاطها بإمكانيات متواضعة، لكن مع مرور الوقت وتزايد الطلب توسعت قدراتها الإنتاجية وعدد عمالها لتواكب حاجيات السوق المحلي. جاءت هذه الديناميكية استجابة لحاجة مستمرة في السوق الوطني لسد النقص في الإنتاج وتقليص معدلات البطالة، ما منح المؤسسة دوراً فعالاً في دعم التوازن الاقتصادي والاجتماعي بحيث تستهدف الأسواق المحلية والوطنية بمصادر تمويل ذاتية. المؤسسة الأم وهي بيتروا بركة.

تأسست عام 1998، وتقع على الطريق الوطني رقم 83 بدائرة زربية الوادي -ولاية بسكرة - ، ذات أسهم برأس مال ورقم أعمال يقدر ب 11446317288DA، تمتد على مساحة إجمالية تقدر ب 22500 متر مربع، منها 5790 متر مربع مساحة مغطاة، وتوفر المؤسسة فرص عمل ل 558 موظفاً لمختلف التخصصات، من بينها إطارات، تقنيون، عمال صيانة، إداريون، وعمال إنتاج ونقل وورشات، تنتج المؤسسة مجموعة متنوعة من المنتجات تشمل السميد، الفرينة، الكسكسي والعجائن، وتتميز منتجاتها بالجودة العالية حيث تخضع لرقابة مخبرية صارمة من قبل مخبر الجودة الحكومي GROUPE A GRODIVE بالإضافة إلى مخبر خاص ISO LAB، مما أمكن منتجاتها من الوصول إلى مختلف أنحاء الوطن.

تضم مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي - ولاية بسكرة - تركيبة بشرية تجمع بين كفاءات ذات خبرة طويلة في مختلف التخصصات، وأفراد جدد في بداية مساهمهم المهني، ما يعزز من روح العمل الجماعي ويحفز المبادرة داخل مختلف مصالح المؤسسة، بحيث يكون نظام التوظيف عبارة عن عقود دائمة وعقود مؤقتة، وتعرف المؤسسة بتطبيقها لجملة من القوانين التنظيمية الصارمة التي تضمن الانضباط المهني وهي قوانين الدولة، من بينها احترام مبدأ الحشمة في اللباس والالتزام الصارم في العمل وهي غير تابعة لأي تنظيم أو اتحاد مهني فهي خاصة.

تتميز المؤسسة بتجهيزات تقنية حديثة تواكب التطورات التكنولوجية، حيث تضم آلات ومعدات متطورة تساهم في تحسين الأداء والإنتاج. كما تعتمد المؤسسة على نظام معلومات فعال، مدعوم بأحدث تقنيات الإعلام والاتصال، ويتضمن 19 خط هاتف ثابت، وخط فاكس، إلى جانب تخصيص 45 خط هاتف نقال لمسؤولي المديرية وبعض رؤساء المصالح، مما يعزز من سرعة



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

التواصل وتنسيق العمليات، كما تتوفر المؤسسة على حوالي 20 جهاز كمبيوتر حديث، ما يساهم في تسهيل المعاملات الإدارية وتحسين تسيير مختلف وظائف المؤسسة

### التركيبة البشرية لمؤسسة البركة

تضم مؤسسة مطاحن البركة بزرية الوادي - ولاية بسكرة - تركيبة بشرية تجمع بين كفاءات ذات خبرة طويلة في مختلف التخصصات، وأفراد جدد في بداية مساهمهم المهني، ما يعزز من روح العمل الجماعي ويحفز المبادرة داخل مختلف مصالح المؤسسة، بحيث يكون نظام التوظيف عبارة عن عقود دائمة وعقود مؤقتة، وتعرف المؤسسة بتطبيقها لجملة من القوانين التنظيمية الصارمة التي تضمن الانضباط المهني وهي قوانين الدولة، من بينها احترام مبدأ الحشمة في اللباس والالتزام الصارم في العمل ووهي غير تابعة لأي تنظيم أو اتحاد مهني فهي خاصة.

تتميز المؤسسة بتجهيزات تقنية حديثة تواكب التطورات التكنولوجية، حيث تضم آلات ومعدات متطورة تساهم في تحسين الأداء والإنتاج. كما تعتمد المؤسسة على نظام معلومات فعال، مدعوم بأحدث تقنيات الإعلام والاتصال، ويتضمن 19 خط هاتف ثابت، وخط فاكس، إلى جانب تخصيص 45 خط هاتف نقال لمسؤولي المديرية وبعض رؤساء المصالح، مما يعزز من سرعة التواصل وتنسيق العمليات، كما تتوفر المؤسسة على حوالي 20 جهاز كمبيوتر حديث، ما يساهم في تسهيل المعاملات الإدارية وتحسين تسيير مختلف وظائف المؤسسة.

### الجدول رقم (04): التركيب البشري لمطاحن البركة

عدد الأفراد	الصف الوظيفي
558	عون تنفيذ
170	عون تحكم
67	إطار
09	إطار سامي
836	المجموع

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة

#### خصائص الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة

سعيًا من مؤسسة مطاحن البركة لتحقيق أهدافها قامت بتصميم هيكل تنظيمي يتيح لها القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة. ويتضمن هذا الهيكل مجموعة من الوحدات الإدارية والوظائف الرئيسية التي تم اختيارها بدقة لضمان تحقيق الاتساق والانسجام بين النظام الوظيفي ومتطلبات الأداء وقد اختارت المؤسسة اعتماد هيكل تنظيمي بسيط، نظرا لطبيعة نشاطها المحدود وعدد أقسامها القليل، مما يمنحها من مرونة في التسيير والسهولة في عملية اتخاذ القرار. ويتميز هذا الهيكل بعدة خصائص، من أبرزها:

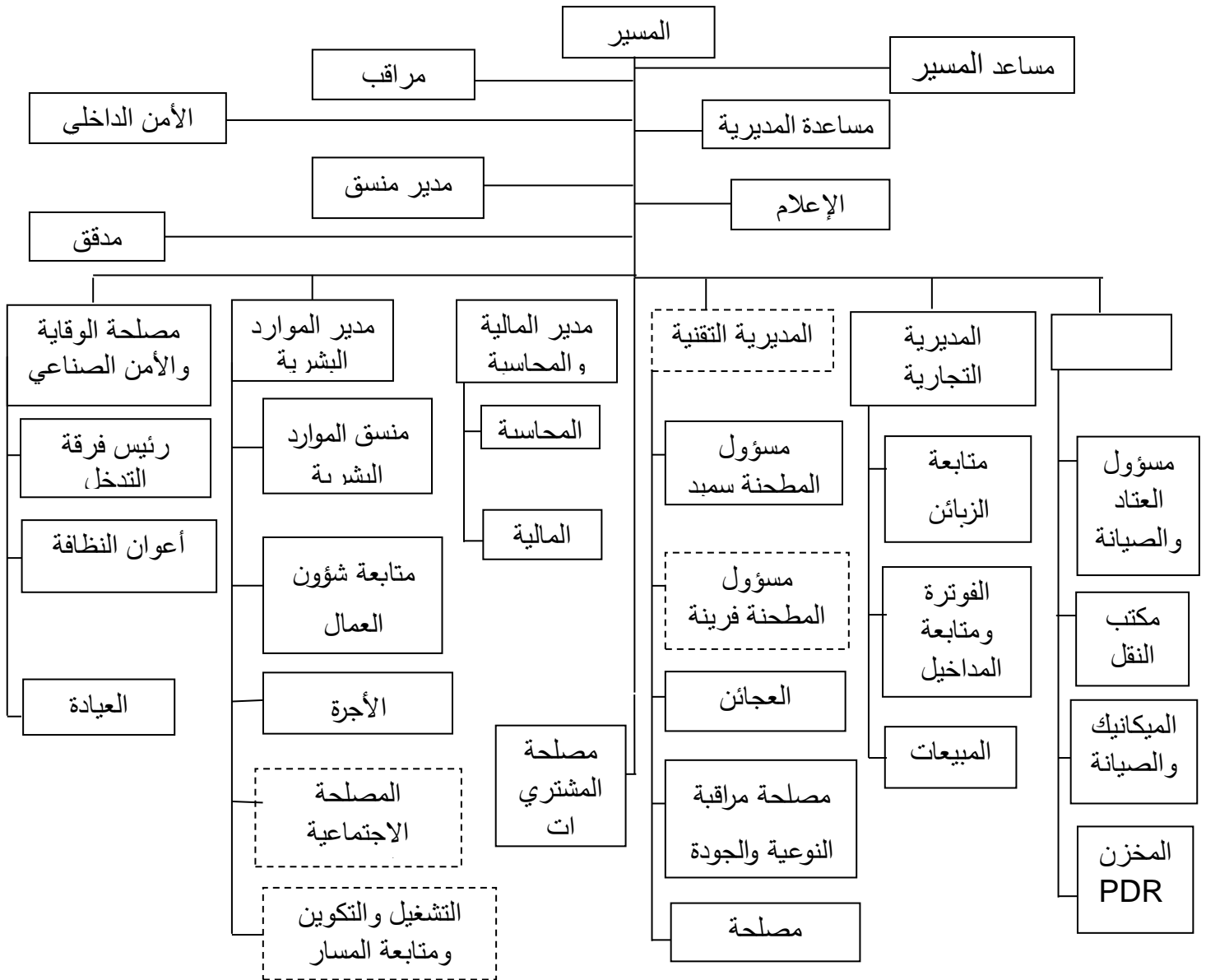
- توفير قنوات اتصال واضحة ومنظمة بين مختلف المستويات الإدارية، مما يعزز فعالية تداول المعلومات داخل المؤسسة.
- ضمان التنسيق المباشر بين الإدارة العليا والمصالح التنفيذية، ما يساهم في تحقيق الانسجام الداخلي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

- التمكن من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، ومواجهة مختلف التحديات المرتبطة بسوق العمل.
- ويعد هذا التنظيم مناسباً لطبيعة المؤسسة، إذ يسمح بتوزيع المهام والمسؤوليات بطريقة تسلسلية ومنظمة وتراعي التخصص الوظيفي لمختلف المصالح في المؤسسة.

عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

### المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمطاحن البركة

تعد مؤسسة مطاحن البركة من المؤسسات ذات الأثر البارز في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، حيث تساهم بشكل فعال في دعم التنمية المحلية والوطنية من خلال ما يلي:

- خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة مما يساعد في التخفيف من حدة البطالة في المنطقة.
- الإسهام في تنشيط الدورة الاقتصادية على المستوى المحلي، ودعم الديناميكية العامة للاقتصاد الوطني.
- المساهمة في تحسين المستوى المعيشي من خلال توفير دخل قار لعدد كبير من الأسر، وتعزيز الاستقرار الاجتماعي في محيطها.
- تلبية احتياجات المستهلكين من المواد الغذائية السميكة والعجائن... الخ.
- تكوين علاقات جيدة مع الزبائن والموردين.
- استهداف الأسواق العالمية والخارجية من خلال تصدير المنتج إلى الخارج.

#### الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة مطاحن البركة

تحقيق الربحية والاستدامة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أرباح مستدامة تضمن لها البقاء والتطور في قطاع الصناعات الغذائية بالاعتماد على نشاطها الرئيسي المتمثل في إنتاج السميد الفرينة + العجائن والكسكس + نقل البضائع ومن خلال إدارة فعالة للموارد والتحكم في التكاليف، مع الحفاظ على جودة المنتجات. تحقق هذا الهدف في المؤسسة بنسبة 20%.

تلبية الطلب المحلي والوطني: تهدف المؤسسة إلى تغطية احتياجات السوق المحلية على مستوى الشرق، الغرب، الشمال، الجنوب الجزائري، وذلك عبر شبكة توزيع فعالة وقدرات إنتاجية مرنة تحقق بنسبة 15%.

اعتماد التكنولوجيا الحديثة: تسعى المؤسسة إلى اقتناء وتوظيف أحدث التقنيات في مجال التصنيع الغذائي، بما يسمح بتحقيق مستويات أعلى من الجودة والإنتاجية ومواكبة التطورات العالمية في هذا القطاع. تحقق بنسبة 10%.

التميز والريادة في السوق: تطمح المؤسسة لأن تكون مرجعا موثوقا ونموذجا متميزا في مجال الصناعات الغذائية، من خلال تقديم منتجات عالية الجودة وتلبية تطلعات المستهلكين. تحقق بنسبة 10%.

تحسين الصورة المؤسسية والعلامة التجارية: تعمل المؤسسة على تعزيز سمعتها التجارية من خلال حملات تسويقية احترافية، وخدمة عملاء فعالة، واهتمام مستمر بجودة العلاقة مع المستهلك. تحقق بنسبة 10%.

الولوج إلى الأسواق الدولية: تسعى المؤسسة إلى توسيع نطاق أنشطتها خارج الحدود الوطنية، من خلال تصدير منتجاتها إلى أسواق جديدة، خاصة في المنطقة المغاربية والإفريقية. تحقق بنسبة 5%.

تطوير المنتجات حسب معايير الجودة العالمية: تلتزم المؤسسة بإنتاج مواد غذائية مطابقة للمقاييس الدولية، بما يلي متطلبات الأسواق المحلية والدولية، ويعزز تنافسيتها. تحقق بنسبة 10%.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

**تعزيز الحصة السوقية:** تعمل المؤسسة على زيادة حصتها في السوق من خلال استراتيجيات تسويقية فعالة وتقديم منتجات متميزة تواكب حاجيات المستهلكين وتتفوق على عروض المنافسين. تحقق بنسبة 7%.

**توسيع التغطية الجغرافية:** تستهدف المؤسسة تغطية مختلف المناطق الجغرافية في الجزائر عبر توزيع فعال للمنتجات، مما يضمن توفر المواد الغذائية في جميع الولايات. تحقق بنسبة 8%.

**تنويع تشكيلة المنتجات:** تسعى المؤسسة إلى تنويع سلتها من المنتجات الغذائية بإضافة خطوط إنتاج جديدة (توسيع خط إنتاج الكسكس، مصنع جديد للعجائن)، استجابة لتغيرات أذواق المستهلكين وتطور الطلب. تحقق بنسبة 5%.

**دور الموردين دور الموردين والمنافسين في تحقيق الأهداف:**

**دور الموردين:** يمثلون شريكا استراتيجيا في ضمان جودة واستمرارية المواد الأولية، مما ينعكس مباشرة على جودة المنتجات النهائية. تسعى المؤسسة إلى إقامة علاقات طويلة الأمد مع موردين موثوقين يتميزون بالكفاءة والاستمرارية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية. سنستعرض فيه تعريف مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة. كما سنتطرق إلى كيفية التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

##### أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

#### 1-مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المسؤولين والموظفين العاملين في: مطاحن البركة - زريبة الوادي - لولاية بسكرة، ويشمل ذلك مختلف الفئات الوظيفية.

#### 2-عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، مما يتيح تمثيلاً مقبولاً للمجتمع ويمكن تعميم النتائج المستخلصة على باقي المسؤولين والموظفين العاملين. تم توزيع 70 استبياناً على موظفي مطاحن البركة - زريبة الوادي - لولاية بسكرة، وتم استرجاع 65 استبياناً صالحاً للدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25.

#### ثانياً: خصائص عينة الدراسة:

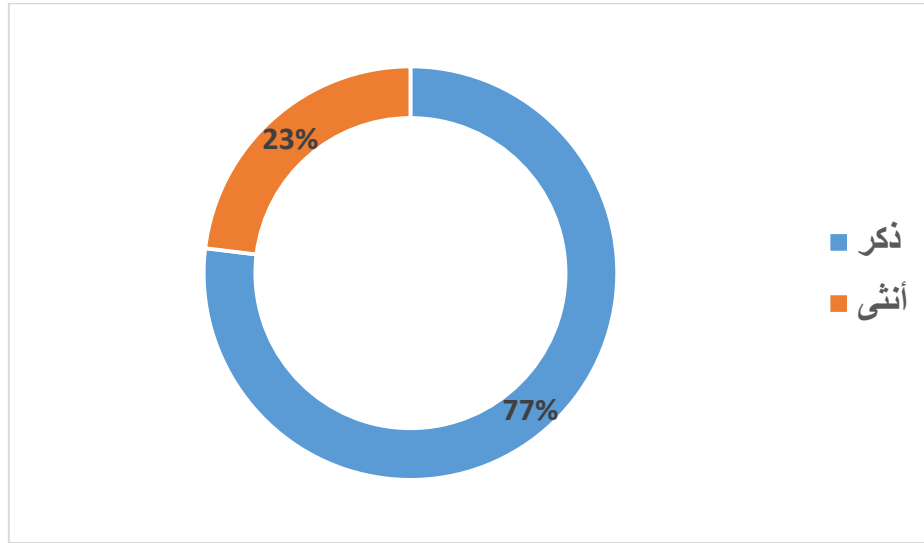
سوف نتناول خصائص أفراد العينة من حيث: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، وفيما يلي جدول يلخص مختلف هذه الخصائص:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	23,1%
أنثى	50	76,9%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة



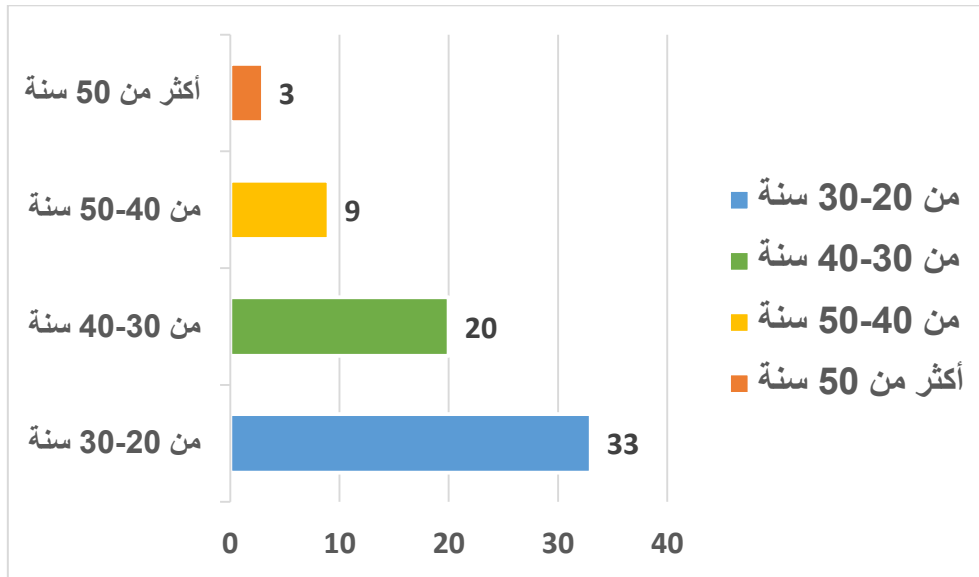
يتضح من خلال الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس. نلاحظ أن أغلب المشاركين في الدراسة هم من الذكور بنسبة 76,9%، بينما يمثل الاناث 23,1% فقط. هذه النسب تشير إلى أن هناك عدد أكبر من الذكور العاملين في المؤسسة محل الدراسة، مما قد ينعكس على الرؤى المتعلقة بإدارة الجودة والأداء الإنتاجي في بيئة العمل.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
8%,50	33	من 20-30 سنة
8%,30	20	من 30-40 سنة
8%,13	9	من 40-50 سنة
6%,4	3	أكثر من 50 سنة
100%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة



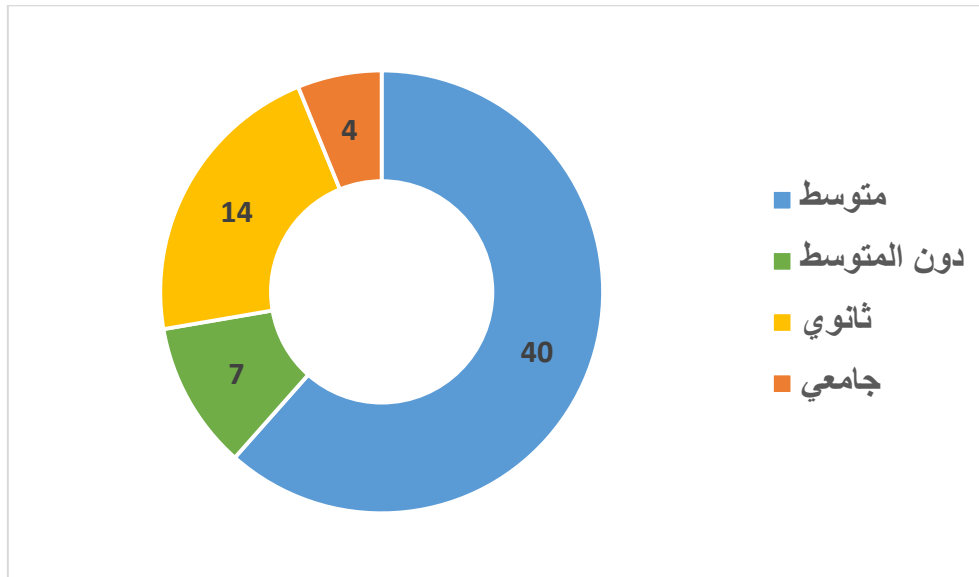
يوضح هذا الجدول توزيع الأعمار بين أفراد العينة. نجد أن أكثر من نصف العينة (50,8%) هم في الفئة العمرية بين 20 و 30 سنة، وهو ما قد يعكس أن المؤسسة تضم عدداً كبيراً من الشباب. الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 30,8%. بينما تكون الفئات العمرية الأكبر (من 40 سنة فما فوق) أقل تمثيلاً. هذه النسب قد تؤثر على توجهات إدارة الجودة، حيث قد يكون لدى الفئات العمرية الأصغر حوافز أكبر للتعليم والتكيف مع نظم الجودة الحديثة.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5%,61	40	متوسط
8%,10	7	دون المتوسط
5%,21	14	ثانوي
2%,6	4	جامعي
100%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة



يشير هذا الجدول إلى توزيع المستوى التعليمي للمشاركين في الدراسة. 61,5% من العينة لديهم مستوى تعليمي متوسط، مما يعكس وجود عدد كبير من العاملين ذوي الكفاءة المتوسطة في المؤسسة. نسبة 21,5% لديهم مستوى تعليمي ثانوي، في حين أن 10,8% لديهم تعليم دون المتوسط. النسبة الأقل هي للجامعيين، مما قد يشير إلى أن المؤسسة تحتاج إلى رفع مستوى التأهيل العلمي للمشاركين لضمان تعزيز فعالية تطبيق معايير الجودة.

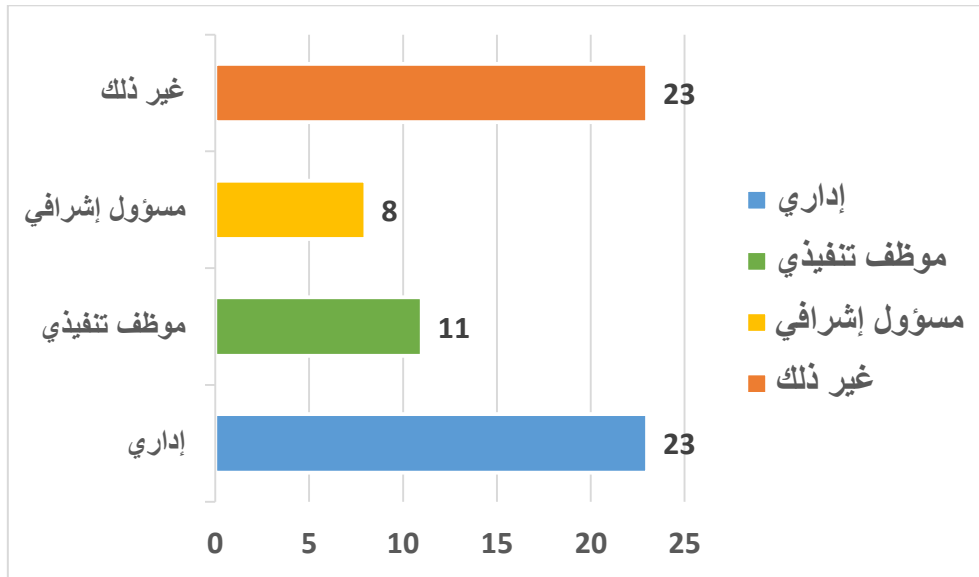
الجدول رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إداري	23	4%,35
موظف تنفيذي	11	9%,16
مسؤول إشرافي	8	3%,12
غير ذلك	23	4%,35
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة



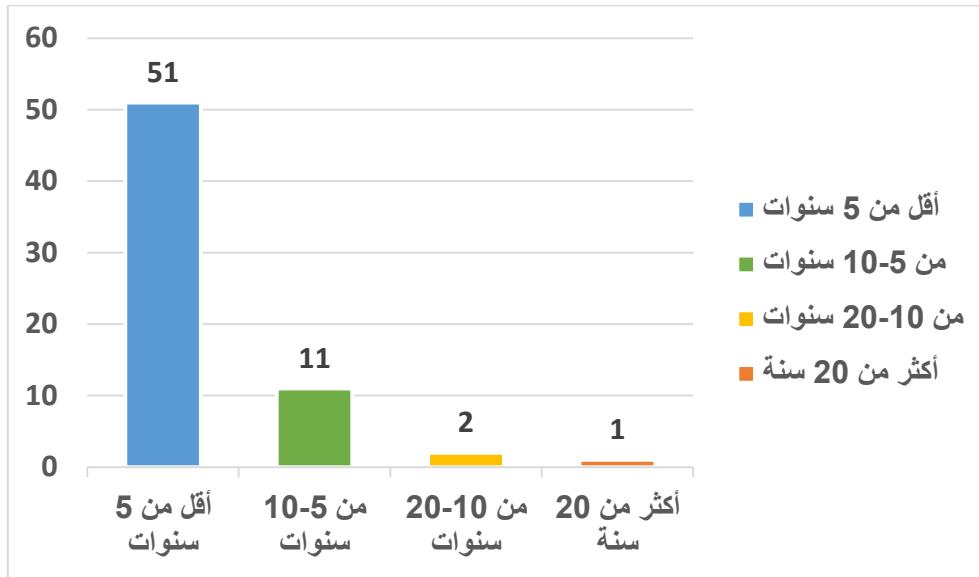
يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي. يتبين أن معظم المشاركين يعملون في وظائف إدارية أو لديهم مهام أخرى غير محددة بدقة في "غير ذلك". بالنسبة للمسؤولين الإشرافيين، كانت نسبتهم أقل بنسبة 12,3%. هذا التوزيع قد يشير إلى أن غالبية المجيبين في الدراسة يتخذون قرارات تتعلق بإدارة الجودة بشكل غير مباشر.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	51	78,5%
من 5-10 سنوات	11	16,9%
من 10-20 سنوات	2	3,1%
أكثر من 20 سنة	1	1,5%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة



يشير الجدول إلى أن غالبية المشاركين لديهم خبرة تقل عن خمس سنوات في المؤسسة (78,5%). يمكن أن يعكس ذلك أن المؤسسة تضم عدداً كبيراً من الموظفين الجدد، مما يتطلب برامج تدريبية مستمرة على تطبيق معايير الجودة. في المقابل، لا يشكل أصحاب الخبرة الطويلة في المؤسسة نسبة كبيرة (3,1% لأكثر من 10 سنوات)، مما قد يشير إلى إمكانية تقديم تدريب إضافي في مجال الجودة للأشخاص ذوي الخبرة.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي:

في جمع البيانات، تم الاعتماد على الاستبيان الذي صُمم بناءً على دراسات سابقة. قامت الباحثة بتصميم الاستبيان بطريقة مبسطة تضمن وضوح وسهولة الأسئلة، مع تعديل بعض الفقرات وإضافة أبعاد جديدة تناسب مع طبيعة الدراسة. تم استخدام منهج الإجابات المغلقة لتسهيل عملية تحليل النتائج.

أولاً: أداة الدراسة (أداة جمع البيانات).

#### الاستبيان:

يمثل الاستبيان المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة. يُعرف الاستبيان بأنه "استمارة بحث تحتوي على أسئلة حول مواضيع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة، تُسلم إلى المبحوثين ليحيوا عنها دون حضور الباحث." تم تصميم وبناء الاستبيان بشكل سليم بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** اشتمل على البيانات الشخصية: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

القسم الثاني: اشتمل ثلاثة محاور نذكرها فيما يأتي:

المحور الأول: دور الموظفين في خلية الجودة ورؤساء المصالح والأقسام

المحور الثاني: معايير جودة المنتج وتحسين الأداء

المحور الثالث: إدارة الجودة وتأثيرها على أداء وتنافسية المنتج

ولقد اعتمدنا في الاستبيان على سلم ليكارت الخماسي، وهو إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد، حيث يوفر خمس إمكانيات للإجابة على الأسئلة المطروحة: موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة. ويقوم المبحوث بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها.

جدول رقم (10): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
الأهمية النسبية	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
المستوى	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط الحسابي	05.00-4.20	04.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للدراسات السابقة

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25):

- النسب المئوية والتكرارات: تُستخدم لمعرفة تكرار فئات متغير معين، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان ومعرفة مدى التشتت.
- ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) واختبار التجزئة النصفية: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس درجة الارتباط، كما تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

في هذا المطلب، سيتم التطرق إلى اختبار صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحتوى، ثم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

**صدق المحتوى:** يُشير إلى مدى تمثيل محتوى الاستبيان للموضوع الذي يهدف إلى قياسه، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة والتأكد من شمولية الأسئلة وتغطيتها لكافة جوانب الموضوع.

**ثبات أداة الدراسة:** يتم التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يقيس مدى اتساق وثبات الأداة في قياس المتغيرات المعنية. يتم احتساب هذا المعامل للتأكد من أن الاستبيان يعطي نتائج متسقة وقابلة للتكرار عبر الزمن ومع عينات مختلفة من المبحوثين.

### أولاً: ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ. يهدف ثبات أداة الاستبيان إلى التأكد من أن الإجابات ستكون متقاربة إذا تم تطبيق الاستبيان على نفس الأفراد في أوقات مختلفة. تتراوح قيمة ألفا كرونباخ من 0 إلى 1، حيث يُعتبر المعامل أقل من 0.6 ضعيفاً، أما إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من أو تساوي 0.6، فتُعتبر جيدة:

### الجدول رقم (11) نتائج معاملات الثبات ألفا كرونباخ.

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
دور الموظفين في خلية الجودة ورؤساء المصالح والأقسام	10	0.922
معايير جودة المنتج وتحسين الأداء	09	0.932
البعد الأول: معيار رضا العملاء	03	0.849
البعد الثاني: معيار الدقة	03	0.783
البعد الثالث: المطابقة للمعايير الإنتاجية.	03	0.876
إدارة الجودة وتأثيرها على أداء وتنافسية المنتج	10	0.951
كل عبارات الاستبيان	29	0.957

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

يوضح الجدول رقم (11) نتائج معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان المختلفة، حيث سجلت جميع المحاور قيمة مرتفعة تتجاوز الحد المقبول إحصائيًا والمقدر بـ 0.70، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين عبارات كل محور. فقد بلغ معامل الثبات لمحور دور الموظفين في خلية الجودة ورؤساء المصالح والأقسام 0.922، بينما سجل محور معايير جودة المنتج وتحسين الأداء 0.932. أما بالنسبة لمعايير رضا العملاء والدقة والمطابقة للمعايير الإنتاجية، فبلغت قيمها على التوالي 0.849، 0.783، و0.876.

كما حقق محور إدارة الجودة وتأثيرها على أداء وتنافسية المنتج أعلى معامل ثبات بقيمة 0.951. وعلى مستوى الاستبيان ككل، فقد أظهر معامل الثبات المرتفع جدًا بقيمة 0.957 موثوقية عالية لأداة الدراسة، مما يدل على قدرتها على تقديم نتائج دقيقة ومتسقة عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة، وبالتالي دعم صحة وموثوقية نتائج البحث بشكل عام. هذه النتائج تعكس جودة التصميم والاختيار الدقيق لأسئلة الاستبيان وفاعليته في قياس المتغيرات المستهدفة.

### ثانياً: صدق الأداة

#### 1- صدق المحتوى:

وبيعني التأكد من أن استمارة الاستبيان المعدة تقيس ما أعدت لقياسه، وتشمل كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، وأن فقراتها ومفرداتها واضحة. للتحقق من صدق الاستبيان، تم عرضه على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

#### 2- اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي تم حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات الدراسة ويمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)

معامل التفلطح	معامل الالتواء	محاور الاستبيان
1.284	-1.003	دور الموظفين في خلية الجودة ورؤساء المصالح والأقسام
1.056	-1.027	معايير جودة المنتج وتحسين الأداء
1.554	-0.918	البعد الأول: معيار رضا العملاء
0.727	-0.795	البعد الثاني: معيار الدقة
0.118	-0.597	البعد الثالث: المطابقة للمعايير الإنتاجية.
0.921	-0.840	إدارة الجودة وتأثيرها على أداء وتنافسية المنتج

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

يوضح الجدول رقم (12) نتائج التحقق من التوزيع الطبيعي للمتغيرات المدروسة من خلال معامل الالتواء ومعامل التفلطح. حيث تقع جميع قيم معامل الالتواء بين -1.027 و -0.597، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا التي تتراوح بين -3 و +3، مما يشير إلى عدم وجود انحراف كبير في شكل التوزيع يمينًا أو يسارًا.

كما تراوحت قيم معامل التفلطح بين 0.118 و 1.554، وهي أيضًا ضمن المجال المقبول الذي يمتد من -10 إلى +10، ما يدل على عدم وجود تسطح أو تدبب مفرط في توزيع البيانات. بناءً على هذه النتائج، فإن بيانات المتغيرات مثل دور الموظفين في خلية الجودة، معايير جودة المنتج، ومعايير رضا العملاء والدقة والمطابقة للمعايير الإنتاجية، بالإضافة إلى إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنتج، تتبع توزيعًا طبيعيًا مقبولًا. هذا يبرر استخدام الاختبارات الإحصائية التي تفترض طبيعة التوزيع الطبيعي للبيانات، مثل اختبار (t) واختبار (ANOVA)، في تحليل الفرضيات ضمن الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

وفي هذا المبحث، سنقدم وصفاً للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وسنقوم بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة من خلال اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تبنتها الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل محاور الاستبانة باستخدام الإحصاء الوصفي. وذلك باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمتغيرات "الثقافة التنظيمية والتغير الثقافي، الأداء التنظيمي" وترتيبها حسب درجة الموافقة، ومن ثم سنقوم بتحليلها وتفسيرها. لقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي للحكم على مستوى الموافقة لإجابات المبحوثين.

أولاً: دور الموظفين في خلية الجودة ورؤساء المصالح والأقسام

الجدول رقم (13): يوضح مشاركة الموظفين في قرارات تحسين الجودة داخل المؤسسة (المشاركة الفعالة)

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
4%، 15	10	غير موافق بشدة
2%، 6	4	غير موافق
8%، 13	9	محايد
8%، 50	33	موافق
8%، 13	9	موافق بشدة
100%	65	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يبين الجدول رقم (13) المعنون بـ «مشاركة الموظفين في قرارات تحسين الجودة داخل المؤسسة» وجود تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى المشاركة الفعلية للموظفين في قرارات تحسين الجودة. وقد أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من المستجوبين، والمقدرة بـ (50.8%)، عبّروا عن موافقتهم على هذا الطرح، مما يعكس أن المؤسسة قد قطعت شوطاً لا بأس به في إشراك موظفيها في جهود تطوير وتحسين نظم الجودة. كما أن نسبة (13.8%) ممن عبّروا عن «موافقتهم الشديدة» تعزز هذا الاتجاه، مشيرة إلى وجود شريحة مهمة من الموظفين تشعر بقدر عالٍ من التقدير والثقة في قرارات الجودة المتخذة داخل المؤسسة.

في المقابل، تبرز نسبة (15.4%) من الأفراد الذين أبدوا «عدم موافقتهم الشديدة»، إضافة إلى (6.2%) ممن «لم يوافقوا»، مما يدل على أن هناك جوانب قصور ينبغي الانتباه إليها، لاسيما فيما يتعلق بتوسيع دائرة المشاركة لتشمل جميع الموظفين بمستوياتهم

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

الإدارية. أما النسبة المحايدة (13.8%) فقد تعكس إما حالة من الغموض حول أدوارهم الفعلية في اتخاذ قرارات الجودة أو غياب تواصل فعال بين إدارة الجودة والموظفين.

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول إن المؤسسة -رغم تحقيقها لنتائج إيجابية مبدئية في مجال تعزيز المشاركة- لا تزال بحاجة إلى تطوير آليات إدماج أوسع وأكثر انتظاماً لموظفيها ضمن أنشطة اتخاذ القرار، بما يضمن توسيع قاعدة الالتزام الجماعي بتحسين الجودة ويعزز الثقافة المؤسسية الداعمة للجودة المستدامة. ومن الناحية التطبيقية، يعتبر إشراك الموظفين عنصراً محورياً لتحسين الأداء الإنتاجي، خاصة في ظل ما تشير إليه الدراسات إلى أن الموظف المشارك في صنع القرار يكون أكثر التزاماً بالأهداف الإنتاجية وأكثر ميلاً للابتكار والتحسين المستمر.

الجدول رقم (14): يوضح مدى تشجيع بيئة العمل على الابتكار وتقديم المقترحات (الابتكار)

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
1%,3	2	غير موافق بشدة
5%,21	14	غير موافق
2%,6	4	محايد
2%,49	32	موافق
0%,20	13	موافق بشدة
100%	65	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يستعرض الجدول رقم (14) الموسوم بـ «مدى تشجيع بيئة العمل على الابتكار وتقديم المقترحات» آراء الموظفين حول مدى تحفيز المؤسسة لروح المبادرة والإبداع. وقد أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من المشاركين، والمقدرة بـ (49.2%)، عبروا عن موافقتهم على أن بيئة العمل تساهم فعلاً في تشجيع الابتكار وتقديم المقترحات، وهو مؤشر إيجابي يعكس وجود اهتمام داخل المؤسسة بتبني الأفكار الجديدة والاستماع إلى مبادرات الموظفين.

كما أن نسبة (20%) ممن عبروا عن «موافقتهم الشديدة» تعزز هذا التوجه الإيجابي، وتدل على أن هناك قسماً معتبراً من العمال يشعرون بأن المؤسسة تحتضن أفكارهم الجديدة وتدفعهم للمساهمة الفعالة في تحسين الجودة والأداء. هذه النتيجة تؤكد أهمية بيئة العمل كعامل داعم رئيسي لتحفيز الابتكار داخل منظومات الإنتاج، خاصة وأن الابتكار بات أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز التنافسية والجودة.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

ومع ذلك، لا يمكن تجاهل أن (21.5%) من الأفراد عبّروا عن "عدم موافقتهم"، إضافة إلى (3.1%) أبدوا "عدم موافقتهم الشديدة"، وهو ما يشير إلى أن بعض الأقسام أو الفروع داخل المؤسسة قد تعاني من ضعف في مناخ الابتكار، إما بسبب قصور في سياسات التحفيز أو غياب قنوات واضحة لاستقبال الأفكار الجديدة ومناقشتها.

وبناءً على ذلك، يظهر أن المؤسسة، رغم ما حقته من نتائج إيجابية في مجال تشجيع بيئة الابتكار، مدعوة إلى تعزيز ممارسات التحفيز والإشراك، من خلال تنظيم ورشات عمل، مسابقات داخلية للأفكار الإبداعية، وتبني آليات مكافأة واضحة للمبادرات المتميزة. فهذا من شأنه أن يساهم في ترسيخ ثقافة الابتكار كمكون أساسي لدعم الأداء الإنتاجي وتعزيز تنافسية المؤسسة في السوق.

الجدول رقم (15): يوضح دعم الإدارة لخلية الجودة لتطبيق معايير الجودة (الجودة المدركة)

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
2%,6	4	غير موافق بشدة
9%,16	11	غير موافق
2%,6	4	محايد
4%,35	23	موافق
4%,35	23	موافق بشدة
100%	65	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يعرض الجدول رقم (15) المعنون بـ «دعم الإدارة لخلية الجودة لتطبيق معايير الجودة» آراء الموظفين حول مدى التزام الإدارة العليا في المؤسسة بتقديم الدعم اللازم لخلية الجودة، بما يساهم في تعزيز تطبيق معايير الجودة المعتمدة.

تشير النتائج إلى وجود توازن إيجابي ملحوظ في آراء المشاركين؛ إذ عبّر (35.4%) من الموظفين عن "موافقتهم الشديدة" على أن الإدارة تقدم دعماً فعلياً لخلية الجودة، وهي نسبة مرتفعة تدل على وجود وعي إداري بقيمة الجودة ودورها الحيوي في تحسين الأداء الإنتاجي. وقد أيدت نفس النسبة (35.4%) أيضاً هذا الطرح بدرجة "موافق"، مما يعزز القناعة بأن دعم الإدارة ليس مجرد خطاب نظري بل يتجسد على أرض الواقع في المؤسسة.

هذا التوجه الإيجابي يعكس اهتمام الإدارة بتوفير الظروف الملائمة لتطبيق برامج الجودة بفعالية، سواء من خلال توفير الموارد المادية، أو التدريب، أو إشراك خلية الجودة في عمليات التخطيط والتحسين المستمر. وهو ما ينسجم مع التوجهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة التي تؤكد أن دعم القيادة العليا يمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي مبادرة جودة داخل المؤسسات الإنتاجية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

في المقابل، أشار (16.9%) من الموظفين إلى "عدم موافقتهم" على توفر الدعم الإداري الكافي، بالإضافة إلى (6.2%) ممن عبروا عن "عدم موافقتهم الشديدة"، وهي نسب لا يمكن تجاهلها، إذ تعكس وجود فجوات محتملة قد تكون ناتجة عن تفاوت في درجات الدعم بين مختلف المصالح أو الأقسام، أو ربما عن قصور في إيصال سياسات الدعم بشكل فعال لجميع العاملين.

بناءً على ما سبق، وعلى الرغم من أن النتائج بشكل عام إيجابية وتؤكد أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح فيما يتعلق بدعم الجودة، إلا أنه من الضروري العمل على تعزيز الدعم بشكل متساوٍ عبر مختلف الوحدات التنظيمية، وتكثيف التواصل الداخلي لإشعار جميع العاملين بأهمية الجهود المبذولة في هذا المجال، مما يضمن تحسين مستويات الرضا ويعزز ثقافة الجودة داخل المؤسسة بشكل أكثر شمولاً.

الجدول رقم (16): يوضح توفير تكوينات دورية للموظفين حول معايير الجودة الحديثة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
4،6%	3	غير موافق بشدة
9،2%	6	غير موافق
4،6%	3	محايد
52،3%	34	موافق
29،2%	19	موافق بشدة
100%	65	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يقدم الجدول رقم (16) المعنون بـ «توفير تكوينات دورية للموظفين حول معايير الجودة الحديثة» صورة واضحة حول مدى اهتمام المؤسسة بتدريب موظفيها وتطوير مهاراتهم المتعلقة بمفاهيم الجودة الحديثة.

تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين أبدوا مواقف إيجابية حيال هذه المسألة؛ حيث أفاد (52.3%) من أفراد العينة بأنهم "موافقون" على أن المؤسسة توفر تكوينات دورية للموظفين في هذا المجال، في حين أشار (29.2%) بأنهم "موافقون بشدة"، وهو ما يعكس إدراكاً واسعاً لدى العاملين بأهمية التدريب المستمر كأداة رئيسية لدعم جودة الأداء وضمان التحديث المستمر للمعرفة والمهارات.

هذا التوجه الإيجابي نحو دعم التكوينات الدورية يدل على أن المؤسسة تضع ضمن أولوياتها مواكبة معايير الجودة الدولية الحديثة، إدراكاً منها بأن التطوير المستمر للموارد البشرية يعتبر حجر الزاوية لتحقيق التميز المؤسسي والحفاظ على تنافسية الأداء.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

من جهة أخرى، لوحظ أن (9.2%) من الموظفين أبدوا "عدم موافقتهم" على توفر هذه التكوينات، بالإضافة إلى (4.6%) عبّروا عن "عدم موافقتهم الشديدة"، وهي نسب رغم أنها محدودة مقارنةً بالأغلبية إلا أنها تُبرز ضرورة عدم التهاون في تغطية احتياجات جميع الموظفين دون استثناء. فقد تكون هذه الآراء السلبية ناتجة عن قلة شمولية البرامج التدريبية، أو محدودية الفرص المتاحة أمام بعض الموظفين لحضور الدورات، أو ضعف ارتباط محتوى التكوينات باحتياجات العمل الفعلية.

بناءً على ما سبق، يتبين أن المؤسسة تسير بشكل إيجابي نحو تعزيز قدرات موظفيها عبر التكوينات الدورية، إلا أن تحقيق رضا كامل وشامل يتطلب توسيع قاعدة المستفيدين من هذه البرامج، وضمان ملائمة محتواها مع تطلعات الموظفين وتطورات معايير الجودة العالمية.

### الجدول رقم (17): يوضح تحفيز الموظفين على اقتراح تحسينات في الجودة والإنتاجية (التحفيز والابتكار)

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	4	2%،6
غير موافق	5	7%،7
محايد	9	8%،13
موافق	32	2%،49
موافق بشدة	15	1%،23
الإجمالي	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يعرض الجدول رقم (17) الموسوم بـ «تحفيز الموظفين على اقتراح تحسينات في الجودة والإنتاجية» مدى شعور الموظفين بأن بيئة العمل تشجعهم على تقديم أفكار ومبادرات تساهم في تطوير الأداء المؤسسي.

تشير النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة عبّروا عن مواقف إيجابية تجاه هذا الجانب؛ إذ صرّح (49.2%) منهم بأنهم "موافقون" على أن المؤسسة تحفزهم على اقتراح تحسينات في مجالات الجودة والإنتاجية، بينما أظهر (23.1%) من المشاركين "موافقة شديدة"، ما يدل على أن قرابة ثلاثة أرباع العينة لديهم شعور إيجابي بوجود دعم وتحفيز لهذه المبادرات.

هذا التوجه الإيجابي يدل على أن المؤسسة تدرك أهمية تحفيز الابتكار والمبادرة لدى موظفيها، لما له من تأثير مباشر على تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما يعكس هذا التقدير المتبادل بين الإدارة والموظفين والذي يعتبر عنصراً أساسياً لبناء ثقافة تنظيمية مبدعة ومتحمسة للتطوير المستمر.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

في المقابل، أبدى بعض الموظفين مواقف أقل إيجابية؛ حيث أعرب (13.8%) عن حيادهم تجاه مسألة التحفيز، مما قد يشير إلى غياب الوضوح أو التفاوت في تجربة التحفيز عبر مختلف الأقسام والوحدات. كذلك، بلغت نسبة الموظفين الذين "لم يوافقوا" على وجود تحفيز (7.7%)، بينما عبر (6.2%) عن "عدم موافقتهم الشديدة"، وهي نسب تدعو الإدارة إلى مزيد من الاهتمام بتقييم فعالية آليات التحفيز الحالية والعمل على تعميمها بطريقة أوسع وأكثر عدالة.

تعكس هذه النتائج الحاجة إلى مواصلة الجهود لترسيخ ثقافة التحفيز المؤسسي، مع ضمان ألا تقتصر ممارسات التحفيز على فئات محددة من الموظفين فقط، بل تمتد لتشمل جميع العاملين باختلاف مستوياتهم ووظائفهم، مما يساهم في تعظيم الفائدة المستخلصة من الابتكارات والمقترحات التطويرية.

الجدول رقم (18): يوضح التنسيق الفعال بين رؤساء الأقسام وخلية الجودة لضمان الامتثال للمعايير.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
7.7	05	غير موافق بشدة
9.2	06	غير موافق
13.8	09	محايد
41.5	27	موافق
27.7	18	موافق بشدة
100%	65	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يعرض الجدول رقم (18) المعنون بـ "التنسيق الفعال بين رؤساء الأقسام وخلية الجودة لضمان الامتثال للمعايير" تقييم أفراد العينة لمدى فعالية التنسيق بين رؤساء الأقسام وخلية الجودة داخل المؤسسة لضمان الامتثال للمعايير المحددة.

تشير النتائج إلى أن (41.5%) من المشاركين يرون أن هناك تنسيقاً فعالاً بين الإدارة العليا وخلية الجودة لضمان الامتثال للمعايير، بينما عبر (27.7%) عن "موافقتهم الشديدة" على هذا التنسيق. ما يعني أن حوالي 69.2% من العينة ترى أن التنسيق بين هذه الأطراف يعد أمراً إيجابياً ويساهم بشكل كبير في تحقيق الامتثال للمعايير. هذه النسبة تعكس التزاماً قوياً من المؤسسة نحو ضمان جودة الأداء والتوافق مع المعايير المحددة.

من ناحية أخرى، أشار (9.2%) من الموظفين إلى "عدم موافقتهم" على فعالية التنسيق بين رؤساء الأقسام وخلية الجودة، بالإضافة إلى (7.7%) الذين عبّروا عن "عدم موافقتهم الشديدة". وهذا يعكس وجود فجوة في التنسيق لدى بعض الموظفين أو نقص في التواصل الفعال بين المعنيين، مما يمكن أن يؤدي إلى بعض التحديات في الامتثال التام للمعايير في بعض الأقسام.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

أما (13.8%) من المشاركين الذين عبروا عن موقف محايد، فقد يشيرون إلى عدم وضوح كافٍ حول مدى التنسيق أو ربما لا يشعرون بالتأثير المباشر لهذا التنسيق على أداء أقسامهم.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن المؤسسة تبذل جهودًا جيدة في ضمان التنسيق بين رؤساء الأقسام وخلية الجودة، إلا أن هناك حاجة لتحسين التواصل بين الأطراف المعنية وزيادة الشفافية حول آليات التنسيق المتبعة، بما يساهم في تعزيز التوافق الكامل مع المعايير وتحقيق الأداء المطلوب بشكل أكثر فاعلية.

الجدول رقم (19): يوضح إشراك رؤساء الأقسام والمصالح في وضع استراتيجيات تحسين الجودة.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	06	9.2
غير موافق	04	6.2
محايد	11	16.9
موافق	23	35.4
موافق بشدة	21	32.3
الإجمالي	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يعرض الجدول رقم (19) المعنون بـ "إشراك رؤساء الأقسام والمصالح في وضع استراتيجيات تحسين الجودة" تقييم أفراد العينة حول مدى مشاركة رؤساء الأقسام في تطوير استراتيجيات تحسين الجودة داخل المؤسسة.

تشير النتائج إلى أن (35.4%) من المشاركين يعتبرون أن هناك إشراكًا كافيًا لرؤساء الأقسام في وضع استراتيجيات تحسين الجودة، بينما (32.3%) عبروا عن "موافقتهم الشديدة" على هذا الإشراك. مما يعني أن حوالي 67.7% من العينة ترى أن هناك اهتمامًا حقيقيًا من الإدارة في إشراك رؤساء الأقسام في هذه العملية الاستراتيجية، وهو ما يعكس توافر رغبة جادة لتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة.

ومع ذلك، يظهر أن (9.2%) من المشاركين لا يوافقون بشدة على هذا الإشراك، بالإضافة إلى (6.2%) الذين عبروا عن "عدم موافقتهم"، مما يشير إلى وجود فئة صغيرة من الموظفين الذين يعتقدون أن دور رؤساء الأقسام في وضع استراتيجيات الجودة قد لا يكون كافيًا أو يتطلب تعزيزًا أكبر. كما أن (16.9%) من المشاركين الذين عبروا عن موقف محايد قد يشيرون إلى عدم وضوح السياسات المتعلقة بالإشراك أو غموض في معايير المشاركة الفعالة في هذا السياق.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح نحو إشراك رؤساء الأقسام في وضع استراتيجيات تحسين الجودة، إلا أن هناك حاجة لتعزيز هذا الإشراك بشكل أكبر وضمان مشاركة فعالة تشمل كافة المعنيين، من خلال تبني آليات واضحة ووضع برامج توعوية وتدريبية تساهم في رفع مستوى الوعي لدى الموظفين حول أهمية هذه المشاركة في تطوير استراتيجيات الجودة.

الجدول رقم (20): يوضح توفير المؤسسة لبرامج تأهيل وتطوير مستمرة للموظفين في مجال إدارة الجودة.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
9.2	06	غير موافق بشدة
4.6	03	غير موافق
20	13	محايد
44.6	29	موافق
21.5	14	موافق بشدة
100%	65	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يعرض الجدول رقم (20) المعنون بـ "توفير المؤسسة لبرامج تأهيل وتطوير مستمرة للموظفين في مجال إدارة الجودة" تقييم أفراد العينة لبرامج التأهيل والتطوير التي توفرها المؤسسة في مجال إدارة الجودة.

تشير النتائج إلى أن (44.6%) من المشاركين "موافقون" على أن المؤسسة توفر برامج تأهيل وتطوير مستمرة في هذا المجال، بالإضافة إلى (21.5%) الذين عبّروا عن "موافقتهم الشديدة". مما يعني أن حوالي 66.1% من العينة تشعر بأن هناك اهتمامًا ملحوظًا من المؤسسة بتطوير مهارات الموظفين في إدارة الجودة، وهو ما يعكس وجود برامج تدريبية كافية لتحسين الكفاءات وتعزيز الأداء المؤسسي في هذا المجال.

وفي المقابل، عبر (9.2%) من الموظفين عن "عدم موافقتهم الشديدة" و(4.6%) عن "عدم موافقتهم"، مما يدل على وجود قلق لدى بعض الموظفين بشأن كفاية هذه البرامج أو مدى فعاليتها. قد يكون هذا الانطباع ناتجًا عن نقص في التنوع في البرامج التدريبية أو عدم اتساع نطاق البرامج ليشمل كافة الموظفين المعنيين.

كما أن نسبة (20%) من الموظفين الذين كانوا في حالة "محايد" قد تشير إلى غموض في آلية تقديم هذه البرامج أو عدم وضوح تأثيرها في تحسين الأداء الفعلي للموظفين.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن المؤسسة تحقق نجاحًا جيدًا في توفير برامج تأهيل وتطوير مستمرة في مجال إدارة الجودة، إلا أن هناك حاجة إلى تحسين تلك البرامج بشكل دوري لتلبية احتياجات كافة الموظفين، بالإضافة إلى توسيع نطاق هذه البرامج لتشمل مزيدًا من التخصصات والتركيز على تطوير مهارات جديدة تتماشى مع أحدث التطورات في مجال إدارة الجودة.

الجدول رقم (21): يوضح تدريب الموظفين على تطبيق معايير الجودة في العمل.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	06	9.2
غير موافق	05	7.7
محايد	10	15.4
موافق	28	43.1
موافق بشدة	16	24.6
الإجمالي	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يعرض الجدول رقم (21) المعنون بـ "تدريب الموظفين على تطبيق معايير الجودة في العمل" آراء المشاركين حول فعالية التدريب المقدم للموظفين في هذا المجال.

تشير النتائج إلى أن (43.1%) من المشاركين "موافقون" على أن التدريب المقدم على معايير الجودة مناسب، بالإضافة إلى (24.6%) الذين عبّروا عن "موافقتهم الشديدة". مما يعني أن ما يقارب 67.7% من العينة تعتبر أن هناك اهتمامًا جيدًا بتدريب الموظفين على معايير الجودة وتطبيقها في العمل. هذه النسبة تشير إلى أن هناك فعالية ملحوظة في برامج التدريب الخاصة بالجودة.

من ناحية أخرى، أشار (9.2%) من الموظفين إلى "عدم موافقتهم الشديدة"، إلى جانب (7.7%) الذين عبّروا عن "عدم موافقتهم". وهذا يشير إلى أن هناك شريحة من الموظفين لا يعتبرون أن التدريب المقدم كافٍ أو يتماشى مع احتياجاتهم الفعلية في العمل. كما قد يعكس هذا الأمر نقصًا في تخصيص وقت كافٍ للتدريب أو عدم شمولية البرامج التدريبية لجميع الموظفين.

وأيضًا، عبّر (15.4%) من المشاركين عن كونهم "محايدين"، وهو ما قد يعني أنهم لا يرون تأثيرًا كبيرًا لهذا التدريب على أدائهم في العمل أو أنهم غير متأكدين من فاعليته.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن المؤسسة تبذل جهوداً كبيرة في تدريب موظفيها على معايير الجودة، لكن من المهم تحسين شمولية التدريب ليشمل جميع الموظفين، وتخصيص برامج تدريبية متنوعة تتناسب مع احتياجات مختلف الفئات المهنية في المؤسسة لضمان التطبيق الفعال للمعايير.

الجدول رقم (22): يوضح سرعة الموفين في التفاعل مع مشكلات العملاء وحلها بفاعلية.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	02	3.1
غير موافق	06	9.2
محايد	18	27.7
موافق	21	32.3
موافق بشدة	18	27.7
الإجمالي	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يعرض الجدول رقم (22) المعنون بـ "سرعة الموفين في التفاعل مع مشكلات العملاء وحلها بفاعلية" آراء المشاركين حول قدرة الموفين على التفاعل السريع والفعال مع مشكلات العملاء.

تشير النتائج إلى أن (32.3%) من المشاركين "موافقون" على أن الموفين يتفاعلون بسرعة مع مشكلات العملاء، بينما (27.7%) يوافقون بشدة على ذلك، مما يعني أن حوالي 60% من العينة ترى أن هناك استجابة فعالة وسريعة من الموفين لحل مشكلات العملاء. هذه النسبة تشير إلى تحسن ملموس في قدرة الموفين على التعامل مع المشاكل بكفاءة.

من ناحية أخرى، أشار (9.2%) من المشاركين إلى "عدم موافقتهم" على سرعة التفاعل، إلى جانب (3.1%) الذين عبّروا عن "عدم موافقتهم الشديدة". هذا يشير إلى أن هناك بعض الشكاوى من بعض الموظفين حول ضعف سرعة التفاعل مع المشكلات، وهو ما قد يدل على ضرورة تحسين هذه القدرة لضمان تقديم خدمة أفضل للعملاء.

كما أشار (27.7%) من المشاركين إلى كونهم "محايدين"، ما يعني أن البعض قد لا يكون لديهم تقييم دقيق حول هذه النقطة أو أنهم غير متأكدين من مدى فعالية التفاعل مع المشكلات في جميع الحالات.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الموفين يبذلون جهداً ملحوظاً في التفاعل مع مشكلات العملاء، لكن من الضروري العمل على تقليل الفجوة بين الأداء المثالي والمتوقع، من خلال تحسين آليات الاستجابة السريعة والفعالة لضمان حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر كفاءة.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

ثانياً: معايير جودة المنتج وتحسين الأداء

الجدول رقم (23): يوضح مدى انعكاس المنتج لتوقعات واحتياجات الزبائن وفقاً لتقييم العاملين

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	06	9.2
غير موافق	06	9.2
محايد	09	13.8
موافق	22	33.8
موافق بشدة	22	33.8
الإجمالي	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يعرض الجدول رقم (23) المعنون بـ "مدى انعكاس المنتج لتوقعات واحتياجات الزبائن وفقاً لتقييم العاملين" آراء موظفي مطاحن البركة بزرية الوادي حول مدى توافق المنتج مع تطلعات واحتياجات الزبائن.

تشير النتائج إلى أن نسبة كبيرة من المشاركين أبدوا موقفاً إيجابياً؛ حيث عبّر 33.8% منهم عن "موافقتهم"، و 33.8% آخرون عن "موافقتهم الشديدة" على أن المنتج يعكس بدرجة كبيرة توقعات واحتياجات الزبائن، مما يشكل مجموعاً قدره 67.6%، وهو ما يدل على وجود انطباع إيجابي عام حول جودة المنتج ومدى تلبيته لرغبات المستهلكين.

في المقابل، فإن 9.2% من المشاركين "غير موافقين"، و 9.2% غير موافقين بشدة"، أي أن ما نسبته 18.4% من العينة لديهم نظرة سلبية، قد تعود لأسباب مثل ضعف تكييف بعض المنتجات مع متطلبات السوق أو وجود فجوة في التواصل مع الزبائن.

أما الفئة المحايدة فقد بلغت 13.8%، مما يشير إلى وجود نسبة من العاملين لا تمتلك تصوراً واضحاً بشأن مدى التوافق بين المنتج واحتياجات الزبائن، وقد يُعزى ذلك إلى نقص في المعلومات أو محدودية تفاعلهم مع ردود فعل المستهلكين.

بناءً على ما سبق، يتضح أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح من حيث تصميم المنتجات بما يتماشى مع تطلعات الزبائن، مع ضرورة تعزيز قنوات التغذية الراجعة وتحسين الاستجابة للملاحظات السلبية لضمان استمرارية رضا الزبائن وتوسيع قاعدة الولاء للمنتج.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

الجدول رقم (24): يوضح مدى رضا الزبائن عن جودة المنتج مقارنة بالبدائل المتاحة وفقاً لتقييم العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
4.6	03	غير موافق بشدة
12.3	08	غير موافق
4.6	03	محايد
52.3	34	موافق
26.2	17	موافق بشدة
100%	65	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يعرض الجدول رقم (24) المعنون بـ "مدى رضا الزبائن عن جودة المنتج مقارنة بالبدائل المتاحة وفقاً لتقييم العاملين" آراء موظفي مطاحن البركة بزرية الوادي حول مستوى رضا الزبائن عن جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة مقارنة بالمنتجات المنافسة. تشير النتائج إلى أن 52.3% من المشاركين "موافقون" على أن الزبائن يشعرون بالرضا عن جودة المنتج مقارنة بالبدائل، بينما عبّر 26.2% عن "موافقتهم الشديدة"، ما يعني أن ما نسبته 78.5% من العينة تؤكد وجود انطباع إيجابي عام لدى الزبائن تجاه جودة منتجات المؤسسة.

في المقابل، يرى 12.3% من المشاركين أن الزبائن غير راضين، و 4.6% عبّروا عن "عدم موافقتهم الشديدة"، أي أن نسبة 16.9% من العينة ترى أن هناك فجوة في رضا الزبائن، قد تكون مرتبطة بتجربة المنتج أو بأسعار البدائل أو بمستوى الخدمة المصاحبة للمنتج. كما عبّر 4.6% عن موقف "محايد"، ما يدل على غياب موقف واضح لديهم حول مستوى الرضا.

بناءً على ما سبق، يتضح أن المؤسسة تتمتع بسمعة جيدة من حيث جودة المنتج مقارنة بالمنافسين، وهو ما يشكل نقطة قوة تسويقية. ومع ذلك، من الضروري العمل على تحليل أسباب عدم الرضا لدى بعض الزبائن وتعزيز قنوات التواصل معهم لفهم احتياجاتهم بشكل أفضل، ما يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة بشكل مستدام.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

الجدول رقم (25): يوضح دور عمليات تدقيق الجودة المنتظمة في دعم خدمات ما بعد البيع وتعزيز رضا العملاء

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	02	3.1
غير موافق	06	9.2
محايد	07	10.8
موافق	34	52.3
موافق بشدة	16	24.6
الإجمالي	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يعرض الجدول رقم (25) المعنون بـ "دور عمليات تدقيق الجودة المنتظمة في دعم خدمات ما بعد البيع وتعزيز رضا العملاء" آراء العاملين في مطاحن البركة بزرية الوادي بشأن مدى انتظام عمليات تدقيق الجودة في المؤسسة، ومدى إسهامها في تقديم خدمات ما بعد البيع بجودة عالية تؤدي إلى تعزيز رضا العملاء.

تشير النتائج إلى أن 52.3% من المشاركين "موافقون" على أن المؤسسة تنفذ عمليات تدقيق الجودة بشكل منتظم لضمان الامتثال للمعايير، فيما عبر 24.6% عن "موافقتهم الشديدة"، ما يعكس أن 76.9% من العينة ترى أن هناك التزاماً واضحاً من طرف المؤسسة بالمتابعة الدورية لجودة الخدمات والمنتجات، وهو ما ينعكس إيجاباً على خدمات ما بعد البيع ورضا العملاء.

في المقابل، أشار 9.2% من المشاركين إلى "عدم موافقتهم" على هذا الطرح، و 3.1% عبروا عن "عدم موافقتهم الشديدة"، مما قد يدل على وجود تفاوت في تطبيق عمليات التدقيق بين الأقسام أو نقص في التواصل حول هذه العمليات. كما أن 10.8% من العينة كانوا "محايدين"، وهو ما يشير إلى غياب الرؤية الكاملة أو التفاعل المحدود مع هذه الأنشطة لدى بعض الموظفين.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تبذل جهوداً واضحة في مراقبة جودة منتجاتها وخدماتها بشكل منتظم، مما يساهم في تحسين تجربة الزبون بعد البيع. ومع ذلك، يُنصح بتكثيف جهود التوعية الداخلية، وضمان شمولية عمليات التدقيق لكافة مراحل الخدمة، بما فيها ما بعد البيع، لتعزيز رضا العملاء على نطاق أوسع.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

الجدول رقم (26): يوضح مدى التزام المؤسسة باستخدام معايير جودة دقيقة لضمان خلو المنتجات من العيوب

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
7.7	05	غير موافق بشدة
6.2	04	غير موافق
21.5	14	محايد
38.5	25	موافق
26.2	17	موافق بشدة
100%	65	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يعرض الجدول رقم (26) المعنون بـ "مدى التزام المؤسسة باستخدام معايير جودة دقيقة لضمان خلو المنتجات من العيوب" آراء المشاركين حول مدى اعتماد المؤسسة على مواصفات دقيقة ومعايير جودة عالية أثناء التصنيع لضمان تقديم منتج خالٍ من العيوب.

تشير نتائج الجدول إلى أن 64.7% من المشاركين (38.5% "موافقون" و 26.2% "موافقون بشدة") يرون أن المؤسسة تلتزم باستخدام معايير دقيقة وعالمية للجودة في تصنيع منتجاتها، مما يدل على وجود وعي لدى الأغلبية بجهود المؤسسة في ضبط الجودة وضمان تقديم منتجات ذات أداء موثوق وخالية من العيوب.

في المقابل، أظهر 21.5% من المشاركين موقفًا "محايدًا"، مما قد يعكس عدم وضوح أو نقص في إطلاعهم على آليات ضبط الجودة المطبقة فعليًا في عمليات الإنتاج. أما النسبة المتبقية والتي بلغت 13.9% (7.7% "غير موافق بشدة" و 6.2% "غير موافق") فتُظهر بعض التحفظات أو الانتقادات بشأن فعالية تطبيق هذه المعايير على أرض الواقع، وهو ما يستوجب على المؤسسة تعزيز قنوات التواصل الداخلي والتدريب الفني لشرح كيفية تطبيق المعايير الدقيقة وتوضيح أثرها في تحسين جودة المنتج.

بناءً على هذه المعطيات، يمكن القول إن المؤسسة تعمل على تصنيع منتجاتها وفق مواصفات دقيقة ومعايير جودة عالمية لضمان خلوها من العيوب، غير أن هناك حاجة مستمرة لرفع مستوى الشفافية والتثقيف الداخلي لضمان مشاركة كافة الموظفين في جهود التحسين المستمر للجودة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

الجدول رقم (27): يوضح مدى ثبات جودة المنتج عبر مختلف الدفعات الإنتاجية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	05	7.7
غير موافق	05	7.7
محايد	11	16.9
موافق	29	44.6
موافق بشدة	15	23.1
الإجمالي	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يعرض الجدول رقم (27) المعنون بـ "مدى ثبات جودة المنتج عبر مختلف الدفعات الإنتاجية" آراء المشاركين حول مدى حفاظ المؤسسة على مستوى ثابت من الجودة في جميع دفعات الإنتاج.

تشير النتائج إلى أن 67.7% من المشاركين (44.6% "موافقون" و 23.1% "موافقون بشدة") يرون أن المؤسسة تحافظ على ثبات جودة منتجاتها بين الدفعات المختلفة، ما يعكس كفاءة نظام الإنتاج وفعالية الرقابة الداخلية على الجودة، وهو مؤشر مهم في بناء الثقة لدى العملاء وضمان رضاهم المستمر.

في المقابل، عبّر 16.9% من المشاركين عن موقف "محايد"، مما قد يُفهم على أنه ناتج عن قلة اطلاع بعض الموظفين على مؤشرات الجودة بين دفعات الإنتاج، أو لعدم ملاحظتهم لتقلبات واضحة في المنتج النهائي.

أما نسبة 15.4% (7.7% "غير موافق" و 7.7% "غير موافق بشدة") فتعبر عن وجود تحفظات أو ملاحظات سلبية من طرف بعض الموظفين بخصوص ثبات الجودة، وقد يكون ذلك راجعاً إلى ملاحظتهم لبعض التباينات في الأداء أو جودة المنتج في فترات معينة، مما يستدعي من المؤسسة تعزيز الإجراءات الرقابية وتحسين التواصل الداخلي لشرح آليات ضبط الجودة والرد على هذه الانطباعات.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تبذل جهوداً كبيرة للحفاظ على جودة ثابتة ومنتظمة لمنتجاتها، إلا أن هناك حاجة لتعزيز ثقة جميع الموظفين بهذه الجهود، من خلال إشراكهم بشكل أكبر في أنشطة مراقبة الجودة ونشر نتائجها بشكل دوري.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

الجدول رقم (28): يوضح مدى اعتماد المؤسسة على إجراءات دقيقة ومنظمة في مراحل الإنتاج

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
7.7	05	غير موافق بشدة
7.7	05	غير موافق
23.1	15	محايد
41.5	27	موافق
20	13	موافق بشدة
100%	65	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يعرض الجدول رقم (28) المعنون بـ "مدى اعتماد المؤسسة على إجراءات دقيقة ومنظمة في مراحل الإنتاج" آراء المشاركين بشأن اعتماد المؤسسة على آليات منهجية ومنظمة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية.

تشير النتائج إلى أن 61.5% من المشاركين (41.5% "موافقون" و 20% "موافقون بشدة") يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على إجراءات دقيقة ومنظمة، مما يدل على وجود نظام إنتاجي محكم ومبني على خطوات واضحة تساعد في رفع كفاءة الأداء وضمان الجودة. هذا يعكس توجه المؤسسة نحو تعزيز الانضباط والاعتماد على أساليب مدروسة في العمل.

في المقابل، عبّر 23.1% عن موقف "محايد"، مما قد يُفسر بوجود فئة من الموظفين لا يتعاملون بشكل مباشر مع هذه الإجراءات أو لا يملكون معلومات كافية عنها، وهو ما يشير إلى ضرورة توسيع نطاق التوعية بالممارسات التنظيمية الداخلية.

أما نسبة 15.4% التي عبّرت عن عدم موافقتها (7.7% "غير موافق" و 7.7% "غير موافق بشدة") فقد يكون لديها تحفظات أو ملاحظات سلبية بشأن مدى التزام المؤسسة بالتنظيم والدقة في بعض مراحل الإنتاج، مما يستدعي تعزيز أنشطة الرقابة والتواصل الداخلي لتوضيح خطوات العمل وآلياته لجميع الموظفين.

انطلاقاً من هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تطبق إجراءات دقيقة ومنظمة في مراحل الإنتاج، وهو ما يعزز من جودة المنتجات النهائية، إلا أن هناك حاجة لتكثيف برامج الإرشاد والتواصل الداخلي لضمان وعي شامل لدى جميع العاملين بأهمية هذه الإجراءات وأثرها المباشر في تحسين الأداء والجودة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

الجدول رقم (29): يوضح مدى التزام العاملين بتطبيق المعايير التقنية المعتمدة محلياً ودولياً دون تهاون

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
12.3	08	غير موافق بشدة
6.2	04	غير موافق
13.8	09	محايد
40	26	موافق
27.7	18	موافق بشدة
100%	65	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يوضح الجدول رقم (29) المعنون بـ "مدى التزام العاملين بتطبيق المعايير التقنية المعتمدة محلياً ودولياً دون تهاون" آراء المشاركين حول مدى التزام المؤسسة ومنتجها بتطبيق المعايير التقنية والجودة المقررة وطنياً ودولياً، وهو جانب أساسي في ضمان موثوقية المنتجات وجودتها.

تشير النتائج إلى أن 67.7% من المشاركين (40% "موافقون" و 27.7% "موافقون بشدة") عبّروا عن تأكيدهم على التزام المؤسسة ومعظم العاملين فيها بتطبيق المعايير التقنية المعتمدة بشكل صارم. يعكس هذا التوجه وجود ثقافة تنظيمية تضع الجودة والمعايير الفنية في صميم العملية الإنتاجية، ويُعد مؤشراً إيجابياً على حرص المؤسسة على الامتثال للمعايير المحلية والدولية بما يعزز من سمعة منتجاتها وثقة العملاء بها.

في المقابل، أفاد 13.8% من المشاركين بموقف "محايد"، ما قد يدل على عدم اطلاعهم الكافي على تفاصيل المعايير المطبقة أو عدم مشاركتهم المباشرة في مراحل الإنتاج الفني التي تعتمد هذه المعايير. كما أن هذا الحياد قد يشير إلى الحاجة لمزيد من التوعية والتواصل الداخلي بشأن أهمية هذه المعايير وآليات تطبيقها.

بينما أشار 18.5% من المشاركين (12.3% "غير موافق بشدة" و 6.2% "غير موافق") إلى وجود قصور أو ضعف في الالتزام بتطبيق هذه المعايير، وهو ما يُعد إشارة إلى احتمالية وجود تحديات ميدانية مثل نقص التدريب، أو صعوبات في تكييف بعض العمليات مع المعايير المحددة، أو حتى ضعف في الرقابة على مدى التزام بعض الأقسام بها.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن المؤسسة تُظهر التزاماً قوياً بتطبيق المعايير التقنية المعتمدة، ما يعكس نضجاً في سياسات الجودة وحرصاً على تلبية متطلبات السوق، إلا أن هناك ضرورة لتعزيز الجهود التوعوية والتدريبية داخل المؤسسة لضمان تطبيق موحد لهذه المعايير على جميع المستويات، ومعالجة الفجوات التي قد تظهر في بعض الأقسام لضمان الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة والامتثال.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

الجدول رقم (30): موثوقية المنتج من خلال نتائج الاختبارات الدورية للتحقق من مطابقة المواصفات

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
10.8	07	غير موافق بشدة
12.3	08	غير موافق
15.4	10	محايد
40	26	موافق
21.5	14	موافق بشدة
100%	65	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يوضح الجدول رقم (30) المعنون "موثوقية المنتج (يعمل بدون مشاكل لفترة طويلة)" آراء المشاركين حول قدرة منتجات المؤسسة على العمل بشكل موثوق وبدون مشاكل لفترات طويلة.

تشير النتائج إلى أن 61.5% من المستجيبين (40% وافقوا و 21.5% وافقوا بشدة) يرون أن منتجات المؤسسة تتمتع بموثوقية عالية وتعمل لفترات طويلة بدون مشاكل. هذا يشير إلى أن الأغلبية ترى أن منتجات المؤسسة يمكن الاعتماد عليها بشكل جيد في الاستخدام طويل الأمد، مما يعزز سمعة المؤسسة ويزيد من رضا العملاء حول جودة منتجاتها.

من جهة أخرى، 23.1% من المستجيبين (12.3% غير موافقين و 10.8% غير موافقين بشدة) عبروا عن عدم موافقتهم على هذه النقطة، مما قد يدل على وجود بعض الفروقات في جودة المنتجات بين مختلف أنواعها أو خطوط الإنتاج. قد تكون هذه الفروقات ناتجة عن استخدام مواد خام مختلفة أو تقنيات إنتاجية متفاوتة، مما يخلق عدم تطابق في مستوى الموثوقية.

كما أن 15.4% من المستجيبين (10% محايدين و 5.4% لم يوافقوا) كانوا محايدين أو غير موافقين، مما قد يشير إلى غموض في الفهم العام أو قلة التجربة الشخصية مع المنتج. هؤلاء الأفراد قد لا يكون لديهم معلومات كافية عن أداء المنتجات على المدى الطويل أو لم يتعاملوا بعد مع هذه المنتجات بشكل كافٍ.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن غالبية المستجيبين يثقون في موثوقية منتجات المؤسسة، إلا أن هناك حاجة لتحسين بعض جوانب الجودة في بعض الخطوط الإنتاجية أو المواد الخام. من المهم أيضاً تعزيز التوعية والتوجيه بين العملاء حول قدرة المنتجات على العمل لفترات طويلة دون مشاكل، مما سيسهم في زيادة الثقة وتحقيق رضا أكبر بين المستهلكين.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

الجدول رقم (31): يوضح فعالية نظام مراقبة الجودة من خلال إدماج ميزات إضافية في المنتج تجذب العملاء

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	05	7.7
غير موافق	10	15.4
محايد	08	12.3
موافق	25	38.5
موافق بشدة	17	26.2
الإجمالي	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يوضح الجدول رقم (31) المعنون "فعالية نظام مراقبة الجودة من خلال إدماج ميزات إضافية في المنتج تجذب العملاء" آراء أفراد العينة حول مدى نجاح المؤسسة في دمج ميزات إضافية في منتجاتها، باعتبار ذلك مؤشراً على تطبيق نظام فعال لمراقبة الجودة أثناء العملية الإنتاجية.

تشير النتائج إلى أن **64.7%** من المشاركين (38.5% وافقوا، و26.2% وافقوا بشدة) يرون أن منتجات المؤسسة تتضمن ميزات إضافية تُعزز من جاذبيتها للعملاء، وهو ما يعكس فعالية نظام مراقبة الجودة الذي تعتمده المؤسسة. فهذا النظام لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء أو ضبط الجودة فحسب، بل يساهم أيضاً في تطوير وتحسين خصائص المنتج بشكل مستمر بما يواكب متطلبات السوق ويفوق توقعات العملاء.

في المقابل، **23.1%** من المشاركين (15.4% غير موافقين، و7.7% غير موافقين بشدة) عبّروا عن عدم اقتناعهم بوجود هذه الميزات، مما قد يشير إلى تحديات في إبراز النتائج الفعلية لنظام مراقبة الجودة، أو قصور في إيصال تلك المميزات إلى العملاء بالشكل الكافي.

أما الفئة المحايدة، والتي تمثل **12.3%** من أفراد العينة، فقد لا تكون على دراية كافية بمستوى الجودة أو الميزات الإضافية، ما يستدعي بذل مزيد من الجهود في التواصل والتسويق لشرح هذه القيم المضافة بدقة وشفافية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن نظام مراقبة الجودة المطبق في المؤسسة يُظهر فعالية معتبرة في تعزيز جاذبية المنتجات، لكنه بحاجة إلى دعم تسويقي وتواصل أكبر لتوضيح أثره الإيجابي لكافة العملاء، الأمر الذي يعزز مكانة المؤسسة التنافسية ويرفع من مستوى رضا وولاء العملاء.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

ثالثاً: إدارة الجودة وتأثيرها على أداء وتنافسية المنتج

الجدول رقم (32): يوضح دور جودة المنتج في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق (الأداء)

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
9.2	06	غير موافق بشدة
7.7	05	غير موافق
7.7	05	محايد
40	26	موافق
35.4	23	موافق بشدة
100%	65	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يوضح الجدول رقم (32) المعنون "دور جودة المنتج في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق (الأداء)" آراء المشاركين حول تأثير جودة المنتج على تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق. تتعلق هذه الأسئلة بكيفية تأثير جودة المنتجات في قدرة المؤسسة على التميز عن منافسيها، وتحقيق نتائج أفضل على مستوى السوق. جودة المنتج تعد أحد العوامل الحاسمة في نجاح أي مؤسسة، حيث أن تحسين هذه الجودة يساهم في بناء سمعة قوية ويعزز ثقة العملاء.

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة (75.4%) يرون أن جودة المنتج تلعب دوراً محورياً في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق. حيث نجد أن 40% من المشاركين (موافقون) و 35.4% (موافقون بشدة) متفقون على أن جودة المنتج تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تعزز تنافسية المؤسسة. هذه النسبة العالية تعكس الوعي الكبير بين العاملين في المؤسسة بأهمية الجودة في تطوير وتعزيز وضع الشركة في السوق، مما يساهم في التفوق على المنافسين وزيادة الحصة السوقية. وهذا يشير إلى أن الجودة ليست مجرد معيار داخلي للمؤسسة، بل هي أداة استراتيجية تساهم في تحسين الأداء العام وفي استقطاب العملاء والحفاظ عليهم.

من ناحية أخرى، نجد أن 16.9% من المشاركين (9.2% غير موافقين بشدة و 7.7% غير موافقين) لا يتفقون مع هذا الرأي، ما يعكس وجود بعض التباين في الآراء بين المشاركين حول تأثير جودة المنتج على التنافسية السوقية. قد تكون هذه النسبة إشارة إلى وجود تحديات في تنفيذ استراتيجية الجودة على أرض الواقع أو قد تكون ناتجة عن بعض التجارب الفردية التي لم تنعكس عليها تأثيرات إيجابية فورية. ربما يعكس ذلك صعوبة في ترجمة الجودة إلى نتائج سوقية ملموسة في بعض الحالات أو عدم وضوح طريقة قياس هذه العلاقة بين الجودة والتنافسية في السوق.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن جودة المنتج تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز التنافسية في السوق، كما أن الوعي العام بين العاملين في المؤسسة حول هذه الأهمية قوي إلى حد كبير. ومع ذلك، قد تكون هناك بعض الفجوات في تطبيق الجودة بشكل موحد في كافة المنتجات أو في قياس تأثيرها الفعلي على التنافسية. لذا، يجب على المؤسسة تكثيف جهودها لتوحيد معايير الجودة عبر جميع خطوط الإنتاج وتطوير استراتيجيات فعالة لقياس تأثير هذه الجودة على التنافسية في السوق بشكل أكثر دقة.

الجدول رقم (33): يوضح مدى مراقبة المؤسسة للمنافسين لتحسين جودة المنتجات ومواكبة السوق

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
10.8	07	غير موافق بشدة
6.2	04	غير موافق
12.3	08	محايد
41.5	27	موافق
29.2	19	موافق بشدة
100%	65	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يوضح الجدول رقم (33) المعنون "مدى مراقبة المؤسسة للمنافسين لتحسين جودة المنتجات ومواكبة السوق" آراء المشاركين حول مدى متابعة المؤسسة لمنافسيها في السوق لتحسين جودة منتجاتها ومواكبة التغيرات في السوق. يعتبر مراقبة المنافسين وتحليل البيئة الخارجية جزءاً أساسياً من استراتيجيات أي مؤسسة تحرص على البقاء في المنافسة، حيث يساعد هذا التحليل في توفير رؤى مهمة حول الاتجاهات والتطورات التي قد تؤثر على جودة المنتجات والممارسات التجارية.

تشير نتائج الجدول إلى أن 70.7% من المشاركين (41.5% موافقون و29.2% موافقون بشدة) يعتقدون أن المؤسسة تراقب منافسيها بشكل مستمر لتحسين جودة منتجاتها ومواكبة تطورات السوق. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن معظم العاملين في المؤسسة يعترفون بأهمية هذه الممارسات الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. وهو ما يعكس إدراكاً واسعاً داخل المؤسسة لأهمية الفهم العميق للسوق والمنافسة من أجل تحسين الأداء والتكيف مع احتياجات العملاء والمستجدات السوقية.

ومن جهة أخرى، نجد أن 17% من المشاركين (10.8% غير موافقين بشدة و6.2% غير موافقين) لا يتفقون مع هذا الرأي، مما قد يشير إلى بعض التحديات في تطبيق هذه الممارسات بشكل فعال أو عدم وضوح الرؤية بالنسبة لهم حول كيفية تتبع المنافسين وتحليلهم. هذا قد يعكس نقصاً في الشفافية أو في تبادل المعلومات حول هذه الأنشطة داخل المؤسسة، مما يعيق قدرة البعض على تقدير مدى تأثير هذه الممارسات في تحسين الجودة والمواكبة السوقية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

كما أن نسبة المحايدين (12.3%) قد تشير إلى عدم وضوح الصورة لدى بعض المشاركين حول دور مراقبة المنافسين في تحسين جودة المنتجات. ربما يكون هذا ناتجاً عن قلة المعرفة بتفاصيل هذه العملية أو عدم توافر معلومات دقيقة حول كيفية تنفيذ هذه الأنشطة داخل المؤسسة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمراقبة منافسيها، وهو ما يساهم في تحسين جودة المنتجات وضمان التكيف المستمر مع التغيرات في السوق. ومع ذلك، هناك حاجة لتحسين الشفافية في هذه الممارسات وتوفير المزيد من المعلومات حول كيفية تنفيذ عمليات المراقبة والتحليل المنافس.

الجدول رقم (34): يوضح اعتماد المؤسسة على بيانات السوق والتغذية الراجعة لتحسين جودة المنتج (الملاءمة)

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	05	7.7
غير موافق	04	6.2
محايد	04	6.2
موافق	31	47.7
موافق بشدة	21	32.3
الإجمالي	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يوضح الجدول رقم (34) المعنون "اعتماد المؤسسة على بيانات السوق والتغذية الراجعة لتحسين جودة المنتج" الآراء حول كيفية استخدام المؤسسة للبيانات السوقية والتغذية الراجعة من العملاء لتحسين جودة منتجاتها. في عصر الأعمال المعتمدة على البيانات، يعد استخدام هذه المعلومات أساسياً في تطوير استراتيجيات المنتج وضمان تلبية احتياجات وتوقعات السوق.

تشير نتائج الجدول إلى أن 80% من أفراد العينة (47.7% موافقون و32.3% موافقون بشدة) يدعمون بشكل قوي فكرة أن المؤسسة تعتمد على بيانات السوق والتغذية الراجعة لتحسين جودة المنتج. هذه النسبة الكبيرة تعكس التزام المؤسسة بتحقيق أفضل النتائج من خلال جمع وتحليل المعلومات من السوق والعملاء، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات السوق وتطوير منتجاتها بما يتماشى مع التوقعات الفعلية للعملاء.

من ناحية أخرى، هناك 13.9% من المشاركين (7.7% غير موافقين بشدة و6.2% غير موافقين و6.2% محايدون) لا يتفقون تماماً مع فكرة أن المؤسسة تعتمد على هذه البيانات بشكل كافٍ. هذا يشير إلى وجود بعض القلق أو القصور في التواصل الداخلي حول كيفية استخدام هذه البيانات بشكل فعال في تحسين الجودة. قد يكون هذا ناتجاً عن نقص في التوعية أو عدم وضوح دور البيانات السوقية والتغذية الراجعة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن غالبية الموظفين يدركون أهمية استخدام بيانات السوق والتغذية الراجعة في تحسين جودة المنتج، وهو ما يعزز صورة المؤسسة ككيان حساس لاحتياجات السوق ومتفاعل مع ملاحظات العملاء. ومع ذلك، من المهم تحسين قنوات التواصل الداخلي وزيادة الشفافية حول كيفية جمع البيانات وتحليلها واستخدامها في عملية اتخاذ القرار، لضمان مشاركة جميع الأفراد في هذه العملية الفعالة.

الجدول رقم (35): يوضح تحديث معايير الجودة بناءً على التغيرات في متطلبات السوق والمنافسة (التكيف مع متطلبات

(السوق)

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
7.7	05	غير موافق بشدة
6.2	04	غير موافق
4.6	03	محايد
53.8	35	موافق
27.7	18	موافق بشدة
100%	65	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يوضح الجدول رقم (35) المعنون "تحديث معايير الجودة بناءً على التغيرات في متطلبات السوق والمنافسة" آراء المشاركين حول مدى تكيف المؤسسة مع التغيرات الحاصلة في متطلبات السوق والمنافسة من خلال تحديث معايير الجودة. يعد التكيف المستمر مع التغيرات الخارجية جزءاً أساسياً من استراتيجية أي مؤسسة تهدف إلى الحفاظ على جودتها وتعزيز تنافسيتها في الأسواق المتغيرة باستمرار. يساهم تحديث معايير الجودة في تحسين الإنتاجية وتلبية احتياجات العملاء بأعلى مستويات الكفاءة.

تشير نتائج الجدول إلى أن 81.5% من المشاركين (53.8% موافقون و 27.7% موافقون بشدة) يعتقدون أن المؤسسة تقوم بتحديث معايير الجودة بناءً على التغيرات في السوق ومتطلبات المنافسة. هذه النسبة العالية تعكس إدراكاً عاماً داخل المؤسسة بأن التكيف المستمر مع متطلبات السوق والمنافسة يعد أمراً ضرورياً للحفاظ على مكانتها التنافسية. كما أن هذه النتيجة تشير إلى أن المؤسسة تتبنى ممارسات مرنة تساهم في ضمان استمراريتها في السوق وتساعد على الحفاظ على جودة منتجاتها.

من جهة أخرى، نجد أن 13.9% من المشاركين (7.7% غير موافقين بشدة و 6.2% غير موافقين) لا يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتحديث معايير الجودة بما يتماشى مع التغيرات في السوق. هذه النسبة تشير إلى أن هناك بعض التحديات في تنفيذ هذه الممارسات على أرض الواقع. قد يكون السبب في ذلك نقص في الوعي أو تفاوت في المعلومات

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

المتوفرة بين الموظفين حول الإجراءات المتبعة لتحديث معايير الجودة. من الممكن أيضاً أن تكون هناك فجوات في كيفية تطبيق هذه المعايير بشكل فعال داخل بعض الأقسام.

أما نسبة المحايدين (4.6%) فقد تشير إلى أن بعض المشاركين لا يمتلكون معلومات كافية حول كيفية تحديث معايير الجودة داخل المؤسسة، أو أنهم لم يلاحظوا تطبيقات ملموسة لهذه التحديثات في عملياتهم اليومية. قد يكون هذا ناتجاً عن عدم وضوح في التواصل الداخلي أو غياب المعلومات المحدثة عن بعض الأفراد.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تتبنى استراتيجيات فعالة لتحديث معايير الجودة استجابة للتغيرات في السوق والمتطلبات التنافسية. ومع ذلك، من المهم العمل على زيادة الشفافية في هذه العمليات وتوفير معلومات أوسع حول كيفية تنفيذ هذه التحديثات لضمان تحسين فعالية تطبيقها داخل المؤسسة.

الجدول رقم (36): يوضح تطوير المؤسسة لمنتجات جديدة بناءً على تحليل الجودة واحتياجات السوق (الابتكار والتحسين المستمر)

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
10.8%	7	غير موافق بشدة
6.2%	4	غير موافق
6.2%	4	محايد
41.5%	27	موافق
35.4%	23	موافق بشدة
100.0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يوضح الجدول رقم (36) المعنون "تطوير المؤسسة لمنتجات جديدة بناءً على تحليل الجودة واحتياجات السوق" آراء المشاركين حول مدى التزام المؤسسة بتطوير منتجاتها استناداً إلى تحليل الجودة واحتياجات السوق. يعكس الابتكار والتحسين المستمر دوراً حيوياً في تعزيز قدرة المؤسسة على تلبية تطلعات العملاء والمنافسة في سوق متغير. تطوير المنتجات الجديدة بناءً على تحليلات دقيقة للجودة واحتياجات السوق يساهم في تحسين التجربة العملاء وزيادة رضاهم، مما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق.

تشير نتائج الجدول إلى أن 76.9% من المشاركين (41.5% موافقون و 35.4% موافقون بشدة) يعتقدون أن المؤسسة تقوم بتطوير منتجاتها بناءً على تحليل الجودة واحتياجات السوق. هذه النسبة العالية تؤكد على أن المؤسسة تتبنى ممارسات استراتيجية تعزز الابتكار وتحسن مستمر في منتجاتها لتلبية احتياجات السوق. إن هذه النتيجة تعكس التزام المؤسسة بالابتكار والتحسين المستمر بما يتماشى مع متطلبات العملاء واحتياجات السوق المتغيرة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

ومع ذلك، نجد أن 17% من المشاركين (10.8% غير موافقين بشدة و6.2% غير موافقين) لا يتفقون مع هذا الرأي، مما يشير إلى أن هناك بعض التحديات في تطبيق هذه السياسات بشكل فعال. قد يعكس هذا بعض المشكلات في التواصل بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة أو نقص في المشاركة الفعالة من جميع الموظفين في العمليات الابتكارية. من الممكن أيضاً أن تكون هناك فجوات في المعرفة حول كيفية تنفيذ وتحليل الجودة في المنتجات الجديدة، مما يؤثر على مدى فهم هذه الممارسات من قبل بعض الأفراد.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تبذل جهوداً كبيرة لتطوير منتجات جديدة استناداً إلى تحليلات الجودة واحتياجات السوق، مما يساهم في تحسين قدرتها التنافسية. مع ذلك، هناك حاجة لتحسين مشاركة جميع العاملين في هذه العمليات من خلال توفير تدريب ومعلومات إضافية لتوضيح كيفية تطبيق هذه الممارسات على نحو فعال، وضمان توافق الجميع مع أهداف الابتكار والتحسين المستمر.

الجدول رقم (37): يوضح اعتماد المؤسسة على استراتيجيات تسويقية تبرز جودة المنتج مقارنة بالمنافسين (التسويق القائم على الجودة)

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
6.2%	4	غير موافق بشدة
12.3%	8	غير موافق
4.6%	3	محايد
47.7%	31	موافق
29.2%	19	موافق بشدة
100.0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يوضح الجدول رقم (37) المعنون "اعتماد المؤسسة على استراتيجيات تسويقية تبرز جودة المنتج مقارنة بالمنافسين" آراء المشاركين حول مدى استفادة المؤسسة من استراتيجيات تسويقية تركز على إبراز جودة المنتج مقارنة بمنافسيها في السوق. يُعتبر التسويق القائم على الجودة أحد العوامل الأساسية التي تعزز من قدرة المؤسسة على التميز في الأسواق التنافسية، حيث يساعد في بناء سمعة قوية للمنتج وبالتالي جذب المزيد من العملاء.

تشير نتائج الجدول إلى أن 76.9% من المشاركين (47.7% موافقون و29.2% موافقون بشدة) يؤيدون فكرة أن المؤسسة تعتمد على إبراز جودة المنتج في استراتيجياتها التسويقية. هذه النتيجة تشير إلى أن المؤسسة تدرك تماماً أهمية ربط الجودة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

بالتسويق كأداة لتعزيز قدرتها التنافسية، وإقناع العملاء بجودة منتجاتها مقارنةً بمنافسيها. كما يعكس ذلك مدى التزام المؤسسة بتقديم منتج ذو جودة عالية واستخدام هذه الميزة كوسيلة للتفوق في السوق.

ومع ذلك، نجد أن 18.5% من المشاركين (6.2% غير موافقين بشدة و12.3% غير موافقين) لا يتفقون مع هذه الفكرة، مما يشير إلى وجود بعض القصور في تطبيق استراتيجيات التسويق المرتكزة على الجودة بشكل كامل. قد تعكس هذه النسبة تحديات في تطبيق استراتيجيات التسويق في بعض الأقسام أو فهم محدود لأهمية إبراز الجودة في الحملات التسويقية. من الممكن أيضًا أن تكون هناك فجوات في كيفية توصيل مزايا الجودة للمستهلكين، مما يؤدي إلى قلة التأثير على بعض الأفراد.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على إبراز جودة المنتج في استراتيجياتها التسويقية، وهو ما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق. ومع ذلك، هناك حاجة لتحسين أساليب التسويق لدى بعض الأفراد داخل المؤسسة من خلال تدريب أكبر ورفع الوعي حول كيفية إبراز الجودة بفعالية في الحملات التسويقية.

الجدول رقم (38): يوضح مدى تميز المنتج بتصميم جذاب يلفت انتباه العملاء (الجمالية)

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	5	7.7%
غير موافق	7	10.8%
محايد	6	9.2%
موافق	23	35.4%
موافق بشدة	24	36.9%
المجموع	65	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يوضح الجدول رقم (38) المعنون "مدى تميز المنتج بتصميم جذاب يلفت انتباه العملاء" آراء المشاركين حول جاذبية تصميم المنتج وتأثيره على جذب العملاء. يُعتبر التصميم الجمالي للمنتج أحد العوامل الأساسية التي تسهم في جذب الانتباه وزيادة الطلب على المنتج، حيث يساعد في تحسين التجربة البصرية للمستهلكين ويعزز من الرغبة في الشراء.

تشير نتائج الجدول إلى أن 72.3% من المشاركين (35.4% موافقون و36.9% موافقون بشدة) يرون أن المنتج يتميز بتصميم جذاب يلفت انتباه العملاء. هذه النسبة المرتفعة تدل على أن الغالبية العظمى من المشاركين تعتقد أن التصميم الجمالي للمنتج يمثل عنصرًا مهمًا في جذب العملاء وزيادة فرص الشراء. وهذا يعكس إدراكًا قويًا لأهمية التصميم في تحسين تجربة العملاء وتوسيع قاعدة العملاء المستهدفين.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

من ناحية أخرى، نجد أن 18.5% من المشاركين (7.7% غير موافقين بشدة و10.8% غير موافقين) لا يتفقون مع هذه الفكرة، مما يشير إلى أن هناك بعض الأشخاص الذين لا يعتقدون أن التصميم الجمالي للمنتج يساهم بشكل كبير في جذب العملاء. قد يكون هذا ناتجاً عن احتياجات خاصة أو تفضيلات شخصية تختلف عن الأذواق العامة، أو ربما يعود إلى أن بعض المنتجات قد تكون بحاجة إلى مزيد من التميز الجمالي لتلبية توقعات شريحة أوسع من العملاء.

أما نسبة المحايدین (9.2%)، فقد تعكس غموضاً في الرأي أو عدم وجود تقييم واضح بين المشاركين حول تأثير التصميم الجمالي للمنتج على جذب العملاء. ربما لا يكون هؤلاء الأشخاص قد لاحظوا تأثير التصميم بشكل ملموس أو أنهم لا يملكون انطباعاً قوياً عن هذا العنصر.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن التصميم الجمالي للمنتج يُعتبر عنصراً حاسماً في جذب انتباه العملاء، حيث تؤكد الغالبية العظمى من المشاركين على تأثيره الإيجابي. مع ذلك، توجد بعض المؤشرات التي تدل على ضرورة تحسين الجوانب الجمالية أو توسيع نطاق التنوع في التصاميم لتلبية احتياجات وتفضيلات شريحة أكبر من العملاء.

الجدول رقم (39): يوضح دور خدمة ما بعد البيع في تحسين تجربة العملاء

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
10.8%	7	غير موافق بشدة
6.2%	4	غير موافق
15.4%	10	محايد
43.1%	28	موافق
24.6%	16	موافق بشدة
100.0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

تشير نتائج الجدول إلى أن 67.7% من العينة يوافقون على أن خدمة ما بعد البيع المقدمة من المؤسسة تحسن تجربة العملاء. وتعزز هذه النتيجة أهمية الاستثمار في دعم العملاء بعد الشراء كعامل رئيسي لزيادة الولاء وتعزيز السمعة. أما نسبة المحايدین (15.4%) وغير الموافقين (17%) فتظهر وجود هامش للتحسين فيما يخص سرعة الاستجابة أو جودة الخدمات المقدمة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

الجدول رقم (40): يوضح تقييم العملاء لجودة المنتج (الجودة المدركة)

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
3.1%	2	غير موافق بشدة
9.2%	6	غير موافق
9.2%	6	محايد
47.7%	31	موافق
30.8%	20	موافق بشدة
100.0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يوضح الجدول رقم (40) المعنون "دور خدمة ما بعد البيع في تحسين تجربة العملاء" آراء المشاركين حول أهمية خدمة ما بعد البيع في تعزيز تجربة العملاء بعد الشراء. تعتبر خدمة ما بعد البيع من العوامل الحاسمة التي تساهم في بناء علاقة مستدامة مع العملاء، حيث تلعب دورًا كبيرًا في تحسين رضاهم وتعزيز ولائهم للمؤسسة.

تشير نتائج الجدول إلى أن 67.7% من المشاركين (43.1% موافقون و24.6% موافقون بشدة) يرون أن خدمة ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة تساهم في تحسين تجربة العملاء. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين يعترفون بأهمية هذه الخدمة في تعزيز العلاقة مع العملاء بعد عملية الشراء، مما يساهم في زيادة مستوى رضاهم وولائهم للمؤسسة. ويظهر ذلك أن المؤسسة قد نجحت إلى حد كبير في تقديم خدمات ما بعد البيع التي تلبّي توقعات العملاء وتؤثر بشكل إيجابي على تجربتهم.

في المقابل، نجد أن 17% من المشاركين (10.8% غير موافقين بشدة و6.2% غير موافقين) لا يتفقون مع هذا الرأي، مما يشير إلى أن هناك بعض الأشخاص الذين لا يعتقدون أن خدمة ما بعد البيع تؤثر بشكل كبير على تحسين تجربتهم. هذا قد يكون نتيجة لتجارب شخصية غير مرضية أو أن بعض خدمات ما بعد البيع قد لا تكون ملائمة لبعض العملاء أو احتياجاتهم. كما أن نسبة المحايدين (15.4%) قد تشير إلى أن بعض المشاركين لم يقرروا بعد ما إذا كانت خدمة ما بعد البيع لها تأثير ملحوظ على تجربتهم، وربما يرجع ذلك إلى قلة التجارب أو عدم وضوح الخدمة المقدمة لهم.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن خدمة ما بعد البيع تعتبر عاملاً مهماً في تحسين تجربة العملاء، حيث أن الغالبية العظمى من المشاركين تؤكد على تأثيرها الإيجابي. ومع ذلك، تشير بعض النسب الأقل من غير الموافقين والمحايدين إلى وجود فرصة لتحسين بعض جوانب الخدمة المقدمة، مثل سرعة الاستجابة أو نوعية الدعم المقدم للعملاء بعد الشراء.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

الجدول رقم (41): يوضح مدى محافظة منتجات المؤسسة على جودتها مقارنة بالمنافسين (الموثوقية)

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
3.1%	2	غير موافق بشدة
9.2%	6	غير موافق
7.7%	5	محايد
49.2%	32	موافق
30.8%	20	موافق بشدة
100.0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

يوضح الجدول رقم (41) المعنون "مدى محافظة منتجات المؤسسة على جودتها مقارنة بالمنافسين" آراء المشاركين حول مستوى موثوقية منتجات المؤسسة في الحفاظ على جودتها مقارنة بالمنافسين في السوق. تعتبر الموثوقية أحد العوامل الحاسمة في تميز المنتجات، حيث يعكس قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة ثابتة تلبي توقعات العملاء وتتنافس بقوة في السوق.

تشير نتائج الجدول إلى أن 80% من المشاركين (49.2% موافقون و30.8% موافقون بشدة) يؤكدون على أن منتجات المؤسسة تحافظ على جودتها بمرور الوقت مقارنة بالمنافسين. هذه النتيجة تعكس ثقة كبيرة في قدرة المؤسسة على الحفاظ على معايير الجودة الثابتة والتزامها بتحقيق رضا العملاء بشكل مستمر. يُظهر هذا أيضًا أن المؤسسة قد نجحت في تطوير منتجات موثوقة تتمتع بقدرة تنافسية قوية في السوق، ما يعزز سمعتها في نظر عملائها ويمنحها ميزة تنافسية في السوق.

من جهة أخرى، نجد أن 12.3% من المشاركين (3.1% غير موافقين بشدة و9.2% غير موافقين) لا يتفقون مع هذا الرأي، مما يشير إلى أن هناك بعض المشاركين الذين لا يعتبرون أن منتجات المؤسسة تحافظ على جودتها بشكل دائم مقارنة بالمنافسين. هذه النسبة قد تعكس تجارب سابقة لم تكن مرضية للبعض أو قد تشير إلى أن هناك مجالًا لتحسين بعض جوانب الجودة في بعض المنتجات.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية في منتجاتها وفقًا لرأي غالبية المشاركين. إلا أن نسبة صغيرة من المشاركين التي لا توافق على هذا الرأي تشير إلى وجود فرص لتحسين بعض جوانب الجودة أو تعزيز التواصل الداخلي حول معايير الجودة للحفاظ على التفوق التنافسي في السوق.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

### المطلب الثاني: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة في تحسين الأداء الانتاجي في مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

#### (1) اختبار صلاحية الفرضية الرئيسية.

تنص الفرضية الرئيسة على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة في تحسين الأداء الانتاجي في مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي

تم استخدام نتائج التحليل التبيان للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول الموالي بين ذلك:

الجدول رقم (42): نتائج التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع		معامل الارتباط R		معامل التحديد $R^2$	
-		0.849 <sup>a</sup>		0.721	
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	38.649	1	38.649	162.463	0.000 <sup>b</sup>
الخطأ	14.987	63	0.238		
الإجمالي	53.636	64			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات V25 Spss

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (162.463)، عند مستوى دلالة (0.000)، و هي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، و هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، كما بلغت قيمة الارتباط R (0.849) و هذا يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقبلي و المتغير التابع، و بمعامل تحديد قيمته (0.721)، و الذي يفسر أن ما مقداره 72% من التغيرات الحاصلة في إدارة الجودة في تحسين الأداء الانتاجي في المؤسسة، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة كما يلي:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة في تحسين الأداء الانتاجي في مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية.

### (1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية في تأثير مستوى الدقة المطلوب في الإنتاج بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

الجدول رقم (43): اختبار تأثير معيار رضا العملاء على الإنتاج باستخدام الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
مستوى الدقة المطلوب	8.603	0.810	0.000	74.020	0.735a	0.540

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات V25 Spss

تشير النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) لمعيار رضا العملاء في تحسين الإنتاج بالمؤسسة. هذا التأثير مدعوم بقيمة F المحسوبة التي بلغت (74.020)، بالإضافة إلى قيمة T المحسوبة البالغة (0.810) مع مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤكد دلالة النتائج إحصائياً.

كما يفسر معيار رضا العملاء نسبة 54.0% من التغير في الإنتاج حسب قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ). أما معامل الارتباط (R) فيبلغ (0.735) مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين معيار رضا العملاء والإنتاج.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لمعيار رضا العملاء في التأثير على الإنتاج في مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي.

### (2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية في استخدام المطابقة للمعايير تحسن الجودة المطلوبة

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

الجدول رقم (44): اختبار دور استخدام المطابقة للمعايير تحسين الجودة المطلوبة في الإنتاج، من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
استخدام المطابقة للمعايير	0.790	10.066	0.000	101.322	0.785 <sup>a</sup>	0.617

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات V25 Spss

تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي إحصائي عند مستوى دلالة (0.000) لاستخدام المطابقة لمعايير تحسين الجودة في تحسين الإنتاج بالمؤسسة. حيث بلغت قيمة F المحسوبة (101.322) والتي تدل على قوة العلاقة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

كما أظهرت قيمة معامل الارتباط (R) البالغ (0.785) وجود ارتباط قوي وإيجابي بين استخدام المطابقة لمعايير تحسين الجودة ومستوى الإنتاج، ويفسر معيار التحديد ( $R^2$ ) نسبة 61.7% من التغير الحاصل في الإنتاج، مما يؤكد أهمية هذا الاستخدام في تحسين الأداء.

وبناءً عليه، نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية لاستخدام المطابقة للمعايير تحسين الجودة المطلوبة في تحسين الإنتاج بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة على تحسين أداء المنتج ورضا العملاء.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

الجدول رقم (45): اختبار دور إدارة الجودة في تحسين أداء المنتج ورضا العملاء من خلال مستوى المطابقة للمعايير الإنتاجية، باستخدام الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
إدارة الجودة	0.841	11.398	0.000	129.908	0.821 <sup>a</sup>	0.673

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات V25 Spss

تشير النتائج إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة في تحسين أداء المنتج ورضا العملاء، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، ما يدل على وجود تأثير معنوي.

وقد أكدت قيمة F المحسوبة (129.908) هذا التأثير، كما أظهرت قيمة T المحسوبة (11.398) دلالة قوية، مما يدعم فرضية الدراسة.

وتمثل معامل الارتباط (R) البالغ 0.821 ارتباطاً إيجابياً قوياً بين إدارة الجودة وتحسين أداء المنتج ورضا العملاء، فيما يفسر معامل التحديد (R<sup>2</sup>) نسبة 67.3% من التغير في أداء المنتج ورضا العملاء كنتيجة لمستوى المطابقة للمعايير الإنتاجية.

وبناءً عليه، نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة على تحسين أداء المنتج ورضا العملاء في مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي.

### المطلب الثالث: مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي، وفي إطار هذا الهدف، تم طرح عدة تساؤلات فرعية تهدف إلى تحديد مدى تأثير إدارة الجودة على كفاءة العمليات الإنتاجية، تقليل الهدر، تعزيز رضا العملاء، وتحقيق استمرارية تحسين الأداء. استندت المناقشة التالية إلى نتائج الجداول المقدمة للإجابة على هذه التساؤلات وفحص فرضيات الدراسة.

تؤكد نتائج الدراسة على الدور الحاسم الذي تلعبه إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي في مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي. تم اختبار ثلاث فرضيات فرعية، كل منها يبرز جانباً محدداً من عناصر الجودة التي تؤثر بشكل مباشر في مستوى الإنتاج وجودته، وكذلك في رضا العملاء.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

### الفرضية الأولى: تأثير مستوى الدقة المطلوب في الإنتاج

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين مستوى الدقة المطلوب في الإنتاج والأداء الإنتاجي. حيث بلغ معامل الارتباط  $R=0.735$  ومعامل التحديد  $R^2=0.54$ ، ما يعني أن الدقة تفسر ما يقارب 54% من التغير في مستوى الأداء الإنتاجي. كما أيدت قيمة اختبار  $F$  العالية (74.02) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) هذا التأثير الواضح. هذه النتائج تؤكد أن الالتزام بالدقة في العمليات الإنتاجية يمثل أحد الركائز الأساسية التي تضمن تحقيق مستويات أداء مرتفعة. فالدقة في تنفيذ خطوات الإنتاج تساهم في تقليل الأخطاء والهدر، وبالتالي تعزز من كفاءة العمليات وتحسن من جودة المنتج النهائي. لذلك، من الضروري للمؤسسة التركيز على وضع معايير دقيقة للعمليات ومراقبة الالتزام بها بشكل مستمر لضمان المحافظة على جودة الإنتاج.

تؤكد نتائج الدراسة الحالية على أن الالتزام بالدقة في العمليات الإنتاجية يساهم بشكل واضح في تحسين الأداء الإنتاجي، وهذا يتفق مع نتائج دراسة الهام يحياوي (2006/2005) التي بينت أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والتي تشمل الدقة في مراحل الإنتاج، له تأثير إيجابي مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة الصناعية. إذ أوضحت الدراسة أن دقة العمليات التشغيلية تساهم في تقليل الهدر والأخطاء، مما يزيد من الكفاءة ويعزز الإنتاجية.

أيضاً، تتفق هذه النتائج مع الدراسة الثانية (مجلة الباحث، 2007) التي أكدت أن تحسين مستوى الدقة والالتزام بمعايير الجودة يُعد من العوامل الاستراتيجية التي ترفع من كفاءة الأداء الإنتاجي وتقليل الفاقد في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

### الفرضية الثانية: تأثير استخدام المطابقة لمعايير تحسين الجودة المطلوبة

توضح نتائج الفرضية الثانية أن هناك ارتباطاً قوياً بين استخدام معايير المطابقة لتحسين الجودة ومستوى الأداء في المؤسسة. فقد بلغ معامل الارتباط  $R=0.785$  ومعامل التحديد  $R^2=0.617$ ، مما يعني أن حوالي 61.7% من التغيرات في الأداء ترتبط بشكل مباشر بمدى تطبيق معايير المطابقة. كما تدعم قيم اختبار  $F$  (101.322) ومستوى الدلالة الإحصائية المرتفع (0.000) هذا الارتباط.

تدل هذه النتائج على أن التزام المؤسسة بمعايير المطابقة يساهم بشكل فاعل في تحسين جودة المنتج وضمان توافقه مع المواصفات المحددة. هذه المطابقة ليست فقط معياراً للجودة، بل هي أيضاً أداة لضبط العمليات وتقليل الانحرافات، مما يؤدي إلى تحسين مستمر في الأداء وتقليل معدلات العيوب والمنتجات المرفوضة. وبالتالي، فإن تطبيق هذه المعايير يعد خطوة استراتيجية ضرورية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

ويعتبر ارتباط الأداء بتحقيق معايير المطابقة ينسجم مع ما جاء في دراسة إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز (مجلة الباحث، 2007)، حيث بينت الدراسة وجود علاقة قوية بين تطبيق معايير الجودة مثل المطابقة للمواصفات وارتفاع مستوى الأداء التشغيلي والإداري. فالمطابقة تُعد عنصراً أساسياً لضبط الجودة والحد من الانحرافات في العمليات، ما يؤدي إلى تحسين المنتج النهائي وتقليل نسبة العيوب.

كما تدعم دراسة رسالة الدكتوراه (2006) هذه الفرضية، حيث أكدت وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين تبني معايير الجودة الشاملة، التي تشمل معايير المطابقة، وتحسين الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسات الاقتصادية، مما يدل على أهمية تطبيق معايير دقيقة لضمان جودة المنتج وتحقيق رضا المستهلك.

### الفرضية الثالثة: دور إدارة الجودة في تحسين أداء المنتج ورضا العملاء

تؤكد نتائج الفرضية الثالثة الدور الإيجابي لإدارة الجودة ككل في تعزيز أداء المنتج ورفع مستوى رضا العملاء. حيث بينت النتائج وجود ارتباط قوي حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.821$  ومعامل التحديد  $R^2 = 0.673$ ، أي أن إدارة الجودة تفسر 67.3% من التغير في الأداء، وهو ما يدعمه أيضاً اختبار F العالي (129.908) وقيمة t ذات الدلالة (11.398) عند مستوى دلالة 0.000.

هذا يبرز أن إدارة الجودة ليست مجرد مجموعة من الإجراءات التقنية، بل هي نظام شامل يشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتحسين المستمر لكل العمليات المرتبطة بالإنتاج. الإدارة الفعالة للجودة تساهم في خلق بيئة عمل تركز على تلبية توقعات العملاء من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات. كما أن رضا العملاء المتزايد يعكس النجاح في تحقيق معايير الجودة، مما يعزز سمعة المؤسسة ويزيد من فرصها في الأسواق التنافسية.

يمكن تفسير هذه النتائج مجتمعة على أن إدارة الجودة في مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي تلعب دوراً جوهرياً في تحسين الأداء الإنتاجي من خلال التركيز على عدة عناصر مترابطة. مستوى الدقة المطلوب في الإنتاج يشكل الأساس الذي يُبنى عليه الأداء الجيد، ويليه الالتزام بمعايير المطابقة التي تضمن التوافق مع متطلبات الجودة، والتي بدورها تخضع لرقابة وتحسين مستمر عبر إدارة الجودة الفعالة.

كلما زادت دقة الإجراءات وتأكدت المؤسسة من مطابقة المنتجات للمواصفات، زادت فرص تحسين أداء المنتج، مما ينعكس في رضا أكبر للعملاء، وهو الهدف النهائي لأي نظام جودة ناجح. وتوضح الدراسة أن هذه العوامل مجتمعة تفسر نسبة كبيرة من التغيرات في الأداء الإنتاجي (تتراوح بين 54% و 67.3%)، مما يؤكد أهمية تبني منهجيات إدارة الجودة الشاملة لضمان نجاح المؤسسة واستدامتها.

يُبرز هذا الارتباط القوي أهمية إدارة الجودة الشاملة كإطار تنظيمي متكامل يضمن تحسين جودة المنتج ورفع رضا العملاء، ويتمشى مع نتائج دراسة الهام يحياوي (2006/2005) التي أكدت أن إدارة الجودة الشاملة ليست فقط تطبيقاً للإجراءات

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

التقنية، بل نظام متكامل يشمل التخطيط والتحكم والتحسين المستمر، مما يساهم في خلق بيئة إنتاجية تركز على تلبية توقعات العملاء.

دراسة مجلة الباحث (2007) أيضًا أكدت أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي والرضا، حيث أن تحسين جودة المنتج من خلال إدارة الجودة يعزز الثقة في المؤسسة ويزيد من قدرتها التنافسية في السوق.

### نتائج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي، وقد تم اختبار فرضيات رئيسية وفرعية لدراسة تأثير تطبيق معايير الجودة على تحسين العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة. من خلال تحليل النتائج المستخلصة من البيانات والجداول المختلفة، تبين أن إدارة الجودة تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الإنتاجي عبر عدة محاور:

1. تعتمد المؤسسة على معايير جودة عالمية لتحسين أداء المنتجات، مما يساهم في تحسين العمليات الإنتاجية وتقليل الهدر.
2. مشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات تحسين الجودة والتدريب المستمر يعزز من كفاءة العمليات الإنتاجية.
3. تطبيق معايير الجودة أدى إلى تقليل الوقت الضائع وتحسين استغلال الموارد، ما أسهم في تقليل الهدر.
4. بيئة العمل التي تشجع على الابتكار والمشاركة ساهمت في تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين.
5. التدقيقات الدورية واعتماد معايير الجودة العالمية ساعدت في ضمان استمرارية وتحسين الأداء الإنتاجي.
6. توجد علاقة قوية بين الدقة في العمليات الإنتاجية والأداء الإنتاجي ( $R=0.735$ )، تفسر 54% من التغيرات.
7. تطبيق معايير المطابقة يرتبط ارتباطاً قوياً بتحسين الأداء الإنتاجي ( $R=0.785$ )، تفسر 61.7% من التغيرات.
8. إدارة الجودة الشاملة تفسر 67.3% من التغير في أداء المنتج ورضا العملاء. ( $R=0.821$ )

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة

### خلاصة الفصل:

ركز هذا الفصل على دراسة ميدانية هدفت إلى تحليل تأثير تطبيق إدارة الجودة على تحسين الأداء الإنتاجي في مؤسسة مطاحن البركة بزريرة الوادي. تم الاعتماد في ذلك على مجموعة من الأدوات والمعايير العلمية، إلى جانب منهجية كمية استندت إلى تحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصائي Spss. تم تجميع البيانات من خلال استبيان موجه لعينة من العاملين والمسؤولين بالمؤسسة، حيث شملت العينة 70 استبياناً، استرجع منها 65، وتم اعتماد 63 استبياناً قابلاً للتحليل، وتمثلت محاور الاستبيان في: مشاركة الموظفين في خلية الجودة، معايير تحسين الأداء، كشفت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الإنتاجي، من خلال ما يلي:

- اعتماد المؤسسة على معايير جودة عالية.
  - مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
  - تطبيق معايير الجودة ساعد في تقليص الوقت وتقليل الفاقد.
  - توفر بيئة عمل محفزة.
  - وجود علاقة طردية قوية بين الالتزام بمعايير الجودة وتحسين الأداء الإنتاجي، حيث بلغت قوة العلاقة.
  - 0.735 بنسبة تفسير 54 في تحسين الأداء. 0.785 بنسبة تفسير 61.7 عند تطبيق نظام متكامل لإدارة الجودة.
  - 0.821 بنسبة تفسير 67.3 عند التركيز على رضا العملاء كجزء من الجودة.
- من خلال النتائج يتضح أن تطبيق إدارة الجودة ينعكس إيجاباً على الأداء الإنتاجي، من خلال تحسين نوعية المنتجات، رفع كفاءة العاملين، تخفيض التكاليف التشغيلية، وهو ما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

انطلاقاً مما تم عرضه من أطر نظرية ومعطيات ميدانية سعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على مدى فعالية إدارة الجودة في دعم وتحسين الأداء الإنتاجي داخل مؤسسة اقتصادية تنشط في قطاع حيوي، مثل مطاحن البركة - زربية الوادي. وقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها سواء من التحليل النظري أو الدراسة الميدانية أن إدارة الجودة لم تعد مجرد خيار تنظيمي بل أصبحت ضرورة ملحة تفرضها طبيعة التحديات المحيطة بالمؤسسة، سواء من حيث المناقشة أو متطلبات السوق والجودة.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

### نتائج نظرية:

- تعد إدارة الجودة إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة.
- تسهم إدارة الجودة في دعم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة كونها تمثل أداة استراتيجية تعمل على تقليل الهدر ، تحسين الإنتاجية ، ورفع مستوى رضا الزبائن.
- لتحسين الأداء الإنتاجي، من الضروري دمج الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة مع توفير ثقافة تنظيمية داعمة وتحفيز الموارد البشرية.
- التدقيقات الدورية واعتماد معايير الجودة العالمية ساعدت في ضمان استمرارية وتحسين الأداء الإنتاجي. أظهرت الدراسة أن إدارة الجودة في مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي تلعب دوراً جوهرياً في تحسين الأداء الإنتاجي إذ لم تقتصر مسؤوليات جماعية تشمل كافة المستويات الإدارية.
- إن إدارة الجودة ليست مجرد مجموعة من المعايير التقنية بل هي نظام متكامل يربط بين التسيير الإداري والتنظيم الداخلي مما يساهم في رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية.
- أثبتت التجربة أن الوعي المتزايد لدى الإدارة العليا بأهمية الجودة وحرصها على غرس ثقافتها ساهم بشكل كبير في تطوير الأداء الإنتاجي. ويعد التدريب المستمر والتحسين الدائم من أبرز الممارسات التي أدت إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع.
- أدى اعتماد المؤسسة على مبادئ الجودة الشاملة إلى تحقيق توازن بين جودة المنتج وفعالية الأداء الداخلي مما انعكس إيجابياً على رضا العاملين والمستهلكين على حد سواء.

### النتائج التطبيقية:

وعليه فإن المؤسسات التي تسعى للريادة في بيئة تتسم بالتغير المستمر مطالبة بتكريس ثقافة الجودة كخيار استراتيجي ، يبنى على أسس عملية ومنهجية واضحة ، ويتطلب التزاماً جماعياً من جميع الفاعلين داخل المؤسسة .

## الختام العامة

إن الاستثمار داخل إدارة الجودة ليس طرفاً تنظيمياً بل هو ركيزة أساسية لضمان الاستمرارية وتحقيق النمو المستدام في الأسواق المعاصرة.

- مستوى تطبيق إدارة الجودة في مؤسسة زربية الوادي - بسكرة - هو في حدود المتوسط.
- مستوى استخدام مبادئ الجودة في العمليات الإنتاجية كذلك متوسط.
- الأداء الإنتاجي العام للمؤسسة تم تقييمه أيضاً بمستوى متوسطة.

### التوصيات:

- ضرورة تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة من خلال التدريب والتحفيز المستمر للعاملين.
- الاستثمار في أدوات وتقنيات مراقبة الجودة لضمان تحسين مستمر في الأداء الإنتاجي.
- تبني نظام تقييم دوري لمدى فعالية إدارة الجودة وأثرها على مؤشرات الأداء المختلفة.
- تحسين بيئة العمل وتفعيل فرق العمل المتخصصة في الجودة لرفع كفاءة الإنتاج.

### الاقتراحات:

استناداً إلى النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

- نشر ثقافة الجودة في الوسط الإنتاجي:
- عبر ورشات عمل وبرامج تدريبية لتعزيز فهم العاملين لمفاهيم الجودة وتطبيقها بشكل عملي في مواقع الإنتاج.
- إرساء نظام تقييم دوري للأداء الإنتاجي:
- باستخدام مؤشرات قياس محددة، تمكن من رصد مدى تأثير ممارسات الجودة على الإنتاج وتحقيق التحسين المستمر.
- تفعيل الابتكار والتطوير داخل بيئة العمل:
- باعتبار الجودة لا تعني فقط الالتزام بالمعايير، بل أيضاً خلق بيئة إنتاجية مرنة وقابلة للتجديد والتطوير.
- تأكيد التزام القيادة العليا بمبادئ الجودة:
- من خلال تقديم الدعم وتخصيص الموارد وتبني سياسات تحسين الأداء التي تركز على الإنتاجية.

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع

#### I . المراجع باللغة العربية:

##### أولاً: الكتب

1. ابراهيم، م. ع. (2013). *الجودة (بين فلسفة التنظير وفاعلية التطبيق مع رصد لتطور نظم ومفاهيم الجودة)*. مدينة نصر القاهرة: منشأة المعارف جلال حزي وشركائه.
2. أبوفارة، و وآخرون. (2019). *الجودة والتميز في منظمات الأعمال*. عمان -الأردن: مكتبة الجمع العربي للنشر والتوزيع.
3. البرواري، و باشيوة. (2010). *إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
4. جمعة خير الدين. (2023). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
5. الدين، ج. خ. (2023). *أنظمة الجودة والتقييس*. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
6. سائد، خ. (2022). *الجودة في الأداء المؤسسي*. صندوق التقد العربي.
7. عاشوري، ش. (2022). *تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسير الخدمات الصحية بالجزائر*. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
8. فتحية، ب. (2015). *إدارة الجودة في منظمات الأعمال*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
9. النصر، م. م. (2008). *إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات*. مدينة نصر -القاهرة: مجموعة النيل العربية.

##### ثانياً: الأطروحة والرسائل الجامعية

##### (1) أطروحات الدكتوراه

10. رسالة دكتوراه دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية. (2006) دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية. جامعة الجزائر: غير منشورة.

##### (2) رسائل الماجستير

11. عبد الحليم، م. (2011-2012). *تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة*. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية. الجزائر.
12. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. (2013-2014) تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بعنوان تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن. الجزائر، قسنطينة: جامعة قسنطينة 2.

##### ثالثاً: المقالات العلمية



## قائمة المصادر والمراجع

13. ابوخليف، م. (2017). مقال حول تعريف الإنتاج. مال وأعمال، إقتصاد مالي.
  14. حسن، ج. (2019). أهمية الجودة في التعليم. مجلة التعليم العربي، 45-56 pp.
  15. دليل عن إدارة الجودة. 1436هـ، ربيع الآخر. (الإجراءات العامة لنظام إدارة الجودة. الإجراءات العامة لنظام إدارة الجودة. جامعة المجمعة كلية العلوم.
  16. سعدي، ن. (2016). ، مارس. (مجلة بعنوان تطبيقات نظام الايزو 9000 والادارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف) . تطبيقات نظام الايزو 9000 والادارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف) . الجزائر: جامعة وهران.
  17. شتوح، و. (2014). مجلة الواحات والبحوث والدراسات المجلد 7 العدد 2 (2014): 01-21. مكانة نظام الادارة البيئية الايزو 14000 في تسير المؤسسات الجزائرية، 21. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار.
  18. طلال، (16 اغسطس 2023) أهمية إدارة الجودة الشاملة. مال وأعمال، إقتصاد مالي.
  19. مجلة الباحث الجودة الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية. (2007). . الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية.
  20. مجلة الباحث بعنوان الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية. (2007). .
  21. مجلة الباحث بعنوان الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية. الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية. جامعة باتنة.
  22. يوسف، ب. (2007). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث العدد 05-27
- رابعا: المطبوعات
23. الحاج نعاس، خ. (2020 | 2021). مطبوعة بعنوان إدارة الجودة الشاملة. إدارة الجودة الشاملة. الشلف، الجزائر.
  24. شمامي، ر. (2022-2023). تقييم تسير الموارد البشرية مطبوعة في مقياس ادارة الموارد البشرية. الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
  25. مطبوعة بعنوان إدارة الجودة. (2020\2021). مطبوعة بعنوان إدارة الجودة. جامعة الجزائر.
  26. مطبوعة بيداغوجية في مقياس إدارة الانتاج والعمليات. (2020-2021). ادارة الانتاج والعمليات. مطبوعة بيداغوجية في مقياس إدارة الانتاج والعمليات. الجزائر، الشلف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي.

## قائمة المصادر والمراجع

---

خامسا: المواقع الإلكترونية

27. Ads، A. (s.d.). دليل مؤشرات الأداء الرئيسية. Récupéré sur Amazon: <https://advertising.amazon.com>

II. المراجع باللغة الأجنبية:

28. Standardization(ISO)، I. O. (2015). *ISO 9001: Quality Management Systems – Requirement*

الملاحق

## الملاحق

### الملحق رقم (1): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion

الرقم: 81 / ل.ع.إ.ت.ع ت / 2025

إلى السيد مدير: مؤسسة مطاحن البركة  
وحدة زريبة الوادي بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للمطالبة:

- 1- سالم صبرينة
- 2- //
- 3- //

المسجلون ب: قسم العلوم الاقتصادية  
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:  
"دور إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة"

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2025/02/16

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



الملحق رقم (02): استبيان الدراسة



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

الاستبيان



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

في إطار إعداد مذكرة من أجل نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات. يرجى من سيادتكم قراءة العبارات والإجابة عنها بدقة وموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث. الرجاء وضع إشارة ( ) في المربع الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

إشراف الأستاذ:

أ.د/نصيرة عقبة

من إعداد الطالبة:

سالم صابرينة

الموضوع:

دور إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة مطاحن البركة - زريبة الوادي - ولاية بسكرة-

البيانات الشخصية: ضع علامة (X) في المكان المناسب.

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الفئة العمرية:

☐ 20 - 30 سنة

☐ 30 - 40 سنة

☐ 40 - 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي:

☐ متوسط

☐ دون المتوسط

☐ ثانوي

☐ جامعي

المسمى الوظيفي:

☐ إداري

☐ موظف تنفيذي

☐ مسؤول إشرافي

☐ غير ذلك (يرجى التحديد)

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5-10 سنوات

☐ من 10-20 سنوات

☐ أكثر من 20 سنة

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: دور الموظفين في خلية الجودة ورؤساء المصالح والأقسام					
يتم إشراك جميع الموظفين في قرارات تحسين الجودة داخل المؤسسة (المشاركة الفعالة).					
بيئة العمل تشجع على الابتكار وتقديم المقترحات (الابتكار).					
تغطي خلية الجودة بالدعم الكامل من الإدارة لتطبيق معايير الجودة (الجودة المدركة).					
يتم توفير تكوينات دورية للموظفين حول معايير الجودة الحديثة.					
يتم تحفيز الموظفين على اقتراح تحسينات في الجودة والإنتاجية (التحفيز والابتكار).					
رؤساء الأقسام ينسقون بفعالية مع خلية الجودة لضمان الامتثال للمعايير (التنسيق الفعال).					
يتم إشراك رؤساء الأقسام والمصالح في وضع استراتيجيات تحسين الجودة.					
توفر المؤسسة برامج تأهيل وتطوير مستمرة للموظفين في مجال إدارة الجودة (المتانة).					
يتم تدريب الموظفين على تطبيق معايير الجودة في العمل (المعرفة بالجودة).					
يتملك الموظفون سرعة كبير في التفاعل مع مشكلات العملاء وحلها بفاعلية (الاستجابة).					
المحور الثاني: معايير جودة المنتج وتحسين الأداء					
معياري الدقة					
يتم تصنيع المنتج وفقا لموصفات دقيقة تضمن خلوه من العيوب.					
تتسم جودة المنتج بالثبات عبر مختلف الدفعات الإنتاجية.					
تعتمد المؤسسة إجراءات دقيقة ومنظمة في مختلف مراحل الإنتاج.					
معياري المطابقة					

## الملاحق

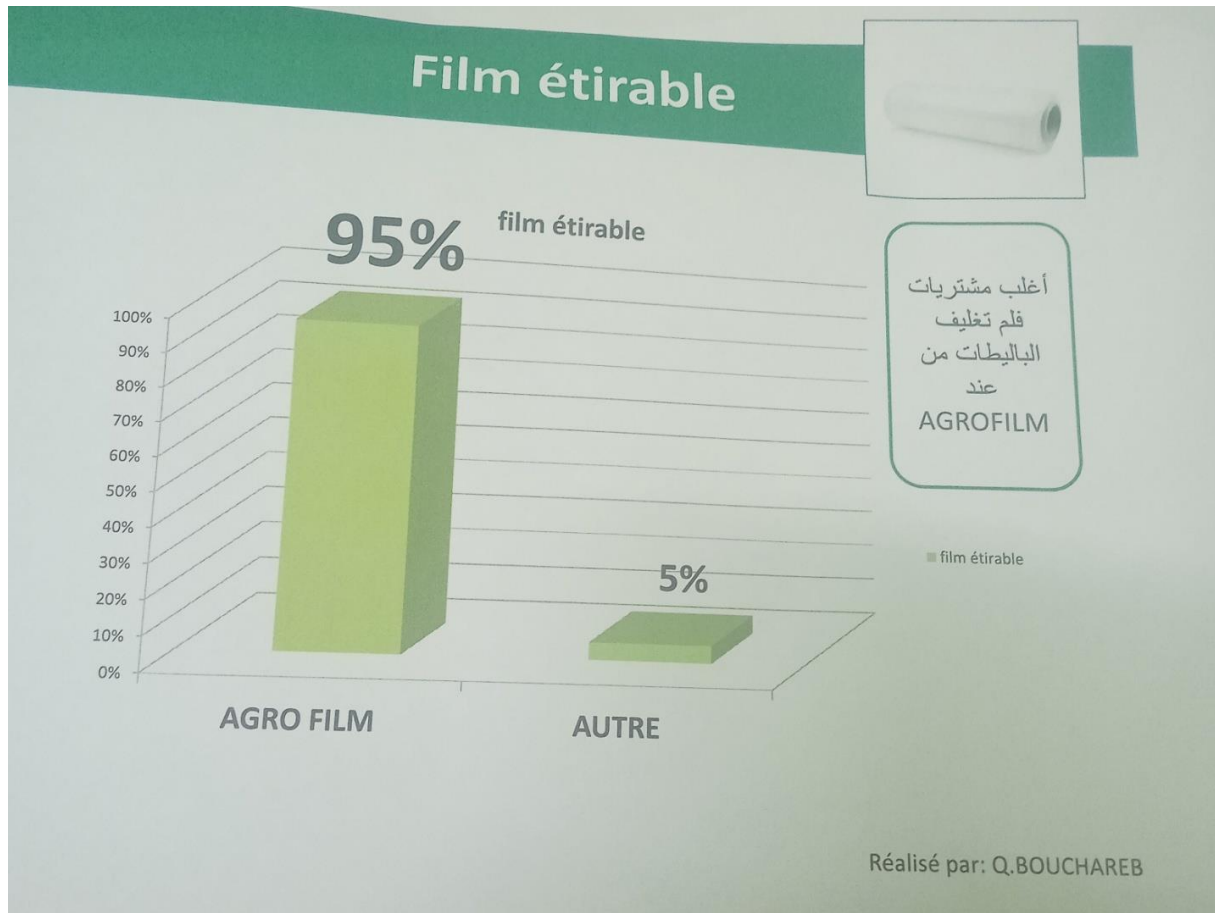
					يلتزم المنتج بالمعايير التقنية المعتمدة محليا ودوليا.
					تخضع المنتجات لاختبارات دورية للتحقق من مطابقتها للمواصفات.
					تعتمد المؤسسة نظاما فعالا لمراقبة الجودة خلال العملية الإنتاجية
معيار رضا العملاء					
					يعكس المنتج بدرجة كبيرة توقعات واحتياجات الزبائن.
					يشعر الزبائن بالرضا عن جودة المنتج مقارنة بالبدائل المتاحة.
					تساهم خدمات ما بعد البيع في تعزيز رضا العملاء.
					<b>المحور الثالث: إدارة الجودة وتأثيرها على أداء وتنافسية المنتج.</b>
					تساعد جودة المنتج في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق (الأداء).
					يتم مراقبة المنافسين باستمرار لتحسين جودة المنتجات ومواكبة السوق.
					تعتمد المؤسسة على بيانات السوق والتغذية الراجعة لتحسين جودة المنتج (الملاءمة).
					يتم تحديث معايير الجودة بناء على التغيرات في متطلبات السوق والمنافسة (التكيف مع متطلبات السوق).
					تقوم المؤسسة بتطوير منتجات جديدة بناء على تحليل الجودة واحتياجات السوق (الابتكار والتحسين المستمر).
					تعتمد المؤسسة على استراتيجيات تسويقية تبرز جودة المنتج مقارنة بالمنافسين (التسويق القائم على الجودة).
					هل يتميز المنتج بتصميم جذاب يلفت انتباه العملاء (الجمالية).
					خدمة ما بعد البيع تساعد في تحسين تجربة العملاء (خدمة ما بعد البيع).
					العملاء يرون أن المنتج ذو جودة عالية (الجودة المدركة).
					تحافظ منتجات المؤسسة على جودة أدائها بمرور الوقت مقارنة بالمنافسين (الموثوقية).



الملحق رقم (03): وثيقة خاصة بمنتجات المؤسسة







## Veille concurrentielle

## Produit FARINE 1Kg

Produit  
المنتج

Marque  
العلامة

ماما

ماما

سيم

اكسترا

سفينة

لايل

Modèle  
النوعية

T45

T55

T55

T55

T55

T55

Le poids  
الوزن

1 Kg

1 Kg

1 Kg

1 Kg

1 Kg

1 Kg

Le prix détaillé  
سعر التجزئة

90 DA

80 DA

75 DA

80 DA

85 DA

75 DA

Type d'emballage  
نوعية التغليف

Sac Kraft  
كيس ورقي

Sac Kraft  
كيس ورقي

Sac Kraft  
كيس ورقي

Sac Kraft  
كيس ورقي













Sac Kraft  
كيس ورقي









Sac Kraft  
كيس ورقي

Etabli par : Quassem BOUCHAREB

lieu de recherche les superettes



	Veille concurrentielle				
Produit lasagne					
					
Produit					
Marque	محبوبة	عمر بن عمر	Panzani (France)	Epi d'or (Tunisie)	Warda (Tunisie)
Le poids	500 g	500 g	500 g	500 g	500 g
Le prix d'usine	275 Da/1Kg	310 Da/1Kg			
Le prix détaillé	200 DA	250 DA	400 DA	350 DA	320 DA
Type d'emballage	Etu	Film + barquette	étuis	Film + barquette	Film + barquette
Etabli par : Quassem BOUCHARB			lieu de recherche les superettes Biskra		

	<p>Veille concurrentielle</p>		
<p>Produit Chakhchoukha شخشوخة</p>			
			
			
Marque	الصنوبر	الشرقية	Garrido
Le poids	900 g	900 g	1 Kg
Le prix d'usine	/	/	/
Le prix détaillé	110 DA	105 DA	240 DA
Type d'emballage	Film en Plastique PP imprimé	Film en Plastique PP imprimé	Film en Plastique PP imprimé
Etabli par : Quassem BOUCHARB		lieu de recherche les superettes Zeribet el oued + Biskra	

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSS

```
REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT x
/METHOD=ENTER y.
```

## Régression

Notes		
Output Created		11-MAY-2025 18: 45: 03
Comments		
Input	Data	C: \Users\BAB AL SAFA\Desktop\جدید مجلد (3)\SAB.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	65
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT x /METHOD=ENTER y.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.03
	Elapsed Time	00: 00: 00.02
	Memory Required	1900 bytes

Additional Memory Required for  
Residual Plots 0 bytes

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X	3.6957	.91546	65
Y	3.6477	.95527	65

### Correlations

		X	y
Pearson Correlation	x	1.000	.849
	y	.849	1.000
Sig. (1-tailed)	x	.	.000
	y	.000	.
N	x	65	65
	y	65	65

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	y <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: x

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.849 <sup>a</sup>	.721	.716	.48774	.721	162.463	1	63	.000

a. Predictors: (Constant), y

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.649	1	38.649	162.463	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.987	63	.238		
	Total	53.636	64			

a. Dependent Variable: x

b. Predictors: (Constant), y

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.728	.241		.004
	y	.813	.064	.849	.000

a. Dependent Variable: x

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT w1
  /METHOD=ENTER y.
  
```

## Regression

Notes		
Output Created		11-MAY-2025 18: 46: 14
Comments		
Input	Data	C: \Users\BAB AL SAFA\Desktop\جدید مجلد (3)\SAB.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	65
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT w1 /METHOD=ENTER y.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.02
	Elapsed Time	00: 00: 00.06
	Memory Required	1900 bytes
	Additional Memory Required for	0 bytes
	Residual Plots	

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
w1	3.6000	1.05277	65
y	3.6477	.95527	65

### Correlations

		w1	y
Pearson Correlation	w1	1.000	.735
	y	.735	1.000
Sig. (1-tailed)	w1	.	.000
	y	.000	.
N	w1	65	65
	y	65	65

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	y <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: w1

b. All requested variables entered.

### Model Summary



## الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.735 <sup>a</sup>	.540	.533	.71950	.540	74.020	1	63	.000

a. Predictors: (Constant), y

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.319	1	38.319	74.020	.000 <sup>b</sup>
	Residual	32.614	63	.518		
	Total	70.933	64			

a. Dependent Variable: w1

b. Predictors: (Constant), y

### Coefficients<sup>a</sup>

Unstandardized Coefficients				Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.645	.355		1.819	.074
	Y	.810	.094	.735	8.603	.000

a. Dependent Variable: w1

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT w2
/METHOD=ENTER y.

```

## Regression

Notes		
Output Created		11-MAY-2025 18: 46: 42
Comments		
Input	Data	C: \Users\BAB AL SAFA\Desktop\جدید مجلد (3)\SAB.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	65
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT w2 /METHOD=ENTER y.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.00
	Elapsed Time	00: 00: 00.04
	Memory Required	1900 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
w2	3.8000	.96069	65
y	3.6477	.95527	65

### Correlations

		w2	y
Pearson Correlation	w2	1.000	.785
	Y	.785	1.000
Sig. (1-tailed)	w2	.	.000
	Y	.000	.
N	w2	65	65
	Y	65	65

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	y <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: w2

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.785 <sup>a</sup>	.617	.611	.59955	.617	101.322	1	63	.000

a. Predictors: (Constant), y

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.421	1	36.421	101.322	.000 <sup>b</sup>
	Residual	22.646	63	.359		
	Total	59.067	64			

a. Dependent Variable: w2

b. Predictors: (Constant), y

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.919	.296		3.110	.003
	Y	.790	.078	.785	10.066	.000

a. Dependent Variable: w2

REGRESSION  
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT w3
/METHOD=ENTER y.
```

## Regression

Notes		
Output Created		11-MAY-2025 18: 47: 05
Comments		
Input	Data	C: \Users\BAB AL SAFA\Desktop\جدید مجلد (3)\SAB.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	65
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT w3 /METHOD=ENTER y.
Resources	Processor Time	00: 00: 00.02
	Elapsed Time	00: 00: 00.09
	Memory Required	1900 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
w3	3.6872	.97873	65
y	3.6477	.95527	65

### Correlations

		w3	y
Pearson Correlation	w3	1.000	.821
	Y	.821	1.000
Sig. (1-tailed)	w3	.	.000
	Y	.000	.
N	w3	65	65
	Y	65	65

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	y <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: w3  
b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.821 <sup>a</sup>	.673	.668	.56374	.673	129.908	1	63	.000

- a. Predictors: (Constant), y

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.285	1	41.285	129.908	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.021	63	.318		
	Total	61.306	64			

- a. Dependent Variable: w3  
b. Predictors: (Constant), y

### Coefficients<sup>a</sup>

## الملاحق

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.620		2.231	.029
	Y	.841	.821	11.398	.000

a. Dependent Variable: w3

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في:

جامعة محمد خيضر - بسكرة

.....2025.05.23...

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

### إذن بإيداع مذكرة التخرج - ماستر

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): ..... عقبة نصيرة.

الرتبة: ..... أستاذ..

قسم الارتباط: ..... قسم العلوم الاقتصادية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطالب (ة): ..... . سالم صابرينة.....

الشعبة: ..... العلوم الاقتصادية

التخصص: ..... اقتصاد وتسيير المؤسسة..

بمعنوان: دور إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي دراسة حالة بمؤسسة مطاحن البركة - زربية الوادي -  
ولاية بسكرة

أشهد بأن المذكرة أنجزت وفقا للدليل المنهجي المعتمد من قبل المجلس العلمي للكلية. وارخص بإيداع  
المذكرة المذكورة أعلاه.

رئيس القسم

الأستاذ(ة) المشرف(ة)

أ. عقبة نصيرة



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: سالم صابرينة .....

الصفة: طالب ☐ قسم: علوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد و تسيير  
المؤسسات: .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 210014148 .....

الصادرة بتاريخ: 2024/02/27 .....

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة

.....

.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ:

.....2025/05/22...

إمضاء الطالب