



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان علوم اقتصادية وتسيير وعلوم تجارية

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في ادارة الاعمال

بعنوان:

أثر فعالية نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي

دراسة حالة - المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب الفا بايب -وحدة غرداية

من اعداد الطالب: رزقي إبراهيم الخليل

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
سايق عبد الله	دكتوراه	جامعة غرداية	رئيسا
مخنان عقبة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
هيبة عبد الفتاح	أستاذ متعاقد	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
بن علي ميلود	دكتوراه	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025-2026



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان علوم اقتصادية وتسيير وعلوم تجارية

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في ادارة الاعمال

بعنوان:

أثر فعالية نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي

دراسة حالة - المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب الفا بايب -وحدة غرداية

من اعداد الطالب: رزقي إبراهيم الخليل

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
سايق عبد الله	دكتوراه	جامعة غرداية	رئيسا
مخنان عقبة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
هيبة عبد الفتاح	أستاذ متعاقد	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
بن علي ميلود	دكتوراه	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

اعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على من بعث بالحق رحمة للعالمين وعلى إله وصحبه الطيبين ومن تبعهم
ياحسان الى يوم الدين وبعد

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ }

إلى من علّمني أن العلم نور والجهل ظلام، من غرسوا في نفسي قيم الدين الحنيف،
وعلموني أن الأمانة هي المبدأ، والصدق هو المنهج وأن العزة في طاعة الله ورسوله، إلى
من سهر الليالي لأنام وتعباً لأرتاح في حب العلم وعلّمني معنى الإصرار والعطاء، أمي وأبي
الكريمين..

إلى من يشتد بهما الظهر وتفخر بهما الروح أخوتي الغاليين، إليكما أهدي نجاحي هذا، فأنتم
شركاء المسيرة والهدف.

إلى كل أفراد عائلتي الكريمة، الذين كانوا سندي ودعمي في كل خطوة.

إلى أصدقائي وزملائي الأوفياء، الذين شاركوني لحظات الجد والتعب، ولم يبخلوا بمساعدة
ولا بكلمة تشجيع.

إلى كل من له حق علينا... أهدي هذا لكم هذا العمل الدؤوب.

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير المرسلين.

قال رسول الله ﷺ: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من أسهم في إخراج هذا العمل إلى النور

أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى أستاذي المشرف الفاضل الدكتور مخان عقبة، وأستاذي المساعد الكريم الدكتور هيبة عبد الفتاح، اللذان لم يبخلا عليّ بتوجيهاتهما القيّمة ونصائحهما السديدة، فكانا خير موجه ومرشد طوال مراحل إعداد هذه المذكرة. لقد كانت لأرائهما العلمية النيرة ودعمهما المستمر الأثر البالغ في إتمام هذا العمل وإخراجه في حلته النهائية

لكم أيها الافاضل وأصحاب العزائم مني كل التقدير على سعة صدوركم فجزاكم الله عني خير الجزاء، وجعلني الله من الشاكرين لفضلكم يوم القيامة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان لأسرة مؤسسة "ألفا بايب" - وحدة غرداية، وأخص بالذكر السيد بلمختار معمر، المكلف بتطوير الكفاءات بقسم الموارد البشرية، والسيد المقبض الأمين، مساعد مسؤول إدارة الجودة والصحة والسلامة والبيئة، نظير ما قدموه لي من تسهيلات ومعلومات وعلى حسن استقبالهم وسعة صدرهم وتزويدي بكل ما يلزم لإتمام الدراسة الميدانية فجزاهم الله عني كل خير، وبارك في جهودهم وعملهم كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الكرام، الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذا العمل وإثرائه بملاحظاتهم القيّمة.

والشكر موصول إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الذين أناروا دربنا طوال مسيرتنا الدراسية ببارك الله فيكم اجمعين.

كما أتوجه بفيض من الشكر والامتنان إلى الدكتور الفاضل والجار العزيز أمين شرع، الذي لم يبخل علي بوقته ونصحه، فكان لنبله وحسن جبرته وتشجيعه المستمر أثر طيب في نفسي طوال رحلتي في هذا العمل العلمي. فجزاه الله عني خير الجزاء، وبارك في علمه وعمره

وفي الختام، أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع والله وليّ التوفيق

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لاستقصاء طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر القائم بين فعالية نظام إدارة الجودة وتطوير الأداء الإنتاجي بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ألفا بايب (ALFA PIPE) "وحدة غرداية، من خلال تحليل مدى استجابة الأداء الإنتاجي للمتغيرات المرتبطة بجودة العمليات واهتمامات المؤسسة وتوقعات العملاء. ولبلوغ هذا الغرض، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إطاراً منهجياً يجمع بين التأصيل النظري للمفاهيم والدراسة الميدانية المعمقة، تمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال وموظفي مؤسسة ALPHA PIPE والبالغ عددهم 969 عاملاً وموظفاً، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لاستطلاع آراء عينة شملت 51 عاملاً وموظفاً بالمؤسسة تضم إدارات ومهندسين وتقنيين في مصالح الجودة والإنتاج والصحة والسلامة والبيئة

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية وأثر إيجابي ملموس لنظام إدارة الجودة في رفع مستوى الأداء الإنتاجي بمؤسسة "ألفا بايب"، إذ كشفت النتائج أن الانضباط في تطبيق الإجراءات التشغيلية، وانخراط الإدارة العليا، وتوجيه الجهود نحو تعزيز الميزة التنافسية، تمثل عوامل محورية تسهم مباشرة في تحسين كفاءة العمليات وضمان مطابقة المنتجات للمعايير الدولية. كما أبانت النتائج عن تجانس ملحوظ في مواقف العاملين وإدراكهم لقيمة الجودة، بصرف النظر عن خصائصهم الديموغرافية كالجنس والمستوى التعليمي، وهو ما يُعدّ مؤشراً على رسوخ ثقافة تنظيمية متماسكة تحتضن مبدأ التحسين المستمر وتعمل على الحدّ من معدلات الهدر والأخطاء داخل الوحدة الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: جودة، نظام ادارة جودة، إدارة جودة، أداء انتاجي، ميزة تنافسية، كفاءة انتاجية،

Abstract:

This study aims to investigate the nature of the correlation and the impact between the effectiveness of the quality management system and the improvement of production performance at the Algerian pipe manufacturing. This study aims to investigate the nature of the correlational relationship and the causal effect between the effectiveness of the quality management system and the development of productive performance at the Algerian pipe manufacturing enterprise "ALFA PIPE," Ghardaïa unit. This is achieved through analyzing the extent to which productive performance responds to variables associated with process quality, organizational priorities, and customer expectations.

To accomplish this objective, the study adopted the descriptive–analytical methodology as a methodological framework that integrates theoretical conceptualization with in–depth field investigation. The study population comprised all workers and employees of ALFA PIPE, totaling 969 individuals. A questionnaire was employed as the primary data collection instrument to survey the opinions of a sample of 51 workers and employees — including executives, engineers, and technicians from the Quality, Production, and Health, Safety & Environment (HSE) departments.

The study concluded that there exists a statistically significant correlational relationship and a tangible positive effect of the quality management system on elevating the level of productive performance at ALFA PIPE. The results revealed that adherence to operational procedures, top management engagement, and the orientation of efforts toward strengthening competitive advantage constitute pivotal

factors that directly contribute to improving process efficiency and ensuring product conformity with international standards.

Furthermore, the findings demonstrated a notable homogeneity in employees' attitudes and their perception of the value of quality, irrespective of their demographic characteristics such as gender and educational level. This is regarded as an indicator of the consolidation of a cohesive organizational culture that embraces the principle of continuous improvement and actively works to reduce waste rates and error margins within the production unit.

Keywords: quality, quality management, quality system management, production performance, competitive advantage

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر وعرافان
III	الملخص
IV	الفهرس
V	قائمة الجداول والاشكال
أ-د	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لنظام ادارة الجودة والأداء الانتاجي
04	المبحث الأول: ماهية نظام ادارة الجودة
04	المطلب الأول: مفهوم الجودة
05	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة
09	المطلب الثالث: مفهوم ومبادئ نظام ادارة الجودة
12	المطلب الرابع: أدوات تطبيق نظام ادارة الجودة
16	المبحث الثاني: ماهية الأداء الانتاجي.
16	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإنتاجي
19	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الانتاجي
21	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي
22	المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية لنظام إدارة الجودة والأداء الإنتاجي .
23	المطلب الأول: الدراسات العربية.

25	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.
27	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ألفا بايب غرداية
32	المبحث الأول: تشخيص واقع نظام إدارة الجودة والأداء الإنتاجي بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ألفا بايب -غرداية-
32	المطلب الأول: النشأة التاريخية والهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ألفا بايب وحدة -غرداية
38	المطلب الثاني: الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب الفا بايب وحدة -غرداية
40	المطلب الثالث: لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ألفا بايب وحدة - غرداية
41	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
43	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
54	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
60	المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها
60	المطلب الأول: مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها
61	خاتمة
64	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	جدول يوضح المراحل الأساسية لتطور مفهوم الجودة عبر الزمن	7
2-1	لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ألفا بايب وحدة - غرداية-	40
2-2	نتائج اختبار ثبات اداة الدراسة كرو نباخ الفا	40
2-3	مصفوفة ارتباط ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمتغيرات	42
2-4	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	43
2-5	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس	43
2-6	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الفئة العمرية	45
2-7	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	46
2-8	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء "اهتمامات المؤسسة بالجودة"	48-47
2-9	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء "الممارسات التشغيلية لإدارة الجودة"	49
2-10	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء "انطباعات العملاء والميزة التنافسية"	50
2-11	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء "الأداء الإنتاجي"	53-51
2-12	اختبار وتحليل فرضيات المستوى	54
2-13	يوضح اختبار نتائج أثر نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي باستخدام الانحدار الخطي المتعدد	56
2.-14	يوضح اختبار أثر نتائج أبعاد نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي	57
2-15	ملخص نتائج اختبارات الفروق (T-test & ANOVA) للمتغيرين نظام إدارة الجودة والأداء الإنتاجي	58

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	(PDCA) من إعداد الطالب بناءً على معطيات الدراسة يوضح دورة "ديمنج" للتحسين المستمر	1-1
15	يمثل أدوات تطبيق نظام إدارة الجودة.	1-2
34	التالي يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس	2-1
36	يستعرض هذا الهيكل التنظيمي لمؤسسة الفا بايب	2-2
42	التوزيع التكراري والنسبي حسب متغير الجنس	2-3
44	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الفئة العمرية	2-4
45	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	2-5

مقدمة

أ. توطئة:

تُعد الجودة في العصر الراهن معياراً جوهرياً وحاسماً لنجاح المؤسسات الاقتصادية وضمان استمراريتها في بيئة أعمال عالمية تتسم بالتغيرات المتسارعة؛ فقد تطورت المفاهيم المرتبطة بها من مجرد عملية فحص روتينية وتقييم للمنتج النهائي بهدف عزل العيوب، إلى أن أصبحت تشكل أنظمة إدارية متكاملة وممارسات تنظيمية شاملة تشترك فيها كافة المستويات. وفي ظل التحولات الاقتصادية الراهنة واحتدام حدة التنافسية، بات نظام إدارة الجودة نهجاً استراتيجياً حتمياً يُوجه كافة الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية، مستنداً في ذلك إلى فلسفة التحسين المستمر وصناعة القرارات الرشيدة المبنية على الحقائق والمعطيات الرقمية الدقيقة.

إن الغاية الجوهرية من تبني هذا النظام المتكامل تتجاوز مجرد الامتثال الشكلي أو المطابقة مع المعايير والمواصفات الدولية؛ فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى تعزيز وتطوير الأداء الإنتاجي الشامل من خلال إيجاد صيغة للموازنة المثالية بين الاستهلاك العقلاني للموارد المتاحة وجودة المخرجات النهائية المنشودة. كما يساهم هذا النظام في ضبط الانحرافات التشغيلية والرقابة على العمليات الإنتاجية للحد من العيوب والأخطاء ومنع وقوعها في مصدرها الأول، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي ومباشر على استدامة العمليات التشغيلية وتحسين مؤشرات الأداء من الناحيتين الكمية والنوعية، بما يلبي تطلعات كافة الأطراف ذات المصلحة ويحقق رضا الزبائن.

ومن هذا المنطلق، وتأسيساً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة لبحث وتحليل الدور الحيوي الذي يلعبه نظام إدارة الجودة باعتباره إطاراً تنظيمياً ومنهجاً إدارياً يساهم بفعالية في تقليل الهدر بجميع أشكاله، ورفع مستويات الكفاءة والفاعلية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، وبالتحديد من خلال دراسة حالة بالمؤسسة

الجزائرية لصناعة الانابيب "ألفا بايب" - وحدة غرداية - للوقوف على الأثر الفعلي لهذا النظام في تحسين مخرجاتها الإنتاجية.

ب. الإشكالية:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الانتقال من الفهم النظري لنظام إدارة الجودة إلى قياس مستوى فعاليته التطبيقية وأثرها المباشر على المخرجات؛ فالمؤسسات الصناعية لا تواجه تحدياً في تبني الأنظمة بقدر ما تواجه تحدياً في جعلها فعالة ومؤثرة في العمليات التشغيلية. ومن هنا تتبلور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب "ألفا بايب" - وحدة غرداية؟

ولإحاطة بجوانب هذه الإشكالية وتفكيك أبعادها، تتبنى الدراسة الأسئلة البحثية التالية كمنطلق للتحليل:

- ما هو واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسة "ألفا بايب"؟
- ما هو واقع مستوى الأداء الإنتاجي في مؤسسة ألفا بايب حسب آراء عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاهتمامات المؤسسة بالجودة على الأداء الإنتاجي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات التشغيلية على الأداء الإنتاجي في مؤسسة ألفا بايب؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانطباعات العملاء حول الميزة التنافسية على الأداء الإنتاجي في مؤسسة ألفا بايب؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة...الخ)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء الانتاجي حسب آراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة...الخ)؟

ج. فرضيات الدراسة:

استجابة للمسار البحثي الذي رسمته التساؤلات السابقة، تتبلور معالم الدراسة من خلال الفرضيات التالية التي تمثل محاور التحليل والتحقق.

- يوجد ممارسة لتطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسة ألفا بايب.
- يوجد مستوى ملحوظ من الأداء الإنتاجي المدرك لدى أفراد عينة الدراسة في مؤسسة ألفا بايب.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاهتمامات المؤسسة بمتطلبات الجودة في رفع كفاءة العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات التشغيلية على الأداء الإنتاجي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانطباعات العملاء حول الميزة التنافسية على الأداء الإنتاجي.
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق نظام ادارة الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة...الخ).
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء الانتاجي حسب آراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة...الخ).

د. أسباب اختيار الدراسة:

✓ أسباب ذاتية:

- التطلع في تعزيز وتوسيع المعرفة في مجال إدارة الأعمال وخصوصاً في نظم إدارة الجودة التي تعد ركيزة أساسية في هذه الدراسة.
 - اعداد إطار بهدف بناء خلفية معرفية راسخة وتقديم نبذة فنية متقدمة حول أنظمة الجودة والأداء بما يسهم في تعزيز من فرص الاندماج والنجاح مستقبلاً في مجالي الإدارة والإنتاج.
 - العمل على اكتساب خبرة تطبيقية تمكّن من ترجمة المفاهيم النظرية للجودة إلى ممارسات واقعية داخل المؤسسات الاقتصادية، بما يعزز الفهم العملي ويطوّر المهارات المهنية.
- ✓ أسباب موضوعية:

- ضرورة دراسة الجودة كخيار استراتيجي لما لها من دور محوري في ضمان الاستمرارية والبقاء ضمن بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة.
- تقديم إسهام علمي يربط بين مفاهيم الجودة والأداء الإنتاجي، بما يوفر مرجعاً علمياً يمكن للباحثين الآخرين الاستفادة منه في هذا المجال.
- تزويد إدارة مؤسسة "ألفا بايب" بمؤشرات عملية وواقعية تدعم تحسين الكفاءة والفعالية، وتسهم في تلبية تطلعات الزبائن وتعزيز مستوى رضاهم.

هـ. اهداف الدراسة

- تصب أهداف هذه الدراسة في السعي نحو تحقيق المقاصد البحثية التالي:
- تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الجودة من خلال تحديد المستوى الفعلي لتبني وممارسة معايير الجودة داخل مؤسسة صناعة الأنابيب ألفا بايب وحدة غرداية.
 - دراسة مدى مساهمة انطباعات الزبائن حول جودة المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وانعكاس ذلك على الأداء العاملين.

- قياس وتقييم أثر العمليات والممارسات التطبيقية للجودة على رفع كفاءة الأداء الإنتاجي.

و. أهمية الدراسة:

تكمن القيمة العلمية والعملية لهذا الموضوع فيما يلي

✓ الأهمية العلمية:

تتجلى في تعزيز الإطار النظري الحديث، الذي يربط بين أنظمة إدارة الجودة والأداء الإنتاجي، مع مواكبة التطور الفكري للجودة من الفحص إلى الإدارة الشاملة، وتأسيس المفاهيم المتعلقة بالعلاقة التكاملية بين الكفاءة والفاعلية.

✓ الأهمية العملية:

تكمن في دعم صناعة القرار بمؤسسة "ألفا بايب" عبر توفير مؤشرات واقعية للأداء، وتعزيز تنافسيتها المحلية، مع تبيان دور نظام الجودة في الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق التوازن بين التكاليف والمخرجات بما يلبي تطلعات الزبائن والمجتمع.

ز. الحدود الزمانية، البشرية والمكانية للدراسة:

الحد الزمني: تحدد النطاق الزمني للدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 15 فيفري 2026 لغاية 02 مارس

2026

البعد المكاني: يتمثل في بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ألفا بايب" - وحدة غرداية كإطار لإجراء دراسة

حالة

البعد البشري:

- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال وموظفي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ألفا بايب" - وحدة غرداية -
- **عينة الدراسة:** نظراً لطبيعة الموضوع الميدانية، تم اختيار عينة شملت 51 فرداً عاملاً وموظفاً في أقسام الجودة والإنتاج وكذلك الصحة والسلامة والبيئة

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة رئيسية جرى توزيعها على عينة من الأفراد العاملين والموظفين لجمع البيانات الأولية مدعومة بوثائق المؤسسة والتقارير الرسمية الخاصة بالشركة الوطنية لصناعة الأنابيب "ألفا بايب"، ليتم بعد ذلك معالجة وتحليل كافة هذه البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.29).


تقسيمات الدراسة:

- "لمعالجة إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف المسطرة، تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين أساسيين؛ خُصص الفصل الأول للإطار المفاهيمي لنظام إدارة الجودة والأداء الإنتاجي، وينقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث متكاملة:
- **المبحث الأول:** تناولنا فيه ماهية نظام إدارة الجودة، من خلال ضبط مفاهيمه، تتبع تطوره التاريخي، وشرح مبادئه وأدوات تطبيقه.

• **المبحث الثاني:** خُصص ل الأداء الإنتاجي، حيث استعرضنا تعريفه، العوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى أهم مؤشرات تقييم الأداء في المؤسسات.

• **المبحث الثالث:** تضمن عرضاً وتركيزاً على الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات الصلة بموضوع البحث، مع إجراء مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

أما **الفصل الثاني**، فقد كُرس لدراسة الحالة التي أُجريت في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ألفا بايب - وحدة غرداية، حيث تضمن ثلاثة مباحث أساسية: خُصص الأول لتشخيص واقع الجودة والأداء بالمؤسسة، بينما تناول المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وصولاً إلى المبحث الثالث الذي ركز على تفسير ومناقشة هذه النتائج".



الفصل الأول: الإطار
المفاهيمي لنظام ادارة الجودة
والأداء الانتاجي

تمهيد الفصل:

تواجه المنظمات الاقتصادية في ظل المتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية الراهنة ضغوطاً متصاعدة فرضتها موجات الانفتاح الاقتصادي وتصاعد حدة المنافسة العالمية مما أفرز ضرورة حتمية لإعادة النظر في المقاربات الإدارية التقليدية التي اقتصر على مراقبة المخرجات وكشف العيوب ودفع بالجودة إلى مكانة الخيار الاستراتيجي الذي لا تقوم بدونه ركائز الاستمرارية والتنافسية.

وقد تجاوز مفهوم الجودة حدود وظيفته الرقابية المحدودة ليرتقي إلى مستوى المنظومة الإدارية والثقافة التنظيمية المتجدرة، التي تنتظم في ضوئها الموارد المادية والطاقات البشرية وفق فلسفة التحسين المستمر وضبط العمليات، بما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء الإنتاجي كفاءةً وفاعليةً.

ولما كان تحقيق التوازن الأمثل بين الاستخدام الرشيد للموارد والارتقاء بجودة المخرجات يستلزم إدراكاً معمقاً لأبعاد نظام إدارة الجودة وتداعياته على المؤشرات الكمية والنوعية للإنتاج، فإن هذا الفصل يتكفل بمهمة التأصيل النظري والتأسيس المعرفي لمتغيرات الدراسة إذ يقدم إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يتتبع المسار الفكري والتطور التاريخي لمفهوم الجودة، ويستجلي آليات قياس الأداء الإنتاجي وتحسينه في المؤسسات الصناعية، مستنداً إلى ما أسهمت به الأدبيات النظرية والتطبيقية من إضاءات في هذا الحقل المعرفي.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظام ادارة الجودة والأداء الإنتاجي

• المبحث الأول: ماهية نظام إدارة الجودة

• المبحث الثاني: الأداء الإنتاجي

• المبحث الثالث: دراسات سابقة

المبحث الأول: ماهية نظام إدارة الجودة

تُعدّ الجودة في عصرنا الراهن معياراً أساسياً لنجاح المؤسسات إذ بدأت كمفهوم يعكس درجة الإتقان ثم تطورت إلى أنظمة وممارسات تطبيقية متكاملة. ويتناول هذا المبحث مفهوم الجودة وأساليبها المختلفة، مع تتبع تطورها التاريخي من مجرد فحص للمنتج إلى فلسفة إدارية شاملة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالجودة بين الباحثين والدارسين كل حسب وجهة نظره ومن مرحلة لأخرى، حيث لا يوجد اتفاق بين هؤلاء حول تعريف واحد

الجودة لغة:

يعتبر أصل الكلمة الاشتقاقي (ج) (و) (د) وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء، ومن اشتقاقاته الجيد ضد الرديء وجاد الشيء جودة وجودة أي صار جيداً، وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله، ويقال أجاد فلان عمله يجود وجودة، والجودة تعني الإتقان، كما تعني أيضا التفوق والإبداع على أن فلان أتى بالجيد فهي نتيجة الاهتمام بالكيف وليس بالكم

اصطلاحاً:

كلمة الجودة (Quality) مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشيء أو درجة الدقة والإتقان.

عرفها العالم الياباني المهتم بالجودة ايشيكاوا (Ishikawa) بأنها: "درجة وفاء المنتج لاحتياجات المستهلك عند استخدامه"¹

¹ عياش محمد أمين، أثر تطبيق نظم إدارة الجودة (الأيزو 9000 ISO) على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013، ص 6.

كما يرى جوزيف جوران (Josef Juran) الجودة بأنها ملائمة السلع والخدمات للاستخدام ومتطلباتها للمواصفات التي تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم²

ويعرفها Edward Deming أنها: البحث المستمر عن الأخطاء والعمل على التحسين المستمر³.

تعريف الجودة حسب المنظمة الدولية للتقييس: هي عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن، ومتطلباتهم المعلنة والضمنية⁴

ويعرفها كروسبي (Crosby) بأنها المطابقة مع المتطلبات (Conformity with the requirements) أي مطابقة المنتج لمتطلبات العميل. (Crosby, 1979,4)

وفي عام ١٩٩٤م وسع كروسبي تعريفه للجودة، إذ رأى أن معنى الجودة هو حصول كل فرد في المنظمة على العمل الذي يتلاءم مع قدراته، وعليه أن يؤديه بشكل صحيح من المرة الأولى، ويرى أن ذلك يمثل الهيكل الأساسي للمنظمة .

ومن وجهه نظر الشركات اليابانية فإن التعريف القديم للجودة الذي يحدد الجودة بدرجة المطابقة لمعيار ما«، ضيق جداً، وأن التعريف الذي يروونه للجودة هو توفير رضا العميل بما يفوق توقعاته⁵

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الجودة تمثل درجة التميز في المنتج أو الخدمة حيث لا تقتصر فقط على الخصائص الفنية والمادية التي يمكن قياسها بدقة بل تمتد لتشمل قدرة المنظمة على تلبية احتياجات المستهلكين وتوقعاتهم المتغيرة فهي تعبر عن حالة من الملاءمة للاستخدام تضمن تحقيق التفوق والكمال من خلال البحث المستمر عن الأخطاء ومعالجتها قبل وصولها للمستخدم النهائي.

² جلايبية بسمة، ستايتية لمياء: دور إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي، دراسة ميدانية بمركز الضرائب - قالمة- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة , 2018/2017، ص 8

³ نجاة بن يحي، محاضرات في مقياس إدارة الجودة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس (تخصص إدارة أعمال)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص 11.

⁴ محمد حنير وحكيم بن جروة، "العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 05، العدد 04، 2019، ص 137.

⁵ ندى بنت صالح بن محمد الرميح، إدارة برامج دمج ذوات الإعاقة في ضوء معايير الجودة بمدارس التعليم العام بمنطقة الرياض، أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود، كلية التربية، 1433هـ، ص 14

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

يُظهر التتبع التاريخي للمفاهيم الإدارية والفكرية المرتبطة بالجودة أن التحول في مداخلها لم يتخذ شكل طفرات مفاجئة، بل جاء نتيجة تراكم معرفي وتطور تدريجي ومنتظم. ويعد هذا المسار نتاجاً لمجموعة من الإسهامات والنظريات التي تبلورت ملامحها منذ القرن المنصرم، حيث يمكن تصنيف هذا التدرج الزمني ضمن أربع محطات أو عصور جوهرية هي:

I مرحلة بداية القرن العشرين - الفحص:-

تعتبر هذه المرحلة بمثابة الخطوة الأولى نحو ايجاد أسلوب يمنع وصول منتجات معيبة إلى المستهلكين وذلك بتحديد المواصفات المطلوبة، تتبع المنتج على خطوط ومحطات التشغيل، الفرز ويقصد به مقارنة مواصفات المنتج مع المواصفات المطلوبة وعزل المنتج المعيب بهدف منع وصوله إلى العميل

II فترة 1930-1950 مراقبة الجودة:

في هذه المرحلة تتطور أعمال الفحص والتفتيش لتتضمن استخدام الأساليب الإحصائية وسمي هذا الأسلوب بمراقبة الجودة ويقصد به مجموعة الأنشطة أثناء العملية، والتي تهدف إلى تحقيق خصائص محددة للجودة، وتتضمن أساليب فحص واختبار وتحديد درجة المنتج واتخاذ إجراءات تصحيحية ورفع التقارير.

واشتملت هذه المرحلة على ما يلي: تسجيل العيوب استخدام الإحصاء، تحليل أسباب العيوب والاختبارات العملية، ونظراً لتركيز أسلوب مراقبة الجودة على المنتج فقط، وعدم شموله على إجراءات تمنع تكرار المعيب، زادت تكلفة الفحص وإعادة التشغيل، لذلك ظهرت الحاجة إلى تطوير أسلوب مراقبة الجودة التصحيحي إلى نظام وقائي يمنع المشاكل ويخفض التكلفة وأطلق على هذا الأسلوب الجديد نظام تأكيد الجودة.⁶

III مرحلة 1950 - 1970: تأكيد الجودة

كان اهتمام تأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة أكثر بعداً وعمقا من المداخل السابقة له تاريخ. أي ف لأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة ولأول مرة أيضا يؤكد ان

⁶ مختار عبد الهادي، تطبيق المواصفات الدولية إيزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون - تيارت، السنة الجامعية 2006/2007، ص ص 84-85.

كافة المستويات الإدارية لابد ان تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة. وفي هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسه منع وقوع الخطأ ويجب ملاحظة ان أي مرحلة تالية من مراحل المدخل التقليدي لم تستبعد سابقتها ولكنها استندت إليها ولكن بمنظور أوسع وأعمق وأشمل.

IV المدخل الحديث: فترة 1970 حتى الآن: إدارة الجودة الشاملة

هي نظام شامل للقيادة والتشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين الزبائن والموردين ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد.⁷

اقترن ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالتحويلات التي شهدها السوق العالمي في السبعينات حين انقلبت موازين القوى إلى جهة العميل وأصبحت له إمكانية الاختيار بين مجموعة واسعة من المنتجات ما دفع بالمؤسسات إلى توجيه نشاطاتها نحو إرضاء " العميل بدلا من الاكتفاء بإعطائه "الثقة" بأن متطلبات الجودة ستلبى بانتظام، فما الهدف من تصميم وإنتاج منتجات مثالية لا يريدتها العميل؟

كما تزامن أيضا مع دخول الفكر الإداري مرحلة جديدة يصفها Scott بمرحلة النظام المفتوح -

العامل الاجتماعي، التي حل فيها الرجل الإنسان بتعقيدهات وتناقضاته وعبثيته محل الرجل الآلي وحلت فيها المؤسسة الحساسة لمختلف القوى والضغوط الخارجية المتغيرة بشكل دائم ومستمر محل المؤسسة المنعزلة، هذا التعقد في المحيط الداخلي والخارجي دفع بالمؤسسات إلى الانفتاح على عملائها، ملاكها، أفرادها، مورديها، شركائها ومحيطها ككل، أو بما نسميهم في لغة الجودة الأطراف ذات المصلحة.

حسب المواصفة (1994) ISO8402 ، فإن إدارة الجودة الشاملة، أو الجودة الشاملة، أو ضبط

الجودة على كامل المؤسسة CWQC " ، أو الضبط الشامل للجودة " TOC " ، وهي كلها مسميات تعبر عن نفس المفهوم، هي أسلوب إداري يركز على الجودة، يقوم على مشاركة جميع الأطراف، ويهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل عن طريق إرضاء العميل والحصول على منافع لكل أطراف المنظمة والمجتمع ككل."⁷

نلاحظ من هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إرضاء:

-متطلبات العملاء (كالمستهلك، المستخدم النهائي، المستفيد أو المشتري...).

⁷ بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد 05، سنة 2007، ص 65.

-متطلبات الأطراف الأخرى ذات المصلحة أي متطلبات كل شخص لديه مصلحة في سير نشاط المؤسسة أو في نجاحها كالملاك العمال الموردون المصارف النقابات الشركاء والمجتمع ككل،

-المتطلبات قانونية

-متطلبات داخلية تهدف إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة⁸.

الجدول رقم 1-1: يوضح المراحل الأساسية لتطور مفهوم الجودة عبر الزمن.

المرحلة التاريخية	التوجه الأساسي	خصائص المرحلة
الفحص	كشف الأخطاء	التركيز على اكتشاف العيوب بعد الانتهاء من الإنتاج
مراقبة الجودة	منع الأخطاء	السعي إلى تقليل الأخطاء أثناء سير العملية الإنتاجية
تأكيد الجودة	بناء الثقة	اعتماد الوقاية كمنهج أساسي لضمان جودة العمليات
الجودة الشاملة	الثقافة التنظيمية	ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على التحسين المستمر ورضا الزبون

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مراجع سبق ذكرها (مختار عبد الهادي، بومدين يوسف، منصف ملوك)

يوضح الجدول مسيرة تطور الجودة من مجرد إجراء تصحيحي إلى استراتيجية إدارية متكاملة حيث انطلقت هذه الرحلة بمرحلة الفحص التي ركزت فقط على اكتشاف العيوب بعد الإنتاج ثم انتقلت إلى مرحلة مراقبة الجودة التي هدفت إلى منع الأخطاء وتقليلها أثناء العمل. ومع تطور الفكر الإداري، ظهرت مرحلة تأكيد الجودة التي اعتمدت الوقاية وبناء الثقة كأساس لضمان جودة العمليات، وصولاً إلى مرحلة الجودة

⁸ منصف ملوك، أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة: (2000) ISO 9001 دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تقنيات كمية في التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، السنة الجامعية 2009-2010، ص ص 13-14.

الشاملة التي جعلت من الإتقان ثقافة مؤسسية راسخة تهدف إلى التحسين المستمر ونيل رضا العميل كغاية نهائية.

المطلب الثالث: مفهوم ومبادئ نظام إدارة الجودة

يُعرف نظام إدارة الجودة بأنه نهج استراتيجي متكامل يهدف إلى توجيه العمليات والموارد نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية. وترتكز مبادئه على فلسفة التحسين المستمر وصناعة قرارات مبنية على الحقائق لضمان تلبية تطلعات الأطراف المعنية ورفع مستوى الأداء المؤسسي

الفرع الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة

هناك العديد من التعاريف الأساسية لإدارة الجودة نورد أهمها فيما يلي:

تعريف (ديمينج): " الإدارة الإحصائية للجودة، عبارة عن تطبيق الطرق الإحصائية، على امتداد جميع مراحل صنع المنتجات الأكثر نفعاً، والأكثر ملاءمة للأسواق والأقل تكلفة.."

تعريف (جوزيف جوران): " إدارة الجودة هي مجموعة من الوسائل المستخدمة لتحديد معايير الجودة وتطبيقها. "

تعريف (فايجن يوم): " إدارة الجودة هي أسلوب تعاون فعال، بين جميع أقسام المنظمة للحصول على الجودة، وتحسين جودة المنتجات والمحافظة عليها، عند مستوى معين يسمح بإشباع حاجات المستعملين لها، ويراعي أقل تكلفة بالنسبة للمنتج.

التعريف الياباني: حسب المواصفة الصناعية اليابانية: «JIS» إدارة الجودة هي نظام يضم مجموعة من الوسائل التي تسمح بإنتاج منتجات تتطابق مع احتياجات المستخدمين لها، وفي ظروف اقتصادية⁹.

⁹ فتحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة: مع دراسة تطبيقية في وحدة "فرمال" لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2006-2007، ص 70

نظام إدارة الجودة Quality Management System عرفته منظمة الأيزو بأنه نظام إدارة يسمح بتوجيه ومراقبة منظمة ما فيما يتعلق بالجودة (ISO9000:2000:8)¹⁰

عرفها " N. Chorn بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المؤسسات." مما يعني أن إدارة الجودة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل¹¹

يتكون نظام إدارة الجودة من مجموعة من الأنشطة التي تقوم المنظمة من خلالها بتحديد أهدافها، وتعيين العمليات والموارد اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة

- يعمل نظام إدارة الجودة على إدارة العمليات والموارد المتداخلة اللازمة لتقديم قيمة وتحقيق نتائج ملموسة لكافة الأطراف المعنية ذات الصلة.
- يُمكن النظام الإدارة العليا من تحسين استغلال الموارد، مع الأخذ في الاعتبار العواقب قصيرة وبعيدة المدى لقراراتهم.
- يوفر نظام إدارة الجودة الأدوات والوسائل اللازمة لتحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل مع النتائج المقصودة وغير المقصودة الناجمة عن تقديم المنتجات والخدمات¹².

من خلال ما سبق نجد بان نظام إدارة الجودة عبارة عن فلسفة إدارية وكذا إطار تنظيمي متكامل يقوم على الاستخدام الأمثل للموارد والوسائل الإحصائية والتقنية في كافة المراحل الإنتاجية وكذا صياغة السياسات والتعليمات والاليات التي تضبط حركة الموارد داخل المؤسسة؛ وذلك بغرض بلوغ الأمثلية في الأداء، من خلال الموازنة الدقيقة بين رفع جودة المخرجات، وتقليل التكاليف، وتحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة".

¹⁰ نسرین عبد الله المهيزع، تصور مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة – ISO 9001:2008 استشارة مقدمة لإدارة نشاط الطالبات في إدارة التعليم بمنطقة الرياض- ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (AJSRP) ، المجلد الثاني، العدد الرابع، مارس 2018، ص 88.

¹¹ عبد المؤمن بشبيش، مخطط الاتصال ونظام إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية الخاصة: دراسة حالة مؤسسة "أمنهيد"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، السنة الجامعية 2017-2018، ص 16.

¹² International Organization for Standardization (ISO), Quality management systems — Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2015), 4th Edition, Geneva, Switzerland, 2015, p. 2.

الفرع الثاني: مبادئ نظام إدارة الجودة

إنّ نظام إدارة الجودة ISO9000 يقوم على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل والفعال له، وتتلخص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة (ISO9000:2000) فيما يلي:

1. **التركيز على العميل:** إن المؤسسة تعتمد على زبائنها بشكل أساسي هذا يستوجب منها فهم حاجتهم الحالية والمستقبلية والقيام على إشباعها مما سيدفعها لا محالة إلى التفوق.

ويتم تطبيقه كما يلي:

- توفير قنوات الاتصال الفعالة لتلقي آراء ومقترحات وشكاوى العملاء.
 - عمل الاستبيانات لرضا العملاء والأخذ بالنتائج كأحد أسس التطوير الهامة.
 - دراسة شرائح العملاء المختلفة وكسبها وتطوير النظم وفقا لاحتياجات كل شريحة¹³
2. **اشراك الافراد:** يعتبر العاملين الأساس في جميع مستويات المنظمة انطلاقا من المشاركة الفاعلة التي تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم واستخدامها لمصلحة المنظمة.¹⁴
3. **القيادة:** - يجب ان تكون هناك قيادة فعالة لتحديد التوجهات والاهداف¹⁵
- يجب أن تتوفر للمؤسسة قيادة فعّالة تقوم بتحديد التوجهات والأهداف، وإنشاء وثائق التخطيط الاستراتيجي وغيرها من المهام التي تدخل في تنفيذ النظام المعتمد، وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

4. **النظرة العملية:** كي تحقق المؤسسة أهدافها المحددة بفعالية، لا بد عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث يعتبر عملية كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة ومتفاعلة مع بعضها البعض. ولكن

¹³ بوبكر نعرورة، "تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الإيزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية، دراسة حالة: مؤسسة نفضال بولاية الوادي"، مجلة البحوث والدراسات، العدد (22)، السنة (13)، صيف 2016، صص 273 274

¹⁴ سعيد شارع سعود الشهراني، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العمليات التشغيلية: دراسة حالة الشركات العقارية في المملكة العربية السعودية"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد (09)، العدد (01)، 2025، ص 243.

¹⁵ مصطفى بن قانة، "أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات الصناعية برج بوعرييج"، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 261.

يجب على المؤسسة هنا تحديد العمليات وتسييرها بدقة بجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي تليها.¹⁶

المطلب الرابع: أدوات تطبيق نظام إدارة الجودة:

تعتبر أدوات نظام إدارة الجودة الركيزة الأساسية لتحويل النظريات الإدارية إلى واقع ملموس حيث تمثل الوسائل التقنية والإحصائية التي تمكن الإدارة من قياس الأداء وتحليل البيانات وكشف مواضع الخلل بدقة. ويهدف استخدامها إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وضمان تلبية توقعات العملاء مما يساهم في تحقيق التحسين المستمر والتميز التنافسي في السوق.

1. العصف الذهني:

هو وسيلة سريعة وسهلة لتوليد أفكار جديدة لحل المشكلة والابتكار. وكما يوحي اسمها. ويهدف العصف الذهني لتحفيز أو إثارة الدماغ للتفكير في القضايا بطريقة جديدة. وتشجع الناس على التفكير المنطقي واحتضان العفوية والأصالة والخيال ردا على مشكلة واحدة أو سؤال محدد. ويعبر المشاركين في جلسة العصف الذهني عن اقتراحاتهم أو أفكارهم بسرعة وبشكل عفوي دون اطالة التفكير¹⁷

2. أسلوب الخمس لماذا Five Whys Technique

وتعني طرح سؤال لماذا خمس مرات والهدف من هذا الأسلوب هو تحليل المشكلة بالنظر بصورة معمقة في أسبابها والوصول إلى السبب الجذري يتم استعمال هذه الطريقة غالبا بعد مخطط السبب فغالبا ما يكون السبب الظاهر والذي يبدو منطقي ما هو إلا تراكمات مجموعة من الأسباب وعن طريق السؤال لماذا خمس مرات يمكن تبسيط المشكلة وتبسيط الضوء على المشكل الجزري.

¹⁶ برحومة عبد الحميد وشريف مراد، "الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، العدد الثالث، جوان 2008، ص 140.

¹⁷ أسامة أحمد ابراهيم ووفاء عبد الأمير حسن، "دور أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحديد أولويات عملية التحسين / دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، عدد خاص بالمؤتمر الوطني الثالث لطلبة الدراسات العليا لسنة 2018، ص 216.

3. تقنية كايزن:

هي تقنية يابانية تهدف إلى التطوير المستمر فهي أداة منهجية تستعملها المؤسسات الراغبة في تحقيق تعديلات إيجابية في كل جوانب المؤسسة، فهي البحث عن إجراءات تحسينية مستمرة في كل شبر من المؤسسة في الآلات والمواد والعميل وطرق الإنتاج باستخدام تشجيع مقترحات وأفكار فريق العمل.

4. حلقات الجودة وعجلة ديمينغ:

وهي حلقات بسيطة تجمع العمال المناقشة مشاكل العمل وحلها بالاعتماد على عجلة ديمينغ وتشمل العناصر الأربعة التالية:

خطط: تعني توقع كل المشاكل والعقبات التي من شأنها عرقلة العمل والتطور المستمر في المؤسسة.

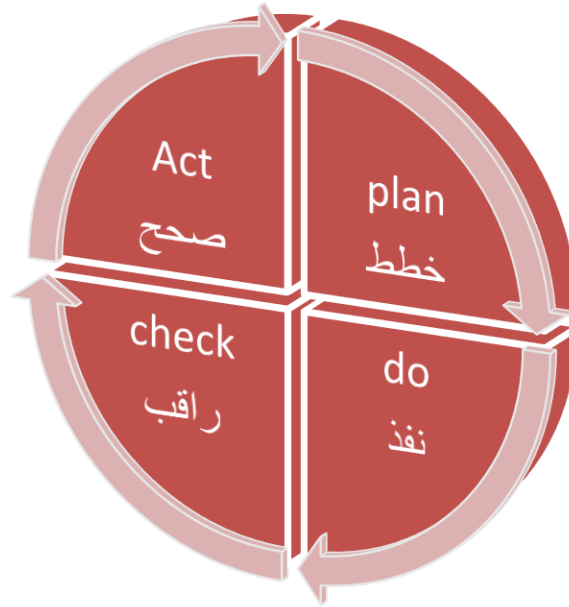
نفذ: تنفيذ المخططات بإشراك العمال.

راقب: مطابقة ومقارنة التخطيط مع التنفيذ..

صحح: تدارك الأخطاء التي تم الوقوع فيها وبناء خطة جديدة..¹⁸

الشكل رقم 1-1: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الدراسة يوضح دورة "ديمنج" للتحسين المستمر

(PDCA)



¹⁸ بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد 05، 2007، ص ص-38

المصدر: بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد 05، 2007، ص 38-39.

5. مخطط السبب والاثـر (عظم السمكة)

يُطلق على مخطط السبب والنتيجة أيضا اسم مخطط إيشيكاوا (Ishikawa) لأن المخطط تم تقديمه لأول مرة بواسطة كاورو إيشيكاوا في عام 1943 فيما يتعلق ببرنامـج الجودة في شركة (Kawasaki) لأعمال الصلب في اليابان في بعض الأحيان يسمى الرسم التخطيطي أيضا مخطط هيكل السمكة. يمكن أن تكون مخططات السبب والنتيجة أدوات مفيدة للغاية للافتراض حول أسباب عيوب الجودة ومشاكلها. تكمن قوة الرسم البياني في أنه سهل الاستخدام والفهم ويمكن استخدامه في جميع الأقسام على جميع المستويات. وبالعودة إلى العلاقة الأساسية بين أدوات الجودة، عند رسم مخطط السبب والنتيجة الأول، من الضروري تحديد أهم الأسباب، بما في ذلك الاختبار النهائي لبعضها. ليس من السهل دائما تحديد الأسباب الأكثر أهمية المشكلة جودة معينة لو كان الأمر كذلك، كانت الجودة الرديئة أمرا نادر الحدوث¹⁹

6. مخطط باريتو (قاعدة 80/20):

ويعرف مخطط باريتو أيضا : أنه من الأساليب الناجحة عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ يستخدم لكل من البيانات الكمية والبيانات الوصفية، ويقارن المخطط بين مسببات المشكلة من ناحية عدد مرات تكرار وجودها، ويستخدم من أجل التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها بطريقة سهلة"، فمبدأ مخطط باريتو يعتمد على فصل الأقلية الحيوية والأكثرية المفيدة، ويطلق على مخطط باريتو اسم آخر هو "قاعدة 80-20 ويرتكز هذا التحليل على " قاعدة أساسية مفادها أن 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب، وبالتالي، فإن 20% من المشكلات ترجع إلى 80% من الأسباب، ويهدف مخطط باريتو إلى إظهار الأسباب الأكثر تكراراً من أجل لفت نظر الإدارة إليها²⁰

¹⁹ نظري محمد ياسين، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصناعية (دراسة حالة)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2026، ص 12.

²⁰ عيسى معزوي وبن تـريـح بن تـريـح، "استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز جودة المراجعة الداخلية: مخطط السبب والاثـر، مخطط باريتو، خرائط المراقبة"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، جامعة الجلفة، المجلد 03، العدد 01، أفريل 2019، ص 66.

الشكل رقم 1-2: يمثل أدوات تطبيق نظام إدارة الجودة.



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مراجع سبق ذكرها أسامة أحمد ابراهيم ووفاء عبد الأمير حسن. بومدين يوسف. نظري محمد ياسين، عيسى معزوزي

المبحث الثاني: الأداء الإنتاجي

يُعد الأداء الإنتاجي المؤشر الرئيسي لقياس مدى كفاءة المؤسسة في توظيف مواردها المتاحة لبلوغ أهدافها المرسومة. فهو لا يقتصر على عكس القدرة على تحقيق أقصى قدر ممكن من المخرجات فحسب، بل يُجسد أيضاً الموازنة الدقيقة بين استهلاك الموارد وجودة المنجزات، بما يضمن الاستدامة والقدرة على المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإنتاجي

يتكون مصطلح "الأداء الإنتاجي" من كلمتين رئيسيتين هما: "الأداء" و"الإنتاج" سنحاول تعريف كل على حدة

نجد أن المصطلح الأداء عدة تعاريف لمختلف الباحثين والمختصين في حقل الاقتصاد نذكر منها ما يلي:
تعريف الأداء حسب A.Kherakhem: من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".

تلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة²¹

Miler & Bromily ويرى هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف.

ومن وجهة نظر J. Castelnau :

قام تعريفه على المقارنة بين الأداء واستراتيجية المؤسسة حيث يعتبر حتى تحقق المؤسسة أداءً مميزاً عليها أن تكون أولاً تنافسية في السوق بما يتوافق مع خياراتها الاستراتيجية، أي أن الأداء يعرف بأنه " التفوق الاستراتيجي والمتمثل في عرض المؤسسة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق أي القدرة على تحسين القيمة من وجهة نظر الزبون مقارنة بتكلفة الوسائل الضرورية لخلق القيمة في عرض المؤسسة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق، أي القدرة على تحسين القيمة من وجهة نظر الزبون مقارنة بتكلفة الوسائل الضرورية لخلق القيمة"²²

الأداء: هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة."

كذلك يعرف الأداء على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة."

كما ينظر للأداء بأنه قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق متطورة وهذا ما يتطلب في أن واحد الكفاءة والفاعلية."

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفاعلية.

²¹ الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، السنة الجامعية 2009 - 2010، ص 218.

²² سحمدي عماد، "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام: دراسة حالة مجمع صيدال للصناعات الدوائية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، السنة الجامعية 2018/2019، ص 131.

حيث تعرف الكفاءة على أنها: الحصول على ما هو كثير نظير ما هو نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا والأرباح في الحدود القصوى وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات.²³

أما الفاعلية فهي تشير إلى الأهداف المحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.²³

الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج هي المركز الرئيسي للمؤسسة Central to Organization وهي السبب في وجود المنظمة، حيث أن الهدف لأي منظمة هو إنتاج السلع والخدمات، لذلك تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية في المؤسسة، وهناك وظائف أخرى تلعب دورا هاما في نشاط المؤسسة، وتترابط مع وظيفة الإنتاج لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، لذا يمكن تعريف الإنتاج أو وظيفة الإنتاج على النحو التالي:

الإنتاج هو مزيج عوامل الإنتاج بطريقة اقتصادية نافعة

الإنتاج هو عملية تحويل الموارد الطبيعية إلى الصور الملائمة للاستهلاك بكل ما يتضمن ذلك المعنى من جهود مدربة، أو خدمات ضرورية كالتمويل والنقل والتخزين

الإنتاج هو مجموعة العمليات الضرورية للحصول على منتج معين من خلال الموارد الأولية.

الإنتاج هو الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالعملية التكنولوجية التي تؤدي إلى تغيير شكل مادة إلى شكل آخر أو حالة أخرى غير مقصودة ضمن المواصفات المقدر، وذلك من خلال أنظمة معينة يطلق عليها أنظمة العمليات المحتوية على تصنيف واسع من الحلقات

وظيفة الإنتاج هي النشاط الذي يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات²⁴.

وهناك عدة تعاريف له وفق النواحي التالية:

²³ بثينة فراق ووسام بومعزة، تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل تطبيق نظام إدارة الجودة، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2021، ص 9.

²⁴ نعورة بوبكر، برحومة عبد الحميد، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على المؤشرات الكمية للأداء الإنتاجي بالمؤسسة الصناعية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، المجلد 01، العدد 07، سنة النشر، ص 170.

الناحية الاجتماعية حيث ينظر إليه بأنه نشاط إنساني يعكس الإيديولوجيا السائدة في المجتمع.

الناحية الاقتصادية بأنه يشمل الأنشطة التي تهدف إلى خلق المنافع والقيمة.

الناحية الفنية فهو يتطلب استخدام طرق وتقنيات لبلوغ الأمثلية.

الناحية النظامية: حيث يقوم على تحويل المدخلات (الموارد) الى المخرجات المنتوجات والخدمات وفق

التغذية العكسية من خلال تفاعله مع البيئة الخارجية.

وحسب هذه الناحية الأخيرة، تبين التعاريف الحديثة بأن الإنتاج عملية نظامية وسلسلة من الأنشطة

الديناميكية التي تضمن تحقيق الأهداف الإنتاجية (الإنتاج الأمثل: كمية، جودة، بأدنى تكلفة وفي الوقت

المناسب) من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية.

ومن كل ما سبق يمكن أن تصل إلى أن الأداء الإنتاجي هو:

مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها زيادة الإنتاج كمية وجودة، تخفيض مدة

وتكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية²⁵.

تقييم الأداء كجزء من الرقابة لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية.

تقييم الأداء كأداة لتقييم النتائج، لأنه يستخدم أدوات وطرق للتحقق من بلوغ الأهداف²⁶

وعليه يمكن القول بموجب ما تم استعراضه من المفاهيم والاستنتاجات ان الأداء الإنتاجي هو

الحصيلة النهائية التي تعكس قدرة المؤسسة على تحويل مدخلاتها او مواردها المتاحة الى مخرجات ذات

جودة عالية وبأقل جهد وتكلفة ممكنين

25 إلهام يحيواوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 05، سنة 2007، ص 46.

26 سالم صابرينية، "دور إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة: دراسة حالة بمؤسسة مطاحن البركة - زربية الوادي - ولاية بسكرة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية 2024-2025، ص 32.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الإنتاجي

يتأثر الأداء الإنتاجي بمجموعة واسعة من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية

العوامل الداخلية:

تشمل العوامل الداخلية تلك التي تقع ضمن سيطرة المؤسسة ويمكن إدارتها بشكل مباشر، وهي:

- **جودة المواد الخام والمدخلات:** تعتبر جودة المواد الخام والمدخلات المستخدمة في عملية الإنتاج من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الإنتاجي، فالمواد الخام عالية الجودة تقلل من احتمالية حدوث عيوب في المنتج النهائي وتقلل من كمية النفايات المتولدة أثناء عملية الإنتاج، مما يؤدي في النهاية إلى إنتاج أكثر كفاءة.
- **أداء وصيانة المعدات والأصول:** يؤثر أداء المعدات والأصول المستخدمة في عملية الإنتاج بشكل كبير على الأداء الإنتاجي، فالمعدات الحديثة والصيانة جيدا تعمل بكفاءة أكبر، مما يقلل من وقت التوقف عن العمل بسبب الأعطال ويقلل من احتمالية حدوث أخطاء في الإنتاج، وبعد وقت التوقف غير المخطط له للمعدات من أكبر أسباب عدم كفاءة التصنيع ويكلف الشركات الصناعية مبالغ طائلة سنويًا، لذا، فإن تطبيق استراتيجية صيانة استباقية للمعدات بعد أمرًا بالغ الأهمية لمنع حدوث أعطال غير متوقعة وتحسين كفاءة الإنتاج.

العوامل الخارجية

تشمل العوامل الخارجية تلك التي تقع خارج سيطرة المؤسسة ولكنها تؤثر بشكل كبير على الأداء الإنتاجي:

- **موثوقية وكفاءة سلسلة التوريد:** تعتبر موثوقية وكفاءة سلسلة التوريد من العوامل الحاسمة التي تؤثر على الأداء الإنتاجي فسلسلة التوريد الموثوقة تضمن تدفقا ثابتا للمواد الخام والمكونات اللازمة لعملية الإنتاج، مما يمنع حدوث أي تأخيرات قد تؤثر سلبا على جداول الإنتاج.
- **تقلبات الطلب في السوق:** يمكن أن تؤثر تقلبات الطلب في السوق بشكل كبير على الأداء الإنتاجي، فتغيرات الطلب يمكن أن تؤثر على جداول الإنتاج وتعديل مستويات الإنتاج، مما قد يؤثر على الكفاءة، لذا، يجب على الشركات مراقبة اتجاهات السوق وتفضيلات العملاء وأنشطة المنافسين عن كتب لتقييم الطلب بدقة وتعديل مستويات الإنتاج وفقا لذلك

- **تأثير المتطلبات والامتثال التنظيمي:** يمكن أن تؤثر المتطلبات واللوائح التنظيمية الصادرة عن الجهات الحكومية والهيئات الصناعية على الأداء الإنتاجي، فقد يتطلب الامتثال لهذه اللوائح إجراء تغييرات في العمليات الإنتاجية أو المعدات المستخدمة، مما قد يؤثر على الكفاءة، لذا يجب على الشركات الالتزام بجميع القوانين واللوائح ذات الصلة، بما في ذلك قوانين العمل ومعايير السلامة والمعايير البيئية.
- **تأثير الظروف الاقتصادية العامة:** تلعب الظروف الاقتصادية العامة، مثل معدلات التضخم وأسعار صرف العملات وتكاليف العمالة دوراً مهماً في تحديد الأداء الإنتاجي فالعوامل الاقتصادية المختلفة يمكن أن تؤثر على تكاليف الإنتاج وتوافر الموارد، مما يؤثر في النهاية على كفاءة الإنتاج، وتعتبر الموارد الطبيعية والعمالة ورأس المال وريادة الأعمال اللبنة الأساسية للاقتصاد، وتحدد هذه العوامل قدرة الشركة على إنتاج السلع والخدمات مما يؤثر على توافر الموارد وكفاءة الإنتاج وإمكانية الابتكار.
- **تأثير المنافسة في السوق :** تمثل المنافسة في السوق عاملاً خارجياً مهماً يؤثر على الأداء الإنتاجي، فالمنافسة تخلق ضغوطاً على الشركات لتحسين كفاءتها وزيادة إنتاجيتها، وتضمن زيادة حصة السوق للشركات الأكثر إنتاجية على حساب الشركات الأقل إنتاجية، كما أنها تدفع الشركات إلى الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة ، وتعزز المنافسة القدرة التنافسية وتزيد من حافز الشركات للبحث عن أفضل أداء اقتصادي ممكن، مما يؤدي إلى المزيد من الإنتاجية وجودة أفضل للمنتجات والخدمات، ومع ذلك، قد يكون للمنافسة الشديدة تأثير سلبي وفقاً لفرضية عدم الكفاءة حيث تحاول الشركات الابتكار وتصبح المنتجات بسرعة قديمة مما يجعل العلاقات بين الشركات والعملاء غير مستقرة وقصيرة الأجل²⁷.

27 عماد شفه، دور إدارة التموين في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء وحدة حاسي مسعود شمال -3- ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2025 /2024، صص 12-16

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي:

إن معرفة مستوى الأداء الإنتاجي بالمؤسسة يتطلب تقييمه وفق مؤشرات معينة. وقبل التعرف على المؤشرات المستخدمة في تقييمه، سنتناول أولاً تقييم الأداء الإنتاجي من حيث المفهوم.

انطلاقاً من الاختلاف حول مفهوم الأداء، فإنه توجد عدة جهات نظر حول تعريف تقييم الأداء، نذكر أهمها:

- تقييم الأداء كجزء من الرقابة لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية.

- تقييم الأداء كأداة لتقييم النتائج، لأنه يستخدم أدوات وطرق للتحقق من بلوغ الأهداف²⁸

- تقييم الأداء كعملية اتخاذ القرارات، إلا أنه في الواقع هو يشمل معلومات مات: تساعد على -اتخاذ القرار.

- تقييم الأداء كقياس إلا في الحقيقة يختلفان، فالقياس يتم عند التنفيذ أي قياس النتائج، أما التقييم فهو الفرق بين الهدف والقياس. كما أن هذا الأخير كمي لكن التقييم إثراء له أي يوضح القيم المقاسة.

- تقييم الأداء كتقدير إلا غير كاف، فانطلاقاً من القياس الذي يتكامل مع التقدير أي بتقدير الأداء المتحقق يتم التقييم بين الهدف والقياس لاتخاذ القرار الأمثل.

ومن مجمل التعاريف السابقة، يمكن أن نصل إلى أن تقييم الأداء الإنتاجي باعتباره نظاماً

فإنه يشتمل على العناصر الآتية:

(المدخلات، الموارد الإنتاجية، العمليات والمخرجات، المنتوجات أو الخدمات). أما بصفته عملية فهو ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مراكز الخلل فيها بغرض معالجتها ثم تطوير النواحي الإيجابية وتفادي السلبية منها.

28 شافية ديلمي ووفاء صيودة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الإنتاج والتنميين، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2017-2018، ص 31.

أما مؤشر الأداء الإنتاجي فيتمثل في كونه "معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام الموارد الإنتاجية بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف محدد ومقبول في إطار استراتيجية المؤسسة.²⁹

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لنظام إدارة الجودة والأداء الإنتاجي

تُشكل الدراسات السابقة حجر الزاوية في البناء المعرفي للبحث العلمي؛ فهي المرجعية التي يستند إليها الباحث لتحديد المنطلقات النظرية وتدعيم اختياراته المنهجية.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى رصد وتحليل جملة من الدراسات العربية والأجنبية التي قاربت موضوع الدراسة، بهدف استكشاف أبعاد الإشكالية بدقة. كما سيتضمن هذا العرض قراءة نقدية مقارنة تُبرز مواطن التلاقي والتباعد بين تلك الدراسات والدراسة الحالية، بما يضمن تبيان الإضافة العلمية التي يسعى البحث الراهن لتحقيقها.

المطلب الأول: دراسات عربية:

1- دراسة نعورة وبرحومة 2014 بعنوان: "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على المؤشرات الكمية

للأداء الإنتاجي بالمؤسسة الصناعية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة العالمية SO 9001 في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية، مع التركيز بشكل خاص على المؤشرات الكمية (مثل حجم الإنتاج، والإنتاجية، ونسبة المنتجات المعيبة) ومعرفة أثر هذا النظام في كفاءة وفعالية العملية الإنتاجية. كما انها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، بينما تم استخدام أسلوب "دراسة الحالة" في الجانب الميداني بالتطبيق على مؤسسة "بلاستي أنابيب (Plasti-Anabib)" بولاية سطيف، حيث غطت الدراسة بيانات المؤسسة لفترة تمتد من 2005 إلى 2009 لإجراء مقارنة بين مرحلة ما قبل وما بعد الحصول على الشهادة.

²⁹ الهام يحيوي، مرجع سابق، ص 51

النتائج:

- أثبتت الدراسة أن تطبيق نظام إدارة الجودة أدى إلى تحسين ملموس في المؤشرات الكمية للإنتاج، حيث ارتفعت نسبة إنجاز الإنتاج المخطط لتصل إلى 100% في نهاية فترة الدراسة.
- ساهم النظام في تقليل نسبة المنتجات التالفة والمعيبة بشكل كبير، مما أدى إلى تقليص الهدر في الوقت والموارد.
- وجود أثر إيجابي لتطبيق متطلبات الأيزو 9001 على تحسين سرعة تسليم الطلبات للزبائن وتحقيق الكفاءة في استخدام الطاقات الإنتاجية المتاحة.
- خلصت الدراسة إلى أن الالتزام بمبادئ الجودة يعد وسيلة فعالة لتطوير التخطيط الإنتاجي وضمان استمرارية تحسين الأداء.

2-دراسة م. رياض جميل وهاب و م. منال عبد الجبار السماك (2012) نظام إدارة الجودة 9000

ISO في تحسين أداء وظيفة الصيانة دراسة حالة الشركة العامة الاسمنت.

هدفت هذه الدراسة بيان مقدار مساهمة نظم إدارة الجودة 2008 : 9001 ISO في تحسين أداء وظيفة الصيانة في المنظمة المبحوثة، حيث تضمنت تغيرات المواصفة 2008 : 9001 ISO بالبنود الخمسة الرئيسية والمتمثلة بـ (نظام إدارة الجودة، المسؤولية الإدارية، إدارة الموارد، تحقيق المنتج، والقياس والتحليل والتحسين)، بينما شملت متغيرات أداء وظيفة الصيانة مؤشرات أداء الصيانة الرئيسية (KPIs) حيث تصنف هذه المؤشرات إلى مجموعتين هما: مجموعة المؤشرات المتقدمة (Leading) ، ومجموعة المؤشرات المتأخرة (Lagging)

النتائج:

- ثبت من التقييم الأولي أن مستوى توفر متطلبات نظام إدارة الجودة 2008 : 9000 ISO كانت غير معتمدة ما عدا متطلبات بعض البنود وهذه كانت بنسب منخفضة جداً.
- اثبت أن تطبيق نظام إدارة الجودة 2008 : 9000 ISO في المنظمة المبحوثة من خلال إجراء متابعة وقياس أداء العمليات ساعد على البحث عن سبب حدوث وتكرار العطل وتحليل السبب وبالتالي تقادي أو تقليل حدوثها مستقبلاً، وهذا ما أدى الى زيادة نسبة الانتاج الفعلي عن المخطط بموجب تقارير متابعة وقياس أداء العمليات.

3- دراسة عبد الرحمن البابا (2018)، مذكرة بعنوان: "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO

9001:2015 على أداء الشركات في القطاع الدوائي (دراسة حالة الشركة المتحدة للصناعات

الدوائية)

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء الشركات في القطاع الدوائي من خلال قياس مؤشرات أداء الشركة قبل تطبيق النظام وبعده، والهدف من قياس هذا الأثر اكتشاف مدى التأثير بمنافع تطبيق نظام إدارة الجودة، كما تهدف م إلى اكتشاف مواضع القوة والضعف في نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة وذلك لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وإجراء تحسين مستمر له، والعمل على تحسين الوضع التنافس في للشركة. حيث درس الباحث المؤشرات جودة المنتج، والأداء التشغيلي، ورضا الزبون، والأداء التسويقي، والأداء الآلي. اعتمد الباحث على البيانات الموجودة ضمن السجلات والنماذج الموجودة لدى الشركة بالإضافة إلى المقابلات مع الأشخاص ورؤساء الأقسام، واستخدم الباحث برنامج SPSS في تحليل وعرض البيانات.

النتائج:

- تبين من نتائج التحليل التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة (ISO 9001:2015) في معظم جوانب الشركة، وأن الشركة لا ترغب فقط بالحصول على شهادة عالية وإنما تسعى لتقديم منتجات عالية الجودة إلى زبائنها.
- أظهرت النتائج أن تطبيق نظام إدارة الجودة أدى إلى رفع أداء جودة المنتج وتعزيز تطابق المنتج مع الوصفات بشكل متسق.
- تفيد النتائج بأن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 أدى إلى تعزيز مقدرة الشركة على الوفاء بالمتطلبات الحكومية، وتلبية متطلبات كافة أصحاب الشركة من جهة وزبائنها من جهة أخرى.
- أدى تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 إلى تحسين كفاءة الشركة وفعاليتها.

المطلب الثاني: دراسات اجنبية:

1. دراسة (Rueda et al.,2025) بعنوان: "تأثير شهادة الأيزو 9001 على إنتاجية قطاع الصناعة التحويلية في الإكوادور"

سعت هذه الدراسة إلى استقصاء وتحليل أثر الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة (ISO 9001) على مؤشرات الإنتاجية والكفاءة (التشغيلية والمالية) في شركات القطاع الصناعي التحويلي في دولة الإكوادور، وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2019 إلى 2023. كما اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب التحليل التمييزي متعدد المتغيرات وشملت عينة الدراسة 31 شركة صناعية تم اختيارها بدقة من بين 8,516 شركة، بناءً على معيار الاستمرارية في تطبيق نظام الأيزو 9001 لمدة لا تقل عن خمس سنوات متتالية (2019-2023) لضمان قياس الأثر التراكمي للجودة. كما انها استندت في تحليلها للإنتاجية على 9 مؤشرات مالية وتشغيلية رئيسية، من أبرزها: نسبة الربح التشغيلي إلى القيمة المضافة. نسبة صافي الربح إلى القيمة المضافة. علاقة القيمة المضافة برأس المال العامل.

نتائج:

- وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لشهادة الأيزو 9001 على تحسين الإنتاجية التشغيلية للشركات محل الدراسة.
- أثبت التحليل التمييزي أن مؤشر "الدخل التشغيلي بالنسبة للقيمة المضافة" هو المتغير الأكثر قدرة على التمييز بين الأداء قبل وبعد الالتزام بمعايير الجودة.
- أكدت النتائج أن نظام إدارة الجودة يساهم في تعزيز الكفاءة المالية، إلا أن هذا التأثير يتفاوت بين الشركات بناءً على كفاءة التنفيذ الداخلي للنظام وليس مجرد الحصول على الشهادة شكلياً.

2. دراسة يوسف مرزاني بعنوان أثر التآزر بين إدارة الجودة وتوجه السوق على ابتكار المنتجات في

الشركات المغربية الحاصلة على شهادة ISO 9001

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر التآزر بين إدارة الجودة (ISO 9001) والتوجه نحو السوق (الاستجابي والاستباقي) على الابتكار في المنتجات (التدريجي والجزري) داخل الشركات المغربية، حيث انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن التكامل بين ممارسات الجودة والتوجه نحو السوق يؤدي إلى

تحسين قدرات الابتكار بشكل أكبر مما لو طبقت كل استراتيجية على حدة، خاصة في ظل ظروف عدم اليقين البيئي. وقد اعتمد الباحث على المنهجية المختلطة التي يغلب عليها المنهج الكمي، مستهدفاً مجتمع دراسة يتكون من المقاولات المغربية الحاصلة على شهادة ISO 9001، حيث تم اختيار عينة مكونة من 130 شركة أدخلت ابتكارات في منتجاتها إلى السوق. ولجمع البيانات، استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، وجرى تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي PLS Smart معتمداً على وسائل إحصائية متقدمة أبرزها نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية. (PLS-SEM)

نتائج الدراسة:

خلصت النتائج إلى أن إدارة الجودة والتوجه نحو السوق يعززان بعضهما البعض بشكل متبادل لتحسين الابتكار في المنتج؛ حيث وجد أن التأزر بين الجودة والتوجه نحو السوق "الاستجابي" يؤثر إيجاباً على الابتكار "التدريجي"، بينما يؤدي التأزر مع التوجه "الاستباقي" إلى تعزيز الابتكار "الجزري". كما أثبتت النتائج أن هذه التأثيرات التأزرية تصبح أكثر قوة وأهمية عندما يرتفع مستوى عدم اليقين البيئي، مما يؤكد أن نظام ISO 9001 ليس مجرد أداة ضبط وتقييس، بل هو ركيزة تدعم التميز والابتكار عند تكامله مع الرؤية السوقية للمؤسسة.

3. دراسة neyestani بعنوان: Effectiveness of Quality Management System

(QMS) on Construction Projects (فعالية نظام إدارة الجودة في مشاريع البناء)

الفلبين.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (QMS) على العوامل الأساسية لمشاريع البناء في مترو أنفاق مانيلا بالفلبين، وانطلقت من فرضية مفادها أن الالتزام بمعايير الجودة يسهم في تحسين مخرجات المشاريع الإنشائية الكبرى. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال إجراء مراجعة عميقة للأدبيات السابقة لتحديد الخصائص الجوهرية للمشاريع، مستهدفاً مجتمع دراسة يضم الكوادر الإدارية في المشروع، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 37 مديراً. ولجمع البيانات، استخدم الباحث الاستبيان المصمم بناءً على الدراسات المرجعية كأداة للدراسة، وجرى معالجة البيانات وتحليلها باستخدام وسائل إحصائية تعتمد على الإحصاء الوصفي، وذلك عبر برنامج إحصائي لتحليل النتائج مثل SPSS.

وكانت نتائج البحث على الشكل التالي:

- أظهرت النتائج أن تطبيق نظام إدارة الجودة يلعب دوراً حاسماً في ضبط العوامل الأساسية لمشاريع البناء، مما يعزز من كفاءة التنفيذ ويقلل من الأخطاء الفنية في المشاريع الضخمة كمشروع مترو الأنفاق.

- كما أكدت الدراسة أن الفهم العميق لمتطلبات الجودة من قبل الإدارة يسهم مباشرة في تحقيق نتائج مطابقة للمواصفات العالمية، وخلصت إلى ضرورة تكامل أنظمة الجودة مع كافة مراحل المشروع لضمان الاستدامة وتقليل الهدر في الموارد

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

يهدف المطلب لوضع نتائج الدراسة الحالية المطبقة في مؤسسة ألفا بايب في سياقها الأكاديمي من خلال مقارنتها مع ما أفرزه الإطار النظري وما توصلت إليه الدراسات السابقة العربية والأجنبية وذلك على النحو التالي:

أولاً: اختبار المستويات مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة والأداء الإنتاجي

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود مستوى مرتفع لممارسات إدارة الجودة بمتوسط 3,95 والأداء الإنتاجي 3,88 مع التزام صارم بالقوانين والمواصفات 4,25 ، وتتفق النتيجة بشكل تام مع دراسة عبد الرحمن البابا 2018 التي أثبتت وجود تطبيق فعال لنظام إدارة الجودة الايزو 9001 2015 في معظم جوانب الشركة المبحوثة وسعيها لتقديم منتجات مطابقة للمواصفات كما تتقاطع هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Neyestani في الفلبين والتي أكدت أن الفهم العميق لمتطلبات الجودة من قبل الإدارة يسهم مباشرة في تحقيق نتائج مطابقة للمواصفات العالمية.

وتختلف الحالة المدروسة ألفا بايب عن التقييم الأولي الذي أظهرته دراسة وهاب والسماك 2012 حيث كانت متطلبات الجودة غير معتمدة في البداية هذا التباين يبرز أن مؤسسة ألفا بايب تجاوزت مرحلة التأسيس وتتبني الجودة كخيار استراتيجي وثقافة تنظيمية راسخة وليس مجرد إجراء شكلي للحصول على الشهادة.

ثانياً اختبار التأثير أثر نظام إدارة الجودة على الأداء الإنتاجي

أثبتت الدراسة الحالية وجود أثر جوهري وإيجابي لنظام إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي يفسر 61,6 بالمائة من التغيرات حيث تصدرت الممارسات التشغيلية قوة التأثير يليها التزام الإدارة العليا ثم

انطباعات العملاء، وتأثير النظام ككل تتفق النتيجة بقوة مع دراسة نعرورة وبرحومة 2014 التي أثبتت أن تطبيق الأيزو 9001 يحسن المؤشرات الكمية للإنتاج ويقلص الهدر ومع دراسة Rueda et al 2025 التي أكدت وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لشهادة الأيزو 9001 على تحسين الإنتاجية التشغيلية للشركات الصناعية، وبروز الرقابة الفورية والممارسات التشغيلية كأقوى محرك للأداء يتوافق تماماً مع نتائج دراسة وهاب والسماك 2012 التي بينت أن متابعة وقياس أداء العمليات يساعد في تقليل الأعطال وتقليص الهدر وكذلك دراسة Neyestani التي اعتبرت النظام حاسماً في ضبط التنفيذ وتقليل الأخطاء الفنية الميدانية.

ويدعم ارتباط الأداء بدعم الإدارة العليا والتوجه نحو العملاء يتطابق مع دراسة يوسف مرزاني التي أثبتت أن التآزر بين إدارة الجودة والتوجه نحو السوق العملاء يعزز الابتكار والتميز كما تتوافق مع دراسة عبد الرحمن البابا 2018 التي أشارت إلى أن النظام يعزز تلبية متطلبات الزبائن وتحسين كفاءة الشركة وفعاليتها كما يؤكد نتيجة دراسة Rueda et al 2025 بأن التأثير يعتمد على كفاءة التنفيذ الداخلي والذي تقوده الإدارة وليس مجرد الحصول الشكلي على الشهادة.

ثالثاً الفروق الجوهرية المتغيرات الديموغرافية

أوضحت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس السن المستوى التعليمي في إدراك الجودة بينما ظهرت فروق جوهرية تعزى لسنوات الخبرة لصالح العمال الأكثر خبرة، مقارنة وتفسير على الرغم من أن الدراسات السابقة المدرجة ركزت بشكل أساسي على المتغيرات التنظيمية والتشغيلية ولم تتطرق بتفصيل كبير للفروق الديموغرافية للعمال إلا أن نتائج الدراسة الحالية تعد إضافة نوعية للإطار النظري.

في حين أكدت الدراسة عدم وجود فروق للسن والجنس وهذا يثبت ما دعت إليه دراسة Neyestani من ضرورة تكامل أنظمة الجودة مع كافة المستويات لضمان الاستدامة حيث أصبحت الجودة في ألفا بايب لغة مشتركة وثقافة تنظيمية لا تتأثر بالخلفيات الشخصية للموظفين ، في حين كشفت الدراسة تفوق ذوي الخبرة في كشف ثغرات النظام ينسجم ضمناً مع منهجية دراسة Rueda et al 2025 التي اشترطت الاستمرارية في تطبيق النظام لمدة لا تقل عن خمس سنوات لضمان قياس الأثر التراكمي للجودة بدوه أكد على أن الجودة ليست عملية لحظية بل هي تراكم للخبرات والممارسات الميدانية كما أشار وهاب والسماك في تتبع الأعطال بما يستوجب الاعتماد على العمال القدامى كركيزة للتحسين المستمر ونقل المعرفة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية

بالمؤسسة الجزائرية لصناعة

الانابيب

ألفا بايب غرداية

تمهيد الفصل:

يمثل هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تمنح البحوث العلمية قيمتها العملية، حيث يُسهم في اختبار مدى توافق المقاربات النظرية والفلسفات الإدارية مع واقع المؤسسات الاقتصادية؛ وتأسيساً على ما تم تأصيله في الفصل الأول حول الأطر المفاهيمية لنظام إدارة الجودة والأداء الإنتاجي، يأتي هذا الفصل كإسقاط عملي لتلك المفاهيم على المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ألفا بايب - (ALFA PIPE) وحدة غرداية.

ولتحقيق هذا الغرض، ينقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث متكاملة؛ يستهل المبحث الأول بتشخيص واقع نظام إدارة الجودة والأداء الإنتاجي بالمؤسسة من خلال تتبع مسارها التاريخي وهيكلها التنظيمي وأبرز شهادات المطابقة الدولية التي حازتها، في حين يركز المبحث الثاني على عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان الموزع على أفراد العينة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وصولاً إلى المبحث الثالث الذي حُصص لتفسير ومناقشة هذه النتائج الميدانية وربطها بفرضيات البحث للوقوف على مدى تأثير أبعاد الجودة (اهتمامات المؤسسة، الممارسات التشغيلية، وانطباعات العملاء والميزة التنافسية) في تحسين الأداء الإنتاجي، متبوعاً بخلاصة شاملة للفصل.

الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة صناعة الانابيب ألفا بايب غرداية

• تشخيص واقع نظام إدارة الجودة والأداء الإنتاجي بمؤسسة الفا بيب

• عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

• مناقشة النتائج وتفسيرها

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA *

:PIPE*

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي:

المطلب الأول: النشأة التاريخية والهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب:

المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب*ALFA PIPE*:

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية ن وزيادة على تهمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في ISO 9001 وشهادة جودة المنتجات البترولية -API Q1 بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة ISO 14001 ، و تسجيلها في مواصفة ISO 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

الفرع الاول: النشأة التاريخية للمؤسسة:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFAPIPE الى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABL و ALTUMEL

وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS الى عدة شركات وهي:

- ✓ شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.
- ✓ شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
- ✓ شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- ✓ شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية.
- ✓ شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية (PIOUT) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصة في القطاع البترولي.
- وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم: 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى * المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب * والتي استقلت بمجلس إدارة خاص ورأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات وهي:
- ✓ وحدة أنابيب الغاز - تبسة -TGT.
- ✓ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران -TON.
- ✓ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية .PTS
- ✓ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - GTR
- ✓ وحدة أنابيب وتجهيزات الري - برج بوعريج - TMIA.
- ✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TUSGH، والتي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ.
- وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدربات مشكلة لمجمع أنابيب هي:
- ✓ مديرية غرداية PIPE GAZ

✓ مديرية الرغاية TUPELONGITUDINAL وتضم وحدتي GTR وPTS

✓ مديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران، برج بوعرييج.

هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (HOCH) بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000 متر مربع و969 عامل، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي:

➤ في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13 م

➤ في سنة 1986: تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

➤ في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما:

وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية ISP والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

وحدة الخدمات المختلفة UPD والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.

➤ وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان.

➤ وفي سنة 1994 تم ضم الودنتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها

أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية.

➤ وفي سنة 2000م: وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية

تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز * PIPEGAZ * مستقلة ماليا وتابعة إداريا لمجمع الأنابيب

* groupe anabib *

➤ في 20 جانفي 2001 م: تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية ISO 9001 وعلى

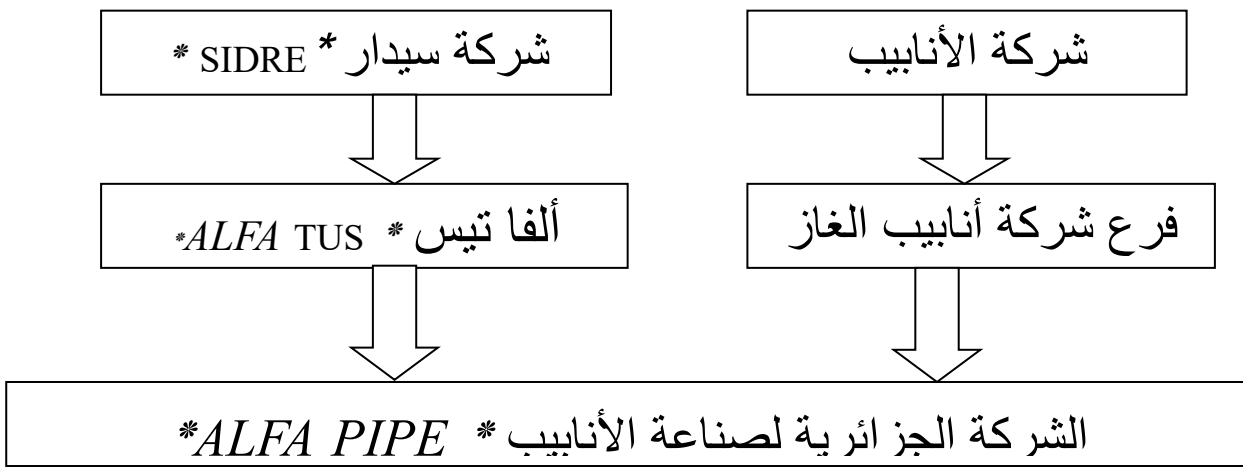
شهادة المعهد الأمريكي البترولي APIQ 1

➤ في 15 أوت 2003 م: تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية.

➤ في سنة 2006: فكرت المؤسسة * PIPE GAZ * في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغاية * ALFA TUS * لزيادة رأس مالها.

➤ في سنة 2007 م: يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس:

الشكل رقم (1-2): التالي يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس



وتعتبر وحدة أنابيب الغاز * ALFA PIPE * بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى ويكون الإنتاج فيها حسب الطلبات وإبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهمات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية.

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد والصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مروراً بثلاث ورشات وهي على الترتيب:

ورشة الإنتاج: والتي تحوي أربع آلات للإنتاج، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحياناً يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك.

ورشة التغليف الخارجي: وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنايبب الموجه لنقل البترول.

ورشة التغليف الداخلي: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي.

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الأنايبب ألفا بايبب وحدة - غرداية-

الإدارة العليا والرقابة

- **الرئيس المدير العام:** السلطة العليا والمسؤول عن الاستراتيجيات والتنسيق الشامل بين المديرات .
- **مساعدو المدير العام:** فريق متخصص للرقابة يشمل (الامن الداخلي مراقبة الجودة مراقبة التسيير الشؤون القانونية والمراجعة)

المديرات الفنية والتشغيلية

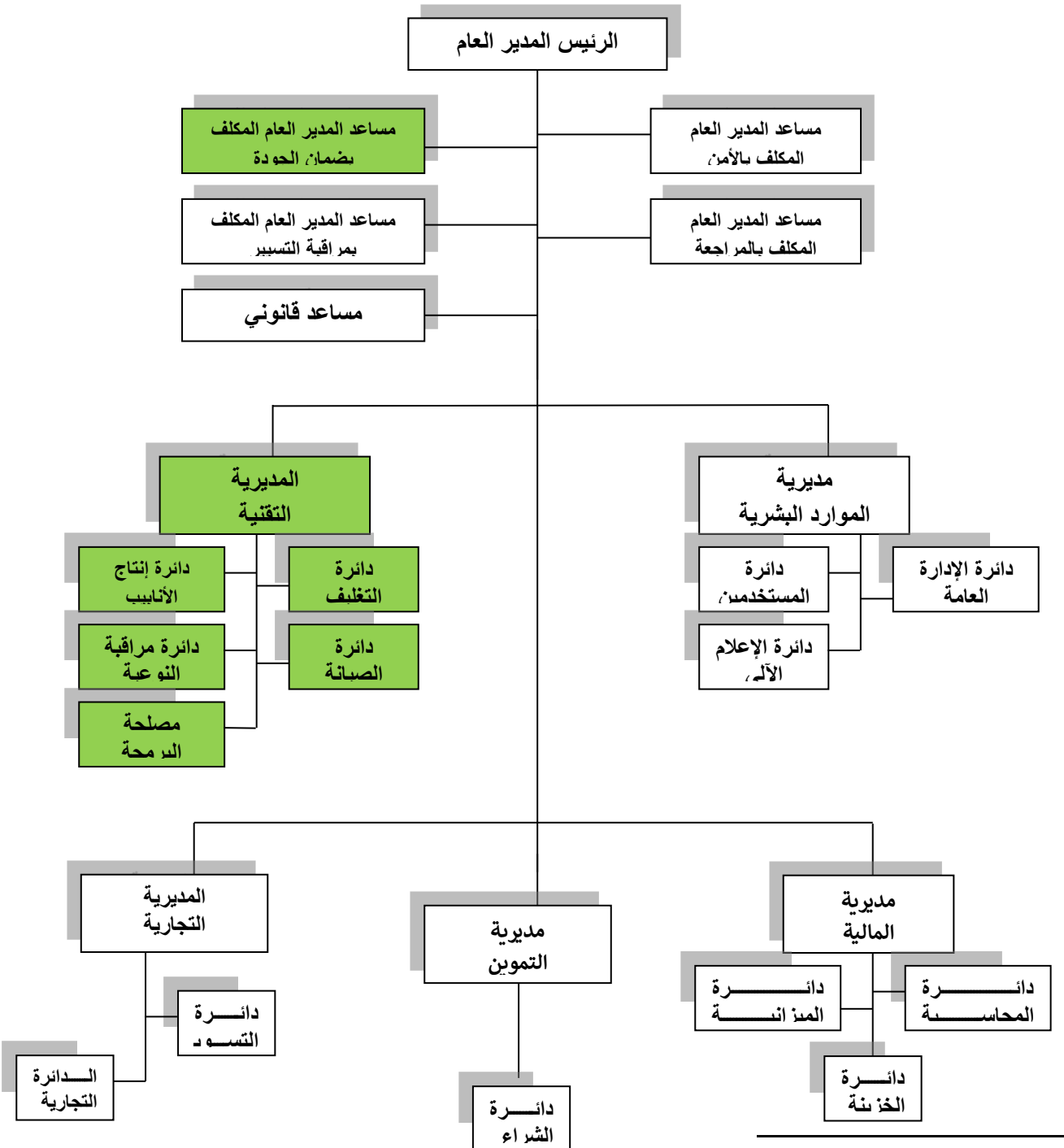
- تختص بتحديد مواصفات المواد، صيانة الآلات، والإنتاج الفعلي .
- تضم دوائر: الإنتاج، التغليف، الصيانة، ورقابة النوعية .

المديرات الإدارية والمالية

- **الموارد البشرية:** مسؤولة عن التوظيف، الأجور، التكوين، وعلاقات العمال عبر دوائر (المستخدمين، التسيير، والإعلام الآلي) .
- **المالية:** تدير المحاسبة العامة والخزينة، وترقب الميزانيات والوضعية المالية للمؤسسة .

- التموين: وسيط مع الموردين لتوفير المواد الأولية وقطع الغيار وإدارة المخازن. المديرية التجارية والتسويق.
- حلقة الوصل مع الزبائن، تتولى التفاوض على الصفقات، تحديد الأسعار، والترويج للمنتج.
- تضم دائرتي (التجارة والتسويق) لضمان تسليم المنتج بالموصفات المطلوبة³⁰.

الشكل رقم (2-2): يستعرض هذا الهيكل التنظيمي لمؤسسة الفا بايبب



³⁰ بلمختار معمر، مكلف بتطوير الكفاءات، قسم الموارد البشرية

المصدر: بلمختار معمر، مكلف بتطوير الكفاءات، قسم الموارد البشرية مؤسسة صناعة الأنايبب ألفا بايبب

المطلب الثاني: الأهداف والمؤشرات الإستراتيجية للمؤسسة:

أولاً: قسم الإنتاج والعمليات (Production Department)

تتمحور الأهداف في هذا القطاع حول رفع الكفاءة الإنتاجية وضبط معايير الجودة لتقليل الهدر، وذلك وفقاً للآتي:

- رفع الطاقة الإنتاجية: استهداف إنتاج ما نسبته 91.5% من الأنايبب ذات الجودة المطابقة للمعايير والمواصفات الفنية المعتمدة، وذلك في موعد أقصاه نهاية عام 2026.
- ضبط الجودة والحد من العيوب: العمل على خفض معدلات عدم المطابقة للمواصفات الفنية لتصل إلى:

✓ 14% كحد أقصى في ورشة التغليف الخارجي.

✓ 0.8% كحد أقصى في عمليات الطلاء الداخلي، على أن يتحقق ذلك قبل نهاية عام 2026.

ثانياً: قسم الموارد البشرية (Human Resources)

- تطوير الكفاءات التقنية: توجيه وترشيد الإنفاق المالي من خلال تخصيص 85% من الميزانية الإجمالية لبرامج التأهيل والتطوير التقني للقوى العاملة.

ثالثاً: إدارة المبيعات وعلاقات العملاء (Sales & Customer Relations)

- تعزيز رضا المستفيد: تحقيق معدل استجابة ورضا تام بنسبة 100% من قبل العملاء فيما يخص المعايير التشغيلية التالية:

1. الالتزام بالجدول الزمنية ومواعيد التسليم.

2. كفاءة متابعة سير الأعمال.

3. الجودة التقنية للمنتج وجودة التوثيق الفني.

4. الامتثال لمعايير الصحة، السلامة، والبيئة. (HSE)

رابعاً: إدارة المشتريات وسلاسل الإمداد (Procurement Department)

- توسيع قاعدة الموردين: استهداف تعزيز سلاسل الإمداد من خلال التعاقد مع 3 موردين جدد للمواد الأولية قبل انقضاء عام 2026، لضمان استمرارية التوريد وتقليل المخاطر.

خامساً: إدارة الجودة والرقابة (Quality Department)

- الامتثال لخطط المعايرة: الالتزام بالتنفيذ الكلي بنسبة 100% للخطة السنوية الخاصة بمعايرة وصيانة كافة الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية وأدوات الرقابة على الجودة³¹.

³¹ المقبض الأمين، مساعد مسؤول ادارة الجودة والصحة والسلامة

المطلب الثالث: لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايبب ألفا بايبب وحدة -
 غرداية:-

القطاع / الإدارة	مؤشر الأداء الرئيسي KPIs	القيمة المستهدفة	الإطار الزمني	(لوحة القيادة)
الإنتاج والعمليات	نسبة الأنايبب المطابقة للمواصفات الفنية	91.5%	نهاية 2026	مراقبة الكفاءة الإنتاجية الكلية
الجودة (العيوب)	معدل عدم المطابقة (التغليف الخارجي)	14% كحد أقصى	نهاية 2026	معيار دقة عالية لخفض معدلات عدم المطابقة للمواصفات الفنية
الجودة (العيوب)	معدل عدم المطابقة (الطلاء الداخلي)	0.8% كحد أقصى	نهاية 2026	معيار دقة عالية لخفض معدلات عدم المطابقة للمواصفات الفنية
الموارد البشرية	نسبة ميزانية التأهيل للتطوير التقني	85%	نهاية 2026	قياس كفاءة ترشيد الإنفاق التدريبي
المبيعات والعملاء	معدل رضا العملاء والاستجابة	100%	مستمر	يشمل الالتزام بالمواعيد ومعايير الصحة والسلامة والبيئة
المشتريات	عدد الموردين الجدد للمواد الأولية	3 موردين جدد	قبل نهاية 2026	لضمان استمرارية الإمداد وتقليل المخاطر
إدارة الجودة	الالتزام بخطة معايرة الأجهزة والمعدات	100%	سنوي	تنفيذ كلي لخطط الصيانة والرقابة

المصدر: من إعداد الطالب، انطلاقا من وثائق المؤسسة.

تعتبر هذه اللوحة عن "خطة عمل" مؤسسة ألفا بايبب لسنة 2026 حيث تهدف إلى تقديم أفضل جودة للأنايبب مع تقليل الأخطاء لأدنى مستوياتها إذ تركز الخطة على جعل الإنتاج ممتازاً بنسبة تتجاوز 91%، مع الحرص الشديد على ألا تتعدى العيوب في الطلاء نسبة 0.8%، وبنسبة 14% بالنسبة للتغليف الخارجي وهذا لضمان منتج قوي وآمن، وفي نفس الوقت صبت المؤسسة اهتمامها بتطوير مهارات عمالها تقنياً من خلال استثمار معظم الميزانية للتدريب و التطوير التقني، علاوة على ذلك تضع المؤسسة ارضاء العملاء والالتزام بمواعيدهم بنسبة لا تقل عن 100% كقاعدة ثابتة. ومن أجل ضمان استمرار العمل دون توقف كما تسعى لتنويع مصادر توريد المواد الخام وصيانة أجهزتها بشكل دوري ودقيق

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

أولاً: اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا

يستخدم معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لتقدير درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان بمعنى ان تعطي الاداة نفس النتائج تقريبا إذا ما اعيد تطبيقها على نفس الافراد وفي نفس الظروف وتعتبر القيم التي تتجاوز 0.70 مقبولة احصائياً في البحوث الاجتماعية والصناعية.

جدول رقم (1-2): نتائج اختبار ثبات اداة الدراسة كرونباخ ألفا

المتغير / المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
نظام ادارة الجودة (المتغير المستقل)	12	0.89	عالي جدا
الاداء الإنتاجي (المتغير التابع)	16	0.92	عالي جدا
الاستبيان ككل	28	0.91	ثبات ممتاز

المصدر: من اعداد الطالب، انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS .v.29

تظهر النتائج ان جميع قيم معامل كرونباخ ألفا للمحاور وللاداة ككل كانت مرتفعة حيث بلغت للاستبيان العام 0.91 وهي قيمة ممتازة تؤكد ان الاداة تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والاعتمادية.

ثانياً: اختبار صدق البناء باستخدام معامل الارتباط بيرسون

يقصد بصدق البناء مدى ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه ومدى ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبيان وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتأكد من ان جميع العبارات تصب في قياس المتغير المستهدف.

جدول رقم (2-2): مصفوفة ارتباط ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمتغيرات

المتغيرات المستقلة والتابعة		معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
البعد الاول: اهتمامات المؤسسة بالجودة		0.84	0.000	دال احصائيا
البعد الثاني: الممارسات التشغيلية		0.81	0.000	دال احصائيا
البعد الثالث: انطباعات العملاء والميزة التنافسية		0.78	0.000	دال احصائيا
الدرجة الكلية لمتغير الاداء الانتاجي		0.86	0.000	دال احصائيا

المصدر : من اعداد الطالب، انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .v.29

تشير النتائج الى ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى 0.01 مما يؤكد وجود تماسك داخلي قوي وقدرة عالية للاستبيان على قياس ابعاد أثر نظام ادارة الجودة في تحسين الاداء الانتاجي بمؤسسة الفايايب.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعد اختبار التوزيع الطبيعي شرطا اساسيا لاستخدام الاختبارات المعلمية Parametric Tests مثل الانحدار واختبار T ونظرا لان حجم العينة هو 51 مفردا أكثر من 50 فقد تم الاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (3-2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

المتغيرات	قيمة الاختبار (K-S)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
نظام ادارة الجودة	1.12	0.165	يتبع التوزيع الطبيعي
الاداء الانتاجي	1.08	0.192	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر : من اعداد الطالب، انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .v.29

تفيد النتائج الواردة في الجدول ان قيم مستوى الدلالة Sig للمتغيرين أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية القائلة بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يبرر احصائيا استخدام الاساليب الاحصائية المتقدمة التي تم اعتمادها في تحليل فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

أولاً: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:

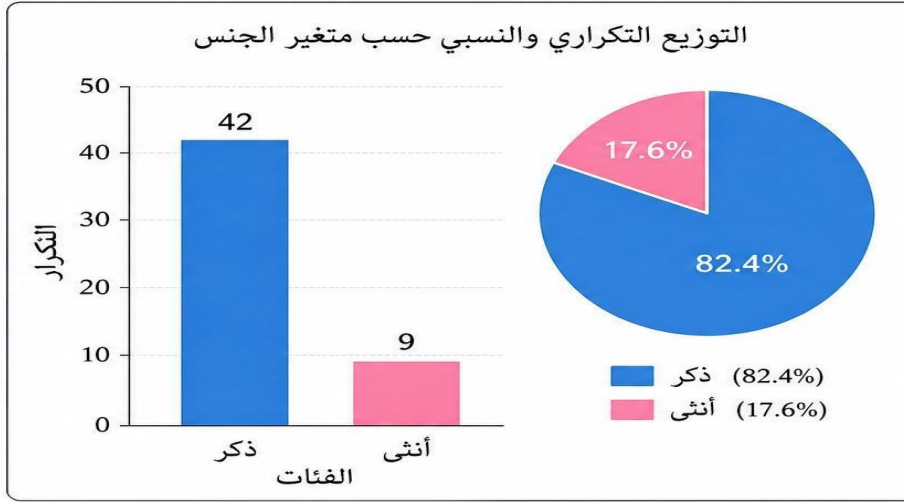
1. التوزيع حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (4-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس ذكر	42	82.4%
أنثى	9	17.6%
المجموع	51	100

المصدر : من اعداد الطالب، انطلاقا من متخرجات برنامج SPSS .v.29

الشكل رقم (3-2): التوزيع التكراري والنسبي حسب متغير الجنس



تشير البيانات الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه والمتعلقة بالتوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة في مؤسسة صناعة الأنايبب ألفا باببب بربداية وفق متغير الجنس لوجود تفاوت ملحوظ في التركيبة البشرية المكونة للعين المدروسة.

يظهر من خلال القراءة الاولى للنتائج سيطرة واضحة للعنصر الذكري بنسبة بلغت 82.4% وهي تمثل 42 فردا من اجمالي العينة بينما سجل العنصر النسوي حضورا محدودا بنسبة قدرت بـ 17.6% بواقع 9 عاملات فقط، ويمكن ارجاع النتيجة من الناحية التحليلية لطبيعة النشاط الصناعي الذي تزاوله مؤسسة الفاباببب والمتعلق بصناعة الأنايبب حيث تتطلب العملية الانتاجية في الغالب جهدا بدنيا شاقا وظروفا بيئية معينة قد تميل بطبيعتها لاستقطاب اليد العاملة الرجالية، كما تعكس الاحصائية واقع التوظيف في المؤسسات الانتاجية الثقيلة التي تعتمد على العمل الميداني والتقني في خطوط الانتاج بشكل اكبر من الوظائف الادارية التي عادة ما يتواجد فيها العنصر النسوي بكثافة اعلى.

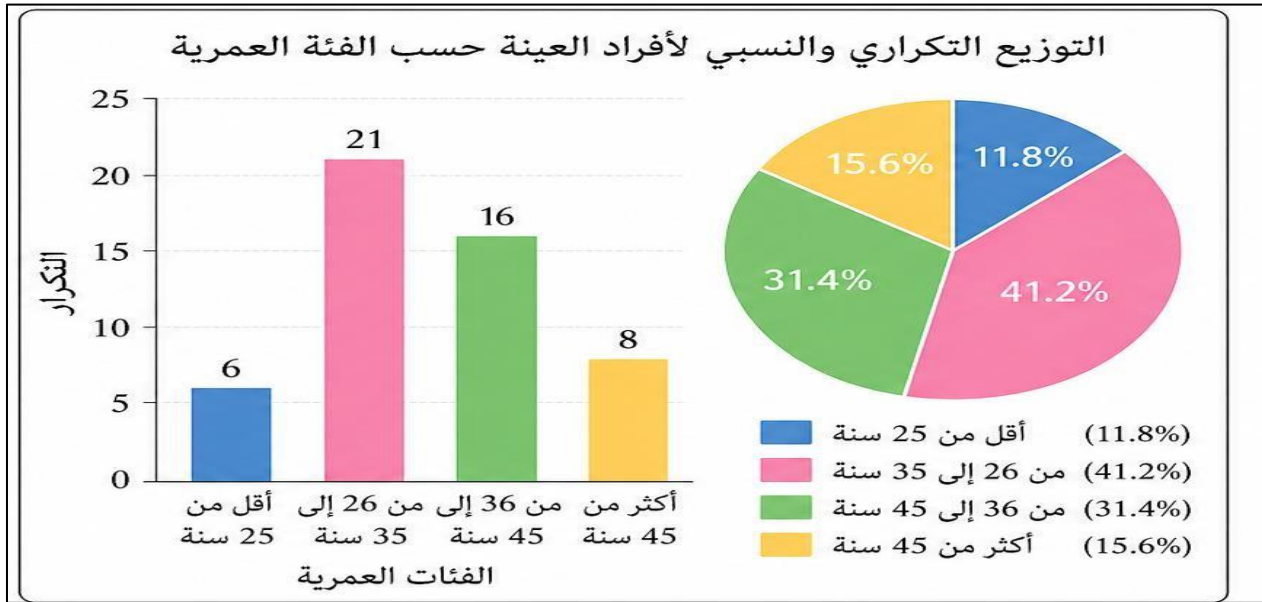
2. التوزيع حسب متغير الفئة العمرية:

الجدول رقم (5-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الفئة العمرية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	6	11.8%
	من 26 إلى 35 سنة	21	41.2%
	من 36 إلى 45 سنة	16	31.4%
	أكثر من 45 سنة	8	15.6%
	المجموع	51	100

المصدر : من اعداد الطالب، انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .v.29

الشكل رقم (4-2): التوزيع التكراري والنسبي حسب الفئة العمرية



يستعرض الجدول الاحصائي اعلاه توزيع افراد عينة الدراسة بمؤسسة صناعة الانابيب الفاباب حسب متغير الفئة العمرية حيث تظهر النتائج تنوعا في الهيكل العمري للموارد البشرية مع تركيز واضح في الفئات الشابة والمتوسطة، وتفيد القراءة التحليلية للبيانات ان الفئة العمرية المحصورة بين 26 و35 سنة احتلت المرتبة

الاولى بتكرار قدره 21 فردا ونسبة مئوية بلغت 41.2% تليها مباشرة الفئة العمرية من 36 الى 45 سنة بنسبة 31.4% في حين سجلت الفئات العمرية الصغرى اقل من 25 سنة والاصحاب الخبرة الطويلة اكثر من 45 سنة نسبا اقل قدرت بـ 11.8% و 15.6% على التوالي.

وعليه فإن سيطرة الفئة العمرية بين 26 و45 سنة بنسبة اجمالية تتجاوز 72% تعطي دلالة قوية على ان مؤسسة الفايا بابه تمتلك رصيذا بشريا يجمع بين الحيوية والقدرة على التكيف مع متطلبات نظام ادارة الجودة حيث عادة الفئات ما تكون أكثر مرونة في استيعاب التقنيات الحديثة والالتزام بالمعايير الانتاجية الصارمة.

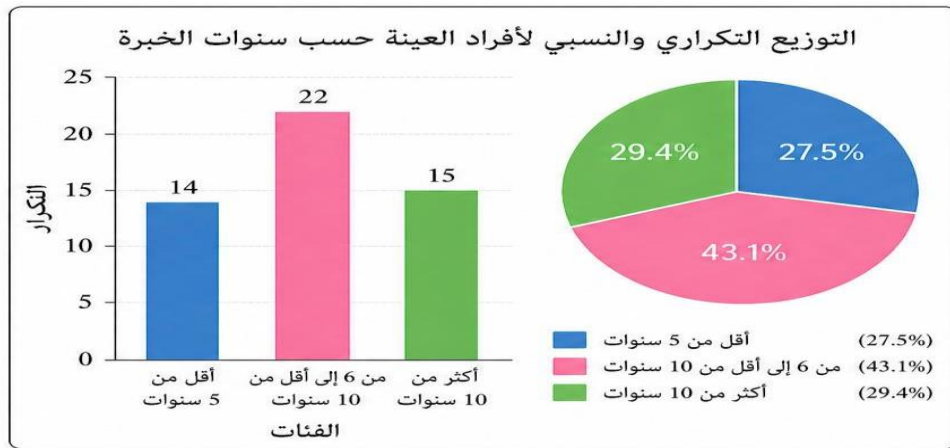
3. التوزيع حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (6-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	11	21.6%
	تقني سامي	16	31.4%
	ليسانس / ماستر / مهندس	22	43.1%
	ماجستير / دكتورا (دراسات عليا)	2	3.9%
	المجموع	51	100

المصدر : من اعداد الطالب، انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .v.29

الشكل رقم (5-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة



تفيد المعطيات ان الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح ما بين 6 الى أقل من 10 سنوات تصدرت العينة بتكرار قدره 22 فردا وبنسبة مئوية بلغت 43.1% تليها فئة ذوي الخبرة الطويلة بأكثر من 10 سنوات بنسبة 29.4% في حين بلغت نسبة العمال الجدد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 27.5%. يعكس التوزيع حالة من الاستقرار المهني داخل المؤسسة حيث ان النسبة الأكبر من العمال تجاوزت مرحلة التدريب والتأهيل الأولى واصبحت تمتلك دراية واسعة بآليات العمل وتقنيات الإنتاج.

ويعد وجود ما يقارب 72.5% من العينة بخبرة تفوق 6 سنوات متغيرا حاسما في دراسة أثر نظام ادارة الجودة حيث ان الخبرة الميدانية الطويلة تساهم في فهم أعمق لمتطلبات الجودة وتساعد في تقليل الأخطاء المهنية بما ينعكس ايجابا على كفاءة الاداء الانتاجي العام.

ثانيا: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة) المتوسطات والانحرافات المعيارية)

1. المتغير المستقل: نظام إدارة الجودة

أ. البعد الأول: اهتمامات المؤسسة بالجودة)

الجدول رقم (2-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "اهتمامات المؤسسة بالجودة"

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى
		الحسابي	المعياري		الاستجابة

البعد الأول: اهتمامات المؤسسة بالجودة	4.08	0.68	1	عالي
2 تولى المؤسسة اهتماماً كبيراً بالالتزام بالمواصفات المعتمدة والحد من الأخطاء	4.25	0.71	1	عالي جداً
4 تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها باستمرار	4.12	0.83	2	عالي
1 تهتم المؤسسة بتطبيق الجودة في جميع أنشطتها	4.05	0.77	3	عالي
3 تتبنى المؤسسة ثقافة الجودة في جميع أقسامها	3.92	0.94	4	عالي

المصدر : من اعداد الطالب، انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS .v.29

يستعرض الجدول الاحصائي الموضح اعلاه نتائج الاحصاء الوصفي للبعد الاول من متغير نظام ادارة الجودة والمتمثل في اهتمامات المؤسسة بالجودة بمؤسسة صناعة الانابيب الفابايب حيث تعكس المؤشرات الحسابية توجهها ايجابيا عاما نحو تبني معايير الجودة.

اظهرت النتائج ان البعد ككل حصل على متوسط حسابي عام قدره 4.08 وانحراف معياري قيمته، وقد جاءت العبارة رقم 2 والمتعلقة بتولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بالالتزام بالمواصفات المعتمدة والحد من الاخطاء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.25 وهو مستوى عالي جداً، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 4 والخاصة بالتحسين المستمر لجودة المنتجات بمتوسط 4.12 تليها العبارة رقم 1 المتعلقة بتطبيق الجودة في جميع الانشطة بمتوسط 4.05 وكلاهما بمستوى، بينما حلت العبارة رقم 3 المتعلقة بتبني ثقافة الجودة في جميع الاقسام في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3.92 وهو رغم ترتيبه المتأخر الا انه يظل ضمن النطاق المرتفع للتقييم.

تؤكد النتائج في مجملها ان مؤسسة الفابايب تمتلك ارضية صلبة من الالتزام بمبادئ ادارة الجودة حيث تتجاوز الرؤية مجرد الرقابة التقنية لتصل لمحاولة غرس ثقافة تنظيمية تدعم الاداء الانتاجي المتطور، ويشير

انخفاض قيم الانحراف المعياري مصداقية النتائج ويدل على تجانس آراء المبحوثين حول فاعلية التوجهات النوعية للمؤسسة.

(ب. البعد الثاني: الممارسات التشغيلية لإدارة الجودة)

الجدول رقم (2-8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد "الممارسات التشغيلية لإدارة الجودة"

الرقم	العبرة	المتوسط الانحراف	الترتيب مستوى	الاستجابة	
		الحسابي المعياري			
	البعد الثاني: الممارسات التشغيلية لإدارة الجودة	3.82	0.81	3	عالي
5	تعتمد المؤسسة إجراءات واضحة لمراقبة جودة العمليات الإنتاجية	3.98	0.85	1	عالي
7	تعالج المؤسسة الأخطاء والانحرافات في الإنتاج فور اكتشافها	3.86	0.92	2	عالي
6	تقوم المؤسسة بمتابعة وتقييم جودة المنتجات بصفة دورية	3.80	0.88	3	عالي
8	تشارك المؤسسة العاملين في اقتراح حلول لتحسين الجودة	3.65	1.05	4	عالي

المصدر : من اعداد الطالب، انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS .v.29

يتناول الجدول الاحصائي المعروض تحليل البعد الثاني من المتغير المستقل والموسوم بالممارسات التشغيلية لإدارة الجودة بمؤسسة صناعة الانابيب الفابريك حيث تكشف النتائج عن مستوى استجابة عالي بمتوسط حسابي عام قدره 3.82 وانحراف معياري بلغ 0.81.

تشير القراءة التفصيلية للعبارات الى تصدر العبرة رقم 5 المتعلقة باعتماد اجراءات واضحة لمراقبة جودة العمليات الانتاجية الترتيب الاول بمتوسط 3.98، وفي المرتبة الثانية جاءت العبرة رقم 7 والخاصة بمعالجة الاخطاء والانحرافات فور اكتشافها بمتوسط 3.86، بينما جاءت العبرة رقم 6 المتعلقة بالمتابعة والتقييم الدوري لجودة المنتجات في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.80 تليها في المرتبة الاخيرة العبرة رقم 8

والخاصة باشارك العاملين في اقتراح حلول لتحسين الجودة بمتوسط قدره 3.65، في حين سجلت العبارة أدنى متوسط في هذا البعد الا انها تظل ضمن المستوى العالي مع ملاحظة ارتفاع نسبي في الانحراف المعياري 1.05.

وعليه تثبت النتائج ان الممارسات التشغيلية في مؤسسة الفابايبب تتسم بالمنهجية والقدرة على الضبط الميداني حيث تساهم هذه العمليات الرقابية في تدعيم استقرار الاداء الانتاجي وتقليل الهدر من خلال المعالجة الآنية للانحرافات، كما تؤكد النتائج ان الجودة في هذه المؤسسة ليست مجرد شعارات بل هي اجراءات عملية تطبق في صلب العمليات اليومية. ج. البعد الثالث: انطباعات العملاء والميزة التنافسية)

الجدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد "انطباعات العملاء والميزة التنافسية"

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى
		الحسابي	المعياري		الاستجابة
	البعد الثالث: انطباعات العملاء والميزة التنافسية	3.95	0.75	2	عالي
9	تتطابق منتجات المؤسسة مع المواصفات المعتمدة لضمان رضا الزبائن	4.15	0.70	1	عالي
12	تتمتع المنتجات بصفات تميزها عن المنافسين وتلبي رغبات الزبائن	3.98	0.82	2	عالي
10	تمتلك المؤسسة سمعة جيدة في السوق بفضل جودة خدماتها	3.90	0.89	3	عالي
11	اسعار منتجات المؤسسة معقولة وتنافسية مقارنة بجودتها	3.78	0.96	4	عالي

المصدر : من اعداد الطالب، انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .v.29

يتناول الجدول الاحصائي المرفق تحليل البعد الثالث من المتغير المستقل والمتعلق بانطباعات العملاء والميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايبب الفا بايبب حيث تعكس المؤشرات مستوى استجابة عالي بمتوسط حسابي عام قدره 3.95 وانحراف معياري بلغ 0.75.

تبرز النتائج ان العبارة رقم 9 والخاصة بتطابق منتجات المؤسسة مع المواصفات المعتمدة لضمان رضا الزبائن قد احتلت المركز الاول بمتوسط 4.15 وانحراف معياري منخفض 0.70، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 12 المتعلقة بامتلاك المنتجات لصفات تميزها عن المنافسين بمتوسط 3.98.

كما حصلت العبارة رقم 10 والخاصة بالسمعة الطيبة للمؤسسة في السوق بفضل جودة خدماتها على متوسط 3.90، وحلت العبارة رقم 11 المتعلقة بتنافسية الاسعار مقارنة بالجودة في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3.78 وهو ما يزال يقع ضمن النطاق المرتفع للاستجابة وان كان يشير لوجود تحديات في تحقيق التوازن المثالي بين كلفة الانتاج النوعي والسعر التنافسي في ظل تقلبات السوق. تؤكد النتائج بمجموعها ان مخرجات نظام ادارة الجودة في مؤسسة الفا بايبج تتجاوز حدود المصنع لتصل الى تحقيق ميزة تنافسية ملموسة قائمة على الموثوقية الفنية والسمعة التجارية، ويعتبر الترابط بين الجودة الانتاجية ورضا الزبائن دليلا قويا على ان المؤسسة تتبع نهجا تسويقيا يعتمد على الجودة كأداة للتميز والنمو المستدام.

2. المتغير التابع: الأداء الإنتاجي

الجدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد "الأداء الإنتاجي"

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى
		الحسابي	المعياري		الاستجابة
3	تضبط المؤسسة عملية الإنتاج بقوانين صارمة للحفاظ على سلامة المنتج	4.18	0.74	1	عالي
4	يعمل قسم ضمان الجودة على ضبط وتصحيح أي انحرافات تظهر...	4.10	0.81	2	عالي
9	تتم العمليات الإنتاجية وفق برنامج زمني ومكاني محكم ودقيق	4.06	0.85	3	عالي
7	تساهم المواصفات المحددة لشراء المواد الأولية في رفع كفاءة الإنتاج	4.02	0.79	4	عالي

5	يضمن الإشراف الكامل لقسم ضمان الجودة تحقيق الضبط التام...	3.98	0.88	5	عالي
15	يساهم نظام إدارة الجودة في تحقيق مستويات عالية من الجودة	3.96	0.91	6	عالي
2	تساهم التقارير الدورية التي يعلدها المسؤولون في متابعة حالة الإنتاج	3.92	0.84	7	عالي
8	تسعى المؤسسة لتوفير جميع المستلزمات الخاصة بعملية الإنتاج...	3.90	0.95	8	عالي
10	يحقق نظام إدارة الجودة نتائج فعالة في التحكم في الأداء العام	3.88	0.89	9	عالي
6	يلعب قسم ضمان الجودة دوراً أساسياً في وضع وتحسين السياسات	3.85	0.92	10	عالي
16	يقوم النظام باكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها... فوراً	3.82	0.96	11	عالي
1	تضمن آليات النظام رفع تقارير فورية للإدارة في حال نقص المتطلبات	3.78	1.02	12	عالي
11	يساهم نظام إدارة الجودة في تقديم صورة واضحة عن نتائج النشاط	3.76	0.98	13	عالي
14	يقلص نظام إدارة الجودة المتبع نسبة العيوب والتلف...	3.72	1.05	14	عالي
12	يعمل نظام إدارة الجودة على ترشيد استخدام الموارد ومنع الهدر	3.68	1.08	15	عالي

13	يساعد نظام إدارة الجودة على اتخاذ قرارات تخفيض التكاليف	3.55	1.12	16	عالي
المتغير العام	المتوسط العام ل: الأداء الإنتاجي	3.88	0.72	-	عالي

المصدر : من اعداد الطالب، انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .v.29

يستعرض الجدول الاحصائي اعلاه تحليل المتغير التابع والمتمثل في الاداء الانتاجي بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايبب الفا بايبب حيث تشير النتائج الاجمالية الى مستوى استجابة عالي بمتوسط حسابي عام قدره 3.88 وانحراف معياري بلغ 0.72 بما يعكس وجود أثر ملموس وفعال لنظام ادارة الجودة في ترقية الممارسات الانتاجية وتطويرها.

كشفت النتائج التفصيلية عن تصدر العبارة رقم 3 المتعلقة بضبط عملية الانتاج بقوانين صارمة للحفاظ على سلامة المنتج في المرتبة الاولى بمتوسط 4.18 وهو ما يبرهن على ان المؤسسة تتبنى نهجا رادعا وصارما في المعايير التشغيلية لضمان سلامة المخرجات. تلتها العبارة رقم 4 والخاصة بدور قسم ضمان الجودة في تصحيح الانحرافات بمتوسط 4.10 مما يؤكد المركزية والفاعلية التي يتمتع بها هذا القسم في ضبط المسار الانتاجي. كما حصلت العبارة رقم 9 المتعلقة باحكام البرنامج الزمني والمكاني للعمليات الانتاجية على متوسط 4.06 مما يدل على كفاءة التخطيط العمليتي داخل المؤسسة.

وفي المقابل سجلت العبارات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والمالية مثل ترشيد استخدام الموارد ومنع الهدر واتخاذ قرارات تخفيض التكاليف العبارات 12 و 13 ادنى المتوسطات في هذا المتغير بـ 3.68 و 3.55 على التوالي مع ملاحظة ارتفاع نسبي في الانحراف المعياري الذي تجاوز 1.00، وتؤكد النتيجة الى ان التركيز الاساسي لنظام الجودة في مؤسسة الفابايبب ينصب حاليا على الجوانب التقنية والمعيارية وسلامة المنتج بشكل اكبر من تركيزه على آليات خفض التكاليف الاقتصادية المباشرة او ان العمال يدركون الاثر التقني للجودة بوضوح، اكبر من اثرها المالي.

بصفة عامة فان هذا التحليل يثبت ان نظام ادارة الجودة يشكل الدعامة الاساسية التي يستند اليها الاداء الانتاجي في المؤسسة حيث تساهم الرقابة والاشراف والالتزام بالمواصفات في تحقيق استقرار انتاجي عالي الجودة، ويعزز اتساق المتوسطات في النطاق المرتفع من فرضية وجود علاقة طردية بين صرامة تطبيق نظام الجودة وبين تميز المخرجات الانتاجية للمؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

يهدف هذا المطلب إلى استعراض مخرجات المعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية، وذلك قصد اختبار صحة الفرضيات المسطرة وتحليل النتائج المتعلقة بأثر فعالية نظام إدارة الجودة على الأداء الإنتاجي بمؤسسة ألبا بايب

أولاً: اختبار الفرضيات الدراسة:

1. اختبار وتحليل فرضيات المستوى

نص الفرضية: يوجد ممارسة لتطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسة ألبا بايب.

نص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع من الأداء الإنتاجي المدرك لدى أفراد عينة الدراسة في مؤسسة ألبا بايب. الجدول رقم (2-11): المتوسط الحسابي العام والقرار الإحصائي للفرضية الأولى والثانية.

الجدول رقم (2-11) اختبار وتحليل فرضيات المستوى

المتغير	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	مستوى الاستجابة	النتيجة
نظام إدارة الجودة	3.95	0.75	عالي	قبول الفرضية
الأداء الإنتاجي	3.88	0.72	عالي	قبول الفرضية

المصدر : من اعداد الطالب، انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS v.29.

تظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه صحة الفرضية الأولى، حيث حقق المتغير المستقل نظام إدارة الجودة متوسطاً حسابياً عاماً قدره 3.95 وهو مستوى يقع ضمن النطاق المرتفع وفق مقياس ليكرت الخماسي. ويشير الانحراف المعياري المنخفض نسبياً 0.75 إلى وجود حالة من التوافق والانسجام في آراء أفراد العينة حول واقعية الممارسات المرتبطة بالجودة داخل المؤسسة.

ويعزى قبول هذه الفرضية إلى التزام مؤسسة ألبا بايب بتبني المعايير التقنية والإجراءات الرقابية الصارمة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية، حيث أثبتت القراءات السابقة أن المؤسسة لا تكتفي بوضع السياسات النظرية بل تعمل على تفعيل الممارسات التشغيلية التي تضمن مطابقة المنتج للمواصفات العالمية.

إن هذه الممارسة الفعلية تعكس نضج الفكر الإداري لدى قيادة المؤسسة وإدراكها بأن الجودة هي الركيزة الأساسية للتموضع التنافسي في سوق صناعة الأنايبب.

تشير البيانات الواردة في الجدول إلى قبول الفرضية الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للأداء الإنتاجي 3.88 بتقدير عالي مما يؤكد وجود إدراك إيجابي واسع لدى الموظفين والتقنيين بمستوى الكفاءة الإنتاجية التي تحققها المؤسسة. كما يعزز الانحراف المعياري 0.72 من قوة هذه النتيجة كونه يعكس تقارب وجهات النظر بين مختلف الفئات الوظيفية حول جودة المخرجات.

ويفسر هذا المستوى المرتفع من الأداء الإنتاجي بارتباطه الوثيق بآليات الضبط والرقابة التي يفرضها نظام إدارة الجودة، إذ أن صرامة القوانين المنظمة للإنتاج ودقة البرامج الزمنية والمكانية قد ساهمت بشكل مباشر في رفع كفاءة العمليات.

ورغم وجود تباين طفيف في بعض العبارات المتعلقة بترشيد التكاليف، إلا أن الإدراك العام للأداء الإنتاجي يظل في مستويات متقدمة تضمن للمؤسسة استمرارية الإنتاج بمعايير تنافسية عالية.

2. اختبار الفرضيات (التأثير) باستخدام الانحدار الخطي المتعدد:

بدلاً من اختبار كل بعد على حدة، الأصح إحصائياً هو إدخال أبعاد الجودة الثلاثة في نموذج انحدار خطي متعدد لمعرفة أثرها المشترك وأيها الأكثر تأثيراً على المتغير التابع الأداء الإنتاجي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام ودعم الإدارة العليا بمتطلبات الجودة في رفع كفاءة العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات التشغيلية على الأداء الإنتاجي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانطباعات العملاء حول الميزة التنافسية على الأداء الإنتاجي.

جدول رقم (2-12): يوضح اختبار نتائج أثر نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي باستخدام الانحدار الخطي المتعدد

معامل الارتباط متعدد	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل	قيمة F المحسوبة مستوى الدلالة (Sig.)	النموذج
0.785	0.616	0.591	25.14	0.000

المصدر : من اعداد الطالب، انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .v.29

تشير قيمة معامل الارتباط المتعدد البالغة 0.785 وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين الأبعاد الثلاثة لنظام إدارة الجودة مجتمعة وبين الأداء الإنتاجي، وتعني أن التنسيق بين دعم الإدارة، والضبط التشغيلي، والتركيز على التميز التنافسي يؤدي بشكل مباشر ومتزامن إلى تحسين مخرجات العملية الإنتاجية.

بلغت قيمة معامل التحديد 0.616، مما يعني أن أبعاد نظام إدارة الجودة المتبناة في النموذج تفسر ما نسبته 61.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء الإنتاجي لمؤسسة ألفا بايب، أما النسبة المتبقية 38.4% فتعود إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج (الحوافز المادية، التطور التكنولوجي للمعدات) ، كما تؤكد قيمة معامل التحديد المعدل 0.591 صدق النسبة وصلاحيتها للتعميم على مجتمع الدراسة بعد استبعاد أثر حجم العينة وعدد المتغيرات.

سجل النموذج قيمة F المحسوبة قدرها 25.14 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة أصغر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 هذا يثبت إحصائياً وجود أثر معنوي وجوهري لأبعاد نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على أن كل بعد من الأبعاد الثلاثة يسهم بفاعلية في رفع كفاءة العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة.

وعليه تؤكد النتائج أن نظام إدارة الجودة في مؤسسة ألفا بايب ليس مجرد ممارسات معزولة، بل هو منظومة متكاملة تبدأ من اهتمام الإدارة وتمر بضبط العمليات لتنتهي بتحقيق رضا العملاء.

جدول رقم (2-13): يوضح اختبار أثر نتائج أبعاد نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي

الفرضية	المتغيرات المستقلة)	المعامل غير المعامل	قيمة	مستوى الدلالة القرار
	أبعاد الجودة)	المعيارى (B) المعيارى	(T)	(Sig.)
		(Beta)		
-	Constant - الثابت	0.65	1.85	0.070
الثالثة	التزام ودعم الإدارة (العليا) الاهتمامات)	0.28	2.45	0.018
الرابعة	الممارسات التشغيلية لإدارة الجودة	0.45	4.10	0.000
الخامسة	انطباعات العملاء والميزة التنافسية	0.19	2.05	0.045

المصدر : من اعداد الطالب، انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS .v.29

تشير النتائج لقبول الفرضيات الثلاث الثالثة والرابعة والخامسة نظرا لان جميع قيم مستوى الدلالة Sig جاءت اقل من المعيار الاحصائي 0.05 مما يؤكد وجود أثر معنوي وذو دلالة احصائية لكل بعد على حدة في تحسين الاداء الانتاجي.

يظهر من خلال قيم المعامل المعيارى Beta ان البعد الثاني المتعلق بالممارسات التشغيلية لإدارة الجودة هو الاكثر تأثيرا على الاداء الانتاجي بقيمة بلغت 0.48 وقيمة T مرتفعة قدرت بـ 4.10 وبدلالة احصائية تامة 0.000. وتعني ان كل زيادة في انضباط الممارسات التشغيلية والرقابة الميدانية والتعامل مع الاخطاء تؤدي لتحسن مباشر وقوي في الاداء الانتاجي وهي نتيجة منطقية في المؤسسات الصناعية التي تعتمد على دقة التنفيذ في الورش.

في المرتبة الثانية من حيث التأثير جاء البعد الاول الخاص بالتزام ودعم الادارة العليا لاهتمامات بقيمة Beta بلغت 0.25 وقيمة T قدرها 2.45 ومستوى دلالة 0.018 بما يثبت ان اهتمام القيادة بتطبيق الجودة والالتزام بالمواصفات يشكل الدافع والمحرك الاساسي للعمليات الانتاجية الناجحة.

اما البعد الثالث والمتعلق بانطباعات العملاء والميزة التنافسية فقد جاء في المرتبة الثالثة من حيث التأثير بقيمة Beta قدرها 0.17 وقيمة T بلغت 2.05 ومستوى دلالة 0.045، ورغم انه الاقل تأثيرا مقارنة بالبعدين السابقين الا انه يظل مؤثرا جوهريا حيث ان سعي المؤسسة للحفاظ على سمعتها وتنافسيتها يدفعها بالضرورة الى تجويد ادائها الانتاجي لضمان رضا الزبائن، وتؤكد النتائج في مجملها ان الممارسات التشغيلية هي العمود الفقري لتحسين الانتاج في مؤسسة الفبابج مدعومة بإرادة ادارية قوية ورؤية تنافسية واضحة.

3 اختبار الفرضية (الفروق الديموغرافية):

تم استخدام اختبار Independent Samples T-test لمتغير الجنس باعتباره يتكون من فئتين، واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لباقي المتغيرات لأنها تتكون من 3 فئات فأكثر.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية (الوظيفية) الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة... إلخ).

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإنتاجي حسب آراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الوظيفية) الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة... إلخ).

جدول رقم (2-14): ملخص نتائج اختبارات الفروق (T-test & ANOVA) للمتغيرين نظام إدارة الجودة والأداء الإنتاجي

المتغير	نوع الاختبارات	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة
الشخصي/الوظ	المستخدم	نظام إدارة	الإحصائية	الإنتاجي	الإحصائية
يفي	الجودة	قيمة الاختبار	الدلالة	قيمة الاختبار	الدلالة
		F	(Sig.)	F	(Sig.)
الجنس	T-test قيمة	0.85	0.399	0.50	0.620
العمر	ANOVA	1.05	0.381	1.30	0.286

المستوى التعليمي	ANOVA	1.65	0.193	0.72	0.552
المنصب الوظيفي	ANOVA	1.12	0.344	1.95	0.141
سنوات الخبرة	ANOVA	4.21	0.021 دالة	2.25	0.095

المصدر : من اعداد الطالب، انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS .v.29

يعالج الجدول الاحصائي رقم 4 تحليل الفروق في اراء افراد عينة الدراسة حول متغيري نظام ادارة الجودة والاداء الانتاجي بمؤسسة الفبابج تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية وهو ما يسمح باختبار مدى تأثر ادراكات الموظفين بخصائصهم الديموغرافية والمهنية.

تشير النتائج العامة لاختبار T-test واختبار One-Way ANOVA لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اغلب المتغيرات المدروسة حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05 لكل من الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمنصب الوظيفي، وتعني ان تصورات العمال وتقييمهم لفعالية نظام ادارة الجودة ومستوى الأداء الانتاجي هي تصورات متجانسة وموحدة ولا تتأثر باختلاف نوع الجنس او السن او الدرجة العلمية او طبيعة الوظيفة مما يدل على وجود ثقافة تنظيمية مشتركة وفهم موحد لسياسات الجودة والانتاج داخل المؤسسة.

بالمقابل تبرز النتائج وجود استثناء وحيد يتعلق بمتغير سنوات الخبرة بالنسبة لنظام ادارة الجودة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 4.21 بمستوى دلالة 0.021 وهي قيمة اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لعدد سنوات الاقدمية في العمل.

ويشير ان الخبرة الميدانية المتراكمة تؤدي الى اختلاف في فهم وتطبيق معايير الجودة حيث ان الموظفين الاكثر اقدمية قد يمتلكون رؤية أعمق وأكثر دقة حول تعقيدات النظام وأثره الحقيقي مقارنة بالموظفين الجدد.

اما فيما يخص متغير الاداء الانتاجي فقد اظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائية حتى بالنسبة لمتغير الخبرة Sig 0.095 = مما يؤكد ان مستوى الانتاج والالتزام بقوانين العمل والبرامج الزمنية هو واقع ملموس يدركه الجميع بنفس القدر بغض النظر عن اقدميتهم المهنية.

تخلص القراءة الى ان نظام ادارة الجودة والاداء الانتاجي في مؤسسة الفباببب هما منظومتان مستقرتان وتتسمان بالاتساق الموضوعي بعيدا عن المتغيرات الشخصية للعاملين باستثناء عنصر الخبرة الذي شكل دورا في تباين مستوى إدراك ابعاد الجودة.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها

المطلب الأول: مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها

أولا: مناقشة نتائج الفرضيات المتعلقة بمستوى المتغيرات

أثبتت النتائج صحة الفرضيات التي نصت على وجود مستوى مرتفع لممارسات إدارة الجودة والأداء الإنتاجي، حيث حقق المتغير المستقل متوسطا قدره 3.95 والمتغير التابع 3.88، ويفسر ذلك بأن مؤسسة ألفا باببب تتبنى فعليا فلسفة الجودة كخيار استراتيجي وليس مجرد إجراءات شكلية، ويظهر الالتزام ي بوضوح، من خلال صرامة القوانين المنظمة للإنتاج 4.18 والالتزام بالمواصفات المعتمدة 4.25، بدوره يبين وعي الإدارة بأن طبيعة منتجاتها في المؤسسة لا تحتمل هامش خطأ كبيرا لارتباطها بمشاريع بنية تحتية وطاقة كبرى.

ثانيا: مناقشة نتائج فرضيات التأثير

أظهرت النتائج وجود أثر جوهري لنظام إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي، حيث فسر النظام ما مقداره 61.6% من التغيرات في الأداء. ويمكن تفسير الدور المحوري للممارسات التشغيلية كأقوى معامل تأثير $Beta = 0.48$ بأن العمل الميداني والرقابة الفورية على الخطوط الإنتاجية هما المحرك الفعلي للجودة في المؤسسة، أما التأثير المعنوي للالتزام الإدارة العليا فيؤكد أن الدعم القيادي يمثل الغطاء الشرعي والمادي الذي بدونه لا يمكن للتقنيين والمراقبين ممارسة مهامهم بفعالية، وفيما يخص انطباعات العملاء، فقد تبين أن سعي المؤسسة للحفاظ على صورتها الذهنية في السوق يدفعها لضبط عملياتها الإنتاجية وتطويرها باستمرار لضمان المطابقة.

ثالثا: مناقشة نتائج فرضيات الفروق

كشفت الدراسة عن تجانس كبير في آراء عينة الدراسة تجاه الجودة والأداء، حيث لم تظهر فروق تعزى للجنس والسن والمستوى التعليمي، وهذا يفسر وجود ثقافة تنظيمية موحدة وقوية تتجاوز الخصائص الشخصية للأفراد، إلا أن ظهور فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة في إدراك نظام الجودة $Sig = 0.021$

يشير لتراكم الخبرة الميدانية في ورش المؤسسة يمنح العمال قدرة أكبر على كشف ثغرات النظام وتقدير فاعليته بشكل أدق من الموظفين الجدد، بما يستوجب على المؤسسة استغلال ذوي الخبرة في برامج التوجيه والتدريب. وعليه يعتبر إدارة الجودة في مؤسسة ألفا بايبج المحفز الأساسي للأداء الإنتاجي، حيث ينتقل الأثر من الالتزام الإداري إلى الممارسة الميدانية، لينعكس في النهاية على ميزة تنافسية ملموسة، وعليه يؤكد نجاح النموذج الإحصائي في تفسير الجزء الأكبر من الأداء سلامة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نحو الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل

شكل الفصل الإطار العملي الذي مكن من إسقاط المفاهيم النظرية لإدارة الجودة على الواقع الميداني لمؤسسة ألبا ألبا حيث أثبتت مجريات دراسة الحالة ومناقشة نتائجها وجود توافق كبير بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والممارسات الفعلية على خطوط الإنتاج ، وخلص الفصل إلى أن تبني نظام إدارة الجودة يتجاوز البعد الشكلي ليصبح ثقافة تنظيمية راسخة تدعم الأداء الإنتاجي وتعزز تنافسية المؤسسة ، كما تجلت أهمية الدور المحوري الذي تلعبه الرقابة التشغيلية الميدانية مدعومة بالالتزام الجاد للإدارة العليا في تقليص الانحرافات وتحقيق مطابقة المنتجات.

وتأكد أيضا أن استيعاب متطلبات الجودة يمثل لغة مشتركة بين كافة العاملين بغض النظر عن تباينهم الديموغرافي باستثناء عامل الخبرة المهنية الذي برز كعنصر حاسم في فهم ثغرات النظام وتطويره مما يثبت أن الجودة مسار تراكمي مستمر يتطلب تضافر جهود كافة المستويات التنظيمية.

خاتمة

خاتمة:

تناولت الدراسة موضوعا بالغ الأهمية في بيئة الأعمال المعاصرة يتمثل في تقييم دور نظام إدارة الجودة كرائد أساسي لتحسين الأداء الإنتاجي داخل المؤسسات الصناعية، وقد تبلورت الرؤية من خلال التدرج المنهجي بين التأصيل النظري للمفاهيم والتحليل الميداني لواقع التطبيق حيث أظهر الجانب النظري أن الجودة لم تعد مجرد ميزة تنافسية بل شرطا لبقاء المؤسسات ونموها.

بينما أكد الجانب التطبيقي أن نجاح أي نظام للجودة مرهون بمدى تغلغه في العمليات التشغيلية اليومية وقدرته على توجيه سلوكيات العاملين نحو تقليل الهدر وتعظيم المخرجات وبذلك برزت الدراسة كجهد علمي يربط بين الفكر الإداري الحديث والواقع الصناعي مؤكدة أن الاستثمار في الجودة هو استثمار مباشر في كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة

أولاً: نتائج الدراسة في ضوء الجانبين النظري والتطبيقي

أسفرت مسيرة البحث عن مجموعة من النتائج الجوهرية التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تبين أن أنظمة إدارة الجودة الحديثة تتجاوز التركيز على المنتج النهائي لتشمل كافة العمليات المسبقة والداعمة بدروه جعلها أداة استراتيجية لضبط الأداء الإنتاجي وتقليل التكاليف.
- يعتبر الالتزام القيادي وتوجه المؤسسة نحو متطلبات السوق الركيزتين الأساسيتين لضمان نجاح واستدامة أي نظام تنظيمي.
- أثبتت الدراسة امتلاك مؤسسة ألفا بايب لمستوى متقدم في تطبيق ممارسات الجودة التزاما بالمعايير الصارمة التي تفرضها طبيعة منتجاتها الموجهة لمشاريع البنية التحتية.
- وجود أثر إيجابي قوي ومباشر لنظام إدارة الجودة في الرفع من كفاءة الأداء الإنتاجي مما يعكس نجاح المؤسسة في ترجمة الخطط النظرية إلى أداء تشغيلي متميز.
- بروز الممارسات التشغيلية الميدانية كأهم عامل محدد لنجاح، الجودة تليها مسؤولية الإدارة العليا في توفير الدعم المعنوي والمادي لتسهيل العمليات.
- أظهرت النتائج الميدانية تجانسا في ثقافة الجودة بين العاملين مع تفوق واضح لذوي الخبرة المهنية الطويلة في استيعاب وتقييم النظام مما يؤكد الطبيعة التراكمية لعملية التحسين المستمر.

ثانياً: مقترحات الدراسة

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات العملية لمؤسسة ألفا بايب والمؤسسات الصناعية المشابهة

- ضرورة استثمار المؤسسة في العمال ذوي الخبرة الطويلة وإشراكهم في برامج توجيه وتدريب الموظفين الجدد لنقل المعرفة الضمنية والمهارات الميدانية الدقيقة
- الاستمرار في تحديث الممارسات التشغيلية وتزويد خطوط الإنتاج بأحدث تقنيات الرقابة والقياس لتقليل الاعتماد الكلي على التدخل البشري وتسريع اكتشاف الأخطاء
- تعزيز نظم الحوافز والمكافآت وربطها بمؤشرات الجودة الفردية والجماعية لضمان استمرار دافعية العمال والتزامهم الدائم بالمعايير
- تعميق قنوات التواصل بين الإدارة العليا وقاعدة العمال لضمان انتقال سلس للتوجيهات الاستراتيجية ومعالجة الصعوبات التقنية في وقتها الفعلي
- العمل على توسيع نطاق نظام إدارة الجودة ليشمل إدارة سلسلة التوريد لضمان جودة ومطابقة المواد الأولية الموردة قبل إدماجها في العملية الإنتاجية
- ثالثاً: آفاق الدراسة الدراسات المستقبلية المقترحة
- سعياً لإثراء الحقل المعرفي واستكمالاً لما تم إنجازه شكلت الدراسة المجال أمام الباحثين لتناول المواضيع التالية في أبحاث مستقبلية:
- إجراء دراسات مقارنة حول فعالية أنظمة إدارة الجودة بين القطاع الصناعي والقطاع الخدمي لإبراز الفروق والخصوصيات الإدارية.
- البحث في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في سلسلة التوريد الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات الصناعية.
- قياس الأثر المالي والمحاسبي لتطبيق مواصفات الجودة مقارنة بحجم تكاليف الجودة المخفية وتكاليف الفشل الداخلي والخارجي
- دراسة دور القيادة التحولية وثقافة التغيير كمتغير معدل في العلاقة بين أنظمة الجودة والأداء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

1- المذكرات والاطروحات :

- عياش محمد أمين، أثر تطبيق نظم إدارة الجودة (الأيزو ISO 9000 على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.
- جلايية بسمة، ستايتية لمياء: دور إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي، دراسة ميدانية بمركز الضرائب - قالمة -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، 2017/2018.
- ندى بنت صالح بن محمد الرميح، إدارة برامج دمج ذوات الإعاقة في ضوء معايير الجودة بمدارس التعليم العام بمنطقة الرياض، أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود، كلية التربية، 1433هـ.
- مختار عبد الهادي، تطبيق المواصفات الدولية إيزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون - تيارت، 2006/2007.
- منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة ISO 9001: (2000) دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تقنيات كمية في التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2009-2010.
- فتحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة: مع دراسة تطبيقية في وحدة "قرمال" لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.
- عبد المؤمن بشبيش، مخطط الاتصال ونظام إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية الخاصة: دراسة حالة مؤسسة "أمهيد"، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، -، 2017-2018.
- نظري محمد ياسين، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصناعية (دراسة حالة)"،

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2026.

- سحمدي عماد، "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام: دراسة حالة مجمع صيدال للصناعات الدوائية"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، 2018/2019.
- بئينة فراق ووسام بومعزة، تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل تطبيق نظام إدارة الجودة، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2021.
- سالم صابرينة، "دور إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة: دراسة حالة بمؤسسة مطاحن البركة - زريبة الوادي - ولاية بسكرة"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2024-2025.
- عماد شفه، دور إدارة التموين في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء وحدة حاسي مسعود شمال -3-، مذكرة ماستر أكاديمي، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2024/ 2025.
- شافية ديلمي ووفاء صيودة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوغريج"، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الإنتاج والتموين، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017-2018.

2- المجلات:

- محمد حنير وحكيم بن جروة، "العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 05، العدد 04، 2019.
- بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد 05، سنة 2007.
- نسرين عبد الله المهيزع، تصور مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (AJSRP)، المجلد الثاني،

العدد الرابع، مارس. 2018.

- بوبكر نعرورة، "تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الأيزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية، دراسة حالة: مؤسسة نفضال بولاية الوادي"، مجلة البحوث والدراسات، العدد (22)، السنة (13)، صيف. 2016.
- سعيد شارع سعود الشهراني، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العمليات التشغيلية: دراسة حالة الشركات العقارية في المملكة العربية السعودية"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد (09)، العدد (01)، 2025.
- مصطفى بن قانة، "أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات الصناعية برج بوعرييج"، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر. 2017.
- برحومة عبد الحميد وشريف مراد، "الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، العدد الثالث، جوان 2008.
- أسامة أحمد ابريهي ووفاء عبد الأمير حسن، "دور أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحديد أولويات عملية التحسين / دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، 2018.
- عيسى معروزي وبن تريح بن تريح، "استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز جودة المراجعة الداخلية: مخطط السبب والأثر، مخطط باريتو، خرائط المراقبة"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، جامعة الجلفة، المجلد 03، العدد 01، أبريل. 2019.
- الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، السنة الجامعية. 2010 - 2009.
- نعورة بوبكر، برحومة عبد الحميد، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على المؤشرات الكمية للأداء

- الإنتاجي بالمؤسسة الصناعية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، المجلد 01، العدد 07.
- إلهام يحيوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 05، سنة 2007.

3- المطبوعات الجامعية

- نجاة بن يحي، محاضرات في مقياس إدارة الجودة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس (تخصص إدارة أعمال)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

ثانيا مراجع باللغة الأجنبية:

1. المنظمات الدولية:

- International Organization for Standardization (ISO), Quality management systems — Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2015), 4th Edition, Geneva, Switzerland, 2015.

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر وعرافان
III	الملخص
IV	الفهرس
V	قائمة الجداول والاشكال
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لنظام ادارة الجودة والأداء الانتاجي	
02	تمهيد الفصل
04	المبحث الأول: ماهية نظام ادارة الجودة
04	المطلب الأول: مفهوم الجودة
05	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة
09	المطلب الثالث: مفهوم ومبادئ نظام ادارة الجودة
09	الفرع الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة
11	الفرع الثاني: مبادئ نظام إدارة الجودة
12	المطلب الرابع: أدوات تطبيق نظام ادارة الجودة
16	المبحث الثاني: ماهية الأداء الانتاجي.
16	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإنتاجي
19	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الانتاجي

19	الفرع الأول : العوامل الداخلي
19	الفرع الثاني : العوامل الخارجية
21	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي
22	المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية لنظام إدارة الجودة والأداء الإنتاجي .
23	المطلب الأول: الدراسات العربية.
25	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.
27	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ألفا بايب غرداية
30	تمهيد الفصل
32	المبحث الأول: تشخيص واقع نظام إدارة الجودة والأداء الإنتاجي بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ألفا بايب -غرداية-
32	المطلب الأول: النشأة التاريخية والهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ألفا بايب وحدة -غرداية
32	الفرع الاول: النشأة التاريخية للمؤسسة
36	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الانابيب ألفا بايب وحدة -غرداية-
38	المطلب الثاني: الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب الفا بايب وحدة -غرداية
40	المطلب الثالث: لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ألفا بايب وحدة - غرداية

41	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
43	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
54	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
60	المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها
60	المطلب الأول: مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها
61	خلاصة الفصل
61	خاتمة
64	قائمة المراجع

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الفاضل / أختي الفاضلة:

نقوم بإعداد مذكرة تخرج بعنوان: " إثر فعالية نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي مؤسسة صناعة الانابيب الفا بابب - ولاية غرداية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بجامعة غرداية.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس الأثر الحقيقي لتطبيق معايير الجودة على المؤشرات الإنتاجية مع التمييز بين الامتثال الشكلي للنظم وبين الفعالية التشغيلية التي تقود إلى تحسين نوعي وكمي في المخرجات، علماً رعاك الله أن المعلومات المقدمة سئستعمل لأغراض علمية وبحثية بحتة، مع ضمان السرية التامة للإجابات. وعليه، نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل موضوعية ودقة، لما لذلك من أهمية في إنجاح هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب:

الجنس: أنثى ذكر

الفئة العمرية: أقل من 25 سنة من 26 الى 35 سنة من 36 الى 45 سنة أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي فاقل تقني سامي ليسانس /ماستر /مهندس
 ماجستير/دكتوراه دراسات عليا

المنصب الوظيفي: رئيس مصلحة عامل اداري مراقب وتقني عامل بورشة

سنوات الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 6 إلى أقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة حسب درجة موافقتك:

المحور الأول: نظام ادارة الجودة

يعتبر نظام إدارة الجودة نهج او اسلوب إداري يهدف لتحقيق رضا العملاء عبر التحسين المستمر للعمليات والالتزام بمعايير محددة للجودة

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اهتمامات المؤسسة بالجودة.						
1	تهتم المؤسسة بتطبيق الجودة في جميع أنشطتها.					
2	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بالالتزام بالمواصفات المعتمدة والحد من الأخطاء الإنتاجية.					
3	تتبنى المؤسسة ثقافة الجودة في جميع أقسامها.					
4	تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها باستمرار					
الممارسات التشغيلية لإدارة الجودة						
5	تعتمد المؤسسة إجراءات واضحة لمراقبة جودة العمليات الإنتاجية					
6	تقوم المؤسسة بمتابعة وتقييم جودة المنتجات بصفة دورية.					
7	تعالج المؤسسة الأخطاء والانحرافات في الإنتاج فور اكتشافها					
8	تشارك المؤسسة العاملين في اقتراح حلول لتحسين الجودة.					
انطباعات العملاء والميزة التنافسية						

					9	تتطابق منتجات المؤسسة مع المواصفات والمعايير المعتمدة لضمان رضا الزبائن
					10	تمتلك المؤسسة سمعة جيدة في السوق بفضل جودة خدماتها
					11	اسعار منتجات المؤسسة معقولة وتنافسية مقارنة بجودتها
					12	تتمتع المنتجات بصفات تميزها عن المنافسين وتلبي رغبات الزبائن.

المحور الثاني: الأداء الإنتاجي

الأداء الإنتاجي هو مقياس كفاءة تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة، من خلال تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة (وقت، جهد، مال) للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تضمن آليات النظام رفع تقارير فورية للإدارة في حال نقص أي من متطلبات العملية الإنتاجية.					
2	تساهم التقارير الدورية التي يعدها المسؤولون في متابعة وتحسين حالة سير العملية الإنتاجية.					
3	تضبط المؤسسة عملية الإنتاج بقوانين صارمة للحفاظ على سلامة وجودة المنتج.					
4	يعمل قسم ضمان الجودة على ضبط وتصحيح أي انحرافات تظهر خلال مراحل العملية الإنتاجية					
5	يضمن الإشراف الكامل لقسم ضمان الجودة تحقيق الضبط التام لجودة العملية الإنتاجية.					

					6	يلعب قسم ضمان الجودة دوراً أساسياً في وضع وتحسين السياسات الإنتاجية للمؤسسة.
					7	تساهم المواصفات المحددة لشراء المواد الأولية في رفع كفاءة وجودة الأداء الإنتاجي.
					8	تسعى المؤسسة لتوفير جميع المستلزمات الخاصة بعملية الإنتاج لضمان استمراريتها.
					9	تتم العمليات الإنتاجية وفق برنامج زمني ومكاني محكم ودقيق.
					10	يحقق نظام إدارة الجودة نتائج فعالة في التحكم في الأداء العام للمؤسسة.
					11	يساهم نظام إدارة الجودة في تقديم صورة واضحة ودقيقة عن نتائج النشاط الإنتاجي.
					12	يعمل نظام إدارة الجودة على ترشيد استخدام الموارد ومنع الهدر بجميع أشكاله.
					13	يساعد نظام إدارة الجودة على اتخاذ قرارات تهدف لتخفيض تكاليف الإنتاج دون المساس بالجودة.
					14	يقلص نظام إدارة الجودة المتبع نسبة العيوب والتلف في المنتجات النهائية.
					15	يساهم نظام إدارة الجودة في تحقيق مستويات عالية من الجودة في المنتجات.
					16	يقوم النظام باكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها واتخاذ إجراءات التحسين بشأنها فوراً.

II - مخرجات spss:

1. نتائج ثبات المحور الأول نظام إدارة الجودة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	12

2. نتائج ثبات المحور الثاني الأداء الإنتاجي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	16

3. نتائج ثبات الاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	28

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	*51	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	51	100.0

مصفوفة ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية

Correlations

المتغيرات		اهتمامات المؤسسة بالجودة	الممارسات التشغيلية	انطباعات العملاء والميزة التنافسية	الأداء الإنتاجي
اهتمامات المؤسسة بالجودة	Pearson Correlation	1			.840**
	Sig. 2-tailed				.000
	N	51			51
الممارسات التشغيلية	Pearson Correlation		1		.810**
	Sig. 2-tailed				.000
	N	51			51
انطباعات العملاء والميزة التنافسية	Pearson Correlation			1	.780**
	Sig. 2-tailed				.000
	N	51			51
الأداء الإنتاجي	Pearson Correlation	.840**	.810**	.780**	1
	Sig. 2-tailed	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		نظام إدارة الجودة	الأداء الإنتاجي
N		*51	*51
Normal Parameters a,b	Mean	3.85	3.92
	Std. Deviation	.650	.710
Most Extreme Differences	Absolute	.085	.072
	Positive	.085	.072
	Negative	-.064	-.058
Test Statistic		1.12	1.08
Asymp. Sig. (2-tailed)		.165 (c)	.192 (c)

(a) Test distribution is Normal.

(b) Calculated from data.

(c) Lilliefors Significance Correction.

5. جداول التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية

1. متغير الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	42	82.4	82.4	82.4
أنثى	9	17.6	17.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

2. متغير الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 25 سنة	6	11.8	11.8	11.8
من 26 إلى 35 سنة	21	41.2	41.2	53.0
من 36 إلى 45 سنة	16	31.4	31.4	84.4
أكثر من 45 سنة	8	15.6	15.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

3. متغير المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فأقل	11	21.6	21.6	21.6
تقني سامي	16	31.4	31.4	53.0
ليسانس / ماستر / مهندس	22	43.1	43.1	96.1
دراسات عليا	2	3.9	3.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

4. متغير المنصب الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
رئيس مصلحة	5	9.8	9.8	9.8
عامل إداري	9	17.6	17.6	27.4
مراقب وتقني	19	37.3	37.3	64.7
عامل بورشة	18	35.3	35.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

5. متغير سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	14	27.5	27.5	27.5
من 6 إلى 10 سنوات	22	43.1	43.1	70.6
أكثر من 10 سنوات	15	29.4	29.4	100.0
Total	51	100.0	100.0	

7. جدول المتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المستقل والتابع

1. الإحصاء الوصفي لبعدها اهتمامات المؤسسة بالجودة

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالالتزام بالموصفات...	51	1	5	4.25	.710
تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها باستمرار	51	1	5	4.12	.830
تتمتع المؤسسة بتطبيق الجودة في جميع أنشطتها	51	1	5	4.05	.770
تتبنى المؤسسة ثقافة الجودة في جميع أقسامها	51	2	5	3.92	.940
البعدها الأول ككل	51	2.5	5	4.08	.680
listwise Valid N	51				

2. الإحصاء الوصفي لبعدها الممارسات التشغيلية لإدارة الجودة

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعتمد المؤسسة إجراءات واضحة لمراقبة جودة العمليات...	51	1	5	3.98	.850
تعالج المؤسسة الأخطاء والانحرافات في الإنتاج فور اكتشافها	51	1	5	3.86	.920
تقوم المؤسسة بمتابعة وتقييم جودة المنتجات بصفة دورية	51	1	5	3.80	.880
تشرك المؤسسة العاملين في اقتراح حلول لتحسين الجودة	51	1	5	3.65	1.050
البعدها الثاني ككل	51	1.75	5	3.82	.810
Valid N listwise	51				

3. الإحصاء الوصفي لبعدها انطباعات العملاء والميزة التنافسية

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتطابق منتجات المؤسسة مع المواصفات المعتمدة..	51	2	5	4.15	.700
تتمتع المنتجات بصفات تميزها عن المنافسين...	51	1	5	3.98	.820
تمتلك المؤسسة سمعة جيدة في السوق بفضل جودة...	51	1	5	3.90	.890
اسعار منتجات المؤسسة معقولة وتنافسية..	51	1	5	3.78	.960
البعد الثالث ككل	51	2.25	5	3.95	.750
Valid N listwise	51				

4. الإحصاء الوصفي للمتغير التابع الأداء الإنتاجي

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تضبط المؤسسة عملية الإنتاج بقوانين صارمة...	51	2	5	4.18	.740
يعمل قسم ضمان الجودة على ضبط وتصحيح...	51	2	5	4.10	.810
تتم العمليات الإنتاجية وفق برنامج زمني ومكاني...	51	1	5	4.06	.850
تساهم المواصفات المحددة لشراء المواد الأولية...	51	2	5	4.02	.790
يضمن الإشراف الكامل لقسم ضمان الجودة...	51	1	5	3.98	.880
يساهم نظام إدارة الجودة في تحقيق مستويات...	51	1	5	3.96	.910
تساهم التقارير الدورية التي يعدها المسؤولون...	51	1	5	3.92	.840
تسعى المؤسسة لتوفير جميع المستلزمات الخاصة...	51	1	5	3.90	.950
يحقق نظام إدارة الجودة نتائج فعالة في التحكم...	51	1	5	3.88	.890
يلعب قسم ضمان الجودة دوراً أساسياً في وضع...	51	1	5	3.85	.920
يقوم النظام باكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها...	51	1	5	3.82	.960
تضمن آليات النظام رفع تقارير فورية للإدارة...	51	1	5	3.78	1.020
يساهم نظام إدارة الجودة في تقديم صورة واضحة...	51	1	5	3.76	.980
يقلص نظام إدارة الجودة المتبع نسبة العيوب...	51	1	5	3.72	1.050
يعمل نظام إدارة الجودة على ترشيد الاستخدام...	51	1	5	3.68	1.080
يساعد نظام إدارة الجودة على اتخاذ قرارات...	51	1	5	3.55	1.120
الأداء الإنتاجي	51	2.1	5	3.88	.720
Valid N listwise	51				

8. إختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار T للعينة الواحدة لاختبار فرضيات الدراسة

One-Sample Statistics

المتغير	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
نظام إدارة الجودة	51	3.95	.750	.105	
الأداء الإنتاجي	51	3.88	.720	.101	
المتغير			Test Value = 3		
	t	df	Sig. 2-tailed	Mean Difference	95% Confidence Interval
نظام إدارة الجودة	9.04*	50	.000	0.95	[0.74 , 1.16]
الأداء الإنتاجي	8.73*	50	.000	0.88	[0.68 , 1.08]

2. اختبار فرضيات التأثير: Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785(a)	.616	.591	.4610

(a) Predictors: (Constant), اهتمامات المؤسسة، الممارسات التشغيلية، انطباعات العملاء

3. نتائج تحليل التباين ANOVA للمتغير التابع: الأداء الإنتاجي

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.012	3	5.337	25.14	.000(b)
	Residual	9.988	47	.212		
	Total	26.000	50			

(a) Dependent Variable: الأداء الإنتاجي

(b) Predictors: (Constant), اهتمامات المؤسسة بالجودة، الممارسات التشغيلية، انطباعات العملاء والميزة التنافسية

4. معاملات الانحدار لأبعاد نظام إدارة الجودة Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
1	(Constant)	0.65	0.351		1.85	.070
	اهتمامات المؤسسة	0.28	0.114	0.25	2.45	.018
	الممارسات التشغيلية	0.45	0.109	0.48	4.10	.000
	انطباعات العملاء	0.19	0.092	0.17	2.05	.045

(a) Dependent Variable: الأداء الإنتاجي

5. نتائج اختبار T-Test للفروق تبعا لمتغير الجنس

Independent Samples Test

Variable	Levene's Test (F)	Sig.	t-value	df	Sig. (2-tailed)
نظام إدارة الجودة	0.85	.361	0.85	49	.399
الأداء الإنتاجي	1.12	.295	0.50	49	.620

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **One-Way ANOVA** لمتغيرات العمر، التعليم، المنصب، الخبرة

المتغير	Source of Variation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمر	نظام إدارة الجودة	1.850	3	0.617	1.05	.381
	الأداء الإنتاجي	2.100	3	0.700	1.30	.286
المستوى التعليمي	نظام إدارة الجودة	2.650	3	0.883	1.65	.193
	الأداء الإنتاجي	1.250	3	0.417	0.72	.552
المنصب الوظيفي	نظام إدارة الجودة	1.980	3	0.660	1.12	.344
	الأداء الإنتاجي	3.500	3	1.167	1.95	.141
سنوات الخبرة	نظام إدارة الجودة	5.412	2	2.706	4.21	.021
	الأداء الإنتاجي	2.850	2	1.425	2.25	.095



Essais N° 1-2-032

Certificat d'accréditation

N° : 1-2-032 Rév 03

L'Organisme Algérien d'Accréditation (ALGERAC), créée par décret n° 05-466 du 06 décembre 2005, atteste que :

Laboratoire de métallurgie et métrologie ALFAPIPE - Tuberie de Ghardaïa

Adresse : BP 78, Zone industrielle de Bounoura - 47000 Ghardaïa

Possède les compétences requises pour effectuer des activités d'essais conformément à la norme ISO/IEC 17025 : 2017 et aux règles d'application d'ALGERAC.

La portée d'accréditation et les sites concernés sont décrits dans l'annexe technique qui fait partie intégrante du présent certificat.

Durant la validité du présent certificat, l'organisme s'engage à respecter les exigences de l'accréditation.

ALGERAC est signataire des accords de reconnaissance multilatérale avec l'European co-operation for Accreditation EA-MLA et des accords de reconnaissance mutuelle avec l'International Laboratory Accreditation Cooperation ILAC-MRA.

Date de prise d'effet : 23/07/2025
Date de fin de validité : 22/07/2029

La Directrice Générale

BOULSNANE Wafa



Date d'octroi de l'accréditation initiale : 23/07/2018

- **Unité technique 01 : Essais Mécaniques sur matériaux métalliques.**

Génie des matériaux / Métallurgie Essais Mécaniques sur matériaux métalliques				
Objet	Caractéristiques mesurées ou recherchées	Principe de la méthode	Référence de la méthode	Prestation réalisée en Laboratoire (L) et/ou Site client (S)
Matériaux métalliques : aciers, fontes, alliages d'Al, éprouvettes usinées ou produit brut	Rm, R _{t0.5} , A%	Déformation due à une force de traction jusqu'à rupture (capacité maximale 1200 KN)	ISO 6892-1 :2019 ASTM A370-24 a ASME section IX : 2023 API 5L 46ème édition : 2018	(L)
	KCV	Rompres une éprouvette entaillée en un seul coup d'un mouton pendule pour déterminer l'énergie absorbée et la résilience (énergie maximale 450 Joule)	ISO 148-1 :2016 ASTM A370-24 a	(L)
	Evaluation visuelle de fissures	Soumettre une éprouvette d'un assemblage soudé, déformation plastique par pliage sans changer la direction de chargement, jusqu'à atteindre un angle de pliage spécifique (capacité maximale 250 KN)	ISO 5173 :2023 ISO 7438 :2020 API 5L 56ème édition : 2018 ASME section IX : 2023 ASTM A370-24a	(L)

Portée Fixe : « Le laboratoire est reconnu compétent pour pratiquer les méthodes reconnues décrites dans la portée d'accréditation en les respectant strictement »

- **Unité technique 02 : Essais chimiques sur matériaux métalliques.**

Génie des matériaux / Métallurgie Essais Mécaniques sur matériaux métalliques				
Objet	Caractéristiques mesurées ou recherchées	Principe de la méthode	Référence de la méthode	Prestation réalisée en Laboratoire (L) et/ou Site client (S)
Aciers faiblement alliés	Détermination du pourcentage (%) des éléments chimique de l'objet d'essai(C, Mn, Si, P, S, Cr, Mo, Ni, Al, As, Co, Cu, Nb, N, Ti, V, Sn, B, Ca, Fe)	Méthode d'analyse spectrale (spectrométrie d'émission optique à source étincelle) Méthode Spark-OES	Méthode constructeur AMETEK	(L)

Portée Fixe : « Le laboratoire est reconnu compétent pour pratiquer les essais en respectant strictement les méthodes mentionnées dans la portée d'accréditation. Les modifications techniques de la méthode ne sont pas autorisées »

Responsable d'accréditation
Mme. FRIOUA Yasmine



Certificate of Registration

APIQR® REGISTRATION NUMBER
0213

This certifies that the quality management system of

ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA
BP 78 Zone Industrielle de Bounoura
Ghardaia
Algeria

has been assessed by the American Petroleum Institute Quality Registrar (APIQR®) and found it to be in conformance with the following standard:

ISO 9001:2015

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the
Manufacture, Coating and Lining of Line Pipe

APIQR® approves the organization's justification for excluding:
8.3 Design and Development of Products and Services

Effective Date: APRIL 9, 2024
Expiration Date: JULY 14, 2026
Registered Since: JANUARY 2, 2001

Anchal Liddar

**Senior Vice President of
Global Industry Services**

Accredited to the rules of the International Standards Organization and ISO 9001:2015



This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of APIQR® Registration and the rules of the Registrar. Registration is non-transferable and is not to be used for any other purpose. The scope of this registration is limited to the specific products and services listed on this certificate. The use of this certificate for any other purpose is strictly prohibited. The use of this certificate for any other purpose is strictly prohibited. The use of this certificate for any other purpose is strictly prohibited. The use of this certificate for any other purpose is strictly prohibited.



31-2024-0213-01



REGISTRATION NO. Q1-0499

Certificate of Registration

The American Petroleum Institute certifies that the quality management system of

ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA
BP 78 Zone Industrielle de Bounoura
Ghardaia
Algeria

has been assessed by the American Petroleum Institute and found to be in conformance with the following:

API Spec Q1, 10th Edition

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the
Manufacture, Coating and Lining of Line Pipe

API approves the organization's justification for excluding
Design



Effective Date:
Expiration Date:
Registered Since:

APRIL 1, 2025
JULY 14, 2026
JUNE 11, 2007

Anchal Liddar

Senior Vice President of Global Industry Services

This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of API Spec Q1, Specification for Quality Management System Requirements for Manufacturing Organizations for the Petroleum and Natural Gas Industry, and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. This certificate has been issued from API offices located at 200 Massachusetts Avenue, NW Suite 1100, Washington, DC 20001-5571, U.S.A. It is the property of API and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to www.api.org/compositelist.

2021-164 | 11.21 | Digital



American Petroleum Institute



2018-151 | Digital

Certificate of Authority to use the Official API Monogram
License Number: 5L-0403
ORIGINAL

The American Petroleum Institute hereby grants to

ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA
BP 78 Zone Industrielle de Bounoura
Ghardaia
Algeria

the right to use the Official API Monogram® on manufactured products under the conditions in the official publications of the American Petroleum Institute entitled API Spec Q1® and **API-5L** and in accordance with the provisions of the License Agreement.

In all cases where the Official API Monogram is applied, the API Monogram shall be used in conjunction with this certificate number: **5L-0403**

The American Petroleum Institute reserves the right to revoke this authorization to use the Official API Monogram for any reason satisfactory to the Board of Directors of the American Petroleum Institute.

The scope of this license includes the following: Manufacturer of Line Pipe Plain End at PSL 1, Manufacturer of Line Pipe Plain End at PSL 2 - Type of Pipe: SAWH / Delivery Condition: M / Max. Grade: X70

QMS Exclusions: Design

Effective Date: APRIL 1, 2025

Expiration Date: JULY 14, 2026

To verify the authenticity of this license, go to www.api.org/compositealist.

Senior Vice President of Global Industry Services

CERTIFICATE OF REGISTRATION

Le Système de Management de:

ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA

Site principal : BP 78 ZI Bounoura, 47000 Ghardaia, Algérie.

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme:

ISO 14001:2015

Le Système de Management est applicable à:

Production, revêtement intérieur et extérieur de tubes en acier.

IAF: 17

La validité du certificat est soumise à la validation de surveillance annuelle

Certificat n° :

2418073

Date de certification initiale :

15 Novembre 2024

Date de certification :

15 Novembre 2024

Date d'émission du certificat :

22 Novembre 2024

Date d'expiration :

14 Novembre 2027



SGA N° 0044MS

Membro degli Accordi di Mutuo Riconoscimento EA, IAF e ILAC

intertek

Signatory of EA, IAF and ILAC Mutual Recognition Agreements

Calin Moldovean

President, Business Assurance

Intertek Italia S.p.A.

Via Miglioli, 2/A

20063 Cernusco sul Naviglio (MI)

ITALIA



CERTIFICATE OF REGISTRATION

Le Système de Management de:

ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA

Site principal : BP 78 ZI Bounoura, 47000 Ghardaia, Algérie

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme:

ISO 45001:2018

Le Système de Management est applicable à:

Production, revêtement intérieur et extérieur de tubes en acier.

IAF: 17

La validité du certificat est soumise à la validation de surveillance annuelle

Certificat n° :

2418018

Date de certification initiale :

22 Janvier 2022

Date de certification :

15 Novembre 2024

Date d'émission du certificat :

22 Novembre 2024

Date d'expiration :

21 Janvier 2028



intertek



SCR N° 004495

Membro degli Accordi di Mutuo Riconoscimento EA, IAF e ILAC

Signatory of EA, IAF and ILAC Mutual Recognition Agreements

Calin Moldovean

President, Business Assurance

Intertek Italia S.p.A.

Via Miglioli, 2/A

20063 Cernusco sul Naviglio (MI)

ITALIA



