

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس

ميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم تجارية / تخصص: تسويق

بغنوان:

آلية مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية

-دراسة حالة بمؤسسة alfapipe ولاية غرداية-

تحت إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالبين:

- د/ لويزة بهاز

- حاج قويدر محمد السعيد

- فنيش زكريا

السنة الجامعية: 2025/2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إلى أغلى إنسانة في هذا الوجود التي ربّتي وأنارت دربي وأعانتني بالدعوات
أمي الحبيبة

إلى من أضاء لي درب العلم شموعاً أبي العزيز.

إلى كل أخوتي وأخواتي.

إلى جميع أصدقائي وأحبائي دون استثناء.

إلى كل من يدعمني.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة نجاحي.

حاج قويدر محمد السعيد



الإهداء

لحمد الله رب العالمين والصلاة على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه

الصلاة والسلام

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات أُمي

الحبيبة

والى من علمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه

الله لي

إلى كل أفراد عائلتي الكريمة .

والى جميع زملائي الطلبة بقسم العلوم التجارية

فنيش زكريا



الشكر والتقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، فهو القائل "لئن شكرتم لأزيدنكم".

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتورة المشرفة " بهاز لويذة" لقبولها الإشراف على هذا العمل وعلى نصائحها وتوجيهاتها التي لم تبخل علينا بها.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة بكلية علوم الاقتصادية، التجارية والتسيير بجامعة غرداية.

والى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الجودة وتطورها وأهميتها داخل المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على آليات مراقبة الجودة ودورها في تحسين الأداء وضمان رضا الزبائن. كما تسعى إلى تحليل نظام مراقبة الجودة المطبق في مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية، وتقييم مدى فعاليته. وقد تم اختيار هذه المؤسسة كمجال للدراسة نظرًا لطابعها الصناعي وإسهامها في إنتاج الأنابيب بمواصفات مختلفة.

تمت الدراسة في مقر مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية خلال شهر فيفري من سنة 2025. وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، فيما تم جمع المعطيات من خلال المقابلة المباشرة مع مجموعة من مسؤولي الجودة والعاملين داخل الورشات الإنتاجية والإدارة.

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد على نظام مراقبة جودة متكامل يجمع بين الجانب الإداري والميداني، وتستند إلى معايير وطنية ودولية أبرزها شهادة ISO 9001. وتستخدم المؤسسة أدوات وتقنيات حديثة مثل غرف الضغط، أجهزة القياس، الفحوص الكيميائية والمخبرية، إضافة إلى تقارير التوثيق والتقييم المستمر. كما توجد آليات رقابة دورية داخلية، ويتم تقييم أداء العاملين بناءً على مدى الالتزام بالإجراءات ونتائج التدقيق والمشاركة في التكوين المستمر.

رغم هذه الجهود، تواجه المؤسسة عدة تحديات منها ارتفاع تكاليف التقنيات المتقدمة، نقص بعض التجهيزات، تقلب جودة المواد الأولية، ومقاومة التغيير لدى بعض العاملين. ومع ذلك، يتضح من الدراسة وجود حرص على التحسين المستمر وتبني الجودة كخيار استراتيجي لتعزيز التنافسية وضمان الاستمرارية في السوق.

الكلمات المفتاحية: جودة، مراقبة الجودة، لمؤسسة اقتصادية، إدارة الجودة

Abstract:

This study aims to understand the concept of quality, its origins and evolution over the ages, from final inspection to the Total Quality Management (TQM) philosophy, emphasizing the importance of quality as a strategic tool for achieving customer satisfaction and ensuring organizational sustainability. In this context, it presents the most important international standards that define the requirements of a quality management system and are globally recognized as a reference for performance

control and compliance. The study also examines the most important mechanisms and tools used in quality control within organizations, including statistical maps, root cause analysis, and quality circles, while highlighting how these tools can be employed in production and service contexts.

Keywords: Quality, Quality Control, Economic Institution, Quality Management.

قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	الإهداء الشكر والتقدير الملخص باللغة العربية الملخص باللغة الأجنبية قائمة المحتويات
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة حول مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمفهوم الجودة
7	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الجودة
9	المطلب الثاني: الفرق بين الجودة ومراقبة الجودة
9	المطلب الثالث: خصائص وأبعاد الجودة
10	المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM)
12	المطلب الخامس: علاقة الجودة بالمفاهيم الأخرى
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: دراسة عربية
15	المطلب الثاني: دراسة أجنبية
17	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة الفبيب ولاية غرداية	
19	المبحث الأول: منهجية الدراسة

19	المطلب الأول: منهج وأدوات دراسة
20	المطلب الثاني: حدود ومجتمع الدراسة
21	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
21	المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة
23	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة
25	خلاصة الفصل الثاني
27	الخاتمة
30	المصادر والمراجع

مقدمة

توطئة:

تعد الجودة من المفاهيم الجوهرية التي اكتسبت أهمية متزايدة في الفكر الإداري والاقتصادي الحديث، إذ لم تعد مجرد خيار إضافي أو ميزة تنافسية، بل أصبحت ضرورة حتمية تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بسرعة التحول، وارتفاع مستوى توقعات الزبائن، وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية. وفي ظل هذه المتغيرات، أصبح التركيز على الجودة يمثل أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق رضا العملاء، وضمان ولائهم، والمحافظة على موقعها في السوق.

ولم يعد مفهوم الجودة محصوراً في جودة المنتج النهائي فقط، بل بات يشمل جميع المراحل والعمليات داخل المؤسسة، من التخطيط والتصميم إلى الإنتاج والتسويق وخدمة ما بعد البيع. وقد أدى هذا التحول في الرؤية إلى بروز مفاهيم جديدة أكثر شمولاً، مثل "إدارة الجودة الشاملة"، التي تقوم على دمج الجودة في الثقافة التنظيمية والسلوك المهني، وجعلها مسؤولية جماعية تتشارك فيها جميع مستويات المؤسسة.

وفي هذا السياق، تبرز مراقبة الجودة كأحد الآليات الحيوية التي تمكن المؤسسات من ترجمة مفهوم الجودة إلى ممارسات عملية قابلة للقياس والمتابعة. فهي تمثل الضمانة الأساسية للتأكد من مطابقة العمليات والمنتجات للمعايير المحددة، وكشف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب. وتزداد أهمية مراقبة الجودة في المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي، حيث يرتبط النجاح ارتباطاً مباشراً بسلامة المنتج، وموثوقيته، وقدرته على تلبية متطلبات العملاء والمعايير التقنية.

إشكالية الدراسة:

- ما هي آليات مراقبة الجودة المعتمدة في مؤسسة Alfabib؟ وما مدى فعاليتها في تحقيق جودة المنتجات؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يُوزَّع دور مراقبة الجودة بين الجوانب الإدارية والميدانية داخل المؤسسة؟
2. ما هي آليات مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية؟
3. ما هي العلاقة بين نظام مراقبة الجودة ومستوى رضا الزبائن في المؤسسة؟
4. ما هي الأساليب المعتمدة من طرف مؤسسة Alfapip في مراقبة الجودة؟

5. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: تعتمد مؤسسة الفبيب على آليات محددة لمراقبة الجودة بهدف تحسين جودة منتجاتها وضمان رضا الزبائن.

الفرضيات الفرعية:

1. الجودة مفهوم شامل يتعدى المنتج ليشمل العملية الإنتاجية ككل.
2. تعتمد المؤسسات الاقتصادية على نظم رقابة داخلية وخارجية لمراقبة الجودة.
3. تعتمد مؤسسة Alfabib على آليات تقنية وبشرية لمراقبة الجودة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم الجودة ومكانتها في المؤسسة الاقتصادية.
- تسليط الضوء على آليات مراقبة الجودة ودورها في تحسين الأداء.
- تحليل نظام مراقبة الجودة المعتمد في مؤسسة الفبيب وتقييم مدى فعاليته.

أهمية الموضوع:

تتبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه المباشر بجودة المنتجات والخدمات، وهو ما ينعكس على قدرة المؤسسة في المنافسة والبقاء في السوق، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

أسباب اختيار الموضوع:

1. أسباب ذاتية: ارتباط الموضوع بتخصصي الأكاديمي واهتمامي الشخصي بمجال الجودة.
2. أسباب موضوعية: أهمية الجودة في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت دراسة الحالة بمؤسسة الفبيب بولاية غرداية.

المجال الزمني للدراسة : تمثل المجال الزمني للدراسة في الفترة الممتدة خلال شهر فيفري من سنة 2025.

الحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة موضوع مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على الآليات والتقنيات المعتمدة في مؤسسة ALFA PIPE، دون التطرق لتقييم الأداء المالي أو الاستراتيجي للمؤسسة.

صعوبات الدراسة:

من بين أبرز الصعوبات التي واجهتنا:

- صعوبة الحصول على بعض المعطيات الخاصة بالمؤسسة.
- محدودية الدراسات السابقة في نفس المجال.

تقسيم الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين:

- الفصل الأول: تناول الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمراقبة الجودة.
- الفصل الثاني: تضمن دراسة ميدانية حول آليات مراقبة الجودة داخل مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية

نموذج الدراسة:

مقدمة

تم اعتماد نموذج دراسة الحالة باستخدام أداة المقابلة المفتوحة، والتي استهدفت فئة من العاملين والمسؤولين داخل المؤسسة المعنية بمجال مراقبة الجودة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة حول مراقبة الجودة في

المؤسسة الاقتصادية alfa pipe

تمهيد:

تعتبر مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء العام وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في السوق. فهي تمثل أداة مهمة لضمان تقديم منتجات أو خدمات تلبي توقعات العملاء وتفي بالمعايير المحددة. في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة، أصبحت آليات مراقبة الجودة ضرورة حتمية في العديد من الصناعات لتحقيق التميز وضمان الاستدامة. كما أن تحسين هذه الآليات يعد من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات لتحقيق الكفاءة والفعالية.

ومن خلال هذا المنطلق، سنطرق في الفصل الأول إلى الإطارين النظري والدراسات السابقة حول مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية. سيتم تناول الأسس والمفاهيم المتعلقة بالجودة وآليات مراقبتها من منظور نظري، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: الإطار النظري لمراقبة الجودة
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمفهوم الجودة

تعتبر الجودة من المفاهيم المحورية التي حظيت باهتمام متزايد في مختلف الميادين، سواء في مجال الصناعة، الخدمات، التعليم، أو الإدارة. وقد شهد مفهوم الجودة تطوراً ملحوظاً عبر العصور، إذ انتقل من مجرد مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات المحددة، إلى كونه فلسفة شاملة تهدف إلى تحقيق رضا المستفيدين، وتلبية توقعاتهم المتجددة، مع السعي المستمر للتحسين والتطوير.

وعليه، يستعرض هذا المبحث الخلفيات المعرفية المتعلقة بالجودة، من حيث تعريفاتها المختلفة، وأبرز المبادئ التي تقوم عليها، بالإضافة إلى استعراض أهم النماذج والمعايير المعتمدة لضمان الجودة وتقييمها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الجودة

1- مفهوم الجودة

الجودة تُعرّف بطرق مختلفة حسب المجال والبيئة التي يتم تطبيقها فيها، ولكن الجوهر الأساسي للجودة يكمن في مدى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات واحتياجات العميل. فعندما نتحدث عن الجودة، نحن نتحدث عن تحقيق أعلى مستويات الأداء والموثوقية.

تعرف ISO 9001 الجودة بأنها "مدى قدرة خصائص المنتج أو الخدمة على تلبية المتطلبات".¹

لكن هذا التعريف يختلف عن تعريف Juran الذي يراها "الملاءمة للاستخدام".² هذه النظرة تتجاوز المنتج نفسه إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتج يلبي متطلبات السوق بشكل مستمر.

¹ ISO (2015). ISO 9001: Quality Management Systems – Requirements.(p3-5)

² an, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). Juran's Quality Handbook p2

من وجهة نظر Deming¹، فإن الجودة هي "الوفاء باحتياجات العميل الحالية والمستقبلية". هذا يشير إلى أن الجودة لا تتوقف عند مرحلة واحدة من الإنتاج أو الخدمة، بل هي عملية مستمرة تشمل توقعات العملاء المستقبلية.

لذلك، الجودة هي أكثر من مجرد مواصفات فنية؛ هي الالتزام المستمر بتلبية رغبات العملاء والتفاعل معها. في البيئة الحالية، يمكن اعتبار الجودة كأداة استراتيجية تؤثر في سمعة المؤسسة ونجاحها التجاري على المدى الطويل.

2- أهمية الجودة

تكمن أهمية الجودة في قدرتها على تقديم قيمة ملموسة للمؤسسة والعملاء معًا. من خلال تطبيق الجودة، تتمكن المؤسسة من تحسين عملياتها الإنتاجية، مما يساهم في تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة. المؤسسات التي تسعى إلى تقديم منتجات عالية الجودة تتمكن من تقليل التكاليف التي قد تنشأ نتيجة للأخطاء أو العيوب، مثل تكاليف الإنتاج المرتفعة أو التكاليف القانونية الناتجة عن المنتجات المعيبة.

من ناحية أخرى، تساهم الجودة في تعزيز ثقة العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الولاء والمبيعات. العملاء الذين يثقون في جودة المنتج أو الخدمة هم أكثر ميلًا للعودة لشراء المزيد. هذا الوفاء بالعهد يعزز أيضًا سمعة المؤسسة في السوق، مما يفتح أمامها أبوابًا جديدة للنمو والتوسع.

علاوة على ذلك، تعد الجودة عنصرًا أساسيًا في استراتيجيات المنافسة، حيث تساعد المؤسسات على التميز في السوق. من خلال الالتزام المستمر بالجودة، تستطيع المؤسسات بناء ميزة تنافسية مستدامة تتفوق بها على

¹ JurDeming, W. E. (1986). Out of the Crisis. p5

منافسيها. في عالم يتسم بالتنافسية العالية، تصبح الجودة أحد العوامل الحاسمة التي تضمن بقاء المؤسسات في السوق لفترة طويلة.¹

3- تطور مفهوم الجودة عبر الزمن

مفهوم الجودة شهد تطوراً ملحوظاً منذ بداية القرن العشرين. ففي البداية، كان الاهتمام بجودة المنتجات مقتصرًا على الفحص النهائي فقط، أي أن المنتج كان يُفحص للتأكد من مطابقته للمعايير المحددة بعد إتمام عملية الإنتاج. هذا النوع من الفحص كان يعالج العيوب فقط بعد حدوثها، لكنه لم يتطرق إلى الوقاية منها.

ثم مع ظهور مفهوم "مراقبة الجودة الإحصائية" في الأربعينيات من القرن العشرين، بدأ التركيز على استخدام الأدوات الإحصائية لتحديد العيوب أثناء عملية الإنتاج وليس فقط بعد الانتهاء منها. هذه الفلسفة ساعدت على تقليل عدد العيوب بشكل أكبر لأنها ركزت على تحسين العملية نفسها.

أما في الثمانينيات، فقد أصبح مفهوم "إدارة الجودة الشاملة (TQM)" هو السائد. حيث كان هذا التحول الأكثر تقدمًا من حيث فكرته، إذ اعتُبرت الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة وليس فقط المسؤولين عن الإنتاج أو الفحص. مع تطور هذا النظام، أصبح من الضروري أن تشارك جميع الإدارات والموظفين في تحسين مستوى الجودة بشكل مستمر.²

¹ محمد عبد الستار ، إدارة الجودة الشاملة. دار الفكر الجامعي، 2010 ص45

² مصطفى كافي ، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات الحديثة. دار اليازوري العلمية، ص52 2018

المطلب الثاني: الفرق بين الجودة ومراقبة الجودة

الجودة والمراقبة مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، لكن هناك فرق جوهري بينهما. الجودة تعني قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات العميل بشكل مستمر وفعال، بينما مراقبة الجودة هي مجموعة من الأنشطة التي تركز على تحديد العيوب وتحليل الأسباب والتأكد من أن المنتجات والخدمات تتماشى مع المعايير المطلوبة. تُعتبر مراقبة الجودة جزءاً من نظام أكبر يسمى "إدارة الجودة"، الذي يتضمن الجهود المستمرة لتحسين العمليات. تُستخدم مراقبة الجودة بشكل أساسي لاكتشاف الأخطاء والعيوب في المراحل النهائية من الإنتاج، بينما تهدف إدارة الجودة إلى منع حدوث الأخطاء منذ البداية عن طريق تحسين كل جوانب العملية. لذلك، يمكن القول إن الجودة هي الفلسفة العامة التي تهدف إلى تحسين المنتج بشكل مستمر، بينما مراقبة الجودة هي الوسيلة التنفيذية للتأكد من تحقيق هذه الجودة. استخدام تقنيات مراقبة الجودة المتطورة يساهم في تحسين أداء المنتجات والخدمات.¹

المطلب الثالث: خصائص وأبعاد الجودة

1- خصائص الجودة

تتعدد خصائص الجودة التي تساهم في تحسين وتطوير أي منتج أو خدمة، وتشمل:²

¹ فتحي عبد العزيز عبد المجيد ، إدارة الجودة الشاملة. مكتبة الأنجلو المصرية، 2011. ص 60"68

1. **التحسين المستمر:** الجودة تتطلب تحسيناً دائماً في جميع العمليات، من التصميم إلى الإنتاج، وصولاً إلى تقديم الخدمة. وهذا يضمن تلبية تطلعات العملاء بشكل متزايد مع مرور الوقت.
2. **التركيز على الزبون:** الجودة هي في جوهرها استجابة لتوقعات واحتياجات الزبائن. المؤسسات التي تتمكن من فهم رغبات الزبائن وتلبيتها تكون قادرة على بناء علاقات طويلة الأمد معهم.
3. **الشمولية:** الجودة ليست مسؤولية قسم أو مجموعة معينة في المنظمة، بل هي مسؤولية جماعية تشمل جميع الموظفين من أعلى الهرم الإداري إلى أسفل مستوياته.
4. **الوقاية بدلاً من الفحص:** بدلاً من تصحيح الأخطاء بعد حدوثها، تركز الجودة على الوقاية منها في المقام الأول. حيث تساهم ممارسات الوقاية في تقليل تكاليف الفشل وتحسين الكفاءة التشغيلية.
5. **القياس المستمر:** القياس والتحليل المستمر للأداء يساعد في تحديد أماكن التحسين واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

2- أبعاد الجودة

يشمل مفهوم الجودة عدة أبعاد تتفاوت بحسب المنتج أو الخدمة، ولكن من أشهر الأبعاد التي تم تحديدها من قبل Garvin هي:¹

1. **الأداء:** يعتبر الأداء أحد الأبعاد الرئيسية للجودة، وهو يتعلق بكفاءة وفعالية المنتج في أداء الوظيفة التي صُمم من أجلها.
2. **الاعتمادية:** يشير إلى مدى قدرة المنتج أو الخدمة على العمل بشكل مستمر وموثوق في ظروف مختلفة.

¹ Garvin, D. A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. Harvard Business Review. P103

3. المطابقة: تعني مدى توافق المنتج مع المعايير والمواصفات المحددة مسبقاً.
4. الجمالية: ترتبط هذه البُعد بالجوانب المرئية للمنتج مثل الشكل واللون والمظهر العام.
5. التصنيع: يشير إلى قدرة المنتج على تحمل الاستخدام المستمر دون تلف.
6. الامتثال للمعايير: يتعلق بمدى التزام المنتج بالمعايير البيئية والصحية والتشريعية. تساعد هذه الأبعاد في قياس وتقييم الجودة من زوايا مختلفة، وتختلف أولوياتها باختلاف أنواع الصناعات.

المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM)

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي استراتيجية إدارية تركز على تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تحسين جميع العمليات في المؤسسة. وتستند هذه الإدارة إلى عدة مبادئ أساسية، أهمها:¹

1. التركيز على العميل: يعد العميل هو المحور الرئيسي في أي عملية تخص الجودة. تتطلب هذه المبادئ فهم احتياجات وتوقعات العملاء والعمل على تلبيتها بشكل مستمر.
2. التحسين المستمر: يقتضي هذا المبدأ أن تظل المؤسسة في عملية مستمرة من البحث عن فرص للتحسين في كل جوانب العمل.
3. إشراك الجميع: يشمل ذلك كل فرد في المنظمة، من أعلى إلى أسفل الهرم. فالجودة هي مسؤولية الجميع، ويجب على كل موظف أن يشارك في تحسين العمليات.
4. القيادة: يجب أن يكون هناك قيادة حكيمة تشجع على التحسين المستمر وتبني ثقافة الجودة بين جميع الموظفين.
5. اتخاذ القرار على أساس البيانات: يستند هذا المبدأ إلى أهمية اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة من البيانات المتاحة.

¹ ISO (2015). ISO 9001: Quality Management Principles p18

6. العلاقات مع الموردين: تحسين العلاقات مع الموردين يضمن استمرارية الجودة في سلسلة التوريد.

المطلب الخامس: علاقة الجودة بالمفاهيم الأخرى

1- العلاقة بين الجودة والتنافسية

تشكل الجودة أحد العوامل الأساسية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات. في السوق العالمي المتنامي، تُعد الجودة عنصرًا محوريًا يساعد الشركات على التميز عن منافسيها. من خلال توفير منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، يمكن للمؤسسات أن تكسب ثقة العملاء، مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية.

عندما تكون الجودة جزءًا أساسيًا من إستراتيجية المؤسسة، فإن ذلك يعزز من ولاء العملاء، حيث يفضل العملاء العودة إلى العلامات التجارية التي تقدم لهم منتجات موثوقة ومناسبة لاحتياجاتهم. هذا بدوره يساعد على توسيع قاعدة العملاء وتعزيز العلاقة المستدامة معهم.

علاوة على ذلك، تُعد الجودة أحد العوامل التي تُحسن سمعة المؤسسة في السوق. الشركات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم منتجات عالية الجودة تميل إلى جذب عملاء جدد بسهولة أكبر. وبالتالي، يؤدي الاستثمار في الجودة إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمات.¹

2- العلاقة بين الجودة والتكاليف

¹ Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). Operations Management. Pearson Education. P79

تسهم الجودة في تقليل التكاليف على المدى الطويل رغم أن هناك تكاليف مرتبطة بتطبيق أنظمة الجودة في البداية. تعتمد العديد من المؤسسات على تطبيق مبادئ الجودة لتقليل التكاليف الناتجة عن العيوب والفشل في المنتجات والخدمات.

من خلال تحسين العمليات وتطبيق تقنيات مراقبة الجودة الفعالة، تتمكن الشركات من تقليل الفاقد الناتج عن الإنتاج المعيب، مما يقلل من تكاليف المواد الخام والعمالة. هذا يشير إلى أن الجودة ليست مجرد تكلفة إضافية، بل هي استثمار طويل الأمد يعود بالفائدة على المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تحسين الجودة يُسهم في تقليل التكاليف القانونية والمالية الناتجة عن الدعاوى القضائية أو استرجاع المنتجات المعيبة. الشركات التي تركز على الجودة تقلل أيضًا من تكاليف الصيانة والإصلاحات المستمرة.¹

3- الجودة كثقافة تنظيمية

لا يمكن تحقيق الجودة من خلال الأنظمة أو الأدوات التقنية فقط، بل يجب أن تكون جزءًا من الثقافة التنظيمية للمؤسسة. ثقافة الجودة تشير إلى مجموعة من القيم والمبادئ التي تلتزم بها المؤسسة في كافة جوانب عملها. تتطلب الثقافة التنظيمية المبنية على الجودة أن يؤمن جميع الموظفين في المؤسسة بأهمية الجودة في أعمالهم اليومية. يجب على القادة أن يخلقوا بيئة تشجع على التفاعل الإيجابي والمشاركة في تطوير وتحسين الجودة. هذه الثقافة تشجع الأفراد على أخذ المبادرة لتقديم حلول ابتكارية، مما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.

إن القيادة الفعالة تلعب دورًا كبيرًا في زرع ثقافة الجودة، حيث تقوم بتوجيه الفرق المختلفة نحو التفوق وتقديم أداء أفضل، مع التأكيد على التزام المؤسسة المستمر بتلبية متطلبات الزبائن وتحقيق الجودة الشاملة.¹

المبحث الثاني: دراسات سابقة

سنتطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات السابقة التي ارتبطت بموضوع الذي نحن بصدد دراسته، وذلك بغرض معرفة العلاقة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة، وهذا من خلال تحليل هذه الدراسات من حيث الموضوعات والأهداف والمنهجية المتبعة وأدوات الدراسة وكذا النتائج المتوصل إليها.

الدراسة الأولى: واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية

أعدّ هذه الدراسة الدكتور طارق محمد عبدالكريم الثويني من جامعة الملك سعود، ونُشرت في مجلة العلوم التربوية والإنسانية، المجلد 16، العدد 4، أكتوبر 2024.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت استبانة لقياس درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

وخلصت إلى أن ممارسات الجودة الشاملة ما تزال تواجه تحديات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.

مقارنة مع الدراسة الحالية:

تتشابه الدراستان في المنهج والأداة، إلا أن الدراسة الحالية أكثر تركيزًا على العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء الأكاديمي، بينما ركزت هذه الدراسة على الواقع العام للتطبيق فقط دون تحليل للعلاقات السببية.

¹ Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence. Routledge p75

الدراسة الثانية: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات (الأردن)

أنجزتها الباحثة إسراء سالم أحمد الجلامدة ضمن عملها في بلدية الكرك الكبرى، ونُشرت في مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، العدد 4(3)، مارس 2023.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي، معتمدة على استبانة موجهة لموظفي البلديات، بهدف استكشاف مدى مساهمة تطبيق الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء.

وكان من أبرز النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق عناصر الجودة مثل التخطيط والرقابة، وبين تحسين أداء الموظفين.

مقارنة مع الدراسة الحالية:

رغم اختلاف المجال (الإدارة المحلية مقابل التعليم العالي)، إلا أن هناك تقاطعًا في الهدف، حيث تسعى كلا الدراستين إلى قياس أثر الجودة الشاملة على الأداء. وتتميز الدراسة الحالية بإضافة أداة المقابلة، مما يمنحها بُعدًا نوعيًا إضافيًا.

الدراسة الثالثة: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية

أعدّها كل من منى يحيى محمد الأحمري وأ.د. سليم برشيد عبد القادر من جامعة الملك خالد، ونُشرت في المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، سنة 2022.

اتخذت الدراسة المنهج السببي التحليلي، إذ سعت لقياس تأثير محدد لتطبيق الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي الأكاديمي والإداري.

توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني مبادئ الجودة مثل التركيز على العميل والعمل الجماعي، وبين ارتفاع مستوى الأداء.

مقارنة مع الدراسة الحالية:

تتطابق الدراستان من حيث المجال الأكاديمي والمنهج التحليلي السببي، إلا أن الدراسة الحالية قد تركز بشكل أوسع على خدمات الطلبة، بينما اقتصرت هذه الدراسة على الأداء الوظيفي للعاملين.

المطلب الثاني: دراسة أجنبية

University of East London, Investigating the Impact of Total Quality Management Practices on SME Manufacturing Companies.

أجريت هذه الدراسة في إطار تحليل واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم في دول الخليج، وهي بيئة لا تزال تعاني من تحديات عديدة مقارنة بنظيرتها في الدول الغربية. وركزت الدراسة على فهم مدى جاهزية هذه الشركات لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، وأهم العوامل التي تعرقل أو تساهم في نجاح هذا التطبيق.

أشارت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة قد تم تبنيها عالمياً باعتبارها فلسفة إدارية فعّالة، إلا أن شركات التصنيع في الشرق الأوسط تأخرت في إدراك هذا التوجه. ويعود السبب في ذلك إلى عوامل متشابكة تشمل نقص المعرفة والمهارات الفنية، وضعف استخدام أدوات وتقنيات الجودة، وقلة الإنفاق على البحث، إلى جانب عوائق ثقافية واجتماعية تحد من الكفاءة والإنتاجية.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق الجودة الشاملة حالياً، والتعرف على مؤشرات الأداء والكفاءة المتأثرة بها، إلى جانب تحليل العوائق والعوامل المؤثرة في التنفيذ. وتم إجراء تحليل تجريبي لقياس مدى إدراك العاملين والمسؤولين في هذه الشركات لأهمية إدارة الجودة، وتحديد عوامل النجاح الحاسمة مثل: مشاركة الموظفين، والتدريب، ورضا العملاء، والتزام الإدارة العليا.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي واضح لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين أداء الشركات، من خلال زيادة الإنتاجية، تقليل التكاليف، تحسين جودة المنتج، وتسريع التسليم. كما اقترحت الدراسة إطار عمل خاصاً يناسب بيئة الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي، يأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات المحلية والعوائق الهيكلية، ويعتمد على أدوات مختارة من تقنيات التحسين المستمر.

خلاصة الفصل الأول:

تناول الفصل الأول الأسس النظرية لمراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية، حيث تم تعريف الجودة ومراقبتها، وتم التمييز بين ضمان الجودة ومراقبتها. كما تم شرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومبادئها الأساسية مثل التركيز على الزبون والتحسين المستمر، إضافة إلى أدوات وتقنيات مراقبة الجودة مثل خرائط ضبط الجودة وتحليل الأسباب والنتائج. بعد ذلك، تم استعراض فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل تحسين الجودة وتقليل التكاليف وزيادة رضا الزبائن، وكذلك المعوقات التي قد تواجه تطبيقها مثل مقاومة التغيير ونقص الموارد. في المبحث الثاني، تم عرض دراستين سابقتين، واحدة عربية تتعلق بمؤسسة سوناطراك والأخرى أجنبية حول تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الخليج، مما يبرز أهمية تطبيق الجودة في تعزيز الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني

دراسة حالة بمؤسسة الفبيب ولاية غرداية

المبحث الأول: منهجية الدراسة

تعد منهجية الدراسة من أهم الأجزاء في أي بحث علمي، إذ تُعنى بتوضيح الأسلوب والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في معالجة موضوع الدراسة، وجمع البيانات وتحليلها بما ينسجم مع طبيعة المشكلة والأهداف المحددة. فمن خلال المنهجية، يتم تحديد المسار العلمي الذي يسير عليه الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، تساهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته.

وعليه سيتناول هذا المبحث منهجية الدراسة، حيث يتم استعراض المنهج المستخدم، وبيان مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة.

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة

1- المنهج الوصفي

تقوم هذه الدراسة على منهج الوصفي، والذي يُعد من المناهج الملائمة لدراسة الظواهر في سياقها الواقعي، خاصة حين تكون الحدود الفاصلة بين الظاهرة وسياقها غير واضحة تماماً. وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع المدروس، إذ أن مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية تُعدّ موضوعاً ثابتاً وواضح المعالم من حيث المفاهيم والإجراءات، مما يسمح بالتعمق في فحص الممارسات الميدانية داخل مؤسسة محددة.

2- أدوات الدراسة:

وقد تم الاعتماد في جمع البيانات على أداة المقابلة، وذلك باعتبارها وسيلة فعّالة لفهم أبعاد الموضوع من خلال آراء وتجارب الفاعلين المباشرين. وتم اعتماد المقابلة المباشرة باعتبارها الأنسب للحصول على إجابات دقيقة وتوضيحات مفصلة حول الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة.

شملت المقابلة مجموعة من العمال المختصين بمجال الرقابة، سواء في الجانب الإداري أو في الميدان العملي داخل الورشة، بالإضافة إلى عناصر من الإدارة معنيين مباشرة بمجال الجودة. وقد أُجريت المقابلات خلال شهر فيفري 2025، في مقر المؤسسة بمدينة غرداية، تحديداً في القسم الإداري والورشة الإنتاجية، لضمان تنوع وجهات النظر وتغطية شاملة للموضوع.

المطلب الثاني: حدود ومجتمع الدراسة

3- حدود الدراسة:

المجال الزمني للدراسة : تمثل المجال الزمني للدراسة في الفترة الممتدة خلال شهر فيفري من سنة 2025.

المجال المكاني: تمثل في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE، الكائنة بولاية غرداية.

4- مجتمع الدراسة

أما فيما يتعلق بمجتمع الدراسة، فقد ضم الأفراد المعنيين مباشرة بمراقبة الجودة، سواء من الناحية الإدارية أو في الممارسة الميدانية داخل الورشة، باعتبارهم الأقدر على تقديم معلومات دقيقة وموثوقة حول واقع تطبيق الجودة في المؤسسة.

وقد تم إعداد أسئلة المقابلة بالتنسيق مع الأستاذ المشرف، وجاءت بصيغة مفتوحة، من أجل السماح للمستجوبين بالتعبير بحرية وتفصيل، وتجنب تقييد إجاباتهم باختيارات جاهزة. وتمحورت الأسئلة حول مختلف الجوانب المتعلقة بنظام الجودة، من حيث المبادئ، الآليات، التحديات، والشهادات المعتمدة.

وبناءً على ذلك، يُنتظر من نتائج هذه المقابلة أن توفر صورة واقعية عن تطبيقات الجودة داخل المؤسسة، وتساهم في تحليل مدى فعالية الإجراءات الرقابية المعتمدة، وذلك كما سيتم عرضه وتحليله في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

تُعد مؤسسة ALFA PIPE شركة اقتصادية جزائرية ذات طابع صناعي إنتاجي، متخصصة في صناعة الأنابيب بمختلف أنواعها واستخداماتها، وقد تأسست سنة 1974 بولاية غرداية. تحرص المؤسسة على تطبيق أنظمة دقيقة لمراقبة الجودة وفق معايير وطنية ودولية، وتسعى إلى تطوير منتجاتها وخدماتها بما يتلاءم مع متطلبات السوق والزبائن.

في إطار هذه الدراسة، تم إجراء مقابلة مباشرة مع عدد من مسؤولي المؤسسة وعمّال الورشات وعناصر الإدارة المعنيين بمراقبة الجودة، وذلك خلال شهر فيفري 2025. تضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تم إعدادها بالتنسيق مع الأستاذ المشرف، بهدف استقصاء واقع الجودة وآليات مراقبتها داخل المؤسسة.

المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة

1. نوع الشركة وتاريخ تأسيسها:

- الشركة ذات طابع صناعي إنتاجي، تأسست سنة 1974، وتعمل في مجال تصنيع الأنابيب بمواصفات متعددة.

2. الهيكل التنظيمي:

- تعتمد المؤسسة هيكلًا هرميًا يضم مديراً عاماً في القمة، تليه مديريات فرعية مثل إدارة الجودة والإنتاج والمالية والموارد البشرية، بالإضافة إلى ورشات تنفيذية يشرف عليها رؤساء أقسام ومشرفون ميدانيون.

3. شهادة الجودة ISO 9001:

- حصلت المؤسسة على شهادة ISO 9001، بعد المرور بمراحل تحليل الفجوات، تطوير نظام إداري، تدريب العاملين، والتدقيق الداخلي والخارجي.

4. الموارد الأولية ومعايير قبولها:

- يتم التوريد من موردين محليين وأجانب. تخضع المواد الأولية لمعايير صارمة تشمل الفحوص الكيميائية، والمطابقة الفيزيائية والميكانيكية.

5. المواصفات المعتمدة لضمان الجودة

- تعتمد المؤسسة على معايير: المواصفات الجزائرية NA، الأوروبية EN، والعالمية ISO، وتهتم بخصائص مثل مقاومة الضغط والتآكل والأشعة فوق البنفسجية.

6. مراحل الرقابة على المنتجات

- تبدأ الرقابة من فحص المواد الأولية، مروراً بمتابعة الإنتاج، ثم اختبار العينات، وصولاً إلى التصنيف النهائي وتوثيق النتائج.

7. الأدوات والتقنيات المستخدمة

- تستعمل المؤسسة أدوات حديثة مثل غرف ضغط المياه، أجهزة القياس الدقيقة، المخابر، وكاميرات الفحص الداخلي، مع إجراءات صارمة لعزل المنتجات غير المطابقة.

8. الرقابة الداخلية

- توجد آليات رقابة دورية تشمل تقارير يومية، تدقيق داخلي، واجتماعات تقييم دورية لمراقبة جودة العمليات.

9. تقييم العاملين في الجودة

- يتم وفق الأداء الميداني، الالتزام بالإجراءات، نتائج التدقيق، والمشاركة في التكوين المستمر.

10. تحديات تطبيق الجودة

- أبرزها ارتفاع تكاليف التقنيات، نقص بعض التجهيزات، تقلب جودة المواد الأولية، ومقاومة التغيير داخل المؤسسة.

11. التعامل مع أعطال تؤثر على الجودة

- يشمل التوقف المؤقت، تدخل فرق الصيانة، إعداد تقارير فنية، وإعادة ضبط سير العمليات.

12. توثيق مطابقة المنتجات

- يتم عبر شهادات الفحص، تقارير المخبر، شهادات المطابقة، والوثائق الداعمة لشهادات ISO.

13. أهداف المؤسسة

- تسعى لتحقيق الجودة، تلبية حاجات السوق، احترام المعايير البيئية، وتحقيق رضا الزبائن والاستمرارية في السوق.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة

عند طرح سؤال حول نوع المؤسسة ومجال نشاطها، تبين أن مؤسسة ALFA PIPE هي مؤسسة صناعية إنتاجية متخصصة في صناعة الأنابيب منذ سنة 1974، مما يجعل مراقبة الجودة عنصراً ضرورياً في نشاطها. أما بشأن وجود شهادات جودة، فقد أكدت المؤسسة حصولها على شهادة ISO 9001، وهو ما

يعكس التزامها بتطبيق نظام إدارة الجودة وفق المعايير الدولية. وفيما يتعلق بآليات مراقبة الجودة، أوضح المسؤولون أن الرقابة تبدأ من فحص المواد الأولية، ثم متابعة الإنتاج، فاختبار العينات، وانتهاءً بالتصنيف النهائي وتوثيق النتائج، ما يدل على وجود نظام رقابة متكامل. وبخصوص الأدوات التقنية المستخدمة، أشير إلى توفر تجهيزات مثل غرف ضغط المياه، أجهزة القياس الدقيقة، المخابر، وكاميرات الفحص الداخلي، وهي كلها وسائل تعكس تطور الجانب التقني في المؤسسة. أخيراً، عند الاستفسار عن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة، تمثلت في ارتفاع تكاليف التقنيات، نقص بعض التجهيزات، تقلب جودة المواد الأولية، ومقاومة التغيير من بعض الموظفين، وهي عوامل تحدّ من فعالية تطبيق الجودة رغم الجهود المبذولة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال تحليل معطيات الدراسة الميدانية التي أجريت داخل مؤسسة ALFA PIPE، تبين أنّ المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمراقبة الجودة وتطبيق معايير دقيقة لضمان مطابقة منتجاتها للمواصفات المطلوبة. وقد أظهرت المقابلات الميدانية وجود نظام رقابة فعّال يجمع بين الجوانب الإدارية والميدانية، ويعتمد على أدوات متطورة وشهادات معترف بها دولياً مثل ISO 9001. كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز من خلال مراقبة دورية، وتقييم مستمر للأداء، وتوثيق دقيق للعمليات.

غير أنّ المؤسسة تواجه تحديات تقنية وتنظيمية، مثل ارتفاع تكلفة التقنيات الحديثة ومحدودية بعض التجهيزات، إلى جانب بعض الصعوبات المرتبطة بمقاومة التغيير من طرف بعض الفاعلين داخل المؤسسة. وعليه، فإنّ التحسين المستمر لنظام الجودة يتطلب تعزيز البنية التحتية، وتكثيف جهود التكوين، إلى جانب نشر ثقافة الجودة بشكل أفقي وعمودي. تمثل هذه الدراسة دليلاً عملياً على أهمية تبني آليات مراقبة الجودة كخيار استراتيجي لضمان الاستمرارية والتنافسية في السوق.

الخاتمة

أ. رؤية الباحث:

ومن خلال دراستنا لموضوع آليات مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية، نرى أن اعتماد نظام رقابة جودة فعال لا يقتصر على تطبيق إجراءات تقنية فحسب، بل يتطلب رؤية إستراتيجية متكاملة تشمل تطوير الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة. فالتجربة التي رصدناها في مؤسسة ALFA PIPE تُظهر بأن الالتزام بالمعايير الدولية كـ ISO 9001 يعكس نضجاً تنظيمياً، إلا أن هذا الالتزام يجب أن يُدعم بمزيد من الاستثمار في التكوين والمعدات، بالإضافة إلى إدارة فعّالة للتغيير التنظيمي.

ب. نتائج اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى التي تنص على أن "مؤسسة ALFA PIPE تعتمد آليات رقابة جودة تتماشى مع المعايير الدولية" قد تبين أنها صحيحة، نظراً لاعتماد المؤسسة على ISO 9001 ومعايير EN و NA.
- الفرضية الثانية التي تفترض "وجود بعض العوائق التي تحول دون تطبيق الجودة بفعالية داخل المؤسسة" ثبت صحتها كذلك، من خلال التحديات المتعلقة بالتكاليف، التجهيزات، ومقاومة التغيير.

ت. النتائج العامة:

توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة ALFA PIPE تمتلك نظاماً رقابياً منظماً يتوزع بين الجانب الإداري والميداني، مع حرص واضح على توثيق العمليات والتقيد بالموصفات الفنية. كما أنها تطبق أدوات تقنية متنوعة لفحص الجودة وتقييم الأداء. غير أن بعض النقائص ما تزال تؤثر على الأداء العام لمنظومة الجودة، وتحتاج إلى معالجة ممنهجة.

ث. التوصيات:

- ضرورة تحديث وسائل الرقابة وتزويد المؤسسة بأجهزة فحص متطورة.
- تكثيف التكوين المستمر للعاملين، خصوصاً في مجال الجودة.
- تبني برامج داخلية لتحفيز ثقافة الجودة والانخراط الجماعي في تحسينها.
- تعزيز آليات التحليل الداخلي والتقييم الذاتي للتعرف على نقاط الضعف.
- تنمية علاقات التعاون مع الموردين لضمان استقرار جودة المواد الأولية.

ج. آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة المجال أمام باحثين آخرين لتعميق التحليل في مواضيع مرتبطة مثل العلاقة بين الجودة والابتكار، أو تقييم أثر شهادات الجودة على الأداء المالي للمؤسسات. كما يمكن توسيع الدراسة مستقبلاً لتشمل مؤسسات صناعية أخرى، أو المقارنة بين القطاعين العام والخاص في مجال تطبيق الجودة

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

- a. محمد عبد الستار ، إدارة الجودة الشاملة. دار الفكر الجامعي، 2010
- b. مصطفى كافي ، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات الحديثة. دار اليازوري العلمية، 2018.
- c. فتحي عبد العزيز عبد المجيد ، إدارة الجودة الشاملة. مكتبة الأنجلو المصرية، 2011
- d. زكي أبو المعاطي ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية. دار الكتب العلمية، 2014
- e. الثويني، طارق محمد عبدالكريم. (2024). واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، جامعة الملك سعود، المجلد 16، العدد 4
- f. الجلامدة، إسراء سالم أحمد. (2023). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، العدد 4(3)
- g. لأحمري، منى يحيى محمد، وعبد القادر، سليم برشيد. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
- 1- ISO (2015). ISO 9001: Quality Management Systems – Requirements.
- 2- an, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). Juran's Quality Handbook.
- 3- JurDeming, W. E. (1986). Out of the Crisis.
- 4- Garvin, D. A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. Harvard Business
- 5- ISO (2015). ISO 9000: Quality Management Principles

- 6- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). Operations Management. Pearson Education.
- 7- Feigenbaum, A. V. (1991). Total Quality Control. McGraw-Hill.
- 8- Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence. Routledge.