

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعداد الطالبة: أسماء مناصرية

بعنوان:

طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة

دراسة مقارنة: بين رغبة الجنوب - مطاحن جذيع - رمال البلاستيك

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2013/06/25:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ حكيم بن جروة (أستاذ مساعد - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ/ رشيد مناصرية (أستاذ مساعد - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ/ عبد الرحيم بوخلخال (أستاذ مساعد - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2013/2012

الإهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن تسعة أشهر وغمرتني بحنانها وكانت سنداً لي في
دربي وعانت الحلو والمر حتى أوصلتني إلى ما أبغي إلى أعلى ما أملك في
الوجود....أمي الخالية حفظها الله

إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي ولم يبخل علي بشيء إلى الذي رباني وأرادني
أن أبلغ المعالي

إلى الذي كان مثلي الأعلى في الصبر والطاعة لله

إلى أعراسي عندي..... أبي العزيز أبقاه الله لي ذكراً

إلى كافة أفراد عائلتي: راضية وزوجها ياسين، حاجة جميلة، محمد السعيد،
نور الدين.

إلى كل أهلي وأقاربي.

إلى العائلة الكبيرة مناصرية.

إلى أعز صديقاتي وأصدقائي.

إلى من وقف بجانبني لإعداد هذه المذكرة.

وإلى كل الأصدقاء بالجامعة دفعة تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2013.

إلى جميع الأساتذة خاصة أستاذي مناصرية رشيد.

وإلى كل من ذكرهم قلبي ونسأهم قلبي.

أهدي ثمرة جهد هذا العمل المتواضع. أسماء

الشكر

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم ووفقني لإتمام عملي

المتواضع، رغم كل الصعاب

أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد

ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة.

أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف " مناصرية رشيد "

وأتمنى له التوفيق في عمله.

كما لا يفوتني أن نتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساعدني من الأساتذة.

أشكر لجنة المناقشة الموقرة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا البحث.

فجازاهم الله عني كل خير

أسماء

تحتاج المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة أكثر من غيرها للاهتمام بجودة نظامها ومنتجاتها لتحكم الجيد في التكاليف وتقديم منتجات بأفضل مواصفات الجودة ترضي بها زبائنها وتواجه بها منافسيها لتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء واستمرارها والنمو. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد اهتمام كبير من قبل المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الميدانية بمفهوم الجودة وطرق تحسينها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين جميع متغيرات الدراسة التي اعتمدها في الدراسة المقارنة بين المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة. حيث توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق مفهوم الجودة في مؤسسات رغوة الجنوب - مطاحن جذيع - رمال البلاستيك مقبول نسبيا وأن طرق تحسين الجودة المطبقة فيها هي: طريقة الكايزن والتي تعرف بالتحسين المستمر، يليها طريقة جوران وطريقة حل المشاكل (الطريقة العلمية).

الكلمات المفتاحية: مؤسسات صناعية صغيرة ومتوسطة، جودة، تحسين مستمر، طرق تحسين جودة.

Résumé

les petite et les moyennes entreprises industrielles ont besoin plus que d'autre à s'intéresser que d'autres à la qualité de son organisme et ses productions pour bien contrôler ces dépenses et fournir des produits de bonne qualité afin de satisfaire leurs clients , faire face à ses concurrents et atteindre leurs objectifs qui consiste à sa survie ,sa continuité et sa croissance.

Parmi les principales conclusions des études déjà faites montrent qu'il ya un grand intérêt par les entreprises industrielles de petite et moyenne boutique étude sur le terrain, le concept de la qualité et des moyens d'améliorer les niveaux des degrés positifs variable, l'étude a également montré qu'il existe une forte corrélation entre toutes les différentes études, qu'on a pris en considération dans notre étude comparative entre les entreprises industrielles petite et moyennes.

L'étude a conclu que la réalité de l'application de la notion de qualité dans les établissements mousse au sud - Mills Jvea - sable plastique est acceptable ainsi que la façons d'améliorer la qualité de ce qui relativement et applicable est: les méthodes de keisen et qui sont connus à l'amélioration continue, suivi par la méthode de Goran et la méthode qui résoudre résoudre les problèmes (la méthode scientifique).

Mots-clés: entreprises industrielles de petite et de moyenne, qualité, l'amélioration continue, des méthodes d'amélioration de la qualité.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء.....
V	الشكر.....
VI	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
XI	الملخص.....
أ	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
2	تمهيد الفصل.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
3	المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة وخصائصها.....
3	الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.....
4	الفرع الثاني: ماهية الجودة وإدارة الجودة.....
6	المطلب الثاني: التحسين المستمر للجودة.....
6	الفرع الأول: مفهوم التحسين المستمر للجودة.....
8	الفرع الثاني: طرق تحسين الجودة.....
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.....
19	المطلب الأول: الدراسات العربية.....
20	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
21	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية الدراسات السابقة.....
22	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

24	تمهيد الفصل.....
25	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.....
25	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
25	الفرع الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة.....
26	الفرع الثاني: تقييم طرق تحسين الجودة في المؤسسات محل الدراسة.....
30	الفرع الثالث: طرق الدراسة.....
31	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
34	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.....
34	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
42	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها.....
42	الفرع الأول: تحليل وتفسير النتائج.....
44	الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات ومناقشتها.....
52	الفرع الثالث: الاستنتاجات تم التوصل إليها من الدراسة المقارنة بين المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.....
53	خلاصة الفصل.....
55	الخاتمة.....
59	المراجع.....
63	الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	مدخل استخدام أدوات الاستفهام	1-I
16	قائمة الاختبار	2-I
26	المقارنة بين المؤسسات الثلاثة عن طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة	1-II
30	يوضح متغيرات الدراسة	2-II
32	بمجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	3-II
33	معاملات الثبات لمؤسسات باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ	4-II
34	مقارنة بين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية في المؤسسات محل الدراسة	5-II
35	مقارنة بين توزيع إجابات العينة المتعلقة بوجود قسم لإدارة ومراقبة الجودة (مخبر) لدى المؤسسات محل الدراسة	6-II
35	مقارنة بين توزيع إجابات العينة المتعلقة بوضع المؤسسة في مخططاتها الحصول على شهادة الآيزو لدى المؤسسات محل الدراسة	7-II
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة رغوة الجنوب حول مفهوم الجودة	8-II
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة مطاحن جذيع حول مفهوم الجودة	9-II
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة رمال البلاستيك حول مفهوم الجودة	10-II
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة رغوة الجنوب حول تحسين الجودة	11-II
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة مطاحن جذيع حول تحسين الجودة	12-II
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة رمال البلاستيك حول تحسين الجودة	13-II
45	العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة لمؤسسة رغوة الجنوب	14-II
45	العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة لمؤسسة مطاحن جذيع	15-II

45	العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة لمؤسسة رمال البلاستيك	16-II
46	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لمؤسسة رغوة الجنوب	17-II
47	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لمؤسسة مطاحن جذيع	18-II
47	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لمؤسسة رمال البلاستيك	19-II
47	تحليل تباين خط الانحدار لمؤسسة رغوة الجنوب	20-II
48	تحليل تباين خط الانحدار لمؤسسة مطاحن جذيع	21-II
48	تحليل تباين خط الانحدار لمؤسسة رمال البلاستيك	22-II
49	قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة رغوة الجنوب	23-II
49	قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة مطاحن جذيع	24-II
49	قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة رمال البلاستيك	25-II
52	الاستنتاجات تم التوصل إليها من الدراسة المقارنة بين المؤسسات	26-II

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	العلاقة بين تكاليف الجودة وتكاليف اللاجودة	1-I
7	طريق الجودة (PDCA)	2-I
8	عناصر طريقة الكايزن	3-I
9	خطوات طريقة الكايزن	4-I
9	ثلاثية جوران	5-I
10	مراحل حل المشاكل للتحسين المستمر للجودة	6-I
12	خرائط التدفق	7-I
13	بيان باريتو	8-I
16	استخدام خرائط المراقبة لمتابعة التحسينات	9-I
18	خريطة السبب والنتيجة (عظام السمكة)	10-I
27	يوضح العلاقة بين الجودة والتكلفة	1-II

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة رغبة الجنوب	1
64	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن جذيع	2
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة رمال البلاستيك	3
66	أسئلة المقابلة	4
67	الاستبيان	5
69	نتائج spss	6

المقدمة

توطئة:

إن حرص المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة على استخدام طرق لتحسين جودة منتجاتها، يجعل هذه الأخيرة من أهم العوامل التي تسمح لها بتوسيع نشاطها من خلال تحسين مستوى أداء عملياتها المختلفة وتعزيز مكانتها التنافسية في ظل المنافسة الشديدة.

حيث ازداد وعي المؤسسات بضرورة الاهتمام بطرق تحسين الجودة، فقد سعت العديد منها في العالم لترسيخ مبادئ الجودة ومفاهيمها في عملياتها الإنتاجية والخدمية والصناعية، فأصبحت بذلك الجودة هي ضمن اهتمامات أي مؤسسة والشغل الشاغل لها، وهذا سعياً منها لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات الجديدة المتعلقة بتعدد البيئة التي تنشط ضمنها المؤسسة. وتواجه المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في العصر الحالي ضغوطاً وتحديات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها، ورجحتها، والحاجة لتحسين الجودة والإنتاجية والربحية وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة كلها أمور تتطلب تغيرات في جميع نواحي المؤسسة لضمان البقاء الاقتصادي لها. والذي يتطلب تطبيق مفهوم الجودة وإدارة الجودة وطرق تحسينها وأدائها لضمان مطابقة السلع والعمليات المنتجة لمواصفاتها المحددة، مع العلم أن الجودة مرتبطة بجميع الأنشطة التي تمارس داخل المؤسسة.

أولاً: طرح الإشكالية

سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية:

ما أهمية تطبيق طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة بصفة عامة و في المؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة؟.

من أجل الإجابة عن هذه الإشكالية تدفنا لطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما مدى أهمية تطبيق الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة؟
- ✓ ما هو دور تطبيق طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة؟
- ✓ هل هناك علاقة إرتباطية بين طرق تحسين الجودة كمتغير مستقل وتطبيق مفهوم الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة كمتغير تابع؟

ثانياً: الفرضيات

الإجابة المبدئية عن هذه الإشكالية تكون من خلال تقديم الفرضيات التالية:

1. "يكتسي تطبيق الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة أهمية جد بالغة".
2. "يبرز دور طرق تحسين الجودة في تسهيل تطبيق الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بصفة مستمرة".
3. "هناك علاقة إرتباطية قوية بين طرق تحسين الجودة كمتغير مستقل وتطبيق مفهوم الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة كمتغير تابع".

ثالثا: أهمية الدراسة

تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يكتسي أهمية كبيرة وذلك من خلال:

- كما تكمن هذه الأهمية أيضا في إثراء البحوث العلمية والدراسات الأكاديمية في المكتبة الجامعية؛
- التركيز على المفهوم الإداري الحديث الذي له بناء علمي وفلسفي متميز لمفهوم الجودة؛
- محاولة لفت أنظار في المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة لأهمية الجودة ومضمون عملية تحسين الجودة التي يمكن من خلالها التغلب على مشاكل الإنتاجية والجودة معا. ورفع القدرة التنافسية في الأسواق، وبالتالي زيادة الأرباح والحصة السوقية؛

رابعا: أهداف الدراسة

سنحاول من خلال هذه الدراسة، الإجابة على الأسئلة المطروحة بغية تحقيق الأهداف المرجوة وهي:

- محاولة توضيح مفهوم الكامل للمؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة وخصائصها؛
- تزويد إدارة المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة بالمعلومات الضرورية لتحسين جودة منتجاتها؛
- عرض وتقييم الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم الجودة، وتحسين الجودة باعتباره أسلوبا إداريا حديثا يهدف إلى التطوير والتحسين المستمر للجودة والإنتاجية، يقوي ويدعم موقف المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الدولية؛
- التعرف على كافة الطرق المستخدمة في التحسين، وتحديد مدى انسجامها مع القواعد والأسس العلمية المتبعة من خلال المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة؛
- التأكد من إتباع الطرق والأدوات والأساليب العلمية في توكيد وتحسين الجودة بهدف إنتاج سلع مطابقة للمواصفات وتفي بالمتطلبات وتقلل من العيوب.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع لأسباب التالية:

- بسبب التخصص الذي ندرسه تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الدور الرئيسي لهذا النوع من المؤسسات في تحقيق التنمية؛
- معرفة ما مدى وضوح تطبيق طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة؛
- افتقار مكتبة جامعة قاصدي مرياح بورقلة لهذا النوع من الدراسات التي تعتمد على الدراسة المقارنة.

سادسا: حدود البحث

الحدود المكانية: حيث تم دراسة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة رغوة الجنوب- مطاحن جذيع- رمال البلاستيك بالمنطقة الصناعية تقرت - ورقلة -

الحدود الزمنية: في الجانب النظري تم معالجته بنظريات علمية ودراسات سابقة أما الجانب التطبيقي فكان في الفترة الممتدة من 15 افريل إلى 15 ماي 2013.

سابعا: منهج البحث

لقد اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك قصد التعرف على المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، والتعرف على واقع طرق تحسين الجودة فيها، بغية تحليل ومقارنة مختلف جوانب المؤسسات رغوة الجنوب ومطاحن جذيع ورمال البلاستيك وهو ما يمكنني من الإجابة على الإشكالية المطروحة بمنهجية علمية ومتسلسلة.

ثامنا: مرجعية الدراسة

في بحثنا هذا قمنا بالاعتماد على عدة مراجع منها العربية والأجنبية بحيث كان التركيز على المذكرات الماجستير والدكتوراه التي تدرج في نفس مجال الدراسة وكذا الملتقيات والكتب والمواقع الالكترونية.

تاسعا: صعوبات البحث

إن الصعوبات التي صادفتنا أثناء إنجاز هذا البحث تشابه في مجملها ما يصادفها جل الباحثين، حيث أن قلة المراجع المتعلقة بالموضوع وخاصة من جانب المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى أن توافرها يكون باللغة الأجنبية مما يستدعي وقتا للترجمة.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

قسمنا الدراسة إلى فصلين على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** خصص هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية، حيث يتناول المبحث الأول الأدبيات النظرية وينقسم إلى مطلبين الأول ماهية إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة المتوسطة أما الثاني التحسين المستمر للجودة، أما المبحث الثاني فهو يشتمل الأدبيات التطبيقية وينقسم إلى مطلبين الأول الدراسات العربية والثاني الدراسات الأجنبية والثالث المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

- **الفصل الثاني :** فلقد تمحور حول دراسة مقارنة بين طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (رغوة الجنوب، مطاحن جذيع، رمال البلاستيك)، من خلال مبحثين الأول طرق وأدوات الدراسة والثاني تحليل النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

والتطبيقية

تمهيد الفصل:

إزداد وعي المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بضرورة الإهتمام بالجودة، التي تعد من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال تكتسي أهمية بالغة في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية. فأصبحت بذلك الجودة مصدر اهتمام لأي مؤسسة والشغل الشاغل لها؛ وهذا سعيا منها لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات الجديدة المتعلقة بتعدد البيئة التي تنشط ضمنها المؤسسة.

ومن خلال الإهتمام المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بموضوع الجودة برز مفهوم إداري جديد عرف بإدارة الجودة الشاملة بحيث أصبحت الجودة تشمل نظام المؤسسة ككل ولا تقتصر على المنتج أو الخدمة فقط، كما تسعى إلى البحث عن التميز في الأداء.

حيث تستخدم المؤسسة عدة طرق وتقنيات بهدف تحقيق التحسين المستمر لمستوى جودة منتجاتها، بحيث تهدف إلى تحقيق الرضا التام للعميل، والذي لا يتحقق إلا عن طريق إجراء تحسينات بإستمرار في كل العمليات والمراحل التي تمر بها العملية الإنتاجية، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة. وذلك من خلال تغطية المباحث التالية:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

تعد الجودة ذات أهمية إستراتيجية على مستوى المؤسسة، حيث تتمثل هذه أهمية في المؤسسات عامل لزيادة حصتها السوقية والتنافسية فيها من أجل تلبية حاجات وإرضاء رغبات الزبائن أو لجذب زبائن جدد. حيث من أهم مبادئ إدارة الجودة هو التحسين المستمر للجودة الذي يعطي للمؤسسة التفوق والتميز باستمرار على منافسيها، حيث تقوم كل مؤسسة بالتحسين عن طريق تطبيق عدة طرق وأدوات لتحسين الجودة. وسنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى ماهية إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ثم التحسين المستمر للجودة من خلال ذكر أهم الطرق والأدوات لتحسين الجودة بالمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة

نتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة وأهم خصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات.

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة وخصائصها

أولاً: تعريف المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة هي التي تعمل في كافة الأنشطة الأساسية في الإقتصاد الوطني. كما يعمل العديد منها في أكثر من نشاط متكامل في نفس الوقت، فقد يعمل بعضها على سبيل المثال في مجال الصناعة منتجات نصف المصنعة بالإضافة إلى إنتاج سلع تامة الصنع في نفس الوقت. ويعتبر مالك المؤسسة هو المدير التنفيذي لها في أغلب الأحوال ويتدخل في كافة أعمال المؤسسة التنفيذية وبالتالي يجمع بين أعمال الإدارة والتنفيذ. كما تعتمد معظم هذه المؤسسات في نشاطها على أساليب الإدارة التقليدية التي تبعد في كثير من الأحيان عن الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة.¹

ثانياً: خصائص المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص يمكن ذكرها فيما يلي:²

- ✓ دقة الإنتاج والتخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي وتجسد كل المبادرات الرامية إلى الاستفادة من التطور التكنولوجي، مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية ومن خلالها تخفيض مستوى التكلفة؛³
- ✓ تراجع مكانة القطاع العام، وفي مقابل هذا التراجع برز بقوة دور القطاع الخاص في كل فروع النشاطات الإقتصادية بما فيها الصناعة؛

¹ علي عبد الله العرادي، مداخلة بعنوان "ملف بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (دراسات وقوانين)، قسم البحوث والدراسات، إدارة شؤون اللجان والبحوث، البحرين، 26 يناير 2012، ص 7.

² وهبة مقدم، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية إيزو 26000 للمسؤولية الإجتماعية، ملتقى حول التساؤلات والإمكانات المتاحة لإختيار المسارات الصحيحة لصناعة مصادر النمو، المحور الثالث، تخصص علوم تسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -، ص 10.

³ محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 8-9 أفريل 2002، ص 3.

- ✓ تشجيع خلق المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها بكل الوسائل، وقد تحقق هذا الأمر فعلا فأصبحت المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة تسهم في التشغيل وفي الناتج المحلي الخام، كما شملت نشاطاتها كل القطاعات الإقتصادية بما فيها القطاع الصناعي؛
- ✓ تتميز المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بالمرونة العالية والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية؛
- ✓ تعمل المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على خلق فرص العمل وخاصة في الدول النامية؛
- ✓ سرعة الإستجابة لحاجيات السوق، ذلك أن صغر الحجم ومحدودية التخصص وضآلة رأس المال كلها عوامل يسمح بتغيير درجة ومستوى النشاط أو طبيعته على إعتبار أنه أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات الأخرى؛
- ✓ القدرة على الإندماج في النسيج الإقتصادي من خلال تعدد الأنشطة الناتج عن تعدد المؤسسات المستحدثة، ومن خلال إمكانية إستحداث مناطق صناعية وحرفية متكاملة.

الفرع الثاني: ماهية الجودة وإدارة الجودة

هناك عدة تعاريف للجودة وإدارة الجودة وسنستخلص منها أهمها وهي:

أولاً: تعريف إدارة الجودة

تعريف الجودة: يعرفها عمر وصفي عقيلي على أنها: "هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتها، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها"¹.
نظراً لتعدد التعاريف حول الجودة ولكثرة المراجع المتوفرة لذلك نستخلص تعريفاً شاملاً للجودة: "الجودة هي إنتاج منتج يتطابق مع المواصفات الموضوعة في التصميم ومع حاجات ورغبات العملاء، بأقل نسبة من العيوب والأخطاء، وبأقل تكلفة ممكنة بهدف إرضاء العميل".

تعريف إدارة الجودة: تعرف بأنها: "نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وتكلفة أقل"².

وبناءً على التعريف السابق لإدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها بأنها: "الفلسفة الإدارية أو نظام الإداري يقوم على الإلتزام بالمعايير من أجل تحسين الجودة على مستوى كل العمليات وفي جميع المستويات بمشاركة كل الأفراد داخل المؤسسة لإحداث نوع من التكامل والتفاعل وتحقيق الرضا الكامل للعملاء وتكون بكفاءة وفعالية عالية للوصول إلى أهداف المؤسسة".

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص17.

² Jean Brillman, les meilleures pratiques du management, 3e édition organisation, paris; 2001, p217

ثانياً: تكاليف الجودة

تكاليف الجودة هي: "مجموع التكاليف التي يتم أنفاقها في المنشأة أو المنظمة الإنتاجية لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته ورغباته".¹

I. تكاليف التحكم في الجودة: وهي كافة التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل إنتاج سلعة جيدة أو تقديم خدمة ملائمة.² وتنقسم إلى قسمين:

تكاليف الوقاية: تشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء، ومن أمثلتها: ³ تخطيط الجودة؛ معدات الفحص؛ التدقيق الداخلي؛ التدريب.

تكاليف التقويم: تكاليف التقويم هي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل، ومن أهم الأمثلة على تكاليف التقويم: فحص المواد الداخلة؛ فحص العمليات؛ فحص المنتجات.

II. تكاليف اللاجودة: هي كل التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة وجود أخطاء في إنتاجها سواء قبل تسويقه أو إكتشافه بعد التسويق من قبل المستهلك. وتنقسم إلى قسمين:⁴

تكاليف الفشل الداخلية: يقصد بها تلك التكاليف المتعلقة بإتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، ويتم إكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل، ومن أمثلتها: العادم/الخردة؛ إعادة العمل؛ إعادة الفحص؛ تحليل الفشل.

تكاليف الفشل الخارجية: تشمل تكاليف الفشل الخارجية التكاليف المتعلقة لإكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء ومن أمثلتها: شكاوى العملاء؛ الكفالة؛ المردودات؛ فقدان السمعة.

III. العلاقة بين التكاليف الجودة والتكاليف اللاجودة

تسعى المؤسسة دائماً إلى البحث عن الأمثلة، أي إيجاد النقطة المثلى لمجموع التكاليف، حيث أن المؤسسة تتحمل تكاليف مرتفعة سواء في حالة الجودة العالية أو في حالة الجودة الرديئة، ولكن مستوى الجودة الأمثل هو الذي يتحقق بأقل تكاليف ممكنة، ويمكن تحديد مستوى الجودة الأمثل من خلال العلاقة بين المجموعات الأربعة للتكاليف السابقة، كما هو موضح في الشكل التالي:

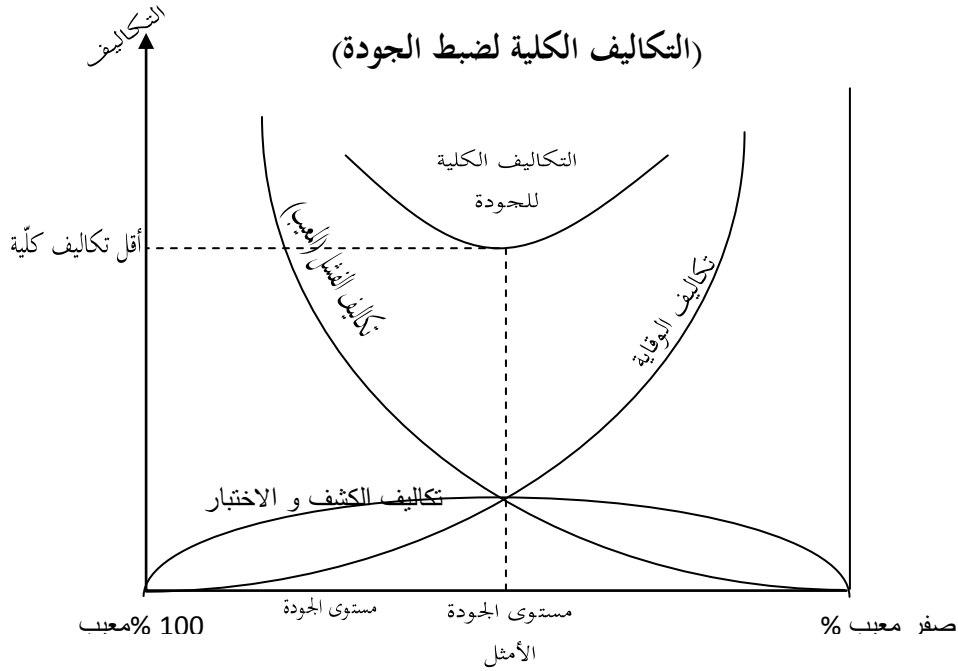
¹ محمد عيشوني، الباب السابع: تحليل تكاليف الجودة، قسم التقنية الميكانيكية، الكلية التقنية بجاثل، 2005، ص3.

² حضير كاظم حود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2002، ص71.

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2006، ص70.

⁴ محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص ص 71-73.

الشكل رقم (1-I): العلاقة بين التكاليف الجودة والتكاليف اللاجودة



المصدر: عاشور مزريق - محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال

إفريقيا، العدد الثاني، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف (الجزائر)، 2005، ص 270.

يوضح الشكل السابق الحقائق التالية:¹

- (1) يزداد مستوى الجودة بزيادة تكاليف الوقاية حتى يصل إلى نسبة (صفر%) معيب أي أعلى مستوى للجودة؛
- (2) ينخفض مستوى الجودة بزيادة تكاليف المعيب إلى أن يصل نسبة (100%) معيب؛
- (3) تكون تكاليف الكشف والاختبار معدومة عند مستوى الجودة المنخفض (100%) معيب، ثم تبدأ بالتزايد مع إرتفاع مستوى الجودة إلى أن تنعدم من جديد عند أعلى مستوى للجودة (صفر%) معيب؛
- (4) تكون التكلفة الكلية مرتفعة عند مستوى الجودة المنخفض نتيجة زيادة تكاليف المعيب، وتبدأ في الإنخفاض كلما زاد مستوى الجودة إلى أن تصل إلى أدنى قيمة لها عند مستوى الجودة الأمثل، ثم تعود للإرتفاع من جديد مع زيادة مستوى الجودة نتيجة زيادة تكاليف الوقاية؛
- (5) إن تحقيق مستويات الجودة العالية ويتطلب تكاليف باهضة، في حين تتحقق الجودة المثالية (Optimum Quality) بأقل قيمة للتكاليف، وهو الهدف الذي تسعى كل مؤسسة لتحقيقه.

¹ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) فرع إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر بالخروبة، 2005، ص 27.

المطلب الثاني: التحسين المستمر للجودة

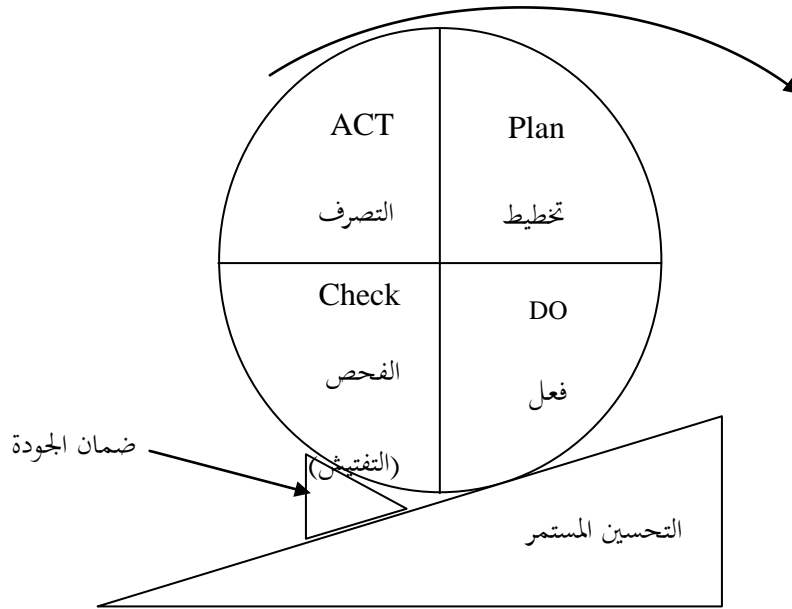
من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم التحسين المستمر ثم ننتقل إلى أهم طرق وأدوات تحسين الجودة في المؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم التحسين المستمر للجودة

يمكن إعطاء التعريف التالي: "التحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القدم يعني الزوال، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، ولا يقف عند حد معين، ويشمل كافة العمليات"¹.

قام ديمنج بوضع شكل يوضح فيه عملية التحسين المستمر من خلال أربع إجراءات في دائرة، هذه الدوائر تدور (التحسين المستمر) وفي نفس الوقت تتسلسل طريقا بشكل تصاعدي.

الشكل رقم (I-2): طريق الجودة (PDCA)



Source : D,Duret et M,Pillet ,**qualité en production, édition d'organisation, paris,2eme,** p64.

و فيما يلي توضيح لهذه الإجراءات²:

تخطيط: تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط أي بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.

فعل: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود.

الفحص: قم بقياس النتائج وتقييمها.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص130.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص183.

التصرف: إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة، أما إذا كانت النتائج غير ناجحة فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها.
ومن الممكن تطبيق هذا المدخل على أي نشاط أو عملية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة خاصة أو عامة، صناعية أو خدمية.

الفرع الثاني: طرق تحسين الجودة

نظرا لأهمية التحسين المستمر للجودة بالنسبة للمؤسسات من جهة والعملاء من جهة أخرى سعى العديد من العلماء والمفكرين لوضع طرق للتحسين المستمر، بحيث تختلف كل طريقة في تطبيقها وفي الأدوات التي تستعمل فيها.

أولا: طريقة الكايزن (KAIZEN)

إهتم اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة إسمها Kaizen تعتمد على مفهوم التحسين المتزايد المستمر.
تلخص طريقة Kaizen عدة إجراءات، تحسينات مستمرة. وهناك عدة عناصر يجري التركيز عليها وفقا لهذه الطريقة من أهمها:

الشكل رقم (I-3): عناصر طريقة الكايزن



المصدر: خالد بن سامي محمد حسين، إدارة الجودة الشاملة: الفصل التاسع (التحسين المستمر)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، بدون سنة. ص 5 (بتصرف)

كل هذه العناصر تتفاعل مع بعضها لتعمل ضمن طريقة Kaizen في المؤسسات التي تطبق هذه المنهجية. ولتحقيق طريقة Kaizen لابد من المرور على خمس خطوات هي:¹

الخطوة الأولى: تقويم الأوضاع السائدة: يكمن الهدف الأساسي من هذه الخطوة في التفرقة بين ما هو ضروري وغير ضروري وإستبعاد غير الضروري.

الخطوة الثانية: ترتيب الأشياء بشكل سليم: بعد تنفيذ الخطوة الأولى، يتم تنظيم وترتيب الأشياء بشكل سليم تجنباً لمضيعة الوقت في البحث عن الأشياء.

¹ إبراهيم بن يحيى، تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، شهادة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص: إقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة (الجزائر)، 2010/2011، ص 25-26.

الخطوة الثالثة: تنظيف المكان: لا يمكن تحقيق تحسين المستمر إذا كان مكان العمل غير نظيف، بالتالي لا بد من توفر النظافة حتى يتم بلوغه.

الخطوة الرابعة: النظافة الشخصية: من الواجب على كل فرد عامل أن يحافظ على نظافته الشخصية ويكون مثلاً للآخرين.

الخطوة الخامسة: النظام والانضباط: لا بد من فرض الانضباط والنظام داخل المؤسسة، حتى تتمكن من التحسين المستمر.

الشكل رقم (I-4): خطوات طريقة الكايزن

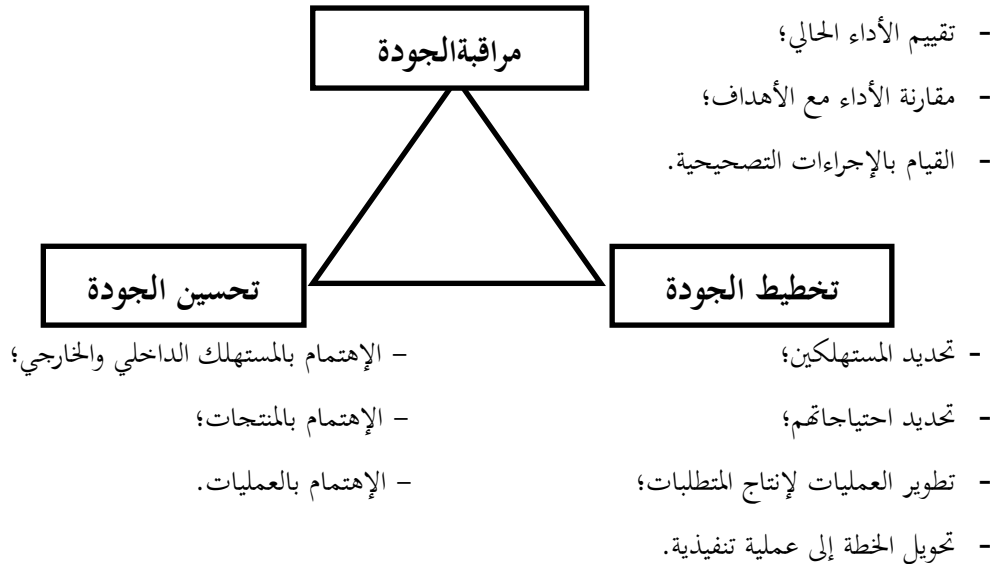


المصدر: خالد بن سامي محمد حسين، مرجع سابق، ص 7 (بتصرف)

ثانياً: ثلاثية جوران

ثلاثية (مثلث) جوران عبارة عن طريقة للتحسين المستمر جاء بها العالم "جوران"، وهي تضم ثلاثة عمليات متكاملة: التخطيط، الرقابة، والتحسين ويمكن توضيح هذا المثلث أو الثلاثية في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-5): ثلاثية جوران



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005،

يرى جوران أن أسلوب التحسين المستمر يتكون من ثلاثة مكونات أساسية:¹

تخطيط الجودة: تهتم عملية التخطيط في التحسين المستمر للعمليات بالعملاء الخارجيين وذلك بتحديدهم والتعرف على مستلزماتهم وطلباتهم الحقيقية والعمل على تحسين المنتج الملبى لاحتياجاتهم وإنتاجه بالخصائص المطلوبة ثم القيام بتنفيذ هذه الخطط عن طريق فرق العمل.

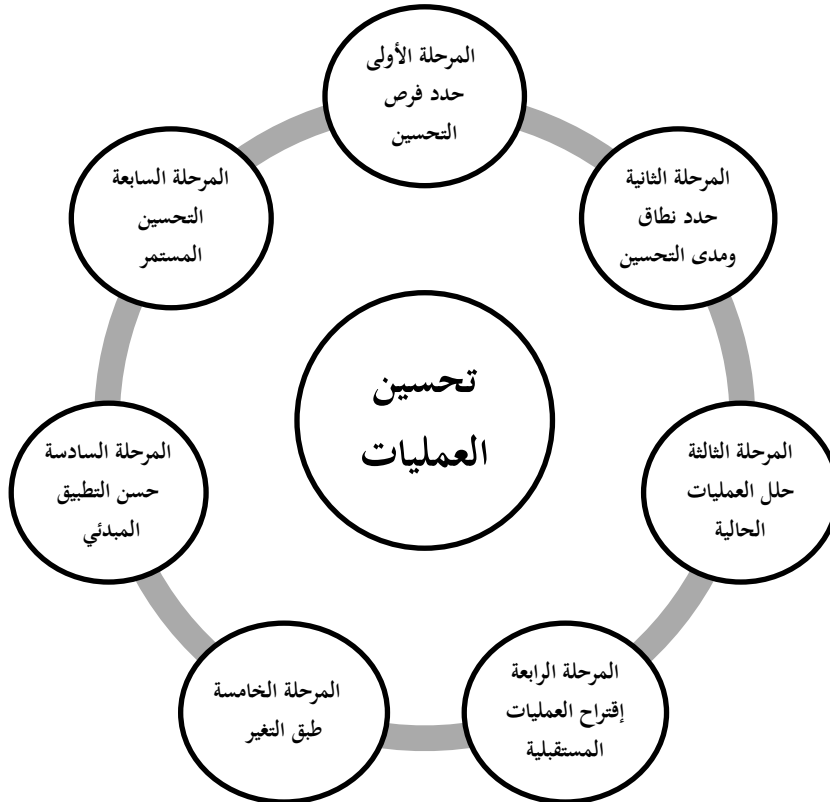
رقابة الجودة: وهي عملية مقارنة المتطلبات الضرورية للعملاء بنتائج الإختبار وذلك بهدف معرفة الأخطاء لتصحيحها وتعتمد الإدارة كثيراً على التغذية العكسية لمعرفة مدى رضا العملاء بالمنتج المطلوب.

تحسين الجودة: تقوم هذه العملية بتكوين فرق عمل تعمل على تحقيق مستويات أداء أحسن من المستويات الحالية بشكل مستمر دون توقف.

ثالثاً: طريقة حل المشاكل (الطريقة العلمية)

تحقق الطريق العلمية أو كما يسميها البعض طريقة حل المشاكل نتائج باهرة في تحسين العمليات. ويتكون الإطار العام لهذه الطريقة من سبعة مراحل أساسية كما تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-6): مراحل حل المشاكل للتحسين المستمر للجودة



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2004/2003، ص 268.

¹ديون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، 2008، ص 163.

إن المراحل المذكورة في الشكل رقم (06) مراحل مترابطة مع بعضها، وكل مرحلة من هذه المراحل تعتمد على المرحلة السابقة لها.¹

المرحلة الأولى: حدد فرص التحسين: إن الهدف الأساسي من هذه العملية هو تحديد واقتناص الفرص المتاحة للتحسين.

المرحلة الثانية: حدد نطاق ومدى التحسين : عادة ما يكون الفشل في حل المشاكل راجع إلى التشخيص غير السليم

للمشكلة. ويمكن الإعتماد على عدة عوامل لتحديد السليم للمشكلة.

المرحلة الثالثة: حل العمليات الحالية: الهدف من هذه المرحلة هي فهم العملية وكيفية الأداء و الأنشطة الهامة وتحديد الحدود

بالمقاييس المطلوبة لتحليل العمليات وجمع البيانات وتحديد المستهلكين والمدخلات والموردين وتدقق العمليات وتحديد الأسباب

الجذرية وتحديد مستوى رضا المستهلك.

المرحلة الرابعة: إقتراح العمليات المستقبلية: الهدف من هذه المرحلة هو وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل

الأمثل لتحسين العمليات، ويلاحظ أنه بمجرد جمع المعلومات كلها وتكون متاحة أمام الفريق فإن الجهود تبذل لتحديد الحلول

الممكنة.

المرحلة الخامسة: طبق التغيير: بمجرد أن يتم إختيار الحل الأمثل يتم تطبيقه. والهدف من هذه المرحلة هي إعداد خطة التطبيق،

والحصول على الموافقة على التطبيق والتطبيق الفعلي لعمليات التحسين.

المرحلة السادسة: حسن التطبيق المبدئي: هدف هذه المرحلة هي متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية جهود التحسين.

من خلال جمع البيانات ومراجعة التقدم . ومن المهم بدرجة كبيرة تشجيع القياس المستمر وإستمرار جهود التقييم للوصول إلى

التحسين المستمر.

المرحلة السابعة: التحسين المستمر : الهدف من هذه المرحلة هو الوصول إلى مستوى يحسن من أداء العمليات وبغض النظر

عن مدى جهود التحسين المبدئية فإن عمليات التحسين لا بد وأن تستمر. ومن المهم تذكر أن إدارة الجودة الكلية تتم بجودة

الإدارة وإدارة الجودة.

¹سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص ص 266 – 278.

الفرع الثالث: أدوات تحسين الجودة

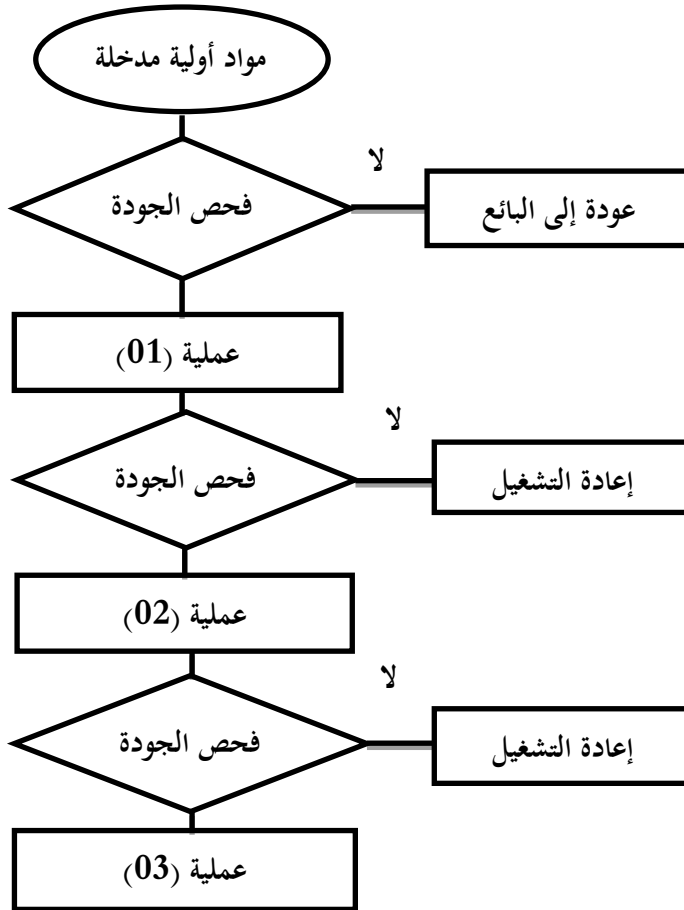
هناك عدة أدوات لتحسين الجودة ومختلفة نذكرها كالتالي:

أولاً: أدوات تنظيم الجودة

1. خرائط التدفق

هي طريقة تستخدم لوصف العمليات الحالية وإقتراح تعديلات؛ أي أنها تستخدم بهدف فحص وتدقيق الأخطاء الحاصلة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية، وبالتالي إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة¹. ويكون شكل هذه الإستمارة (الخرائط) كما يلي:

الشكل رقم (I-7): خرائط التدفق



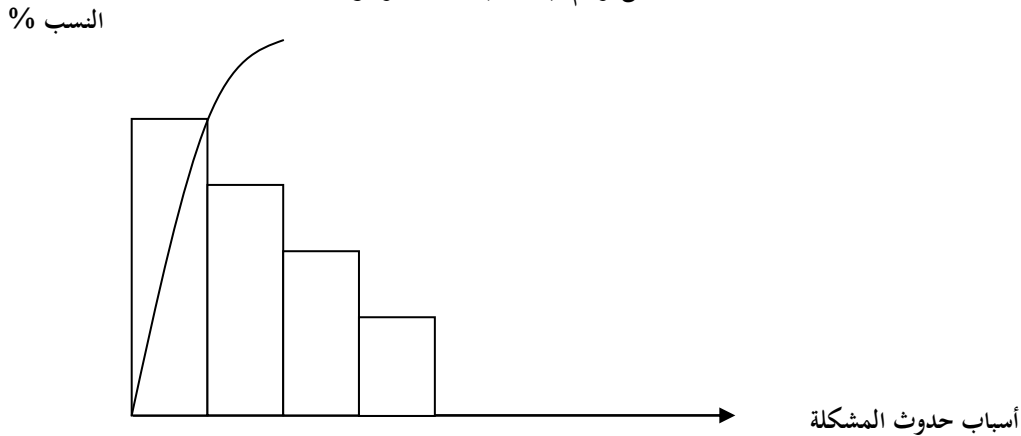
المصدر: ريتشارد ويليامز، ترجمة: عبد الكريم العقيل، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، 1999، ص76.

¹سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص 246.

2. تحليل باريتو

يعتبر تحليل "باريتو" أسلوب يركز على المشاكل، وفقا لهذا التحليل هناك مجموعة قليلة من العوامل المسؤولة عن نسبة كبيرة من المشاكل التي تحدث (مثل الشكاوى، المنتجات المعيبة،....) وتكمن الفكرة في تصنيف هذه الحالات وفقا لدرجة الأهمية، وينص تحليل باريتو على 80% من المشاكل تحدث نتيجة 20% من العوامل.¹ ويتم تحليل باريتو من خلال مدة زمنية معينة وترتيب الأخطاء تبعا لأهمية تكاليفها، وصياغة التكاليف الأخطاء المرتكبة في شكل نسب مئوية؛ والتمثيل البياني للظاهرة عن طريق الأعمدة البيانية.²

الشكل رقم (I-8): بيان باريتو



المصدر: محمد بن الشايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 66.

ثانيا: أدوات تحسين، مراقبة وقياس الجودة

I. أدوات تحسين الجودة

1. طريقة المقارنة المرجعية

وهي طريقة ذات إستخدام ياباني تعني التوسع التنافسي، حيث تركز على إجراء مقارنة بين نشاط المؤسسة بغيرها من المؤسسات المنافسة من خلال علاقة (جودة/سعر). ولهذا الطريقة ثلاثة أنواع هي:³

- مقارنة مرجعية داخلية: أي المقارنة بين فروع نفس المؤسسة.
- مقارنة مرجعية تنافسية: أي مقارنة المؤسسة بمنافسيها.
- مقارنة مرجعية وظيفية: أي المقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية لها.

¹سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 250.

²Robert Fey, Jean Marie Gogue, *La Maîtrise De La Qualité*, Economica, Paris, 1998, P11.

³سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 178.

إن طريقة المقارنة المرجعية تساعد على قيادة المؤسسة نحو التحسين والتطوير السريع للعمل من خلال:

- ✓ تحديد وقياس الفجوة بين أداء المؤسسة ومنافسيها؛
- ✓ الفهم والإدراك لأسباب الأداء الحالي وكيفية تغييره؛
- ✓ إختيار أفضل الفرص الخارجية والتنبؤ بمستقبل المؤسسة بعد التغيير.

2. طرق الحماية من الفشل

وهي إحدى الطرق التي يتم إستخدامها كنتيجة لدراسات التحسين، ويتم تصميمها بحيث تضمن جعل العملية محصنة ضد الخطأ أو واقية من الخطأ ويمكن لطرق الحماية من الفشل كلا من جودة التصميم والجودة خلال الإنتاج. وهذه الطرق يمكن إعتبارها مثل الإضاءة التحذيرية لوجود إختلال أو حدوث خطأ لذلك يمكن أن يكون لها تأثير في تقليل الأخطاء البشرية في العمل وتخفيض التكلفة.¹

3. نظم الإقتراحات

تعريف أنظمة الإقتراحات ومبادئها:² يعرف نظام الإقتراحات على أنه "جهاز لترقية، تقييم، وتحديد الأفكار الأكثر واقعية وقابلية للتطبيق والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء".

وتركز أنظمة الإقتراحات على المبادئ التالية:

- أ. جميع الأفراد يملكون القدرة على خلق الأفكار الجديدة؛
 - ب. ضرورة إستثمار قدرات الأفراد من قبل المؤسسة؛
 - ج. على المؤسسات أن تجند القدرات الإبداعية لعاملها بشكل كافي.
- أهداف أنظمة الإقتراحات: نذكر منها ما يلي:³

- 1) تحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال تحسين الكفاءة وتحقيق التشغيل الأفضل للمؤسسة؛
- 2) المشاركة في التفكير الجماعي وإيجاد حل للمشاكل، وإرساء روح الإبداع والتطوير الدائم في ثقافة المؤسسة؛
- 3) تخفيض تكاليف المنتجات وزيادة ربحية المؤسسة مما يرفع من حصتها السوقية؛
- 4) إدراج فلسفة التحسين الدائم في النشاط اليومي للمؤسسة وعلى جميع المستويات؛
- 5) إدماج ومشاركة كافة الأفراد في عملية التحسين المستمر.

¹سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص ص 259-260.

²DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", les éditions d'Organisations, Paris, 2001 P 234- 243.

³العيهارفلة، مرجع سابق، ص43.

II. أدوات مراقبة الجودة

1. استخدام أدوات الإستفهام

تعتمد على توجيه أسئلة عن العمليات الحالية يمكن أن تؤدي لفهم أو تقييم واضح للعمليات الحالية، وما إذا كانت تعمل كما ينبغي، وما هي الطرق المحتملة للتحسين. ويطلق عليها استخدام أدوات الإستفهام ماذا؟، من، متى، لماذا، كيف، وكم؟. والجدول التالي يظهر كيفية استخدام هذه الأدوات:¹

الجدول رقم (I-1): يوضح مدخل استخدام أدوات الإستفهام

العناصر	التساؤل	أنواع الأسئلة	الهدف
الموضوع	ماذا	ماذا تم عمله؟	- حدد تركيز التحليل.
الهدف	لماذا	لماذا يعتبر ضروري؟	- تخلص من المهام غير الضرورية.
الموقع	أين	1. أين يتم الأداء؟ 2. لماذا يتم في هذا المكان؟ 3. هل من الأحسن أن يتم في مكان آخر؟	- تحسين المكان.
التابع	متى	1. متى يتم العمل؟ 2. هل من الأفضل أداؤها في وقت آخر؟	- تحسين التابع.
الأفراد	من	1. من يقوم بالعمل؟ 2. هل من الممكن أن يقوم به أفراد آخريين؟	- تحسين المخرجات.
الطرق	كيف	1. كيف يتم الأداء؟ 2. هل هناك طريقة أفضل؟	- تبسيط المهام. - تحسين المدخلات.
التكلفة	كم	1. ما هي التكلفة الآن؟ 2. كم تكون بعد التحسين؟	- أختار طريقة للتحسين.

المصدر: سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص245.

¹ سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص244.

2. خطط الفحص

وهي أداة تستخدم في تحديد المشاكل من خلال تسجيل وتنظيم البيانات بطريقة تسمح بالتجميع وتحليل، يكمن هدفها مثلاً: تحديد نوع الخطأ، موقع الخطأ، وقت الخطأ... إلخ. وذلك من أجل معرفة أسباب الخطأ لتشخيصها وتصحيحها والجدول يوضح الشكل العام لقائمة الإختبار:¹

الجدول رقم (I-2): يوضح قائمة الإختبار

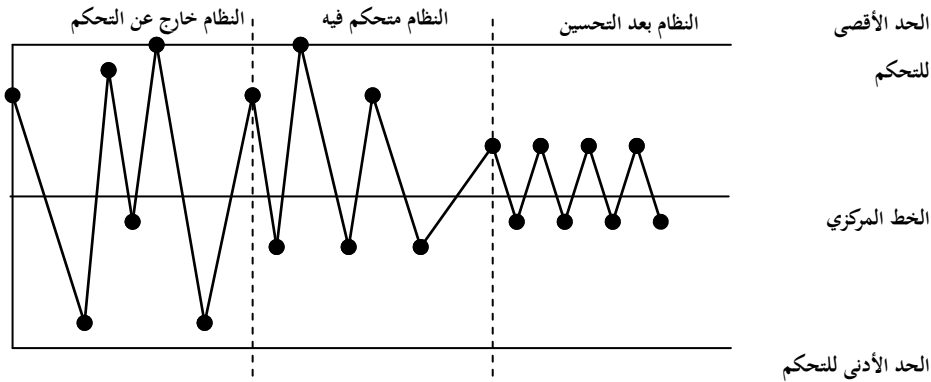
اليوم	الوقت	أنواع الأخطاء				الإجمالي
		أ	ب	د	
-	-					
-	-					
-	-					
الإجمالي			

المصدر: سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص 249.

3. خرائط المراقبة

خرائط المراقبة ممكن أن تستخدم لتحديد المشاكل في العمليات، وخريطة المراقبة هي أداة إحصائية لمراقبة العمليات لتحديد ما إذا كان هناك أسباب غير عشوائية (قابلة للتصحيح) للتغير موجودة.² والشكل التالي يظهر خرائط المراقبة من التحسين بالنسبة للعمليات والتي كانت مبدئياً خارج نطاق الرقابة و التحكم.

الشكل رقم (I-9): استخدام خرائط المراقبة لمتابعة التحسينات



المصدر: سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص 253. (بتصرف)

¹ سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص 248.

² سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص 252.

III. أدوات قياس الجودة

1. بحوث الرضا

تعتبر أداة جيدة للقياس لمدى رضا الزبون من خلال الإستقصاء منه عن جودة المنتج أو الخدمة المقدمة والإطلاع على نية الزبون في إعادة شراء المنتج بنفس المواصفات ومعرفة النظرة الإيجابية أو السلبية التي يحملها ويبلغها الزبائن الحاليين لزيائن المرتقبين.

2. تحليل شكاوى الزبائن

تعتبر أداة فعالة للاستماع الحقيقي في الميدان حيث تسمح بتشجيع التعبير عن عدم الرضا على جزء أو كل الجودة المدركة، و لأنه في حالة رضا الزبون تعتبر حالة عادية. فهي وسلة هامة لا يمكن إهمالها فهي لم تعد مصدر للإزعاج بل مصدر استمرار و زيادة الأرباح إذا استطاعت المؤسسة إرضاء العميل و الاحتفاظ به بالمعالجة الصحيحة للشكوى.

3. تحليل حجم المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة

إن مقدار الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة مع الزبائن و تنوعها بالنسبة لكل زبون، حيث أن هذا المقدار قد يتعرض للانحصار في حالة عدم رضا الزبون و تحوله للمنافسين ، و بالتالي يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن و رقم الأعمال الخاص بكل زبون و كمية المشتريات.

4. تطبيق وسائل لإنصات لصوت العامل والزبون

و ذلك بالاقتراب منه باستخدام الزيارات و الندوات و كذا كل من المقابلات الشخصية و صناديق الاقتراحات. المقابلة الشخصية: وتستخدم لتحديد المشاكل وجمع المعلومات عنها فالمشاكل الداخلية قد تتطلب مقابلة الموظفين والمشاكل الخارجية تتطلب المقابلة مع المستهلكين الخارجيين من خلال الأفكار الخاصة بالتحسين والاقتراحات القابلة للتطبيق لتحسين المنتجات والعمليات.¹

ثالثاً: أدوات حل المشاكل المرتبطة بالجودة

1. الإنطلاق الفكري (العصف الذهني)

وهي وسيلة تسمح للأفراد بالمشاركة في حل المشاكل بطريقة إبداعية بواسطة خلق أفكار جديدة يمكنها أن تسهم في حل المشاكل مع مراعاة إمكانية تطبيق هذه الحلول .

أي أن الانطلاق الفكري محاولة لخلق أفكار جديدة من خلال اجتماعات يتم فيها تشجيع المشاركين في التفكير في عدة آراء قدر استطاعتهم، وبالأحرى هو أسلوب لتفجير الأفكار الصريحة، والجديدة من طرف العاملين بكل حرية حيث يساعد هذا الأسلوب في إبراز أهمية التركيز الفاعل في مرحلة تحديد المشكلة.²

¹ سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص 253.

² سلطان كريمة، مرجع سابق، ص 89.

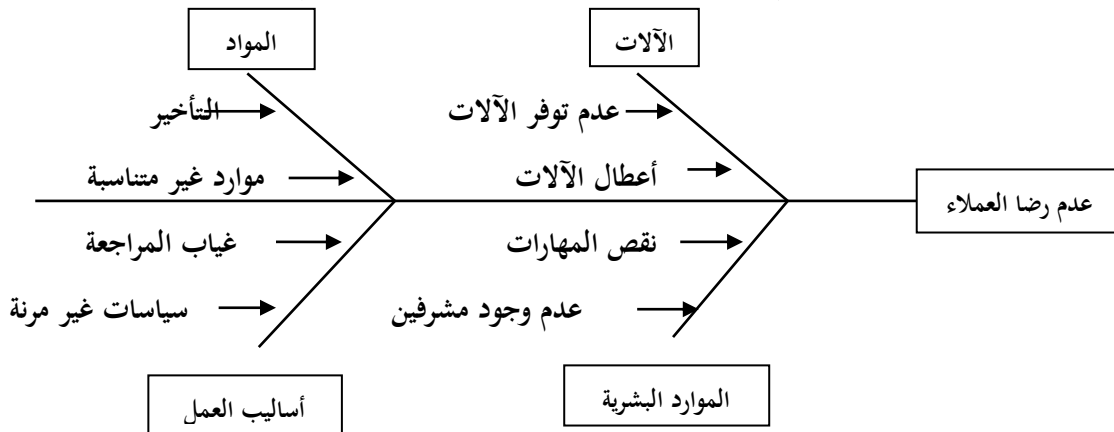
2. حلقات الجودة

تعريف حلقات الجودة: تعتبر حلقات الجودة إحدى الطرق والأدوات التي تستخدمها المؤسسات على اختلافها، صناعية كانت أم خدمية في الحصول على أفكار لمعالجة المشاكل التي تواجهها لعمليات وكذا في تحسين الأداء. يمكن تعريف حلقات الجودة على أنها: "مجموعة من العمال الذين يجتمعون بانتظام من أجل مناقشة الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين نوعية الأداء"¹. فحلقات الجودة هي برنامج شامل لتحسين الإنتاجية من خلال التركيز على تنمية الموارد البشرية والتأكيد على دورها في تحقيق الكفاءة في المؤسسة، بحيث تتمثل مهمة حلقات الجودة في خلق البيئة المناسبة التي تسمح للعامل بأداء وظيفته بأفضل شكل.

3. خرائط السبب والنتيجة

هناك مجموعة من الأدوات لتحليل البيانات وحل المشاكل ومن أهمها استخدام خرائط السبب والنتيجة والتي تقدم مدخل هيكلية لحل المشاكل. ويشار إليها أيضا باسم خرائط السمكة. بسبب شكلها كما يطلق عليها أيضا خرائط إيشيكاوا وذلك بسبب العالم الياباني الذي قدمها ليساعد العمال على حل المشاكل بواسطة تحديد مجموعة من الأسباب التي تحتاج إلى الفحص.²

الشكل رقم (I-10): خريطة السبب والنتيجة (عظام السمكة)



المصدر: فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2006، ص242.

وتساعد هذه الخريطة على تنظيم جهود حل المشاكل عن طريق تقديم تصنيف الأسباب التي تؤدي إلى حدوث مشاكل. وعادة تستخدم السبب والنتيجة بعد إجتماعات قاعات الإنطلاق الفكري وذلك لتنظيم الأفكار التي تم التوصل إليها.

¹John R. Schermahorn ,DavidS.Chappell, **Principe de management. Ed ERPI: Quebec, Canada,2002,p303.**

²سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص ص256-257.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

نظرا لما تولية هذه الدراسات من أهمية في الوقوف على أهم الأساليب والإجراءات، والنتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسات، حيث قمنا بسعى إلى إبراز ملخصات لبعض الدراسات التي تتعلق بموضوع البحث الحالي، وقد رتب الباحث هذه الدراسات حسب الأقدمية، وتم تقسيمه إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1. كريمة سلطان، تحت عنوان " طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثره في تخفيض التكاليف " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات **Sijico** وحدة رمضان جمال¹، إذ تناولت الطالبة بالتفصيل أهمية الجودة وإدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتج الصناعي، وأبرزت العلاقة بين تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وقامت بدراسة أحد أساليب الحديثة في تخفيض التكاليف والمتمثلة في تخفيض تكاليف اللاجودة عن طريق التحسين المستمر لجودة المنتجات ومعرفة الطرق والوسائل والأدوات التي تستخدم في تحسين جودة المنتج الصناعي في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات ويظهر الاختلاف هنا بين هذه الدراسة والدراسة الحالية انه هذه الدراسة اهتمت بطرق تحسين الجودة بالنسبة للمنتج الصناعي في حين اعتمدت دراستنا على طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة لمعرفة واقع التحسين فيها.
2. باسل فارس قنديل، تحت عنوان " أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية والمنشآت الصناعية " دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة²، توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك إهتمام كبير من قبل المنشآت الصناعية بنظام الجودة الشاملة ومدى تطبيقه بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، كما ركزت على تطبيقها على الزبائن وإلتزام الإدارة العليا بالجودة، ويليهما التحسين المستمر، كما اهتمت المنشآت الصناعية بالسياسات التنافسية وتطبيقها بدرجات إيجابية متفاوتة، حيث توجد في أوجه تشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية من حيث أنها الدراستين اهتمتا بالجودة وتطبيقها والتحسين المستمر أما فيما يخص أوجه الاختلاف فدراستنا اعتمدنا على قطاع المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على خلاف هذه التي اهتمت بدراسة المنشآت الصناعية الكبيرة.
3. خثيري محمد - طيبة عبد العزيز، تحت عنوان " الجودة كمحدد أساسي في الإستراتيجيات التنافسية بالمؤسسات الصناعية " ³، حيث تطرق الباحثان في هذه المداخلة إلى أهم النماذج الإستراتيجية التي ساهمت بشكل كبير في تبيان مكانة الجودة كمحدد إستراتيجي لربحية المؤسسات وأثرها على أداء المؤسسات الصناعية كما اهتمت دراستنا بأهمية تطبيق الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة وزيادة ربحيتها وتنافسيتها، حيث الدراستان اهتمتا بالمؤسسات الصناعية والجودة فيها.

¹ كريمة سلطان، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثره في تخفيض التكاليف " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات **Sijico** وحدة رمضان جمال ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة قسم علوم تسيير (غير منشورة)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة سنة 2006/2007.

² باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية والمنشآت الصناعية " دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة ، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة- لسنة 2008.

³ خثيري محمد - طيبة عبد العزيز، الجودة كمحدد أساسي في الإستراتيجيات التنافسية بالمؤسسات الصناعية ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، سكيكدة، يومي الإثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر 2010.

4. بن عيشي عمار، تحت عنوان، " إدارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية¹، وكتيحة من هذه الدراسة يتضح أن المؤسسات الصناعية من خلال تطبيقها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة تركز على التركيز على الزبون ثم التحسين المستمر ثم دعم الإدارة العليا ثم التركيز على المشاركة وفريق العمل، فهذه الدراسة تشابه مع دراستنا مع التركيز على المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة وطرق تحسين الجودة فيها.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1. Study of Hansson (2003)

Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance

« Investigations With a Focus on Small Organizations »

إدارة الجودة الشاملة – سمات التطبيق والأداء

تحقيقات مع التركيز على المنظمات الصغيرة

هدفت هذه الدراسة إلى عرض نتائج مشروع بحثي مختلفين، حيث يركز المشروع الأول على العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي في المنظمات السويدية. حيث تم الحصول على هذه النتائج من خلال دراسة المنظمات التي حصلت على جوائز الجودة السويدية بتطبيقها الناجح والفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة. ويركز المشروع الآخر على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصغيرة، حيث تم دراسة منطمتين حصلتا على شهادة الجودة - من خلال تطبيقهما الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين من خلال هذه الدراسة أن بعض المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة والتي توصف عادة بأنها قواعد هذا النظام أكثر أهمية من عناصر أخرى عند البدء بعملية التطبيق، وهذه المبادئ هي: القيادة، التزام جميع العاملين، والتركيز على الزبائن. كذلك أظهرت الدراسة أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة وتعاون والتزام جميع العاملين داخل المنظمة لإنجاز التغيير المطلوب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا أننا ركز اهتمامنا بدراسة مقارنة بين المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على طرق تحسين الجودة على خلاف هذه الدراسة التي ركزت على المقارنة بين المنظمات الصغيرة بصفة عامة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

2. Study of Smadi ; AL. Khawaldeh (2006)

The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms

تبني الشركات في دبي لنظام إدارة الجودة الشاملة

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق إطار عام تستخدمه الإدارة لعمل تقييم ذاتي لعملية نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية، وكذلك التركيز على الجوانب المهمة والتي يجب إستهدافها من قبل المدراء لعملية تحسين جودة الأداء طبقاً لرؤية ورسالة المؤسسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات الصناعية كانت لديها دراية بنظام إدارة ولا يوجد فروق كبيرة بين هذه الشركات من حيث فهمهم للنظام وتطبيقه كما أن ركزنا في دراستنا على الاهتمام بالجودة وطرق تحسينها في المؤسسات الصناعية

¹ بن عيشي عمار، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، سكيكدة، يومي الإثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر 2010.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق للدراسات قلة وندرة الدراسات العربية التي تتعلق بطرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة وبالخصوص الدراسة المقارنة بين المؤسسات، حيث أن اغلب الدراسات السابقة تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعظمها كانت ترتبط بالتنافسية في المؤسسات الصناعية بصفة عامة في حين خصصت دراستنا بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

أيضا من خلال هذه الدراسة سيتم التعرف على واقع تطبيق طرق تحسين الجودة في هذه المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على طرق وأدوات تحسين الجودة المتبعة في هذه المؤسسات، حيث أن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو تطرقنا إلى طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي بدورها يؤثر على تحسين الجودة في المؤسسة حيث لم يتم التطرق كثيرا إلى هذا الموضوع وباعتبارها دراسة مقارنة بين عينة من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (رغوة الجنوب - مطاحن جذيع - رمال البلاستيك).

وتتميز هذه الدراسة بأنها تقدم آلية واضحة تساعد على تحسين المستمر للجودة من خلال تبني وتطبيق مفهوم وطرق وأدوات الجودة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نجد أن الجودة أصبحت تمثل عنصرا حاسما في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية نظرا للأهمية التي تكسبها للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال إنتاج منتجات خالية من العيوب والأخطاء ومطابقة للتصميم، وبالنسبة للمستهلك من خلال إنتاج منتجات تتماشى مع حاجاته وتوقعاته.

و يمكن تحديد مستوى الجودة في المؤسسة من خلال تقييم تكاليف الجودة و تكاليف الجوده. حيث ساهمت الجودة بقوة في زيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها وقد تولد عن ذلك الاهتمام بمجال الجودة ظهور إدارة الجودة التي تشمل جودة النظام ككل، والتي من أهم مرتكزاتها هو التحسين المستمر للعمليات ومن ثم المنتجات باستمرار مع الحفاظ على تكلفة منخفضة قدر الإمكان وبالتالي تلبية احتياجات العملاء بالجودة والأسعار المناسبة.

من أجل نجاح عمليات التحسين المستمر للجودة وتحقيق أهدافها؛ والمتمثلة بالدرجة الأولى في تحقيق متطلبات الزبون الحالية وتحقيق توقعاته، يجب أولا تحسيس العمال بأهمية التحسين وتدريبهم على تقنياته وكيفية استعمال الطرق والأدوات التي تعرضنا لها بالتفصيل فيما سبق، وبالتالي جعلهم يتبنون برنامج التحسين.

ولتسهيل عمليات التحسين المستمر وجعلها فعالة يجب الاستثمار في الأنشطة الوقائية لأنها تحذف أسباب ظهور مشاكل الجودة وبالتالي التخفيض في تكاليف الفشل أو التكاليف الجوده، إذ أن ارتفاع تكاليف الوقاية لن يكون بالقدر الذي ترتفع به تكاليف الفشل عند غياب الجودة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل:

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم طرق وأدوات تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة والتي تمثلت في ثلاثة طرق هي: طريقة الكايزن وهي التي تعتمد عليها بكثرة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، طريقة جوران وطريقة حل المشاكل (الطريقة العلمية).

وسنتقل إلى الدراسة الميدانية لطرق تحسين الجودة من خلال الدراسة المقارنة بين عينة من ثلاث مؤسسات صناعية صغيرة ومتوسطة وهي رغوّة الجنوب، مطاحن جذيع، رمال البلاستيك وذلك كأسلوب علمي منطقي منسق يهدف لتقديم فلسفة إدارية خاصة بالجودة تزود المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بأهم الطرق والأدوات الواجب إتباعها لتحسين جودة نظامها ومنتجاتها وزيادة قدرتها على المنافسة، ومواجهة التحديات التي تفرضها ضغوط الأسواق والعمل على زيادة وعي وإدراك عمالها لتحديد ما ينسجم منه وما يتلاءم مع وضع وحالة كل مؤسسة محل الدراسة.

وسيتّم في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

يتناول هذا المبحث تقديم للمؤسسات محل الدراسة، والمقارنة بين المؤسسات الثلاثة محل الدراسة وأهم الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، أدوات المستخدمة في جمع البيانات، صدق وثبات....).

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

أولاً: التعريف بمؤسسة رغوة الجنوب

تعتبر مؤسسة رغوة الجنوب من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة وهي مؤسسة متوسطة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص تم تأسيسها سنة 1982 بحيث يقدر رقم أعمالها بـ 9 مليون دج ودخلت في الإنتاج في 1/1/1985 وهي تعد من المؤسسات المتخصصة في صناعة الأفرشة والإسفنجة. تقدر مساحتها الإجمالية بـ: 12102 م وعدد عمالها 214 عامل يقسم إلى 112 ذكور و102 إناث. وهي تعتبر أحد أقطاب الوحدات الصناعية والتجارية في المنطقة¹ وستتطرق إلى الهيكل التنظيمي في الملحق رقم (01).

ثانياً: التعريف بمؤسسة مطاحن جذيع

مجمع جذيع هو عبارة عن تكتل تجاري تابع للقطاع الخاص، يقع بمدينة تقرت، حيث يتكون المجمع من عدة المؤسسات منها: مطاحن جذيع، معمل الكسكس، معمل السميد، معمل الآجر، معمل البلاستيك. ولقد قمنا بدراسة مطاحن جذيع حيث تعتبر مؤسسة متوسطة ذات طبيعة صناعية تنشط في مجال الغذاء، بدأت نشاطها في 1/1/2000 برأسمال يقدر بـ : 4.500.000 دج.

تقع مطاحن جذيع في المنطقة النشاط الصناعي بمدينة تقرت - الزاوية العابدية - يبلغ عدد عمالها 90 عامل منهم 10 عمال إداريين. وستتطرق إلى الهيكل التنظيمي في الملحق رقم (02).

ثالثاً: التعريف بمؤسسة رمال البلاستيك

مجمع ريم هو عبارة عن تكتل إقتصادي تجاري تابع للقطاع الخاص، يقع بمدينة تقرت والذي يعد قطبا اقتصاديا هاما في المدينة، حيث يتكون من ثلاث مؤسسات ذات مسؤولية محدودة ومتخصصة في الصناعات التحويلية الخفيفة والمتمثلة في مؤسسة رغوة الجنوب، مؤسسة رمال البلاستيك، مؤسسة المرجان الجديدة. ولقد تطرقنا إلى مؤسسة رمال بلاستيك وهي مؤسسة متوسطة ذات مسؤولية محدودة تأسست في عام 1990 يتمثل نشاطها في صناعة القارورات البلاستيك من جميع الأحجام وفي عدة إستعمالات (الغذائية، الصيدلانية، التجميل التنظيف.....الخ) بدأت نشاطها في عام 1991 برأسمال يقدر بـ : 4.500.0000 دج.

¹ مسؤول مصلحة الإنتاج، مقابلة حول الجودة وطرق تحسينها في المؤسسة ، مؤسسة رغوة الجنوب تقرت ، 2013/04/16 (مقابلة شخصية).

تعد مؤسسة رمال بلاستيك من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، تقع في منطقة النشاط الصناعي بمدينة تمرت. وستتطرق إلى الهيكل التنظيمي في الملحق رقم (03).

الفرع الثاني: تقييم طرق تحسين الجودة في المؤسسات محل الدراسة

أولاً: المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة الميدانية حول طرق تحسين الجودة

جدول رقم (II-1): يوضح المقارنة بين المؤسسات الثلاثة عن طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة

مؤسسة رمال البلاستيك	مؤسسة مطاحن جديع	مؤسسة رغوة الجنوب	العبارة
غير موجود	غير موجود	غير موجود	وجود وظيفة خاصة بالجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
نعم	نعم	نعم	قسم إدارة الجودة ذو فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة
موجود	قيد الإنجاز	موجود	وجود مخبر خاص بالجودة والرقابة عليها
تعتبرها طريقها للبقاء في السوق وإبراز مكانتها	تعتبرها الطريق للتميز والتفوق على الآخرين	يعتبر أولى اهتماماتها من أجل البقاء والاستمرار في السوق	مكانة تحسين الجودة ضمن اهتمامات المؤسسة
لا	نعم	نعم	المؤسسة قادرة على تحقيق إدارة الجودة
لا	نعم	نسبياً	تنتهج المؤسسة أسلوب إدارة الجودة بمثابة طريقها نحو زيادة التنافسية
لا	نعم	نعم	تسعى المؤسسة للحصول على الأيزو

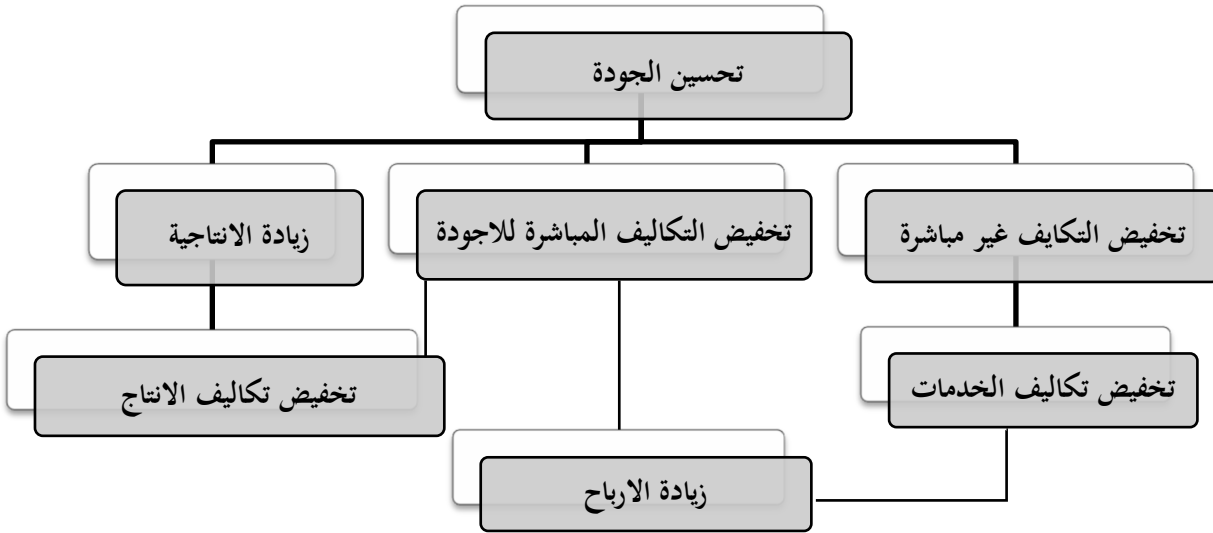
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة.

على ضوء نتائج المقابلة ومن خلال المقارنة بين المؤسسات الثلاثة السابقة الذكر توصلنا إلى ما يلي:

1. العلاقة بين الجودة والتكلفة

اتضح من خلال المقارنة وجود علاقة بين تحسين الجودة والتكلفة حيث لوحظنا بأن مؤسسة رغوة الجنوب ومؤسسة مطاحن جذيع، ومؤسسة رمال بلاستيك كلها تسعى إلى تحسين جودة منتجاتها وانخفاض تكاليف الالاجودة. بحيث تعتبر الجودة كمصدر للتوفير، إلا أن تحقيق وتحسين طرق الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وزيادة أرباح المؤسسات. حيث يتم توضيح العلاقة بين الجودة والتكلفة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-1): يوضح العلاقة بين الجودة والتكلفة



المصدر: قومي حميد-وعيل ميلود، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو ISO- في تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي

الأول حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص3.

2. المقارنة بين طرق المشاركة من طرف العاملين للإدارة في تحسين طرق الجودة لكل مؤسسة محل الدراسة

يقوم عمال مؤسسة رغوة الجنوب بالمشاركة للإدارة في تحسين طرق الجودة من خلال: تطبيق أوامر الإدارة، الإنضباط، إهتمام العاملين بالجودة، التعاون في أداء المهام خاصة بالنسبة للعمليات الإنتاجية حيث تعتمد هذه على إستخدام أسلوب فريق العمل من أجل التعاون بروح الفريق لتحسين طرق الجودة للمؤسسة.

كما تساهم الإدارة المعنية بالجودة في تحسين طرق الجودة في المؤسسة بتوفير وسائل المختلفة، توفير الظروف الملائمة للعمل، العمل على تأهيل العمال، التحفيز المادي والمعنوي، العمل على تخفيض نسب الإنتاج المعيب، الإستغلال الأمثل للموارد المالية والتكنولوجية المتاحة بإعتبارها وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية.

وفيما يتعلق بعمال مؤسسة مطاحن جذيع فيقومون بتطبيق أوامر الإدارة، الإنضباط، إهتمام بالجودة، المراقبة الذاتية، إستخدام أسلوب فريق العمل من أجل الوصول إلى الطرق المناسبة لتحسين جودتها. وتساهم الإدارة المعنية بالجودة في تحسين طرق الجودة في المؤسسة بتوفير وسائل العمل، توفير التكنولوجيا، المراقبة المستمرة، العمال المؤهلين أو ذوي خبرة، السعي لحماية العمال من حوادث العمل، توفير أدوات الصيانة. أما عمال مؤسسة رمال البلاستيك فهم يقومون بالتعاون في أداء المهام خاصة بالنسبة للعمليات الإنتاجية، الإنضباط، إهتمام بتحسين بالجودة.

كما تساهم الإدارة المعنية بالجودة في تحسين طرق الجودة بتوفير الظروف الملائمة للعمل، العمل على تخفيض نسب الإنتاج الميعب، توفير وسائل العمل، الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بإعتبارها وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية. ومن خلال المقارنة بين المؤسسات الثلاث نستخلص أنه تؤثر مشارك العاملين بالإدارة في طرق تحسين الجودة بشكل كبير في المؤسسات الثلاث، حيث يقومون بتوفير كل الوسائل الضرورية لذلك.

3. المقارنة بين كيفية تحسين الجودة في المؤسسات محل الدراسة

تقوم مؤسسة رغوة الجنوب بتحسين الجودة من خلال الإهتمام بمراقبة الجودة عبر مراحل حياة المنتج داخل المؤسسة ابتداء من مراقبة جودة المواد الأولية ثم رقابة اليد العاملة والتكنولوجيا المستخدمة في كل مرحلة من العملية الإنتاجية وصولاً إلى المنتج النهائي؛ ومن خلال إستخدام الأمثل للآلات والمعدات، وإبداء إهتمام بالعنصر البشري في الوحدة عن طريق رفع مستوى التأطير بها.

كما تقوم مؤسسة مطاحن جذيع بتحسين الجودة من خلال التقليل من الأخطاء الإنتاج، إستخدام أفضل للعنصر البشري، إستخدام أفضل للموارد والآلات ومواكبة التطور التكنولوجي، كما تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية المستعملة والتكنولوجيا المستخدمة وتكون عملية المراقبة من مرحلة بداية الإنتاج وصولاً إلى المنتج النهائي مع التركيز على نوعية المنتج. من أجل تحسين جودة المنتجات تعتمد المؤسسة على عدة مصادر أهمها التكنولوجيا؛ حيث قامت المؤسسة باقتناء عدة تجهيزات جديدة في مجال الإنتاج والتعبئة، كما تعتمد أيضاً على المنافسين عن طريق مقارنة منتجاتها بالمنتجات المنافسة واكتشاف نقاط القوة لاستغلالها ونقاط الضعف للتغلب عليها، كما تعتمد بدرجة لا بأس بها على المستهلكين بأخذ آرائهم بعين الاعتبار. وتقوم مؤسسة رمال البلاستيك بتحسين الجودة من خلال الإهتمام بمراقبة الجودة عبر مراحل حياة المنتج داخل المؤسسة ابتداء من مراقبة جودة المواد الأولية ثم رقابة اليد العاملة في كل مرحلة من العملية الإنتاجية وصولاً إلى المنتج النهائي؛ ومن خلال إستخدام أفضل للآلات والمعدات. والتقليل من أخطاء الإنتاج.

4. المقارنة بين الطرق المطبقة في عملية تحسين وقياس الجودة في كل المؤسسة محل الدراسة الميدانية

بالنسبة لمؤسسة رغوة الجنوب حيث صرح مسؤول الجودة بوجود لدى مؤسسهم مخبر يقوم بأخذ عينة والحكم عليها عن طريق المقاييس المخبرية المعتمدة. حيث تنتهج المؤسسة طريقة المراقبة، والتخطيط والتحسين الجودة وهي ما تعرف بطريق جوران للوصول للمنتج النهائي المواصفات المطلوبة والجودة العالية وفي الواقع فهي تعتمد في تحسين المستمر لجودتها على مبادرات وجهود التي

تبذلها للوصول للجودة المطلوبة وتقوم بأخذ مجموعة من آراء المستهلكين لمعرفة إحتياجاتهم والعمل لإنتاج ما يطلبونه مع المراقبة للعمليات الإنتاجية من أجل الوصول إلى مستوى يفوق المستوى الحالي ومعرفة مدى السوق والأخذ به. أما فيما يخص مؤسسة مطاحن جذيع عند إكمال المنتج تقوم المؤسسة بأخذ عينة إلى المخبر وتحليلها لمعرفة إذا كان هذا المنتج ذو الجودة المطلوبة والعالية أو لا.

كما تقوم المؤسسة بمراقبة الجودة من خلال تقييم الأداء والقيام بالإجراءات التصحيحية على المنتج في حالة وجود أخطاء. وتقوم بتخطيط الجودة من خلال تحديد المستهلكين وتحديد إحتياجاتهم وتطوير مواصفات المنتج. كما تهتم بتحسين الجودة من خلال إهتمامها بالمستهلك الداخلي والخارجي والإهتمام بالمنتجات والعمليات.

إن المؤسسة لا تضم وظيفة مختصة في تسيير أدوات المراقبة، بل إن هذه المهمة موكلة إلى المخبر باعتباره الوظيفة المسؤولة عن الجودة في المؤسسة حيث أن المهمة الأساسية التي يقوم بها المخبر والذي يضم عدد من العمال يقومون بالمراقبة الذاتية أثناء العمليات الإنتاجية باستخدام أدوات مراقبة أو قياس محددة وهي:

✓ جهاز قياس حرارة المواد: ويستعمل تقريبا في كل مراحل العمليات الإنتاجية.

✓ جهاز قياس وزن المنتجات: ويستخدم في قياس أوزان المنتجات التامة أو النصف مصنعة قبل تعبئتها.

أما مؤسسة رمال البلاستيك فإنه يوجد لدى مؤسسة مخبر يقوم بأخذ عينة والحكم عليها عن طريق المقاييس معتمدة. حيث تنتهج المؤسسة طريقة المراقبة، والتحسين للوصول للمنتج النهائي المواصفات المطلوبة وفي الواقع فهي تعتمد في تحسين جودتها على أخذ مجموعة من آراء المستهلكين لمعرفة إحتياجاتهم والعمل لإنتاج ما يطلبونه مع المراقبة للعمليات الإنتاجية من أجل الوصول إلى مستوى يفوق المستوى الحالي ومعرفة مدى السوق والأخذ به. والتخطيط على تحديد أهداف الجودة وتحديد الزبائن وحاجياتهم ورغباتهم.

وفي الأخير ومن خلال المقارنة بين المؤسسات توصلنا إلى أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بطرق تحسين الجودة لكن تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهذا راجع لمدى فهم ووعي كل مؤسسة بالطرق التي تطبقها والأدوات التي تستخدمها في تحسين جودتها.

ثانيا: أهم معوقات تطبيق طرق تحسين الجودة في المؤسسات محل الدراسة الميدانية

من أهم المعوقات التي تمت ملاحظتها مايلي:

1. معوقات تتعلق بالموارد البشري

إن المورد البشري المستخدم في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة يفتقر إلى التدريب والتأهيل على نظام الجودة، وطرق الرقابة على الجودة، ووسائل تحسينها. فمثلا هي تعتمد في الكثير من الأحيان على عنصر الخبرة في العمل عند القيام بعملية المعاينة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة أخطاء العمل وارتفاع نسبة السلع المعيبة.

2. معوقات تتعلق باستخدام أساليب الرقابة الإحصائية وطرق تحسين الجودة

إن غالبية المديرين أو المسيرين في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة يفتقرون إلى طرق الرقابة الإحصائية، ووسائل تحسينها بالإضافة إلى أن طرق الرقابة نفسها كثيرة ومتنوعة وهي تعتمد على جداول التوزيعات التكرارية والعلاقات الرياضية والتوزيعات الطبيعية. وهذه التوزيعات يصعب على المسير استخدامها كمتخصص في العملية الإدارية مما يؤدي إلى انعكاس النتائج على نظام الجودة وزيادة نسبة السلع المعيبة.

3. معوقات أخرى تعاني منها المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة

من قدم الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، والتي تترك أثارا سلبية على الجودة ومواصفات السلعة المنتجة. كما تعاني من فقدان نظم معالجة البيانات والمعلومات والتقنيات الحديثة والمتطورة، ووسائل الاتصال، وكل هذه الأمور تؤثر على نظام الجودة وعلى طرق تحسينها.

الفرع الثالث: طرق الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

تُمثّل مجتمع الدراسة في التعرف على المؤسسات في المنطقة الصناعية بتقرت من خلال دراسة مقارنة بين مؤسسة رغوة الجنوب، ومطاحن جذيع، رمال البلاستيك؛ حيث تم إجراء الدراسة على مجموعة من عمال المؤسسات. أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم توزيع 50 استبيان للعمال في كل مؤسسة، واسترجع 50 استمارة بالنسبة لمؤسسة رغوة الجنوب ومطاحن جذيع، أما بالنسبة لرمال بلاستيك فقد استرجع 29 استمارة فقط.

ثانياً: متغيرات الدراسة

جدول رقم (II-2): يوضح متغيرات الدراسة

Name	المتغيرات
MQ	الم تغير التابع: مفهوم الجودة
MM	المتغير المستقل: تحسين الجودة

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

- من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت تفرغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 17 حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية و ذلك على النحو التالي:
- ✓ استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
 - ✓ استخدام المتوسطات الحسابية،
 - ✓ استخدام الانحرافات المعيارية؛
 - ✓ أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين مفهوم الجودة طرق تحسينها؛
 - ✓ معامل الثبات معيار كرونباخ ألفا؛
 - ✓ اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين في المؤسسة قصد جمع بيانات جديدة واستخدامها عند بناء الاستبيان، وكذلك الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للمؤسسات الثلاث.

✓ الاستبيان

- حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى الوعي لمفهوم الجودة وطرق تحسينها بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة.
- ويتكون الاستبيان من أربع أجزاء رئيسية:
- الجزء الأول: ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال مؤسسة (رغووة الجنوب - مطاحن جذيع - رمال البلاستيك) بتقرت مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخبرة في العمل.
- الجزء الثاني: ويتعلق بالمعلومات العامة عن المؤسسة مثل: نوع الصناعة التي تنشط فيها، وجود لدى المؤسسة قسم لإدارة ومراقبة الجودة(مخبر)، وضع مؤسسة في مخططاتها الحصول على شهادة الأيزو.
- الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم الجودة ويضم 17 عبارة.
- الجزء الرابع: يتعلق بتحسين الجودة ويضم 17 عبارة.
- وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثالث والرابع في الاستبيان تم إتباع مقياس "ليكرت" ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موفقاتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكرت" كما يلي:

✓ موافق تعطى لها ثلاثة درجات؛

✓ محايد تعطى لها درجتان؛

✓ غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

حسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكرت" كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (II-3): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ($3-1=2$) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($2/3 = 0.66$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي (1) و ذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية و هكذا أصبح طول الخلايا كما يلي (من 1 إلى 1.66 قليل و من 1.67 إلى 2.34 متوسط ... الخ).

✓ المقابلة

من خلال المقابلة سيتم الوصول إلى المعلومات إضافية في ميدان مفهوم الجودة وعملية تحسينها، في بحثنا قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الإنتاج المكلف بالجودة من اجل التأكد من بعض الحقائق وأيضاً من اجل طرح المحاور الأساسية الموجودة في الاستبيان الموجه لعينة من أفراد المؤسسات محل الدراسة.

✓ الوثائق

تم الاعتماد على وثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة وفروعها، وعن سير العمل بمختلف مصالحها وعن أهم طرق تحسين الجودة لديها.

✓ الملاحظة العلمية

بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها فائدة كبيرة في فسح المجال لاستكشاف ميدان ال دراسة والتعرف على الفروع والهيكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل وملاحظة سلوك وعلاقات العمال.

ثالثاً: صدق وثبات الإستبيان

قام الباحث بإجراء عدد من الاختبارات على الإستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدماً في ذلك تحكيم الإستبيان من خلال محكمين بالإضافة للاختبارات الإحصائية اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

➤ صدق المحكمين

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف وأساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل أكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

➤ ثبات الإستبيان

تم فحص عبارات الإستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ²، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس ف لوحظ أن معامل الثبات لكل مؤسسة (رغوة الجنوب ومطاحن جذيع ورمال البلاستيك) وتعد هذه النسب ذات دلالة إحصائية عالية ومقبولة وتفي بأغراض الدراسة. حيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي تعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم(II-4): معاملات الثبات لمؤسسات باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ

المؤسسات	رغوة الجنوب	مطاحن جذيع	رمال البلاستيك
معامل كرونباخ ألفا	0.844	0.840	0.862

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

² أنظر الملحق رقم (06)

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال الاستنتاجات الدراسة بالمقارنة مع المؤسسات الثلاثة محل الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولاً: خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي

جدول رقم (II-5): يوضح مقارنة بين توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية في المؤسسات محل الدراسة

مؤسسة رمال البلاستيك		مؤسسة مطاحن جذيع		مؤسسة رغوة الجنوب		المؤسسات		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
75.9	22	78	39	94	47	الذكور	الجنس	1
24.1	7	22	11	6	3	الإناث		
55.2	16	52	26	16	8	أقل من 30 سنة	العمر	2
24.1	7	40	20	70	36	من 30 إلى 40 سنة		
10.3	3	4	2	12	6	من 40 إلى 50 سنة		
10.3	3	4	2	2	1	أكثر من 50 سنة		
6.9	2	20	10	78	39	أقل من الثانوي	مستوى التعليمي	3
55.2	16	36	18	18	9	ثانوي		
37.9	11	44	22	4	2	جامعي		
48.3	14	64	32	52	26	أقل من 05 سنوات	الخبرة	4
24.1	7	26	13	36	18	من 05 إلى 10 سنوات		
17.2	5	6	3	8	4	من 10 إلى 15 سنة		
10.3	3	4	2	4	2	أكثر من 15 سنة		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

ثانياً: المقارنة بين وجود لدى المؤسسات قسم لإدارة ومراقبة الجودة (مخبر)

الجدول رقم (6-II): يوضح مقارنة بين توزيع إجابات العينة المتعلقة بوجود قسم لإدارة ومراقبة الجودة (مخبر) لدى المؤسسات محل الدراسة

النسب %	التكرارات	البيان	المؤسسات
96	48	نعم	رغوة الجنوب
4	2	لا	
100	50	المجموع	
58	29	نعم	مطاحن جذيع
42	21	لا	
100	50	المجموع	
75.9	22	نعم	رمال البلاستيك
24.1	7	لا	
100	29	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

ثالثاً: المقارنة بين وضع المؤسسات في مخططاتها الحصول على شهادة الأيزو

الجدول رقم (7-II): يوضح مقارنة بين توزيع إجابات العينة المتعلقة بوضع المؤسسة في مخططاتها الحصول على شهادة الأيزو لدى المؤسسات محل الدراسة

النسب %	التكرارات	البيان	المؤسسات
66	33	نعم	رغوة الجنوب
34	17	لا	
100	50	المجموع	
94	47	نعم	مطاحن جذيع
6	3	لا	
100	50	المجموع	
34.5	10	نعم	رمال البلاستيك
65.5	19	لا	
100	29	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

رابعاً: المقارنة بين تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الجودة وتحسينها في المؤسسات محل الدراسة

ومن أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكرت" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقاً، والنتائج التالية توضح ذلك:

1. مفهوم الجودة

جدول رقم (II-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة رغبة الجنوب حول مفهوم

الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توجد لدى المؤسسة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها	3.00	0.000	1	مرتفع
2	تعتبر المؤسسة الجودة شعاراً لها	3.00	0.000	2	مرتفع
3	تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها	3.00	0.000	3	مرتفع
4	من الضروري وجود إدارة تعني بشؤون الجودة وطرق تحسينها	2.98	0.141	5	مرتفع
5	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية	3.00	0.000	4	مرتفع
6	تتدخل الإدارة العليا لمؤسستكم في برنامج تحسين الجودة	2.98	0.141	6	مرتفع
7	إن وجود إدارة للجودة لديكم يخفف من احتمال حدوث الأعطال والمشاكل	2.96	0.283	9	مرتفع
8	من الضروري وضع خطة التدريب عمالكم على الجودة	2.98	0.141	7	مرتفع
9	من أسباب ارتفاع مستوى الجودة لديكم الدور الكبير للإدارة العليا في تطويرها	2.94	0.314	13	مرتفع
10	عند التخطيط للجودة يجب أن تشارك جميع الأطراف المعنية في وضع الخطة	2.96	0.283	10	مرتفع
11	يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين طرق الجودة	2.96	0.198	11	مرتفع
12	من الضروري تدريب العمال على طرق تحسين الجودة لديكم	2.98	0.141	8	مرتفع
13	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، قسم خاص بطرق تحسين الجودة	2.94	0.314	14	مرتفع
14	تهتم المؤسسة بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين طرق الجودة	2.92	0.396	15	مرتفع

مرتفع	16	0.633	2.74	تؤثر ثقافة العاملين في مؤسستنا على عملية الإنتاج والجودة	15
مرتفع	12	0.198	2.96	ثقافة العمال تعكس نتائج إيجابية على الجودة	16
مرتفع	17	0.541	2.44	تحرص المؤسسة على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية (ISO)	17
مرتفع	--	0.11136	2.9259	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء نتائج SPSS

جدول رقم (9-II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة مطاحن جديع حول مفهوم

الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توجد لدى المؤسسة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها	2.60	0.495	9	مرتفع
2	تعتبر المؤسسة الجودة شعارا لها	2.78	0.418	2	مرتفع
3	تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها	2.86	0.351	1	مرتفع
4	من الضروري وجود إدارة تعني بشؤون الجودة وطرق تحسينها	2.78	0.465	3	مرتفع
5	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية	2.76	0.517	4	مرتفع
6	تتدخل الإدارة العليا لمؤسستكم في برنامج تحسين الجودة	2.58	0.673	10	متوسط
7	إن وجود إدارة للجودة لديكم يخفف من احتمال حدوث الأعطال والمشاكل	2.74	0.527	5	مرتفع
8	من الضروري وضع خطة التدريب عمالكم على الجودة	2.62	0.602	8	مرتفع
9	من أسباب ارتفاع مستوى الجودة لديكم الدور الكبير للإدارة العليا في تطويرها	2.54	0.676	11	مرتفع
10	عند التخطيط للجودة يجب أن تشارك جميع الأطراف المعنية في وضع الخطة	2.64	0.631	6	مرتفع
11	يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين طرق الجودة	2.36	0.749	14	مرتفع
12	من الضروري تدريب العمال على طرق تحسين الجودة لديكم	2.36	0.776	15	مرتفع
13	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، قسم خاص بطرق تحسين الجودة	2.14	0.833	17	متوسط
14	تهتم المؤسسة بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين طرق الجودة	2.22	0.887	16	متوسط
15	تؤثر ثقافة العاملين في مؤسستنا على عملية الإنتاج والجودة	2.50	0.678	13	مرتفع

مرتفع	7	0.563	2.64	ثقافة العمال تعكس نتائج إيجابية على الجودة	16
مرتفع	12	0.614	2.52	تحرص المؤسسة على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية (ISO)	17
مرتفع	--	0.25675	2.5671	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء نتائج SPSS

جدول رقم (10-II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة رمال البلاستيك حول مفهوم

الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توجد لدى المؤسسة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها	2.59	0.501	6	مرتفع
2	تعتبر المؤسسة الجودة شعارا لها	2.62	0.494	4	مرتفع
3	تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها	2.76	0.435	1	مرتفع
4	من الضروري وجود إدارة تعني بشؤون الجودة وطرق تحسينها	2.72	0.528	2	مرتفع
5	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية	2.66	0.614	2	مرتفع
6	تتدخل الإدارة العليا لمؤسستكم في برنامج تحسين الجودة	2.38	0.775	12	مرتفع
7	إن وجود إدارة للجودة لديكم يخفض من احتمال حدوث الأعطال والمشاكل	2.62	0.622	5	مرتفع
8	من الضروري وضع خطة التدريب عمالكم على الجودة	2.59	0.682	7	مرتفع
9	من أسباب ارتفاع مستوى الجودة لديكم الدور الكبير للإدارة العليا في تطويرها	2.24	0.739	13	متوسط
10	عند التخطيط للجودة يجب أن تشارك جميع الأطراف المعنية في وضع الخطة	2.48	0.738	10	مرتفع
11	يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين طرق الجودة	2.10	0.817	17	متوسط
12	من الضروري تدريب العمال على طرق تحسين الجودة لديكم	2.48	0.688	11	مرتفع
13	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، قسم خاص بطرق تحسين الجودة	2.24	0.786	14	متوسط
14	تهتم المؤسسة بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين طرق الجودة	2.17	0.848	16	متوسط
15	تؤثر ثقافة العاملين في مؤسستنا على عملية الإنتاج والجودة	2.24	0.739	15	متوسط

مرتفع	8	0.628	2.59	ثقافة العمال تعكس نتائج إيجابية على الجودة	16
مرتفع	9	0.688	2.52	تحرص المؤسسة على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية (ISO)	17
مرتفع	--	0.27456	2.4706	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء نتائج SPSS

2. تحسين الجودة

جدول رقم (II-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة رغبة الجنوب حول تحسين

الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توفر المؤسسة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها	2.90	0.364	11	مرتفع
2	يتوفر دليل للجودة يبين مشروع طرق تحسين الجودة	2.96	0.198	6	مرتفع
3	من الضروري أن تقوم مؤسستنا بالبحوث والدراسات لتحسين الجودة	3.00	0.000	1	مرتفع
4	تستفيد مؤسستنا من البحوث والدراسات التي تقوم بها في مجال تحسين الجودة	3.00	0.000	2	مرتفع
5	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر على نظام الإنتاج من أجل تحسين الجودة	3.00	0.000	3	مرتفع
6	تسعى المؤسسة لتحسين طرق الجودة بشكل مستمر	3.00	0.000	4	مرتفع
7	من الضروري الإهتمام بدراسة تكاليف عدم الجودة وتكاليف الجودة	2.88	0.328	12	مرتفع
8	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءا من متطلبات الجودة	2.98	0.141	5	مرتفع
9	تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد أكبر من الزبائن	2.96	0.283	7	مرتفع
10	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة	2.96	0.196	8	مرتفع
11	ليس من الضروري استخدام طرق إحصائية في تحسين الجودة	2.78	0.507	17	مرتفع
12	إستخدام الطرق الإحصائية يسهل فهم وتحسين الجودة لديكم	2.88	0.328	13	مرتفع
13	تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة	2.96	0.198	9	مرتفع
14	يوجد خطط لطرق تحسين الجودة طويلة الأجل	2.84	0.370	14	مرتفع

مرتفع	16	0.404	2.80	يتم تقييم طرق تحسين الجودة طويلة الأجل بشكل مستمر	15
مرتفع	15	0.468	2.84	هناك علاقة وإرتباط بين تسيير المخازن والمستودعات والجودة	16
مرتفع	10	0.240	2.94	إن إتباع طرق تحسين الجودة في مؤسستنا يزيد من قدرتها على المنافسة	17
مرتفع	--	0.12988	2.9224	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء نتائج SPSS

جدول رقم (II-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة مطاحن جديع حول تحسين

الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توفر المؤسسة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها	2.50	0.505	15	مرتفع
2	يتوفر دليل للجودة يبين مشروع طرق تحسين الجودة	2.44	0.541	17	مرتفع
3	من الضروري أن تقوم مؤسستنا بالبحوث والدراسات لتحسين الجودة	2.64	0.598	7	مرتفع
4	تستفيد مؤسستنا من البحوث والدراسات التي تقوم بها في مجال تحسين الجودة	2.64	0.563	8	مرتفع
5	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر على نظام الإنتاج من أجل تحسين الجودة	2.88	0.328	1	مرتفع
6	تسعى المؤسسة لتحسين طرق الجودة بشكل مستمر	2.74	0.443	5	مرتفع
7	من الضروري الإهتمام بدراسة تكاليف عدم الجودة وتكاليف الجودة	2.80	0.404	3	مرتفع
8	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءا من متطلبات الجودة	2.74	0.443	6	مرتفع
9	تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد أكبر من الزبائن	2.64	0.485	9	مرتفع
10	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة	2.60	0.495	11	مرتفع
11	ليس من الضروري إستخدام طرق إحصائية في تحسين الجودة	2.56	0.541	12	متوسط
12	إستخدام الطرق الإحصائية سهل فهم وتحسين الجودة لديكم	2.64	0.485	10	مرتفع
13	تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة	2.52	0.544	14	مرتفع
14	يوجد خطط لطرق تحسين الجودة طويلة الأجل	2.50	0.580	16	مرتفع
15	يتم تقييم طرق تحسين الجودة طويلة الأجل بشكل مستمر	2.78	0.465	4	مرتفع

مرتفع	13	0.676	2.54	16	هناك علاقة وإرتباط بين تسيير المخازن والمستودعات والجودة
مرتفع	2	0.351	2.86	17	إن إتباع طرق تحسين الجودة في مؤسستنا يزيد من قدرتها على المنافسة
مرتفع	--	0.25502	2.6482		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء نتائج SPSS

جدول رقم (II-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة رمال البلاستيك حول

تحسين الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توفر المؤسسة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها	2.52	0.509	11	مرتفع
2	يتوفر دليل للجودة يبين مشروع طرق تحسين الجودة	2.38	0.561	16	مرتفع
3	من الضروري أن تقوم مؤسستنا بالبحوث والدراسات لتحسين الجودة	2.38	0.677	17	مرتفع
4	تستفيد مؤسستنا من البحوث والدراسات التي تقوم بها في مجال تحسين الجودة	2.45	0.632	14	مرتفع
5	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر على نظام الإنتاج من أجل تحسين الجودة	2.79	0.412	1	مرتفع
6	تسعى المؤسسة لتحسين طرق الجودة بشكل مستمر	2.69	0.471	5	مرتفع
7	من الضروري الإهتمام بدراسة تكاليف عدم الجودة وتكاليف الجودة	2.79	0.412	2	مرتفع
8	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءا من متطلبات الجودة	2.66	0.484	6	مرتفع
9	تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد أكبر من الزبائن	2.72	0.455	4	مرتفع
10	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة	2.59	0.501	9	مرتفع
11	ليس من الضروري استخدام طرق إحصائية في تحسين الجودة	2.48	0.574	13	مرتفع
12	إستخدام الطرق الإحصائية يسهل فهم وتحسين الجودة لديهم	2.62	0.494	7	مرتفع
13	تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة	2.55	0.572	10	مرتفع
14	يوجد خطط لطرق تحسين الجودة طويلة الأجل	2.45	0.632	15	مرتفع
15	يتم تقييم طرق تحسين الجودة طويلة الأجل بشكل مستمر	2.62	0.561	12	مرتفع
16	هناك علاقة وإرتباط بين تسيير المخازن والمستودعات والجودة	2.52	0.574	3	مرتفع

مرتفع	3	0.435	2.76	إن إتباع طرق تحسين الجودة في مؤسستنا يزيد من قدرتها على المنافسة	17
مرتفع	--	0.30504	2.5862	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء نتائج SPSS

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها

الفرع الأول: تفسير وتحليل النتائج

أولاً: خصائص عينة الدراسة

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (05) أن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور بنسبة (94 %) لمؤسسة رغوة الجنوب و(78%) لمؤسسة مطاحن جذيع، و(75.9%) لمؤسسة رمال البلاستيك في حين بلغت نسبة الإناث (6 %) لمؤسسة رغوة الجنوب و(22%) لمؤسسة مطاحن جذيع، و(24.1%) لمؤسسة مال البلاستيك من مجموع أفراد العينة المدروسة ، ومن خلال مقارنة هذه النسب تبين أن اغلب الأفراد الذين يعملون في المؤسسة هم من فئة الذكور وهذا راجع إلى أن طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل فيها المؤسسات تتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد تبين أن الأفراد التي أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (70%) يليها الأفراد الذي تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة (16%) من أفراد عينة الدراسة لمؤسسة رغوة الجنوب، ولمؤسسة مطاحن جذيع فقد قدرت أعلى نسبة للأفراد التي تقل أعمارهم عن 30 سنة بـ (52%) يليها الأفراد التي أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة (40%)، أما بالنسبة لمؤسسة رمال البلاستيك فقد تبين إن الأفراد التي تقل أعمارهم عن 30 سنة حصلوا على أكبر نسبة (55.2%) ثم يليها الأفراد التي أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة (24.1%)، ومن خلال مقارنة هذه النسب تبين أن اغلب الأفراد الذين يعملون في المؤسسة هم من فئة الشباب بحيث أن هذه الفئات من الأفراد تكون قادرة على تحمل الأعباء العمل وتعكس بشكل كبير على الجودة في المؤسسة.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة لمؤسسة رغوة الجنوب فقد لوحظ أن (78%) من الأفراد (أقل من الثانوي) ونسبة (18%) ثانوي ونسبة (4 %) جامعي، ولمؤسسة مطاحن جذيع فقد قدرت أكبر نسبة بـ (44%) جامعي و (36%) للثانوي، أما مؤسسة رمال البلاستيك فقد حظت بـ (55.2%) بالنسبة لثانوي و(37.9%) للمستوى الجامعي، وهذا المؤشر يدل على أن هذه المؤسسة مطاحن جذيع ورمال البلاستيك لديهم اهتمام كبير بالمحصلين على شهادات الجامعة وهو ما يعطي انطباع أولي جيد عن الاستجابة والتعاون مع الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة، على عكس مؤسسة رمال البلاستيك فهي لا تعتمد بدرجة كبيرة على المستوى التعليمي بل تعتمد على مدى كفاءة وخبرة الفرد في عمله.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسبة المئوية كالتالي: بالنسبة لمؤسسات (رغوة الجنوب، مطاحن جذيع، رمال البلاستيك) حيث كانت أعلى نسبة لـ (أقل من 05 سنوات) بـ (52%)، (64%)، (48.3%) على التوالي، يليها (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة (36%)، (25%)، (24.1%) من أفراد عينة الدراسة، ومن خلال مقارنة هذه النسب تبين أن هذه نتيجة منطقية لنمو

المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة خاصة وأنها تعتمد على توظيف الكفاءات الشابة والاستثمار فيها من خلال جهودهم وطاقاتهم.

ثانيا: المقارنة بين وجود لدى المؤسسات قسم لإدارة ومراقبة الجودة (مخبر)

نلاحظ من خلال المقارنة في الجدول رقم (06) أن مؤسسة رغوة الجنوب ومؤسسة مطاحن جذيع، ومؤسسة رمال البلاستيك كلهم تحصلوا على نسبة عالية تقدر بـ (96%)، (58%)، (75.9%) على التوالي؛ على وجود بالمؤسسة قسم لإدارة ومراقبة الجودة (مخبر) هذا نظرا لأهمية الحاجة إليه من أجل مراقبة جودة منتجاتها وعملياتها من أجل الحصول على المنتج النهائي بالجودة العالية والمواصفات المطلوبة، وتسهيل أعمال وإبعاد المنتجات المعيبة. أما بالنسبة للإجابات بـ (لا) فهذا يدل على عدم علم العمال بوجود هذه الوظيفة أو طبيعة الوظيفة الذي يستقلونها.

ثالثا: المقارنة بين وضع المؤسسات في مخططاتها الحصول على شهادة الآيزو

نلاحظ من خلال المقارنة في الجدول رقم (07) أن مؤسسة رغوة الجنوب ومؤسسة مطاحن جذيع، يحضوا بنسبة الإجابة بـ (نعم) عالية تقدر بـ (66%)، (94%) على التوالي؛ وهذا يدل على مدى حرص المؤسسات على الحصول على شهادة الآيزو والتعامل مع الموردين الحائزين عليها من أجل الوصول إلى إدارة الجودة والجودة العالية في المنتجات والعمليات، أما الذين أجابوا بـ (لا) فهذا يدل على عدم مشاركة العاملين بالمؤسسة في إعداد مخططاتها. بينما مؤسسة رمال البلاستيك فكانت أعلى نسبة للإجابة (لا) بـ (65%) وهذا يعني أن المؤسسة لا تهتم بالحصول على شهادة الآيزو. ومن خلال المقابلة التي أجريت في المؤسسة فقد صرح مسؤول الجودة على أنهم لا يفكرون في الحصول على شهادة الآيزو حاليا.

رابعا: المقارنة بين تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الجودة وتحسينها في المؤسسات محل الدراسة

1. مفهوم الجودة

من خلال المقارنة بين المؤسسات الثلاث يظهر من الجداول السابقة رقم (08)(09)(10) أن المتوسط العام ل فقرات هذا البعد المتعلقة بمفهوم الجودة لمؤسسة رغوة الجنوب بلغ (2.9259) و إنحراف معياري (0.11136) و قد احتلت العبارات رقم (01) (02) (03) (05) المراتب الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.00) و إنحراف معياري (0.000) في حين جاءت العبارة رقم (17) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.44) و إنحراف معياري (0.541)، أما مؤسسة مطاحن جذيع فقد بلغ المتوسط العام (2.5671) وانحراف المعياري (0.25675) وقد احتلت العبارة رقم (03) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0351)، في حين جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.833)؛ أما فيما يخص مؤسسة رمال البلاستيك فقد بلغ المتوسط العام (2.4706) والانحراف المعياري (0.27456) وقد احتلت العبارة رقم (03) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.76) والانحراف معياري (0.435) في حين جاءت العبارة رقم (11) في

المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.10) والانحراف المعياري (0.817). كما لوحظ في الأخير من خلال المقارنة بين المؤسسات الثلاثة أن أغلب العبارات في الجداول المتوسطة الحسابية مرتفعة و هذا يوضح بأن المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لديها فهم ووعي جيد بمفهوم الجودة. حيث توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة رغوة الجنوب بأخص تطبق وتمارس مفهوم الجودة بدرجة عالية من خلال التزام الإدارة العليا بالجودة.

2. تحسين الجودة

من خلال المقارنة توضح الجداول السابقة رقم (11)(12)(13) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتحسين الجودة في مؤسسة رغوة الجنوب بلغ (2.9224) والانحراف المعياري (0.12988) وقد احتلت العبارات رقم (03)،(04)،(05)،(06) المراتب الأولى بمتوسط حسابي (3.00) والانحراف المعياري (0.000) وفي المرتبة الأخيرة بين العبارات هذا البعد العبارة (11) بمتوسط حسابي بلغ (2.78) والانحراف المعياري (0.507)، أما مؤسسة مطاحن جذيع فقد بلغ المتوسط العام (2.6482) والانحراف المعياري (0.25502)، وقد احتلت العبارة رقم (05) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.88) والانحراف المعياري (0.328) في حين جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الأخيرة بين العبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.44) والانحراف المعياري (0.541)؛ أما فيما يخص مؤسسة رمال البلاستيك فقد بلغ المتوسط العام (2.5862) والانحراف المعياري (0.30504) وقد احتلت العبارة رقم (05)،(07) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.79) والانحراف المعياري (0.412) في حين جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.38) والانحراف المعياري (0.677). وقد لوحظ من خلال المقارنة بين المؤسسات الثلاثة أن أغلب العبارات في الجداول المتوسطة الحسابية مرتفعة كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على الاهتمام بتطبيق طرق تحسين الجودة في المؤسسة. حيث توصلت إلى أن استمرارية تحسين العمليات يعتبر عنصر أساسي في إنجاح الجودة. ولقد حظت مؤسسة رغوة الجنوب بأكثر متوسط دلالة عن مدى اهتمامها بطرق تحسين الجودة والالتزام بتطبيقها للوصول إلى الجودة المطلوبة وتحقيق أكبر ربح ممكن واحتلال السوق.

الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

I. العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

حيث تم استخدام معامل الارتباط لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة للمقارنة بين المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة رغوة الجنوب، مطاحن جذيع، رمال البلاستيك. والجداول التالية توضح النتائج لكل مؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم(II-14): يوضح العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة لمؤسسة رغوة الجنوب

		MM	MQ
MM	Pearson Correlation	1	.649**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
MQ	Pearson Correlation	.649**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

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

جدول رقم(II-15): يوضح العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة لمؤسسة مطاحن جذيع

		MQ	MM
MQ	Pearson Correlation	1	.585**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
MM	Pearson Correlation	.585**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

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

جدول رقم(II-16): يوضح العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة لمؤسسة رمال البلاستيك

		MQ	MM
MQ	Pearson Correlation	1	.583**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	29	29
MM	Pearson Correlation	.583**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	29	29

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

يتضح من خلال المقارنة بين جداول الارتباطات للمؤسسات الثلاثة السابقة استنتجنا بأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل طرق تحسين الجودة وتطبيق مفهوم الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (رغوة الجنوب، مطاحن جذيع، رمال البلاستيك) كمتغير تابع، على مستوى كل متغير وقد بلغت القيمة العلاقة الارتباطية بين

تحسين الجودة ومفهومها (64.9%)، (58.5%)، (58.3%) على التوالي، وهي قيم إيجابية وذات ارتباط قوي تؤكد الدور الفعال لتحسين الجودة وعلاقتها بمفهوم الجودة.

بالنسبة لإثبات صحة الفرضيات يتضح من الجداول أن معامل الارتباط بين مفهوم الجودة وطرق تحسينها في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة يساوي (64.9%)، (58.5%)، (58.3%) على التوالي، وأن مستوى الدلالة (0.000)، (0.001) على التوالي وهو أقل من 0.05 مما يدل على أنه توجد أدلة كافية من بيانات العينة للقول أنه هناك تأثير قوي وعلاقة إرتباطية قوية بين مفهوم الجودة وطرق تحسينها على أداء المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة

ويعزى الباحث سبب هذا الارتباط إلى أهمية التحسين المستمر لجودة العمليات والتزام الإدارة والعاملين سواء كان ذلك نحو الإنتاج منتجات بجودة عالية، أو كان ذلك الالتزام نحو الوصول وإرضاء أكبر عدد ممكن من الزبائن وبالتالي وجود إدارة عليا تلتزم بتقديم منتج ذو جودة عالية وتسعى من خلال هذا المنتج إلى تحقيق ميزة تنافسية يحتم عليها ذلك وإتباع طرق تحسين الجودة المختلفة لتقديمه للزبون. وبما أن جودة المنتج تعتبر عامل تنافسي مهم بين كل المؤسسات. فإلن معظم طرق تحسين الجودة التي تتبعها المؤسسات تتمحور حول جودة المنتج وقدرته على إرضاء رغبات وحاجات الزبائن.

ونستخلص من المقارنة أن مؤسسة رغوة الجنوب كانت أقوى العلاقات الارتباطية بـ (64.9%) وبمستوى دلالة (0.000) وهذا يعود لواقع اهتمام المؤسسة بطرق وأدوات تحسين الجودة ووعيها الكامل بمفهوم الجودة وطرق تحسينها على الرغم من أنها مؤسسات صناعية صغيرة ومتوسطة.

II. تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي طرق تحسين الجودة والمتغير التابع هو مفهوم الجودة بالنسبة للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

جدول رقم (II-17): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لمؤسسة رغوة الجنوب

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.649 ^a	.421	.409		.08564

a. Predictors: (Constant), MM

b. Dependent Variable: MQ

جدول رقم(II-18): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لمؤسسة مطاحن جذيع

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.585 ^a	.342	.328	.21041

a. Predictors: (Constant), MM

b. Dependent Variable: MQ

جدول رقم(II-19): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لمؤسسة رمال البلاستيك

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.583 ^a	.340	.315	.22720

a. Predictors: (Constant), MM

b. Dependent Variable: MQ

من الجداول السابقة للمؤسسات الثلاثة التالية نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بين طرق تحسين الجودة ومفهوم الجودة للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة وهو (64.9%) بالنسبة لمؤسسة رغوة الجنوب و (58.5%) بالنسبة لمؤسسة مطاحن جذيع و(58.3%) لمؤسسة رمال البلاستيك أي هناك ارتباط جيد بينهما. ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (42.1%)، (34.2%)، (34%) على التوالي، وبالمقارنة بين النتائج المطروحة في الجداول السابقة نلاحظ أن انصب مؤسسة هي رغوة الجنوب بمعنى أن (42.1%) من تطبيق مفهوم الجودة يعود ذلك إلى فهم الجيد واستغلال الأمثل لطرق وأدوات تحسين الجودة لدى العمال والإداريين. والنسبة المتبقية (57.9%) ترجع لعدة عوامل أخرى.

III. تباين خط الانحدار

توضح الجداول الموالية تحليل تباين خط الانحدار لكل مؤسسة بحيث يدرس "مدى ملائمة خط انحدار المعطيات".

جدول رقم(II-20): يوضح تحليل تباين خط الانحدار لمؤسسة رغوة الجنوب

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.256	1	.256	34.849	.000 ^a
	Residual	.352	48	.007		
	Total	.608	49			

a. Predictors: (Constant), MM

b. Dependent Variable: MQ

جدول رقم(II-21): يوضح تحليل تباين خط الانحدار لمؤسسة مطاحن جذيع

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.105	1	1.105	24.964	.000 ^a
	Residual	2.125	48	.044		
	Total	3.230	49			

a. Predictors: (Constant), MM

b. Dependent Variable: MQ

جدول رقم(II-22): يوضح تحليل تباين خط الانحدار لمؤسسة رمال البلاستيك

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.717	1	.717	13.890	.001 ^a
	Residual	1.394	27	.052		
	Total	2.111	28			

a. Predictors: (Constant), MM

b. Dependent Variable: MQ

من الجداول السابقة للمؤسسات الصناعية (رغوة الجنوب، مطاحن جذيع، رمال البلاستيك) الصغيرة والمتوسطة نجد ما يلي :

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي (0.256،(1.105)،(0.717) ومجموع مربعات البواقي هو (0.352)،(2.125)،(1.394) ومجموع المربعات الكلي يساوي (0.608)،(3.230)،(2.111) على التوالي؛
- ✓ درجة حرية الانحدار³ df هي 1، 1، 1 ودرجة حرية البواقي هي 48، 48، 27 على التوالي؛
- ✓ معدل مربعات الانحدار هو (0.256،(1.105)،(0.717) ومعدل مربعات البواقي هو (0.007)،(0.044)،(0.052) على التوالي؛
- ✓ قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (34.849)،(24.964)،(13.890) على التوالي؛
- ✓ مستوى دلالة الاختبار (0.000)،(0.000)،(0.001) أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات. والأشكال التالية توضح ذلك.(انظر الملحق رقم6).

³ تذكر أن $df = n - 1$

IV. دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول الموالية توضح قيم معاملات خط الانحدار لكل مؤسسة.

جدول رقم (II-23): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة رغوة الجنوب

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.301	.276		4.721	.000					
MM	.556	.094	.649	5.903	.000	.649	.649	.649	1.000	1.000

a. Dependent Variable: MQ

جدول رقم (II-24): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة مطاحن جديع

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.008	.314		3.213	.002					
MM	.589	.118	.585	4.996	.000	.585	.585	.585	1.000	1.000

a. Dependent Variable: MQ

جدول رقم (II-25): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة رمال البلاستيك

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.114	.366		3.040	.005					
MM	.525	.141	.583	3.727	.001	.583	.583	.583	1.000	1.000

a. Dependent Variable: MQ

من الجداول السابقة نلاحظ:

➤ مؤسسة رغوة الجنوب

- مقطع خط الانحدار يساوي 1.301 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم $Y = a + bx$ أما ميل خط الانحدار

b في الجدول هو 0.556 وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل $Y = 1.301 + 0.556x$ ، بحيث

Y متغير تابع و X متغير مستقل؛

- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 5.903، ومقطع خط الانحدار 4.721؛

وعند دراسة قيم sig نجد إن القيم 0.000، 0.000 هي قيم مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة فتصبح معادلة خط الانحدار هي $Y = 1.301 + 0.556x$.

➤ مؤسسة مطاحن جذيع

- مقطع خط الانحدار يساوي 1.008 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم $Y = a + bx$ أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.589 وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل $Y = 1.008 + 0.589x$ ، بحيث Y متغير تابع و x متغير مستقل؛

- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 4.996، ومقطع خط الانحدار 3.213؛

وعند دراسة قيم sig نجد أن القيم 0.002، 0.000 هي قيم مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة فتصبح معادلة خط الانحدار هي $Y = 1.301 + 0.556x$.

➤ مؤسسة رمال البلاستيك

- مقطع خط الانحدار يساوي 1.114 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم $Y = a + bx$ أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.525 وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل $Y = 1.114 + 0.525x$ ، حيث Y متغير تابع و x متغير مستقل؛

- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 3.727، ومقطع خط الانحدار 3.040؛

وعند دراسة قيم sig نجد أن القيم 0.005، 0.001 هي قيم مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة فتصبح معادلة خط الانحدار هي $Y = 1.114 + 0.525x$.

V. اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسين

الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغيرات الشخصية. حيث يوضح الجداول الموجودة في الملحق رقم 07 نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغيرات الشخصية.

1. متغير الجنس

يبين من النتائج الواردة في الملحق رقم (07) انه باستخدام ANOVA تبين أن القيمة الإحصائية لمتغير الجنس Sig كانت أقل من 0.05 لمفهوم الجودة بـ (0.022) بالنسبة لمؤسسة رغووة الجنوب الفرضية القائلة "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير الجنس" تقبل، أما ل طرق تحسين الجودة فكانت قيمة Sig

أكبر من 0.05، بـ (0.418) وهنا ترفض الفرضية، ويعتبر ذلك منطقياً بسبب النسبة العالية جداً للذكور (94%) من أفراد عينة الدراسة. أما مؤسسة مطاحن جذيع ومؤسسة رمال البلاستيك فكانت قيمة Sig أكبر من (0.05) بالنسبة لمفهوم الجودة وطرق تحسينها، وعليه فالفرضية ترفض. ومن خلال المقارنة بين هذه المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير الجنس بالنسبة لمؤسسة مطاحن جذيع ورمال البلاستيك. على عكس في مؤسسة رغوة الجنوب، أي أن أغلب المؤسسات تعتمد على فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

2. متغير العمر

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لمؤسسة رغوة الجنوب ومؤسسة مطاحن جذيع ومؤسسة رمال البلاستيك كانت قيمة Sig هي أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية القائلة "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير العمر" لكل مؤسسة، وبالمقارنة نستخلص أن عمر المستجوبين ما بين (أقل من 30 سنة و30 إلى 40 سنة) حيث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير العمر، وهذا يدل على أن المؤسسات تهتم بالفئة الشابة لأنها قادرة على القيام بالأعمال الشاقة

3. متغير المستوى التعليمي

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي لمؤسسة رغوة الجنوب، ومؤسسة مطاحن جذيع، ومؤسسة رمال البلاستيك بناءً على قيمة Sig وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية القائلة "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير المستوى التعليمي". وبالمقارنة نستخلص أن المستوى التعليمي للمستجوبين ما بين (ثانوي والجامعي) أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، وهذا يدل على سعي المؤسسات لاستقطاب اليد العاملة ذو المستوى التعليمي الحسن الذي يساعدها في العمل.

4. متغير الخبرة

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة بناءً على قيمة Sig وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية القائلة "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير الخبرة"، بالنسبة لمؤسسة رغوة الجنوب، ومطاحن جذيع، أما بالنسبة لمؤسسة رمال البلاستيك فكانت قيمة Sig أقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية القائلة "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير الخبرة". وبالمقارنة نستخلص أن خبرة أغلب المستجوبين (أقل من 5 سنوات) فيما يخص مؤسسة رغوة الجنوب ومطاحن جذيع ورغم ذلك فليدهم الكفاءة والخبرة في العمل، أما مؤسسة رمال البلاستيك فإن لديها عمالها ذو اقدمية وخبرة كبيرة في العمل.

الفرع الثالث: الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الدراسة المقارنة بين المؤسسات الصناعية الصغيرة

والمتوسطة

نستخلص في الأخير من خلال المقارنة بين مفهوم الجودة وطرق تحسينها لكل المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الاستنتاجات التي تم التوصل إليها عن مدى تقبل لمفهوم الجودة وطرق تحسينها وأدواتها في المؤسسات رغبة الجنوب، مطاحن جذيع، رمال البلاستيك. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-26): يوضح الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الدراسة المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة

رمال البلاستيك	مطاحن جذيع	رغوة الجنوب
<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح مفهوم إدارة الجودة؛ - القصور في برامج الصيانة والوقاية؛ - انعدام استخدام الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة في تحسين الجودة؛ - عدم مشاركة العاملين في إعداد الخطط لتحسين طرق الجودة؛ - قدم الآلات والتجهيزات المستخدمة؛ - من الضروري أن تقوم مؤسستنا بالبحوث والدراسات لتحسين الجودة؛ - عدم توفر دليل للجودة يبين مشروع طرق تحسين الجودة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود إدارة تعني بشؤون الجودة وطرق تحسينها؛ - عدم وجود الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، قسم خاص بطرق تحسين الجودة؛ - غياب فرق عمل بالمؤسسة؛ - عدم توفر دليل للجودة يبين مشروع طرق تحسين الجودة؛ - ضرورة الاهتمام بدراسة التكاليف؛ - ضرورة استخدام طرق إحصائية في تحسين الجودة. 	<ul style="list-style-type: none"> - غياب دور للإدارة العليا في تطوير وتحسين الجودة؛ - عدم وجود الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، قسم خاص بطرق تحسين الجودة؛ - سعي المؤسسة على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية (ISO)؛ - ضرورة استخدام طرق إحصائية في تحسين الجودة؛ - غياب حلقات الجودة؛ - عدم مشاركة العاملين في إعداد الخطط لتحسين طرق الجودة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان

من خلال المقارنة بين معطيات الجدول السابق نلاحظ أن هذه النتائج تعد بمثابة مشاكل تعاني منها المؤسسات والتي تترك آثارا سلبية على جودة منتجاتها وسلعها. لذلك يجب توجيه الاهتمام لمعالجة هذه المشاكل بدقة وتفصيل وصولا إلى المستوى المطلوب والمرغوب للجودة.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية المقارنة في المؤسسات رغبة الجنوب - مطاحن جذيع - رمال البلاستيك حول طرق تحسين الجودة فيها، حيث تم التطرق إلى أهمية تطبيق مفهوم الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، ثم بعد ذلك تم تناول دور طرق تحسين الجودة في تسهيل تطبيق الجودة في المؤسسات محل الدراسة بصفة مستمرة إلى جانب ذلك تم التطرق إلى العلاقة الارتباطية بين طرق التحسين الجودة وتطبيق مفهوم الجودة على متغيرات الدراسة. وقد استخدمنا طرق وأدوات إحصائية لدراسة مجتمع وعينة الدراسة كما قمنا بتحليل النتائج ثم مناقشتها وربط الفرضيات بالنتائج للوصول إلى الحلول المناسبة للمستوى الحقيقي للدراسة الميدانية المقارنة للمؤسسات.

الخاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها وختاماً للبحث اتضح لنا أهمية الجودة في أية مؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة؛ فهي العامل الأساسي في زيادة القدرة التنافسية والحصة السوقية للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، فقد توصلنا إلى ضرورة التحسين المستمر للجودة باستغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسات و محاولة تطبيق طرق وأدوات علمية في ذلك؛ لتحديد المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها.

وقد تم التعرف من خلال الجانب النظري والميداني على واقع طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة وبالمقارنة بالمؤسسات رغوة الجنوب- رمال البلاستيك- مطاحن جذيع بصفة خاصة.

وقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية المقارنة التي أجريناها بمؤسسات رغوة الجنوب- مطاحن جذيع- رمال البلاستيك تأكيد العلاقة الإيجابية بين تطبيق الجيد لمفهوم الجودة وطرق تحسين الجودة، وذلك رغم المشاكل التي تعاني منها للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الميدانية والتي تفتقر حتى إلى وظيفة خاصة بالجودة. وعلى ضوء الدراسة حاولنا إختبار الفرضيات التي وضعناها للبحث، فكانت النتائج كما يلي:

✓ تكتسي تطبيق الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة أهمية جد بالغة، حيث توصلنا من خلال المقارنة أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسات الصناعية الصغيرة والصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بمفهوم الجودة حيث تم تطبيقها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة. حيث كان المتوسط العام لمؤسسة رغوة الجنوب بـ 2.9259 ومؤسسة مطاحن جذيع بـ 2.5671 ومؤسسة رمال البلاستيك بـ 2.4706، بحيث تحتل مؤسسة رغوة الجنوب المرتبة الأولى تليها مطاحن جذيع وفي الأخير رمال البلاستيك وهذا راجع لمد كفاءة وخبرة المؤسسة في تطبيق مفهوم الجودة التي تساعدها في زيادة تنافسيته وتميز منتجاتها؛

✓ يبرز دور طرق تحسين الجودة في تسهيل تطبيق الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال المقارنة التي أظهرت أنه يوجد هناك اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على تحسين الجودة واستخدام طرقها بصفة مستمرة، حيث بلغت قيمة أكبر متوسط لمجموع الإجابات في رغوة الجنوب بـ 2.9224. يليها مؤسسة مطاحن جذيع بـ 2.6482 وهذا لفهمها الجيد للجودة وتطبيق الطرق والأدوات التي تساعدها في التحسين الجودة لديها. أما مؤسسة رمال البلاستيك بـ 2.5862 وعلى الرغم من أنها لديها فهم جيد للجودة لكن تواجه مشكل غياب طرق وأدوات تحسين الجودة؛

✓ أيضاً، تراوحت نسبة الموافقة على العبارات الخاصة بمفهوم الجودة حيث كانت النسبة مرتفعة بشكل عام لكافة المؤسسات محل الدراسة حيث هناك التزام عالي من قبل الإدارة العليا بالجودة الذي يؤكد النسب المرتفعة؛

✓ كما كانت اغلب عبارات التحسين المستمر للجودة مرتفعة حيث تعكس هذه النسب مدى الاهتمام الكبير من قبل المؤسسات محل الدراسة بالتحسين المستمر لجودة العمليات باختلاف من مؤسسة إلى أخرى؛

- ✓ كما توصلنا إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين طرق تحسين الجودة كمتغير مستقل وتطبيق مفهوم الجودة كمتغير تابع في المؤسسات رغبة الجنوب - مطاحن جذيع - رمال البلاستيك؛
- ✓ وفي الأخير نستخلص بأنه يوجد لدى مؤسساتنا اهتمام ووعي لمفهوم الجودة واهم الطرق المستخدمة في تحسين الجودة حيث أن مؤسساتنا على الرغم من أنها مؤسسات صناعية صغيرة ومتوسطة إلا أنها تهتم بالتحسين المستمر للجودة وتعتبره طريقها نحو النجاح والتميز والتفوق في السوق.

التوصيات

- ومن هنا سنقوم بتقديم بعض التوصيات التي رأينا أنها يمكن أن تحسن من الجودة وطرقها بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة:
- لا بد من الاهتمام بالجودة عن طريق إنشاء وظيفة خاصة بها وتدعيمها بالإمكانيات المادية والبشرية المناسبة على الرغم من أنها مؤسسات صناعية صغيرة ومتوسطة؛
- زيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق مفهوم الجودة خاصة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة ، حتى لو استدعى ذلك إدخال بعض التغيير أو التعديل من خلال التوعية و التدريب؛
- لا بد من الوقوف على المستوى الحقيقي للجودة عن طريق تقييم تكاليف الاجودة في كل سنة والعمل على تخفيضها قدر الإمكان ,وبالتالي معرفة نقاط القوة لاستغلالها ونقاط الضعف لتحويلها إلى فرص للتحسين؛
- استخدام طرق وأدوات علمية في المراقبة خاصة بالنسبة للمشتريات والعمليات لأن الملاحظة لا تكفي لذلك؛
- الاهتمام بمصلحة الصيانة عن طريق تدعيمها بمختصين في المجال وتوفير الإمكانيات المادية المناسبة لهم، وبالتالي المساهمة في تخفيض نسبة التوقفات التي رأينا أن من أسبابها الرئيسية التعطلات الميكانيكية للآلات والمعدات ,وفي هذا المجال يجب الاهتمام أكثر بالصيانة الوقائية من أجل تجنب الأخطاء قبل وقوعها؛
- الاهتمام بأدوات المراقبة وإنشاء وظيفة خاصة بها وتدريب عمال مختصين على استعمالها؛
- العمل على خلق ثقافة تنظيمية تكون أساسا لدعم وتعزيز ثقافة الجودة بين الموظفين داخل المؤسسة؛
- تشجيع المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على تطوير نظم الجودة بما فيها الحصول على شهادة الأيزو؛
- ضرورة أن تسعى المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة لزيادة قدرتها التنافسية كهدف استراتيجي بشكل يتفق ومتطلبات النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي لا بد وأن يضعف القدرات التنافسية لصناعات الدول النامية، إذا لم تجد سبيلا لمواجهة والتعامل معه؛
- زيادة الاهتمام من قبل المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بعمل خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها؛
- زيادة الاهتمام من قبل المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة باستخدام أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة؛
- يجب على جميع المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة تشكيل وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يختص بمراقبة وتنظيم كل متطلبات الجودة؛

- زيادة الاهتمام بمشاركة العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة؛
 - الاهتمام بعمل خطة تدريب سنوية من قبل المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة لتنمية مهارات وقدرات العاملين؛
 - العمل على إجراء حصر شامل لكافة القوى العاملة الهندسية والإدارية والفنية، وتحديد احتياجاتها التدريبية الحالية والمستقبلية من أجل ترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة؛
 - يتوجب قيام الإدارات العليا في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بعقد لقاءات أسبوعية أو شهرية بين جميع العاملين في المؤسسة وفي كل المستويات، ضمن ما يعرف بلقاءات الجودة، والعمل على تحفيز العاملين ضمن مواقع الإنتاج وتقديم التسهيلات والحوافز لهم؛
 - سعي المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة للوصول إلى المواصفات والمقاييس الآيزو من أجل المنافسة على الصعيد الدولي؛
 - زيادة اهتمام الإدارات العليا في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بعملية البحث والتطوير المستمر للمنتجات؛
 - إحكام الرقابة على جودة المنتجات المقدمة إلى المستهلكين حتى لا تقل بجودتها عن المنتجات المنافسة.
- ومما سبق تبرز أهمية تبنى ثقافة التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الجزائرية وتحقيق وفورات في التكاليف؛ عن طريق الاهتمام بطرق تحسين الجودة و بتكاليف الاجودة وتخفيضها ما أمكن منها مما يضمن لها القدرة على المنافسة بالجودة والسعر المناسبين والتكيف مع الظروف المحيطة بها.

آفاق الدراسة

آفاق الدراسة :

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية :

- طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية.
- دراسة معوقات تطبيق طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أثر عمليات البحث و التطوير على تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

1. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2002.
2. ريتشارد ويليامز، ترجمة: عبد الكريم العقيل، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، 1999.
3. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2004/2003.
4. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009.
5. فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
6. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005.
7. مغوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2006.

الرسائل الجامعية

1. إبراهيم بن يحيى، تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص: إقتصاد تطبيقي وتسيير منظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة (الجزائر)، 2011/2010.
2. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) فرع إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر بالخروبة، 2005.
3. باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة أعمال، جامعة إسلامية - غزة، 2008.
4. رعد الصرن، طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاع العام (بردى) والقطاع الخاص (الحافظ)، أطروحة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 1997-1998.

5. سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف ، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة 20 أوت 1995، سكيكدة (الجزائر)، 2007/2006.

6. محمد بن الشايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

الدراسات والمقالات والملتقيات

1. علي عبد الله العرادي، مداخلة بعنوان "ملف بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (دراسات وقوانين)، قسم البحوث والدراسات، إدارة شؤون اللجان والبحوث، البحرين، 26 يناير 2012.

2. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيان الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 15، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430هـ.

3. وهيبة مقدم، تحسين الأداء البيئي والإجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية إيزو 26000 للمسؤولية الإجتماعية، ملتقى حول التساؤلات والإمكانات المتاحة لإختيار المسارات الصحيحة لصناعة مصادر النمو، المحور الثالث، تخصص علوم تسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم - بدون سنة.

4. عاشور مزريق محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد(02)، جامعة شلف(الجزائر)، 2005.

5. خالد بن سامي محمد حسين، إدارة الجودة الشاملة: الفصل التاسع(التحسين المستمر)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، بدون سنة.

6. دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة ، مجلة الباحث ، العدد 06، جامعة ورقلة، 2008.

7. محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 8-9 أبريل 2002.

8. قومي حميد-وعيل ميلود، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الآيزو ISO- في تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية.

باللغة الفرنسية

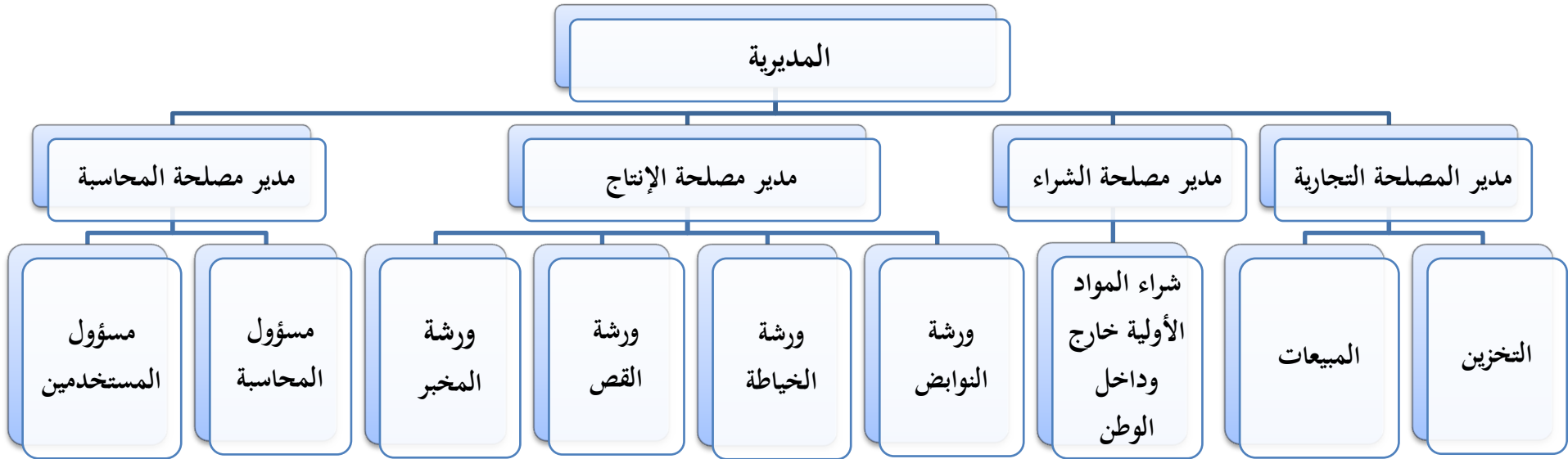
1. D,Duret et M,Pillet ,**qualité en production, édition d'organisation**, paris,2eme.
2. Robert Fey, Jean Marie Gogue, **La Maîtrise De La Qualité**, Economica, Paris,1998
3. DETRIE Philippe, "**Conduire une démarche qualité**", les éditions d'Organisations, Paris, 2001.
4. John R. Schermahorn ,DavidS.Chappell, **Principe de management. Ed ERPI: Quebec**, Canada,2002.
5. Jean Brilman,**les meilleures pratiques du management**,3edition organisation, paris;2001.

المواقع الالكترونية

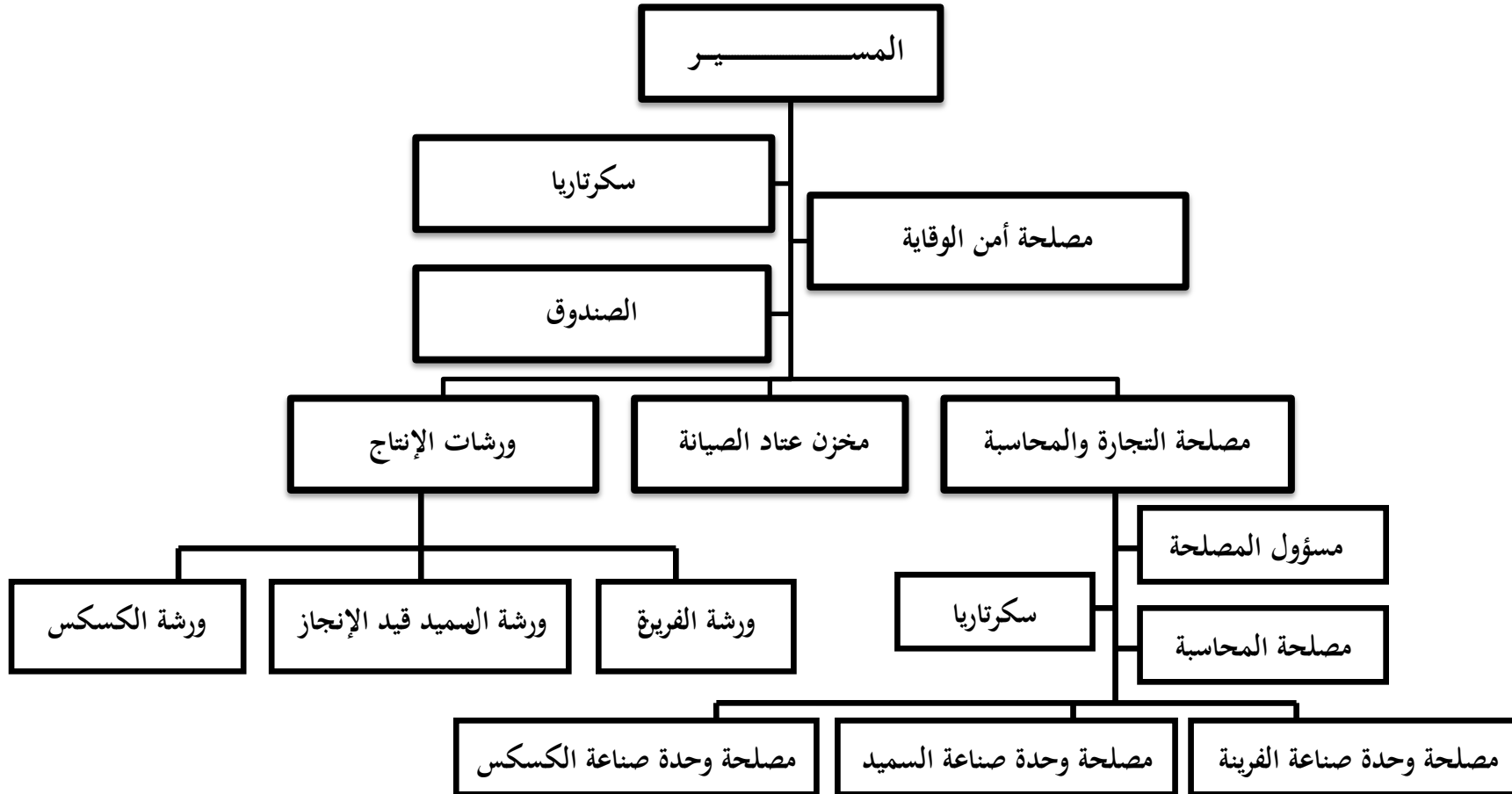
1. محمد عيشوني، الباب السابع: تحليل تكاليف الجودة ، قسم التقنية الميكانيكية، الكلية التقنية بحائل، 2005.
<http://hctmetrology.tripod.com/quality/chap7.pdf>، تاريخ الاطلاع 2013/04/05.
2. وهيبة مقدم <http://hctmetrology.tripod.com/quality/chap7.pdf>، تاريخ الاطلاع 2013/04/06.

قائمة الملاحق

الهيكل التنظيمي لمؤسسة رغبة الجنوب - تقرت -

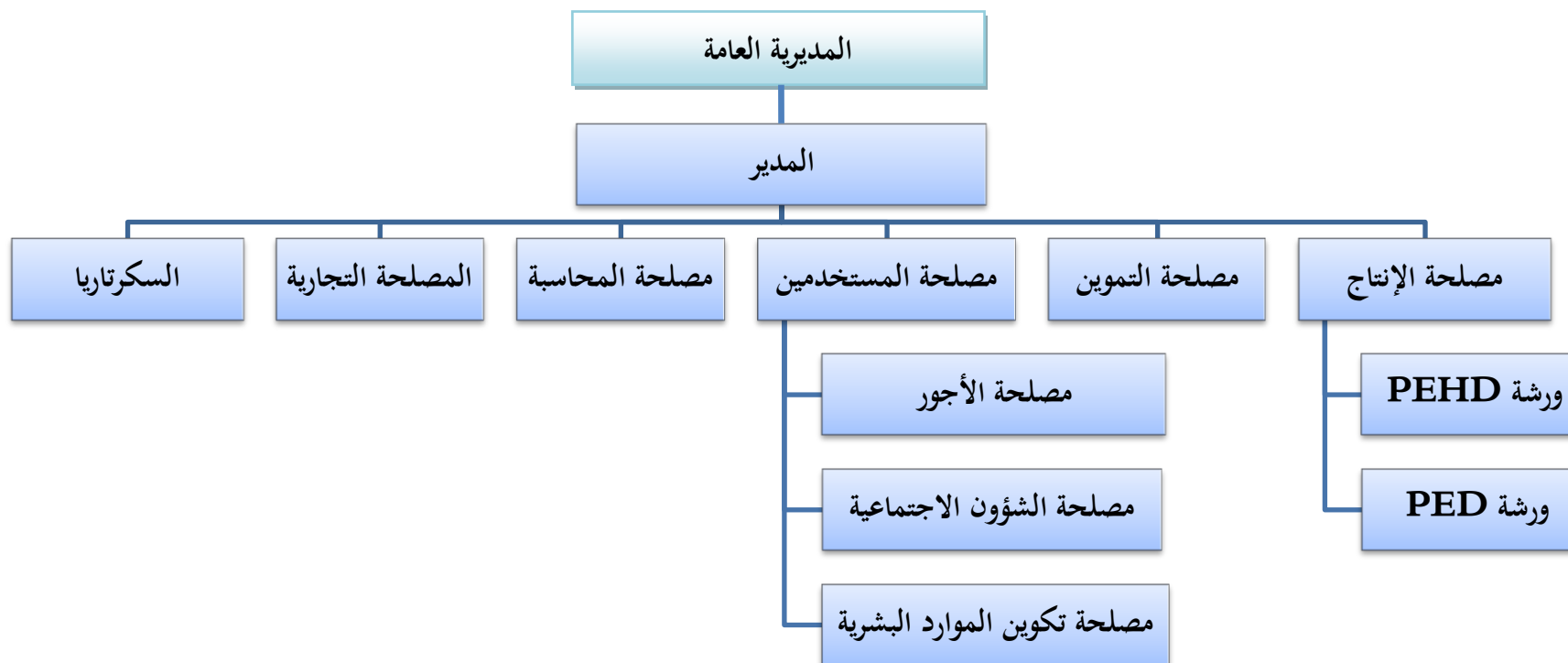


المصدر: مصلحة الإنتاج



المصدر: مصلحة المحاسبة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة رمال بلاستيك - تقورت -



المصدر: مصلحة الإنتاج

الأسئلة الخاصة بالمقابلة

1. هل توجد لدى مؤسستكم وظيفة خاصة بالجودة في الهيكل التنظيمي لديها؟.
2. هل برأيكم قسم إدارة الجودة ذو فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة؟.
3. ما مكانة تحسين الجودة ضمن اهتمامات المؤسسة؟.
4. هل المؤسسة قادرة على تحقيق إدارة الجودة؟.
5. هل تنتهج المؤسسة أسلوب إدارة الجودة بمثابة الطريق نحو زيادة التنافسية؟.
6. فيما تمثل أهمية إدارة الجودة بالنسبة للمؤسسة؟.
7. ما هي العلاقة بين تحسين الجودة والتكلفة؟.
8. كيف تتم عملية تحسين الجودة؟.
9. هل تتوفر لدى المؤسسة طرق لتحسين الجودة؟.
10. ما مساهمة الإدارة المعنية بالجودة في تحسين طرق الجودة في المؤسسة؟.
11. هل تسعى المؤسسة للحصول على الأيزو 9000 مستقبلاً؟ نعم ، لا . ما هي الخطوات والإجراءات المتبعة؟.
12. ما هي أسباب الرغبة في الحصول على المطابقة؟.
13. ما هي الطرق المطبقة في عملية تحسين وقياس الجودة في المؤسسة؟.
14. ما هي طرق المشاركة من طرف العاملين للإدارة في تحسين طرق الجودة؟.

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان البحث: طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة

إستبيان

تحية طيبة وبعد

في إطار إعداد مذكرة تخرج من ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان حيث أننا نحتاج لجمع المعلومات المطلوبة التي تساعد في إتمام هذا البحث، نرجو التكرم بالإجابة قدر الإمكان عن الاستبيان المرفق بكل صراحة علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة

ملاحظة: تكون الإجابة بوضع العلامة (X) في المكان المناسب

أولا: معلومات شخصية

1. الجنس: أنثى ذكر
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: أقل من الثانوي ثانوي جامعي
4. مدة الخبرة في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 15 سنة

ثانيا: معلومات عامة عن المؤسسة

1. نوع الصناعة التي تنشط فيها
2. يوجد لدى المؤسسة قسم لإدارة ومراقبة الجودة (مخبر)؟ نعم لا
3. هل تضع مؤسستكم في مخططاتها الحصول على شهادة الأيزو؟ نعم لا

ثالثا: مفهوم الجودة :

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	توجد لدى المؤسسة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها			
2	تعتبر المؤسسة الجودة شعارا لها			
3	تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها			
4	من الضروري وجود إدارة تعني بشؤون الجودة وطرق تحسينها			
5	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية			
6	تتدخل الإدارة العليا لمؤسستكم في برنامج تحسين الجودة			
7	إن وجود إدارة للجودة لديكم يخفف من احتمال حدوث الأعطال والمشاكل			

				8
			من الضروري وضع خطة التدريب عمالكم على الجودة	
			من أسباب ارتفاع مستوى الجودة لديكم الدور الكبير للإدارة العليا في تطويرها	9
			عند التخطيط للجودة يجب أن تشارك جميع الأطراف المعنية في وضع الخطة	10
			يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين طرق الجودة	11
			من الضروري تدريب العمال على طرق تحسين الجودة لديكم	12
			يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، قسم خاص بطرق تحسين الجودة	13
			تتحم المؤسسة بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين طرق الجودة	14
			تؤثر ثقافة العاملين في مؤسستنا على عملية الإنتاج والجودة	15
			ثقافة العمال تعكس نتائج إيجابية على الجودة	16
			تحرص المؤسسة على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية (ISO)	17

رابعا: تحسين الجودة

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1	توفر المؤسسة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها			
2	يتوفر دليل للجودة يبين مشروع طرق تحسين الجودة			
3	من الضروري أن تقوم مؤسستنا بالبحوث والدراسات لتحسين الجودة			
4	تستفيد مؤسستنا من البحوث والدراسات التي تقوم بها في مجال تحسين الجودة			
5	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر على نظام الإنتاج من أجل تحسين الجودة			
6	تسعى المؤسسة لتحسين طرق الجودة بشكل مستمر			
7	من الضروري الإهتمام بدراسة تكاليف عدم الجودة وتكاليف الجودة			
8	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءا من متطلبات الجودة			
9	تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد أكبر من الزبائن			
10	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة			
11	ليس من الضروري استخدام طرق إحصائية في تحسين الجودة			
12	استخدام الطرق الإحصائية يسهل فهم وتحسين الجودة لديكم			
13	تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة			
14	يوجد خطط لطرق تحسين الجودة طويلة الأجل			
15	يتم تقييم طرق تحسين الجودة طويلة الأجل بشكل مستمر			
16	هناك علاقة وإرتباط بين تسيير المخازن والمستودعات والجودة			
17	إن إتباع طرق تحسين الجودة في مؤسستنا يزيد من قدرتها على المنافسة			

1 -معامل الثبات ألفا كرونباخ لمؤسسة رغبة الجنوب

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	36

2 -معامل الثبات ألفا كرونباخ لمؤسسة مطاحن جذيع

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	34

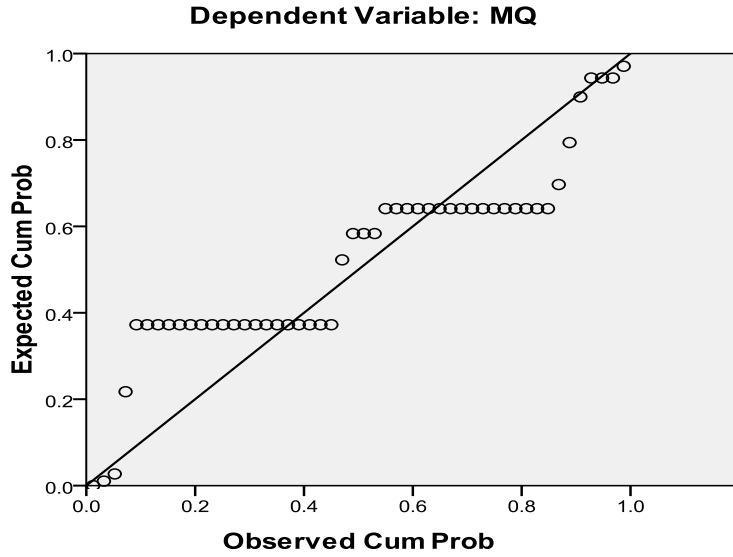
3 -معامل الثبات ألفا كرونباخ لمؤسسة رمال البلاستيك

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	34

يوضح مدى ملائمة خط الانحدار لمؤسسة رغبة الجنوب

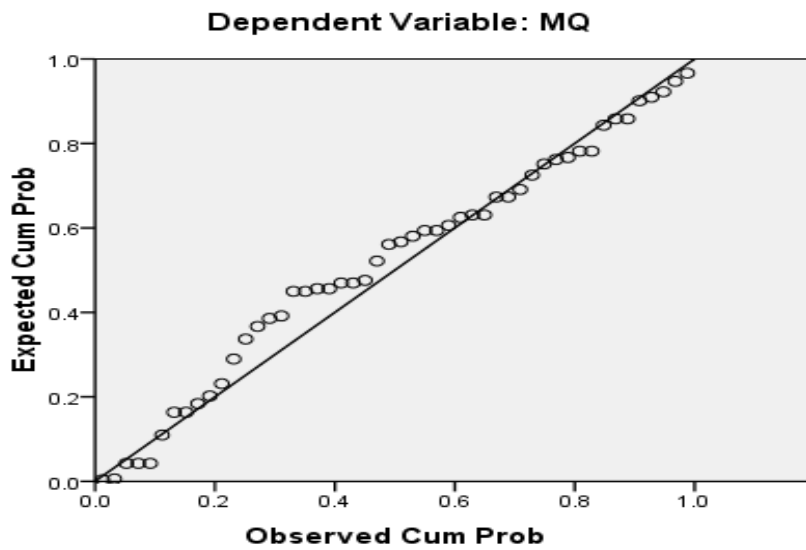
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



حسب الرسم هناك مشكلة فالنتائج لا تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

مدى ملائمة خط الانحدار لمؤسسة مطاحن جديع

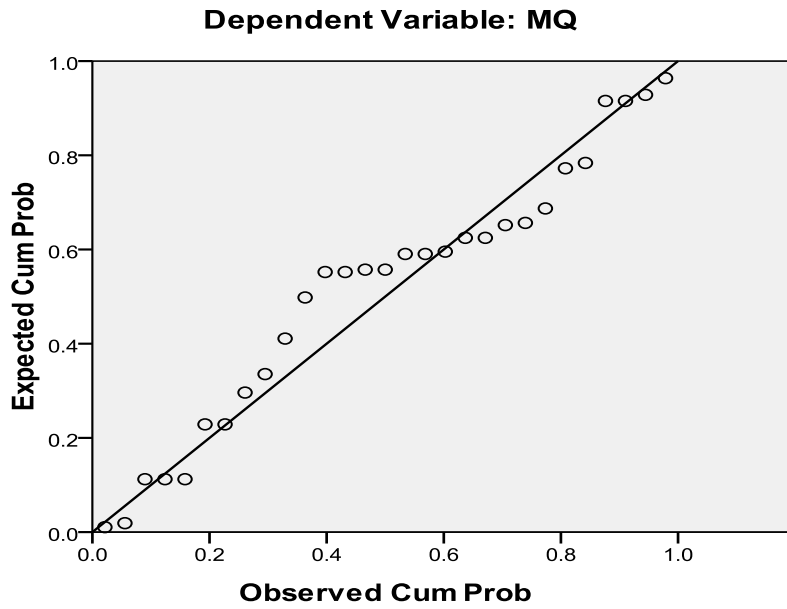
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

مدى ملائمة خط الانحدار لمؤسسة رمال البلاستيك

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



حسب الرسم هناك لامشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير الجنس لمؤسسة رغوة الجنوب

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
MQ	Between Groups	.064	1	.064	5.647	.022
	Within Groups	.544	48	.011		
	Total	.608	49			
MM	Between Groups	.011	1	.011	.668	.418
	Within Groups	.815	48	.017		
	Total	.827	49			

نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير الجنس لمؤسسة مطاحن جذيع

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
MQ	Between Groups	.004	1	.004	.055	.815
	Within Groups	3.226	48	.067		
	Total	3.230	49			
MM	Between Groups	.077	1	.077	1.182	.282
	Within Groups	3.110	48	.065		
	Total	3.187	49			

نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير الجنس لمؤسسة رمال البلاستيك

ANOVA

MQ

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.167	1	.167	2.317	.140
Within Groups	1.944	27	.072		
Total	2.111	28			

نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير العمر لمؤسسة رغوة الجنوب

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
MQ Between Groups	.067	3	.022	1.909	.141
MQ Within Groups	.540	46	.012		
MQ Total	.608	49			
MM Between Groups	.050	3	.017	.996	.403
MM Within Groups	.776	46	.017		
MM Total	.827	49			

نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير العمر لمؤسسة مطاحن جذيع

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
MQ Between Groups	.086	3	.029	.421	.739
MQ Within Groups	3.144	46	.068		
MQ Total	3.230	49			
MM Between Groups	.077	3	.026	.382	.766
MM Within Groups	3.109	46	.068		
MM Total	3.187	49			

نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير العمر لمؤسسة رمال البلاستيك

ANOVA

MQ

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.278	3	.093	1.266	.307
Within Groups	1.832	25	.073		
Total	2.111	28			

نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير المستوى التعليمي لمؤسسة رغوة الجنوب

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
MQ Between Groups	.028	2	.014	1.146	.327
MQ Within Groups	.579	47	.012		
MQ Total	.608	49			
MM Between Groups	.073	2	.037	2.281	.113
MM Within Groups	.753	47	.016		
MM Total	.827	49			

نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير المستوى التعليمي لمؤسسة مطاحن جديع

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
MQ Between Groups	.024	2	.012	.179	.836
MQ Within Groups	3.206	47	.068		
MQ Total	3.230	49			
MM Between Groups	.080	2	.040	.602	.552
MM Within Groups	3.107	47	.066		
MM Total	3.187	49			

نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير المستوى التعليمي
لمؤسسة رمال البلاستيك

ANOVA

MQ

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.100	2	.050	.648	.531
Within Groups	2.011	26	.077		
Total	2.111	28			

نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير الخبرة لمؤسسة رغوة
الجنوب

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
MQ Between Groups	.018	3	.006	.477	.700
MQ Within Groups	.589	46	.013		
MQ Total	.608	49			
MM Between Groups	.027	3	.009	.525	.668
MM Within Groups	.799	46	.017		
MM Total	.827	49			

نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير الخبرة لمؤسسة
مطاحن جذيع

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
MQ Between Groups	.483	3	.161	2.693	.057
MQ Within Groups	2.748	46	.060		
MQ Total	3.230	49			
MM Between Groups	.087	3	.029	.428	.734
MM Within Groups	3.100	46	.067		
MM Total	3.187	49			

تابع للملحق رقم (07)

نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق مفهوم الجودة وطرق تحسينها تبعاً لمتغير الخبرة لمؤسسة رمال البلاستيك

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
MQ	Between Groups	.847	3	.282	5.588	.004
	Within Groups	1.264	25	.051		
	Total	2.111	28			
MM	Between Groups	1.380	3	.460	9.381	.000
	Within Groups	1.226	25	.049		
	Total	2.605	28			