



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر-سعيدة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في : علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

بعنوان :

اثر تطبيق انظمة جودة ايزو 9001:2015 على اداء المؤسسة الاقتصادية
(دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ABRAS SPA وحدة
سعيدة 2025).

من اعداد الطلبة : لعباني منال ومرصوا سهام

نوقشت أمام لجنة المناقشة المكونة من :

أ.د. عمر بلخير جواد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	مؤطر
أ.د. بوريش لحسن	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	رئيسا
أ.د. بلعربي عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024- 2025

الشكر والتقدير

الشكر الأول والأخير للجليل رب العرش العظيم، الذي مهد لنا السبيل
وهدانا لما فيه الهدى والخير للجميع وفتح لنا الأذهان والعقول فله
الحمد حتى يرضى.

أتقدم بشكري لأستاذي "عمر بالخير جواد" امتنانا وشكرا له على
إشرافه على عملنا هذا، فأدامه الله ووفقه وسدد خطاه
وجزاه عنا خير الجزاء.

وأقدم بالشكر الجزيل لكل الأستاذة في كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير، لما أمدونا به من معلومات
وإرشادات قيمة.

إلى كل من أشعل الله في نفسه يقظة الضمير، فأنارت بصيرته
فلا يتسري حولا يهدأ إلا بعد أن يستشعر أنه قد أدى أمانته
التي ائتمنه الله عليها .

وأخيرا إن كنت قد أحسنت فهذا توفيق من الله .



إهداء

-الى النورالذي اضاء دربي ابي العزيز الذي حملت اسمه فخرا والدي عبد القادر

اطال الله في عمره

-الى معلمي الاول الرجل الذي سعى طوال حياته لاكون الافضل وكان معي

لمواجهة صعاب الدنيا لأرتوي من حنانه ابي الغالي عبد الكريم، فلقد كان له

الفضل الاول في بلوغي التعليم العالي

-المن انجبتني وسهرت الليالي الطويلة من اجل راحتي واستيقظت فجرا

من اجل الدعاء لي امي الحبيبة

-الى من ربطني ومن ابصرت بها طريق حياتي واعترازي بذاتي اي القلب الحنون

ومن كانت دعواتها تحيطني وسر نجاحي وحاكت بخيوط منسوجة من قلبها اي بسمه الحياة

وسر الوجود اغلى الحبايب ماما الحبيبة

-الى اخوتي واخواتي وزوجة اخي الذين كان لهم بالغ الاثر في كثير من العقبات والصعاب

منال



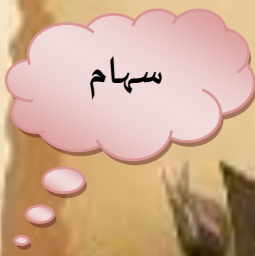


إهداء

-الى الولدين الكريمين اطل الله في عمرهما

- الى كل اخوتي واخواتي

- الى كل زملائي وزملاتي



ملخص:

في ظل التحديات الاقتصادية والتنافسية المتزايدة، تسعى المؤسسات إلى تحسين أدائها من خلال تبني معايير الجودة العالمية مثل **ISO 9001:2015**، الذي يُعد أحد أهم الأنظمة لإدارة الجودة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق هذا النظام على أداء المؤسسة الاقتصادية، مع التركيز على المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة **ABRAS SPA** وحدة سعيدة (كحالة عملية، ومن خلال دراسة عينة مكونة من 35 عامل في المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة **ABRAS SPA** وحدة سعيدة- وباستخدام برنامج **spss** الطبعة 23 فقد تم التوصل إلى التأكيد على اثر تطبيق أنظمة الجودة ايزو 9001:2015 على أداء المؤسسة الاقتصادية و هذا ما ينعكس ايجابيا على المؤسسة. وعليه، تطرح الإشكالية الرئيسة التالية:

إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة **ISO 9001:2015** في تمكين المنظمات من مواجهة التحديات البيئية والتنافسية وتحقيق رضا الزبائن؟

الكلمات الدالة: نظام الجودة، الايزو 9001:2015، الاداء ، المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة

RESUME :

Dans un contexte de défis économiques et concurrentiels croissants, les entreprises cherchent à améliorer leurs performances en adoptant des normes de qualité mondiales telles que l'**ISO 9001:2015**, qui constitue l'un des systèmes les plus importants pour la gestion de la qualité.

Cette étude vise à analyser **l'impact de la mise en œuvre de ce système sur la performance de l'entreprise économique**, en se concentrant sur le cas pratique de **l'entreprise nationale des produits abrasifs ABRAS SPA (unité de Saïda)**. À travers une étude d'un échantillon de 35 employés au sein de cette entreprise et en utilisant **le logiciel SPSS version 23**, les résultats confirment que l'application des normes de qualité **ISO 9001:2015** a un **effet positif sur la performance économique de l'entreprise**, ce qui se reflète favorablement sur son fonctionnement.

Ainsi, la problématique principale se pose comme suit :

Dans quelle mesure la gestion de la qualité totale et le système de qualité ISO 9001:2015 permettent-ils aux organisations de faire face aux défis environnementaux et concurrentiels, tout en garantissant la satisfaction des clients ?

Mots-clés :

Système de qualité, ISO 9001:2015, performance organisationnelle, entreprise nationale des produits abrasifs, gestion de la qualité totale.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	كلمة شكر و تقدير .
-	الإهداءات.
	ملخص الدراسة(باللغة العربية، الفرنسية).
-	قائمة المحتويات.
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-أ-	مقدمة عامة
الفصل الأول:	
-2-	تمهيد
-3-	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول انظمة الجودة ايزو 9001 :2015
-3-	➤ المطلب الاول : ماهية ادارة الجودة
-3-	➤ الفرع الاول : التطور التاريخي لإدارة الجودة
-6-	➤ الفرع الثاني :مفهوم نظام الجودة
-8-	➤ الفرع الثالث : خصائص نظام ادارة الجودة و مبادئ نظام ادارة الجودة
-10-	➤ الفرع الرابع: الأساليب الداعمة لنظام ادارة الجودة
-13-	➤ المطلب الثاني: نظام ادارة الجودة 2015 : ISO9001
-13-	➤ الفرع الاول :مفهوم 2015 : ISO9001
-15-	➤ الفرع الثاني: خصائص 2015 : ISO9001
-15-	➤ الفرع الثالث: علاقة إدارة الجودة بالا يزو
-16-	➤ الفرع الرابع: مدخل لتقييس و المواصفات
-17-	➤ المطلب الثالث: المنظمة الدولية للمواصفات القياسية للايزو
-17-	➤ الفرع الاول : رواد نظام ادارة الجودة
-19-	➤ الفرع الثاني: نظام الجودة و المعيار الدولي ايزو 9001
-20-	➤ الفرع الثالث: المواصفات الدولية لنظام الايزو و فوائد تطبيقها
-23-	المبحث الثاني : أساسيات حول اداء المؤسسة الاقتصادية

-23-	➤ المطلب الأول :مفاهيم عامة حول الاداء
-23-	➤ الفرع الاول :تعريف الاداء
-24-	➤ الفرع الثاني : اهمية الاداء في المؤسسة الاقتصادية
-26-	➤ الفرع الثالث : مكونات و مستويات الاداء
-30-	➤ الفرع الرابع : ابعاد و محددات الاداء
-31-	➤ المطلب الثاني :مداخل ودوافع تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
-31-	➤ الفرع الأول : مداخل تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
-34-	➤ الفرع الثاني: مرتكزات تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية
-38-	➤ الفرع الثالث :العوامل المؤثرة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
-39-	➤ الفرع الرابع: نموذج استراتيجيات عملية تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
-41-	➤ المطلب الثالث :تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ادارة الجودة الشاملة
-41-	➤ الفرع الأول :علاقة نظام إدارة الجودة بالأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية
-43-	➤ الفرع الثاني :متطلبات الرئيسية للأداء من خلال أداء نظام إدارة الجودة
-44-	➤ الفرع الثالث :نظام إدارة الجودة وأثرها على بعض مؤشرات الأداء
-45-	➤ الفرع الرابع: أسس تطوير الاداء في ظل ادارة الجودة الشاملة
-48-	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
-50-	تمهيد
-51-	المبحث الأول : الدراسات باللغة العربية
-51-	➤ المطلب الأول : الدراسة الأولى
-52-	➤ المطلب الثاني : الدراسة الثانية
-53-	➤ المطلب الثالث : الدراسة الثالثة
-54-	المبحث الثاني : الدراسة باللغة الاجنبية
-54-	➤ المطلب الأول : الدراسة الأولى
-56-	➤ المطلب الثاني : الدراسة الثانية
-57-	➤ المطلب الثالث : الدراسة الثالثة
-59-	المبحث الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة

-59-	➤ المطلب الأول : أوجه التشابه و أوجه الاختلاف
-65-	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسات التطبيقية	
-67-	تمهيد.
-68-	المبحث الأول : تقديم عام حول المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة
-68-	➤ المطلب الأول : المنهج المستخدم
-68-	➤ المطلب الثاني :لمحة تاريخية للمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ABRAS SPA وموقعه
-70-	➤ المطلب الثالث : بيانات عامة حول نشاط المؤسسة الكاشطة ABRAS SPA SAIDA
-74-	➤ المطلب الرابع :الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكاشطة ABRAS SPA SAIDA
-81--	المبحث الثاني : دراسة دور نظام ادارة الجودة ايزو على اداء المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ABRAS 2025وحدة سعيدة
-81-	➤ المطلب الأول : عينة الدراسة وتصميم الاستبيان
-84-	➤ المطلب الثاني :التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان
-100-	➤ المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
-104-	خلاصة الفصل
خاتمة	
-120-	قائمة المراجع
-122-	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم التعديلات في المصطلحات	-29-
02	توزيع المباني	-76-
03	أنواع و استعمالات و مصادر المواد الأولية	-78-
04	جدول يبين معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	-88-
05	توزيع العينة حسب الصنف	-89-
06	توزيع العينة حسب العمر	-91-
07	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	-93-
08	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	-95-
09	تحليل إجابة المستجوبين لفقرات الدراسة للمحور الأول	-97-
10	تحليل إجابة المستجوبين لفقرات الدراسة للمحور الثاني	-99-
11	تحليل إجابة المستجوبين لفقرات الدراسة للمحور الثالث	-101-
12	متى تم تطبيق النظام في المؤسسة	-103-
13	أسباب الحصول على شهادة ايزو	-110-
14	اختبار "ف"	-110-
15	معاملات درجة التأثير	-111-

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	توزيع افراد العينة حسب الصنف.	-90-
02	توزيع افراد العينة حسب العمر.	-92-
03	توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي .	-94-
04	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية.	-96-
05	متوسطات محور أنظمة الجودة	-98-
06	متوسطات محور أداء المؤسسات الاقتصادية	-100-
07	مدى مساهمة نظام الجودة في تحسين جودة المنتجات	-102-
08	متى تم تطبيق النظام في المؤسسة	-104-
09	أسباب حصول على شهادة الايزو	-106-
10	مدى معرفة متطلبات نظام الايزو	-107-
11	أثر تطبيق نظام الايزو على الكفاءة التشغيلية	-109-

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
-122-	استمارة الاستبيان.	01

المقدمة العامة

توجه المنظمات اليوم تغيرات متسارعة في مختلف جوانب بيئة اعمالها، الامر الذي يجب على المنظمات تبني فلسفات و طرق جديدة لمواجهة هذه التحديات و فيظل ارتفاع مستوى ادراك الزبائن حول مستويات الجودة و في مختلف المجالات و من تلك التطبيقات الحديثة ادارة الجودة الشاملة التي تعد بحق طريقة و فلسفة و اسلوب يساعد المنظمات على النهوض بواقعها، و قد استحوذ هذا المفهوم على اهتمام الباحثين و المنظمات على مختلف الاصعدة بوصفها الاداة التي تحقق لها الميزة التي تتفوق من خلالها على المنافسين.

كما يحظى موضوع الجودة الآن باهتمام متزايد في كل المنظمات و في كافة انحاء العالم المتقدم و النامي منها على سواء بعد ان انتبهت هذه المنظمات الى اهمية تطوير و تحسين الجودة كمدخل اساسي لمواجهة التحديات الداخلية و الخارجية و التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلا عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة، و الاتجاه نحو العولمة، و الاهتمام بقضايا البيئة، و التغيير الحاصل في سلوك الزبون و الذي بدا ينظر الى الجودة كمعيار اساسي لتقييم و اختبار ما يشبع رغباته من سلع و خدمات بغض النظر عن مصدرها.

كما يعد المعيار الدولي ايزو 9001 المعيار اكثر انتشارا في العالم لأنظمة ادارة الجودة، فهو يساعد المؤسسات بشكا اساسي على تلبية طلبات و توقعات العملاء، و يقوم نظام ادارة الجودة ايزو 9001:2015 على مراقبة مستوى الجودة و ادارة العمليات في الشركة، حيث يوضح هذا المعيار الطرق التي يمكن من خلالها الارتقاء بالخدمات التي تقدمها الشركة للأعلى المستويات، كما انه يساعد على تطوير الية اداء الاعمال في مختلف المجالات.

ان نظام ادارة الجودة تمثل احد المفاهيم الادارية الحديثة التي تستهدف سريان الجودة في كافة قطاعات و اقسام المنظمة بشكل شامل و بصورة تضامنية بين كافة المستويات و التخصصات مع التحسين المستمر للجودة و الجودة تعتبر و الجودة.

1. الإشكالية:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، تواجه المنظمات تحديات داخلية وخارجية متزايدة نتيجة لتغيرات سلوك المستهلك، التقدم التكنولوجي، العولمة، والتكتلات الاقتصادية. مما يجعل من

الضروري تبنيها لفلسفات وأساليب إدارية جديدة تمكنها من التكيف والاستمرارية، ومن بين هذه الأساليب تبرز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية.

وعليه، تطرح الإشكالية الرئيسة التالية:

إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة ISO 9001:2015 في تمكين المنظمات من مواجهة التحديات البيئية والتنافسية وتحقيق رضا الزبائن؟

2. الأسئلة الفرعية:

كيف يساعد معيار ISO 9001:2015 على تحسين أداء المنظمة ورفع مستوى جودة الخدمات؟
كيف تساهم إدارة الجودة في تكيف المنظمات مع التحولات البيئية (الاقتصادية، التكنولوجية، السلوكية)؟
3. فرضيات الدراسة:

هناك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا الزبائن.
يساهم تطبيق معيار ISO 9001:2015 في تحسين كفاءة وفعالية أداء المنظمة.
تحسين جودة المنتجات والخدمات يؤدي إلى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.
وجود ثقافة تنظيمية داعمة يساهم في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

4. دوافع اختيار موضوع الدراسة:

- ❖ الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص وإمكانيات البحث المتوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظراً لإمكانية الوصول إلى نتائج في هذا الموضوع.
- ❖ زيادة رصيدنا المعرفي وتقريب الصورة الذهنية من واقع ISO9001:2015
- ❖ محاولة معرفة أهم الطرق التي يعتمد عليها الايزو في المؤسسات الاقتصادية.

5. أهداف الدراسة و أهميتها:

أهدافها:

- ❖ تشخيص الفجوة في تطبيق الايزو 9001:2015 في المؤسسة الكاشطة مما يساعد على تجسير تلك الفجوة بين المتطلبات نظام ادارة الجودة و بين الاداء الحالية للمؤسسة
- ❖ التعرف على متطلبات نظام إدارة الجودة للإيزو 2015: iso9001 الواجبة للتطبيق
- ❖ تحليل واقع تطبيق متطلبات نظام ادارة الجودة الايزو 2015: 9001 في مصنع الكاشطة
- ❖ محاولة الوصول الى حل الاشكالية المطروحة

اهميتها:

- ❖ يناقش البحث موضوعا مهما و حيويا وهو إمكانية تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 215: iso9001 في المؤسسة الكاشطة، كما ان ازدياد الاهتمام العالمي بموضوع نظام ادارة الجودة يتطلب حث المؤسسة للاهتمام بمتطلبات الحصول على شهادة الايزو 9001:2015 و ذلك لضمان البقاء و النمو و الاستمرار
- ❖ يسهم البحث الحالي في تعميم ثقافة الجودة لدى المؤسسة الكاشطة و تعزيز دورها لبناء القدرات و منح شهادة 2015: iso9001 للمؤسسة الكاشطة.
- ❖ اكتشاف مواطن القوة و الضعف في تطبيق نظام الجودة المطبق و ذلك لتعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف و اجراء تحسين مستمر له
- ❖ العمل على بناء ثقة الزبائن في المنتجات التي تقدمها المؤسسة من اجل الوصول الى توصيات و نتائج تساعد في تحسين مستمر له.

6. حدود الدراسة:

البعد المكاني: تمت الدراسة الميدانية في ميدانية للمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ABRAS SPA وحدة سعيدة

البعد الزمني: امتدت فترة الدراسة من

7. منهج الدراسة:

أي بحث علمي لا يمكن ان يصل الى النتائج المرغوبة دون اتباع منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، حيث استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي و المنهج التحليلي الذي يعد الطريقة المثلى لوصف الظاهرة المدروسة و تحليل بياناتها، فهو احد اشكال التحليل و التفسير المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة، وقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع.

8. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاث فصول، حيث تمحور الفصل الاول حول الاطار النظري لأنظمة الجودة الايزو 215: 9001 و اداء المؤسسة الاقتصادية، و قد تم معالجة هذا الفصل من خلال ثلاث محبتين وهما: المبحث الاول: مفاهيم عامة حول أنظمة الجودة الايزو 215: 9001 و المبحث الثاني: أساسيات حول اداء المؤسسة الاقتصادية، والفصل الثاني تمحور حول الدراسات السابقة و بدوره

ينقسم الى ثلاث مباحث، اما بالنسبة للفصل الثالث فيتضمن الدراسة الميدانية التي قمنا بها في ميدانية للمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة **ABRAS SPA** وحدة سعيدة، وينقسم الى ثلاث مباحث، المبحث الاول تقديم عام للمؤسسة، المبحث الثاني: الدراسة الميدانية وبالنسبة للمبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة.

9. صعوبات الدراسة:

- لقد واجهتنا عدة صعوبات اثناء انجازنا هذه الدراسة و يمكن حصرها فيما يلي:
- ❖ صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية، و صعوبة تعاون البعض بشكل ايجابي.
 - ❖ عدم تفهم بعض الافراد لطبيعة الدراسة و تخوفهم من الاجابة على اسئلة الاستبيان.

الفصل الأول:

الإطار النظري لأنظمة الجودة إيزو 9001-2015 على أداء المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل:

تعد الجودة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها في المنتجات التي تقدمها الشركة لعملائها، الأمر الذي يستوجب منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم و ذلك من خلال استيعاب معنى الجودة، و تعميم نشر ثقافة الجودة على جميع أفراد الشركة و بذل العناية اللازمة لتحقيقها كونها ذات أثار ايجابية تعود على المؤسسة بشكل خاص و المجتمع بشكل عام.

ويعتبر نظام إدارة الجودة من الأدوات التي يجل أن تتسلح بها المنظمة كونه آلية تساعد المنظمة على إصلاح نفسها و تطوير أداءها و تحقيق أهدافها و التماشي مع التطورات الراهنة مما ينعكس ايجابيا في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة و تحقيق التميز في تقديم الخدمات للعملاء.

تقرض شروط العمل الجديدة التي تكون فيها المعلومات اهم مورد متجدد مقاربات جديدة في قياس اداء المنظمات ذات الصلة بنظام قياس الاداء التقليدي الذي طور مؤشرات مالية ومحاسبية واحدة من أحدث المناهج تشير الى قياس اداء المنظمات عبر مؤشرات الأداء الأساسية (kpi)، مؤشرات عبارة عن مقاييس مالية وغير مالية تستخدمها المنظمات للكشف عن مدى نجاحها في تحقيق أهداف طويلة الأمد، من اجل تشكيل نظام فعال لقياس الأداء، من المهم للغاية تحديد وتوحيد جميع العمليات داخل المنظمة. وسيتم تبيان أثر تطبيق نظام ادارة الجودة 2015: iso9001 على اساس بيانات ومؤشرات الاداء الموجودة في المؤسسة عند البحث عن ذلك، كان الباحث مهتما بالبحث عما اذا كانت جودة المنتج تتحسن وإذا تحسن بنسبة رضا الزبائن وولائهم، وما إذا كان هناك زيادة فعالية الشركة وكفاءتها وإنتاجيتها، وما إذا كانت الحصة السوقية للمؤسسة قد ازدادت، وما اذا كان هناك زيادة في الاداء المالي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أنظمة الجودة ايزو 2015-9001

تعتبر الجودة من المفاهيم الحديثة والمهمة التي تسعى جميع المؤسسات إلى تطبيقها من اجل تحسين أداءها وتحقيق أهدافها، حيث سنتطرق في هذا المبحث لكافة الجوانب الهامة والخاصة بها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة

الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة.

إن اهتمام الإنسان بموضوع الجودة في المؤسسات المعاصرة ليس وليد الساعة وليس من ابتكارات الثورة الصناعية، بل أن جذوره التاريخية ضاربة في القدم، فلإنسان من خلال الأعمال التي كان يقوم بها لإشباع حاجاته كان يراعي عامل الدقة وبعض الخصائص النوعية التي تشبع حاجاته، و تشير بعض الأبحاث إلى أن أقدم اهتمام بالجودة يرجع إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية بالعراق ابان حكم حام رابي، الذي سن قانونه الشهير الذي تضمن بعض الجوانب التجارية حين يلزم من يقدم سلعا غير جيدة أو ناقصة القيمة أن يقوم بإصلاح العيب، وهذا ما يؤكد ضرورة التزام الجودة في العمل، كما تشير نفس الأبحاث إلى انه القرن الخامس عشر قبل الميلاد أكد الفراعنة على جودة في بناء وصيغ جدران المعابد وتشبيد الأهرامات¹.

و يمكن القول بان الاهتمام بموضوع الجودة في العصر الحديث إلى بداية الثورة الصناعية عندما بدا الاهتمام بتطبيق أساليب التقييس ووضع المواصفات القياسية لتحقيق الجودة في السلع و الخدمات، ولقد مرت الجودة بالعديد من المراحل قبل أن تصل إلى ما هي عليه، حيث ابتدأ التفكير في بداية الأمر بمدى جودة المنتج الذي يعتمد في الأساس

¹ لعلى بوكميش. "إدارة الجودة الشاملة-إيزو9000"، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى 2011، ص25/

على مهارة الحرفي من حيث الدقة و الكفاءة باعتباره المسؤول المباشر عن المنتج في جميع مراحله، ومن ثم قد تاييلور فكرة تحديد عن مراحل العمل و ذلك بتقسيمه على العاملين بهدف التركيز على طاقات و مهارات العامل ضمن مجال محدد، ومن ثم جاء ستيوارت ميل ليدخل مبدأ الجودة² ، والذي مر بالمراحل التالية³:

المرحلة الأولى: مرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ

ظهرت هذه المرحلة قبل سنة 1900، وتعتبر أول مرحلة للتطور في مجال الجودة وكانت ملازمة لوظيفة التصليح حتى نهاية القرن 19، حيث كان هناك عامل أو مجموعة عمال مسؤولين عن التصنيع الكامل، وكل عامل يقوم بمراقبة جودة هذا المنتج وقد ظهر هذا الأسلوب في المؤسسات الإنتاجية الصغيرة في حين كان الحرفيين يفتخرون بمهاراتهم في الصناعة لأنهم على وعي بالجودة المتوقعة من طرف الزبائن.

المرحلة الثانية: مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن 20 نتيجة ظهور الصناعة الحديثة والتوسع في الإنتاج، حيث أصبح من الصعب ضبط الجودة من طرف العامل، مما أدى إلى ضرورة تكليف رئيس على كل مجموعة بهذه المهمة، أبان العمال يقومون بنفس العمل في حين يقوم رئيسهم بمراقبة ضبط الجودة وامتدت هذه المرحلة من 1900 إلى 1920.

المرحلة الثالثة: مرحلة ضبط الجودة بواسطة المفتش:

امتدت هذه المرحلة من 1920 إلى 1940 خلال الحرب العالمية الأولى أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيداً، حين تنوعت أساليب الإنتاج واتسع حجم الوحدات الإنتاجية مما أدى

²مجيد الكرخي "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية واعادها التطبيقية في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011ص19

³لعلّى بكميش، مرجع سبق ذكره، ص27-ص36

لظهور وظيفة التفتيش، الذي ظهر ككرة جيدة ومن تم تطبيقه في الكثير من المصانع لضمان الجودة، حيث عمدت بعض المصانع إلى وضع مواصفات قياسية وممارسات عمليات تفتيش صارمة ففي حالة تغليب هذا الأخير سوف يؤدي إلى إهمال العنصر الأول ومن ثم يقل الإهتمام بالجودة التي جاء التفتيش من أجلها.

المرحلة الرابعة: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة

امتدت هذه المرحلة من 1940 إلى 1960، وقد بدأت عمليا مع بداية الحرب العالمية 1939 نتيجة التوسع في الإنتاج والاعتماد على الإنتاج بالجملة لتلبية الحاجات العسكرية المتزايدة، ونتيجة لصعوبة تطبيق أسلوب التفتيش في اللجوء إلى أسلوب الفحص بالعينات واعتماد لوحات ضبط الجودة (خرائط الضبط) لخفض الإنتاج المعاب والتنبؤ بالعيوب قبل وقوعها ويقصد بالرقابة للجودة تطبيق الطرق والرياضية لتقرير حدود الانحراف عن المقاييس النموذجية ومراقبتها.

ولقد طور رواد مراقبة الجودة طرق التفتيش لتحقيق وتحسين الجودة من بينهما الخرائط المراقبة طريقة العينات... والجدير بالذكر أن هذه المرحلة تعتبر البداية العملية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث.

المرحلة الخامسة: مرحلة ضمان الجودة:

امتدت من 1960 إلى 1980 هدفها استمرارية الحفاظ على مستويات الجودة التي تم تحقيقها باستخدام التخطيط و إدارة الجودة، والتركيز على بيع المنتجات التي تم تصنيفها والتأكد من جودتها، حيث جاءت هذه الفكرة نتيجة لما حققه اليابانيون بفعل تطبيقهم لفكرة حلقات الجودة حيث تقوم هذه الأخيرة على اجتماع كل العمال أسبوعيا لمناقشة سبل تحسين العمل و يتم من خلاله تحديد مشكلات المحتملة للجودة من ثم مناقشة الحلول المناسبة لها، و للإشارة فان المنظمة العالمية للتقييس شكلت لجانا متخصصة لوضع آلية

تثبت من خلالها المؤسسات لزبائننا صحة الإجراءات القياسية ايزو 9000 كمعيار دولي موجه لضمان الجودة و التي جاءت لتكريس ضمان جودة التصميم، الإنتاج و الخدمات

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة:

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرت مشاركة العاملين كافة المؤسسة للسيطرة على الجودة، وأطلق هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة والتي عرفت بأنها الاتفاق على هيكل عمل موثق للمؤسسة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد.

الفرع الثاني: مفهوم نظام الجودة

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اليوم من أهم مفاهيم الإدارة انتشارا على مستوى العالم، ولقد حققت من خلاله بعض المؤسسات مستويات غير مسبقة من الجودة.

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المؤسسات و يعتمد على التخطيط ، تنظيم و تحليل كل أنشطة المؤسسات و يعتمد على مشاركو و مساندة كل مستويات المؤسسة المتتابعة¹

بمعنى آخر نجد أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مبني أساسا على 3 أركان رئيسية هي كما يلي²:

إدارة: ويقصد بها العملية الإدارية وما تحويه من تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة وكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة.

¹ أحمد الخطيب ورداح الخطيب "إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية" عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن البعة الثانية، 2006، ص35.

² جمال الدين لعويسات "إدارة الجودة الشاملة" دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص14

الجودة: تلبية متطلبات الزبون و توقعاته بحيث يكون المنتج/ الخدمة في تصميمه موافق للاستعمال

الشاملة: مشاركة واندماج كافة العاملين في المؤسسة، وبالتالي إجراء التنسيق الفعال بين العاملين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

بالرغم من اهتمام المتزايد بمشروع الجودة إلا أن نلاحظ هناك اختلافات في تعريف الجودة وفق لاختلاف وجهات النظر للكتابات في الموضوع وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة تعريفات التي سنوردها في هذا الجزء:

✓ يرى كروسبي: أن الجودة هي: "المطابقة للمواصفات ويقول بان الجودة هي مسؤولية الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم."

✓ أما ديمينج: فيرى أن الجودة "هي أن توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية."

✓ ويرى (joran): أن الجودة هي مجموع الصفات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة.

✓ Taguchi: بأنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستعمل و يتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء و التأثيرات

الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث و الضجيج و غيرها¹

¹ بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الجودة، "اثر نظام إدارة الجودة 2015: ISO9001 على أداء الشركات في القطاع

الفرع الثالث: خصائص نظام إدارة الجودة و مبادئ نظام إدارة الجودة

خصائص نظام إدارة الجودة 2015-iso9001:

تتميز إدارة الجودة الشاملة بعدة خصائص أهمها¹:

- ❖ مراقبة الجودة على مستوى المؤسسة وفي جميع المجالات وبمساهمة جميع الموظفين
- ❖ الرقابة النوعية ووضع معايير دقيقة للمنافسة و التفوق
- ❖ تنظيم نشاطات لجان (دوائر) الجودة أو فرق الجودة
- ❖ تطبيق طرق إحصائية في الجودة
- ❖ التدريب للعاملين ومتابعة التعليم من خلال الدورات و المؤتمرات
- ❖ تقليل و إتقان العمليات الإدارية
- ❖ تبسيط نماذج و الإجراءات
- ❖ زيادة الإنتاجية
- ❖ تقليل شكاوى العملاء
- ❖ التحسين المستمر داخل المؤسسة

مبادئ نظام إدارة الجودة:

لإدارة الجودة الشاملة مبادئ عدة نذكر منها²:

التركيز على العميل: يعتبر العميل أهم مبادئ التي تستند إلي إدارة الجودة الشاملة، إذا تجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بالجودة الشاملة إذ أن جائزة مالكم أعطت 20 من عملاتها لاهتمام المؤسسة بعمولاتها

¹فتحي يحي العالم "نظام إدارة الجودة الشاملة و المواصفات العالمي: دراسة عملية تطبيقية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الاولى 2010، ص30.

²الخير كاضم حمود، ص10-12

وتحقيق رغباتهم قد يشمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي (المستهلك) والعميل الداخلي (الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية للمؤسسة)

التركيز على إدارة القوى البشرية: تعتبر ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذا ما توفرت المهارات والكفاءة البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد، وكذا كإتباع أساليب فعالة للإشراف و التدريب.

المشاركة والتحفيز: لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيز.

نظام المعلومات والتغذية العكسية: أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق وبتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة، التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين يفترض بشكل فعال بالتدقيق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفعالة.

العلاقة بالموردين: حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء النصف مصنعة، من يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة، ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

توكيد الجودة:

يُعتبر توكيد الجودة ذا أثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، لا سيما وأن اعتماد ذلك يقوم أساساً على عمليات تصميم المنتج، إذ إنّ دقة المواصفات المعتمدة في التصميم لها تأثير كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.

التحسين المستمر:

ويُقصد به المراقبة المستمرة لجميع مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقاً، ومعرفة أسبابها، ومعالجتها قبل وقوعها، مع السعي الدائم نحو إيجاد طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيّرات متطلبات الزبون والمستهلك.

التزام الإدارة العليا:

إنّ القرارات المتعلقة بالجودة تُعد من القرارات الاستراتيجية، ولهذا فإنّ التزام الإدارة العليا بدعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يُعد من المهام الأساسية التي تُؤدّي بلا شك لنجاح النظام المستهدف.

القرارات المبنية على الحقائق:

لقد أصبح من الواضح أن نجاح القرارات التي تعتمد على الحقائق يتم بكفاءة وفعالية أكبر من القرارات التي تعتمد على الحدس أو التخمين أو الأخبار الشخصية.

الوقاية من الأخطاء:

وذلك من خلال توفير واستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج، من أجل تفادي الأخطاء والعيوب التي قد تظهر في المنتجات، ولضمان مطابقة هذه الأخيرة للمواصفات المعيارية، وهو ما يساعد على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

الفرع الرابع: الأساليب الداعمة لنظام إدارة الجودة:

هناك مجموعة من الأساليب التي تدعم إدارة الجودة الشاملة توجزها فيما يلي¹:

¹احمد بن عيشاوي."إدارة الجودة الشاملة، الأسس النظرية والتطبيقية"، دار الحامد، الاردن، الطبعة الاولى، 2013، ص85/ص89.

1- علاقة عميل/مورد:

يقصد بهذه العلاقة تلك الميزات التي ينبغي أن تسود وتجمع الأفراد و الوحدات التنظيمية في المؤسسة، والتي يطلق عليها اسم علاقة العميل بالمورد الداخلي، ومن وجهة أخرى فإن العلاقة التي تربط المؤسسة بمورديها وعملائها الخارجيين تسمى علاقة عميل مورد خارجي بحيث تعتبر المؤسسة شبكة من العلاقات التي تربط العميل والمورد سواء كان الأمر يتعلق بالعلاقة داخل المؤسسة أو في علاقتها مع المحيط الخارجي، وهي وسيلة وطريقة تهدف إلى تعزيز فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

2- أسلوب تكلفة الوجود:

يعد وسيلة بارزة في غاية الأهمية تركز على توضيح العلاقات التي تربط بين الجودة و التكلفة المقابلة لها، باعتبارها استثمار طويل المدى سوف تكون له عوائد يصعب تعويضها، و تتمثل أساسا في تحقيق متطلبات و تطلعات العملاء، و بالتالي كسب ولائهم و ثقتهم لها، الذين تتوالى معهم و تتواصل الأرباح و انجازات المؤسسة و يعلوا شأنها وسط المنافسين، مما يؤمن لها الطرق نحو الاستمرار و النجاح و التطور في حين أن تكاليف الجودة هي التي تتلف المؤسسة كثيرا، إلى درجة تهديد بقائها ووجودها أمام المؤسسات المنافسة و ذلك بسبب تدني مستوى الجودة في منتجاتها.

أسلوب استنباط الأفكار:

هو أسلوب يستخدم في توليد كميات كبيرة من الأفكار و المقترحات لدى مجموعة من الأفراد و في وقت قصير، و يعد هذا الأسلوب من أكثر المناهج استخداما في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، بحيث يستعمل في اتجاهات فرق التحسين و حلقات الجودة في اجتماعات مجلس الجودة و غيرها.

أسلوب المقارنة المرجعية هي عملية:

هي عملية قياس و مقارنة أداء مؤسسة مع مؤسسة أخرى و لها ثلاث مستويات:

مقارنة مرجعة داخلية: و هي مقارنة أقسام و فروع نفس المؤسسة

مقارنة مرجعية خارجية: و هي مقارنة المؤسسة بمنافسيها

مقارنة مرجعية وظيفية: و هي مقارنة بين وظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له: بحيث تسعى بعض المؤسسات إلى أن تكون متميزة بشكل بارز في أدائها و بالتالي قد تجري مقارنة مع الممارسة الأفضل بغض النظر عن طبيعة عمل و نشاط المؤسسة التي تؤدي هذه الممارسة.

أسلوب التوقيت المناسب (J-I-T): نشأت هذه التقنية التي تعرف اختصارا (J-I-T) أي JUSTE IN TIME في البيانات بعد التجربة، بدأت و تطورت في شركة تويوتا (Toyota) للسيارات في نهاية الخمسينات القرن الماضي و التي تعرف على أنها "مدخل منظم لتحسين الإنتاجية الشاملة و استبعاد كل أنواع الهدر و تحقيق الإنتاج بكلفة فعالة، و التسليم بالكميات و الجودة المطلوبة وفي الوقت و المكان المناسبين " و يهدف هذا الأسلوب إلى تدعيم عمليات التحسين من خلال الاقتصاد في الموارد و الوقت المحدد و تسليم الكميات المطلوبة و وفق المعايير و المكان و الوقت المحدد و الاتفاق عليه و هو بالتالي أسلوب قويا و داعما لترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: نظام إدارة الجودة 2015: ISO9001

الفرع الأول: مفهوم الايزو (2015: ISO9001)

هي المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، و هي اكبر منظمة دولية متخصصة في إنشاء إصدار الموصفات الدولية، و هي اتحاد عالمي مقره في جنيف و يضم في عضويته أكثر من 160 هيئة مقاييس وطنية.

لقد تم تعديل مجموعة الموصفات التعاقدية الايزو 9000 و بأجزائه الثلاثة، و حلت محلها الموصفة الجديدة 9001، و تتميز هذه الموصافة بأنها بديل عن هذه الموصافات الثلاثة، والتي جاءت استجابة للانتقادات الموجهة إلى مجموعة الايزو التعاقدية و التي تكون الموصافة الجديدة قابلة للتكيف مع بيئة أي منظمة ثم و ضع متطلبات للموصافة هي متطلبات الأمة في تطبيق على جميع المنظمات بغض النظر عن حجم أو طبيعة المنتج، فهي تمتاز بالمرونة الكافية في مجالات التطبيق لمختلف المنظمات¹.

يساعد المعهد البريطاني للمعايير على رفع جودة أعمالك التجارية، بغض النظر عن حجمها و ذلك باستخدام المعيار الأفضل عالميا لإدارة الجودة ايزو 9001، فهذا النظام²:

- ❖ يساعد على التنافس بأعلى مستويات في قطاع العمال
- ❖ يوفر نظام إدارة الجودة القدرة على تلبية احتياجات العملاء بفعالية.
- ❖ يساعد على توفير الوقت و النفقات و الموارد
- ❖ يؤمن أداء العمليات بأخطاء اقل و إرباح أكثر
- ❖ يحفز الموظفين على الاندماج بالعمل بطريقة أكثر فعالية
- ❖ يرفع جودة مستوى خدمة العملاء

¹مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر "اثر ادارة الكفاءات على ادارة انظمة الجودة الايزو 9001" سنة 2019-2020 ص57

²مذكرة ماجستير ادارة اعمال "امكانية تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 9001:2015" 2020-2021 ص15

عندما تتميز الشركة بالتزاماتها بمتطلبات الجودة سيزيد ذلك من فرص العمل في عام 2015 أصدرت منظمة الايزو عرضا قدم فيه خمسة أسباب لضرورة تغيير المواصفة وهي كالتالي¹:

- ❖ للتكيف و التأقلم مع عالم متغير
 - ❖ لتعكس البيئات المعقدة التي تعمل في المنظمات
 - ❖ لتوفير أساس ثابت للمستقبل
 - ❖ لضمان أن المواصفة الجديدة يعكس احتياجات جميع الأطراف المعنية ذات الصلة
 - ❖ لضمان توافق مع معايير نظام الإدارة الأخرى
- يعتبر نظام إدارة الجودة المبني على المواصفة ISO9001 من أهم الأنظمة عالميا وأكثرها شهرة وانتشارا على الرغم من أهمية النظام في تطوير أداء المنظمات والشركات والمنشآت وخصوصا منشآت الصناعية والمصانع تحديدا والحصول على التميز في الأداء المنتج و تلبية متطلبات العميل إلا انه هناك قلة في عدد المصانع المطبقة لنظام إدارة الجودة 9001:2015

يساعد معهد البريطاني للمعايير على رفع جودة الأعمال التجارية بغض النظر عن حجمها وذلك باستخدام المعيار الأفضل عالميا لإدارة الجودة ايزو 9001 فهو نظام :

- يساعد على التنافس في أعلى المستويات في قطاع الأعمال
- يوفر نظام إدارة الجودة القدرة على تلبية احتياجات عملاء بفعالية
- يساعد على توفير الوقت والنفقات والموارد
- يؤمن أداء العمليات بأخطاء اقل وإرباح أكثر

¹ بحث مقدم لنيل لنيل درجة الماجستير في الجودة "اثر تطبيق نظام ادارة الجودة 9001:2015 على اداء الشركات في القطاع الدوائي" سنة 16 ص

- يحفز الموظفين على الاندماج بالعمل بطريقة أكثر فعالية
- يرفع جودة مستوى خدمة العملاء
- عندما تتميز الشركة بالتزامها بمتطلبات الجودة سيزيد ذلك من فرص العمل

الفرع الثاني: خصائص الايزو 2015: iso9001

هناك عدة خصائص لتنفيذ معيار الايزو نوجزها فيما يلي¹:

- ❖ زيادة رضا العملاء و الاحتفاظ بهم
- ❖ خلق عمليات أكثر فعالية
- ❖ تعزيز التسويق
- ❖ الحد من عمليات مراجعة الحسابات
- ❖ تقليل الهدر و زيادة الإنتاجية
- ❖ تحسين تحفيز الموظفين، والوعي، والروح المعنوية
- ❖ تشجيع التجارة الدولية و زيادة الأرباح

الفرع الثالث : علاقة إدارة الجودة بالايوزا

من خلال أبرز أهم الفروقات بين TQM و ايزو 9001 كما يلي²:

- ❖ إدارة الجودة الشاملة ترتبط بإستراتيجية المؤسسة في حين أن ايزو 9001 لا تربط بإستراتيجية موحدة TQM تركز على الفلسفة و المفاهيم و الأساليب في حين أن ايزو 9001 تركز على النظم الفنية والإجراءات
- ❖ مشاركة العاملين تعتبر ضرورية و مؤكد في إدارة الشاملة في حين أنها غير ضرورية في ايزو 9001

¹ احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 260

² سليمان زيدان "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل"، دار المناهج الجزء الثاني، الأردن، ص 67، ص 68

❖ TQM بالمؤسسة ككل في حين أن الايزو 9001 يمكن أن يكون التركيز جزئياً في

TQM كل فرد مسئول عن الجودة في حين ايزو 9001 قسم الجودة هو المسئول

عن الجودة

❖ TQM تتضمن تغيير الثقافات و العمليات في حين أن الايزو 9001 من انسب إبقاء

الأوضاع على حلها.

الفرع الرابع: مدخل للتقييس والمواصفات

نتيجة للتطورات و التحسينات السريعة في جميع المجالات، برز الاهتمام بالتقييس من اجل الوصول إلى لغة واضحة و مشتركة ترجمة في شكل مواصفات وأساليب موحدة.

ماهية التقييس: اشتق مصطلح التقييس من مصطلح علم القياس ،حيث التطورات التي شهدها هذا الأخير قد انعكست على مفهوم التقييس و كل الأبعاد المتعلقة به.

يعرف التقييس على انه صياغة و تطبيق مجموعة من القواعد و الروابط التي تستهدف تنظيم و توجيه نشاط ما هدف تحقيق الفائدة المرجوة من الأطراف ذوي العلاقة ،و تعزيز تعامل من اجل تامين الاقتصاد المطلوب في فعاليتها و أنشطتها مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف الأداء و متطلبات الأمان¹

ماهية المواصفات: تعد المواصفات أو المعايير القياسية الأداء العلمية لإدارة الجودة، فمن خلالها يمكن تقديم منتجات و خدمات ذات مستويات جودة مطلوبة من الزبائن: إلى جانب ذلك يمكن تحقيق الجودة في العمليات و الأنظمة..، تعرف الوصفة على ان المعايير الجوهرية التي تستخدم في قياس الجودة و الأداء، وتوضح بالاشتراك بين المؤسسات و الزبائن، و هي مشروطة بالموافقة أو بقرار من هيئة مختصة ،كما تستخدم كأساس المقارنة

¹عبد الساتر العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة ،دار المسيرة للنشر و

التوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط2008، 1، ص310.

خلال فترة زمنية معينة¹، عرفت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية المواصفة على أنها "عرض موجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في المنتج أو المادة أو العملية أو الخدمة".²

المطلب الثالث: المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الايزو

الفرع الأول: رواد نظام إدارة الجودة

نذكر من ابرز الرواد مايلي:

ادوارد ديمينج (EDWARD DENING):

ولد بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1900م و حصل على شهادة الدكتوراه في الرياضيات و الفيزياء من جامعة بـأسيل، و عمل أستاذ في جامعة نيويورك 1931م و ألقى المحاضرات عن الجودة، و بناء على دعوة اليابان له لمساعدته في تحسين الإنتاجية و الجودة فقد سافر إليها و كان النجاح حليفه مما أدى بالحكومة اليابانية أن تنشأ جائزة سميث باسمه تمنح سنويا للشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة، و قد طورت عدة أساليب يمكن للأفراد أن يعملوا من خلالها بشكل جماعي، و قام باستحداث نظام تنظيمي على الصعيد الاقتصادي يعزز التعاون و يسهل تطبيق الممارسات لجميع عمليات الإدارة، و قال بان القيادة تلعب دورا مهما في نجاح إدارة الجودة الشاملة في الكثير من جوانبها³.

¹ عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 317.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، ص 22

³ مهدي السامرائي " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، دار جرير للنشر و التوزيع، العراق، الطبعة الاولى 2007، ص 84، 82

فيليب كروسي (PLILIPCROSPY)

هو احد عمالقة إدارة الجودة الشاملة فيألوم.١ و يبدأ هذا العالم مشرفا للجودة و الفحص على احد خطوط الإنتاج و تدرج في المناصب حتى احتل منصب نائب رئيس إحدى الشركات الأمريكية، و قدم للعالم كتابين مشهورين في الجودة احدها (QUALITIYIS FREE) بينما تمثل الكتاب الثاني في (WHITHERS QUALITY) ، و تبني فلسفة لتحسين الجودة على مفهومين أساسيين يمثل الأول منهما في مسلمات إدارة الجودة بينما يتمثل المفهوم الثاني في عناصر التطوير الأساسية للجودة¹

ارموند فيجينوم (FEGEINUM ARMAAID):

هو أول من نادي باستخدام مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة، حيث عمل في شركة جنرال إلكتريك وذلك أمكنه من استخدام نظاما شاملا للرقابة على الجودة من اجل بقاء استمرارية لدى جميع العاملين في الشركة وقد بينت الشركات اليابانية مبادئه في رقابة الجودة الشاملة باعتبارها هدف أساسيا عندها ويرى بان إدارة الجودة الشاملة نظام فعال لتكاملها نظام و تطويرها و الحفاظ عليها².

كروا ايشكاوا (karwaichikawa):

هو مهندس ياباني يُعد من أبرز الرواد في اليابان في حقل إدارة الجودة الشاملة، ومن المساهمين في تطوير مفاهيمها. ويُطلق عليه "أبو حلقات الجودة"، التي تُعد إحدى أدوات الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

¹ احمد محمد غنيم، "ادارة الجودة الشاملة" المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، 2008، ص34.

مهدي السامرتي، مرجع سبق ذكره، ص88، ص89

وكان يرى أن اليابان تركز على السيطرة للجودة، إلا أن العاملين كانوا يكرهون هذا الأسلوب بسبب استخدامه لوسائل معقدة وصعبة، ودون الاهتمام بتوجيههم لاستخدام أساليب بسيطة أكثر فهماً وفاعلية.

الفرع الثاني: نظام إدارة الجودة و المعيار الدولي ايزو9001

يعد المعيار الدولي ايزو 9001 المعيار الأكثر انتشاراً في العالم لأنظمة إدارة الجودة فهو بالإضافة للمعيار الدولي الايزو 9004 ينتمي إلى عائلة المعايير الايزو9001 و ساعد هذا المعيار و المؤسسات بشكل أساسي على تلبية طلبات و توقعات العملاء يقوم نظام إدارة الجودة ايزو 9001 على مراقبة مستوى الجودة و إدارة تلبية الطلبات و توقعات العملاء يقوم نظام إدارة الجودة ايزو 9001 على مراقبة و إدارة العمليات أو الشركة أو المؤسسة حيث يوضح هذا المعيار الطرق التي يمكن من خلالها الارتقاء بالخدمات التي تقدمها الشركة لأعلى المستويات كما انه يساعد على تطوير آلية أداء الأعمال في مختلف المجالات¹.

لقد عرفت أهمية التقييس أثناء الحرب العالمية الأولى لجعل المواد المصنعة من منتجين مختلفين قابلة للتبادل، كما شجع على هذا تنسيق بين المنظمة الدولية للتقييس، إذ تم إنشاء الاتحاد الفدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس عام 1920، توقفت عن العمل لسوء أحوالها المالية، وكانت تلك الجمعية أساساً للتفكير في إنشاء المنظمة الدولية للمواصفات القياسية ايزو.

اقامة منظمة الدولية لتوحيد وتطوير المواصفات و الاعمال ذات علاقة بها على مستوى الدولي تمت تسميتها بمنظمة التقييس الدولية iso

عقد اتفاقية دولية لتحرير التجارة من القيود الجمركية تسمى باتفاقية jatt.

¹ شهادة ماجستير "إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9001، 2015"، سنة 2020، ص15

الفرع الثالث: المواصفات الدولية لنظام للايزوا و فوائد تطبيقها

✓ المواصفات الدولية لنظام للايزوا

عدت المواصفات الدولية الايزوا(iso9001)اشمل و اعم وثيقة في سلسلة الايزوا كلها ،ويتم تطبيقها على كافة المنظمات الهندسية و الإنشائية و الخدمية ،و هي مواصفات عالمية عامة لنظام إدارة الجودة حيث تحتوي على معايير للقيام بأنشطة مصممة و منسقة من اجل توجيه و ضبط إدارة المنظمة فيما يخص الجودة ،وتتضمن نموذجاً لتوكيد الجودة في التصميم و التطوير والتركيب و خدمة مشتملة على جميع العناصر¹

✓ فوائد تطبيق المواصفات الدولية(iso 9001):

إن تطبيق المواصفات الدولية(iso 9001)من قبل المنظمات يحقق لها العديد من الفوائد للمنظمات ذاتها، والمستفيدين من خدماتها أو منتجاتها، والعاملين فيها، ومن أهمها كالاتي:

❖ إن المنظمات الإنتاجية و الخدمية التي تحصل على شهادة الايزوا تكتسب ميزة تنافسية تميزها على المنظمات الأخرى و تساعد على دخول الأسواق الجديدة .

❖ ضمان و جودة الكفاءة الأداء الأنشطة والعمليات المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات من خلال وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة مع متطلبات الزبائن

❖ توفير و تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات و المعطيات الإدارية و الفنية و المساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل.

¹رسالة ماجستير،"تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفات الدولية (iso 9001:2015)

❖ تحسين صورة المنظمة، وزيادة الثقة بمنتجاتها و خدماتها المقدمة مما يؤدي حتما الى

زيادة رضا الزبائن وتعزيزها، وتقليل الشكاوي المتعلقة بالجودة.

❖ إجراءات التحسين المستمر في كافة الأنشطة و العمليات

❖ تخفيض التكاليف و زيادة فعاليات العمليات من خلال بناء نظام إدارة الجودة يعمل

وفق مواصفة دولية

أحكام عملية توثيق برامج الجودة التي تعمل المنظمات على تطبيقه إذ تمييز الإصدار الجديد للمواصفة (iso9001:2015) عن إصدار (iso9001:2008) بعدد من النقاط أهمها:

أصبحت المتطلبات الأساسية للمواصفة سبعة متطلبات بدلا من خمسة متطلبات في الإصدار (iso9001:2015) كما مبينه في الجدول أعلاه من المتطلبات الهامة التي أصبحت اختاريه بعدما كانت إجبارية هما إنشاء دليل لنظام إدارة الجودة، وتعيين ممثل الإدارة.

اعتماد كل نظام إدارة الجودة هو حالة وقائية، بدلا من وجود بند خاص بالإجراءات وقائية كما كان في السابق.

و يبين الجدول رقم (1) أهم التعديلات في المصطلحات.

Iso 9001:2008	Iso 9001:2015
المنتجات	المنتجات و الخدمات
الاستثناءات	يستخدم بدلا عنه (غير مطابق) و أيضا غير محدد في بند معين من المواصفة
الوثائق و السجلات	المعلومات الموثقة
بيئة العمل	بيئة تنفيذ العمليات
المنتجات المشتراة	المنتجات و الخدمات المقدمة من جهات خارجية
المورد	المزود الخارجي
اندماج الأفراد	مشاركة الأفراد
التحسين المستمر	التحسين
اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق	اتخاذ القرارات على أساس الأدلة
علاقات تبادل المنفعة مع الموردين	إدارة العلاقات

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المواصفات

الدولية (Iso9001 :2008)و(Iso 9001:2015)

المبحث الثاني :أساسيات حول الأداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول :مفاهيم عامة حول الأداء

الفرع الأول :تعريف الأداء

عرفه محمود سليمان حنفي، عبارة عن قدرة الأداة في تحويل المداخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد المنتجات بمواصفات محدد و بأقل تكلفة. وهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

إن أصل كلمة الأداء إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما، ويعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة PERFORMANCE وأعطتها معناها، و يرى بعض الباحثين أن الأداء هو القدرة على الإنتاج بفعالية(استهلاك القليل من الموارد) للسلع و الخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، خيار، سعر)بما يسمح تحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي.

بناء على التعاريف السابقة سنحاول إعطاء تعريف شامل حول الأداء :

هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه ومحاولة تحقيق أهداف، حيث يبذل الفرد جهد في انجازه لكي يتميز بالجودة والنوعية.فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطل وبإنجازها، حيث يكون امتزاج عدة عوامل كالجهد والدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد¹.

¹مصطفى يوسف "إدارة الأداء"،دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن، الطبعة الأولى،2016ص18.

الأداء هو التفاعل بين سلوك و الانجاز او هو مجموع السلوك الناتج التي تحققت معا، مع الميل الى أبرز الانجاز و النتائج و ذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية و بين الانجاز و النتائج من ناحية أخرى¹.

كما يعرف على انه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية و استغلالها بكفاءة و فعالية و بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، بناءا على ما سبق يمكن استنتاج تعريف شامل للأداء على انه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المختلفة بكفاءة و فعالية و مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على مدى البعيد و الوصول إلى الغايات المسطرة من طرف إدارة المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية و الخارجية لأنشطتها.

الفرع الثاني: أهمية الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تتجلى أهمية الأداء من خلال ما يلي²:

- يعد الأداء عنصرا محوريا لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية بمختلف المؤسسات و الذي يتمحور له وجود المؤسسة من عدمه.
- الأداء مجال خصب للبحث و الدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات و العوامل البيئية سواء كانت الداخلية أو الخارجية.
- أهمية الأداء تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير و المميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء و نتائجه و التحولات التي تجري في هذه المؤسسة اعتماد على نتائج الأداء.

¹ عبد الباربراهيمدة "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات" بحوث و دراسات المنظمة العلامة للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص15

² محي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي أثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2012، ص41-44.

- الأداء هو البعد الأساسي في حقل الإدارة، لذلك فإن الاهتمام به و بقياس يستمر طالما وجدت الإدارة.
- يحتل الأداء أهمية كبيرة في كل منظمة تسعى لتحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فالمنظمة تكون أطول بقاء وأكثر استقرارا حين يكون أداء العاملين فيها متميزا.
- كما ترجع أهميته بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدوره حياتها في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول إلى مرحلة أكثر تقدما إنما تعتمد على مستوى الأداء بها.
- لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة بل تتعدى أهميته إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة أيضا.)

• الفرع الثالث: مكونات ومستويات الأداء

أولاً: مكونات الأداء

يمكن حصر أهم مكونات الأساسية للأداء فيما يلي:

***الفاعلية (effectiveness)**: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفاعلية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفاعلية هيا معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة ،وبجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيون الفاعلية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرهم تقاس فاعلية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة¹.

الفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف و أفضل النتائج الممكنة بأقل قدرة من الوقت و بأقل النفقات حيث يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = (\text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة}) * 100 .$$

***الكفاءة (efficiency)**: يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكاتب و الباحثين حول تعريفه، حيث تعرف حسب (Vincent plauchet) ، بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات ونشاط و الكفاء و هو النشاط اقل تكلفة، كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسساتية لأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر، وعليه فالكفاءة

¹.محفوظ جودة و آخرون "منظمات الأعمال المفاهيم و الوظائف"،دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن،الطبعة

صفة ملائمة لكيفية استخدام لمداخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي رشيد أي القيام بعملية مزج عوامل إنتاج بأقل تكلف Vincent¹.

بالإضافة إلى الكفاءة والفعالية توجد عناصر أخرى مكونة للأداء تتمثل في²:

***القدرة:** يراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب و المتقن وفق معايير العمل الموضوعية لتحقيق ذلك يجب أن يتميز العامل بالمهارة والمعرفة

***الرغبة:** وهي تمثل دوافع العامل تجاه العمل وتحتوي في طياتها أفكار وآراء العامل حول النشاط الذي يؤديه و كذا مناخ العمل والمناخ الأسري اللذان يعكسان على أداء العامل

***التكنولوجيا:** وهي الأفكار التي ترمي إلى وضع حل للمشكلات قبل وقوعها و ذلك بوضع أفكار على شكل تصاميم تحول إلى مكائن وأجهزة تستخدم في العمل

ثانيا: مستويات الأداء

تقيم مستويات الأداء ركائز الزاوية المصممة لمساعدة الأفراد على فهم إلى أي مدى تحققت الأهداف، وتقدم المستويات مؤشرات ذات معلومات عن ما نبحث عنه لتحديد مستوى الأداء الذي تم تحقيقه³

ويمكن أن تشير المستويات إلى جوانب مختلفة لأهداف المحددة يمكن اعتبارها معايير تستخدم في الحكم على مدى تحقيق الأهداف وهي

1 الجودة: وتعني مدى إعادة تحقيق الأهداف وتشتمل على الفائدة الاستجابة، معدل القبول

¹فؤاد عبد المعطي شقوة: "إدارة الأداء والتميز المؤسسي"، أزمنة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص41-42

²محيد الكرخي "موازنة الأداء و آليات استخدامها في وضع تقييم موازنة الدولة"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص142-143.

³سامح عبد المطلب عامر، "إدارة الأداء"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص136.

2الكمية: ما الكمية التي أنتجت، كم العدد، كم مرة وبأي تكلفة ؟

3الوقت: التاريخ الإلزامية بجدول المواعيد، مواعيد العمل والانجاز .

كما يجب أن تشمل المستويات على عمل النتائج المرغوبة، التاريخ الإلزامي وبعض مؤشرات الجودة والكمية، عادة ما تصف الأداء الأدنى والأداء المتميز ولمعرفة ما إذا كانت المستويات على قدر من الإفادة يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية :

➤ **متعلقة بالوظيفة:** أي أنها تبنى على عناصر الوظيفة وليست على الاتجاهات الفردية؛

➤ **ثابتة ومحددة ويمكن قياسها:** أي أنها تكون واضحة وتسمح للمشرفين بقياس الأداء الفعلي للموظف وتمتع وجود نزاع حول الإجابة في القيام بها؛

➤ **عملية في القياس:** تقدم المستويات الجيدة معلومات ضرورية عن الأداء في أفضل الطرق الممكنة ويتم إيجادها عند الأخذ بعين الاعتبار التكلفة، الدقة، وإتاحة البيانات المطلوبة؛

➤ **ذات معنى:** وتكون لأغراض العمل لتحقيق مهمة المؤسسة وأهدافها؛

➤ **واقعية ويمكن تحقيقها:** يجب أن لا تكون هناك حواجز لتحقيق المستويات، كأن يكون الموظف ونقادرون على تحقيق المستويات في الإطار الزمني المحدد؛

➤ **يتم مراجعتها انتظام:** يجب أن تتوافر المعلومات على أساس منتظم لتحديد ما إذا كان الموظف قد حقق المستوى، أم لا فيجب القيام بأفعال معالجة.

الفرع الرابع: أبعاد و محددات الأداء

أبعاد الأداء:

إن الأداء متعدد الأبعاد مما يعني أننا ينبغي أن نفكر في أنواع عديدة مختلفة من السلوكيات لفهم الأداء و من أهم هذه الأبعاد نذكر ما يلي¹:

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها

المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، و من ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساس قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء، مع الإشارة على أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات للطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلقة بالفعالية التنظيمية، إذا نستنتج إن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرها الاقتصادي.

2- البعد الاجتماعي للأداء: ويشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على

اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم، و تتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، كما هو معروف في ادبيات التسيير أن جودة التسيير ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الاجتماعية لذا

¹ الشيخ الداوي "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". مجلة الباحث، جامعة قاصري مرباح، الجزائر، العدد 7، 2017، ص 29

ينصح بإعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة اي كل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة .

بالإضافة إلى الأبعاد السابقة الذكر نجد أيضا البعد الاقتصادي والبيئي كما يلي:¹

- 3- البعد الاقتصادي للأداء: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين الزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.
- 4- البعد البيئي للأداء: ويرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

📌 **محددات الأداء:** يتحدد الأداء بمجموعة من المحددات يمكن إبرازها فيما يلي:

1-العنصر البشري: ويتضح ذلك من خلال²:

- ✓ **الجهد المبذول:** حيث يشير إلى الطاقة التي يبذلها الفرد للأداء مهمته وذلك للوصول إلى معدلات عطائه في مجال عمله
- ✓ **القدرات:** تشير القدرات إلى خصائص الشخصي للفرد التي يستخدمها لأداء مهامه
- ✓ **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في الأداء

2-التغيرات في البيئة الخارجية: يتحدد الأداء مؤسسة اقتصادية من خلال مجموعة من

المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ويظهر ذلك في ما يلي³:

¹شرف الدين مومن، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية"-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير .

²كمال بوالشرس "الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية"، دار الايام للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص88، 89

³عبد الحليم مزغيش،"تحسين أداء المؤسسة في ضل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص48 ص50.

✓ التغيرات القانونية: و تعتبر من أهم المحفزات أو العوائق للمؤسسات و تتحكم مباشرة في الأداء التنظيمي حيث أن قدرة على التأقلم مع القوانين التنظيمية للدول تنعكس مباشرة على الأداء المالي.

✓ التغيرات السياسية: إن غياب الاستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار والتهديدات التي تواجه المؤسسات، ولقد أصبحت البيئة من أكبر الاهتمامات في الوقت الراهن وذلك لسببين هما العولمة وتضاعف ديناميكية القرار السياسي.

✓ التغير في البيئة الطبيعية والمناخ: في العصر الراهن جميع الدول تبحث عن الاستدامة سواء بيئيا أو اجتماعيا أو ماليا، و في بيئة معقدة عالميا يصبح الحفاظ على الأداء في المستوى طويل الأجل مقترنا لا محالة بتحقيق السلامة للمجتمعات، والطبيعة التي تعمل من خلالها وتستفيد منها المؤسسة كما أن المشكل البيئي والمناخي في الوقت الراهن يؤثر بشكل مباشر على سمعة المؤسسة وعلى قدرتها المالية و التشغيلية.

المطلب الثاني: مداخل ودوافع تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول : مداخل تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يوجد عدة مداخل لتحسين الأداء نوجزها كما يلي¹:

1- القيادة الناجحة: القيادة هي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه، وهي ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة، وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو مؤسسة أو مجتمع، وتعتبر من أكثر أدوات التوجيه

¹محمد قذري حسن، "إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة

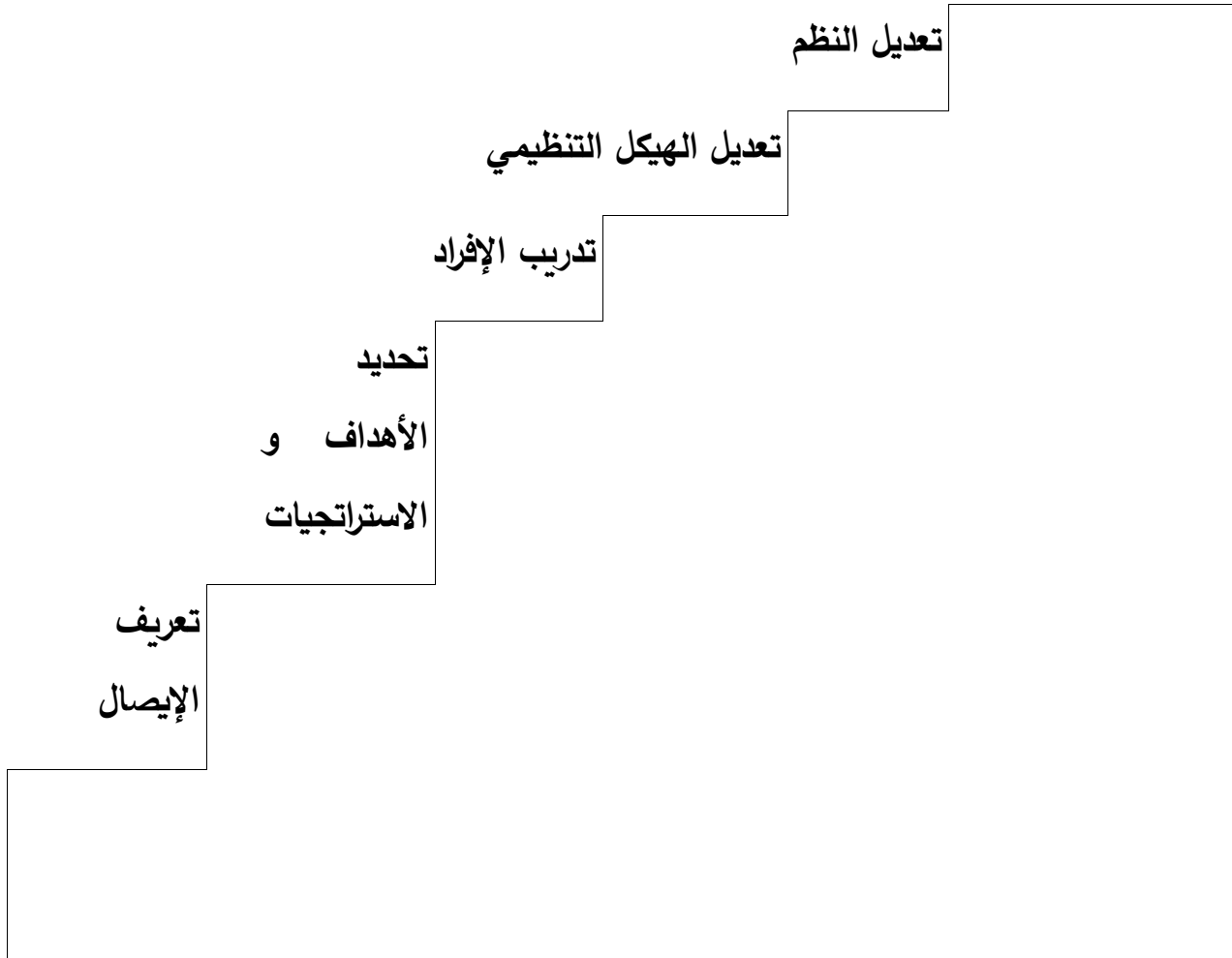
فاعلية في مجال العمل، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل، وتقوم على مجموعة من المبادئ الرئيسية كالقدرة على إيجاد رؤية مشتركة التي تتكون بالإحساس والشعور والتفكير الابتكاري، والتي تعتبر حلم تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، كذلك الثقة بالنفس وبالأخرين، كذلك زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين دليل على الثقة في قدرتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم، أضف إلى ذلك التكامل في العمل من خلال التنسيق، التعاون، التخطيط، العمل كفريق، التأكيد على أهمية واحترام كل المهن والتخصصات... وأخيرا التوافق مع المجتمع والذي يتمثل في تحقيق عالقة منسجمة نسبيا بين الفرد نفسه ومع المجتمع المحيط به

3-تمكين العاملين: هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة إذ يهدف التمكين إلى منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر الأداء.

وتمر عملية التمكين بعدة مراحل تعتمد على التدرج حتى تتكامل هذه العملية كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يوضح مراحل عملية تمكين العاملين

تقييم و تحسين



المصدر: محمد قدرى حسن "إدارة الأداء المتميز -تقييم الأداء مؤسسيا و فرديا"، دار الجامعة الجديدة، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص412

-التدريب والتطوير: التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته، وتحسين مهاراته مما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة، و يعتبر الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وأهم المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب، والفرد

المدرّب المؤهل هو القادر دائماً على عمله، المالك لناعيته، والواثق من نتائجه، والبعيد عن المخاطرة

4-التحفيز الفعال: التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خروجه دون شكوى أو تذمر.

5-تحسين مناخ وظروف العمل: وذلك بإتباع أسلوبين هما:

أسلوب جو العمل أو الإنتاج: من خلال إعادة تصميم العمل وتلطيف جوه ليصبح أكثر قبول لدى العاملين، وتعزيز دوافعهم للعمل والحد من الظواهر السلبية؛

تحسين ظروف العمل: تشكل ظروف العمل حافزاً يشجع العاملين على مزيد من العمل والإنتاجية وتقليل إصابات و حوادث العمل، وأنشأت كثير من المؤسسات أقساماً وإدارات الأمن وسلامة العاملين، والاهتمام بتحسين ظروف العمل، وتوفير الأمن والسلامة في بيئة العمل.

6-تنمية قدرات الابتكار: الاهتمام بالابتكار ضرورة تحتمها طبيعة العصر، ويرجع ذلك إلى أهمية الابتكار في كل مجالات الحياة، والابتكار هو قدرة عقلية، يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة)، لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للمجتمع.

الفرع الثاني: مرتكزات تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات التي تحسن أدائها ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر و المسؤولية والتنمية المستدامة.

1-دوافع التحسين المستمر:

من أهم العوامل التي تدفع للتحسين المستمر ما يلي¹:

✓ **معدلات التغير السريعة:** وهي تمثل مجموع القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال،... أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي للمنتجات وخدمات المؤسسة، عندما تعمل المؤسسة على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

✓ **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين تطبيقها فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

✓ **الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن التغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى مراعاة شروط التنمية المستدامة .

¹ عادل زايد، "التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2003 ص10

✓ **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الزيادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية .

2 -المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و التنمية المستدامة :

قبل التطرق إلى دورهما كدفعات لتحسين أداء المؤسسات لابد من تعريف كل من المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة

🚦 **تعريف المسؤولية الاجتماعية:** هي الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات عن طريق الاهتمام بالمشاكل الاجتماعية و البيئية والأنشطة التجارية التابعة لها، وعلاقتها مع الأطراف ذات مصلحة¹.

🚦 **تعريف التنمية المستدامة:** هي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة²

تعتبر المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة من دوافع تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال³:

■ فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسئولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من اجل الاستجابة للحجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية، و من ذلك الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا و تحسن من أدائها هي:

¹YVES ENRGLEETAMICH SOUYET 3LA RESPONSABILITY SOCIETAL DE L'ENTREPRISE (RSE), ARNAUD FRANAL EDITION, QUÈBEC, 2009 ; P129

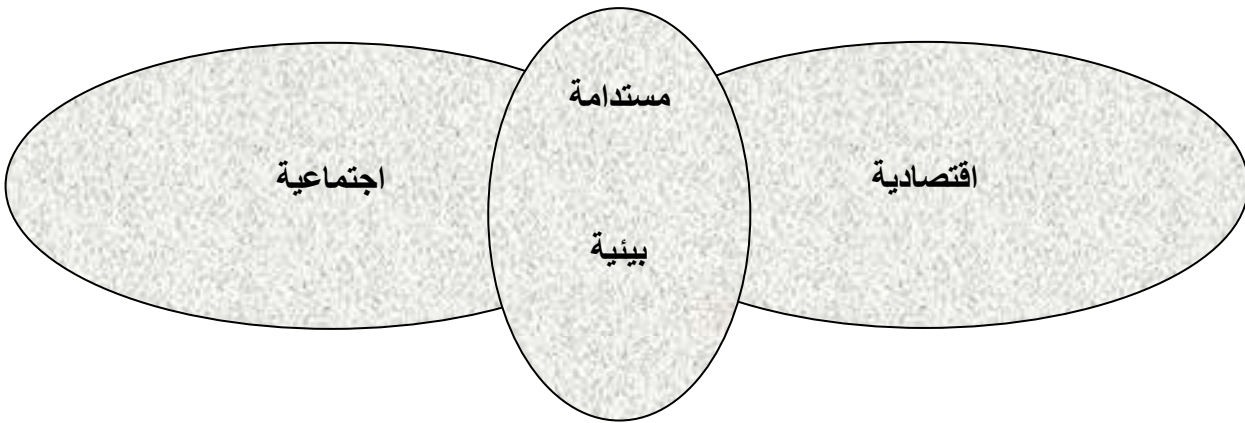
²محمد الريفي، "اقتصاديا للبيئة"، دار التعليم الجامعي، مصر، الطبعة الاولى، 2015، ص243

³شرف الدين مؤمن، ملرجع سبق ذكره، ص56.

- 1-تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع
- 2-معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيا محا
فضة البيئة وهذا ما يضمن الحصول على الميزة التنافسية
- 3-تحفيز العمال و هذا بتتبع المؤسسة لسياسات و خطوات التنمية المستدامة
- 4-التحكم في المخاطر، بدلا من التسبب في بعض المشاكل و الكوارث البيئية
- 5-الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات مصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدو
عوامل خارج نطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة بينهما و بين
جميع الأطراف ذات مصلحة

أما مفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاث أهداف هي الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية و الحفاظ على البيئة، لذلك فوضع ساسة التنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثل الشكل التالي:

الشكل رقم(02): يوضح أساسيات التنمية المستدامة



المصدر: عباس شرف الدين مؤمن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة، سنة2012، ص57.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

لقد اتفق المفكرين المهتمين بإجراء الدراسات حول تحسين أداء المؤسسات، أن الأداء في حد ذاته تابع لمجموعة من المتغيرات والعوامل وتلك العالقة إما تكون موجبة أو سالبة، و فيما يلي أهم العوامل المؤثرة في ذلك¹:

العوامل الداخلية: وتتمثل في مجموع المتغيرات والعوامل التي تتواجد في البيئة الداخلية للمؤسسة، ولها عالقة بموارد المؤسسة، نظامها الداخلي، ثقافتها، وظائفها وأقسامها وفروعها. وهي تتمثل في:

العوامل التقنية: نوع التكنولوجيا المستعملة...الخ

العوامل البشرية: مستوى التأهيل، تركيبة العاملين من حيث الجنس والعمر، نظام الحوافز وسياسة الأجور، عالقة العمال مع بعضهم البعض وكذا على أساس فرق العمل؛

العوامل المالية والمادية: وتتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة احتياجاتها المالية والمادية في حالة تعرضها.

العوامل الخارجية: وتتمثل في مجموع العوامل التي تقع خارج محيط المؤسسة، والتي تؤثر سلبا أو حتى إيجابا على مستوى أدائها، وعلى العموم نجدها تتمثل في المتغيرات التالية :

العوامل الاقتصادية: سواء كانت متغيرات اقتصادية كلية كالتضخم والنمو الاقتصادي، أو الجزئية مثل: مستوى المنافسة في القطاع السوقي؛

¹ (إبراهيم زروقي وعبد القادر لحول، "الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع أداء المؤسسات"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 2010 ص 14)

العوامل التكنولوجية: تكنولوجيا العالم والاتصال، مجالات البحث والتطوير...، الخ؛

العوامل الاجتماعية والثقافية: تنوع حاجات الأفراد ودوافعهم، الثقافة التنظيمية، العادات والتقاليد...، الخ؛

العوامل السياسية والقانونية: وتتمثل على وجه الخصوص في توجه الدولة وسياساتها المالية والنقدية وكذا آفاق الاستثمار ومناخه، الاستقرار السياسي والأمن، الديمقراطية...، الخ.

الفرع الرابع: نموذج استراتيجيات عملية تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

إن نموذج عملية تحسين الأداء مكون من خمس خطوات تمر بها عملية التحسين في المؤسسة كما يلي¹:

1- الخطوة الأولى

✓ **تحليل الأداء:** ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل هما :

1- **الوضع المرغوب:** يصف القدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة؛

1- **الوضع الحالي (الفعلي):** يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة

كما هي موجودة فعليا، فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق الفجوة التي تنتج عن هذين المفهومين .

✓ **الخطوة الثانية:**

البحث عن جذور المسببات: حيث يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء ؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد

¹مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 68 ص 69

وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء (كضعف في التحفيز، ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط...الخ)

كما يمكن عرض الثالث خطوات المتبقية على النحو التالي¹:

✓ الخطوة الثالثة :

اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة بمجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة الموجودة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء أخذة بعين الاعتبار تعبير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها على كل المستويات .

✓ الخطوة الرابعة :

التطبيق: يعد اختيار الطريقة الملائمة بوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية، مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وأهدافها بكفاءة وفعالية .

✓ الخطوة الخامسة:

مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لان بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد

¹شرف الدين مؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 58، ص 59

الفجوة في الأداء يجب المقارنة بشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب، مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن الاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد .

فهدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل.

المطلب الثالث: تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ادارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: علاقة نظام إدارة الجودة بالأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية

إن الأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن أيضا الجودة التي يؤدي عمله، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنيس مورجان" في نهاية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطن التنظيمي¹.

فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع حتى يكون وصف الأداء المتميز فالمؤسسات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية ولديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمر وعليه

فإن التميز رهينة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء.

إن المدخل التنظيمي يعتبر المؤسسة هي أكثر الأنظمة تعقيدا بنشاط يحقق من خلاله الأهداف ولذا اختلفت أهداف المؤسسات وتطورت عبر الزمن فإن هناك حقيقة أساسية تنطبق على المؤسسات ومرتبطة. بتسييرها ألا وهي الأداء لذا يجب ألا يكون تحليل الأداء

¹مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص228

ساكنًا، فدراسة الأداء عبر الزمن يكون أيضا ديناميكي والذي يعني قدرة المؤسسة على البقاء في المدى الطويل¹.

1-الميزة التنافسية: يمكن التعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة نفس النشاط .

2-العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية : المؤسسات التي كانت تسعى للمنافسة سوف تجد نفسها في ظل العولمة وتحرير تجارة السلع والخدمات مضطرة للمنافسة في كل مكان في العالم ،وحتى تستطيع المنافسة على هذا المستوى لابد أن تتصف منتجاتها سواء كانت سلعة أم خدمة ،بمستوى عالي من الجودة والى فإنها سوف تخسر وتضطر للخروج من السوق وذلك وفقا لمبدأ الذي ينص على انه لكي تنجح يجب أن تنافس عالميا ولتنافس عالميا يجب ان تنتج سلع أو تقدم خدمات على مستوى عالي من الجودة ولتنتج سلع أو تقدم خدمات على مستوى عالي من الجودة لابد أن تطبق مفاهيم نظام الجودة وتلتزم بمبادئها².

3-العلاقة بين نظام إدارة الجودة و بناء الميزة التنافسية والميزة في الأداء :

تعد جودة المنتجات عنصر أساسيا في المنافسة بين المؤسسات ،في الاستجابة السليمة والسريعة و الفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، و بالتالي اكتساب حصص سوقية وتساهم نظام إدارة الجودة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء ،وذلك بهدف الارتقاء بآدائها وتنمية مهارتها التسويقية ويعتمد التمييز في الأداء على مبادئ وفلسفة نظام الجودة ،و يؤكد خبراء الجودة أن نظام

¹العايشي زرزارو كريمة عباد، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية دورها في دعم الميزة التنافسية"، دار صفاء للنشر.

²إياد عبد الله شعبان، "إدارة الجودة الشاملة مدخل نظريو عملي نحو توسيع ثقافة الجودة وتطبيق معايير التمييز"، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن

إدارة الجودة لها تأثير ذوا دلالة على قدرتهم التنافسية فقيم الجوهرية لإقامة نظام الجودة المتعلقة بمبادئ إدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج ايجابية في مستوى أداءهم ومستوى أداءهم ودرجة تمييزهم ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات و المخرجات والعمليات التي تعتبر نظام إدارة الجودة أساسا للتطوير والتحسين المستمر والذي ترمى من خلاله المؤسسة الى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك للاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة وتهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام بجميع مجالات العمل¹.

الفرع الثاني: متطلبات الرئيسية للأداء من خلال أداء نظام إدارة الجودة

1-بناء استراتيجي متكامل يعبر عن توجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية و يظم العناصر التالية :

- ✓ رسالة المؤسسة: والتي تمثل المبرر من وجودها في السوق، أي القرض الرئيسي والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تنتمي إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها
- ✓ الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الغدارة لموقعها المستقبلي.
- ✓ الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذ أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد المدخلات المختلفة التي تحتاجها .
- ✓ آليات إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الانجازات المحققة لها .

2-منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتوجه القائمين بمسؤولية الأداء إلى القواعد وأسس اتخاذ القرارات .

¹مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص22

3- الهياكل التنظيمية المرنة والمتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

4- نظام متطور لتأكيد نظام الجودة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط نظام الجودة.

5- نظام المعلومات المتكامل يظم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها.

الفرع الثالث: نظام إدارة الجودة وأثرها على بعض مؤشرات الأداء

ويتم توضيح ذلك من خلال ما يلي¹ :

1- نظام إدارة الجودة والحصة السوقية والربحية: يرتبط امتلاك حصة السوق

بتحقيق مستوى معين من الجودة لان تحسين جودة المنتجات والخدمات يمكن من رفع الحصة السوقية للمؤسسة، وهو ما يعني رفع من قيمة الأرباح، والدراسات التي أجريت لبرنامج خاص بتحسين الجودة لمجموعة من المؤسسات بين 1970 و 1980 اثبت أن هذا الأخير تمكنت من مضاعفة حصتها السوقية ما بين 5 و 6 مرات مقارنة بالتى انخفضت جودة منتجاتها و 3 مرات عن تلك التى حافظت على مستوى ثابت من الجودة.

2- نظام إدارة الجودة والمردودية: بالنسبة لليابانيين فهم يعتمدون على معنى بسيط

يقتضي أن الجودة هي الكفاءة و درجة التحفيز لدى المسؤولين الذين من مهامهم مراقبة الجودة، حيث يمكن ذلك من تقادي الأخطاء و إلغاء المخزون و تحقيق إنتاجية عالية ومن ثم رفع الأرباح، حيث تحقق الجودة العالية زيادة في مردودية الأموال المستثمرة مهما كانت حصة المؤسسة في السوق.

¹موسى سهام وشوقي الشاذلي، "تحليل اثر توافر أبعاد الجودة الشاملة على الأداء"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول "إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، يومي 07 و 08 ديسمبر 2010 ص 6.

الفرع الرابع: أسس تطوير الاداء في ظل ادارة الجودة الشاملة

هن ادارة الجودة الشاملة هي طريقة التحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الادارية في كل المجالات الوظيفية بالمنظمة و تلك باستخدام كافة الموارد البشرية و المالية المتاحة، وتتخلص مرتكزات تطوير الأداء من خلال عمليات التحسين المستمر وفق ما يلي¹:

اولا: التخطيط لتحسين عمليات الأداء التي تتضمن:

- التعرف الدائم على متطلبات و توقعات العملاء الخارجين
- تحديد النشاطات اللازمة لتلبية هذه المتطلبات التي سوف تترجم الى عمليات تنفيذية فيما بعد.

هذه إضافة الى مناقشة مختلف مسائل و مشاكل العمل و الصعوبات اليومية لعاملين باعتبارهم العملاء الداخليين، والذين هم اكثر دراية باقتراح الحلول المحتملة لهذه المسائل ، التي تشكل اساس افكار جيدة في غالبا تساهم في تخطيط عمليات تحسين الاداء بوجه عام، حيث ان هؤلاء العاملين في الاخير هم اساس و مرتكز من العملاء الخارجين ضمن فلسفة ادارة الجودة الشاملة

ثانيا: تنفيذ عمليات تحسين الاداء :

ان تنفيذ مشاريع التحسين بعد معاينتها و الانفاق عليها استنادا الى اهداف المؤسسة المسطرة في هذا الاساس يتم بالاعتماد على تقنيات و ادوات الضبط الاحصائي للجودة فعلى سبيل المثال يستخدم -تحليل باريتو لتحديد اولوية الحلول للمشاكل المطروحة من خلال التركيز على حل المشاكل التي لها تأثير نسبي اكبر و حلها، ومهمة هذا التحليل هو إظهار

¹ احمد بن عياشي، مرجع سبق ذكره، ص70-72

الاسباب بالأكثر تكرارا من اجل لفت نظر القائمين في المؤسسة من مدراء و مختلف المسؤولين الى كل ذبك و بالتالي تحديد اولوية المسائل التي هي في حاجة الى حل اكثر من غيرها من التي تليها و هكذا.

ثالثا: تدقيق نتائج التحسين و تقييمها:

- بعد مدة معينة من تطبيق هذه التحسينات و التأكد من صحة و سلامة ما كان قد خطط له في هذا السياق، فان من الضروري اخضاع ما تم انجازه ضمن هذا الاساس الى عمليات التدقيق والذي يتم بواسطة خلية التدقيق بالمؤسسة، وفق اشتراطات نظام ادارة الجودة حيث تقوم هذه الخلية بتقييم نتائج التحسينات التي تمت من جهة، وتوضح و تبرز أسباب الاخطاء و مواطن الضعف و القصور للعمليات التي فشلت فيها نشاطات التحسين التي تمت من جهة اخرى لتبليغ مجلس الجودة بالمؤسسة و الدوائر والاقسام المعنية بهذه الاخطاء بضرورة القيام بالتصحيحات اللازمة في هذا الشأن حيث تتبع المنهجية التالية:
- تحديد المناطق الوظيفية المسؤولة التي حدثت فيها هذه الاخطاء
- تحديد الحلول المناسبة لمعالجة هذه الاخطاء استنادا الى دليل الجودة بالمؤسسة و بتعاون جميع الاطراف من العاملين و مدراء بالدوائر و الاقسام المعنية .
- تحديد موعد لتنفيذ هذه الاجراءات التصحيحية.
- تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الاجراءات ،اذ تسعى اعمال التدقيق دوما الى التحكيم في تكاليف الجودة، أي العمل على تحقيقها الجودة المستهدفة باقا تكلفة ممكنة ، التي تعد محصلة اهداف مجمل عمليات تطوير الاداء في مختلف المؤسسات على الاطلاق.

كما انه من المفيد ارساء نظاما للرقابة الذاتية للمؤسسة ، وفق ما يوصي به الخبراء الجودة في هذا الاساس تكريسا و تدعيمها لنشاطات التحسين، الذي يهدف الى الوقاية من الاخطار التي ترتكب في مستويات الاداء المختلفة من اجل السماح للعاملين بتنفيذ الرقابة للأعمال على الاعمال الذين يقومون بها من تلقاء انفسهم، وهذا العمل يجب اسناده في البداية الى عاملين مؤهلين على مستوى كل دائرة او قسم بالمؤسسة ،و الذين تتوفر فيهم المهارة و الخبرة و التأهيل الكافي في مجال اعمالهم، و يلقون تدريب وافيا في هذا المجال ،ثم يجب تعميمهم فيما بعد ليشمل كافة العاملين في المؤسسة، بحيث يكون في استطاعة هؤلاء القيام بوقاية انفسهم اثناء قيامهم بأعمالهم و لديهم المسؤولية في تقرير ما اذ كان هذا الاجراء او ذلك مطابق لمتطلبات الجودة ام لا ، و بموجب هذا النظام يتم تطبيق الاجراءات التصحيحية بطريقة سهلة وسريعة ، مما يساهم بوضوح في الرفع من مستوى الاداء و يحسن من نتائجه.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل نستخلص ان نظام ادارة الجودة قد اكتسب في الآونة الاخيرة اهمية كبيرة سواء من الدول و المؤسسات و حتى الزبائن، هذا ناتج عن عدة متغيرات بيئية و كذا التحديات و شدة المنافسة في السوق العالمية و المحلية. و مع اتجاه الاسواق العالمية الى اعتبار ضرورة الحصول على شهادة iso9001:2015 واشتراط بعض الدول الحصول عليها، اصبحت المؤسسات الحاصلة على هذه الشهادة تمتلك رؤية خاصة و دليل على جودة المنتجات، حيث ان تطبيق نظام الجودة يعطي ضمانا و اثباتا بان لديهم نظام اداري متين يتطابق مع فلسفة و مبادئ الجودة، فنظام ادارة الجودة iso9001:2015 يشترط جودة عمليات المؤسسة ووسائل الاتصال و العلاقة فيما بينهما و بين الموردين و الزبائن، اي انها تهتم بجودة نظام المؤسسة و طبعاً الهدف من هذا هو ضمان استمرارية المنتج بما يفي بمتطلبات الزبائن الذي سينعكس ايجابيا على علاقتهم وولائهم للمؤسسة.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

تمهيد:

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحليل و دراسة ما توصل إليه مجموعة من الباحثين السابقين في رسائلهم و مذكراتهم و أعمالهم والتي تتصل بمجال موضوعنا في ثلاث مباحث، كمنها ما هو باللغة العربية ومنها ما باللغة الأجنبية بمقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية مع إبراز ما يحمله موضوعنا من قيمة مضافة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

المطلب الأول: الدراسة الأولى

سليمة بولدروع و أسيا خماسي ،"أثر إدارة المهارات على إدارة أنظمة الجودة

"ISO9001

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

جامعة قلمة

سنة 2020

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر إدارة الكفاءات على إدارة أنظمة الجودة، وتحديدًا في مجتمع صيدال فرع عنابة. وتتعلق الدراسة من الإشكالية الرئيسية التالية: "ما هو أثر إدارة الكفاءات على إدارة أنظمة الجودة في مجتمع صيدال فرع عنابة؟".

وسعيًا للإجابة على هذا التساؤل، تحددت أهداف الدراسة في عدة نقاط، تشمل: إبراز إطار مفاهيمي واضح لمفهوم الكفاءة وإدارة الكفاءة، والتعرف على آليات إدارة الكفاءات المختلفة، والمساهمة في تقديم صورة مثالية للمؤسسات الجزائرية حول الاستغلال الأمثل للكفاءات المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى توضيح الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة ISO9001 ، والتعرف على أنظمة إدارة الجودة ISO9001 وفوائد تطبيقها، وتبسيط الضوء على الرواد الأوائل في مجال الجودة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها:

- التأكيد على أهمية توفير قيادات ذات توجه علمي وتشجيع زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال تبني أساليب التسيير الأمثل والتسيير بالمشاركة.
- العمل بروح الفريق الواحد، وتكريس ثقافة تقاسم المعرفة و التشجيع التبادل الحر و الفعال لزيادة فعالية الكفاءات الجماعية.

- العمل بشكل دوري على تدريب و تكوين العاملين لزيادة و رفع مستوى المهارات و المعارف التي تؤدي حتما لرفع الإنتاجية و المعايير جودة المنتجات.
- رفع مستوى الوعي لدى جميع العاملين بأهمية وضرورة تطبيق نموذج إدارة الجودة كأسلوب إداري معاصر يعمل على تحسين الأداء و جودة المنتجات و تخفيض التكاليف وبالتالي تحقق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: الدراسة الثانية

بسة سامي،"اثر ادارة المهارات على ادارة انظمة الجودة ISO9001 اطروحة دكتوراة

جامعة غرداية

سنة 2019..

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن ظروفًا بيئية معقدة وصعبة، مما يستدعي تبني أنظمة إدارة الجودة كأداة استراتيجية للتكيف والنمو. وفي هذا السياق، تبرز إشكالية انتقال المؤسسة من نظام إدارة الجودة ISO 9001 بإصدار 2008 إلى الإصدار الأحدث ISO 9001:2015 كأمر بالغ الأهمية. تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف، أولها الإشارة إلى هذه الظروف البيئية المعقدة ودور تبني نظام إدارة الجودة في مواجهتها. كما تهدف إلى توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى تبيان الأساليب التي يمكن أن تساعد المؤسسات الجزائرية في إنجاز وتطبيق مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 بنجاح.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى:

- ✓ التزام المؤسسة قيد الدراسة بتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة من خلال توفير الموارد والإمكانيات اللازمة
- ✓ واهتمامها بتطوير كفاءات موظفيها عبر مركز تدريب خاص بها.

✓ سعي المؤسسة المستمر لتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها من خلال تبني التكنولوجيا المتطورة والاستفادة من خبرات موظفيها

✓ جهودها في ترسيخ ونشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين والأطراف المعنية.

المطلب الثالث: الدراسة الثالثة

أسماء عميرة، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"

مذكرة لنيل شهادة الماجستير

جامعة قسنطينة 02

سنة 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى إدراك هيئة التدريس بجامعة جيجل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك انطلاقاً من الإشكالية التي تتمحور حول "ما مدى إدراك هيئة التدريس بجامعة جيجل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة؟"

.وتسعى الدراسة من خلال هذا المسعى إلى استعراض أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يركز عليها هذا المفهوم كنموذج متكامل يهدف إلى إنجاز الأعمال بدقة والسعي المستمر لتحسين الجودة. كما تحاول الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بمدخل ISO 9000 ، الذي يدعو بدوره إلى تحقيق الجودة وفقاً للمعايير العلمية،

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في:

تحسين جودة خدمة مؤسسات التعليم العالي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجتين رئيسيتين أولهما:

✓ التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل منهجًا تسييريا متكاملًا يمتلك جملة من المبادئ الناجحة التي، عند تطبيقها بشكل صحيح، تمكن المؤسسة من تحقيق الجودة والعمل على تحسينها باستمرار.

الإشارة إلى عدم تعارضها مع مدخل إدارة الجودة ISO.

✓ أما النتيجة الثانية، فتوضح أن أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة جيل يمتلكون وعيًا بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وأن النجاحات الكبيرة التي تشهدها الجامعات العالمية الرائدة تمثل حافزًا قويًا للجامعات العربية للبحث في أسس هذا المنهج وتطبيقه.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

المطلب الأول: الدراسة الأولى

L'impact de la mise en œuvre du système de gestion de la qualité iso9001 :2015 sur la performance des entreprise du secteur douanier. »

رسالة ماجستير

الجامعة الافتراضية السورية

سنة 2018

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة، وتحديدًا نظام ISO 9001:2015، في تعزيز جودة المنتجات المقدمة لزبائن إحدى الشركات العاملة في القطاع الديواني. انطلاقًا من الإشكالية الرئيسية التي تتمحور حول "هل هناك فعالية لنظام إدارة الجودة فيما يخص جودة المنتجات المقدمة لزبائن الشركة؟"، هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى قياس أثر تطبيق هذا النظام على أداء الشركة من خلال تحليل مؤشرات الأداء المختلفة.

بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة إلى تحقيق أهداف فرعية تتمثل في اكتشاف مدى استفادة الشركة من تطبيق نظام إدارة الجودة، وتحديد نقاط القوة والضعف في النظام الحالي بهدف تعزيز الأولى ومعالجة الثانية تحقيقًا للتحسين المستمر. كما طمحت الدراسة إلى بناء ثقة أكبر لدى الزبائن تجاه المنتجات التي تقدمها الشركة، مما يساهم في نهاية المطاف في تحسين مركزها التنافسي.

لتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات المتاحة حول تطبيق نظام ISO 9001:2015 في الشركة المعنية. من خلال البرنامج الإحصائي توصلنا إلى مجموعة من النتائج الهامة، أبرزها:

- ✓ التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة في معظم جوانب الشركة.
- ✓ وتوجه الشركة نحو تقديم منتجات عالية الجودة بالإضافة إلى الحصول على الشهادة العالمية.
- ✓ تطبيق النظام ساهم في رفع أداء جودة المنتج بشكل متنسق وزيادة نسبة رضا العملاء.
- ✓ تعزز تطبيق نظام ISO 9001:2015 قدرة الشركة على الوفاء بالمتطلبات الحكومية وتلبية احتياجات جميع الأطراف المعنية وفعاليتها بشكل عام

المطلب الثاني: الدراسة الثاني

فارس مريم و عزوزي مروة، " La Gestion De Qualité Totale Et Son Rôle

Dans L'amélioration De La Formance De L'organisation

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

جامعة قالمة

سنة 2017.

هدف هذه الدراسة إلى بحث كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مع التركيز بشكل خاص على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة. وتنطلق الدراسة من الإشكالية الرئيسية التالية: كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، خاصة منها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة؟.

وسعيًا للإجابة على هذا التساؤل، تحددت أهداف الدراسة في عدة نقاط، تشمل: توضيح التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة، وتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومبادئها وروادها ونماذجها، والتعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لطبيعة وأهمية إدارة الجودة الشاملة، والتوصل إلى مجموعة من المتطلبات والمقترحات من أجل تطوير وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية هي:

- أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نظامًا متكاملًا يمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، مما يؤدي بها إلى الانفتاح نحو الأسواق العالمية.
- الأداء عنصري محوري والبعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود استمرارية المؤسسة الاقتصادية.

➤ إدارة الجودة الشاملة منهج متطور لتحسين الأداء في المؤسسات من خلال مشاركة و اندماج العاملين وبالتالي انجاز التنسيق الفعال بين هؤلاء داخل مشاكل الجودة و إجراء التحسين المستمر.

➤ إن بقاء المؤسسة في بيئة دائمة التغيير يعتمد على نظام إدارة الجودة الشاملة فالمشكلة لا تتمثل في كيفية تحقيق رغبات وحاجات الزبائن فحسب، تتمثل في كيفية كسب رضا الزبون والمحافظة عليه وبالتالي كسب ولائه، عن طريق استخدام أساليب متقنة وهذا ما يتضمن البقاء والاستمرار للمؤسسة.

➤ أن تعدد الاتفاقيات المبرمة من طرف المؤسسة دليل على وجود إتقان لدى المؤسسة.
➤ تعتبر شهادة الايزو ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر استطاعت من خلالها غزو الأسواق المحلية و الدولية وتوسيع نقاط بيعها

المطلب الثالث: الدراسة الثانية

سندس على سليمان، « La Gestion De Qualité Totale Et Son Rôle Dans L'amélioration De La Formance De L'organisation»

رسالة ماجستير، تخصص إدارة الجودة

الجامعة الافتراضية السورية

سنة 2014.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل أهم المعوقات التي تواجه تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 (نظام إدارة الجودة) في البنك الوطني الإسلامي، باعتباره إحدى الشركات الناشئة في سورية. وتنطلق الدراسة من الإشكالية الرئيسية التي تتساءل "هل تمثل العوائق المالية والفنية أحد معوقات تطبيق متطلبات المواصفات الدولية 1

ISO 900 (نظام إدارة الجودة) لدى البنك الإسلامي؟".

وتهدف الدراسة بشكل خاص إلى بيان ما إذا كانت العوائق المالية والفنية تحديًا تمثل أحد أبرز التحديات التي تعرقل تطبيق هذه المواصفة الدولية في البنك الوطني الإسلامي، بالإضافة إلى تحليل تأثير هذه المعوقات على أداء البنك واقتراح مجموعة من الحلول العملية للتغلب عليها.

وقد توصلت الدراسة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS إلى نتيجة أولية تشير إلى أن هناك بالفعل:

✓ تعددًا في المعوقات التي تواجه تطبيق متطلبات المواصفات الدولية ISO 9001 (نظام إدارة الجودة) في البنك الوطني الإسلامي.

✓ يعاني البنك الوطني الإسلامي من عوائق مالية و فنية تمثل احد معوقات تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 (نظام إدارة الجودة) في البنك الوطني الإسلامي.

✓ يعاني البنك الوطني الإسلامي من عوائق بشرية تمثل احد معوقات تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 (نظام إدارة الجودة) في البنك الوطني الإسلامي

✓ يعاني البنك الوطني الإسلامي من عوائق إدارية وتنظيمية تمثل احد معوقات تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 (نظام إدارة الجودة) في البنك الوطني الإسلامي

✓ يعاني البنك الوطني الإسلامي من عوائق متعلقة بالبيئة الخارجية تمثل احد معوقات تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 (نظام إدارة الجودة) في البنك الوطني الإسلامي

✓ يعاني البنك الوطني الإسلامي من عوائق متعلقة بمتطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 (نظام إدارة الجودة) في البنك الوطني الإسلامي

المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية و القيمة المضافة للمذكرة
 سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تبيان أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسات السابقة و الحالية

المطلب الأول: أوجه التشابه و الاختلاف

الدراسة الاولى:

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، للمرشحتين سليمة بولدروع و أسيا خماسي ،**بعنوان:**

اثر ادارة المهارات على ادارة انظمة الجودة ISO9000

• **أوجه التشابه و الاختلاف:**

يتجلى التشابه من ناحية المفاهيم الجودة الشاملة، و من ناحية الأداء في المؤسسة ،حيث أن هذه الدراسة تختلف عن موضوعنا من ناحية الازو

✓ **من حيث البعد الزمني و المكاني:**

يتشبهان من حيث منهج الدراسة المستخدم ،إلا أن هناك اختلاف في بعض الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة و هي الاعتماد على الوثائق و السجلات في التعرف على الازو.

الدراسة الثانية:

أطروحة دكتورة ،لمترشحة بسة سامي ،بعنوان:

" اثر ادارة المهارات على ادارة انظمة الجودة ISO9001 "

✓ أوجه التشابه و الاختلاف

يتجلى التشابه من ناحية 2015: ISO9001 او من ناحية الجودة الشاملة، حيث أن هذه

الدراسة تختلف عم موضوعنا في 2015: iso 9001 أما الدراسة السابقة فتتعلق بالفرق

بين إصدار 2008: iso9001 وإصدار 2015: iso 9001

✓ من حيث البعد الزماني و المكاني:

تتشابه مع دراستنا، باعتمادها على المنهج الوصفي و التحليلي، غير ان الاختلاف

يتجلى في البعد الزماني و المكاني.

الدراسة الثالثة:

مذكرة لنيل شهادة الماجستير للمتخرج أسماء عميرة، بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أوجه التشابه و الاختلاف
✓ من الناحية النظرية:

في هذه الدراسة تناولت جانب الجودة الشاملة فقط، إلى أن التشابه الموجود بين هـا الموضوع و دراستنا يخص الشق الأول من الدارة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، في حين الاختلاف يظهر في الشق الثاني من الموضوع هو وجود عناصر المتعلقة ب iso 9001:2015.

✓ من حيث الهدف:

من حيث الهدف يحاولان إبراز أهمية الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة، و محاولة لربط الموضوع بالدراسة بالواقع الاقتصادي، تختلف هذه الدراسة عن دراستنا كونها تهدف لتحديد احتياجات الجودة في المؤسسة من خلال عملية تطبيق iso 9001:2015

✓ من حيث البعد الزماني و المكاني:

تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة جامعة جيجل لكبر حجمها من حيث العمال و الطلاب إلى انه يوجد اختلاف بينهما في البعد الزماني و المكاني

الدراسة الرابعة:

عبد الرحمن ، بعنوان " ، L'impact de la mise en œuvre du système de gestion de la qualité iso9001 :2015 sur la performance "des entreprise du secteur douanier

مذكرة لنيل شهادة الماجستير

من الناحية النظرية:

بالنسبة لهذه النظرية تتشابه مع دراستنا خصتا في ما يخص التعاريف المتعلقة بإدارة

الجودة الشاملة و ISO9001:2015

حيث أن الشيء الذي يميز دراستنا هو التركيز على كل الجوانب المتعلقة بالجودة و مستويات الأداء في المؤسسة و ليس فقط تقييم الجودة

من الناحية المنهجية و التطبيق:

يختلف موضوعنا عن المترشح عبد الرحمن البابا من حيث طبيعة الدراسة التي أجريت على مستوى شركة المتحدة لصناعات الدوائية حيث أن الموضوع اهتم بدارة شقيين و هم الجودة و ISO9001 :2015، اعتمدت هاه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي في عرض بيانات و الجداول ،لاشك أن دراستنا من الناحية المنهجية و التطبيق لا تختلف عن هذه الدراسة إلا البعد الزماني و المكاني.

الدراسة الخامسة:

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر للمرشحتين فارس مريم و عزوزي ،بعنوان:

« La Gestion De Qualité Totale Et Son Rôle Dans
L'amélioration De La Formance De L'organisation».

• أوجه التشابه و الاختلاف:

✓ من حيث الهدف: تتفق دراستنا في أهدافها المتمثلة في دور الدودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة، و معرفة مدى أهمية الجودة في أداء المؤسسة، وكذلك يتشبهان حيث كلاهما يلعب دور في التعرف على الصعوبات التي تواجهها تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، والاختلاف يمكن في تركيز المترشح في دراسته على الجودة الشاملة في المؤسسة فقط.

✓ من حيث البعد الزماني و المكاني:

يتشبهان من حيث المنهج الدراسة والمستخدم المنهج الوصفي والتحليلي، غير ان الاختلاف يتجلى في البعد الزماني و المكاني.

الدراسة السادسة:

مذكرة لنيل شهادة الماجستير للمترشحة سندس على سليمان ،بعنوان " **La Gestion De Qualité Totale Et Son Rôle Dans L'amélioration De La Formance De L'organisation**

أوجه التشابه و الاختلاف

✓ من الناحية النظرية:

فمن الزاوية النظرية يمكن القول أن دراستنا تتشابه بعيد مع الموضوع الأول ،خاصة من خلال تسلسل المتعلق في تقديم ما يخص التعاريف و المفاهيم المتعلقة بل ISO9001:2015

✓ من الناحية المنهجية و التطبيق:

يختلف موضوعنا عن موضوع المترشحة سندس على سليمان من حيث طبيعة الدراسة التي أجريت على مستوى البنك الوطني الإسلامي حيث أن موضوعنا اهتم بدراسة 3 شقق الجودة الشاملة و ISO9001:2015 و تقييم الأداء في المؤسسة ،حيث اعتمدت الدراسة السابقة على نظام إدارة الجودة و تحديات تطبيق نظام إدارة الدودة في الشركات الناشئة هذا ما يعتمد على المنهج الوصفي و التحليلي في عرض البيانات و الجداول تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في البعد الزماني و المكاني.

خلاصة الفصل:

قمنا بإجراء مقارنة بين مجموعة من الدراسات المتضمنة لموضوع أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001: 2015 على أداء المؤسسة الاقتصادية و ذلك من خلال استخراج نقاط التشابه و الاختلاف التي تميزها عن غيرها من الدراسات الأخرى و غير أن مجمل الدراسات تقوم على هدف واحد و هو مدى معرفة تأثير نظام إدارة الجودة 9001:2015 على أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ABRAS SPA وحدة سعيدة 2025.

تمهيد :

في البدء تطرقنا إلى الجانب النظري من البحث وهما الشاغل هو معرفة دور تطبيق أنظمة الجودة ISO 9001:2015 على أداء المؤسسة الاقتصادية ، وللوقوف على ذلك قمنا بدراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ABRAS SPA بسعيدة وهدفنا أن نقف إلى الجانب الحقيقي من هذا البحث من خلال الاعتماد على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة ، وتم طرح فيها مجموعة من الأسئلة التي قدمت إلى مجموعة من المديرين للوقوف على الدور الذي تلعبه أنظمة الجودة ISO 9001:2015 على أداء المؤسسة الاقتصادية من الجانب التطبيقي.

المبحث الاول تقديم عام حول مؤسسة الوطنية للمواد الكاشط ABRAS SPA SAIDA 2025

المطلب الاول: المنهج المستخدم

اي بحث علمي لا يمكن ان يصل الى النتائج المرغوبة دون اتباع منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، حيث استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي في النظري و المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي الذي يعد الطريقة المثلى لوصف ظاهرة او مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع

ادوات الدراسة:

بغرض اتمام عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من الاساليب اللازمة و المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، اهم هذه الوسائل استمارة الاستبيان.

المطلب الثاني :لمحة تاريخية لمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ABRAS SPA SAIDA و موقعه

1- تقديم المؤسسة تقديم المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ABRAS SPA SAIDA: تأسست

المواد الكاشطة بموجب المرسوم رقم 82/ 418 الصادر بتاريخ 09 / 12 / 1982 ، وقد فتحت

أبوابها سنة 1983 ، وقد بنيت و جهزت من طرف:

(BEAAUTRICHE –UNIVERSEL):وهي وحدة من المؤسسة الوطنية للزجاج و المواد

الكاشطة ABRAS SPA ومقرها عيون الترك،(وهران ، مكلفة بتسيير و استغلال و تنمية نشاطات

الكشط لتغطية الحاجيات الوطنية ومن صلاحيات المؤسسة إدارة وحدتها الإنتاجية وهي

- وحدة إنتاج المواد الكاشطة المربوطة و المطبقة "سعيدة"
- وحدة إنتاج المرايا و تحويل الزجاج (GIGEL_ AFRICA) جيجل
- وحدة إنتاج الزجاج ألبيتي (CHLEF _ NOVER) الشلف.
- وحدة إنتاج المرايا و تحويل الزجاج (THENIA _ SONIVER) الثنية ، بومرداس .

وكانت ABRAS مؤسسة اجتماعية ذات طابع اقتصادي ، وفي سنة 1990 أصبحت

ABRAS مؤسسة اقتصادية عمومية بالمساهمة والمساهم الوحيد هو الدولة بالقانون رقم

88- 01 الذي تحمل استقلالية المؤسسات العمومية وفي فيفري 1997 إتباعا للجمعية

العامّة الاستثنائية لـ ABRAS المنعقدة في يوم 29 ديسمبر 1996 ، أصبحت وحدة سعيدة مؤسسة إنتاج المواد الكاشطة (Abrasis Productions des Société) . SPA مستقلة ماديا و في التسيير ، ولكن تبقى تابعة للمجموعة ABRAS SPA اداريا ، ويقدر رأس مالها DA 174.500.000.

2- موقع المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ABRAS SPA SAIDA : تقع مؤسسة المواد الكاشطة SPA بسعيدة على الطريق رقم 06 الرابط بين ولاية سعيدة وولاية معسكر ، عنوانها البريدي : ص ب رقم 143 حي النصر "سعيدة" 20000/ و أخيرا هذا الموقع لان العامل المناخي للمنطقة يعتبر عامل أساسي في نجاح مثل هذه المشاريع ، حيث إن مختلف المواد الأولية يجب أن تحفظ في أماكن جافة خالية من الرطوبة حتى يكون المنتج مطابق للمكونات الدولية ، تتربع على مساحة قدرها 550000 m^2 ومستغل منها 400000 m^2 وموزعة بين مباني إنتاجية، مباني إدارية ومباني ملحقة، و الجدول التالي يبين التوزيع:

جدول رقم (2) يمثل توزيع المباني:

1-ورشة تحضير المواد الأولية Atelier de préparation des matières premières	ورشة الكاشطة المربوطة Atelier abrasifs lies
2-ورشة الضغط Atelier de pressages	
3-ورشة عمل الطهي la de Atelier cuisson	
4- ورشة العمل النهائي la de Atelier finition	
5-ورشة العمل النهائي la de Atelier finition	
1-ورشة الإنتاج des Atelie	ورشة الكاشطة المطبقة Atelier abrasifs appliqués productions
2-التوظيف ورشة Atelier des confection	
3-ورشة المراقبة Atelier des contrôles	
1.مخزن المواد الأولية	المخازن les magasins
2.مخزن قطاع الغيار	
3.مخزن الزجاج	
4.مخزن المنتجات غير مطابقة	
5.مخزن المنتجات النهائية	

الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ABRAS SPA وحدة سعيدة 2025

6. مخزن الوسائل العامة	مباني ملحقة
7. مخزن القوالب و المستلزمات	
1-مركز توزيع الكهرباء	
2.مركز إنتاج و توزيع بخار الماء " chaudière"	

المصدر : مديرية الاستغلال بالشركة

3-تأطير المؤسسة : يبلغ عدد عمال مؤسسة المواد الكاشطة لولاية سعيدة 78 عامل في العموم ويمكن أن يزيد العدد وذلك بزيادة العمال المؤقتين ، وهم يعملون لمدة 40 ساعة في الأسبوع للعامل الواحد . وهي في شكل 8 ساعات في اليوم لمدة 5 أيام.

المطلب الثالث : بيانات عامة حول نشاط المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ABRAS SPA SAIDA

1-نشاط المؤسسة : منذ أن بدأت المؤسسة إنتاجها سنة 1983 بقيت بنفس الإنتاج و النوعية و هي على حالها بدون توسع في النشاط أو تحديثه ، وهي تعمل بطاقة إنتاجية تصل إلى 241 طن / سنويا ، ويقدر قدرة إنتاج الشركة (production de capacité) السنوي 3020 طن ، أي تعمل ب 8% من قدرتها الإنتاجية .

ولها نوعين أساسيين من المنتجات وهي:

✓ الكاشطة المطبقة appliques abrasifs :يبقى تصنيع هذا النوع من المنتجات متوقف منذ سنة 2012 بسبب تعطيل الآلات الإنتاج ، وفي انتظار تجديد الآلات تستورد الشركة المنتج جاهز وتقوم بعملية التوظيف (la confection) وذلك باستخدام المواد الأولية من مصادر مختلفة كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم(3): يمثل أنواع و استعمالات و مصادر المواد الأولية:

اسم المادة	استعمالها	البلد المصدر
حببيبات الكاشطة Les grains	هي مادة صلبة وقاطعة فيها عدة	ألمانيا

abrasifa	أنواع و أبعاد مختلفة ، وهي المادة الأساسية التي تدخل في المنتجات المختلفة	الصين
مواد للشحن (للربط) matière de charge (Pour lié)	من اجل ربط الحبيبات الكاشطة	اسبانيا ألمانيا
كساء tissu en fibre de verre	من اجل ضمان أمن مستعمل المنتج	اسبانيا
لاصق إشهاري (Etiquettes pub)	من اجل امن وتعريف المنتج ،وكيفية استعماله	الجزائر
لواحق Accessoires	من بين المواد الثانوية في تركيبة المنتج	ايطاليا

المصدر : مديرية الاستغلال للشركة.

أنواع منتجات المؤسسة : تنتج المؤسسة حوالي 12000 منتج متنوع من الأبعاد ، الشكل المكونات وحسب الطلب ، ضمن نوعين أساسيين هما :

✓ الكاشطة المطبقة appliques abrasifs : تعني عبرة كشط مطبق جميع مواد الكشط الملتصقة بأي سائل (غراء حيواني أوراتنج) colle animal ou résine.

وتستعمل بالأخص لملصقة الأشكال المقعرة و المحدبة صعبة العمل فيها منتج الكاشطة المطبقة يستعمل في

- ✓ الصقل : الصقل لخفاف و إتمام العمل اليدوي .
- ✓ الصقل و إتمام عمل لمواد صناعة الساعات
- ✓ الصقل خفيف للخشب
- ✓ دهن صناعة السيارات (الصقل بجفاف)
- ✓ صناعة السيارات (الاصقال لهيكل السيارات المبلي)
- ✓ صناعة الخشب (أثاث الجلود الغلين)
- ✓ (الصناعة الحديدية (حديد زهر ، برنز ،فلاذ،الألمنيوم ،الجلود)
- ✓ صناعة السيارات (إزالة الطفح، إتمامعمل لقطع معدنية غير حديدية ،الزجاج)

كل هذه المنتجات تنتج ،توجد منتجات نظامية (standards produits) ومنتجات حسب طلب الزبائن (التغيير في القياسات و الاحجام....)

• الكاشطة lies abrasifs: ويمكن حصر هذا النوع في ثلاث منتجات رئيسية هي:

✓ سيراميك

✓ بكليت

✓ أقراص الكشط القطع منتج

• الكاشطة المربوطة يستعمل ل: تصحيح (تقويم)

❖ الشد

❖ السفن(قص الزوائد)

❖ القطع

❖ ترقيق

❖ تلميع

❖ طحن بالاحتكاك

تحليل الطلب : سوق المواد الكاشطة يعرف في الجزائر طلب مرتفع ، ولكن بالنسبة للمؤسسة الطلب على منتجاتها ضعيف ولا تتعدى نسبة حصتها في السوق 8% حيث تغطي المؤسسة 30% من احتياجات السوق أما 70% فتغطيها المنتجات المستوردة 3 .

3-تحليل العرض : هناك في الجزائر منتج واحد في صناعة المواد الكاشطة وهي مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة SPA منذ سنة 1982. ومع النمو الاقتصادي الذي تعرفه البلاد و خاصة في مجال الصناعي في الصناعات الخفيفة و الثقيلة ، ودعم الدولة للشباب لإنشاء المؤسسات الصغيرة ،ومشاريع البناء ، فإن الطلب على المؤسسة يزداد ،ولكن تبقى الشركة توفر للسوق بعض الطلب و تستطيع أن توفر كميات أكثر وذلك حسب الطلب .

4-زبائن ومنافسين المؤسسة:

• زبائن المؤسسة : زبائن المؤسسة هم من الجزائر فقط واهم زبائنهم هم:

✓ سوناطراك

✓ الشركات المصنعة للسيارات (المؤسسة الوطنية الصناعية بروبينة)

✓ شركة تصنيع الحديد بتيارت

✓ شركة تصنيع الخشب بتلمسان

✓ بائعي الجملة ،وبعض الشركات الوطنية

✓ مقاولات والتجارة بالجملة •

- منافسين المؤسسة : لا يوجد منافسين في إنتاج المواد الكاشطة في الجزائر ولكن المنافسة تأتي من المستوردين ، أما المستوردون فيمثلون التجار الخواص الذين يستوردون المواد الكاشطة من الصين ،فرنسا، اسبانيا ،ايطاليا ،ألمانيا.

5-المميزات الاقتصادية للمؤسسة : تتميز هذه الشركة بخصوصية المنتجات التي تحتكر سوق التصنيع في الجزائر ،وهي تؤمن بعض احتياجات السوق الداخلية من مختلف منتجات المواد الكاشطة بمنتجات نظامية ومنتجات حسب طلب المستهلك و هي تساهم في الاقتصاد الوطني ، و تخفيف نسبة استيراد منتجات المواد الكاشطة من السوق الخارجية للقضاء على التبعية الاقتصادية . وهي تستعمل المواد البشرية و المالية الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق الربح وزيادة الحصة السوقية في ظل اقتصاد السوق ، وللمؤسسة خبرة 31 سنة من التصنيع في المواد الكاشطة ولها اطرار وعمال متخصصين ذوي خبرة وكفاءة مهنية التي تتدرج في إطار سياسة التحسين المستمر ، فمن ناحية النقل فتقع المؤسسة بولاية سعيدة في الجنوب الغربي للوطن تبعد عن الميناء و المطار بوهران ب 170 كلم ، وهي تقاطع ولايات الغرب و الجنوب الغربي من سيدي بلعباس من الناحية الغربية ، معسكر من الناحية الشمالية ، تيارت من الناحية الشرقية و النعامة من الناحية الجنوبية وهي على خط السكة الحديدية لنقل البضائع (الجزائر العاصمة ،بشار).

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ABRAS SPA SAIDA.

تعتبر الهياكل التنظيمية لأي مؤسسة هو البناء الذي يصور الوحدات ، المصالح ، الأقسام المكونة للمصالح ، و لاشك أن سر نجاحها يكمن في مدى تفوقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع مختلف نشاطاتها و يحقق أهدافها المسطرة ، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين ، إذ يبين لهم حدود

مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيم بينهم داخل المؤسسة ،كما يمكن من خلاله كشف لأخطاء التنظيمية ، كوجود وظيفة شاغرة أو ازدواجية القرار ، ويشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على ما يلي :

الرئيس المدير العام (PDG) مع مساعديه من الأمانة، مساعد المدير المكلف بالتدقيق، المكلف بالتسيير، المكلف بالشؤون القانونية مهندس الإعلام الآلي، وهناك ثلاثة مديريات وهي :

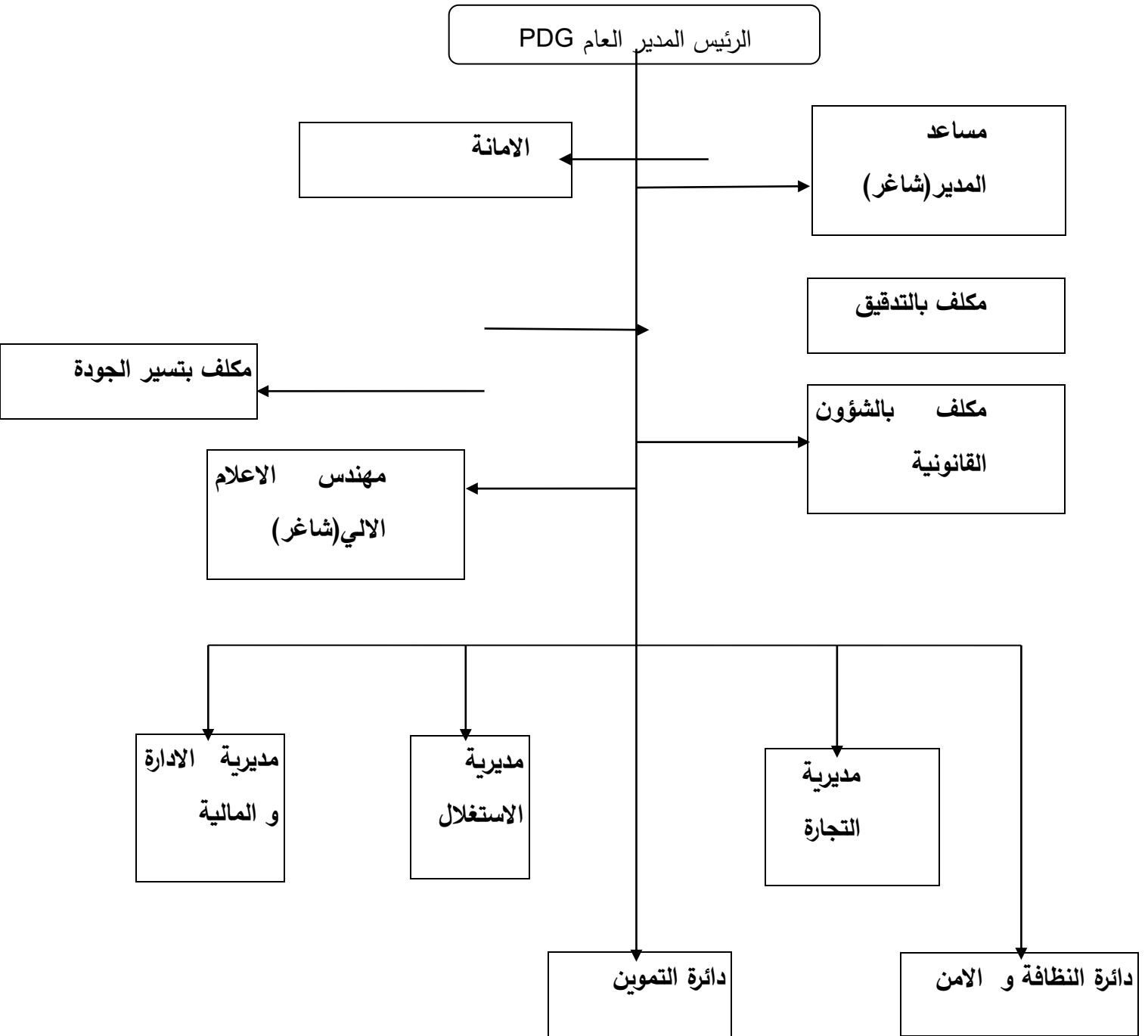
✓ مديرية الاستغلال.

✓ مديرية الإدارة والمالية.

✓ مديرية التجارة .

مع وجود دائرتين هما: دائرة الأمن و النظافة ودائرة التموين وكل مديرية أو دائرة تتفرع بدورها إلى فروع ومصالح.

الشكل يمثل الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة المواد الكاشطة سعيدة.



المصدر: مديرية الادارة المالية

أ) الرئيس المدير العام: هو المسؤول الاول عن الشركة و له مساعدين و هو المنسق بين المديريات و الذي يشرف على تنفيذ الاستراتيجية العامة المسطرة لشركة

ب) الأمانة: تقوم بما يلي:

1- تنظيم و ترتيب اعمال المدير مثل الزيارات و المقابلات

2- تتلقى المراسلات و المكالمات للشركة

3- تبليغ اوامر المدير

4- حفظ المراسلات و المكالمات للشركة

5- تبليغ اوامر المدير

6- حفظ مراسلات المدير و تسجيلها

ت) المكلف بالتدقيق: من مهامه في:

1- السهر على مراقبة حسن تطبيق الاجراءات القانونية في مختلف المصالح و المديريات

2- اجراء تقارير دورية حول حسن تطبيق الاجراءات القانونية

ج) المكلف بتسيير الجودة: وتتمثل مهامه في:

* مراقبة الجودة الشاملة للشركة

د) المكلف بالشؤون القانونية: تتمثل مهامه في:

1- تمثيل الشركة في المنازعات القانونية امام المحاكم

2- اعطاء استشارات القانونية للمدير

3- الوقوف على كل الاتفاقيات و العقود مع زبائن الشركة

و المديرية العمة بدورها تتفرع الى مديريات و دوائر

1-مديرية الادارة المالي(DAF) : يراسها رئيس يشرف و يقوم بمهام المناصب

الشاغرة في مصلحته

✓ مصلحة الموارد البشرية: يرأسها مدير إداري يشرف على عدة مصالح

- مهمة الرواتب: إعداد رواتب العمال ، مراقبة التعديلات في الاجور بالزيادة او

النقصان، وضع بطاقة التنقيط للعمال تتضمن:

✚ حضور العمال تملأ من طرف رؤساء المصالح

✚ عدد الاولاد بالزيادة او النقصان (ميلاد او وفاة)

- مهمة التكوين: يقوم ب:

✚ مساعدة العمال الذين لهم نقص في استعمال بعض الماكينات

✚ مراقبة العمال الجدد في الفترة الاولى لتدريبهم على العمل

✚ الوقوف على النقائص عند العمال خلال العمل و تصحيحها

- المكلف بالأرشفيف والملفات: من مهامه:

✚ حفظ ارشيف الشركة (الوثائق)

✚ ترتيب وثائق الشركة

- حساب خلية الزبائن: من مهامه:

✚ يتابع ديوان الزبائن وتحصيلها

✚ تقييد هذه العمليات

- المحاسب العام: من مهامه:

✚ اعداد ميزانية الشركة

✚ مراجعة حسابات الشركة و القيام بتصحيح الاخطاء

✚ متابعة سجلات الخزينة

- **مسؤول المالية:** هو المسؤول عن الامور المالية من المداخل بعد بيع المنتجات والمصاريف التي تحتاجها الشركة ، وإيداع الأموال في البنوك، يوجد تحت تصرفه موظف مكلف بالقبض و قابض الاموال التي تدفع مقابل منتجات الشركة
- **اطار المكلف بالمحاسبة التحليلية:** من مهامه:

✚ يقدر تكاليف الانتاج

✚ يحدد السعر المرجعي و سعر البيع

2- **مديرية التجارة:** يرأسها مدير للتنسيق و من اهم مهامها التعامل مع زبائن الشركة و الوصول اليهم لعرض منتجات الشركة، لكن يوجد لديها إطار واحد في التسويق مما يجعل عملية الاشهار للشركة غير كافية ولا يعطيها حصص اضافية في السوق و تضم عدة تخصصات.

- **اطارات مكلفة بالتسويق:** من مهامهم:

✚ التعرف بمنتجات الشركة للزبائن

✚ البحث عن الزبائن الجدد

✚ معرفة المنتجات المنافسة لمنتوج الشركة في السوق

- **اطار مكلف بالعلاقات مع الزبائن:** له مهمتين اساسيتين مع الزبائن و يراس:

✚ مهمة الفوترة: تحضر للزبائن فواتير مشتريات المنتجات للشركة

✚ مكلف ببيع الزجاج: الذي يبيع منتجات الزجاجية لوحداث انتاج الزجاج

المجوف و المسطح لوحداث ENAVA التي تنتج الزجاج بأنواعه.

- 3- **مديرية الاستغلال:** يرأسها مدير و تنقسم الى ثلاث اقسام:

✚ رئيس قسم الانتاج

✚ رئيس قسم الصيانة

✚ رئيس قسم مراقبة الجودة

4-دائرة التمويل: من مهامها تمويل الشركة بالسلع و الخدمات و يتكون من مصلحتين

• **حضيرة السيارات:** فيها سائقين الشاحنة و هم ايضا سائقين لسيارات الشركة

عند الحاجة و من مهامهما نقل البضائع و الاشخاص.

• **مصلحة المشتريات:** يرأسها رئيس مصلحة ومن مهام هذه المصلحة:

+ توفير الوسائل للشركة من مواد اولية وقطع غيار

+ تسير المخزون للمواد الاولية وقطع غيار

+ تسير المخزون للمنتجات النهائية

5-دائرة النظافة والامن: يراسها مساعد للمدير مكلف بالنظافة و الامن و من مهامه:

+ حماية الشركة من السرقة

+ وظيفة الامن الصناعي

+ توفير النظافة للشركة

المبحث الثاني: دراسة دور نظام إدارة الجودة ايزو2015: 9001 على أداء المؤسسة

الوطنية للمواد الكاشطة ABRAS وحدة سعيدة 2025

من أجل تحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي تم بتجميعها قمنا باستخدام العديد من الأساليب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

المطلب الأول: عينة الدراسة و تصميم الاستبيان :

1- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجموع دراسات في جميع إدارات و مسؤولي مؤسسة الوطنية الكاشطة

لصناعة الزجاج بسعيدة 2025 و المقدر عددهم 35 إطار

2- **عينة الدراسة:** قمنا باختيار عينة عشوائية من إدارات و مسؤولي المؤسسة و المتمثل عددها

35 إطار اي قمنا بالمسح حيث كانت كل الاستبيانات صحيحة و مقبولة وهذا يعني ان عينة

الدراسة = جميع الدراسات = 35 إطار

✓ من أجل تحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي قمنا بتجميعه قمنا باستخدام

العديد من الأساليب باستخدام البرنامج الإحصائي (الحزمة للعلوم الاجتماعية IBM

SPSS Statistics 22)، و حددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت

الثلاثي ب 3/2 أي (0.66) حيث أنه تكون الإجابة على احد ثلاثة اختيارات هي:

لا، أحيانا و نعم وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

- المتوسط المرجح من 1 إلى 1.66 يقابله عبارة لا.
- المتوسط المرجح من 1.67 إلى 2.23 يقابله عبارة أحيانا.
- المتوسط المرجح من 2.24 إلى 3.00 تقابله عبارة نعم.

و قد اعتمدنا كذلك على الأساليب التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.

ثانياً: ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لابد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق (الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء⁴⁸.

جدول رقم(04): يبين قيمة معامل الثبات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	16

عدد العبارات	الثبات	الصدق
16	0.83	0.91

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.23)

بالنظر إلى جدول اختبار (كرونباخ ألفا) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة α = 0.83 وهي درجة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) و بالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا نفس النتائج، و بلغ معامل الصدق (0.91) و هذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

⁴⁸ - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن- الطبعة الأولى، 2008، ص: 298.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان و اختيار الفرضيات

المحور الأول: تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة

أ/-الصف:

جدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب الصف

الصف	ت	%
ذكر	27	77.1
أنثى	08	22.9
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.23

الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب الصف.



كما هو مبين في الجدول (02) أعلاه فإن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الذكور بنسبة

عالية بلغت (77.1 %)، أكثر بكثير من الإناث بنسبة (22.9 %)، فيما تكونت العينة من

مجموع 35 عامل بالمؤسسة الاقتصادية بنسبة (100%).

ب/العمر:

جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	ت	%
من 18 إلى 21 سنة	00	0.0
من 22 إلى 26 سنة	01	2.9
من 27 إلى 31 سنة	04	11.4
من 32 إلى 36 سنة	04	11.4
أكثر من 37 سنة	26	74.3
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.23

الشكل رقم (04): يبين توزيع العينة حسب العمر.



كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (03) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتجاوز أعمارهم الـ 37 سنة بنسبة عالية بلغت (74.3%)، يليها العمال الذين فنتهم العمرية ما بين 32 و 36 سنة وعمال المؤسسة الذين عمرهم من 27 إلى 31 سنة بنسبة متساوية بلغت (11.4 %)، و في الأخير أفراد العينة الذين تبلغ أعمارهم من 22 إلى 26 سنة بنسبة ضئيلة بلغت (2.9%).

جدول رقم (07): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ت	%
ثانوي	13	37.1
جامعي	18	51.4
تقني	02	5.7
دراسات أخرى	02	5.7
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.23

الشكل رقم (05): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.



أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (04) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى تعليمي جامعي بنسبة بلغت (51.4%)، يليها عمال المؤسسة من لديهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة (37.1%)، ثم في الأخير كل من الأفراد بمستوى تقني و العمال الذين يمتلكون شهادات أخرى بنسبة متساوية بلغت (5.7%).

جدول رقم (08): يبين توزيع العينة حسب الخبرة.

الخبرة	ت	%
أقل من 5 سنوات	06	17.1
من 6 إلى 10 سنوات	07	20.0
أكثر من 10 سنوات	22	62.9
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.23

الشكل رقم (06): يبين توزيع العينة حسب الخبرة.



كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول (05) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون سنوات خبرة في المؤسسة لمدة تتعدى الـ 10 سنوات بنسبة بلغت (62.9%)، يليها عمال المؤسسة الذين لديهم خبرة مهنية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة (20.0 %)، و في الأخير الأفراد الذين لا تتجاوز سنوات خبرتهم في المؤسسة الـ 5 سنوات بنسبة (17.1%).

المحور الثاني: أنظمة الجودة 2015: iso9001

جدول رقم (08): يبين متوسطات محور أنظمة الجودة.

الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يوجد برنامج لصالح مؤسستكم للاهتمام بنظام الجودة iso9001: 2015	2.65	0.68	نعم
لاحظت تأثيرا إيجابيا بتطبيق و متابعة هذا النظام	2.51	0.65	نعم
أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها	2.48	0.78	نعم
ساهم نظام الجودة في تعزيز ثقة العملاء في المؤسسة	2.54	0.70	نعم
تخضعون لدورات تدريبية أو توعية منتظمة حول نظام الجودة ISO و متطلباته	2.28	0.82	محايد
المتوسط العام لمحور أنظمة الجودة	2.49	0.56	نعم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.23

الشكل رقم (07): يبين متوسطات محور أنظمة الجودة.



كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على أنظمة الجودة 2015: iso9001، وذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور أنظمة الجودة (2.49) بانحراف معياري مقداره (0.56) و هو المتوسط الذي يرجح خيار نعم.

كما أظهرت نفس النتائج أن عمال المؤسسة أكدوا على وجود برنامج لصالح مؤسستهم للاهتمام بنظام الجودة 2015: iso9001، و التي جاءت بمتوسط (2.56)، وذلك ما ينطبق على أن الأفراد لاحظوا تأثيرا إيجابيا بتطبيق و متابعة هذا النظام بمتوسط (2.51).و أن العمال كذلك على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها بمتوسط (2.48)، بالإضافة إلى أن نظام الجودة ساهم بدرجة كبيرة في تعزيز ثقة العملاء في المؤسسة و التي جاءت بمتوسط (2.54).

كما أظهرت نفس النتائج أن عمال المؤسسة يخضعون بدرجة متوسطة لدورات تدريبية أو توعية منتظمة حول نظام الجودة ISO و متطلباته بمتوسط (2.28) و هو المتوسط الذي يشير لخيار محايد.

المحور الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم (08): يبين متوسطات محور أداء المؤسسة الاقتصادية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح باستخدام أنظمة الجودة	2.74	0.56	نعم
تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بتكاليف اقتصادية	2.20	0.83	محايد
تعتمد المؤسسة على نماذج اقتصادية خاصة لتحقيق نظام الجودة	2.25	0.91	محايد
أداء المؤسسة يساهم في رفع كفاءة الجودة	2.45	0.78	نعم
نظام الأداء المطبق لديكم يعتمد على معيار الأقدمية	2.14	0.91	محايد
تعمل المؤسسة على تحسين الأداء	2.42	0.77	نعم
المتوسط العام لمحور أداء المؤسسة	2.37	0.51	نعم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.23)

أظهرت النتائج كما هو في الجدول أعلاه أن أفراد العينة أكدوا على أن مستوى أداء المؤسسة هو بدرجة كبيرة، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (2.37) بانحراف معياري مقداره (0.51) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي و الذي يرجح خيار نعم.

كما أشارت نفس النتائج أن عمال المؤسسة أن هذه الأخيرة تعمل بدرجة كبيرة على تحقيق أرباح باستخدام أنظمة الجودة والتي جاءت بمتوسط (2.74) وأن أداء المؤسسة يساهم كذلك بدرجة كبيرة في رفع كفاءة الجودة بمتوسط (2.45)، بالإضافة إلى أن الأفراد أجمعوا على أن المؤسسة تعمل على تحسين الأداء بمتوسط (2.42).

بينما نلاحظ من خلال نفس النتائج أن المؤسسة تعمل على تقديم خدمات بتكاليف اقتصادية بدرجة متوسطة و التي جاءت بمتوسط (2.20) و هو المتوسط الذي يرجح خيار محايد، كما أن عمال المؤسسة يرون بأن هذه الأخيرة تعتمد بدرجة متوسطة على نماذج اقتصادية خاصة لتحقيق نظام الجودة بمتوسط (2.25)، و أن نظام الأداء المطبق في المؤسسة يعتمد أيضا بدرجة متوسطة على معيار الأقدمية بمتوسط (2.14).

الشكل رقم 08: يبين متوسطات محور أداء المؤسسة الاقتصادية.



المحور الثالث: دور أنظمة الإيزو 2015: 9001 على أداء المؤسسة.

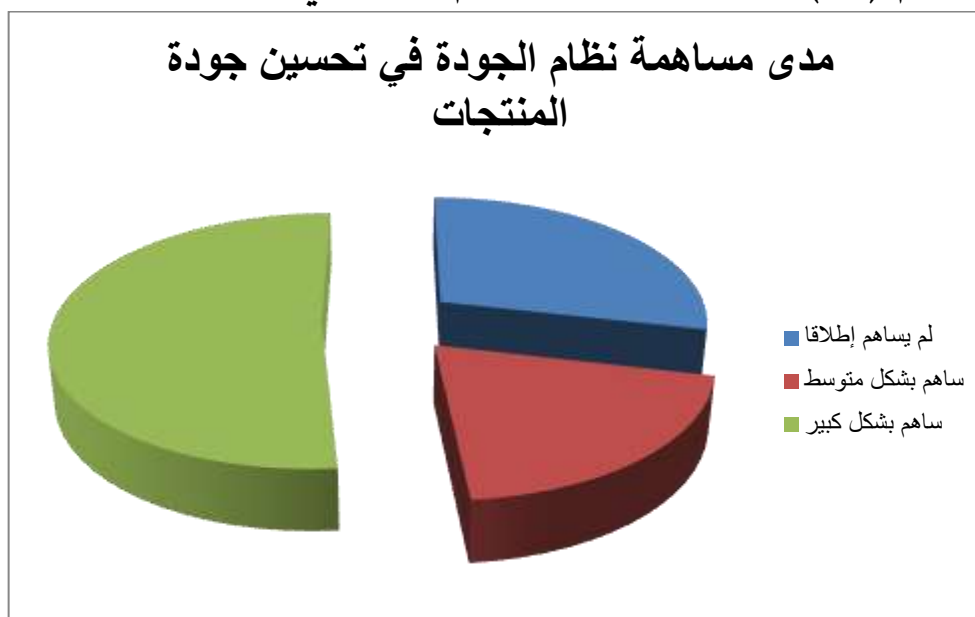
جدول رقم (09): يبين مدى مساهمة نظام الجودة في تحسين جودة المنتجات.

الإجابة	ت	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
لم يساهم إطلاقاً	10	28.6	2.22	0.87	بشكل متوسط
ساهم بشكل متوسط	07	20.0			
ساهم بشكل كبير	18	51.4			
المجموع	35	100			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.23

أظهرت النتائج كما هو ملاحظ في الجدول أعلاه، أن أفراد العينة يرون بأن تطبيق نظام iso9001: 2015 ساهم بشكل متوسط في تحسين نظام جودة المنتجات الكاشطة التي تقدمها المؤسسة والتي جاءت بمتوسط (2.22) وانحراف معياري مقداره (0.87) وهو المتوسط الذي يشير إلى خيار ساهم بشكل متوسط.

الشكل رقم (09): يبين مدى مساهمة نظام الجودة في تحسين جودة المنتجات.

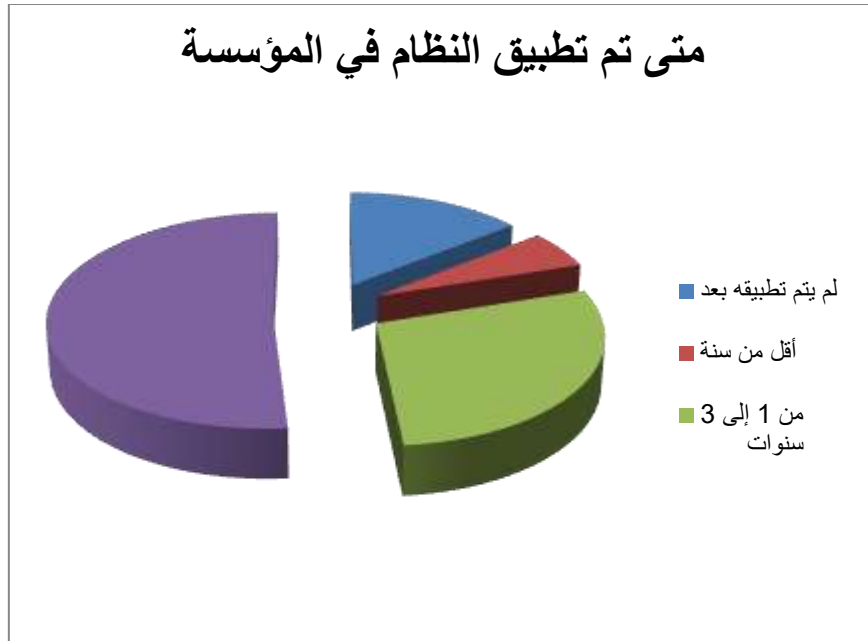


جدول رقم (10): يبين متى تم تطبيق النظام في المؤسسة.

الإجابة	ت	%
لم يتم تطبيقه بعد	05	14.3
أقل من سنة	02	5.7
من 1 إلى 3 سنوات	10	28.6
أكثر من 3 سنوات	18	51.4
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.23)

الشكل رقم (10): يبين متى تم تطبيق النظام في المؤسسة.



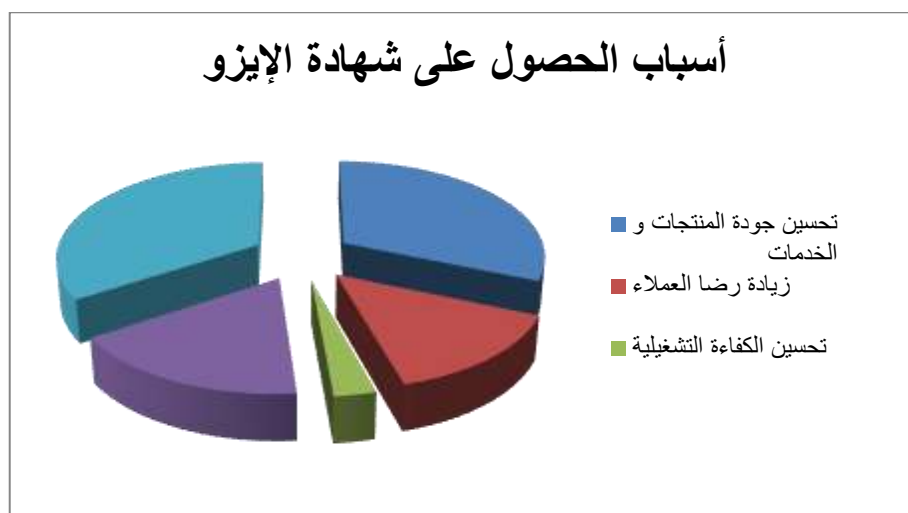
كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد العينة يرون بأن نظام iso 9001:2015 تم تطبيقه في مؤسسة المواد الكاشطة لمدة تتجاوز الـ 3 سنوات بنسبة بلغت (51.4 %)، يليها العمال من يعتبرون بأن هذا النظام تم تطبيقه على مستوى المؤسسة لمدة تتراوح ما بين سنة و 3 سنوات بنسبة (28.6 %)، ثم الأفراد من يعتقدون بأنه لم يتم تطبيق نظام الإيزو بعد في المؤسسة بنسبة بلغت (14.3 %)، و في الأخير العمال الذين يرون بأنه تم الاعتماد على النظام لمدة تقل عن السنة بنسبة (5.7 %).

جدول رقم (11): يبين أسباب الحصول على شهادة الإيزو.

الإجابة	ت	%
تحسين جودة المنتجات و الخدمات	11	31.4
زيادة رضا العملاء	05	14.3
تحسين الكفاءة التشغيلية	01	2.9
تلبية متطلبات العملاء أو السوق	06	17.1
جميعها	12	34.3
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.23)

الشكل رقم (11): يبين أسباب الحصول على شهادة الإيزو.



أظهرت النتائج كما هو ملاحظ في الجدول أعلاه، أن غالبية الأفراد العينة يرون بأن كل من تحسين جودة الخدمات و رضا العملاء و تلبية متطلبات السوق كلها من أهم الأسباب التي دفعت المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو بنسبة بلغت (34.3 %)، يليها في المقام الثاني الأسباب التي تتعلق بتحسين جودة منتجات المؤسسة وخدماتها بنسبة (31.4 %)، ثم تلبية متطلبات العملاء والسوق بنسبة بلغت (17.1 %)، يليها العمل على زيادة إرضاء العملاء بنسبة (14.3)، وفي الأخير تحسين الكفاءة التشغيلية بنسبة ضئيلة بلغت (2.9 %).

جدول رقم (12): يبين مدى معرفة متطلبات نظام الإيزو.

الإجابة	ت	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
معرفة قليلة جدا	05	14.3	2.17	0.66	متوسطة
معرفة متوسطة	19	54.3			
معرفة جيدة	11	31.4			
المجموع	35	100			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.23

الشكل رقم (12): يبين مدى معرفة متطلبات نظام الإيزو.



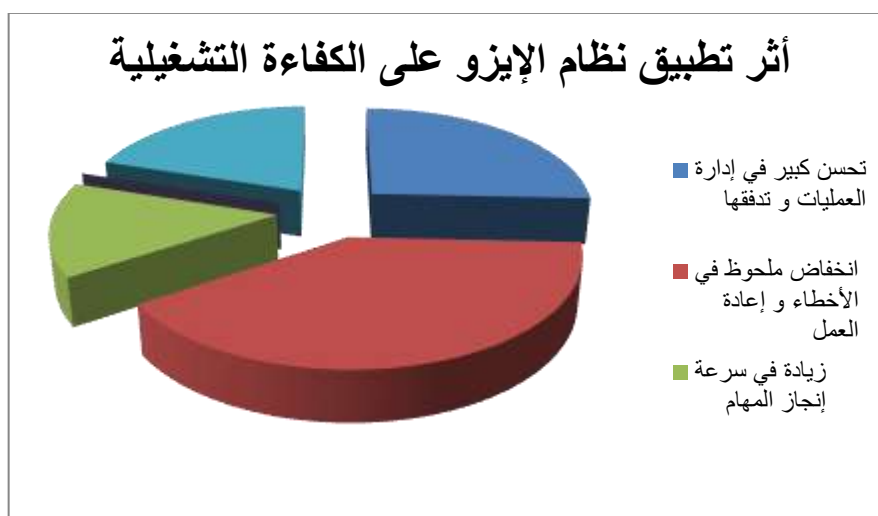
أظهرت النتائج كما هو ملاحظ في الجدول (11) أعلاه، أن عمال مؤسسة المواد الكاشطة لديهم معرفة متوسطة لمتطلبات نظام الإيزو و يتجلى ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي (2.17) و انحراف معياري مقداره (0.66) و هو المتوسط الذي يرجح خيار معرفة متوسطة.

جدول رقم (13): يبين أثر تطبيق نظام الإيزو على الكفاءة التشغيلية.

الإجابة	ت	%
تحسن كبير في إدارة العمليات و تدفقها	09	25.7
انخفاض ملحوظ في الأخطاء و إعادة العمل	14	40.0
زيادة في سرعة إنجاز المهام	05	14.3
يوجد تأثير واضح على الكفاءة التشغيلية	00	0.0
جميعها	07	20.0
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.23

الشكل رقم (13): يبين أثر تطبيق نظام الإيزو على الكفاءة التشغيلية.



كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد العينة يرون بأن الأثر الأكثر وضوح الذي لاحظوه بعد تطبيق نظام الإيزو في المؤسسة وانخفاض ملحوظ في الأخطاء وإعادة العمل بالدرجة الأولى بنسبة بلغت (40.0%)، يليها التحسن الكبير في إدارة العمليات وتدفقها على مستوى المؤسسة بنسبة (25.7 %)، ثم جميع ما ذكر من آثار في الجدول معاً بنسبة بلغت (20.0 %)، وفي الأخير أثر نظام الإيزو على زيادة في سرعة إنجاز المهام بنسبة (14.3 %).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية.

هناك أثر لأنظمة الجودة إيزو 9001:2015 على أداء المؤسسة الاقتصادية.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0 :

ليس هناك أثر لأنظمة الجودة إيزو 9001:2015 على أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية البديلة H_1 :

هناك أثر لأنظمة الجودة إيزو 9001:2015 على أداء المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم (14): يبين اختبار "ف" لنظام الجودة إيزو و أداء المؤسسة.

أداء المؤسسة	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدالة	مستوى المعنوية sig
نظام الجودة إيزو	4.233	1	28.605	دال	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.23

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 4.233 و بلغت قيمة "ف" 28.605 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية $\text{sig} = 0.00$ و التي هي دالة إحصائية، لأن $(\alpha \leq 0.05)$ و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أن: هناك أثر لأنظمة الجودة إيزو 9001:2015 على أداء المؤسسة الاقتصادية.

و لمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول رقم (15): يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

أداء المؤسسة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	قيمة "ت"	قيمة المعنوية
نظام إيزو الجودة	0.68	0.464	0.681	0.810	0.625	5.348	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.23

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,681 ^a	,464	,448	,38467

a. Prédictors : (Constante), الأنظمة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,233	1	4,233	28,605	,000 ^b
Résidus	4,883	33	,148		
Total	9,116	34			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédictors : (Constante), الأنظمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,810	,299		2,709	,011
الأنظمة	,625	,117	,681	5,348	,000

a. Variable dépendante : الأداء

كشفت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.68) و هو ما يفسر وجود علاقة ارتباط عالية جدا و قوية بين نظام الجودة إيزو و أداء المؤسسة و أن معامل التحديد بلغ (0.464) و هذا يعني أن نظام الجودة إيزو قد فسر ما مقداره (46.4 %) من أداء المؤسسة، كما جاءت قيمة "ت" (5.348) عند قيمة معنوية (0.00) و التي هي دالة إحصائيا و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل الذي يؤكد علأن هناك أثر لأنظمة الجودة إيزو 9001:2015 على أداء المؤسسة الاقتصادية.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

بما ان $35=N$ اي $30N \leq$ ← معادلة الانحدار الخطي

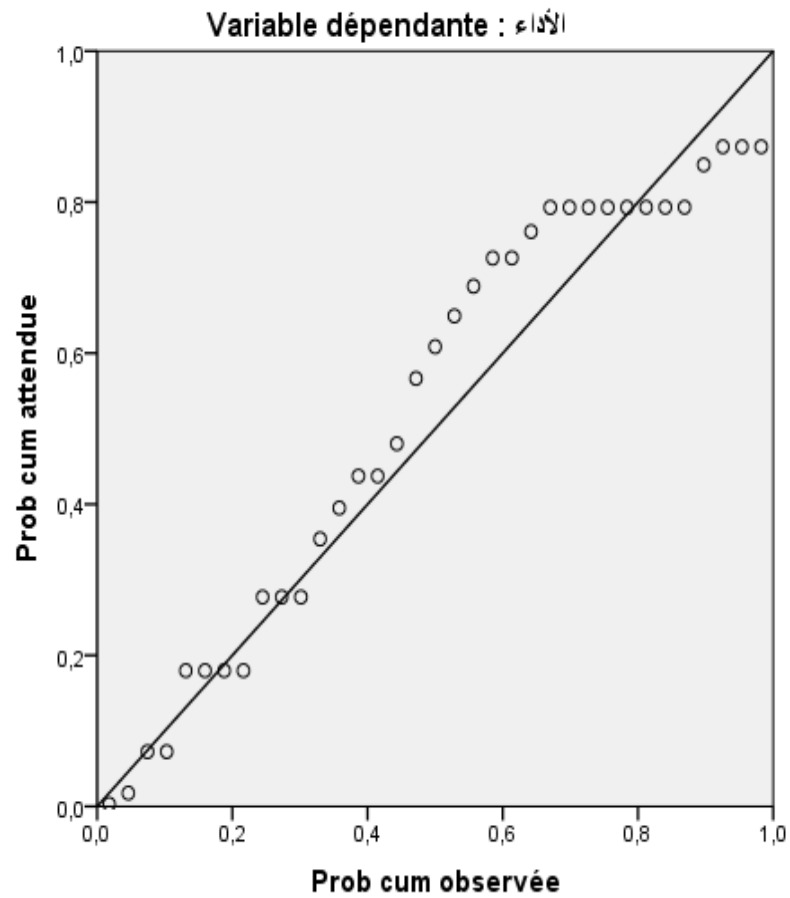
$$Y = \alpha X + \beta$$

$$810.0X + 625.0Y =$$

وبالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في أداء مؤسسة المواد الكاشطة تساوي

$$0.625 + 0.810 \text{ ضرب المتغير المستقل نظام الجودة إيزو.}$$

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.23

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ABRAS وحدة سعيدة، حيث كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على تأثير الإيزو على أداء المؤسسة، حيث أن النتائج التي توصلنا إليها أكدت على أن له تأثير بدرجة كبيرة على المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة، حيث أن هناك عدة طرق يعتمد عليها في نظام الجودة لمعرفة نقاط والضعف بالنسبة للعاملين.

الخاتمة العامة

تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2015 له اثر في تحسين الجودة و تحسين الإنتاجية في المؤسسات، من خلال إنتاج منتجات أو سلع و تقديم خدمات ذات جودة حسب توقعات و متطلبات الزبائن، يعد نظام الجودة اليوم مطلبا رئيسيا لغزو الأسواق العالمية واحد الخيارات الإستراتيجية لمواجهة التحديات و تحقيق التميز و التفوق ،و أصبح تبنيها في المؤسسات إلزاميا لضمان الاستمرارية والبقاء ،ولعل السرعة التي انتشر بها هذا المفهوم تحي إلى ما ينتظر المؤسسات من تنافس حاد وسباق محفوف بالمخاطر لا سيما في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة وتأثيراتها على المؤسسات ،وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى تطبيق مواصفات ايزوا 9001:2015، والحصول على الشهادة المطابقة لها وذلك كونها تساهم في تحقيق الجودة وتعتبر خاتما مشتركا للجودة المقبولة عالميا و مطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة وتحقيق التميز و إلقاء .

كما أن تطبيق نظام إدارة الجودة يعد بمثابة قاعدة قوية للبدء بتطوير المؤسسة والرفع أداؤها، ولعل خير دليل على ذلك هو تزايد شهادات ايزوا 9001 والاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات العالمية لهذا الأسلوب الإداري الحديث ،وما يمكن تحقيقه من جراء تحقيق هذا النظام .

ونظرا لهذه التحديات التي تنتظر المؤسسات الجزائرية من اجل استدراك تأخرها ومواجهة المنافسة التي سيفرضها اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الاوروبي والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة ،وجب عليها أن توعي حتمية التأهيل تطبيق نظام إدارة الجودة.

ولقد مكن هذا البحث من إبراز اثر نظام إدارة الجودة ايزوا 9001:2015 على الوضعية المالية الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة وطنية للمواد الكاشطة .

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تأثير نظام الجودة على المؤسسة الاقتصادية من جانبه التطبيقي و النظري، يمكننا القول بان تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات يعد الركيزة

والأساس في تطوير كفاءة العاملين، كونه منهج إداري يهدف بشكل أساسي إلى تحقيق الجودة الكفاءة الإنتاجية والخدمات، و التحسين المستمر لكل من الخدمة والمنتج، وجذب المزيد من العملاء توفير السلع او الخدمات وفقا لمتطلبات العميل وغيره من الأهداف .

لذا يتوجب على كل مؤسسة محاولة تطبيق نظام إدارة الجودة لكسر الروتين الداخلي للمؤسسة وتوسيع نطاقها ،وتعزيز أدائها زيادة فعالية المؤسسة مما يساهم في الاستقرار و التنمية الاقتصادية .

ومن خلال معطيات ودراسة نتائجنا بالمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ،تبين لنا ان المؤسسة تتبنى نظام إدارة الجودة وتطبقها من خلال اتخاذها إجراءات تحسين الأداء ،وتطبيقها لبرامج تطوير وتدريب للعاملين بها لكن على رغم من ذلك لا بد من زيادة توضيح معنى نظام إدارة الجودة أكثر للعمال ،و ضرورة اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار ،و العمل على تحفيزهم و مكافأتهم أكثر، بالإضافة إلى محاولة تقليل والحد من الصعوبات والمعوقات التي تعترض نظام إدارة الجودة .

النتائج المتوصل إليها :

1-تبين من النتائج التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة 2015: ISO9001 في معظم جوانب المؤسسة ،وان المؤسسة لا ترغب فقط بالحصول على الشهادة إنما تسعى لتقديم منتجات عالية الجودة لزيائنها .

2-أظهرت النتائج أن تطبيق نظام إدارة الجودة أدى إلى رفع أداء جودة المنتج وتعزيز تطابق المنتج مع المواصفات بشكل متسق

3-تقيد النتائج بان تطبيق نظام إدارة الجودة 2015: ISO9001 أدى إلى تعزيز مقدرة المؤسسة على الوفاء بمتطلبات الحكومية ،وتلبية متطلبات كافة أصحاب المؤسسة من جهة و زيائنها من جهة أخرى .

- 4- أدى تطبيق نظام إدارة الجودة 2015: SO9001 إلى تحسين كفاءة الشركة وفعاليتها .
- 5- تشير نتائج كذلك إلى نظام إدارة الجودة يؤثر بشكل مباشر على الوضعية التنافسية المؤسسة من حيث زيادة الحصة السوقية لها .
- 6- تقرر نتائج البحث بان تطبيق نظام إدارة الجودة يزيد من نسبة رضا الزبائن.
- 7- تبين نتائج البحث تحسنا ملحوظا في الأداء المالي من حيث المبيعات و الربحية.
- 8- لم يكن لنظام إدارة الجودة الأثر الواضح على تعزيز ولاء زبائن المؤسسة .

التوصيات والحلول المقترحة:

- 1-مراجعة تحديد الجهات المهمة ومتطلباتهم وخاصة الزبون ،العاملين و الجهات الوصائية بشكل مفصل وأكثر فعالية .
- 2-استخدام طرق متقدمة لتحليل أفضل بيانات المستخدمة في المؤسسة وتوسيعها لتشمل كافة جوانب المؤسسة .
- 3-استحداث نظام لقياس رضا الزبائن بشكل دوري وخاصة بعد التعامل الأول للزبائن ورفع التقرير الخاص به للإدارة العليا في المؤسسة لاتخاذ الإجراءات اللازمة على ولاء الزبائن
- 4-وضع برامج تدريبية للموظفين الجدد للتأكد من قيام الموظف بمهامه الوظيفية بالطريقة السليمة الصحيحة .
- 5-العمل على رفع نسبة رضا الزبون من خلال اعتماد على حلقة التحسين المتواصل

المصادر والمراجع

المذكرات والأطروحات :

- احمد الخطيب وراح الخطيب "إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية" عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن البعة الثانية، 2006 .
- احمد بن عشاوي. "إدارة الجودة الشاملة، الأسس النظرية والتطبيقية"، دارا لحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- احمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة" المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مص، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، 2008.
- بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الجودة، "اثر نظام ادارة الجودة 2015: ISO9001 على اداء الشركات في القطاع الدوائي
- جمال الدين لعويسات "إدارة الجودة الشاملة" دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- الخيضر كاضم حمود.
- رسالة ماجستير، "تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفات الدولية (iso 9001 :2015)
- سامح عبد المطلب عامر، "إدارة الأداء"، دارا لفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- سليمان زيدان "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل"، دار المناهج الجزء الثاني، الأردن.
- شرف الدين مومن، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية"-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير.
- شهادة ماجستير "إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الايزوا 9001، 2015"، سنة 2020.
- الشيخ الداوي "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء".مجلة الباحث، جامعة قاصري مرباح، الجزائر، العدد 7، 2017.

- عادل زايد، "التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2003.
- عبد البار إبراهيم درة "تكنولوجية الأداء البشري في المنظمات" بحوث و دراسات المنظمة العلامة للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- عبد الحليم مزغيش، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- عبد الساتر العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- فتحي يحي العالم "نظام إدارة الجودة الشاملة و المواصفات العالمي: دراسة عملية تطبيقية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2010.
- فؤاد عبد المعطي شقوعة: "إدارة الأداء و التميز المؤسسي"، أزمنة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- كمال بوالشرس "الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية"، دار الايام للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- لعل بوكميش. "إدارة الجودة الشاملة- ايزو 9000"، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2011.
- مجيد الكرخي "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية واعادها التطبيقية في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- مجيد الكرخي "موازنة الأداء و آليات استخدامها في وضع تقييم موازنة الدولة"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- محفوظ جودة و آخرون "منظمات الأعمال المفاهيم و الوظائف"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2004.
- محمد قدري حسن، "إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2014.

- محي الدين القطب، "الخيار لستراتيجيو أثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر "اثر ادارة الكفاءات على ادارة انظمة الجودة الايزو 9001" سنة 2019-2020.
- مذكرة ماجستير ادارة اعمال "امكانية تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 9001:2015" 2020-2021.
- مصطفى يوسف "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- مهدي السامراتي " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، دار جرير للنشر و التوزيع ،العراق ،الطبعة الاولى 2007.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلم

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان



سيدي المحترم

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة اثر أنظمة الجودة ايزوا 9001:2015 على أداء المؤسسة الاقتصادية ، وذلك كبحت
تكميلي لمتطلبات نيل شهادة الماستر ، كما انه نستعمل هذا الاستبيان لغرض علمي فقط، ولأنك تستطيع إعطاءنا صورة
صحيحة حول ما سبق ، فإننا نلتمس منك الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بوضع علامة (x) أمام كل

أولاً: البيانات الشخصية:

الـصنـف :

☐

أنثى:

☐

ذكر:

العمر:

العمر	21-18	26-22	31-27	36-32	اكتر من 37
العلامة					

المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	ثانوي	جامعي	تقني	دراسات أخرى
العلامة				

سنوات الخبرة :

السنوات	اقل من 5 سنوات	6-10	أكثر من 10 سنوات
العلامة			

المحور الأول : أنظمة الجودة 2015:iso9001

1/هل يوجد برنامج لصالح مؤسستكم للاهتمام بنظام الجودة2015: iso9001 ؟

نعم () لا () محايد ()

2/هل لاحظت تأثيرا ايجابيا بتطبيق ومتابعة هذا النظام ؟

نعم () لا () محايد ()

3/هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها ؟

نعم () لا () محايد ()

4/ هل ساهم نظام ا الجودة في تعزيز ثقة العملاء في المؤسسة ؟

نعم () لا () محايد ()

5/ هل تخضعون لدورات تدريبية أو توعية منتظمة حول نظام الجودة ايزوا 9001-2015ومتطلباته؟

نعم () لا () محايد ()

المحور الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية

الرقم	العبارة	نعم	لا	محايد
1	هل تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح باستخدام أنظمة الجودة؟			
2	هل تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بتكاليف اقتصادية ؟			
3	هل تعتمد المؤسسة على نماذج اقتصادية خاصة لتحقيق نظام الجودة؟			
4	هل أداء المؤسسة يساهم في رفع كفاءة الجودة؟			
5	هل نظام الأداء المطبق لديكم يعتمد على معيار الأقدمية؟			
6	هل تعمل المؤسسة على التحسين الأداء؟			

المحور الثالث : دور أنظمة الايزو 9001:2015 على أداء المؤسسة

1/ إلى مدى ساهم تطبيق نظام SO9001:2015 في تحسين نظام جودة المنتجات الكاشطة التي تقدمها المؤسسة ؟

☐

مقياس ليكارت

☐

لم يساهم إطلاقا

☐

ساهم بشكل كبير

2/ متى تم تطبيق نظام SO9001:2015 في المؤسسة الكاشطة ABRAS ؟

☐

لم يتم تطبيقه بعد

☐

اقل من 1سنة

☐

من 1سنة إلى 3سنوات

☐

أكثر من 3سنوات

3/ ماهي أهم الأسباب التي دفعت المؤسسة الكاشطة ABRAS للحصول على الشهادة ISO9001:2015 ؟

☐

تحسين جودة المنتجات و الخدمات

☐

زيادة رضا العملاء

☐

تحسين الكفاءة التشغيلية

☐

تلبية متطلبات العملاء أو السوق

4/ ما مدى معرفتك لمتطلبات نظام ISO9001:2015؟

☐

معرفة قليلة جدا

☐

معرفة متوسطة

☐

معرفة جيدة

5/ ما هو الأثر الأكثر وضوحًا الذي لاحظته المؤسسة الكاشطة ABRAS على كفاءتها التشغيلية بعد تطبيق نظام ISO9001:2015 ؟

☐

تحسن كبير في إدارة العمليات وتدفقها.

☐

انخفاض ملحوظ في الأخطاء وإعادة العمل.

☐

زيادة في سرعة إنجاز المهام.

☐

يوجد تأثير واضح على الكفاءة التشغيلية.

مستخرجات برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	16

الصف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	77,1	77,1	77,1
	أنثى	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	22 - 26	1	2,9	2,9	2,9
	27 - 31	4	11,4	11,4	14,3
	32 - 36	4	11,4	11,4	25,7
	+ 37	26	74,3	74,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	13	37,1	37,1	37,1
	جامعي	18	51,4	51,4	88,6
	تقني	2	5,7	5,7	94,3
	اخرى دراسات	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 -	6	17,1	17,1	17,1
	6 - 10	7	20,0	20,0	37,1
	سنوات 10 +	22	62,9	62,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Statistiques

		ظ1	ظ2	ظ3	ظ4	ظ5
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,6571	2,5143	2,4857	2,5429	2,2857
	Ecart type	,68354	,65849	,78108	,70054	,82503

Statistiques

		1ـ	2ـ	3ـ	4ـ	5ـ	6ـ
N	Valide	35	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,7429	2,2000	2,2571	2,4571	2,1429	2,4286
	Ecart type	,56061	,83314	,91853	,78000	,91210	,77784

Statistiques

		1ث	2ث	3ث	4ث	5ث
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,2286	3,1714	3,0857	2,1714	2,4857
	Ecart type	,87735	1,07062	1,73835	,66358	1,42192

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,681 ^a	,464	,448	,38467

a. Prédicteurs : (Constante), الأنظمة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,233	1	4,233	28,605	,000 ^b
Résidus	4,883	33	,148		
Total	9,116	34			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الأنظمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,810	,299		2,709	,011
الأنظمة	,625	,117	,681	5,348	,000

a. Variable dépendante : الأداء