



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية، التسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية

بعنوان

أثر إدارة الجودة وفق معايير ISO9000 على أداء العاملين
في المؤسسات الصناعية
دراسة حالة مؤسسة ليند غاز-ورقلة

نوقشت و أجازت بتاريخ: 2022/06/13

تحت إشراف :

من إعداد الطلبة :

الدكتور بن عيشاوي أحمد

- حمادي محمد العيد

- معمري محمد عبد الواحد

السنة الجامعية 2021/2022



جامعة قاصدي مرباح, ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي, الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية

بعنوان:

**أثر إدارة الجودة وفق معايير ISO9000 على أداء العاملين
في المؤسسات الصناعية
دراسة حالة مؤسسة ليند غاز-ورقلة**

تحت إشراف :

الدكتور بن عيشاوي أحمد

من إعداد الطلبة :

- حمادي محمد العيد

- معمري محمد عبد الواحد

السنة الجامعية 2022/2021

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى :

الوالدين الكريمين

الزوجة الكريمة وأبنائي

وقرة عيني سفيان أنس ويزيد

إخوتي وأصدقائي

أساتذتي وزملائي

وجميع معارفي

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد والشكر الجزيل لله العليم الجليل الهادي سواء السبيل

والصلاة والسلام على نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا مُحَمَّدًا صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَآلِهِ

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى الذي أمرني ربي أن أطيعهما وجعل طاعتهما من طاعته والداي الكريمان بدءاً بصاحبة القلب الحنون والتي جنّتي تحت قدميها "أمي الحبيبة" ثم الذي أشعل سنين عمره شموعاً لينير دربي "أبي الغالي" حفظهما الله و رعاهما و أطال في عمرهما

إلى جدّي وجدّتي حفظهم الله و أطال في عمرهم

إلى الذي تمنّيته أن يشاركني سعادتي "جدّي عبد الله" رحمه الله تعالى

إلى ابن العم الغالي الذي ساندي طيلة مشواري الجامعي وكان سبباً في وصولي لهاته المرحلة وتمنيت أن يشاركني وأشاركه

تخرجه "سفيان رضا" رحمه الله تعالى وطيّب ثراه

إلى إخوتي و أخواتي الذين قاسموني الحياة بملوها ومرّها وإلى كل أفراد عائلتي و عائلة معمري

إلى الأحاب والأصدقاء والمشايخ ورفقاء الدرب كل باسمه وجميل وسمه

إلى كل زملائي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

إلى كل من ساندي طيلة مشواري الدراسي ولم ينخل علينا بالمساندة ولو بكلمة طيبة

فأهدي ثمرة جهدي إلى كل هؤلاء وإلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

وآخر دعوانا أن الحمد لله ربّ العالمين

الشكر و العرفان

بعد الشكر لله عز وجل على نعمة العقل والصحة والعافية وانطلاقاً من العرفان بالجميل عملاً بقوله عليه أفضل الصلاة

وأزكى التسليم >> من لم يشكر الناس لم يشكر الله <<

فإنه ليسرنا ويثلج صدورنا أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذنا الفاضل ومشرفنا "الأستاذ بن عيشاوي أحمد" الذي مدنا

من منابع علمه بالكثير، والذي ما تواني يوماً عن مد يد المساعدة لنا وفي جميع المجالات، وحمداً لله بأن يسره في دربنا ويسر

به أمرنا وعسى أن يطيل عمره ويبارك له فيه ليبقى نبراساً متألئفاً في نور العلم والعلماء.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة ليند غاز ورقلة بداية من المدير ومدير الموارد البشرية وكل العمال لكل على

ما قدموه لنا من مساعدة ومساندة مكنتنا من المضي بخطى ثابتة في إعداد هذه الرسالة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتنا المتواضعة

وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000 على أداء العاملين بمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة , وقد تم اعتماد المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بموضوع الدراسة ومنهج دراسة الحالة بإسقاط مضامين الدراسة النظرية على واقع المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة حيث تم تصميم إستبانة تحتوي على (39) عبارة وزعت حسب أبعاد الدراسة الإحدى عشرة حيث تضمن المحور الأول ثمانية أبعاد في حين تضمن المحور الثاني ثلاثة أبعاد وقدمت لعينة من عمال هذه المؤسسة (35 عامل) كما تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS طبعة 26 ، حيث خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات اثر إيجابي لتطبيق معايير ISO 9000 على تحسين أداء العاملين بهذه المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: إيزو 9000, جودة ,أداء العاملين.

Abstract

This research aims to study the impact of Quality Management in accordance with the ISO 9000 standards on the performance of employees at Lindgas unit of waragla , The descriptive approach was adopted in the collection of data and data related to the subject of the study and the case study approach by projecting the contents of the theoretical study on the reality of the Lindgas unit of waragla, where a questionnaire was designed containing (39) phrases distributed according to the eleven dimensions of the study, where the first axis included eight dimensions, while the second axis included three dimensions and provided to a sample of workers of this institution (35 workers), data was collected, analyzed and tested hypotheses using the SPSS program edition 26, where the study concluded that there is a relationship with a positive impact of applying ISO 9000 standards to improve the performance of employees of this institution.

Keywords: ISO 9000 , quality, employee performance .

قائمة المحتويات

I	الإهداء 1
II	الإهداء 2
III	شكر وتقدير
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة وفق معايير ISO9000 وأداء العاملين	
02	تمهيد
03	المبحث الاول : الأدبيات النظرية لإدارة الجودة وفق معايير ISO9000 وأداء العاملين
26	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني:الدراسة الميدانية لأثر إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000 على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية بلنيد غاز وحدة ورقلة	
32	تمهيد
33	المبحث الأول:التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
36	المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة
37	المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها
52	خلاصة الفصل
54	الخاتمة
58	المراجع
63	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على عينة الدراسة بمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة	الجدول رقم (1-2)
37	يوضح درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي	الجدول رقم (2-2)
38	معامل ثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ)	الجدول رقم (3-2)
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم (4-2)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	الجدول رقم (5-2)
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (6-2)
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	الجدول رقم (7-2)
43	إجابات العمال المتعلقة ببعد الأستماع للزبون	الجدول رقم (8-2)
44	إجابات العمال المتعلقة ببعد القيادة	الجدول رقم (9-2)
44	إجابات العمال المتعلقة ببعد أشارك العاملين	الجدول رقم (10-2)
45	إجابات العمال المتعلقة ببعد مدخل العمليات	الجدول رقم (11-2)
46	إجابات العمال المتعلقة ببعد مدخل الانظمة	الجدول رقم (12-2)
46	يبين إجابات العمال المتعلقة ببعد التحسين المستمر	الجدول رقم (13-2)
47	يبين إجابات العمال المتعلقة ببعد المدخل الواقعي لإتحاد القرار	الجدول رقم (14-2)
47	يبين إجابات العمال المتعلقة ببعد المنافع المتبادلة مع المرددين	الجدول رقم (15-2)
48	يبين إجابات العمال المتعلقة ببعد الألتزام	الجدول رقم (16-2)
49	يبين إجابات العمال المتعلقة ببعد جودة الأنتاج	الجدول رقم (17-2)
49	يبين إجابات العمال المتعلقة ببعد كمية الأنتاج	الجدول رقم (18-2)
50	معامل الارتباط بين إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000 و أداء العاملين	الجدول رقم (19-2)
51	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000 مع أداء العاملين	الجدول رقم (20-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة	الشكل رقم (1-2)
39	يوضح توزيع الجنس لمؤسسة ليند غاز	الشكل رقم (2-2)
40	توزيع الفئات العمرية لمؤسسة ليند غاز	الشكل رقم (2-3)
41	توزيع المستوى التعليمي لمؤسسة ليند غاز	الشكل رقم (2-4)
42	توزيع سنوات الخبرة لمؤسسة ليند غاز	الشكل رقم (2-5)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
51	أداة الدراسة الاستبيان	الملحق رقم 01
55	قائمة أساتذة التحكيم للاستبيان	الملحق رقم 02
56	نتائج تحليل الاستبيان	الملحق رقم 03

قائمة الاختصارات و الرموز

الرمز	الدلالة
ISO	
Mil-Q8959	النموذج الأمريكي للمواصفات العسكرية
AQAP	نموذج حلف الناتو للمواصفات القياسية
DEF08-STAN-05	أصدرت وزارة الدفاع البريطانية نسختها الخاصة للمواصفات العسكرية للجودة

المقدمة

توطئة :

تسعى المؤسسات الصناعية في الجزائر كغيرها من المؤسسات في كل دول العالم الى تحقيق النمو التميز وذلك من خلال تحسين منتجاتها والرفع من قدراتها التنافسية وذلك من خلال تطبيق إحدى نماذج إدارة الجودة المعتمد في العالم قصد الولوج للأسواق الخارجية ,وكسب ميزة تنافسية عالمية ,ومن هذه النماذج نجد نظام إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000 .الذي يلزم المؤسسات من تبني مجموعة من المبادئ والشروط وتطبيقها كي تضمن جودة منتجاتها وتمكنها من المنافسة في الأسواق العالمية حيث يركز هذا النموذج على عدة ابعاد من اهمها العنصر البشري وخصوصا من جانب الاداء والذي يعبر عنه باداء العاملين الذي هو أحد مداحل تحسين الاداء الكلي للمنظمة حيث سنتناول في بحثنا هذا اثر تطبيق إدارة الجودة وفق معايير (ISO 9000) على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية من خلال صياغة الأشكالية كمايلي :

1- الاشكالية :

من خلال ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية التالية : ماهو أثر تطبيق إدارة الجودة وفق معايير (ISO 9000) على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية وتحديدًا في شركة ليند غاز ورقلة .
ومن اجل تناول الموضوع بكل جوانبه فقد طرحنا عدد من التساولات هي كما يلي :

- ماهو مستوى تطبيق إدارة الجودة وفق معايير (ISO 9000) في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة .
- ماهي محددات أداء العاملين في وحدة ليند غاز ورقلة .
- هل توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة وفق معايير (ISO 9000) وإداء العاملين في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة .

2-فرضيات الدراسة

محاولة للإجابة عن الأسئلة السابقة :

- يتم تطبيق نظام إدارة الجودة وفق معايير (ISO 9000) في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة من خلال مجموعة من المبادئ.
- تتمثل محددات الأداء في الكمية والنوعية والجودة .

-هناك علاقة بين تطبيق إدارة الجودة وفق معايير (ISO 9000) وإداء العاملين في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة .

3- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- محاولة إعطاء نظرة ولو بسيطة عن تطبيق الإدارة الجودة وأهم العناصر المكونة لها ؛
- 2- محاولة تسليط الضوء على أداء العاملين وإبراز مفهومه وأهم محدداته وعناصره ومعرفة العوامل المؤثرة فيه.
- 3- محاولة إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الجودة في التأثير على مستوى أداء العاملين؛
- 4- محاولة إظهار مدى مساهمة تطبيق وممارسة إدارة الجودة على مستوى المؤسسة الصناعية ليند غازوحدة ورقلة ؛
- 5- محاولة مساعدة المؤسسات الصناعية على كيفية الارتقاء بالأداء العام للعاملين.

4- أدوات الدراسة :

لتحليل هذا الموضوع ,تم الاعتماد على مصادر المعلومات التالية:

- 1) كتب باللغة العربية والأجنبية الرسائل الجامعية ذات الصلة بالموضوع.
- 2) وثائق من المؤسسة.
- 3) مقابلات مع مسؤول الجودة والسلامة المهنية.
- 4) استبيان موزع على العاملين بالمؤسسة.

5- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الجانب النظري من خلال تقديم مفاهيم حول أهم الأدبيات المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة الصادرة عن منظمة المواصفات الدولية خصوصا المتعلقة بإدارة الجودة وفق معايير ISO9000 ، والتعريف على مفاهيم حول الأداء العاملين وأهم محدداته وأهم مداخل تحسنه في المؤسسة .أما في الجانب التطبيقي فتكمن أهميته في معرفة مدى تأثير نظام الإدارة الجودة ISO9000 على أداء العاملين.من خلال مبادئه الثمانية داخل المؤسسات الصناعية

6- حدود الدراسة:

لفهم الجوانب المختلفة للدراسة حددنا مجالها فيما يلي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة الصناعية للغازات ليند غاز وحدة ورقلة.

الحدود الزمنية: من 2022/02/15 إلى غاية 2022/05/30.

الحدود الموضوعية : لقد تم التركيز في دراستنا على إدارة الجودة وفق معايير ISO9000 كمتغير مستقل من خلال أبعاده او مبادئه الثماني وهي (التركيز على الزبون , القيادة العليا ,أشراك العاملين ,النظرة العلمية ,مدخل النظم او الإدارة من خلال العمليات ,التحسين المستمرم العلاقات الجيدة مع المرددين) وعلاقتها ر اداء العاملين في المؤسسات الصناعية كمتغير تابع من خلال ابعاده الثلاثة : الجودة والكمية والالتزام

7- منهج الدراسة:

لقد تم اعتماد المنهج الوصفي في سرد عناصر الدراسة من خلال تقديم التعاريف و المفاهيم المتعلقة بعناصر البحث ومحاولة استنتاج العلاقة بين تلك المفاهيم ، أما في الجانب التطبيقي فيتم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال دراسة حالة في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة .

8- مرجعية البحث

من اجل جمع المادة العلمية تم الاستعانة

- الكتب.
 - المحاضرات الجامعية.
 - المقالات العلمية الحديثة سواء كانت عربية او اجنبية .
 - مذكرات الدكتوراه , الماجستير والماستر .
- أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على الاستبانة كأدات أساسية لجميع البيانات .

9- صعوبات البحث

نظرا لاهمية الموضوع وتناوله في كثير من الدراسة بأوجه مختلفة بحسب المدارس الفكرية خاصة فيما يخص عنصر الاداء العاملين وإمتجازه بكثير من المفاهيم المتربطة كالأداء المالي والأداء التنظيمي وماهية محددات بحيث لم نكد نقف على تعريف موحد او إجماع محدد لمعايير .

فيما يخص المتغير الثاني ISO9000 فنظرا لوجود العديد من الأصدارات والتغيرات المتتالية صعب ضبط حصر الدراسات التي تناولت نفس الموضوع في فترات واحدة أو متزامنة.

بالنسبة لجمع الإستبانة وتأثر بنظام العمل في المؤسسة لم يكن من السهل الحصول على عدد كبير من الأسئلة لأن نسبة من العمال كانوا في إجازة أو في مهام خارج محيط المؤسسة بالإضافة إلى تقييد المؤسسة فترات الزيارة .

10- هيكل البحث

قصد تناول عناصر البحث بشكل متماسك قمنا بتقسيمه الى فصلين كما يلي

الفصل الاول : وتناولنا فيه النظريات الأدبية والتطبيقية لمتغيرات البحث عبر مبحثين.

المبحث الأول : واحتوى على مطلبين يتضمن المطلب الاول مفهوم إدارة الجودة وفق معايير ISO9000 نشأتها وكذا اهميتها ومبادئها ومراحل وخطوات تطبيقها ., اما المطلب الثاني فتناول العنصر الثاني وهو اداء العاملين من حيث المفهوم والعناصر المحدد له وطرق وتحسينه .

المبحث الثاني فجاء بعنوان الادبيات التطبيقية للدراسات السابقة بحيث احتوى على ثلاثة مطالب مقسمة كمايلي
الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية وفي المطلب الأخير مقارنة تلك الدراسات بالدراسة الحالية

الفصل الثاني : عالج هذا الفصل الدراسة الميدانية وكانت كمايلي.

المبحث الاول : وتضمن تعريف بالمؤسسة محل الدراسة (ليند غاز وحدة ورقلة).

المبحث الثاني : وعرضنا فيه طرق وأدوات الدراسة.

المبحث الثالث : وقمنا بتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لإدارة الجودة وفق معايير

ISO9000 وأداء العاملين

تمهيد:

تسعى العديد من المؤسسات إلى ضمان حصة سوقية مميزة تمكنها من جلب المزيد من الزبائن وضمان بقائهم لأطول مدة ممكنة فهي دائما ما تحاول تبني نظم واساليب جديدة تمكنها من دخول أسواق عالمية وجلب المزيد من العملاء , ويعتبر نظام إدارة الجودة وفق معايير ISO9000 أحد تلك المداخل لتطوير أدائها وتثبيت تواجدتها في مختلف الأسواق إذ يستهدف هذا النظام تحسين ورفع كفاءة أداء المؤسسة بشكل عام وتحسين وتجويد اداء اعاملين بشكل خاص . حيث في هذا المبحث سنتناول ماهية نظام إدارة الجودة وفق معايير ISO9000 وكذلك مفهوم أداء العاملين ومختلف العناصر التي يتضمنها .

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الجودة وفق معايير ISO9000 وأداء العاملين

المطلب الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الجودة وفق معايير ISO9000

الفرع الأول : نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة وفق معايير ISO9000

يتضمن مفهوم إدارة الجودة وفق معايير ISO9000 مجموعة من المصطلحات التي يجب شرحها وتعريفها على حدا .

01) الجودة :

- يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقدما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة.¹
- كما تعرف المنظمة العالمية للتقييس الجودة: بأنها جملة الخصائص لكيان معين التي تعطي القدرة على إرضاء احتياجات مضبوطة تكون معلنة أو كاملة .²

02) مفهوم إدارة الجودة:

- " نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة أقل"³
- جاء تعريف إدارة الجودة في مواصفات ISO9000 الإصدار 2000 بأنها "نظام إدارة يسمح بتوجيه ورقابة المؤسسة بدلالة الجودة"⁴

03) مصطلح ISO :

- يشير مصطلح ISO إلى المنظمة العالمية للتقييس International Organization of Standardization حيث أسست عام 1947 مقرها جنيف تضم أكثر من 150 دولة إذ يمثل كل دولة عضو واحد وهي عبارة عن اتحاد عالمي لمجموع هيئات التقييس الوطنية لدول الأعضاء والهدف الأساسي

¹ - منال طه بركات واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية في -البنوك العاملة في قطاع غزة-، جامعة العلوم الإسلامية، كلية العلوم التجارية، قسم إدارة أعمال، دراسة مقدمة

ليل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة فلسطين ص 2007/22 .pdf. library.iugaza.edu.ps/thesis/76704

² - حمادي جمال وصادقي على نظام الإيزو 9000 بين واقع التنظير وإشكالية التطبيق وحيثيات النجاح تحليل محتوى لرؤى إدارات مديريةية الصيانة الأغواط مجلة دراسات العدد الاقتصادي

ISSN : 2676-2013) المجلد 11 : العدد 02، : 2020 ص 161 - 178 : DOI. 10.5281/zenodo.3898767

3 Jean Brilman, les meilleures pratiques du management, 3e édition organisation, paris, 2001, p217

⁴ - بجاوي إلهام محاضرات مقياس إدارة الجودة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 2010 ص 14.

من إنشائها هو إصدار وتوحيد مواصفات التقييس العالمية بهدف تشجيع المبادلات التجارية للسلع والخدمات على المستوى الدولي.¹

- عود أصل هذه التسمية إلى الكلمة اليونانية *ISOS* التي تعني التساوي أو التماثل وقد تم إطلاقها على المنظمة الدولية للتقييس لتجنب الجدل بين أعضاء المنظمة حول الحروف الواجب استخدامها للدلالة عليها والتي تختلف باختلاف اللغات المعتمدة من قبلها (*ISO* بالانجليزية، *OIN* بالفرنسية، ...) ولتدل كذلك على التساوي فيما بينهم.²

(04) تعريف نظام إدارة الجودة ISO 9000 :

- هو عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المؤسسة العالمية للمواصفات "Organization Standardization International" سنة 1987 ، تحدد هذه المواصفات العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناها إدارة المؤسسة لضمان أن المنتجات والخدمات التي تقدمها تتوافق مع حاجيات ورغبات الزبائن وحتى تفوقها.³
- سلسلة من المواصفات القياسية تضم مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة.⁴
- كما يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 بأنه : (توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقاً).⁵
- تعرف ISO 9000 بأنها عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس، بحيث تحدد هذه السلسلة و تصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في إدارة الجودة الذي تعينه، تصممه و تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد أن منتجاتها (سلع/ خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات أو توقعات العملاء.⁶

¹ - م. رياض جميل وهاب م.م. منال عبد الجبار السماك نظام إدارة الجودة ISO - 9000 في تحسين أداء وظيفة الصيانة دراسة حالة الشركة العامة للإسمنت الشمالية مجلة الإدارة والاقتصاد السنة الخامسة والثلاثون - عدد ثلاثة وتسعون 2012 / ص 3.

² - http://www.iso.org/iso/ft/about/discover-iso_isos-name.htm (Consultée le 15/12/2008)

³ - بوقلقول الهادي ، لموي أمينة مدى تأثير الحصول على شهادة الإيزو 9000 في أداء المؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد: 02 العدد: 07، 2017 ص 248

⁴ - مجاوي إلهام مرجع سابق ص 19.

⁵ - حيدر محمد أمين طرابيشي : المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1999، ص 31

⁶ - احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 دليل علمي، جامعة الزقازيق، مصر، 2001، ص 99

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن ISO 9000 هي مجموعة مواصفات أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس ISO احتوت في طياتها توجيهات ومتطلبات إدارة الجودة التي على المنظمات تطبيقها من أجل الحصول على شهادة ISO 9000 والتي تثبت أن تلك المنظمة أو الهيئة تمارس وتطبق مفاهيم الجودة في كل مستوياتها لا تنحصر فقط في المنتج أو الخدمة وإنما تتعدى للممارسات الإدارية والعلاقات مع الموردين وغيرها من أنشطة المنظمة .

كما نشير إلا أن نظام إدارة الجودة ISO9000 قد شهد عدة تحولات وتغيرات منذ صدوره سنة 1987 إلى غاية يومنا هذا ولازال يتم تطويره وتحديث بنوده كلما دعت الحاجة لذلك وسنحاول في العنصر الآتي تناول المراحل التي مر بها هذا النظام.

المرحلة الأولى :وهي مرحلة (المواصفات الصناعية العسكرية):¹

حيث تم اعتماد أولى مفاهيم الجودة في مؤسسات الصناعات العسكرية وكان التركيز في هذه المرحلة على كشف المعيب من المنتجات ثم تطورت من خلال النموذج الأمريكي للمواصفات العسكرية (Mil-Q8959) سنة 1959 ليصبح عبارة عن مخطط لتقليل العيوب ومحاولة منع حدوثها بعده جاء نموذج حلف الناتو للمواصفات القياسية AQAP , كما أصدرت وزارة الدفاع البريطانية نسختها الخاصة للمواصفات العسكرية للجودة (DEF08-STAN-05).

المرحلة الثانية : مرحلة المواصفات الوطنية

كانت هذه المرحلة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية حيث شهدت بدأت مرحلة الإعمار وأصبح التنافس على أشده مما حتم على المؤسسات والوحدات الإنتاجية تبني سياسات واستراتيجيات المؤسسات الصناعية العسكرية في الجودة كذلك بالنسبة للدول والهيئات الرقابية فقد عمدت إلى تعميم تلك الإجراءات والمقاييس التي كانت تعتمد في جانب الصناعات العسكرية لتشمل الجانب المدني على العموم حيث قام المعهد البريطاني للتقييس سنة 1979 بإصدار أول وثيقة للمواصفات البريطانية تحت اسم BS 5750 تضمنت شروط تسجيل المؤسسات طبقاً للمواصفة و تطوير نظام لاعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل،¹ بذلك تكون الحكومة البريطانية قد وضعت الأساس لما يطلق عليه جهات الاعتماد.

المرحلة الثالثة : مرحلة المواصفات العالمية

¹ - سيد فاطمة زهرة نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية و تحسين الأداء - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم مالية جامعة جيلالي اليابس - سيدي بلعباس الجزائر السنة الجامعية :2016/2017ص 70.

في هذه المرحلة تمت عوامة مفهوم إدارة الجودة ليصبح موحد يشمل عدة دول حوالي 99 دولة في البداية حيث قامت منظمة ISO سنة 1987 بإصدار ونشر أول سلسلة للمواصفات تحت اسم ISO 9000 التي شهدت فيما بعد عدة تعديلات وتغييرات عرفت فيما بعد بسلاسل إدارة الجودة ISO 9000.

سلسلة إصدارات ISO 9000 :

شهدت سلسلة مواصفات ISO 9000 منذ صدورها سنة 1987 عدة إصدارات مختلفة كانت نتيجة لتحديثات وتعديلات أدخلت عليها لمسايرة التطورات والتغييرات وحتى تكون أكثر قابلية للتطبيق على المستوى العالمي وأكثر شمولية للمفاهيم والأسس المرتبطة بها وندرج فيما يلي تطورات تلك السلاسل:

الإصدار الأول ISO 9000 1987:

ركز الإصدار الأول على ضبط الجودة Control Quality – والذي يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة لضمان استمرار متطلبات الزبون ، بمعنى كان التركيز على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بالدرجة الأولى وكان أولها ISO 8402 الخاصة بتعريف المصطلحات المرتبطة بالجودة ثم تلي ذلك سلسلة المواصفات¹:

- ISO 9000-1987 : دليل الاختيار والاستخدام (تعد دليلاً لاستخدام المواصفات الأخرى في السلسلة).
- ISO 9001-1987 : نموذج لضمان الجودة في التصميم ، التطوير ، الإنتاج ، التركيب ، والخدمات وهذه كانت للشركات والمنظمات التي تتضمن أنشطتها إيجاد المنتجات الجديدة.
- ISO 9002-1987 : نموذج لضمان الجودة في الإنتاج ، التركيب ، الخدمة وهي نفس المحتوى لكن بدون إيجاد المنتجات الجديدة.
- ISO 9003-1987 : نموذج لضمان الجودة في الفحص والاختبار النهائي . وتضمنت فقط الفحص النهائي للمنتجات التامة دون الاهتمام بكيفية إنتاج المنتج.
- ISO 9004-1987 : دليل لإدارة الجودة وعناصر نظم الجودة (دليل للتطبيقات الجيدة لإدارة الجودة ، وتقدم تفصيلات أكثر عن المواصفات (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003) .
ومن أجل الحصول على شهادة الإيزو لا بد من الإيفاء بمتطلبات المواصفات ISO 9002 , ISO 9003 (ISO 9001).

1. الإصدار الثاني ISO 9000:1994

¹ - بن أحمد سعدي ، حنصال أبوكرو و شمة نوال نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أو متعارضان؟ مجلة مينا للدراسات الاقتصادية المجلد/ 03 العدد 05 (2020) ص 37.

فقد ركز على تأكيد أو ضمان الجودة Assurance Quality والذي يعني تطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بأن المنتج يلبي متطلبات الزبون ، أي التركيز على منع وقوع الأخطاء والوقاية من حدوثها.¹

كما نشير إلا أن هذه المراجعات لم تكن جوهرية إنما مست بعض الجوانب فقط مثل:²

– تصحيح الأخطاء التي تم اكتشافها أثناء استعمال وتطبيق سلسلة المواصفات ،(1987) ISO 9000

– تقديم إيضاحات حول النصوص التي كان يكتنفها بعض الغموض،

– نشر بعض المواصفات التي تبين وجود الحاجة إليها نتيجة استخدام سلسلة المواصفات ISO 9000 1987.

وقد سمحت هذه المراجعة بتوجيه سلسلة المواصفات ISO 9000 الجديدة نحو إرضاء العميل، خاصة من خلال التوسع في تطبيق المطلب الخاص بمراجعة العقد الناجم بدوره عن التوسع في مفهوم العميل الذي لم يعد يقتصر فقط على المشتري وإنما يتعداه إلى المستهلك النهائي، المستخدم، المستفيد وكل من يتلقى المنتج، إضافة إلى تطوير الشق المتعلق بالوقاية، التركيز على تخطيط الجودة والأعمال الوقائية، والاعتراف بإمكانية استخدام المواصفات لأغراض الإسهاد من طرف ثالث.

2. الإصدار الثالث ISO 9000:2000³

قامت منظمة ISO بمراجعة شاملة للمواصفة ISO 9000:1994 وأصبح الاهتمام بنظام إدارة الجودة هو الأساس بدل جودة المنتج وكذلك تحديد النشاطات والأساليب المتعلقة بإدارة الجودة وبالتالي فالمعايير الموضوعية تتعلق بالعمليات وليس المنتج ، حيث تشير هذه المعايير إلى إدارة المنظمة وأدائها وضمان إنتاج المنتجات الجيدة وذلك بهدف تعزيز رضا الزبون.

وقد تضمنت سلسلة ISO 9000 2000 ثلاثة مكونات أساسية حيث:

- تم إدماج معايير ISO 9002 ، ISO 9003 في المعيار (ISO 9001) والتي احتوت على متطلبات إنشاء نظام إدارة الجودة من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد اشتغال معيار ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه.

¹ - جودة ، محفوظ أحمد ، ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن (2009) ص 308.

² - منصف ملوك أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة ISO 9001 (2000) دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة مذكورة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماحستير في علوم التسيير تخصص: التقنيات الكمية في التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 2019 ص 19.

³ - أ.مراد إسماعيل و أ.د. داني الكبير امعاشو أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 و دورها في إدارة المخاطر التسويقية مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون العدد رقم 1 يناير 2016 ص 73.

- المعيار ISO 9000 هو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به.
- تم اعتماد المعيار: **ISO9004** كـمعيار يبين إرشادات تحسين الأداء وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة أو المرشدة لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها، ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين، ولجميع الأطراف المهمة الأخرى، كما أنه عبارة عن معيار مكمل لمعيار ISO 9001 ، إذ يعتبر معيار ISO 9004 كتوضيح لما جاء في معيار ISO 9001.

3. الإصدار الرابع 2008 : ISO9001

جاء الإصدار الرابع سنة 2008 إلا أنها لم تصدر متطلبات جديدة بل أعطت توضيحا للمتطلبات التي نصت عليها مواصفة 2000 عن طريق تبسيطها وإعادة التنسيق التوضيح لبعض منها مثل 1.2.8 (قياس رضا العملاء حيث توضيح الطرق المختلفة التي يمكن قياس رضا العملاء)¹.

كما جاء هذا الإصدار توافقاً مع المواصفة ISO14001:2004 الخاصة بأنظمة إدارة الجودة البيئية بهدف الرفع من مسؤولية المؤسسة تجاه البيئة ، كما أكد على العلاقة القائمة بين المواصفتين ISO9001 و ISO9004.²

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الحصول على ISO9000

1) الأهمية:

لقي تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9000 اهتماماً بالغاً من طرف المؤسسات والمنظمات الراغبة في المحافظة على حصصها السوقية وزيادتها ودخول أسواق جديدة سواء كانت هذه الأسواق محلية أو عالمية تتطلب مستوى محدد من الجودة، بحيث أصبحت شهادة ISO9000 كتأشيرة عبور لتجارة الدولية وميزة تنافسية تجذب بها الشركات عملائها ومورديها على حد سواء، ويمكن تلخيص تلك الأهمية في النقاط الآتية :

- ✓ كسب ثقة الموردين والعملاء وارتباطهم بعلاقات طويلة الأمد.
- ✓ رخصة الدخول للأسواق المحلية والعالمية ورفع مستوى المنافسة التجارية.
- ✓ تطوير أداء المنظمة وأداء العاملين في كل المستويات.
- ✓ رفع كفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية والعمليات الإنتاجية .

¹-عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال (2010) إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات الجامعة الافتراضية الدولية بالملكة

المتحدة، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، السعودية uk.co.abahe.www اعتمدت 01 -06- 2015 ص 21

² شرفاوي، ملخص محاضرات مقياس إدارة الجودة، جامعة البويرة 2017 ص 10.

- ✓ تنمية ثقة المتعاملين مما يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.
- ✓ تقليل التكاليف والفاقد من الموارد وطير أساليب التصنيع .
- ✓ تحقيق مفهوم المساهمة الفعالة لجميع الأفراد وكذا مسؤولي الجودة.
- ✓ تنمية روح التفاعل والتعاون الجماعي وتناسق فرق العمل .
- ✓ تنمية مفهوم الرقابة الذاتية وتحفيز الانجاز الماهر لدى كل عمال المؤسسة.
- ✓ توحيد أنماط و أسس الجودة المتبعة في أرجاء العالم.
- ✓ تعتبر الممهّد للوصول إلى تطبيق نظام الجودة الشاملة وإحدى مراحل تطبيقه.
- ✓ تساعد في توضيح الوضع الحالي للأداء إذ تقوم بتوثيق كامل لأداء المؤسسة وإنشاء دليل الجودة .

(2) الأهداف

وتتجه المؤسسات إلى تبني وتطبيق مواصفات ISO9000 لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تقسيمها إلى أهداف داخلية أخرى خارجية¹:

أ- الأهداف الداخلية

- ✓ قياس الأداء والتطور؛
- ✓ تحقيق فعالية العمليات الداخلية من خلال تحقيق التحسين المستمر؛
- ✓ التجانس والتكامل بين جميع الوظائف والأنظمة داخل المؤسسة؛
- ✓ تطوير كفاءات ومهارات العمال بخلق ثقافة جديدة للجودة؛
- ✓ تخفيض التكاليف المتعلقة بالجودة؛
- ✓ مشاركة العمال في تحقيق أهداف المؤسسة،

ب- الأهداف الخارجية

- ✓ قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات الزبائن؛
- ✓ قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال التميز في الأداء وتحقيق الفعالية؛
- ✓ القدرة على دخول أسواق جديدة بإنتاج منتجات وخدمات ذات مواصفات عالمية؛

¹ داني الكبير نصيرة وداني الكبير معاشو ، واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وشهادة الإيزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، المجلة المغاربية للاقتصاد والتسيير ، (المجلد: 03 العدد01 ،

- ✓ تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح بالمؤسسة؛
- ✓ إعطاء قيمة للمؤسسة وتعزيز أهمية نظام إدارة الجودة بها.

وحسب عطية فإن أهداف نظام إدارة الجودة ISO 9000- فما يلي:¹

- ✓ الإصغاء إلى الزبون وما يريده من المنظمة والمنتج.
- ✓ التركيز على احتياجات السوق ومتطلباته.
- ✓ السعي إلى تحقيق الجودة في كل المجالات وعدم الاقتصار على المنتج أو الخدمة.
- ✓ تطوير مقاييس الأداء اللازمة لقياس الأداء في المنظمة.
- ✓ فهم المنافسة وتطوير إستراتيجية التنافس بين المنظمات.
- ✓ ضمان الاتصال الفعال واستمراريته.
- ✓ مواصلة البحث عن التحسين المستمر في العمليات والمنتجات وطرائق تقديم الخدمة أو المنتج للمستخدم.

الفرع الثالث مبادئ ومتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9000

1. : مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9000

يقوم نظام إدارة الجودة على ثمانية مبادئ أساسية التي وردت المواصفات القياسية (2000) ISO 9001 والتي يمكن استخدامها من طرف كل المؤسسات التي ترغب في تحقيق الأداء الجيد، تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:²

1.1) التركيز على الزبون:

بحيث يجب أن تكون المؤسسة على إطلاع بحاجات الزبائن الحالية والمستقبلية، ومعرفة ميولاته ورغباته وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبيةها وإشباعها.

1.2) القيادة :

إن المسيرين يقومون بتحديد توجهات وأهداف المنظمة، ويوجهون الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم فإن عليهم إيجاد بيئة داخلية التي تسمح للموظفين المشاركة الفعالة وبشكل تام في تلك أهداف المنظمة .

1.3) مشاركة العاملين

¹ عطية ، محسن علي ، ، الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن 2017 ص 94.

² بوبكر نعورة وبرحومة عبد الحميد أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على المؤشرات الكمية للأداء الإنتاجي بالمؤسسة الصناعية الحاصلة على شهادة الأيزو 9000، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية (جامعة الوادي-العدد السابع-المجلد الأول) 2016، ص ص 166-167.

يعتبر الأفراد المسؤولين المباشرين على تأدية المهام والوظائف, وبالتالي هم المعنيون بالجودة في أدق تفاصيلها, لذا وجب إشراكهم ومساهماتهم في اتخاذ القرارات على كامل المستويات و في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة والإدماج الكلي لإمكاناتهم وقدراتهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

1.4 النظرية العملية (تخطيط العمليات) :

ويقصد باعتماد أسلوب ومنهج العمليات هو تنظيم الأنشطة والمهام في شكل عمليات مرتبة, بحيث مخرجات كل عملية هي مدخلات للعملية التي تليها مما يسهل رصد ومتابعة تلك العمليات والتحكم فيها .

1.5 الإدارة بواسطة النظرية النظامية مدخل النظم:

وذلك من خلال تحديد وإدارة العمليات المرتبطة واعتبارها كنظام واحد يهدف لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية ذلك إن الفوائد الأساسية من تطبيق هذا المبدأ هو دمج وترتيب العمليات التي تسمح بالوصول إلى أفضل النتائج المرغوب فيها، وكذلك زيادة المؤهلات في تركيز الجهود على العمليات الأساسية ومنح الثقة للأطراف المعنية بتحقيق المؤسسة للتنسيق والفعالية.

1.6 المدخل الواقعي لاتخاذ القرارات

بحيث لا بد على المؤسسة أن تعتمد على تحليل المعلومات والمعطيات من أجل اتخاذ القرارات, وجعل التقارير التشغيلية الواردة من المستويات الدنيا بالأخص والواقع التشغيلي كمصدر أساسي لاتخاذ القرار ومعالجة المشاكل .

1.7 التحسين المستمر :

حيث يعتبر التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة كهدف دائم لها، والمبدأ الذي يركز عليه نظام إدارة الجودة. والذي يتمثل في رفع قدرة المؤسسة على إشباع متطلبات الزبائن والأطراف الأخرى من خلال رصد ومتابعة تطورات تلك الرغبات ونموها .

كما يعتبر التحسين المستمر هو فلسفة تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر، وتشمل هذه العملية المعدات والطرق والخامات والأفراد وتعتبر حلقة ديمينغ للتحسين المستمر (التخطيط ، التنفيذ، اختبار، التدخل والتحسين) الأساس الذي يقوم عليه هذا المبدأ.

1.8 العلاقات النفعية المتبادلة مع الممولين (الموردين) :

بحيث يجب أن يكون العمل بين الموردين والمؤسسة على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين وهذا ما يساعد على خلق القيمة , والبحث دائماً على علاقات قائمة على مبدأ المصالح المشتركة وقاعدة رابح رابح حتى يضمن استمرار تلك العلاقات ونموها والحرص عليها من كلا الطرفين.

2. متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9000

جاء هذه المتطلبات أو الشروط في المواصفة (2000) ISO 9001 والتي حلت محل المواصفات (1994) ISO 1991-1992-1993 حيث تحدد الشروط اللازمة على المؤسسات تطبيقها من أجل تحقيق وإقامة نظم إدارة الجودة ISO9000 لديها، وقد جاءت في ثماني فقرات هي كما يلي:¹

2.1 المجال أو النطاق (Scope)

إثبات قدرة المؤسسات على تقديم منتجات تطابق متطلبات الزبائن والمستهلكين، بالإضافة إلى المتطلبات التنظيمية المطبقة .

2.2 المرجعيات القياسية: أو مصدر التوصيف ويقصد به الجهة المسؤولة عن منح الشهادة.

2.3 المصطلحات والتعريفات: ويقصد بها توضيح المصطلحات والتعاريف المرتبطة بنظام إدارة الجودة المطبق، وما يميز هذا النظام أن:

✓ مصطلح منتج يشمل الخدمة أيضاً، وليس السلعة فقط .

✓ مصطلح مورّد يعوض مصطلح "متعاقّد" في إصدار 1994 .

2.4 نظام إدارة الجودة: ويتضمن :

✓ متطلبات ذات علاقة بالتنظيم الإداري :

تضم مسؤولية الإدارة، نظام الجودة، ضبط الوثائق و المعلومات، الإجراءات التصحيحية والوقائية، ضبط سجلات الجودة، التدقيق الداخلي، التدريب، استخدام الأساليب الإحصائية.

✓ متطلبات ذات علاقة بالعمليات التشغيلية:

تضم مراجعة العقد، ضبط التصميم، المشتريات، ضبط المنتج المورد من الزبون، تمييز المنتج و تتبعه، ضبط العمليات، التفتيش و الاختبار، ضبط و معايرة أجهزة القياس، حالة التفتيش والاختبارات، ضبط المنتجات غير المطابقة، المناولة، التخزين، التغليف، التسليم والخدمة.

¹ NORME EUROPEENNE : « norme Française » AFNOR , INDICE de classement : X50-131 . EN ISO9001
DECEMBRE 2000 , PP 1-14.

- 2.5) **مسؤولية الإدارة** : وتتمثل في التزام وتعهد الإدارة بتبني وتطبيق متطلبات إدارة الجودة .
- 2.6) **إدارة الموارد**: وذلك من خلال تحديد الموارد اللازمة البشرية والمادية وتوفيرها بحسب الخطط الموضوعة من أجل التطبيق الجيد لنظام إدارة الجودة .
- 2.7) **تحقيق المنتج**: ضمان إنتاج منتجات تطابق متطلبات العميل من خلال تحديد الخطة والمواصفات وتصميم المنتجات وكذا عمليات ومراحل الإنتاج وصولاً عند أسابل التوريد وخدمات ما بعد البيع.
- 2.8) **القياس ، التحليل ، والتحسين**: إذ تركز المواصفة على مراقبة وقياس وتحليل رضا الزبائن والموردين بالإضافة إلى إجراء التدقيق الداخلي وضبط الخدمات غير المطابقة وإجراء التحسينات المستمرة.

الفرع الرابع : إجراءات ومراحل الحصول على ISO9000

من أجل أن تحصل المؤسسات على شهادة الأيزو فإنها تتخطى مجموعة من المراحل وتقوم بعدد من الخطوات تؤهلها في الأخير للحصول على شهادة ISO 9000 إذ يمكن تحديد تلك المراحل كما يلي:¹

1. المرحلة التحضيرية للتسجيل :

هي المرحلة التي يتم فيها إعداد الأوضاع لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، كاهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة و تحفيز العاملين بهدف تأهيل المؤسسة إزاء ذلك و تعيين مدير للجودة مسؤولاً عن كل الأنشطة المتعلقة بها مع تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف، التنسيق، الإعداد، البدء بوضع خطة عمل و جدول زمني للتنفيذ يجب التقيد به، صياغة سياسة الجودة و أهدافها في المؤسسة، كتابة و توثيق إجراءات المؤسسة، كتابة تعليمات العمل، كتابة الإجراءات التصحيحية و الوقائية وإعداد دليل الجودة الذي يعتبر مرجعاً رئيسياً.

ويمكننا تمثيل هذه المرحلة في مجموعة الخطوات الآتية:²

- ✓ ضرورة إقناع إدارة المنظمة بأهمية الجودة في تحقيق أهداف هذه المنظمة واقتناعها بأهمية إنشاء نظام الجودة يتطابق مع متطلبات شهادة ISO 9000 والفوائد التي تعود من ذلك.
- ✓ أن تنقل الإدارة العليا هذا الاقتناع إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة بدون استثناء.
- ✓ الاستفادة من الخبرات والاستشارات الخارجية في فهم نظام ISO 9000 ويكون دوره النصح والإرشاد.
- ✓ تشكيل فريق عمل تنفيذ الجودة في المنظمة، مع تدريب أعضاء الفريق على نظام ISO 9000.

¹ - سيد فاطمة زهرة مرجع سابق ص77.

² - شرفاوي مرجع سابق ص 13.

- ✓ وضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ يحدد فيه النشاط المطلوب تنفيذه، والمسؤول عن ذلك، والوقت المحدد.
- ✓ إجراء التقييم المبدئي لنظام الجودة الحالي، وتسمى هذه الخطة أحياناً المراجعة الأولية والتي يتم فيها التعرف على نواحي القوة والضعف في النظام الحالي للجودة.
- ✓ تطوير دليل الجودة الذي يتضمن الأساليب والإجراءات وطرق العمل التي تحقق متطلبات نظام الجودة، كما ورد في المواصفة القياسية الدولية ISO9000 .
- ✓ التغلب على العقبات ومقاومة التغيير الذي سينجم عن بعض العاملين بإقناع الجميع بجدوى التطوير، وإشراك العاملين في عملية التخطيط .
- ✓ تطبيق نظام الجودة الذي سينجم مع ما جاء في دليل الجودة والذي يستجيب بدوره لمتطلبات ISO 9000 مراجعة نظام الجودة بواسطة استشاري، ويعني ذلك التأكد عن طريق مراجع خارجية من أن المنظمة جاهزة لطلب التقييم من أجل الحصول على الشهادة وأن نظام الجودة يتطابق مع متطلبات ISO 9000 .

2. مرحلة الحصول على الشهادة :

في هذه المرحلة يجب التعاقد مع المسجل وهي الشركة المرخص لها إعطاء الشهادة (بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة و التعاون مع المسجل و إجراء كافة التعديلات التي يطلبها كقيام المسجل بتحليل الثغرات أي إجراء تقييم تجريبي لإدارة الجودة و هذه الخطوة اختيارية ثم قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لإدارة الجودة، الذي يتم فيه اكتشاف وجود أية مخالفات لمتطلبات إدارة الجودة، ففي حالة المخالفات جوهرية فيؤجل منح الشهادة أما في حالة المخالفات الصغيرة فيتم تصحيحها، يتم منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي.

وتتمثل هذه المرحلة في الخطوات أدناه:

- ✓ اختيار الشركة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة، على أن يكون من الشركات المرخص لها بذلك (معمدة).
- ✓ استكمال بطاقة بيانات الاستقصاء، والهدف منها تزويد المسجل . بمعلومات تفصيلية كاملة عن المنظمة التي تطلب التسجيل، ومن هذه المعلومات: اسم الشركة، وشكلها القانوني، وتاريخ الإنشاء ونوع النشاط.
- ✓ الإعداد والتخطيط للمراجعة. وضع جدول زمني لعملية المراجعة.
- ✓ التنسيق والتعاون التام مع فريق العمل.

3. مرحلة ما بعد الشهادة:

بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة فعليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حققته و أن تعمل جاهدة من أجل التحسين المستمر لأدائها تجاه إدارة الجودة، من أجل ذلك يقوم المسجل الهيئة المانحة (بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات الأولى دورية مجدولة التي تتم عادة كل ستة أشهر، أما الثانية تكون مفاجئة عادة عند استلام شكاوي عن عيوب في منتجات المؤسسة، ذلك للتحقق من أن نظام الجودة لدى المؤسسة يفي بمتطلبات ومعايير نظام إدارة الجودة المطلوب وفق المواصفات.

كما أنه على المؤسسة الحاصلة على هذه الشهادة فلا بد من طلب إعادة التقييم من طرف المسجل أو الهيئة المانحة بعد مرور مدة من الزمن بما يعرف بطلب تجديد الشهادة وذلك قصد ضمان أنها لا تزال تحافظ وتنطبق نظام إدارة الجودة كما أنها مطالبة بالتكيف مع كل تغيرات قد تطرأ على متطلبات الجودة الثمانية المعروفة كما حصل في التحديثات التي تضمنها إصدار 2015 حيث تضمن 10 بنود بدلاً من 8 كما كان في السابق.¹

المطلب الثاني: أداء العاملين

الفرع الأول: مفاهيم حول الأداء

لقد ظهرت العديد من المحاولات التطبيقية و النظرية التي سعت إلى تدقيق مفهوم الأداء في مجالات التنظيم حيث تسعى المؤسسات دائماً للوصول إلى أداء متميز تحقق من خلاله أهدافها المسطرة .

1. : مفهوم الأداء

لقد قدم الباحثون عدة تعارف للأداء نرد منها ما يلي :

الأداء هو : "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"²

ويرى "Druker.P" دراكر بان :

"الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"³.

كما يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.

¹ - بن أحمد سعدي، حصال أبوكو و شمة نوال مرجع سابق ص 38.

² - راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية " ، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 209.

³ - الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد 7، 2010، ص، 217.

وهناك من عرف الأداء بأنه:

"الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاءة والفعالية"¹.

وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصل و تفاعل الرغبة مع القدرة ومنه:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{البيئة}^2$$

ويعبر الأداء عن: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرة وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.³

من خلال التعاريف السابقة للأداء نستنتج بأنه مجموعة الأنشطة والمهام والمسؤوليات المختلفة التي يؤديها الفرد داخل المؤسسة وذلك وفق خطة معينة ونظام واضح من أجل تحقيق أهداف المنظمة من ناحية الجودة والتنوعية.

2. تصنيفات أداء العاملين :

تصنيفات أداء لقد تعددت تصنيفات الأداء في المؤسسات المختلفة، وقد صنّف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء العاملين إلى التصنيفات الآتية⁴:

- الأداء المتميز: وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفضل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته ، فالأداء المتميز هو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كمّاً ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدّثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة⁵؛
- الأداء الجيد جداً : هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف ؛

¹ - بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مقال منشور مجلة الباحث العدد5، جامعة بومرداس، 2007، ص 33

² - أبو النصر مدحت، " أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص110.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص122.

⁴ - فيصل الدحلة، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006 ص80.

⁵ - بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة الموصل

بغداد، 2005، ص49.

- الأداء الجيد: هو الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه؛

- الأداء دون الجيد: هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحياناً بيئة العمل؛

- الأداء غير المرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل، أو متطلباته، ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإيجازه، وسببه جهود ومهارات العامل الضعيفة، أو بيئة العمل .

محددات الأداء:

إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر باعتبار أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفية، وهو يتيح تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء سلباً أو إيجاباً ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء هي¹ :

3.1) **الجهد:** هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

3.2) **القدرات والخصائص الفردية:**² وتشير إلى الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد لأداء وظيفته،³ وهي تلك القدرات الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

3.3) **إدراك الدور الوظيفي أو المهام:** أي مدى اطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.⁴

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عملياً تحديدها وتمييزها ، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء ، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء ، في حين يؤدي البعض الآخر إلى

¹ - رابطة حسن، مرجع سابق، 2001 ص 209.

² - راشد محمد عبد الجليل، إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000، ص 210.

³ - رابطة حسن، مرجع سابق، ص 209.

⁴ - سرار عمر ، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص 58.

خفضه , كما أن للبعض منها تأثيراً مباشراً على الأداء , بينما للبعض الآخر تأثيراً غير مباشر عليه , وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات

إلى نوعين هما¹:

1. العوامل الداخلية:

مجموعة العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمؤسسة وهي متعددة ومتنوعة ويعد المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العامل الأساسي والمتغير المستقل الذي له تأثير على أداء الفرد والمنظمة معاً، وحسب الدراسات السابقة فإن العوامل التي تؤثر على أداء العاملين تتكون من:

1.1 العنصر البشري: وبعد أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المنظمة هي أساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته .

1.2 الإدارة: إن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع المواد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، وأسلوب الإدارة هو عبارة عن موكب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف التنظيم، وهو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم، والضغطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا.

1.3 التنظيم: وهو يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق.

إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز، التنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة، ونظراً لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات وجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفقاً للمتطلبات المستجدة.

1.4 طبيعة العمل: وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد، زادت دافعيته وولائه وبالتالي أدائه.

¹ - عبد الله علي ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999 ، ص27.

1.5 بيئة العمل: أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته من علاقات اجتماعية وتنظيمية من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من العوامل التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجاباً وسلباً.

كما يمكن إدراج ضمن هذه العوامل أيضاً: الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية.

* **الصراع التنظيمي:** والذي قد يحدث بين الإدارة والفرد أو بين الجماعات فقد يكون له نتائج إيجابية، كما قد يكون له نتائج سلبية حسب شدة الصراع وكذا الطريقة التي يدار بها.¹

* **الثقافة التنظيمية:** يعرفها أشوك شاندا Chanda Achok أنها مجموعة المعتقدات والمعرفة والاتجاهات والعادات التي توجد داخل المنطقة وهي تتكون من معتقدات الإدارة العليا ومعتقدات الأفراد ويمكن أن تكون هذه الثقافة مدعمة أو غير مدعمة، سلبية أو إيجابية كما أنها يمكن أن تؤثر على قدرة وإرادة العاملين في الانضباط والأداء الجيد داخل المنطقة.²

2. العوامل الخارجية:

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المؤسسة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية الاجتماعية إلا أن أهم عواملها تكمن كالتالي:

2.1 (العوامل الفنية : تتمثل يف نوعية الآلات و المعدات و أساليب العمل المستخدمة ، وهي تعني التكنولوجيا

المستعملة في العمل والإنتاج حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد .

2.2 (العوامل الاجتماعية : تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن في ثلاثينات القرن الماضي أثرها العام على الفرد وأهمها نمط القيادة و الإشراف و العلاقات الرسمية داخل جماعة العمل .

2.3 (ظروف العمل المادية : تتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة مثل الإضاءة ، التهوية الرطوبة ، الحرارة ، النظافة ، ترتيب الآلات .³

¹ - المرسي جمال الدين، ثابت إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص484

² - أشوك شاندا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم خزامن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص87.

³ - جيلح الصالح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص140.

الفرع الثالث: مفهوم تحسين الأداء : أهمية وأهداف

1. تعريف تحسين الأداء:

عُرِّفَت عملية تحسين الأداء بأنها " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة، في الأداء".

وهنا يأتي تحليل المسببات ومعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.

طالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات و الخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام المكافآت، اختيار وتغيير وواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق عند أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم .

2. أهمية تحسين الأداء العاملين

لتحسين أداء العاملين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف و إستراتيجية المؤسسة، من ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير.

وتكمن أهمية التحسين من خلال الجوانب الرئيسية التالية¹:

أ) أهمية تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر هذه الأهمية فيما يلي :

• زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

• اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية

• يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.

• زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين

¹ - شعبان إلهام ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية " دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية وكالة حاسي مسعود " ، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير ، 2009/2010، ص26.

• يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

• يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع.

• تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية .

• تحديد وتوضيح البيانات العامة المؤسسة.

ب) الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

• يساعد العاملين على أداء عملهم على الشكل الصحيح من أول مرة

• يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها.

• يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .

• يعتبر دافع لأداء أفضل.

• يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد .

ج) الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

• تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .

• تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

• توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.

3. أهداف تحسين أداء العاملين

تكمّن أهداف تحسين أداء العاملين في :¹

3.1 تنمية المهارات:

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة , والهدف هنا تحسين الفرد من خلال الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء

كل جزء كافية , الفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من

الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تحسين أداء العمل فعلاً.

¹ شعباي الهام, مرجع سابق ص27.

و على ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهاراته الخاصة, حيث تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل.

ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف تطور عن التغيير ومما يجعل الحاجة إلى التحسين مستمر يتناسب مع احتياجات المشروع.

3.2 تنمية القدرات الذهنية و اكتمال الشخصية :

إن توفر درجة عالية من المهارة عن أداء عمل معين لا يكفي, بل يجب تنمية الشخص ككل وتمكنه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى الطاقات أحسن استغلال. يقول أحد الكتّاب إن المشروع يجتاز أحد الأشخاص ليشغل وظيفة معينة أنها تجتاز لشخص ككل, وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط, بمعنى أننا حين نستخدم محاسباً للتكاليف مثلاً فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط, ولكن نستخدم كل طاقته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها

وتوجيهها لصالح المشروع .

وهناك أهداف أخرى, تتمثل فيما يلي:

- **تغيير الاتجاهات :** وهو ما يشير إلى الرغبة في التغيير ما يعتقد المتدربون في العمل و أولويات العمل أو تفضيلاتهم لأساليب العمل, كما قد تعني تعديلات في توجيهات المتدربين آرائهم وقد تعني أيضاً تغييراً أو تطويراً في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف, أيضاً بيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

- **تقادم المعرفة :** إن تقادم المعرفة, وتبيان هذه المعرفة, أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف و العلوم في القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحداث ما توصل إليه التقدم العلمي , وذلك استناداً إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به واستناداً إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.¹

أهداف التحسين من حيث الكفاءة :

1) التلمذة : ويتم هنا تعويض العاملين عن موضوع الدراسة أو التدريب و المهارات الواجب اكتسابها ففي كثير من الأحيان قد يفيد العلم بشيء حتى وإن كان بصورة ابتدائية .

¹ شعباي الهام, المرجع نفسه, ص28.

2) رفع مهارة الأداء : ويتم هنا تعويض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب لدرجة يمكن فيها للعامل أن يتذكر معظم الحصيلة العلمية, أو يتم تعويض العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن ينفذوها بدرجة كبيرة.

3) السيطرة والتفوق: على المدرب أن يظهر سيطرة كاملة على التدريب للدرجة التي تمكنه من أن يشرحها لفترة, أن يتعرف على العلاقات الداخلية من أجزاء الموضوع وأن يؤديها بصورة متفوقة.

أهداف قصيرة الأجل : وفي الغالب تعطى احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة عن المنظمة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو بعض الإيرادات.

أهداف طويلة الأجل : وهي في الغالب تعطي احتياجات تنمية وتطوير متأهبة وتعبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإيرادات.¹

الفرع الرابع : خطوات ومداخل تحسين الأداء

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء , حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم . لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة, أصبح حاجة ضرورية وضماناً لمنافسة قوية في عام متغير ومتقلب.

1. خطوات تحسين الأداء:

لا بد لعملية تحسين الأداء أن تمر بخطوات وهي:²

1.1 الخطوة الأولى: تحليل الأداء

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :

✓ **الوضع المرغوب :** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة .

✓ **الوضع الحالي(الفعلي):** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا . وينتج عن هاذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء, ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث في المستقبل .

¹ - شعباني إلهام, مرجع نفسه ص28.

² - هدار بختة, دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة ليند غاز الجزائر وحدة ورقة " , جامعة ورقلة, 2012 / 2011 ص28.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقاً من السياسة الرئيسة للمؤسسة وأولوياتها ومن قواعد العمل المنظم.

1.2 الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي و عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة يهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الأداء .

1.3 الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.¹

1.4 الخطوة الرابعة : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، ونضم معها نظاماً للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1.5 الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء²

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

2 مداخل تحسين أداء العاملين:

¹ - هدار بختة، المرجع نفسه، ص28.

² - محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسى، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة القسري، الرياض، ط3، 1999، ص348.

يعتبر أداء العاملين من المؤشرات الأساسية في المؤسسة التي تساهم في بلوغ أهدافها إذا كان بشكل جيد وفعال ويتحقق من خلال عدة مداخل تساهم في تحسين أداءه التي سنتطرق إليها.

2.1 التدريب:

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة للإدارة الموارد البشرية في المؤسسة،¹ كما تعتبر مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين كما تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، وذلك لأن الإنسان البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة مثلاً: يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقاً لخطط وبرامج محددة وتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف، وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد من واجبات ومسؤوليات.

ويعرف التدريب بأنه التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توفرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة.

والتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين على:

- تغيير المعارف والمعلومات؛

- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛

- تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير هو تحقيق نتائج إدارية للمنظمة مثل: الإنتاجية الأعلى، والأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن التي تؤدي إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح للمنشأة.

وتبرز أهمية التدريب و استمراريته من خلال ما يلي:

¹ - جهلان فاروق، حمادي عبد الحكيم، "أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين" دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة، "جامعة ورقلة"، 2013/2012 ص 29.

- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرائق الإنتاج وما يترتب عليها من احتياج دائم ومتجدد لإطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم؛
- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والمكينات والمعدات أدت إلى استنباط أساليب وطرائق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية مختلفة؛
- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على المستوى القومي وعلى مستوى المؤسسة؛
- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم.¹

2.2 - التحفيز:

الحوافز هي مجموعة السياسات التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب.

لهذا فإن الحوافز نظام من العلاقات المتداخلة ضمن مجموعة من المتغيرات البيئية داخل وخارج المؤسسة، وهي بهذا مهمة شاقة ومعقدة، إذ ليس من السهولة أن تتوقع إمكانية إيجاد أجوبة سهلة وسريعة للمشاكل ذات العلاقة بالتحفيز.²

من المسلم به أن المؤسسة تعتمد على مدى التزام موظفيها والجهود التي يبذلونها لتحقيق غاياتها، لذلك نشط المدراء والباحثون في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز العاملين فهو يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمؤسسة، فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدوافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة، لذلك فإن مدى فاعلية الحوافز التي توفر للفرد في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المؤسسة ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المؤسسة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إنشائها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة، و قد تتنافس المؤسسات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل استقطاب الكفاءات وتنميتها والحرص على استمرارها وبقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة.³

¹ - جهلان فاروق، حمادي عبد الحكيم المرجع السابق ص30.

² - جهلان فاروق، حمادي عبد الحكيم، المرجع نفسه ص30.

³ - حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر، جامعة زيتونة، الأردن، 2009. ص 40.

2.3 - الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه " يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به وهذه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل.¹

والرضا الوظيفي هو جزء من رضا الإنسان (العامل) عن حياته العامة، إذ أن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل تؤثر على شعوره اتجاه وظيفته أو عمله.

بالمقابل فإن رضا العامل عن عمله يؤثر على رضاه عن حياته بشكل عام لأن الوظيفة هي جزء مهم من الحياة العامة للعامل (الموظف)، لذلك يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة المعقدة من المتغيرات، والظروف التي تنشأ عنها الحوافز.

ليس هناك من يشك في وجود علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين إذ أنه كان هناك اعتقاد سائد بأن رضا الموظفين (العاملين) عن عملهم يجعلهم يؤدونه بشكل أفضل، أي أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا العالي والأداء المرتفع، لكن هذا الافتراض لم يعد مقبولاً في الوقت الحاضر على نطاق واسع، إذ أن هناك عدد كبير من العاملين الراضين عن عملهم، ولكن أداءهم غير مرتفع وعليه يمكن القول بأن الرضا لوحده لا يكفي لأن يكون محفزاً قوياً للأداء ولكنه يجعل العاملين أكثر استعداداً للتأثير بالمحفزات الأخرى التي يحصلون عليها من البيئة التي يعملون فيها.²

¹ - محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، الأردن، ط1، 2011 ص134.

² - جهلان فاروق، حمادي عبد الحكيم، مرجع سابق ص31.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1) م. رياض جميل وهاب و م. منال عبد الجبار السماك (2012): نظام إدارة الجودة ISO 9000 في تحسين أداء وظيفة الصيانة دراسة حالة الشركة العامة الاسمنت¹:

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

ولقد خلصت الدراسة أهم نتيجتين هما:

- ✓ ثبت من التقييم الأولي أن مستوى توفر متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9000 2008: كانت غير معتمدة ما عدا متطلبات بعض البنود وهذه كانت بنسب منخفضة جداً.
- ✓ بت أن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9000 2008: في المنظمة المبحوثة من خلال إجراء متابعة وقياس أداء العمليات ساعد على البحث عن سبب حدوث وتكرار العطل وتحليل السبب وبالتالي تفادي أو تقليل حدوثها مستقبلاً ، وهذا ما أدى الى زيادة نسبة الانتاج الفعلي عن المخطط بموجب تقارير متابعة وقياس أداء العمليات.

2) -جهلان فاروق حمایمی عبد الحكيم (2013): أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة².

لقد هدفت هذه الدراسة معرفة أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين في مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة بإعتماد بعض المؤشرات وهي : تطور مبيعات الشركة ، والمزانيات المخصصة لتدريب العاملين ، التغير في معدل حوادث العمل ، ومعدل التأخرات والغيابات.

ولقد خلصت هذه الدراسة للنتائج التالية:

¹ - م. رياض جميل وهاب و م. منال عبد الجبار السماك مرجع سابق ص 80.

² - جهلان فاروق حمایمی عبد الحكيم مرجع سابق ص 35.

✓ ان الحصة السوقية للمؤسسة في السوق المحلية و الدولية قد عرفت زيادة في حجم مبيعات نتيجة لتحسن أداء موظفي مصلحة المبيعات نظرا لاعتمادهم على مبدأ التركيز على الزبون الذي تنص عليه مبادئ الإيزو 9001

✓ انخفاض معدل حوادث العمل و الأخطاء المرتكبة ,نتيجة لاستيعاب الموظفين لمفهوم الجودة وتطبيقهم لدليل الجودة الخاص بكل مصلحة.

✓ زيادة نسبة الرضا الوظيفي لدى العاملين خاصة بعد تطبيق المؤسسة لمبدأ إشراك العاملين الذي تنص عليه إحدى مبادئ مواصفات العالمية الدولية ISO 9001 : إصدار 2008.

3) -مهناي عائشة(2015) تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2000 في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية¹.

هدفت هذه الدراسة لإجراء دراسة تحليلية لبيان أهمية نظام إدارة الجودة و المعايير ISO 9001 إصدار 2000 في تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و ذلك من خلال:

-تقييم درجة تطبيق المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

-التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

-تحديد العلاقة بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

ولقد خلصت الى مايلي:

✓ العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO : 2000 كانت إيجابية والفعالية التنظيمية للمؤسسة .

المطلب الأول الدراسات الأجنبية:

1) Olivier Boiral ET Aurélie Mongour (2007) : LES IMPACTS D'ISO 9000 SUR L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES: UNE REVUE SYSTÉMATIQUE .²

أثر أيزو 9000 على تحسين الأداء : عرض منهجي

¹ - مهناي عائشة تطبيق نظام إدارة الجودة 2000 : ISO 9001 في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية مذكرة قدمت لنيل شهادة ماستر بجامعة سعيدة سنة 2015
²Olivier Boiral ET Mongour Mémoire présenté a la faculté des sciences de al A administration dans le cadre du programme de la gestion Internationale pour grade de matière Faculté des sciences de l'administration Université Laval Canada 2007 .

هدفت هذه الدراسة الى مراجعة وتحليل الدراسات المهمة المنشورة و التي تناولت أثر تطبيق معايير ايزو 9000 على الاداء الصادرة خلال 1994 إلى 2008 و, وقد حللت هذه الدراسة مايقارب 111 بحث قام بدراسة العلاقة بين تحسين الاداء وتطبيق معايير ايزو 9000 من خلال 46 متغير له أثر إيجابي كما بينت هذه الدراسة ان 80 بالمئة من الدراسات المراجعة أن أثرهده العلاقة الخطية بين المتغيرين قد شملت جميع المجالات التشغيلية والادارية والإستراتيجية على حد سواء , كما اشارة الباحثان ان هذا العرض المنهجي لمجموعة من البحوث التي تناولت أثر نظام ايزو على الأداء .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى:

- أغلب الدراسات قامت بدراسة العلاقة بين تطبيق معايير ايزو 9000 على الأداء من خلال مؤشرات متشابهة في كثير من الأحيان كانتتؤكد وجود علاقة إيجابية بينهما.
- أن هناك مؤشرات لم يتم أخضاعها للدراسة قد تبرز الأثر السلبي لتطبيق ايزو 9000 على الأداء.

2) Mei Feng, Mile´ Terziovski and Danny Samson 2008:
Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance¹.
A survey in Australia and New Zealand-based manufacturing and service companies

علاقة نظام الجودة ايزو 9000 (2000) مع الأداء التشغيلي و أداء التجاري

الغرض من هذه الدراسة معرفة وتحديد العلاقة بين ايزو 9000 والأداء بهدف تطوير وتحسين تلك العلاقة بينهما وتبين الدراسة أن تطبيق نظام الجودة ايزو 9000 قد حسن من الأداء بشكل كلي لكن الملاحظ ان أثر تطبيق نظام الجودة كان له أثر كبير على الأداء التشغيلي مقارنة بالأداء المالي, كما بينت الدراسة ان التطبيق الجيد والفعال لي نظام الجودة ايزو 9000 الذي يكون له أثر فعال على الاداء لن يكون إلا من خلال التخطيط الجيد والتنفيذ الصارم وكذلك لابد من الإدارة

¹ Mei Feng, Mile´ Terziovski and Danny Samson Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance Article in Journal of Manufacturing Technology Management · January 2008
DOI: 10.1108/17410380810843435.

العليا من أشراك العمال ونشر فلسفة النظام في كل مستوياتها وتاهيلهم من خلال التدريب الراشد ثم المراقبة الدورية والمستمرة وتحقيق الإلتزام بالمعايير داخل كل مستويات المنظمة .

إجمالاً لقد أوضح هذا البحث من خلال التحليل الدقيق والمراجعة الفاحصة لممارسات إيزو 9000 ماهي نقاط القوة وعناصر التأثير على رفع الأداء .

المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يتضح من خلال الدراسات السابقة العربية الأجنبية أن موضوع أثر نظام الجودة إيزو 9000 على أداء العاملين قد تم تناوله من عدة جوانب وبدراسة مؤشرات مختلفة جعل تلك الدراسات أو بعض منها تركز على جانب وتهمل جوانب أخرى قد تكون لها من الأهمية ما يؤثر فيها, وهذا ما يظهر في تناول بعض معايير نظام الجودة بحيث الدراسات التي تناولت أثر جميع مبادئ نظام إيزو 9000 (المتغير المستقل) تكاد تكون منعدمة هذا من ناحية, كذلك من ناحية أخرى وهي إشكالية تحديد المعايير أو مؤشرات الدراسة فنجد أن الدراسات وإن تناولت نفس الموضوع فقد اختلفت خاصة في ما يخص معايير الأداء (المتغير التابع) بحيث تخضع مؤشرات قياسية لعدد من المدخل والتعريفات بحسب الجهة المتناولة للموضوع.

أما في دراستنا هذه فقد حاولنا إحاطة الموضوع بدراسة أثر كل المؤشرات الثمانية لنظام الجودة إيزو 9000 على أداء العاملين وتحديد أي من هذه المؤشرات له أثر بالغ الأهمية على الأداء بحيث يمكن ترتيبها حسب الأولوية من الأكثر تأثيراً إلى الأقل وقد تم تحديد هذه الدراسة في المؤسسات الصناعية هذا لخصوصية الموضوع وحساسيته بحيث يتأثر بمناخ العمل ونوعية النشاط بل إن أثر هذه العلاقة تبين أنه نسبياً حتى داخل القطاع الواحد ماله أثر في مؤسسة معينة قد لا يكون له بالأثر في مؤسسة أخرى هذا راجع لكيفيات التطبيق والأساليب والإجراءات المتخذة لتطبيق وتثبيت نظام إدارة الجودة إيزو 9000.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل لاهم المفاهيم الأدبية لنظام إدارة الجودة إيزو 9000 واهم المراحل التي مرة بما حتى أضحت في الصورة التي هي عليها اليوم كما بينا اهم مبادئها والمتطلبات التي يجب على كل مؤسسة تريد الحصول عليها أن توفرها كما بينا اهم المراحل الأساسية للحصول على الشهادة , كما تناولنا مفاهيم خاصة بالأداء من حيث محدداته والعوامل المؤثرة عليه وكذا ماهية تحسين الأداء وأهم مداخله وخطواته .

اما في المبحث الأخير فكان لبعض الدراسات السابقة والتي تناولت موضع الدراسة وهي علاقة تطبيق نظم إدارة الجودة إيزو 9000 بالأداء وبيننا ابرز تقاطعاتها واختلافاتها مع الدراسة الحالية حيث ركزت أغلبها على دراسة العلاقة بين المتغيين من حيث بعض المؤشرات فقط بينما في دراستنا حاولنا دراسة الأثرمن خلال جميع مؤشرات إيزو 9000 .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

تناولنا في الفصل السابق للنظريات الأدبية لعناصر البحث حيث تعرضنا لعناصر الإيزو 9000 من حيث التطور التاريخي ومبادئه وكذا متطلباته ومراحل تطبيقه . كذا بالنسبة للعنصر الثاني هو أداء العاملين من حيث الماهية وعناصر ومختلف الجوانب المتعلقة به, ثم كذلك حاولنا استعراض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وبيننا اختلافها عن الدراسة الحالية وأهم ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات والمتمثل في دراسة أثر نظام إيزو 9000 على أداء العاملين من خلال المبادئ الثمانية.

وفي هذا الفصل سنقوم بتقديم دراسة إحصائية لأثر تلك المؤشرات على الأداء من خلال دراسة حالة في مؤسسة صناعية ليند غاز وحدة ورقلة حيث قمنا بتوزيع استبانة على العمال ثم جمع وتحليل تلك نتائج.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

هي شركة جزائرية ألمانية بحيث يملك الشريك الألماني وهي الشركة العالمية inde 66% من رأس المال والباقي 34% ملك للمؤسسة الوطنية الجزائرية للغازات الصناعية بشروط التدخل في أي قرار يضر بمصلحة العمال، أو المصالح الوطنية، حيث الآن تسعى الوحدات لتغيير هيكلها وفق متطلبات الشراكة. تقع وحدة ورقلة بالضبط في وسط مدينة ورقلة يحدها من الجهة الغربية مجلس القضاء بالولاية ومن الجهة الشرقية مؤسسة SNVI، ومن الشمال الشركة الوطنية للتأمين ومن الجنوب الشركة الوطنية للخدمة لتوزيع الخشب بدأت هذه الوحدة نشاطها منذ سنة 1959 وهي متخصصة في إنتاج وتوزيع الغازات الصناعية بمختلف أنواعها ، وهي تغطي معظم مناطق الجنوب الجزائري (ورقلة ، غرداية ، الوادي ، منطقة تقرت) فهي تعتبر من أهم الوحدات الأساسية على المستوى الوطني ، وللعلم فإن المؤسسة متحصلة على انيا:

✓ مهام المؤسسة:

تكمّن مهمة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة في إنتاج وتوزيع مجموعة متنوعة من الغازات الصناعية و تتمثل في الحالات التالية :

-الحالة غازي سائلة (منتجات مصنعة): الأزوت السائل ، الأستلين.

-الحالة الغازية والمضغوطة (منتجات مكيفة) : وهي تلك المنتجات التي تحول من حالتها السائلة إلى غازات سواء أنتجت في

الوحدة أو جلبت من خارجها وهي:

✓ أوكسجين غازي OG ؛

✓ أزوت غازي Ng ؛

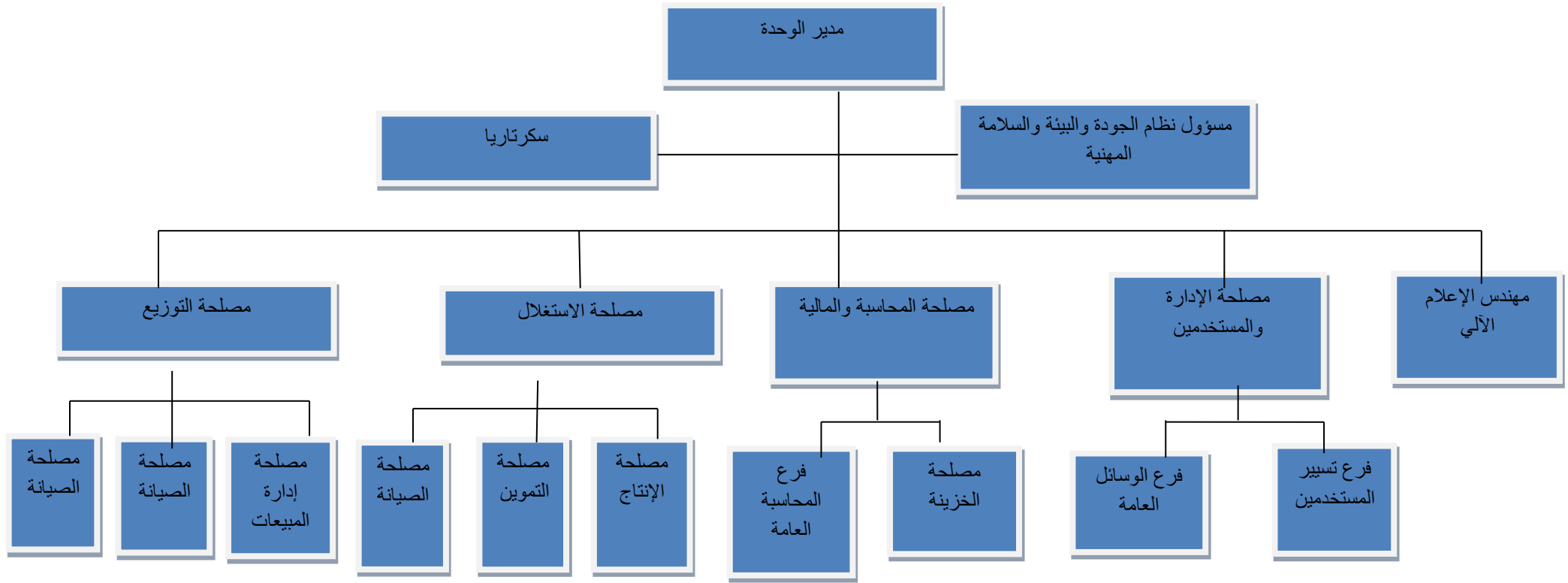
✓ ثاني أكسيد الكربون قارورات Co2 ؛

✓ أرغون غازي G Arg ؛

✓ خليط ثاني أكسيد الكربون /Co2 أرغون . Argon

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة

الشكل رقم (1-3) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة



المصدر : مصلحة الإدارة والمستخدمين

المطلب الثالث : دوافع وأهداف المؤسسة من تطبيق نظام ISO9000

1)الدوافع :

1. يعتبر الحصول على شهادة عالمية للجودة شرط أساسي للقدرة على منافسة الشركات خاصة الأجنبية منها والتي تعد المنافس الأقوى في المجال الصناعي .
2. رغبة الدولة من النهوض بالمؤسسات الكبرى ورفع تنافسيتها خاصة وأنه هناك تخلف كبير مقارنة بالدول المجاورة.
3. طموح المؤسسة لغزو أسواق خارجية, خاصة وأن شهادة الجودة أصبحت لغة تفاهم عالمية .
4. تدعيم سمعة المؤسسة وكسب عملاء جدد سواء على الصعيد المحلي أو الخارجي.
5. باعتبار نظام الجودة هو نظام جدي التنفيذ فإنه سيساعد المؤسسة على الالتزام بأهدافها وتحسين الأداء والمساهمة في تخفيض التكاليف.

2) الأهداف :

1. نشر ثقافة الجودة بين أفراد المؤسسة.
2. كسب ثقة العملاء أكثر خاصة مع زيادة الوعي حول مفهوم الجودة إذ أصبح اهتمام الأفراد ينصب حول المنتجات الأعلى جودة لا الأقل تكلفة.
3. رفع القدرة التنافسية للمؤسسة خاصة مع وجود مؤسسات أخرى منافسة متحصلة على شهادة الإيزو.
4. الاهتمام أكثر بعملية المراجعة و التقليل من هدر الموارد وكذا تنظيم العمل.

المطلب الرابع : خطوات تطبيق نظام الإيزو 9000 في المؤسسة :

1.مرحلة التحضير:

في إطار مساندة المؤسسة لمتطلبات السوق ومحاولة الدول بالنهوض بمؤسساتها الاقتصادية قامت باتخاذ قرار البدء في التحضير للتوافق مع المواصفات الإيزو 9000 وذلك بعد دراسة كافة الجوانب وإمكانيات المؤسسة المالية والمادية والبشرية التي تؤهلها لتطبيق هذا النظام.

2.مرحلة التوافق:

وفي هذه المرحلة تم الحصول على كل من:

ISO 1994/9002 وهذا سنة 2002 (شهادة ضمان الجودة)

ISO 2000/9001 سنة 2004 (QUALITE MANAGMENT)

2000/9001 تجديد سنة 2007

2008/9001 تجديد سنة 2010

حيث يتم القيام بمراجعة الجودة كل سنة من قبل شركة AFAQ الفرنسية.

المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة

ويتضمن هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية والمتعلق بأثر إدارة الجودة وفق معايير ISO9000 على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية وتحديدًا مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة محل الدراسة حيث تم عرض للطريقة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات ومعالجتها قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

قدمنا في هذا المطلب طريقة إنجاز الدراسة وذلك من خلال مجتمع وعينة الدراسة وكذا أساليب جمع البيانات وتحديد المتغيرات وكيفية قياسها وطريقة جمعها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يعتبر منهج البحث هو الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، بقصد وصفها وصفاً دقيقاً وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها، بهدف الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها. ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبرهنة على فرضياتها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة والذي يحاول وصف وتقييم "دور التدريب في تحسين أداء العاملين" من خلال دراسة ميدانية في الوكالات المحلية للتشغيل لوادي ، ومن المعروف أن الباحثين استخدموه لهذا المنهج الذي يمكن له أن يستعمل أدوات عدة لتحقيق IMRAD .

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

1/-مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع دراستنا في جميع العمال في مؤسسة ليند غاز بولاية ورقلة والموزعين على هياكل المؤسسة بمختلف أصنافهم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام، عمال الصيانة..الخ.

2/-عينة الدراسة :

لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 36 عامل في المديرية الجهوية لليند غاز وحدة ولاية ورقلة، حيث شملت كل عمال الإداريين و أعوان الأمن وبعض من عمال الصيانة . وأما بعدما قمنا بتصفية وفرز الاستبيانات ، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (2-1) إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على عينة الدراسة بمؤسسة ليند غاز وحدة ورقة

النسبة المئوية	العدد	البيان
%100	36	عدد الاستثمارات الموزعة
%100	36	عدد الاستثمارات المسترجعة
%00	00	عدد الاستثمارات الملغاة
%100	36	الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على فرز استمارات الاستبيان

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة، وقد تم إعداد استبانة وتقسيمها إلى ثلاثة أقسام تتمثل في :

✓ المحور الأول: يتضمن هذا القسم على معلومات عامة تهدف إلى التعرف على خصائص عينة العمال بالمؤسسة محل الدراسة، والتي تتمثل في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل و المركز الوظيفي).

✓ المحور الثاني: يتضمن المتغير المستقل وهو إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000 بأبعاده الثمانية (التركيز على العميل، القيادة، إشراك العاملين، مدخل العمليات، مدخل الأنظمة الإدارية، التحسين المستمر، اتخاذ القرار، العلاقات مع الموردين)، وشمل على (24) فقرة موزعة، لكل بعد (3) فقرات.

✓ المحور الثالث: يتضمن المتغير التابع وهو أداء العاملين بأبعاده الثلاث (الالتزام، جودة الإنتاج، كمية الإنتاج)، وشمل هذا المحور على (15) فقرة موزعة على كل بعد، حيث أن كل بعد شمل على (5) فقرات.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي ذي 3 درجات ، لتقييم إجابات أفراد المؤسسة محل الدراسة ، وقد احتسبت العلامات على أساس إعطاء رقم 3 لإجابة موافق، و2 لإجابة محايد، و1 لإجابة غير موافق.

الجدول رقم (2-2) يوضح درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي

المستوى	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج الاستبيان

الفرع الثاني : الأدوات و البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة لتحليل البيانات

■ أولاً: البرامج الإحصائية

بعد عملية جمع الاستبيانات تم تفرغ البيانات من العينة المستحوية، قمنا بترميزها ثم تفرغها في برنامج 2007 EXCEL، وبغرض المعالجة الإحصائية للبيانات قمنا بنسخها في حزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية نسخة 22 (SPSS V22).

■ ثانياً: الأدوات الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي التالية:

1. معامل الثبات معيار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس درجة صدق الاستبيان .
2. التكرارات و النسب المئوية : لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة، لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة .
3. المتوسط الحسابي : لتحديد اتجاه الإجابات .
4. الانحراف المعياري : لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
5. أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين المتغيرين.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي يعتبر أحد أهم طرق قياس الثبات الداخلي، والجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (2-3): معامل ثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ)

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
39	0.885

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

هنا يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ قدرت نسبته حوالي 0.885, حيث تعتبر هاته النسبة مقبولة إحصائياً مقارنة بنسبة القبول التي تتمثل في 0.6 , وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات فهي بدورها تعتبر صالحة لاختبار صحة الفرضيات.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها

نعرض في هذا المبحث نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية، لذلك سنقوم بالتفسير اعتماداً على نتائج الاستبيان، و من خلال تحليلنا لبيانات الاستبيان توصلنا إلى النتائج التالية:

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

1) خصائص عينة الدراسة :

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

1.1/الجنس:

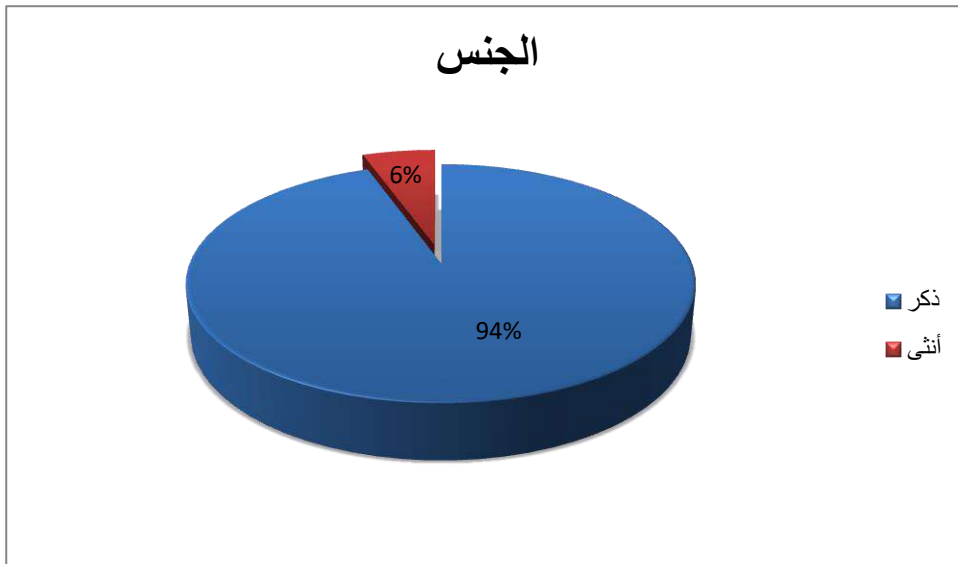
سنوضح في الجدول التالي والتمثيل البياني الذي يليه طبيعة جنس العاملين المستجوبين:

جدول رقم (2-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس في المؤسسة محل الدراسة

النسبة %	العدد	الجنس
94.4%	34	ذكر
5.6%	02	أنثى
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (2-1) يوضح توزيع الجنس لمؤسسة ليند غاز



المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة تفوق نسبة الإناث حيث قدرت نسبة الذكور بـ 94.4% أي ما يعادل 34 ذكراً من مجموع 36 مستجوباً، أما نسبة الإناث فقدت بـ 5.6% وهذا ما يساوي 02 أنثى حيث تعتبر نسبة صغيرة مقارنة مع نسبة الذكور و منه يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة يغلب عليها الطابع الرجالي و هذا راجع لطبيعة القطاع و نشاط المؤسسة.

1.2 / السن :

شملت الاستبانة الموزعة أربعة فئات عمرية مقسمة إلى :

الفئة الأولى: من 20 إلى 30 سنة، أما بالنسبة للفئة الثانية تعبر عن الأعمار من 31 إلى 40 سنة و تتمثل الفئة الثالثة في العمال التي تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، أخيراً الفئة الرابعة تمثل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر. و الجدول أسفله يوضح نسب توزيع الفئات العمرية.

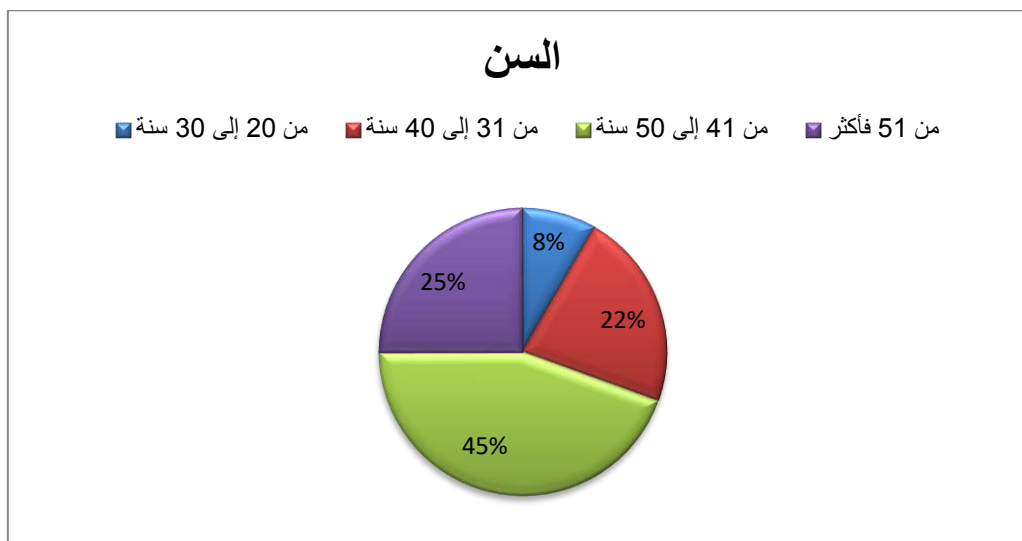
جدول رقم (2-5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن في المؤسسة محل الدراسة

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
8.3%	3	من 20 إلى 30 سنة
22.2%	8	من 31 إلى 40 سنة
44.4%	16	من 41 إلى 50 سنة
25%	9	من 51 فأكثر

المجموع	36	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (2-3) توزيع الفئات العمرية لمؤسسة ليند غاز



المصدر: من إعداد الطالبين

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث يشير إلى أن 8.3% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة والمقدر عددهم بـ 03 مستجوبين، و22.2% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 31 إلى 40 سنة وقد بلغ عددهم 08 مستجوبين، في حين أن 44.4% من عينة الدراسة والتي هي أكبر نسبة فتراوحت أعمارهم من 41 إلى 50 سنة أي ما يقدر بـ 16 مستجوباً، وهذا الأخير يعتبر الأكثر تكراراً، أما الفئة التالية فتمثل نسبة 25% من عينة الدراسة وهي نسبة عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 51 سنة فأكثر وقد بلغ عددهم 09 مستجوبين.

1.3 / المستوى التعليمي:

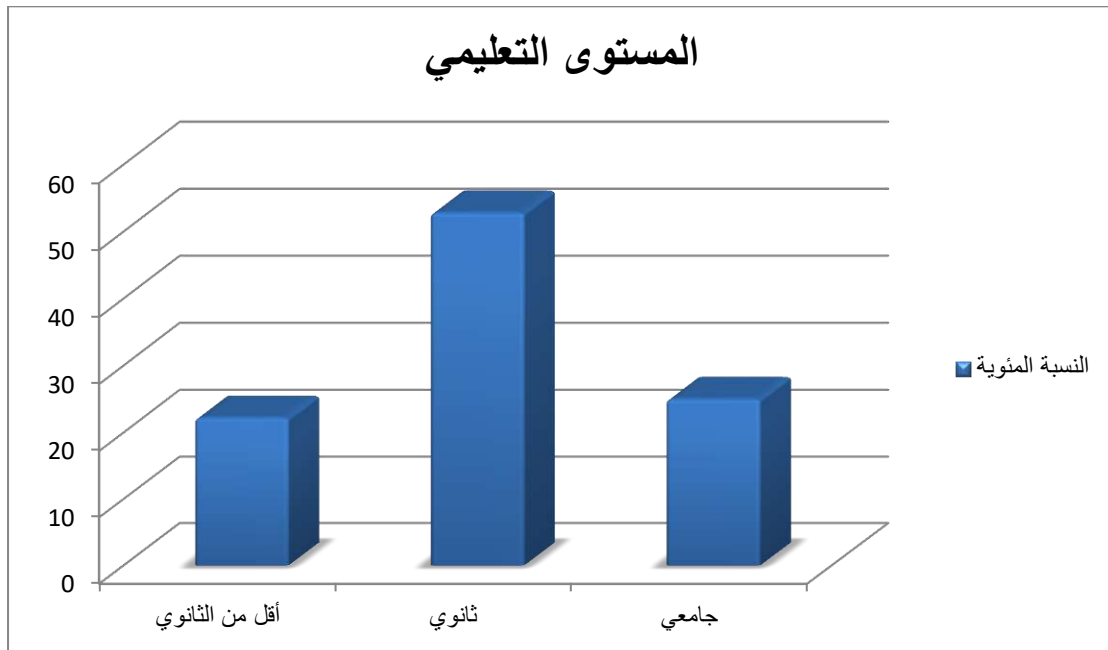
جدول رقم (2-6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
22.2%	8	أقل من الثانوي
52.8%	19	ثانوي
25%	9	جامعي

المجموع	36	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (2-4) توزيع المستوى التعليمي لمؤسسة ليند غاز



المصدر: من إعداد الطالبين

■ يبين الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية الفئة المستجوبة من صنف الثانوي حيث قدر عددهم ب 19 عامل أي ما يعادل نسبة 52.8%, ثم تليها مباشرة فئة العاملين ذو مستوى جامعي والذي كان عددهم 09 عاملاً و قدرت نسبتهم ب 25%, أما بالنسبة للفئة ذو مستوى أقل من الثانوي فقد قدر عددهم ب 08 مستجوبين أي ما يقارب نسبة 22.2%.

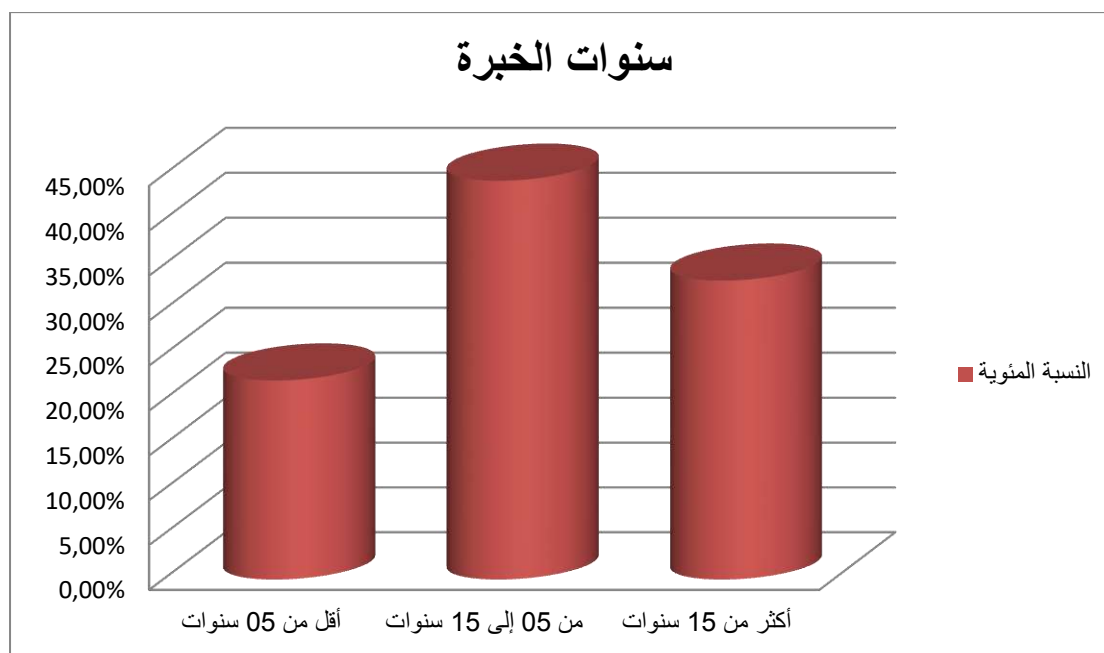
1.4 / سنوات الخبرة

جدول رقم (2-7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	8	22.2%
من 05 إلى 15 سنوات	16	44.4%
أكثر من 15 سنوات	12	33.3%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (2-5) توزيع سنوات الخبرة لمؤسسة ليند غاز



المصدر: من إعداد الطالبين

يبين الشكل توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (مدة العمل في الشركة), حيث أن العمال الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 05 سنوات يبلغ عددهم 08 مستجوبين أي بنسبة 22.2%, أما العمال الذين لديهم خبرة مهنية من 05 سنوات إلى 15 سنة يبلغ عددهم 16 مستجوباً أي بنسبة 44.4%, في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 12 سنة فيبلغ عددهم 09 مستجوبين أي بنسبة 33.3%.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبيان

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي.

1) تحليل نتائج المحور الأول (إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000)

البعد الأول: التركيز على العميل

الجدول رقم (2-8) يبين إجابات العمال المتعلقة بالبعد الأول لإدارة الجودة وفق معايير ISO 9000

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
موافق	0.0707	2.86	1	تقدم شركتنا منتجاتها لعملائها وفق الجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد
موافق	0.0833	2.75	2	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية لمعرفة حاجات ومتطلبات عملائها
موافق	0.0731	2.75	3	تقوم شركتنا بدراسة ومعالجة شكاوى عملائها
موافق	0.0639	2.78		البعد الأول: التركيز على العميل

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

◆ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات بعد التركيز على العميل جاءت بتوجه مرتفع و هذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط الحسابي للبعد الثاني ب (2.78) وكان انحرافه المعياري (0.0639)، كما نلاحظ أن العبارة الثانية (تقوم الشركة بدراسات استطلاعية لمعرفة حاجات ومتطلبات عملائها) حصلت على أكبر نسبة موافقة لتحصلها على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.86) وانحراف معياري تمثل في (0.0707)، كما تحصلت العبارة الثالثة (تقوم شركتنا بدراسة ومعالجة شكاوى عملائها) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يعادل (2.75) وانحراف معياري قدره (0.0731).

ونستنتج من ذلك أن المؤسسة تولي أهمية لزيائنها وان المعيار الأول في نظام الجودة إيزو 9000 يتم تطبيقه فعلا .

البعد الثاني: القيادة

الجدول رقم (2-9) يبين إجابات العمال المتعلقة بالبعد الثاني (القيادة) لإدارة الجودة وفق معايير ISO 9000

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
موافق	0.0531	2.88	1	لدى القيادة الرغبة في تبين مفهوم الجودة
موافق	0.0833	2.75	3	يتم تقديم برامج تدريبية للعاملين من أجل تبني مفهوم الجودة
موافق	0.0707	2.86	2	تعمل القيادة على نشر مفهوم الجودة في كل أقسام الشركة
موافق	0.0555	2.83		البعد الثاني: القيادة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

◆ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات بعد القيادة جاءت بتوجه مرتفع و هذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط الحسابي للبعد الثاني ب(2.83) و كان انحرافه المعياري (0.0555) ، كما نلاحظ أن العبارة الأولى (لدى القيادة الرغبة في تبين مفهوم الجودة) حصلت على أكبر نسبة موافقة لتحصلها على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.88) وانحراف معياري تمثل في (0.0531) ، كما تحصلت العبارة الثانية (يتم تقديم برامج تدريبية للعاملين من أجل تبني مفهوم الجودة) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يعادل (2.75) وانحراف معياري قدره (0.0833).

ويمكننا ان نشير إلى ان هذا البعد يتم تطبيقه داخل المؤسسة .

البعد الثالث: إشراك العاملين

الجدول رقم (2-10) يبين إجابات العمال المتعلقة بالبعد الثالث لإدارة الجودة وفق معايير ISO 9000

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
موافق	0.0702	2.77	1	يتم تشكيل فرق عمل من أجل تطوير وتحسين المنتجات
موافق	0.0833	2.75	2	يتم تدريب العاملين على أداء مهامهم بكفاءة عالية
موافق	0.0988	2.63	3	يتم تحفيز العاملين ومكافأتهم بشكل عادل وكافي
موافق	0.0555	2.83		البعد الثالث: إشراك العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

◆ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات بعد إشراك العاملين قد جاءت بتوجه مرتفع و هذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط الحسابي للبعد الثالث ب(2.83) و كان انحرافه المعياري (0.0555) , كما نلاحظ أن العبارة الأولى (يتم تشكيل فرق عمل من أجل تطوير وتحسين المنتجات) حصلت على أكبر نسبة موافقة لتحصلها على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.77) وانحراف معياري تمثل في (0.0702) ، كما تحصلت العبارة الثالثة (يتم تحفيز العاملين ومكافأهم بشكل عادل وكافي) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يعادل (2.63) وانحراف معياري قدره (0.0988).

تؤكد النتائج السابقة ان العاملين يتم إشراكهم بفاعلية في تحسين الجودة ورفع مستوى الأداء .

البعد الرابع: مدخل العمليات

الجدول رقم (2-11) يبين إجابات العمال المتعلقة بالبعد الرابع لإدارة الجودة وفق معايير ISO9000

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
موافق	0.0975	2.66	1	تهتم الإدارة بتخطيط عمليات الإنتاج بشكل كبير
محايد	0.1367	1.88	3	يتم إشراك العاملين في عمليات تخطيط الإنتاج
موافق	0.1157	2.44	2	دائما ما تتم العمليات وفق ما هو مخطط لها
محايد	0.0739	2.33		البعد الرابع: مدخل العمليات

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

◆ من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العبارة الأولى (تهتم الإدارة بتخطيط عمليات الإنتاج بشكل كبير) حصلت على أعلى نسبة موافقة بمتوسطها الحسابي المقدر ب (2.66), أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.0975), في حين أن العبارة الثانية (يتم إشراك العاملين في عمليات تخطيط الإنتاج) تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه محايد, وتمثل متوسطها الحسابي في (1.88) و انحراف معياري مقدر ب(0.1367) .

إضافة إلى هذا يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عبارات البعد الرابع عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.33), و هذا يوضح أن البعد جاء باتجاه متوسط، وقد قدر الانحراف المعياري الإجمالي لبعده مدخل العمليات ب (0.0739).

من النتائج المتحصل عليها يتبين ان هذا البعد لازال لايرقى إلى مستوية الاداء الجيد إذا جاءت اغلب الاجابات محايدة

البعد الخامس: مدخل الأنظمة الإدارية

الجدول رقم (2-12) يبين إجابات العمال المتعلقة بالبعد الخامس لإدارة الجودة وفق معايير ISO 9000

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
موافق	0.0757	2.72	2	تتم عمليات الإنتاج بأسلوب إداري منظم
موافق	0.0890	2.66	3	يتم تحديد الأهداف من العملية الإنتاجية بدقة
موافق	0.0669	2.80	1	يتم تحديد المسؤوليات والمهام خلال العملية الإنتاجية بوضوح
موافق	0.0620	2.73		البعد الخامس: مدخل الأنظمة الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

♦ من خلال الجدول السابق نلاحظ أن جميع عبارات بعد مدخل الأنظمة الإدارية جاءت بتوجه مرتفع و هذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط الحسابي للبعد الخامس ب(2.73) و كان انحرافه المعياري (0.0620) ، كما نلاحظ أن العبارة الثالثة (يتم تحديد المسؤوليات والمهام خلال العملية الإنتاجية بوضوح) حصلت على أكبر نسبة موافقة لتحصلها على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.80) وانحراف معياري تمثل في (0.0669) ، كما تحصلت العبارة الثانية (يتم تحديد الأهداف من العملية الإنتاجية بدقة) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يعادل (2.66) وانحراف معياري قدره (0.0890).

يظهر ان هذا البعد يتم تطبيقه في عينة الدراسة بشكل مقبول

البعد السادس: التحسين المستمر

الجدول رقم (2-13) يبين إجابات العمال المتعلقة بالبعد السادس لإدارة الجودة وفق معايير ISO 9000

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
موافق	0.1074	2.61	3	يتم تشجيع العمال على تطوير مهاراتهم وقدراتهم
موافق	0.0961	2.69	2	يحصل العمال على دورات تدريبية للرفع من كفاءتهم
موافق	0.0807	2.77	1	تتم مراجعة جودة المنتجات بشكل دائم ومستمر
موافق	0.0767	2.69		البعد السادس: التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

◆ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات بعد التحسين المستمر جاءت بتوجه مرتفع و هذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط الحسابي للبعد السادس ب(2.69) و كان انحرافه المعياري (0.0767) ، كما نلاحظ أن العبارة الثالثة (تم مراجعة جودة المنتجات بشكل دائم ومستمر) حصلت على أكبر نسبة موافقة لتحصلها على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.77) وانحراف معياري تمثل في (0.0807) ، كما تحصلت العبارة الثالثة (يتم تشجيع العمال على تطوير مهاراتهم وقدراتهم) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يعادل (2.61) وانحراف معياري قدره (0.1074).

بالنسبة لعنصر التحسين المستمر فقد بين أفراد العينة أنه يطبق بمستوى لا بأس به إذ جاءت كل عبارته موافق.

البعد السابع: اتخاذ القرار

الجدول رقم (2-14) يبين إجابات العمال المتعلقة بالبعد السابع لإدارة الجودة وفق معايير ISO 9000

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
موافق	0.0584	2.86	1	يتم اتخاذ القرارات من خلال التقارير الميدانية
موافق	0.1227	2.52	3	يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات
موافق	0.0824	2.61	2	يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال خلال العملية الإنتاجية
موافق	0.0622	2.66		البعد السابع: اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

◆ من خلال الجدول السابق نلاحظ أن جميع عبارات بعد اتخاذ القرار جاءت بتوجه مرتفع و هذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط الحسابي للبعد السابع ب(2.66) و كان انحرافه المعياري (0.0622) ، كما نلاحظ أن العبارة الأولى (يتم اتخاذ القرارات من خلال التقارير الميدانية) حصلت على أكبر نسبة موافقة لتحصلها على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.86) وانحراف معياري تمثل في (0.0584) ، كما تحصلت العبارة الثانية (يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يعادل (2.52) وانحراف معياري قدره (0.1227).

ومن خلال الأرقام المسجلة فانه يتم إتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

البعد : العلاقات مع الموردين

الجدول رقم (2-15) يبين إجابات العمال المتعلقة بالبعد الثامن لإدارة الجودة وفق معايير ISO 9000

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
موافق	0.0778	2.80	3	يتم التعامل مع الموردين على أساس الجودة أولاً
موافق	0.0778	2.80	2	لدى المؤسسة موردين دائمين
موافق	0.0467	2.91	1	يشعر الموردون بالرضا عن عملهم مع الشركة
موافق	0.0469	2.84		البعد : العلاقات مع الموردين

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

♦ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات بعد العلاقات مع الموردين جاءت بتوجه مرتفع و هذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط الحسابي للبعد الثامن ب(2.84) و كان انحرافه المعياري (0.0469) ، كما نلاحظ أن العبارة الثالثة (يشعر الموردون بالرضا عن عملهم مع الشركة) حصلت على أكبر نسبة موافقة لتحصلها على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.91) وانحراف معياري تمثل في (0.0467) ، كما تحصلت العبارة الأولى (يتم التعامل مع الموردين على أساس الجودة أولاً) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يعادل (2.80) وانحراف معياري قدره (0.0778).

تعتبر العلاقات مع الموردين ذات أهمية بين أفراد العينة.

وخلاصة لدراسة أبعاد المحور الأول يمكننا ان نقول إدارة الجودة وفق معايير إيزو 9000 تطبيق داخل المؤسسة محل الدراسة.

2) تحليل نتائج المحور الثاني أداء العاملين

البعد الأول: الالتزام

الجدول رقم (2-16) يبين إجابات العمال المتعلقة بالبعد الأول لأداء العاملين

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
موافق	0.0467	2.91	1	ألتزم بجميع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل
موافق	0.0467	2.91	2	ألتزم بجميع خطط العمل وتنفيذها

أحافظ على أوقات الدوام	3	2.83	0.0845	موافق
أنجز مهامي (أعمالي) في الوقت المحدد لها	4	2.83	0.0745	موافق
أقدم تقارير العمل في وقتها المناسب دائماً	5	2.77	0.0807	موافق
البعد الأول: الالتزام		2.85	0.0468	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

♦ من خلال الجدول السابق نلاحظ أن جميع عبارات بعد الالتزام جاءت بتوجه مرتفع و هذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط الحسابي للبعد الأول لأداء العاملين ب(2.85) و كان انحرافه المعياري (0.0468) , كما نلاحظ أن العبارة الأولى (ألتزم بجميع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل) حصلت على أكبر نسبة موافقة لتحصلها على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.91) وانحراف معياري تمثل في (0.0467) ، كما تحصلت العبارة الخامسة (أقدم تقارير العمل في وقتها المناسب دائماً) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يعادل (2.77) وانحراف معياري قدره (0.0807).

يظهر من خلال الاتجاه العام لهذا البعد ان أغلب العمال ملتزمون بمعايير الأداء .

البعد الثاني: جودة الإنتاج

الجدول رقم (2-17) يبين إجابات العمال المتعلقة بالبعد الثاني لأداء العاملين

العبارات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
لدي القدرة والمهارة لإنجاز عملي بكفاءة	1	2.94	0.0387	موافق
أحصل على التدريب اللازم من أجل تطوير مهاراتي	5	2.80	0.0778	موافق
أحصل على المساعدة من زملائي عند حدوث مشكلة	2	2.91	0.0467	موافق
أسعى دائماً للحصول على طرق وأساليب جديدة لأداء عملي	3	2.86	0.0707	موافق
أتأكد من جودة وسلامة المنتجات قبل تسليمها	4	2.86	0.0707	موافق
البعد الثاني: جودة الإنتاج		2.87	0.0416	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

♦ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات بعد جودة الإنتاج جاءت بتوجه مرتفع و هذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط الحسابي للبعد الثاني لأداء العاملين ب(2.87) و

كان انحرافه المعياري (0.0416) , كما نلاحظ أن العبارة الأولى (لدي القدرة والمهارة لإنجاز عملي بكفاءة) حصلت على أكبر نسبة موافقة لتحصلها على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.94) وانحراف معياري تمثل في (0.0387) ، كما تحصلت العبارة الثانية (أحصل على التدريب اللازم من أجل تطوير مهاراتي) على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يعادل (2.80) وانحراف معياري قدره (0.0778).

من خلال نتائج المتوسط الحسابي والاتجاه العام فإن العمال لديهم إعتبار لجودة الإنتاج

البعد الثالث : كمية الإنتاج

الجدول رقم (2-18) يبين إجابات العمال المتعلقة بالبعد الثالث لأداء العاملين

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارات
موافق	0.0757	2.72	3	أحصل على مخطط العمل اليومي بشكل دقيق ومنفصل
موافق	0.0707	2.86	1	أحصل على ما أحتاجه من الوسائل والمواد اللازمة للعملية الإنتاجية
موافق	0.0669	2.80	2	أنجز العمل المطلوب مني كاملاً
محايد	0.1227	2.02	5	يطلب المسؤولون مني أعمال لا تناسب قدراتي ومهاراتي
موافق	0.1153	2.58	4	أحصل على المكافأة إذا ارتفع مستوى أدائي
موافق	0.0491	2.60		البعد الثالث : كمية الإنتاج

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العبارة الثانية (أحصل على ما أحتاجه من الوسائل والمواد اللازمة للعملية الإنتاجية) حصلت على أعلى نسبة موافقة بمتوسطها الحسابي المقدر ب (2.86) , أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.0707) , في حين أن العبارة الخامسة (يطلب المسؤولون مني أعمال لا تناسب قدراتي ومهاراتي) تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه محايد, وتمثل متوسطها الحسابي في (2.02) و انحراف معياري مقدر ب(0.1227) . إضافة إلى هذا يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عبارات البعد الثالث لأداء العاملين عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.60) , و هذا يوضح أن البعد جاء باتجاه مرتفع، وقد قدر الانحراف المعياري الإجمالي لبعد كمية الإنتاج ب (0.0491).

يمكننا القول ان العمال يعملون ضمن الكميات المحددة وفق خطط الإنتاج.

إجمالاً فإننا نعتبر ان الأداء مرتفع وذلك طبعاً من خلال نتائج الإبتحاه العام لمعاييره المختلفه حيث جاءت كلها مرتفعة.

الفرع الثالث: تحليل معامل الارتباط بين إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000 و أداء العاملين

يبين الجدول التالي مصفوفة الارتباط ما بين إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000 و أداء العاملين:

الجدول رقم (2-19) معامل الارتباط بين إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000 و أداء العاملين

Correlations			
		إدارة الجودة وفق معايير 9000 ISO	العاملين أداء
إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000	Pearson Correlation	1	.517**
	Sig. (2- tailed)		.001
	N	36	36
أداء العاملين	Pearson Correlation	.517**	1
	Sig. (2- tailed)	.001	
	N	36	36
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (2-20) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000 مع أداء العاملين

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	مستوى التقييم
التركيز على العميل	0.369*	0.027	توجد
القيادة	0.462**	0.005	توجد
إشراك العاملين	0.288	0.089	لا توجد
مدخل العمليات	0.072	0.677	لا توجد
مدخل الأنظمة الإدارية	0.431**	0.009	توجد
التحسين المستمر	0.277	0.102	لا توجد
اتخاذ القرار	0.370*	0.027	توجد
العلاقات مع الموردين	0.569**	0.000	توجد
إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000	0.517**	0.001	توجد

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول أعلاه يتبين مدى ارتباط أبعاد إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000 مع أداء العاملين، حيث تراوحت ما بين [0.072-0.569] وبناءً على ذلك كانت دلالة عند مستوى 0.01 .

■ القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.001 أي أقل من مستوى المعنوية 0.01 ، ومنه يتبين وجود دلالة إحصائية لتأثير إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000 على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث كان r معامل ارتباط $r=0.517$ ، أي أنه يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 51.7% بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000 و أداء العاملين، أي أنه كلما كان تطبيق إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000 فعال كلما ساهم ذلك في تحسين أداء العاملين، وهو يعني أن تطبيق إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000 يؤثر بالإيجاب بنسبة 51.7% في أداء العاملين، أما 48.3% المتبقية فهي عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين.

كما يتبين من خلال الجدول أن أثر تطبيق إدارة الجودة وفق معايير إيزو 9000 على الأداء يتم من خلال خمسة أبعاد فقط وأن ثلاثة أبعاد (إشراك العاملين, مدخل العمليات والتحسين المستمر) التي لها مستوى الدلالة الإحصائية أكثر من 0.05 ليس لها أثر في العلاقة المدروسة .

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الأهم لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث وبعد أن بيّنا مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة وفق معايير ISO9000 في المؤسسة محل الدراسة, وكذا مستوى أداء العاملين من خلال مؤشرات الثلاثة, ودراستنا لعلاقة كل تلك المؤشرات مع بعضها, إذ تبين لنا أن التطبيق الجيد والمحكم لمعايير ISO9000 له أثر مباشر على ارتفاع مستوى أداء العاملين.

كما تبين أنه ليس لكل تلك الأبعاد أثر إيجابي على الأداء فمثلا بالنسبة لـ (إشراك العاملين, مدخل العمليات والتحسين المستمر) فلم يكن لها أثر على تلك العلاقة .

الخاتمة

الخاتمة :

تناول بحثنا هذا أثر إدارة الجودة وفق معايير إيزو 9000 على أداء العاملين المؤسسات الصناعية وكانت دراسة الحالة في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة, حيث قدمنا في بداية البحث الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة التي تربطهما, حيث فصلنا في مفهوم ومحتوى نظام إدارة الجودة وفق معايير إيزو 9000 ومراحل نشأته والتطورات التي شهدتها أو ما يعرف بمجموعة السلاسل أو النسخ المعدلة ثم تناولنا أهم مبادئه ومتطلبات تطبيقه كما بيّنا مراحل تطبيقه.

أما فيما يخص المتغير الثاني أداء العاملين في المؤسسات الصناعية وهو المتغير التابع فقد بيّنا مفهومه وتصنيفاته وأهم محدداته وقد بيّنا أن تلك المحددات قد تباينت بين الباحثين, الشيء الذي أثار في موضوع البحث حيث كل ينظر له من زاوية علمية مختلفة ونفس الشيء بالنسبة للعوامل المؤثرة على الأداء , وكان التركيز على تحسن الأداء من حيث المفهوم والأهمية بالنسبة للأطراف المشتركة سواء كانوا أفراد أو مؤسسات أو أصحاب المصالح وبيّنا أهم الطرق المنتهجة من أجل تحسينه أو على الأقل الإبقاء على مستوياته المقبولة وما هو الهدف الأساسي من تلك العملية .

وخلاصةً لما تقدم, يمكننا أن نقول أن لتطبيق مبادئ إدارة الجودة إيزو 9000 على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية أثر كبير ومباشر لما له من ارتباط موجه أساساً لمختلف العمليات داخل المؤسسة وفي كل المستويات بدءاً من القيادة العليا وليس انتهاءً عند إشراك العاملين ومساهماتهم في تحقيق الجودة وإنما حتى في العلاقة مع الموردين والمتعاملين بشكل كلي .
وبحسب النتائج التطبيقية فقد تأكدت وثبتت النتائج النظرية حيث تبين أن لكل المبادئ الثمانية لإيزو 9000 أثر على تحسين الأداء لعاملين وإن بنسبة متفاوتة .

اختبار الفرضيات :

ومن خلال الدراسة الميدانية يمكننا اختبار الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة حيث:

- الفرضية 01:

- تبين أن في المؤسسة تطبيق لمعايير الجودة وفق معايير ISO9000 من خلال مبادئها الثمانية .

- الفرضية 02:

- أن أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة مرتفع وذلك من خلال قياس معايير تحديده .

- الفرضية 03:

- تبين وجود علاقة إيجابية بين تطبيق نموذج إدارة الجودة وفق معايير ISO9000 وأداء العاملين في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة وذلك من خلال جملة المبادئ والمتطلبات التي يتضمنها هذا النموذج.

نتائج الدراسة :

- تطبق إدارة الجودة وفق معايير ISO9000 من خلال تطبيق المبادئ الثمانية.
- مستوى الأداء مرتفع داخل المؤسسة .
- يتأثر أداء العاملين داخل المؤسسة إيجاباً بتطبيق إدارة الجودة وفق معايير ISO9000 .
- ليست كل المبادئ تساهم في رفع الأداء .
- تولي المؤسسة الأهمية البالغة لإقتراحات الزبائن .
- يشارك العاملون بفعالية في إتخاذ القرارات وإعداد خطط الإنتاج.
- مجهودات المؤسسة في التدريب لازالت لا ترقى لتطلعات العاملين
-
- تهتم المؤسسة بالعلاقة الجيدة والمستمرة مع الموردين

التوصيات :

تتمثل أهم التوصيات فيما يلي :

- ✓ على المؤسسة الاستمرار وبنفس الصرامة والالتزام في تطبيق مبادئ إدارة الجودة وفق معايير إيزو 9000.
- ✓ محاولة انجاز التوليفة المناسبة خاصة في ظل تفاوت نسبة التأثير بالنسبة لتلك المبادئ بحيث يختلف تأثيرها بحسب الأفراد والمستويات الإدارية وكذا الإمكانيات الموجودة.
- ✓ الذهاب أبعد من نشر ثقافة الجودة بين العاملين داخل المؤسسة بل حتى في الفضاءات والمحيط خارج المؤسسة بحيث تصبح الجودة شخصية وصره للمؤسسة في علاقاتها وتعاملاتها.
- ✓ التركيز على العنصر البشري كأحد أهم مداخل تطبيق نظام الجودة وهو في نفس الوقت محور مهم في عنصر الأداء وبتعبير آخر فهو من يحمل الضامن الأساسي لتطبيق ونجاح إيزو 9000.

آفاق الدراسة:

لقد حاولنا في بحثنا هذا التطرق لموضوع مهم تناولته الكثير من البحوث ولا زال بسبب التحديث الذي يشهده كل فترة من الفترات بحيث يعتبر نظام إدارة الجودة إيزو 9000 متغير ومتجدد، وهو المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه وهو

التحسين المستمر, إلا أننا لمسنا تفرق تلك الدراسات واختلافها في تناول الموضوع بالخصوص موضوع أثره على أداء العاملين, حيث هذا الأخير محدداته مختلفة ومتشعبة وعديدة لا يمكن حصرها في باب واحد وهذه ميزة في الموضوع المتناول, بحيث يمكن دراسته من نواحي مختلفة, وكما أشرنا مقدماً إلى أن بحثنا تناول دراسة الأثر من خلال مجموعة المبادئ الثمانية على اختلاف أكثر الدراسات التي كانت تتناول أثر بعدين أو ثلاثة فقط, إذ يمكننا أن نسجل بعض التوصيات, وهي:

1. دراسة أثر تلك المبادئ على الأداء بمختلف جوانبه؛
2. تحليل الأثر تلك المبادئ بحسب الأهمية الترتيبية؛
3. دراسة أثر تلك المبادئ في مختلف القطاعات ؛
4. مقارنة أثر تطبيق تلك المبادئ سواء على مستويات المؤسسة الواحدة أو مجموعة من المستويات.

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 دليل علمي، جامعة الزقازيق، مصر، 2001.
2. أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزية، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1982
3. أشوك شاندا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم خزامن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2002
4. جودة محفوظ أحمد ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. حيدر محمد أمين طرايشي، المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1999.
6. راشد محمد عبد الجليل، إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000.
7. راية حسن ، " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" ، دار الجامعية، مصر، 2003.
8. عطية محسن علي، الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2017.
9. محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، الأردن، ط1، 2011 .
10. محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسى، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة القسري، الرياض، ط3، 1999.
11. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002
12. المرسي جمال الدين، ثابت إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
13. أبو النصر مدحت، " أساسيات إدارة الجودة الشاملة "، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008 .

البحوث و المذكرات :

1. أسماء مناصرية، طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة: بين رغوة الجنوب- مطاحن جذيع- رمال البلاستيك مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي، جامعة ورقلة 2013.
2. بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة الموصل، بغداد، 2005.

3. بوخلوة باديس, أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير, تخصص إدارة الأعمال, جامعة ورقلة, 2016.
4. بوقلقول الهادي, لموي أمينة, مدى تأثير الحصول على شهادة الإيزو 9000 في أداء المؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية, مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية, المجلد: 02, العدد: 07, 2017.
5. جهلان فاروق, حمادي عبد الحكيم, أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين دراسة حالة: مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة مذكرة قدمت لنيل شهادة ليسانس بجامعة ورقلة, 2013.
6. جيلح الصالح, "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين", رسالة ماجستير, جامعة الجزائر, 2006.
7. حمادي جمال وصادقي, نظام الإيزو 9000 بين واقع التنظير وإشكالية التطبيق وحيثيات النجاح تحليل محتوى لرؤى إطارات مديرية الصيانة الأغواط, مجلة دراسات العدد الاقتصادي (ISSN : 2676-2013) المجلد, 11 العدد 02, جامعة الأغواط, 2020. DOI. 10.5281/zenodo.3898767
8. رياض جميل وهاب م.م. ومنال عبد الجبار السماك, نظام إدارة الجودة ISO - 9000 في تحسين أداء وظيفة الصيانة دراسة حالة الشركة العامة للإسمنت الشمالية مجلة الإدارة والاقتصاد السنة الخامسة والثلاثون - عدد ثلاثة وتسعون 2001 .
9. زينب باسو, نورة محبوب, تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس, قسم علوم التسيير تخصص : تسيير موارد بشرية, 2013.
10. سرار عمر, الرضا عن العمل وأثره على الأداء, رسالة ماجستير, غير منشورة, جامعة الجزائر, 2003
11. سيد فاطمة زهرة, نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية و تحسين الأداء - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: علوم مالية جامعة جيلالي اليابس - سيدي بلعباس, الجزائر, السنة الجامعية : 2016/2017.
12. شرفاوي, ملخص محاضرات مقياس إدارة الجودة, جامعة البويرة 2017.
13. شغباني إلهام, دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية " دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر وكالة حاسي مسعود ", مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير, 2010/2009.

14. عبد العزيز عبد العال زكي عيد العال (2010) إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، السعودية [uk.co.abahe.www](http://www.uk.co.abahe) اعتمدت 01-06-2015 .
15. عبد الله علي ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.
16. فيصل الدحلة، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006 .
17. منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية في -البنوك العاملة في قطاع غزة-، جامعة العلوم الإسلامية، كلية العلوم التجارية، قسم إدارة أعمال، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة، فلسطين، 2007. library.iugaza.edu.ps/thesis/76704.pdf.
18. منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة ISO 9001 (2000) دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: التقنيات الكمية في التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 2019.
19. مهناني عائشة، تطبيق نظام إدارة الجودة 2000 : ISO 9001 في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية مذكرة قدمت لنيل شهادة ماستر بجامعة سعيدة، 2015.
20. هدار بختة، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة " ، جامعة ورقلة، 2011/ 2012.
21. ذ. بجاوي إلهام، محاضرات مقياس إدارة الجودة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2010.

المقالات:

1. بن أحمد سعدي، حنصال أبوكر، شمة نوال، نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أو متعارضان؟ مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، 2020.
2. بوبكر نعرورة أ.د. برحومة عبد الحميد أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على المؤشرات الكمية للأداء الإنتاجي بالمؤسسة الصناعية

الحاصلة على شهادة الايزو 9000 مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية (جامعة الوادي-العدد السابع-المجلد الأول).2010

3. بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مقال منشور العدد5، جامعة بومرداس، 2007

4. داني الكبير نصيرة وداني الكبير معاشو، واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وشهادة الإيزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية ،

المجلة المغربية للاقتصاد والتسيير ، المجلد: 03 العدد01, 2016.

5. الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد 7، 2010.

6. أ.مراد إسماعيل و أ.د. داني الكبير معاشو، أنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) و دورها في إدارة المخاطر التسويقية، مجلة

المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون العدد رقم 1, يناير 2016 .

المراجع الأجنبية :

1. Angel R. Martínez- Lorente Micaela Martínez-Costa COMPARISON OF TQM AND ISO 9000 EFFECTS IN COMPANY PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY IN SPANISH COMPANIESSECOND WORLD CONFERENCE ON POM AND 15TH ANNUAL POMCONFERENCE, CANCUN, MEXICO, APRIL 30 - MAY 3, 2004
2. Behnam Neyestani1* & Joseph Berlin P. Juanzon2 ISO 9001 Standard and Organization's Performance: A Literature Review International Journal of Advanced Multidisciplinary Research ISSN: 2393-8870 . April 2017
3. Jordi Castello Dalmau , Gerusa Gimenez ISO 9001 Aspects Related to Performance and Their Level of Implementation, Rodolfo De Castro Journal of Industrial Engineering and Management JIEM, 2016 .
4. RITA ARAUZ* & HIDEO SUZUKI ISO 9000 Performance in Japanese Industries Total Quality Management, Vol. 15, No. 1, 3–33, January 2004.
5. Safia BELGHACHE Les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des Mme. Revue DIRASSAT _ numéro économique _ V. 8 _ NO 1 _ Janvier 2017.

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

إستبانة

أخي العامل أختي العاملة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة في إطار إعداد مذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية بعنوان " أثر إدارة الجودة وفق معايير ISO9000 على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية " بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

لذا نرجو منكم المساهمة والتعاون معنا ملء هذه الاستمارة وذلك بالإجابة بكل دقة وبموضوعية على كافة الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة ، علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام شاكرين لكم حسن تعاونكم

المحور الأول : البيانات العامة

	الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
	السن	من 20 إلى 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/>
		من 41 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/>	من 51 فأكثر <input type="checkbox"/>
	3.المستوى التعليمي	اقل من الثانوي <input type="checkbox"/>	ثانوي <input type="checkbox"/>
		جامعي <input type="checkbox"/>	
	مدة العمل في الشركة	أقل من 05 سنوات <input type="checkbox"/>	من 05 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/>
		أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>	

الجزء الثاني: محاور الأستبانة

المحور الأول : إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000

الرقم	الأبعاد	الفقرات الخاصة بإدارة الجودة وفق معايير ISO 9000	غير موافق	محايد	موافق
1.	على التركيز	تقدم شركتنا منتجاتها لعملائها وفق الجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد			
2.		تقوم الشركة بدراسات استطلاعية لمعرفة حاجات ومتطلبات عملائها			
3.		تقوم شركتنا بدراسة ومعالجة شكاوى عملائها			
4.	القيادة	لدى القيادة الرغبة في تبين مفهوم الجودة			
5.		يتم تقديم برامج تدريبية للعاملين من أجل تبني مفهوم الجودة			
6.		تعمل القيادة على نشر مفهوم الجودة في كل أقسام الشركة			
7.	إشراك العاملين	يتم تشكيل فرق عمل من أجل تطوير وتحسين المنتجات			
8.		يتم تدريب العاملين على أداء مهامهم بكفاءة عالية			
9.		يتم تحفيز العاملين ومكافأتهم بشكل عادل وكافي			
10.	مدخل العمليات	تهتم الإدارة بتخطيط عمليات الإنتاج بشكل كبير			
11.		يتم إشراك العاملين في عمليات تخطيط الإنتاج			
12.		دائما ما تتم العمليات وفق ما هو مخطط لها			
13.	مدخل الأنظمة	تتم عمليات الإنتاج بأسلوب إداري منظم			

			يتم تحديد الأهداف من العملية الإنتاجية بدقة		.14
			يتم تحديد المسؤوليات والمهام خلال العملية الإنتاجية بوضوح		.15
			يتم تشجيع العمال على تطوير مهاراتهم وقدراتهم	التحسين المستمر	.16
			يحصل العمال على دورات تدريبية للرفع من كفاءتهم		.17
			تتم مراجعة جودة المنتجات بشكل دائم ومستمر		.18
			يتم اتخاذ القرارات من خلال التقارير الميدانية	اتخاذ القرار	.19
			يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات		.20
			يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال خلال العملية الإنتاجية		.21
			يتم التعامل مع الموردين على أساس الجودة أولاً	العلاقات مع الموردين	.22
			لدى المؤسسة موردين دائمين		.23
			يشعر الموردون بالرضا عن عملهم مع الشركة		.24

الرقم	الأبعاد	الفقرات الخاصة بأداء العاملين	غير موافق	محايد	موافق
.25	الالتزام	ألتزم بجميع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل			
.26		ألتزم بجميع خطط العمل وتنفيذها			
.27		أحافظ على أوقات الدوام			
.28		أنجز مهامي (أعمالي) في الوقت المحدد لها			
.29		أقدم تقارير العمل في وقتها المناسب دائماً			
.30	جودة الإنتاج	لدي القدرة والمهارة لإنجاز عملي بكفاءة			
.31		أحصل على التدريب اللازم من أجل تطوير مهاراتي			
.32		أحصل على المساعدة من زملائي عند حدوث مشكلة			
.33		أسعى دائماً للحصول على طرق وأساليب جديدة لأداء عملي			
.34		أتأكد من جودة وسلامة المنتجات قبل تسليمها			
.35	كمية الإنتاج	أحصل على مخطط العمل اليومي بشكل دقيق ومفصل			
.36		أحصل على ما أحتاجه من الوسائل والمواد اللازمة للعملية الإنتاجية			
.37		أنجز العمل المطلوب مني كاملاً			
.38		يطلب المسؤولون مني أعمال لا تناسب قدراتي ومهاراتي			
.39		أحصل على المكافأة إذا ارتفع مستوى أدائي			

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم 02 قائمة أساتذة التحكيم للإستبيان

الكلية	الدرجة العلمية	اسم الأستاذ	الرقم
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر أ	مناصرية رشيد	01
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر أ	لعراية ولد الحاج	02
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر أ	طواهر عبد الجليل	03

الملحق رقم "03": مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	39

Statistics

		الجنس	السن	التعليمي المستوى	الشركة في العمل مدة
N	Valid	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.0556	2.8611	2.0278	2.1111
Std. Error of Mean		.03872	.14988	.11606	.12458

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	34	94.4	94.4	94.4
	انثى	2	5.6	5.6	100.0
Total		36	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 إلى 20 من	3	8.3	8.3	8.3
	سنة 40 إلى 31 من	8	22.2	22.2	30.6
	سنة 50 إلى 41 من	16	44.4	44.4	75.0
	فأكثر 51 من	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الثانوي من أقل	8	22.2	22.2	22.2
ثانوي	19	52.8	52.8	75.0
جامعي	9	25.0	25.0	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الشركة في العمل مدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 05 من أقل	8	22.2	22.2	22.2
سنوات 15 إلى 05 من	16	44.4	44.4	66.7
سنوات 15 من أكثر	12	33.3	33.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تقدم شركتنا منتجاتنا لعملائنا وفق الجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد	103.6389	67.952	.238	.884
تقوم الشركة بدراسات استطلاعية لمعرفة حاجات ومتطلبات عملائنا	103.7500	63.564	.751	.876
تقوم شركتنا بدراسة ومعالجة شكاوى عملائنا	103.7500	65.850	.527	.880
لدى القيادة الرغبة في تبيين مفهوم الجودة	103.6111	68.016	.320	.883
يتم تقديم برامج تدريبية للعاملين من أجل تبني مفهوم الجودة	103.7500	65.393	.514	.880
تعمل القيادة على نشر مفهوم الجودة في كل أقسام الشركة	103.6389	65.552	.592	.879
يتم تشكيل فرق عمل من أجل تطوير وتحسين المنتجات	103.7222	67.121	.362	.883
يتم تدريب العاملين على أداء مهامهم بكفاءة عالية	103.7500	64.879	.580	.879
يتم تحفيز العاملين ومكافأهم بشكل عادل وكافي	103.8611	65.723	.387	.882
تتم الإدارة بتخطيط عمليات الإنتاج بشكل كبير	103.8333	64.429	.535	.879
يتم إشراك العاملين في عمليات تخطيط الإنتاج	104.6111	69.559	-.032-	.895
دائما ما تتم العمليات وفق ما هو مخطط لها	104.0556	68.454	.075	.890
تتم عمليات الإنتاج بأسلوب إداري منظم	103.7778	66.063	.478	.881
يتم تحديد الأهداف من العملية الإنتاجية بدقة	103.8333	64.257	.613	.878
يتم تحديد المسؤوليات والمهام خلال العملية الإنتاجية بوضوح	103.6944	67.304	.355	.883
يتم تشجيع العمال على تطوير مهاراتهم وقدراتهم	103.8889	63.073	.616	.877
يحصل العمال على دورات تدريبية للرفع من كفاءتهم	103.8056	65.647	.409	.882
تتم مراجعة جودة المنتجات بشكل دائم ومستمر	103.7222	66.892	.337	.883
يتم اتخاذ القرارات من خلال التقارير الميدانية	103.6389	66.923	.480	.881
يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	103.9722	65.399	.324	.884

يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال خلال العملية الإنتاجية	103.8889	66.102	.430	.881
يتم التعامل مع الموردين على أساس الجودة أولاً	103.6944	66.618	.389	.882
لدى المؤسسة موردين دائمين	103.6944	66.790	.366	.882
يشعر الموردون بالرضا عن عملهم مع الشركة	103.5833	68.193	.330	.883
ألتزم بجميع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل	103.5833	67.336	.519	.881
ألتزم بجميع خطط العمل وتنفيذها	103.5833	68.136	.343	.883
أحافظ على أوقات الدوام	103.6667	67.314	.268	.884
ألتزم مهامي (في الوقت المحدد لها	103.6667	66.171	.471	.881
أقدم تقارير العمل في وقتها المناسب دائماً	103.7222	65.806	.478	.881
لدي القدرة والمهارة لإنجاز عملي بكفاءة	103.5556	68.197	.404	.883
أحصل على التدريب اللازم من أجل تطوير مهاراتي	103.6944	65.190	.582	.879
أحصل على المساعدة من زملائي عند حدوث مشكلة	103.5833	67.621	.456	.882
أسعى دائماً للحصول على طرق وأساليب جديدة لأداء عملي	103.6389	65.152	.652	.878
أؤكد من جودة وسلامة المنتجات قبل تسليمها	103.6389	67.723	.272	.884
أحصل على مخطط العمل اليومي بشكل دقيق ومفصل	103.7778	66.463	.423	.882
أحصل على ما أحتاجه من الوسائل والمواد اللازمة للعملية الإنتاجية	103.6389	66.866	.397	.882
ألتزم العمل المطلوب مني كاملاً	103.6944	67.704	.293	.884
يطلب المسؤولون مني أعمال لا تناسب قدراتي ومهاراتي	104.4722	69.285	-.002-	.892
أحصل على المكافأة إذا ارتفع مستوى أدائي	103.9167	63.507	.527	.879

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
التركيز على العميل	36	1.67	3.00	2.7870	.06390	.38341
القيادة	36	1.67	3.00	2.8333	.05556	.33333
إشراك العاملين	36	1.67	3.00	2.7222	.06158	.36947
مدخل العمليات	36	1.33	3.00	2.3333	.07394	.44365
مدخل الأنظمة الإدارية	36	2.00	3.00	2.7315	.06203	.37220
التحسين المستمر	36	1.33	3.00	2.6944	.07672	.46033
اتخاذ القرار	36	1.67	3.00	2.6667	.06229	.37374
العلاقات مع الموردين	36	2.00	3.00	2.8426	.04693	.28156
Valid N (listwise)	36					

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
الالتزام	36	2.00	3.00	2.8556	.04688	.28127
جودة الإنتاج	36	2.00	3.00	2.8778	.04162	.24970
كمية الإنتاج	36	2.00	3.00	2.6000	.04912	.29472
Valid N (listwise)	36					

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
تقدم شركتنا منتجاتنا لعملائها وفق الجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد	36	1.00	3.00	2.8611	.07074	.42445
تقوم الشركة بدراسات استطلاعية لمعرفة حاجات ومتطلبات عملائها	36	1.00	3.00	2.7500	.08333	.50000
تقوم شركتنا بدراسة ومعالجة شكاوى عملائها	36	2.00	3.00	2.7500	.07319	.43916
Valid N (listwise)	36					

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
لدى القيادة الرغبة في تبين مفهوم الجودة	36	2.8889	.05312	.31873
يتم تقديم برامج تدريبية للعاملين من أجل تبني مفهوم الجودة	36	2.7500	.08333	.50000
تعمل القيادة على نشر مفهوم الجودة في كل أقسام الشركة	36	2.8611	.07074	.42445
Valid N (listwise)	36			

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
يتم تشكيل فرق عمل من أجل تطوير وتحسين المنتجات	36	2.7778	.07027	.42164
يتم تدريب العاملين على أداء مهامهم بكفاءة عالية	36	2.7500	.08333	.50000
يتم تحفيز العاملين ومكافأتهم بشكل عادل وكافي	36	2.6389	.09882	.59295
Valid N (listwise)	36			

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
تتم الإدارة بتخطيط عمليات الإنتاج بشكل كبير	36	2.6667	.09759	.58554
يتم إشراك العاملين في عمليات تخطيط الإنتاج	36	1.8889	.13673	.82038
دائماً ما تتم العمليات وفق ما هو مخطط لها	36	2.4444	.11578	.69465
Valid N (listwise)	36			

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
تتم عمليات الإنتاج بأسلوب إداري منظم	36	2.7222	.07571	.45426
يتم تحديد الأهداف من العملية الإنتاجية بدقة	36	2.6667	.08909	.53452
يتم تحديد المسؤوليات والمهام خلال العملية الإنتاجية بوضوح	36	2.8056	.06690	.40139
Valid N (listwise)	36			

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
يتم تشجيع العمال على تطوير مهاراتهم وقدراتهم	36	2.6111	.10748	.64488
يحصل العمال على دورات تدريبية للرفع من كفاءتهم	36	2.6944	.09611	.57666
تم مراجعة جودة المنتجات بشكل دائم ومستمر	36	2.7778	.08078	.48469
Valid N (listwise)	36			

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
يتم اتخاذ القرارات من خلال التقارير الميدانية	36	2.8611	.05846	.35074
يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	36	2.5278	.12271	.73625
يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال خلال العملية الإنتاجية	36	2.6111	.08240	.49441
Valid N (listwise)	36			

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
يتم التعامل مع الموردين على أساس الجودة أولاً	36	2.8056	.07786	.46718
لدى المؤسسة موردين دائمين	36	2.8056	.07786	.46718
يشعر الموردون بالرضا عن عملهم مع الشركة	36	2.9167	.04672	.28031
Valid N (listwise)	36			

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
ألتزم بجميع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل	36	2.9167	.04672	.28031
ألتزم بجميع خطط العمل وتنفيذها	36	2.9167	.04672	.28031
أحافظ على أوقات الدوام	36	2.8333	.08452	.50709
ألتزم مهامي (في الوقت المحدد لها)	36	2.8333	.07454	.44721
أقدم تقارير العمل في وقتها المناسب دائماً	36	2.7778	.08078	.48469
Valid N (listwise)	36			

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
لدي القدرة والمهارة لإنجاز عملي بكفاءة	36	2.9444	.03872	.23231
أحصل على التدريب اللازم من أجل تطوير مهاراتي	36	2.8056	.07786	.46718

أحصل على المساعدة من زملائي عند حدوث مشكلة	36	2.9167	.04672	.28031
أسعى دائماً للحصول على طرق وأساليب جديدة لأداء عملي	36	2.8611	.07074	.42445
أتأكد من جودة وسلامة المنتجات قبل تسليمها	36	2.8611	.07074	.42445
Valid N (listwise)	36			

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
		Statistic	Std. Error	Statistic
أحصل على مخطط العمل اليومي بشكل دقيق ومفصل	36	2.7222	.07571	.45426
أحصل على ما أحتاجه من الوسائل والمواد اللازمة للعملية الإنتاجية	36	2.8611	.07074	.42445
أجز العمل المطلوب مني كاملاً	36	2.8056	.06690	.40139
يطلب المسؤولون مني أعمال لا تناسب قدراتي ومهاراتي	36	2.0278	.12271	.73625
أحصل على المكافأة إذا ارتفع مستوى أدائي	36	2.5833	.11530	.69179
Valid N (listwise)	36			

Correlations

		إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000	أداء العاملين
إدارة الجودة وفق معايير ISO 9000	Pearson Correlation	1	.517**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	36	36
أداء العاملين	Pearson Correlation	.517**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	36	36

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

I	الإهداء 1
II	الإهداء 2
III	شكر وتقدير
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة وفق معايير ISO9000 وأداء العاملين
02	تمهيد
03	المبحث الاول : الأدبيات النظرية لإدارة الجودة وفق معايير ISO9000 وأداء العاملين
03	المطلب الأول : إدارة الجودة وفق معايير ISO9000
03	الفرع الاول : نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة وفق معايير ISO9000
08	الفرع الثاني:أهمية واهداف إدارة الجودة ISO9000
09	الفرع الثالث:مبادئ ومتطلبات نظام إدارة الجودة ISO9000
12	الفرع الرابع:إجراءات ومراحل الحصول على مواصفات ISO9000
14	المطلب الثاني: أداء العاملين
14	الفرع الاول: مفاهيم حول الأداء
16	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على الاداء
18	الفرع الثالث:مفهوم تحسين الاداء(الأهمية والأهداف)
21	الفرع الرابع : خطوات ومداخل تحسين الأداء
26	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية الدراسات السابقة
26	المطلب الأول:الدراسات العربية
27	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
28	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
30	خلاصة
31	الفصل الثاني:الدراسة الميدانية
32	تمهيد
33	المبحث الأول:التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
33	المطلب الاول:تعريف مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة
34	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة
35	المطلب الثالث : دوافع وأهداف المؤسسة من تطبيق نظامISO9000
35	المطلب الرابع : خطوات تطبيق نظام الإيزو 9000 في المؤسسة
36	المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة
36	المطلب الأول: طريقة الدراسة
36	الفرع الأول: منهج الدراسة

34	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
35	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
35	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
35	الفرع الثاني: الأدوات و البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة لتحليل البيانات
37	المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها
37	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
42	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبيان
52	خلاصة الفصل
54	الخاتمة
58	المراجع
63	الملاحق