



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،الطور الثاني

في ميدان : العلوم الإقتصادية،علوم التسيير والعلوم التجارية

فرع علوم التسيير - تخصص إدارة الأعمال

العنوان :

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة ISO 9001:2015 في أداء العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) - تقرت -

من إعداد الطالبين:

أحمد بركوشة

عبد الحق بالغمري

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2023/ 06/17 أمام اللجنة المكونة من السادة:

- الأستاذ(ة) /قريشي حليلة السعدية (أستاذ محاضر -أ- جامعة قاصدي مرباح.ورقلة) رئيسا.
الأستاذ(ة) / أحمد بن عيشاوي (أستاذ محاضر -أ- جامعة قاصدي مرباح.ورقلة) مشرفا ومقررا.
الأستاذ(ة) / بوعلي ليندة (أستاذ محاضر -أ- جامعة قاصدي مرباح.ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،الطور الثاني

في ميدان : العلوم الإقتصادية،علوم التسيير والعلوم التجارية

فرع علوم التسيير - تخصص إدارة الأعمال

العنوان :

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة ISO 9001:2015 في أداء العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) - تقرت -

من إعداد الطالبين:

أحمد بركوشة

عبد الحق بالغمري

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2023/06/17 أمام اللجنة المكونة من السادة:

- الأستاذ(ة) / قريشي حليلة السعدية (أستاذ محاضر -أ- جامعة قاصدي مرباح.ورقلة) رئيسا.
الأستاذ(ة) / أحمد بن عيشاوي (أستاذ محاضر -أ- جامعة قاصدي مرباح.ورقلة) مشرفا ومقررا.
الأستاذ(ة) / بوعلي ليندة (أستاذ محاضر -أ- جامعة قاصدي مرباح.ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب
الأخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

أهدي ثمرة هذا العمل:

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا وحبينا ونبينا
(محمد صلى الله عليه وسلم تسليما كثيرا)).

إلى من حملتني وهنا على وهن وسهرت في صغري ومدت لي يد العون في الكبر، إلى نبع الحنان وعالم الأمان
وأعز ما لي في الوجود "أمي الحبيبة" أسأل الله أن يديمها وافر الصحة وأن يبارك في عمرها.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء، إلى الذي لم يبخل علي بشيء من أجل دفعي إلى طريق النجاح، إلى من
أفنى من عمره السنين لأصل إلى هذا المستوى "أبي الغالي" أسأل الله أن يديمه وافر الصحة وأن يبارك في عمره.

إلى من أقاسمهم أفراحي وأحزاني أحباب قلبي "أخوتي" حفظهم الله ورزقهم من فضله العظيم.

إلى جميع أصدقائي وأحبائي وزملائي داخل الجامعة وخارجها.

وإلى كل من ساعدني دون إستثناء ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل.

بالغمري عبد الحق

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى اما بعد:

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي اهدي ثمرته الى:

إلى روح أمي الغالية رحمها الله

إلى أبي أطال الله في عمره وأمه بالصحة والعافية

إلى جدي رمز الحب والعطاء.

إلى إخوتي

إلى كل العائلة الكريمة

إلى كل زملائي وأصدقائي داخل الجامعة وخارجها

إلى من شاركني هذا العمل بالغمري عبد الحق

إلى كل من له فضل علينا.

أحمد بركوشة

الشكر

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، لك الحمد والشكر على نعمك، على التوفيق في إنجاز هذا العمل، لك الحمد والشكر على منحي الصبر والعزيمة والقوة.

ومصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بأحر تشكراتنا:

إلى كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عامة، وإلى قسم علوم التسيير وعمال الإدارة خاصة. إلى الأستاذ المشرف "أحمد بن عيشاوي" الذي كان له الفضل بعد الله عز وجل في إنجاز وإتمام هذا البحث، والذي طالما حرص على الجودة والدقة في العمل ولم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته القيمة جعلها الله في ميزان حسناته.

إلى الأساتذة الذين حكموا لنا إستمارة الإستبيان جزاهم الله خيرا الجزاء.

إلى عمال شركة أشغال الكهرباء "كهريف" على حسن الإستقبال والمعاملة الطيبة وعلى جميع التسهيلات والمساعدات التي قدموها لنا.

وإلى كل من أعاننا وكان سندا لنا طيلة إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001 على أداء العاملين في مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) بتقريت، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (71) عامل.

ولقد إعتدنا في الدراسة على المنهج الوصفي، وإستخدمنا الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليل هذه البيانات عن طريق إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، كما تم إستخدام العديد من المؤشرات في المعالجة الإحصائية من بينها: (المتوسط الحاسبي، الإنحراف المعياري، تحليل التباين الأحادي، معيار ألفا كرونباخ).

وقد تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية إلى أن هناك أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما أن هذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين حسب المتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة، أداء العاملين، إيزو 9001، شركة أشغال الكهرباء (كهريف) - تقريت -

Summary:

This study aims to find out the impact of the ISO 9001 quality management system on the performance of employees in Kahref Corporation in Touggourt, and the study was applied to a random sample of (71) workers.

The researchers relied on the questionnaire as a tool to collect data and these data were analyzed by using the statistical packages program for the social sciences SPSS, and many indicators were used in statistical processing, including: (computational mean, standard deviation, analysis of single variance, Cronbach alpha standard).

It was concluded through the applied study that there is an impact of the application of the ISO 9000 quality management system on the performance of employees in the institution under study, and there are no statistically significant differences in the perception of the members of the study sample about the level of performance of employees according to personal variables.

Keywords: quality management, employee performance, ISO 9001, Electricity Works Company (Kahrif) - Touggourt -

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
I	الإهداء
II	الإهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة إيزو 9001 وأداء العاملين	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الجودة إيزو 9001 وأداء العاملين
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للجودة
12	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين
23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة إيزو 9001 وأداء العاملين
23	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية
27	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
28	المطلب الثالث: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر تطبيق إدارة الجودة إيزو 9001 على أداء العاملين	
31	مقدمة الفصل
32	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
32	المطلب الأول: طريقة الدراسة
40	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
43	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
43	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
52	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
53	خلاصة الفصل
54	خاتمة
57	المراجع

61	الملاحق
80	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	نتيجة المقارنات الثنائية	1-1
21	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين	2-1
27	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	3-1
33	مجتمع الدراسة	1-2
33	توزيع عينة الدراسة	2-2
34	توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	3-2
35	توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر	4-2
36	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	5-2
37	توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي	6-2
38	توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي	7-2
40	العبارات التي تقيس أبعاد إدارة الجودة إيزو 9001	8-2
40	العبارات التي تقيس أبعاد أداء العاملين	9-2
41	معامل الثبات الكلي للإستبيان	10-2
41	مقياس ليكرت الخماسي	11-2
42	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التركيز على الزبون	12-2
43	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث القيادة	13-2
44	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث إشراك العاملين	14-2
44	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث منهج العملي	15-2
45	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التحسين	16-2
46	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث إتخاذ القرار المبني على الدليل	17-2
47	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث إدارة العلاقات	18-2
47	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور إدارة الجودة	19-2
48	إختبار الإتحاد الخطي البسيط	20-2
49	إختبار طبيعة التوزيع	21-2
50	يوضح إختبار (T) Teste لمتغير الجنس	22-2

50	يوضح إختبار التباين الأحادي ANOVA	23-2
----	-----------------------------------	------

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	محددات أداء العاملين	1-1
17	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	2-1
18	إستمارة تقويم أداء الموظفين	3-1
19	منحنى التوزيع الإجباري للعاملين	4-1
20	سجل أداء العامل	5-1
35	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجنس	1-2
36	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات العمر	2-2
37	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	3-2
38	توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي	4-2
39	توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي	5-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
61	الإستبيان الخاص بالدراسة	01
65	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	02
66	الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة	03
67	حصول المؤسسة على الشهادة	04
68	سياسة تسيير الجودة، الصحة والأمن في العمل على مستوى شركة كهريف	05
69	إلتزام المدير الإقليمي للشرق الجنوبي لكهريف	06
70	إستبيان رضا العملاء	08
73	نتائج التحليل الإحصائي SPSS	09

مقدمة

توطئة:

إن الإهتمام بالجودة يعود إلى عصور قديمة لكن في العصر الحديث يشهد موضوع الجودة إهتماماً وتطوراً واسعاً منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن ولقد ساعد على ذلك التطور عدة حوافز لعل من أبرزها إشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الدولية فكان إتجاه منظمات الأعمال للخروج من المنافسة السعرية الحادة بالإتجاه للتميز من خلال الجودة، والتحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسات هو الإنتاج بشكل خاص لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر.

فبعد أن كان هدف تلك المؤسسات إشباع طلبات الزبائن وذلك بتحسينها للطاقة الإنتاجية إلا أنه ومع إشتداد المنافسة وحرية التبادلات التجارية لم يبق للمؤسسة مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق إلا من خلال سلوكها نحو طريق الجودة وهو ليس بمتطلب جديد لكنه أضحي ضروري وهاماً لكل مؤسسة بعد أن أصبحت المنتجات متعددة بأشكالها وأنواعها وأصبح بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة، وإذا أرادت المؤسسة البقاء في السوق فعليها الحفاظ على الزبون وذلك برفع حصتها السوقية بتحسين طاقتها بالإعتماد في المقام الأول على التحسين المستمر لجودة منتجاتها.

لقد كان لإنتشار فكرة المنافسة أثر كبير على المنظمات العامة والحكومية على وجه التحديد، حيث تغيرت البيئة غير التنافسية التي نمت في ظلها تلك المنظمات وأصبح لزاماً عليها أن تطور من أدائها وأسلوب عملها بالطريقة التي تتناسب مع هذا الفكر الجديد ذلك أن الجودة لم تعد أبداً قضية رفاهية بل أصبحت مطلباً أساسياً سواء على صعيد الخدمات أو المنتجات المقدمة للعملاء وأصبح أيضاً هناك العديد من المحددات والمعايير الدولية لقياس جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات والمنظمات، من أبرز هذه المعايير الإيزو 9000 وهو عبارة عن سلسلة من المواصفات التي تصدرها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي والمعروفة بإختصاراً باسم (إيزو) والتي تهدف من خلالها إلى التأكد من أن المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة متوافقة مع المعايير والمقاييس المتفق عليها عالمياً، وتسعى العديد من الشركات حالياً للحصول على هذه الشهادة لتحظى بثقة عملائها في الداخل والخارج وذلك من خلال إستيفاء منتجاتها للشروط القياسية اللازمة للحصول على شهادة الجودة وفق متطلبات هذه المواصفة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

بناء على ماسبق ذكره يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الجوهري التالي:

مامدى أثر تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 على أداء العاملين في مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) بتقوت؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي هذا قمنا بتجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

- 1 - ما هو مستوى تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 في مؤسسة كهريف؟
- 2 - فيما تتمثل تحديداً آثار تطبيق إيزو 9001 في أداء العاملين بمؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقوت؟
- 3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه أبعاد العاملين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة ويقصد الإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1 - تطبق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 بمستوى متوسط حسب وجهة نظر عمال مؤسسة كهريف.
- 2 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة إيزو 9001 على أداء العاملين عند مستوى المعنوية 5%.
- 3 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه أبعاد العاملين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة سوف نحاول أن نسعى لتحقيق الأهداف التالية:
- 1- إعطاء عرضاً ملئاً حول الجانب النظري للمتغيرين إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 وأداء العاملين.
 - 2- محاولة إبراز أثر تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 على أداء العاملين.
 - 3- إبراز ما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة إتجاه أبعاد العاملين تبعاً لإختلاف خصائصهم الشخصية.

رابعاً. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في:

- 1- إعتبار هذه الدراسة كمرجع في المكتبة يساعد الباحثين في الإطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها.
- 2- تهتم هذه الدراسة بمعرفة وفهم المتغيرين ألا وهما إدارة الجودة إيزو 9001 وأداء العاملين في حياة المؤسسات.

خامساً. مبررات إختيار الموضوع:

تكمن مبررات إختيار الموضوع إلى مبررات موضوعية وأخرى شخصية.

المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي:

- 1- يتناسب هذا الموضوع مع طبيعة نشاط المؤسسة.
- 2- إندراج الموضوع ضمن مواضيع تخصص إدارة الأعمال.

المبررات الشخصية: تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

- 1- الميل الطبيعي والرغبة في الإستطلاع لمعرفة أثر إدارة الجودة إيزو 9001 على أداء العاملين.
- 2- الميل الشخصي بتطبيق موضوع الدراسة لدى مؤسسة أشغال الكهرباء المستهدفة في الدراسة.
- 3- الموضوع له علاقة مباشرة مع التخصص العلمي.
- 4- الوعي بقيمة وأهمية الموضوع.

سادساً. نموذج الدراسة:

المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس, العمر, الوظيفة, الخبرة, المستوى التعليمي

أبعاد أداء العاملين

- كمية العمل المنجز
- نوعية (جودة) العمل
- المشاركة في العمل

أبعاد نظام إدارة الجودةإيزو 9001

- التركيز على الزبون
- القيادة
- إشراك العاملين
- منهج العملي
- التحسين
- إتخاذ القرار المبني على الدليل
- إدارة العلاقات

المتغير المستقل إدارة الجودة إيزو 9001 (gestion de la qualite ISO 9001)، المتغير التابع أداء العاملين (performance des employes)

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الدراسات السابقة.

سابعاً: حدود الدراسة:

سيكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

✓ **الحدود الموضوعية:** ستقتصر هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: إدارة الجودة إيزو 9001 كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

✓ **الحدود البشرية:** ستتم هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرت بـ (71) عامل في مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) بتقرا لولاية تقرا.

✓ **الحدود المكانية:** إستهدفت هذه الدراسة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) في مدينة تقرا ولاية تقرا.

✓ **الحدود الزمنية:** دامت فترة التريص من 2023/03/01 إلى 2023/03/20 وقد تم توزيع الإستبيان على عينة من العمال في مؤسسة أشغال الكهرباء بتقرا.

ثامناً. مرجعية الدراسة:

إعتمدنا على مجموعة من المراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة وكانت كما يلي:

- مذكرات الماستر والماجستير والدكتوراه.

- المجالات والمقالات العلمية.

- الكتب.

تاسعاً. هيكل الدراسة:

سنتطرق في الفصل الأول لعرض 03 مباحث أساسية وهي: المبحث الأول يتضمن الأدبيات النظرية لإدارة الجودة إيزو 9001 أما المبحث الثاني يتضمن الأدبيات النظرية لأداء العاملين أما المبحث الثالث يتضمن الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة إيزو 9001 وأداء العاملين، وستتناول في الفصل الثاني مبحثين أساسيين وهما المبحث الأول يتم التطرق لمنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة وفي المبحث الثاني سريتم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

عاشراً. صعوبات الدراسة

❖ صعوبة إيجاد بعض المراجع المتعلقة بإدارة الجودة إيزو 9001.

❖ صعوبة إسترجاع الإستبيان من العمال لدى المؤسسة محل الدراسة.

❖ صعوبة الردود من طرف الأساتذة المحكمين للإستبيان.

❖ إعتذار بعض العمال عن التعاون معنا لكثرة العمل.

❖ عدم الحصول على الملاحق في وقت مبكر.

حادي عشر. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سنحاول أن نسعى إلى تحقيقها تم إستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، وذلك بتقديم

التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة لإدارة الجودة إيزو 9001 وأداء العاملين والعلاقة بينهما، أما في الجانب

التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة من خلال الإستبيان، ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS النسخة 20 من أجل معرفة

ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة إيزو9001 على أداء العاملين لدى مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف).

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لإدارة الجودة إيزو 9001 وأداء العاملين

مقدمة الفصل:

لقد أصبحت الجودة ضرورية لبقاء المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية الدولية منإنفتاح للأسواق ورفع الحواجز الجمركية،لذا ظهرت مواصفات دولية خاصة بأنظمة إدارة فعالة متعلقة بالجودة أطلق عليها أنظمة إدارة الجودة إيزو9001 ويعد الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاصللتوضيح بشكل مفصل في موضوعي إدارة الجودة إيزو9001 وأداء العاملين فقد أدرجنا في الفصل الأول مبحثين أساسيين نظريين ومبحث تطبيقي على النحو التالي:

المبحث الأول: يتمثل في الأدبيات النظرية لإدارة الجودة إيزو9001 وأداء العاملين.

المبحث الثاني: يتمثل في الأدبيات التطبيقية لكل من "إدارة الجودة إيزو9001 وأداء العاملين".

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الجودة إيزو 9001 وأداء العاملين

تعتبر إدارة الجودة نموذجاً تسييرياً متكاملًا بحث على إتقان الأعمال بدقة ويسعى إلى تحسين الجودة باستمرار، كما يعبر عن توجه عام يسيطر على فكر المسيرين في المؤسسات، حيث أصبحت معياراً من معايير تقييم الإدارة والحكم على فعاليتها وكفائتها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للجودة

الفرع الأول:

أولاً: مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان من خلال تصنيع الآثار والتماثيل والقلاع والقصور لأغراض التفاخر أو لإستخدامها لأغراض الحماية.¹

- عرف (ديمنج) الجودة بأنها "درجة التميز الذي يمكن التنبؤ بها من خلال إستعمال معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة، وهذه المعايير تشتق من المستهلك وينطلق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج والمنتج النهائي في نفس الوقت".²
- عرف (جوران J.M.Juran) الجودة بأنها: "الملائمة للإستعمال".³
- عرف (Johson) "الجودة هي القدرة تحقيق رغبات المستهلك، بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له".⁴
- عرف (المعهد الأمريكي للمعايير ANSi) الجودة بأنها: "هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء بإحتياجات معينة".⁵
- وعرفت (المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO) الجودة على أنها: "هي مجموعة من الصفات لكيان معين التي تكسبه القدرة على إشباع الحاجات الظاهرة والمحتملة".⁶
- ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الجودة على أنها مجموعة من الصفات والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة التي تتوافق وتلبي حاجات المستهلك.

ثانياً: تطور مفهوم الجودة

¹ باديس بوخلوة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2016، ص 05

² بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة مصر، 2019، ص 09

³ بلية الحبيب، مرجع سابق، ص 10

⁴ فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 22

⁵ فتيحة حبشي، مرجع سابق، ص 23

⁶ فتيحة حبشي، مرجع سابق، ص 24

مرت الجودة بمراحل متعددة حتى وصلت إلى ما عليه الآن، إذ كانت نتيجة تطور لمفاهيم إدارية وظروف إقتصادية وإجتماعية، ويمكن تلخيص هذه المراحل إلى ما يلي:

1- مرحلة الفحص والتفتيش: إقترنت هذه الفترة بمرحلة الإدارة العلمية للعمل لتأيلور الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص والفحص والنمطية وتبسيط العمل وتقسيمه، كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج والتفتيش، ويمكن القول هنا أنه في هذه المرحلة إنقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من المعيب وفصل المبيعات عن المنتج النهائي لأنه لا يجمع من وقوع الخطأ.¹

2- مرحلة الضبط الإحصائي للجودة: كانت الجودة تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات (العيب في المنتجات) مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة، وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص، إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الإعتماد على مراقبة الجودة غير كاف، بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر.²

3- مرحلة ضمان الجودة: في هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام، وذلك لمنع وقوع الخطأ بمنع مسبباته إضافة إلى متابعة وتقييم الجودة، الشيء الذي يضمن الحصول على المستوى الأمثل للجودة.³

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M): في أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات، بدأ الإهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة لضمان جودة المنتج (سلعة أو خدمة) وجودة العملية التي يتم من خلالها، ويتضمن هذا المدخل مبادئ وأسس لإدارة الجودة التي تطبق في كل فرع، أو في كل مستوى من المنظمة، وهي بمثابة فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية لإدارة المنظمة.⁴

ثالثاً مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة من طرف المفكرين والباحثين في هذا المجال، ومن بين هذه التعاريف نذكر منها مايلي:

- عرفها (West) بأنها فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير كافة الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل.⁵
- وعرفها (Schuster and Zingheim) بأنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدير والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل بشكل صحيح، منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية في أقصر وقت.⁶

¹ باديس بوخلوة، مرجع سابق، ص 07

² باديس بوخلوة، مرجع سابق، ص 07

³ حمزة العوادي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة أم

البواقي، 2011، ص 108

⁴ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2001، ص 19

⁵ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 27

⁶ أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 27

- عرفها (معهد المقاييس البريطاني BSi) على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.¹
- كما عرفها (Hofer) وزملائه على أنها: فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلية متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي.²
- وعرفها (Benhardt) على أنها: خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء، حيث يكافح المدبرون والموظفون باستمرار من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى، بأقصى درجة من الفعالية وفي أقصر وقت ممكن.³
- وعرفها (عمر عقيلي) بأنها: فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.⁴
- وقد عرف (معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي) إدارة الجودة الشاملة بأنها: أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الإعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسين في الأداء.⁵
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن نهج متكامل يهدف إلى خدمة العميل وأنها لا تهدف إلى الجودة في مجال معين بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف داخل المنظمة بحيث يكون هناك تنسيق وترابط بينها والتركيز على العاملين من أجل الوصول إلى الأداء الجيد لتحقيق الجودة الكلية في المنظمة.

رابع: مفهوم الإيزو 9001

أولاً: ماهو الإيزو⁶

الإيزو كلمة إنجليزية (ISOS) تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لإسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Standardization Organization، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات.

أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946، وشارت عملها في 1947/02/23، وتتخذ من جنيف /سويسرا مقراً لها وتهدف إلى:

¹ لعقون سليم، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 47 ص 48

² لعقون سليم، مرجع سابق، ص 47 ص 48

³ فواز التميمي، مرجع سابق، ص 22

⁴ الفاضل تيمان إدريس، ثابت أبو الروس، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد أربعون، 02 شباط، 2022، ص 382 ص 383

⁵ الفاضل تيمان إدريس، ثابت أبو الروس، مرجع سابق، ص 382 ص 383

⁶ د. حميد عبد النبي الطائي وأخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، الأردن، ص 113

- تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية، العلوم، التكنولوجيا، الإقتصاد.
- رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بما من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

ثانيا: تعريف سلسلة الإيزو 9001:

يعرف نظام إدارة الجودة مطابق للمواصفة القياسية ISO9001 بأنه نظام يتكون من سياسات المنظمة وإجراءاتها وخططها ومصادرها وعملياتها وتدرج السلطة فيها، وذلك لتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات التي تلي إحتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة¹

ثالثا: التطور التاريخي لنظام إدارة الجودة إيزو9001:²

يمكن تلخيص المراحل التاريخية لتطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة مسؤولية العامل (الحرفي) عن الجودة (قبل عام 1900):

الملامح الأساسية لهذه المرحلة أن التحكم في الجودة كان يتم برقابة العامل على عمله إعتقادا على مهارته ودقة أدائه، حيث كان الإنتاج يعتمد على اليدوية كما كان بمعدلات قليلة يسهل السيطرة عليها وتحديد نطاق المسؤولية فيها.

المرحلة الثانية: مرحلة مسؤولية الملاحظ (رئيس العمال) عن الجودة (من 1900 إلى 1920):

مع بداية القرن العشرين ظهر مفهوم التصنيع الحديث، وزادت معدلات الإنتاج وظهرت الحاجة إلى تمييز بعض الأعمال والمنتجات المستخدمة كقطع غيار لبعض المعدات، ومن هنا أصبح أداء العمالة يتشابه في نوعية العمل، واعتمد أسلوب العمل في هذه المرحلة على تقسيم العمالة إلى مجموعات كل مجموعة مسؤولة من أحد الأشخاص كملاحظ ويتحدد عمله الأساسي في مراجعة الأعمال والتأكد من جودة الإنتاج، وبذلك نجد تطورا في أسلوب الرقابة من حيث التنظيم (مجموعة العمل) والمسؤوليات (عامل/ملاحظ).

المرحلة الثالثة: مرحلة رقابة المفتش (من 1920 إلى 1940):

خلال هذه الفترة زادت معدلات الإنتاج مع تطور في التفتيش ووجود تداخل في خطوات الإنتاج المعتمدة وزيادة حجم العمالة التي تخضع لرئيس العمال مع تنوع الأعمال التي يقوم بها نفس العامل، مما أدى إلى الحاجة لتخصيص عمالة وتدريبها على أعمال التفتيش وبذلك ظهرت وظيفة المفتش الذي يقوم بعمل الرقابة والإصلاحات المطلوبة طبقا لخطوات التصنيع، وبذلك نجد تطورا ملحوظا في التنظيم بظهور وظيفة المفتش المستقل عن العامل والملاحظ وتحديد نقاط محددة أثناء الإنتاج تخضع للتفتيش وبذلك نقل تكاليف الإصلاح في التفتيش النهائي

المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة الإحصائية (من 1940 إلى 1960):

¹ منصف ملوك، أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) iso9001، دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مدكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص29.

² نجاة صغيرو، تقييم جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية، مدكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص27 ص28.

خلال الحرب العالمية الثانية والمرحلة التالية لها أخذ الإنتاج طريق إلى النمطية والإنتاج الكمي مما تعذر معه إمكانية التفتيش على الإنتاج كله بنسبة 100% للتحقق من خلو المنتجات من العيوب، وظهرت الحاجة الملحة إلى تدخل العلم فتم استخدام الطرق الإحصائية مثل الفحص بالعينات واستخدام خرائط الطيظ الإحصائي، وخرائط الفحص والتحليل والإختبارات المعلمية، وبذلك تم إنشاء قسم مراقبة الجودة بكل مؤسسة أو مصنع يتولى الإشراف وإصدار التعليمات للعاملين بالجودة ومراجعة الخرائط الإحصائية وتعديلها طبقاً للتائج المسجلة في كل فترة زمنية أو كمية إنتاج محددة.

المرحلة الخامسة: توكيد أو ضمان الجودة (من 1960 إلى 1980):

نظام يهدف إلى ضمان جودة الإنتاج في جميع مراحل التنفيذ وهو نظام متكامل وفعال يهدف إلى الإكتشاف الفوري للعيوب وعدم التوافق الذي يؤثر على جودة المنتج أو الخدمة، ووضع الإجراءات التصحيحية لها والضوابط اللازمة لمنع حدوثها مستقبلاً، ونظام توكيد (ضمان) الجودة يعتمد على وضع ضوابط وإجراءات في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من جودة التصميم الذي يغطي إحتياجات الزبون وتوقعاته إلى تتبع المنتج بعد خروجه وخدمته والتغذية العكسية لإنعكاسات المستهلك بعد الإستخدام.

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة TQM (من 1980 إلى 2000):

شهدت هذه الفترة صراعاً تنافسياً تبيين فيه أن مدخل ضمان الجودة لم يعد قادراً في حد ذاته على تحقيق التميز الواضح في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، بما يضمن الجودة المتميزة للمنتجات والخدمات المؤداة، كما زاد الإهتمام برغبات العملاء بمفهومها الواسع داخل المؤسسة والسعي لتحقيقها، فبات من الضروري البحث عن سبل لتخطيط إستراتيجي يضمن تضافر كافة الجهود لتحقيق مهام محددة وأهداف واضحة في ضوء رغبات وتوقعات العملاء.

خامساً: إصدارات الإيزو: ¹

جاءت هذه المواصفة من خلال عدة إصدارات وهي على النحو التالي:

- **ISO 9001 : 1987** : هي نموذج لتوكيد الجودة للشركات القائمة بالتصميم والتطوير والإنتاج والتنفيذ والخدمات.
- **ISO 9002 : 1987** : هي نموذج توكيد الجودة للشركات القائمة بالإنتاج والتنفيذ والخدمات.
- **ISO 9003 : 1987** : هي نموذج لتوكيد الجودة للشركات القائمة بالتفتيش النهائي.
- **إصدار 1994**: في هذا العام نسخة جديدة من عائلة الإيزو 9000 وفيها زاد التركيز على دور توكيد الجودة والأفعال الوقائية بدلا من الإعتماد على الفحص والتفتيش.
- **إصدار 2000** : في بداية سنة 2000 قامت منظمة الإيزو بإصدار مراجعة جديدة لعائلة إيزو 9000 وتم في هذا الإصدار إلغاء المواصفتين 9002 و9003، وإعادة إنشاء المواصفة إيزو 9001 التي أطلق عليها مواصفة إيزو 9001:2000 التي تحتوي على متطلبات إنشاء نظام إدارة الجودة وتم إصدار مواصفة إيزو 9000:2000 التي تحتوي على التعريفات المستخدمة في أنظمة إدارة الجودة وإصدار مواصفة إيزو 9004:2000 الخاصة بإرشادات تحسين الأداء.

¹ بن أحمد سعيدة وآخرون، نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة، مفهومان متكاملان أم متعارضان، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، جامعة أحمد زيانة، غليزان، 2005، ص 37، ص 38

- إصدار2008: بعد عدة سنوات من تطبيق المواصفة ظهرت الحاجة لتوضيح لعض المتطلبات، لذا تم عمل بعض التعديلات وتم بالفعل إصدارها في نوفمبر2008، وكانت تلك التغييرات تشمل توضيح المتطلبات عن طريق الزبائن.
 - إصدار 2015: هو الإصدار المطبق حاليا بالمؤسسات، حيث تم إضافة تعديلات على الإصدار الأخير أي إصدار2008.
- الفرع الثاني: مبادئ نظام إدارة الجودة الإيزو9001¹

تقوم أنظمة إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل والفعال له وتتلخص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة الإيزو9001 إصدار 2015 فيما يلي:

أولاً: التركيز على الزبون:

تعتمد المؤسسات على عملائها وبالتالي يجب أن تفهم إحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، ويجب أن تفي بمتطلبات العملاء وتسعى جاهدة لتجاوز توقعات العملاء.

ثانياً: القيادة:

قيادة وإنشاء وحدة الهدف والاتجاه للمنظمة والمحافظة على البيئة الداخلية التي يمكن أن يشارك فيها العاملون مشاركة كاملة في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: إشراك العاملين:

إشراك الأشخاص على جميع المستويات لأنهم جوهر المنظمة وتمكن مشاركتهم الكاملة من إستخدام قدراتهم لصالح المنظمة.

رابعاً: نهج العملية:

يتم تحقيق النتيجة المرجوة بشكل أكثر كفاءة عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات الصلة العملية.

خامساً: التحسين:

يجب أن يكون تحسين الأداء العام للمنظمة هدفاً دائماً.

سادساً: إتخاذ القرار المبني على الدليل:

تستند القرارات الفعالة إلى تحليل البيانات والمعلومات.

سابعاً: إدارة العلاقات:

المنظمة ومقدموها الخارجيون (الموردون والمقاولون ومقدمي الخدمات) مترابطون وتعزز علاقة المنفعة المتبادلة قدرة كلاهما على خلق قيمة.

الفرع الثالث: مراحل ومعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو9001

¹ صهيب تيسير الشراي، التحسين وفق(ISO9001: 2015) ودوره في بناء المنظمة الذكية، مجلة بحوث الإدارة والإقتصاد، مجلد2، العدد3، جامعة الأقصى، فلسطين، 2020، ص68

أولاً: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001

لتطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 في المؤسسات هناك ثلاثة مراحل يجب القيام بها وهي كالتالي:

1- مرحلة التخطيط والإعداد:¹

يتم في هذه المرحلة الإعداد والتهيؤ للحصول على وثيقة متوافقة مع أحد سلسلة المواصفات الدولية الإيزو 9000 من خلال إستعدادها للتغيير وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- إقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة مواصفات إيزو 9001.
- نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية للمؤسسة.
- تعيين شخص مسؤول عن نظام الإيزو.
- تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات الرئيسية التي تتكون منها المؤسسة.
- وضع خطة عمل وتحديد أفق زمني للتنفيذ.
- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير التي تواجه عملية التنفيذ.

2- مرحلة الحصول على الشهادة:²

يتم في هذه المرحلة حصول المؤسسة على الشهادة وتشمل:

- التعاقد مع المسجل أي الشركة المرخصة التي سوف تمنح الشهادة.
- قيام المسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة.
- قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة، والذي يتطلب فيه إكتشاف أي مخالفات لمتطلبات النظام.
- منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي.

3- مرحلة المتابعة:³

بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 ومن أجل الحفاظ عليها تقوم المؤسسة بالمحافظة على مقاييس الجودة في المواصفة المطبقة، وللتأكد من ذلك تقوم الهيئة المانحة بمراجعة دورية للتأكد من إستمرار كفاءة نظام إدارة الجودة المعتمد، فإذا تبين وجود إنحراف في النظام يتم تنبيه المؤسسة بضرورة تصحيحه وإلا يتم سحب الشهادة منها.

ثانياً: معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001⁴

¹ د. محمد بن سعيد، أ. أحمد علماوي، خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 05، جامعة البليدة 2014، ص 2، ص 105

² د. محمد بن سعيد، أ. أحمد علماوي، مرجع سابق، ص 105

³ بوغان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 53

⁴ بن قانة مصطفى، الأثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات

عباس، سطيف، 2018، ص 44

تصاحب عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 مشاكل وعقبات نذكر منها:

- التكاليف الكبيرة التي تتحملها المؤسسة من أجل التدريب وأتعاب الجهات الإستشارية والحصول على الشهادة.
- الجهود الكبيرة لعملية التوثيق.
- ثقافة المؤسسة ومدى تقبلها لمفهوم الجودة وإلتزاماته.
- مقاومة التغيير المحتملة نتيجة تغيير سلوكيات وممارسات المؤسسة.
- إحتمال الفشل وهو ما يشكل خسائر كبيرة مادية ومعنوية للمؤسسة خاصة إذا مؤسسة ضعيفة إقتصاديا.

الفرع الرابع: متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001

التحسين بند رقم 10	تقييم الأداء بند رقم 09	تنفيذ الأنشطة التشغيلية بند رقم 08	الدعم بند رقم 07	التخطيط بند رقم 06	القيادة بند رقم 05	سياق (إطار) المؤسسة بند رقم 04
ويتضمن مايلي: أ- عموميات. ب- عدم المطابقة والإجراء التصحيحي. ج- التحسين المستمر.	ويتمثل في: أ- الرصد والقياس والتحليل والتقييم: ويشمل: - عموميات - رضا الزبائن - التقييم والتحليل. ب- التدقيق الداخلي. ج- مراجعة الإدارة: ويشمل: - عموميات. - مدخلات مراجعة الإدارة. - مخرجات مراجعة الإدارة.	أ- تخطيط وضبط التشغيل. ب- متطلبات المنتجات والخدمات. ج- التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات. د- التحكم في العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية. هـ- الإنتاج وتقديم الخدمات. و- إطلاق المنتجات والخدمات.	ويشمل مايلي: أ- الموارد: وتشمل: - عموميات. - الموارد البشرية - البنية التحتية - البيئة لتنفيذ العمليات. ب- الموارد للرصد والقياس. ج- المعارف التنظيمية. د- الكفاءة هـ- النوعية و- الإتصال ز- المعلومات الموثوقة.	ويضمن مايلي: أ- الإجراءات المتخذة لمواجهة المخاطر والفرص. ب- أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها. ج- التخطيط للتغيرات.	وضع هذا البند مايلي: أ- القيادة والإلتزام: وتشمل: 1- عموميات 2- التركيز على الزبائن. ب- السياسة: وتشمل: 1- وضع سياسة الجودة. 2- نشر سياسة الجودة. ج- الأدوار والمسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة.	بين هذا البند مايلي: أ- فهم المؤسسة وسياقها. ب- فهم إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. ج- تحديد مجال تطبيق نظام إدارة الجودة. د- نظام إدارة الجودة وعملياته.

		ي- التحكم في عدم مطابقة المخرجات.			
--	--	---	--	--	--

المصدر: رضوان دويبي، إبراهيم شتيوي، دور التكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2015، مدكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، المركز الجامعي سي الحواس، بركة، 2021، ص18 ص19 ص20 ص21 ص22 ص23 ص24 ص25.

الفرع الخامس: أهمية وفوائد تطبيق مواصفات الإيزو9001

أولاً: أهمية تطبيق مواصفات الإيزو:¹

أن الحصول على شهادة ISO تعد ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، فالمنظمة الحاصلة على الشهادة لها أولوية خاصة في التعاملات، حيث أن تطبيق نظام الجودة يعطي ضماناً وإثباتاً بأن لدى المنظمة نظاماً إدارياً متيناً يتطابق مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالجودة الشاملة، فيتم إدامته وتطويره بشكل مستمر لمواجهة التطورات المتسارعة في أذواق المستهلكين.

وتكمن الأهمية في تطبيق نظام ISO من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس وإدخال أنظمة إدارة جودة كفأه وفعالة كأولوية لتنمية الإقتصاد الوطني لأي دولة.

ثانياً: فوائد تطبيق مواصفات الإيزو:² يمكن تصنيف هذه الفوائد إلى مستفيدين كالآتي:

1/ الزبائن:

- حصولهم على مستوى الجودة الذي يريدونه يشكل دائم ومستمر وبالتالي زيادة الثقة في منتجات وخدمات المؤسسة.
- وسيلة للاختيار بين المؤسسات المتنافسة عند دراسة العروض.
- وسيلة لتحديد مقدرة نظام الجودة في المؤسسة على تصنيع منتجات تفي بالمتطلبات.

2/ العاملين:

- يزود العاملين بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح.
- يقدم وسيلة بتوثيق خبرة المؤسسة بطريقة مهيكلة وهذا يؤسس قاعدة لتدريب وتثقيف العاملين بالتالي تحسين أدائهم.
- يوفر وضوحاً وشفافية للواجبات والمسؤوليات.
- تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء من التدخل المستمر في عمليات المستويات الأدنى.

3/ المؤسسة:

- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير ودخول أسواق عالمية جديدة.
- زيادة الكفاءة الداخلية للمؤسسة من خلال توسيع الإنتاج وتوسيع وتحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين.
- يساعد في إيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها.

¹ فواز التميمي، مرجع سابق، ص56

² دعاس عز الدين، مرجع سابق، ص10 ص11

- تحسين حجم مبيعات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة أرباحها.
- التقرب من الزبائن والمحافظة عليهم وذلك بتلبية حاجاتهم.
- خلق جو من التفاهم بين أفراد المؤسسة وهو ما يخلق جو عمل أفضل ويعزز التواصل بين أقسام المؤسسة.

الفرع الخامس: العلاقة بين الإيزو (ISO) وإدارة الجودة الشاملة TQM

هناك الكثير من يخلط بين مفهوم نظام إدارة الجودة ISO ومفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM ويعتبرها شيئاً واحداً ولكن في الواقع أن الربط بين المفهومين مخالف للحقيقة في العديد من الجوانب، ويكمن الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو في النقاط التالية¹:

- تتضمن أنظمة الإيزو إطاراً عاماً يشمل معايير دولية متفق عليها، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تبني عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة.
 - أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع الإدارات والأقسام والمسؤوليات التنظيمية في المقابل فإن أنظمة الإيزو يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على المؤسسة ككل.
- والجدول التالي يبين أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو:

الإيزو (ISO)	إدارة الجودة الشاملة (TQM)
ليس ضرورياً أن تكون موجهة بالعملاء	موجهة بالعملاء
قد لا تمثل جزءاً متكاملًا في الإستراتيجية	تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المنشأة
موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني	موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة
يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل	تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية
يتولى مسؤوليتها قسم إدارة مراقبة الجودة	يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة
قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية	تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل

المصدر: فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2008، ص 63.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة إيزو 9001 على أداء العاملين من خلال عرض بعض المفاهيم المفسرة لذلك فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الأداء وأداء العاملين

إهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظراً لإرتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ماتصبو إليه من رؤى وأهداف جوهرية، ومن هنا زادت الإهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم الأداء:

¹ أم كلثوم بوزيان، دور تطبيق أنظمة الجودة إيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكره ماجستير في علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، دراسة حالة مؤسسة VITAJUS، 2008، ص 59

- قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس Nickols f, w والذي عرف الأداء (preformane)، بأنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تخمضت عند ذلك السلوك.¹
- وعرف كل من Bromiley, miller أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس كيفية إستخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية والإستغلال بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²
- وعرف محمد سعيد أنور سلطان الأداء بالمكون الرئيسي لنظرية التوقع، يجب الإهتمام بتحديد العلاقة أو الصلة بين الجهد المبذول والأداء من ناحية والعلاقة بين الأداء والعوائد من ناحية أخرى، بمعنى أن جهودهم تقودهم إلى الأداء المطلوب.³
- كما يعرف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.⁴
- يعرف كذلك بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.⁵
- كما يعرف أنه الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف المحددة.⁶
- ويعرف أيضا بالكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها بإستخدام موسائل الإنتاج المتاحة، لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العمليات الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.⁷
- من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول بأنه مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات المنوطة والموكلة له.
- ثانيا: مفهوم أداء العاملين:**
- لقد إستقطب مفهوم أداء العاملين إهتمام العديد من الباحثين المختصين الذين حاولو تحديد وتدقيق مفهومه، فقد تنوعت الأساليب والسمات حول هذا المفهوم.
- أداء العاملين هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.⁸
- كما يعرف أيضا على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي بدأت بالقدرات وإدراك الدور أو المهام.⁹

¹ عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص 15

² بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 24

³ سيد فاطمة زهرة، نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي الياس، سيدي بلعباس، 2017، ص 115

⁴ راهب محمد زين العابدين، أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 33

⁵ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة 2، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 179

⁶ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، بسكرة، 2001، ص 87

⁷ عبد الملك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 1998، ص 36

⁸ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25

⁹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع لإتصال للبحث والترجمة، بدون طبعة، الجزائر، 2006، ص 92

- ويعرف أيضا بأنه السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.¹

- ويعرف كذلك على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.²

- كما يعرف أيضا بأنه الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.³

- من خلال التعاريف السابقة لأداء العاملين يمكن القول بأنه الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

الفرع الثاني: محددات وعناصر أداء العاملين.

توجد هناك محددات وعناصر أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في تقييم وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد إتجه الباحثون للتعرف على عناصر ومحددات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية أداء العاملين.

أولا: محددات أداء العاملين:

1. **الجهد:** هو الجهد الناتج من محصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، وهذا الجهد يتأثر بعوامل تحفزه وأخرى تثبطه مما ينعكس على الأداء.⁴

2. **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.⁵ وهي حصيلة تفاعل عنصرين هما:⁶

أ- **المهارة:** هي المعرفة التي يلم بها العامل والخبرة التي يكتسبها ويقوم بتطبيقها في عمله والذي يتيح له فرصة التحسين المستمر لهذه الخبرة من خلال التطبيق.

ب- **المعرفة:** هي ما يملكه العامل من معلومات يقدمها عند قيامه بعمله.

3. **وهناك من يضيف للعنصرين السابقين إدراك الفرد لدوره الوظيفي** ويشمل تصوراتهِ وإنطباعاتهِ عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.⁷

وبالتالي فالأداء البشري للفرد يتحدد بتفاعل وإمتزاج دافعيته، قدراته وإدراكه لدوره، ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219

² عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 13

³ جيدولأحمد، أعمارقويدر، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الحلفة، 2020، ص 38

⁴ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة 01، دار حرير، عمان، الأردن، 2013، ص 113

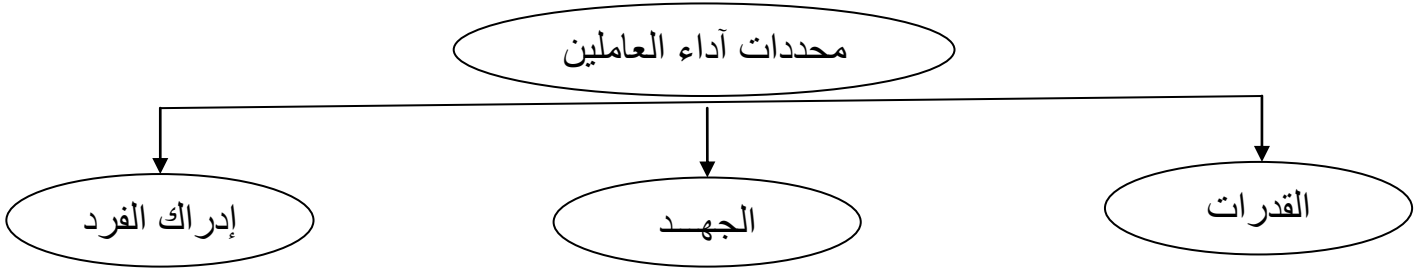
⁵ بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، الطبعة 01، دار الأيام، عمان، 2015، ص 88

⁶ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة 01، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015، ص 30

⁷ عبد الفتاح بوخمحم وعز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة بمركب الجراف والرافعات

CPG، قسنطينة، مجلة الإقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة 02، العدد 06، 2010، ص 58

الشكل رقم 1-1- محددات أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الدراسات السابقة

ثانياً: عناصر أداء العاملين: يتكون أداء العاملين بمجموعة من العناصر أهمها:¹

1- **كفايات الموظف:** وهي تعني مالمدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعلا يقوم به ذلك الموظف.

2- **متطلبات العمل:** تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية. ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك 04 عناصر تتمثل في:

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.²

2- **المثابرة:** وتشمل الجدية في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.³

3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.⁴

4- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.⁵

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

وتنقسم لنوعين رئيسيين وهما كالآتي:

أولاً: العوامل الداخلية:¹

¹ محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016، ص 276

² إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 128

³ بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 10

⁴ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 217

⁵ بريك زليخة، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، 2020، ص 28

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 معا، وحسب الدراسات السابقة فإن العوامل التي تؤثر على أداء العاملين تتكون من:

- 1- **العنصر البشري:** يعد أهم مورد في المؤسسة بإعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، فهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المنظمة هي أساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.
- 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، والظغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا.
- 3- **طبيعة العمل:** وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد مقدار 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.
- 4- **بيئة العمل:** أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته من علاقات إجتماعية وتنظيمية من إتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من العوامل التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجابا وسلبا. ويمكن إدراجه ضمن هذه العوامل أيضا: الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية.
- أ- **الصراع التنظيمي:** والذي قد يحدث بين الإدارة والفرد أو الجماعات فقد يكون له نتائج إيجابية، كما قد يكون له نتائج سلبية حسب شدة الصراع وكذا الطريقة التي يدار بها.²
- ب- **الثقافة التنظيمية:** يعرفها أشوك شاندا أنها مجموعة المعتقدات والمعرفة والإتجاهات والعادات التي توجد داخل المنظمة 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 الإنضباط والأداء الجيد داخل المنظمة.³
- 5- **التنظيم:** وهو يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق. إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز، التنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة، ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والتغيرات وجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفقا للمتطلبات المستجدة.

ثانيا: العوامل الخارجية:⁴

إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها:

- 1- **البيئة الإجتماعية والثقافية:** تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي وتعريف الأدوار الإجتماعية وطبيعة التنظيم الإجتماعي وتطوير المؤسسات الإجتماعية. أما البيئة الثقافية فتشمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه وتضع المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة، والعلاقات بين الأفراد والعقلانية والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الإجتماعية.

¹ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999، ص 27

² جمال الدين المرسي وثابت إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 484

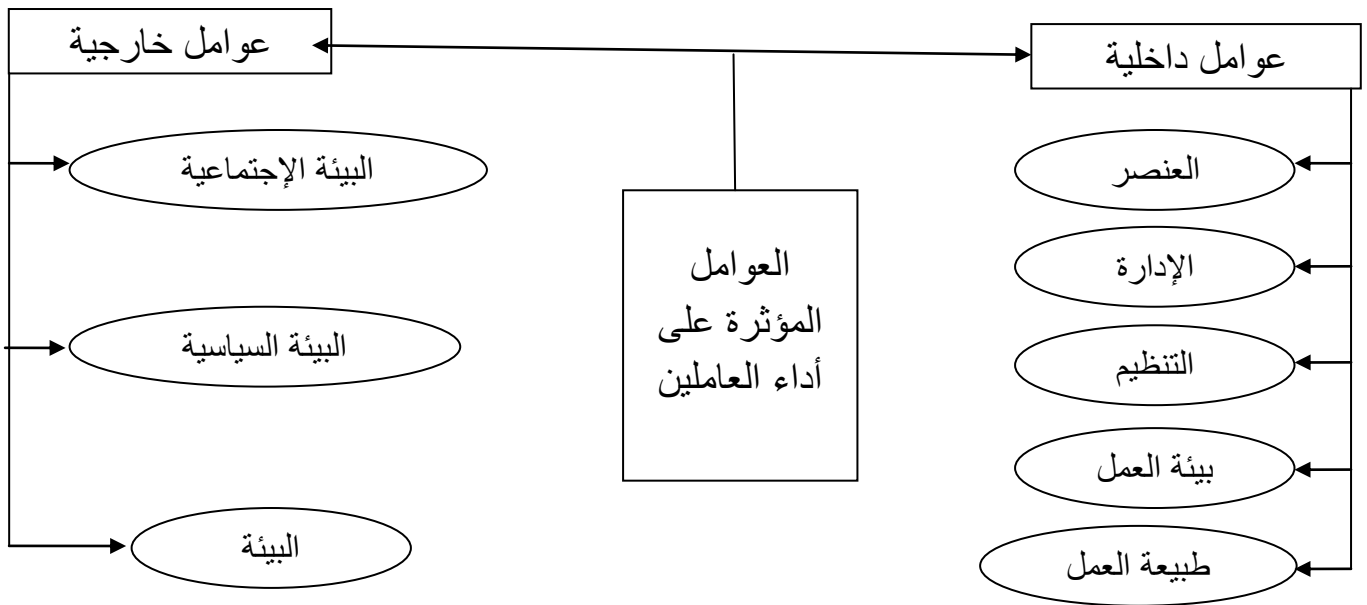
³ أشوك بشاندا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم خزام، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 87

⁴ جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد رزوق، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص 109

2- البيئة السياسية والقانونية: تعني البيئة السياسية المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي ونظام الأحزاب السياسية، أما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والقوانين والأنظمة والتي تتصل بإنشاء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها.

3- البيئة الاقتصادية: وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة ومركزية أو لامركزية التخطيط الاقتصادي والنظام البنكي والسياسات المالية ومستوى الاستثمار وخصائص الإستهلاك. إذن تعتبر هذه العوامل (الإجتماعية، الثقافية، السياسية، الاقتصادية) أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الفرد.

الشكل رقم 1-2- العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

رغم تعدد وتباين طرق تقييم الأداء إلا أن مختلف الدراسات تتفق على صنفان لهذه الطرق وهما الطرق التقليدية و الطرق الحديثة و سوف نتناول كل منها على حدى:

أولا- الطرق التقليدية: من بين أهم الطرائق التقليدية ما يلي:

- 1- طريقة الترتيب البسيط: يتم ترتيب الأفراد بالتسلسل، يبدأ هذا الترتيب من أحسن أداء إلى أسوأ أداء للعاملين، حيث يتم هنا الترتيب وفق درجة وجود الصفة المقاسة¹.
- 2- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:²

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص143

² علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص143.

تتم هذه الطريقة بمقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة (القسم) و تكون هذه المقارنة ثنائية (زوجية) بحيث يتم جمع هذه المقارنات ثم وضع ترتيب تنازلي للعاملين، بعد الانتهاء من المقارنة الثنائية يتم ترتيب العمال ترتيباً تنازلياً، حيث العامل الذي يحصل على أكبر عدد من تفضيلات يرتب على أنه الأفضل. مثال¹: فإذا كان هناك أربع أفراد في القسم هم (أ)، (ب)، (ج)، (د)، فإن المقارنات تكون كالتالي (أ. ب) ، (أ.ج) ، (أ. د) ، (ب. ج) ، (ب. د) ، (ج. د) . عند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل.

جدول رقم 1-1-1- نتيجة المقارنات الثنائية.

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	2	أ
3	1	ب
1	3	ج
4	-	د

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص422

3- طريقة التدرج البياني: يقوم المقيم بتحديد عدد من الخصائص المساهمة في الأداء ككمية الإنتاج، نوعيته... الخ ثم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة إمتلاكه لهذه الخصائص² وفي الأخير تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلي ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل أداء الشخص كمثل على ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم 1-3- إستمارة تقييم أداء الموظفين.

الشركة					
التاريخ/...../.....					
إستمارة تقييم أداء الموظفين					
الإسم واللقب..... العنوان.....					
الوظيفة..... التاريخ...../...../.....					
القسم..... القائمة بالتقويم.....					
درجات التقويم					العناصر
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	
					نوعية الأداء (الدقة والموضوعية)
					كمية الأداء
					الحاجة للإشراف و التوجيه
					الإنتظام في الدوام
					القدرة على الإبداع

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص421، ص422

² علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص145.

					التعاون مع الزملاء و الرؤساء
					إتباع التعليمات و الأنظمة
رئيس القسم.....التوقيع:					
مسؤول إدارة الموارد البشرية.....التوقيع:					

المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العربي

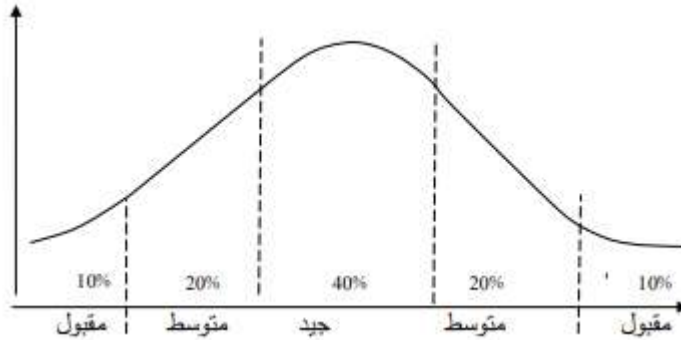
الأردن، 2006، ص113

غالبا ما يعطى لكل صفة من الصفات السابقة خمسة درجات بحيث يعبر رقم خمسة علي أعلى مستوى و الصفر على أدنى مستوى، على هذا الأساس فيتحصل كل العمال على التقديرات السابقة وعليه العامل الجيد هو الذي يتحصل على أعلى نقط، ترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

4- طريقة التوزيع الإجباري¹:

تمثل هذه الطريقة بتوزيع ترتيب العاملين الذين سيتم تقويمهم بالشكل الذي يستند على فكرة التوزيع الطبيعي (normal distribution) وحيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتندرج إرتفاعا و إنخفاضاً في الإتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي، يقوم المقيم في هذه الطريقة بكتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على بطاقات (descartes) بحيث يدون إسم كل فرد على بطاقة ثم يتم توزيع البطاقات على خمس مجموعات كالأتي: ممتاز، جيد، متوسط، مقبول، رديء، وبعد ذلك يقوم المقيم بتقسيم تلك المجموعات الخمس بحيث يتم توزيع الأفراد عليها. وعلى سبيل المثال إذا إفترضنا عدد الأفراد المطلوبة تقييم أدائهم مئة فرد فيكون التوزيع كما يلي 10 أفراد / ممتاز، 20 فردا/ جيد، 40 فردا/ متوسط، 20 فردا / مقبول، 10 أفراد رديء.

الشكل رقم 1-4- منحنى التوزيع الإجباري للعاملين.



المصدر: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دارمجلوي للنشر والتوزيع 2008 ص

175.

من مزايا هذه الطريقة بأنها تمنع المقوم من التساهل والتشديد والتعميم في تقدير أداء العاملين وتتميز أيضا بالبساطة، تقوم بدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح و تتجنب عيوب التساهل و التعميم.²

5- طريقة التقارير الكتابية:

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دارمجلوي للنشر والتوزيع، 2008، ص175 ص176

² سنان الموسوي، مرجع سابق، ص176 ص177

هي طريقة بسيطة حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ومدى إمكانية التقدم الوظيفي و الترقية لهذا الموظف.

ثانيا- الطرق الحديثة:

نظرا لعيوب الطرق التقليدية لتقييم الأداء الوظيفي فقد تم البحث عن طرق مبتكرة و جديدة تواكب التطور العلمي والتكنولوجي و تتجنب تلك العيوب وعليه يتم تقييم أداء العامل دون مقارنته مع زملائه الآخرين وتمكين المقيم من التعرف على الكفاءات الإستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين أو الذين هم موضع التقييم،ومن أهم هذه الطرق نجد:

1- طريقة الإختيار الإلزامي (الإجباري): بموجب هذه الطريقة يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها إثنان تمثلان الصفات المرغوبة والإثنان الأخرتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف إختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي، مثال على ذلك:

أ- الصفات المرغوب بها: يمكن الإعتماد عليه في أداء أي عمل / متطلع جيد في كل مجالات.

ب- الصفات غير المرغوب بها: مهمل وغير دقيق في إلتفاته لواجباته/ كثير الكلام وقليل التنفيذ. بعدها يطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر إنطباقا على الشخص والعبارة الأقل إنطباقا عليه، إن هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.

2- طريقة الأحداث الجوهرية أو المهمة:

وهي عبارة عن حقائق ثابتة وليس مجرد آراء غير مستندة إلى الحقيقة وأعمال فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلمي أو إيجابي فيقوم المقيم بتسجيل هذه الأحداث في سجل أداء العامل كما هو موضح في الشكل الموالي¹:

الشكل رقم 1-5- سجل أداء العامل.

الإسم :

المدة من :/...../..... إلى/...../.....

العناصر	التاريخ	أعمال وتصرفات غير مقبولة	التاريخ	أعمال وتصرفات مقبولة
المواظبة				
قدرته على التطوير				
المقدرة العلمية				
الدقة في العمال				

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص247

تتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من تحيز الرئيس في التقييم وتحدد نقاط القوة و الضعف بشكل دقيق حيث أنها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء العامل و ذات الجدوية أكثر في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء العامل على أساس موضوعي كما أن هذه الطريقة تتطلب من المقوم أن يكون سريع الملاحظة لكل ما يحدث في موقع العمل وعليه يدون الأحداث عند حدوثها، أن يقوم بتصنيفها وتوصيفها وترميزها إن أمكن ذلك و إنما تعطي للرئيس المقيم حقائق موضوعية لأداء الفرد، فيقوم المقيم بالتركيز على حقائق

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2006، ص247.

ثابتة ولا يعتمد على التعميم ولا على الذاكرة في الحكم عن الفرد، تساعد هذه الطريقة أيضا على إبراز نواحي القصور في أداء العمل من أجل تحسين الأداء في المستقبل.¹

3- طريقة قوائم المراجعة:²

لتقليل الضغط العبيء الكبير على المقيمين والذي يكون على أشده في طريقة مقياس التدرج البياني فإن طريقة قوائم المراجعة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو أقسام الأفراد وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأثير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما نعم أو لا وعند إتمام قائمة المراجعة نذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود إلى التقييم النهائي في إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.

4- طريقة مراكز التقييم:³

قد إنتشر استخدام هذه الطريقة بشكل كبير جدا حاليا وتزايد عدد المنظمات والشركات التي تستخدم مراكز التقييم يوما بعد يوم، ذلك بسبب مصداقيتها العالية ودقتها وفعاليتها بحيث يتم حصر المرشحين لتولي وظائف أعلى أو الموظفين الجدد ثم يقوم المشرفين بمقابلات شخصية لكل مرشح ثم يبدأ المقيمين بتصنيف السلوكيات التي ظهرت خلال أداء المرشحين للتمارين العمل ثم يتم كتابة التقارير طويلة عن أداء المرشحين في كل بعد وظيفي وفي النهاية يقدم تقرير عن أداء المشاركين.

5- طريقة الإدارة بالأهداف (وضع الأهداف):⁴

يستخدم مدخل وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء أو ما يطلق عليه الإدارة بالأهداف بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين والإداريين، وهناك مسميات متعددة تطلق على هذه الطريقة ومن أهمها الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج، أو تخطيط العمل وبرنامج المراجعة. تتم عملية الإدارة بالأهداف وفق عدة خطوات بحيث يبدأ المشرفون بتكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يؤديها الفرد (العامل) ثم وضع خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية لكن يجب إعطاء فرصة أو السماح للعامل بتحقيق هذه الخطة التنفيذية، يجب قياس مدى إنجاز الأهداف وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك ثم تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل بعد كل هذا يجب تغذية العكسية بمعنى إعلام الموظفين بالنتائج، ولكي نضمن نجاح نظام الإدارة بالأهداف فهناك مجموعة من المتطلبات لا بد أن تتوفر ومنها أن تكون الأهداف في صورة كمية ويمكن قياسها، فالأهداف التي لا يمكن تحقيقها، بلوغها، قياسها أو تقييمها يجب إستبعادها، يجب أن تكون الأهداف تتماشى و قدرات الفرد بحيث لا تتعارض مع إمكانية تحقيقها كما يجب أن تكون الأهداف في صورة مكتوبة وواضحة وليس بها غموض، فالجدول رقم 02-05 الموالي يتم تحديد مقارنة بين الطريقتين كالتالي:

جدول رقم 1-2- مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و الطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين.

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط	الأداء السابق و المستقبلي	التركيز
محاسبة الفرد	تحسين الأداء و تنمية قدرات الفرد	المهدف

¹ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص181ص182

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2003، 03، ص254

³ أحمد أبو السعود محمد، الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف بالإسكندرية، جلال حزي وشركاه، ص94

⁴ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص214

<p>عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف منخفضة إصدار الحكم و التقييم تبرير السلوك و الدفاع عن النفس نادرا ما يعرفها فهي سرية منخفضة ضعيف.</p>	<p>خاصة بجقل أو وظيفة معينة عالية المساعدة و النصح والإرشاد المشاركة في التقييم بهدف التعلم يعرفها مسبقا عالية قوي بسبب المناقشات المستمرة و تبادل وجهات النظر</p>	<p>المعايير المستخدمة درجة رضا الفرد عنها دور الرئيس دور المرؤوس معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس التماسك بين الرئيس و المرؤوس</p>
---	--	--

المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العربي،

الأردن، 2006، ص 118.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة إيزو 9001 وأداء العاملين.

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع تأثير إدارة الجودة على أداء العاملين، كما حظيت باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة بالمؤسسات، ومن خلال ذلك سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات التي تناولت إدارة الجودة وأداء العاملين ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضاً ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (باللغة العربية والأجنبية)**الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية****1- دراسة (الفاضل تيمان إدريس، ثابت أبو الروس 2022) بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي"**

المجلة العربية للنشر العلمي، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين البالغ عددهم (2072) موظفاً وتم توزيع (370) استبيان بطريقة العينة العشوائية البسيطة إسترد منها (305) استبيان بنسبة إسترداد بلغت (82.4%) وبالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة (75.72%) كما أن مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة (73.93%)، ووجود علاقة إرتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل إرتباط العلاقة (0.591%)

2- دراسة (أحمد عطية محمد، عائشة الهادي محمد أبو عبد الله 2020) بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي"

مقال مقدم للمؤتمر الدولي الثالث للعلوم التقنية، هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بجامعة الزاوية، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين بالجامعة بجميع مستوياتهم الإدارية، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وإختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (150) موظف وبلغ عدد الإستبانات الصالحة للدراسة (144) إستبانة، أكدت التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS)، بأن معدل الثبات (ألفا كرومباخ) للإستبيان المستخدم بالدراسة (0.744) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإلتزام الإدارة العليا بالجامعة على الأداء الوظيفي، قد تبين إن إلتزام الإدارة العليا يؤثر بنسبة (5.6%) في الأداء الوظيفي ما لم يؤثر مؤثر آخر، كما بينت الدراسة إرتفاع مستوى الأداء الوظيفي بالجامعة.

3- دراسة (سها عزام الفياض 2020) بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية"

رسالة ماجستير ببرنامج التأهيل وإدارة الأعمال، هدفت الدراسة إلى أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي لدى شركة وساطة تأمين في الإمارات العربية المتحدة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم إستبانين منفصلين لإختبار الفرضيات المطروحة أحدهما على مستوى العميل والآخر الموظفين في الشركة، تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية من العملاء عددهم (68) وأجاب على إستبيان الموظفين (17) موظف بعد التدقيق وقبول معظم الإجابات وقد توصلت الدراسة إلى وجود إهتمام كبير من قبل المؤسسة الفنية لخدمات التأمين بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات

ومستويات إيجابية متفاوتة، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود إهتمام كبير من قبل المؤسسة بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع.

4-دراسة(إبراهيم قراش، عبد الباسط هبال 2019) بعنوان "تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية النفطية"

مقال مقدم للمؤتمر الثاني للعلوم الهندسية والتقنية،هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة علاقة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين بالمجمع المبحوث،تم اختيار عينة من (56) عامل بطريقة عشوائية من العاملين في مجمع مليته الصناعي وتم اختياره لأهميته في توفير الغاز لمحطات التوليد بالمنطقة الغربية ولوجود عدد كبير من العاملين ذوي الاختصاصات المختلفة،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إرتباط طردي قوي وتأثير معنوي لإدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الوظيفي داخل المجمع الصناعي.

5-دراسة(عتبه الطيب وآخرون2019) بعنوان " دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية"

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال،هدفتالدراسة إلى إبراز أهمية ودور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية،ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في مجموعة من عمال وعاملات شركة كهرياء وطاقات متجددة(وحدة تقرت)،وإعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،لأجل ذلك قمنا بإعداد إستبيان شمل عينة من عمال شركة كهرياء وطاقات متجددة(وحدة تقرت)فكان عدد الإستبيانات الموزعة(50)إسترجعت كاملة مع إقصاء(04)إستبيانات غير صالحة للدراسة لعدم إكمال ملئها وقمنا بإفراغها في برنامج"الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية(SPSS) بغية تحليلها،وأظهرت النتائج المتحصل عليها مدى أهمية وفعالية العملية التكوينية التي تتبناها شركة كهرياء وطاقات متجددةsktm(وحدة تقرت)في تحسين أداء موردها البشري والذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين وزيادة إنتاجية المؤسسة.

6-دراسة(سليم لعقون2018) بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير،هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف،كما تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف،ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كونه يتماشى مع طبيعة الموضوع،وتم استخدامإستمارة عددها(64) كأداة رئيسية لجمع المعلومات من المؤسسات محل الدراسة وتم تفرغها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية(SPSS)،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أغلب القائمين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف يرون أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضروري جدا،كما تبين أن هناك وجود تطبيق نسبي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف مع وجود تفاوتات بينها.

7-دراسة(دحدوح ليليا2018) بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية،هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية،ولغرض تحقيق أهداف الدراسة إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة ومتطلبات الدراسة وتم الإعتماد على العينة العشوائية التناسبية الطبقيية التي تكونت من (30)موظف يمثلون مختلف المستويات من إدارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ من أصل (229)فرد عامل في تعاونية الحبوب والبقول الجافة،وتم تصميم إستبيان كأداة لجمع

البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة والذي تكون في صورته النهائية من (04) محاور تضمن (29) عبارة إستوفت معايير الصدق والثبات، وتوصلت الدراسة إلى الإهتمام بمشاركة الموظفين في عملية التحسين المستمر وتحفيزهم يؤدي إلى الإنتظام في أداء العمل وتبني ثقافة العمل الجماعي له تأثير على تنمية وتطوير كفاءة أداء الموارد البشرية.

8-دراسة(أحمد أبو شامي، ياسر بطح2016) بعنوان "أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء إدارة الموارد البشرية" رسالة لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال قسم إدارة الموارد البشرية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية(مرتديلا هنا) ولتحقيق أهداف الدراسة إعتد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم إستبانة شملت (35) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، تكونت عينة الدراسة من (14) فردا من العاملين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية(مرتديلا هنا) وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معيار القيادة، ومعيار تحقيق رضا المستفيدين، ومعيار تحسين جودة الخدمات المقدمة، ومعيار إدارة العمليات، ومعيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية للشركة التقنية للصناعات الغذائية(مرتديلا هنا) كان متوسطا.

9-دراسة(بوخلوة باديس2016) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك، قسما لتكرير على جودة المنتجات النفطية، وكذا تقييم مدى تبنيتها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة شملت (49) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للمعطيات الواقعية الميدانية وعلى عينة عشوائية مكونة من (259) مفردة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك، قسم التكرير مجتمعة كانت متوسطة بنسبة بلغت (62.4%)، كما أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية.

10-دراسة (فاتح شجاع فالح العتيبي 2010) بعنوان "مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية"

رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، ولتحقيق أهداف الدراسة إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقيامه بتصميم إستبانة شملت (35) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وتكونت عينة الدراسة من (75) فردا من العاملين، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق معيار القيادة وإدارة العمليات ومعيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعا.

الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1-دراسة (Md Fauzi Ahmed et autres 2017) بعنوان "Total Quality Management"

Practices in Malaysia Healthcare Industry"

"ممارسات إدارة الجودة الشاملة في صناعة الرعاية الصحية بماليزيا"

مقالة في المجلة الدولية لإدارة سلسلة التوريد، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحديد تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأعمال المستدامة في قطاع الرعاية الصحية ثم الاعتماد على المنهج الكمي وتمثلت الفئة المستهدفة في موظفي عيادة خاصة بماليزيا بلغ عدد المستجوبين منهم (70)، تم تحليل البيانات المجمعة من خلال برنامج (SPSS)، وبينت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وعوامل الأعمال المستدامة ($t=0.77, P<0.55$)، وأن هناك علاقة معنوية وقوية بين جميع عوامل إدارة الجودة الشاملة وعوامل الأعمال المستدامة، نتائج هذا البحث سيساعد قطاع الرعاية الصحية في فهم معلومات قيمة وأعمق (أدق) حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأعمال المستدامة بقطاع الرعاية الصحية في ماليزيا.

2-دراسة(LassaadLakhal2014) بعنوان "The Relationship Between ISO9000 Certification, TQMPractices, and Organizational Performance"

"العلاقة بين إيزو9000، ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والأداء التنظيمي"

مقال في مجلة إدارة الجودة، هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مفاهيمي للعلاقة بين شهادة إيزو9000 وممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي (المؤسسي)، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أنه يتم التنفيذ والحصول على شهادة إيزو9000 بالمؤسسات المدروسة قبل الشروع في التنفيذ والعمل بإدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل، بالرغم من أن كليهما يؤثر بشكل مباشر في الأداء التنظيمي.

3-دراسة(Brevei and Milan2004) بعنوان "Total Quality Management System as a product for cooperative organizational culture"

"نظام إدارة الجودة الشاملة كمنتج للثقافة التنظيمية التعاونية"

مقال في مجلة إدارة الجودة الشاملة، قامت الدراسة بتسليط الضوء على التغيير الحاصل في العالم والسعي إلى التأكيد على جودة المنتج الذي يهدف إلى توجيه الأنظار إلى الدور الجديد للثقافة التنظيمية في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وقد شملت الدراسة ثلاثة شركات كبرى في جمهورية سلوفينيا، وأظهرت النتائج أن شركة واحدة فقط من بين هذه الشركات التي يمكن أن ينجح فيها تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي الشركة التي يتم فيها تمكين العاملين بصفة فعلية بالإضافة إلى تفعيل دور الثقافة التنظيمية الموجهة للأفراد، لذا وجب تطوير محددات الثقافة التنظيمية من أجل التأقلم مع التغيير العالمي السريع وإستيعاب الأساليب الإدارية الحديثة في منظمات القطاع العام والخاص.

4-دراسة(Young and wilkinson2001) بعنوان "Quality Management in Singapore Companies"

"ممارسات إدارة الجودة في الشركات السنغافورية"

مقال في المجلة الدولية لإدارة الجودة والموثوقية، إستهدفتالدراسة تحديد تطور عملية ممارسات إدارة الجودة في الشركات السنغافورية، حيثأستخدم الباحثان معايير بالدريج التي تمثلت في (القيادة الإدارية، التخطيط الإستراتيجي للجودة، البنية التنظيمية للجودة، الحفاظ على أنظمة معلومات الجودة، التعليم والتدريب على الجودة، مشاركة العاملين في إدارة جودة العملية، المكافآتوالإهتمام بالجودة والعقبات والفوائد من تحسين الجودة) ومن أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هو رغبة الشركات العاملة في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية ووجود علاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة والربحية والحصة السوقية، كما توصلت كذلك إلى أنه لاتوجد علاقة بين ممارسات إدارة الجودة من جهة والأداء المباشر للعمل ورضا الموظفين من جهة أخرى

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

جدول رقم 1-3 يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت معظم الدراسات السابقة في بيئة عربية وأخرى أجنبية وكانت خلال السنوات التالية: 2001-2004-2010-2014-2016-2017-2018-2019-2020-2022	أجرت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) بولاية تفرت.	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة وفي مؤسسات مختلفة منها في القطاع العام وبعضها في القطاع الخاص.	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية تمثلت في (71) عام لمختلف تخصصاتهم في ولاية تفرت.	من حيث العينة
تمت معالجة معظم الدراسات بالإعتماد على المنهج الوصفي، كل منها إستخدمت الإستبيان كوسيلة للحصول على المعلومات.	إعتمدنا على المنهج الوصفي بإعتباره يقدم وصف كمي وكمي للموضوع، وحاولنا إسقاط النظري على الواقع فاعتمدنا على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والإستبانة بالمقابلة لدعم نتائج الإستبانة.	من حيث المنهج الدراسة
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - أداء إدارة الموارد البشرية - جودة المنتجات النفطية - أداء الموارد البشرية - أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - التكوين - الأداء الوظيفي - الأداء المؤسسي - الثقافة التنظيمية - الأداء التنظيمي	تناولنا في البحث متغيرين (إدارة الجودة إيزو 9001 وأداء العاملين)، حيث نحاول أن نسعى لمعرفة أثر تطبيق إدارة الجودة إيزو 9001 على أداء العاملين.	من حيث المتغيرات
هدفت معظم الدراسات على الوقوف على إدارة الجودة الشاملة وعلى أداء العاملين وكذا الوقوف على مجموعة من المتغيرات بمختلف المؤسسات السابقة الذكر.	تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى تأثير إدارة الجودة إيزو 9000 على أداء العاملين	من حيث الهدف

	بمؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) في ولاية تقرت.
--	---

المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مدى الإستفادة من الدراسات السابقة.

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة سوف نعرض على بعض النقاط المستفادة منها:

- 1- تعتبر الدراسات السابقة أداة مساعدة في إعداد الدراسة الحالية، خاصة عند صياغة الإشكالية والفرضيات في دراستنا.
- 2- توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالجانب النظري للدراسة وإعطاء فكرة في كيفية إعداد الجانب التطبيقي للدراسة.
- 3- إعطاء فكرة عامة للموضوع مما ساعدنا في إعداد خطة الدراسة.
- 4- التعرف على الأخطاء التي وقع فيها الباحثين الآخريين وتفادي الوقوع فيها.
- 5- المساعدة في إعداد الإستبيان وتحديد المنهجية الملائمة.
- 6- الإستعانة بالدراسات السابقة كمراجع لإثراء الجانب النظري.
- 7- تحديد الأدوات المستخدمة في الدراسة.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمختلف المفاهيم النظرية والتطبيقية للموضوع حيث تطرقنا في المبحث الأول للأدبيات النظرية لكل من إدارة الجودة إيزو 9001 وأداء العاملين، في حين تطرقنا من خلال المبحث الثاني للأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة إيزو 9001 وأداء العاملين. وما يمكن إستنتاجه أن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسات، حيث أن هذا التغيير يشمل جل الوظائف ومجالات العمل في المنظمة، كما أنها تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كل العاملين في المؤسسة، لذلك فإنها تسعى للإهتمام بالعنصر البشري وتشجيعه والتأكيد على أهميته والإستفادة منه وإستثماره بشكل فعال في تحقيق أهداف الجودة والمؤسسة ويتجلى ذلك من خلال المكانة التي حظيت بها وظيفة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر تطبيق إدارة الجودة

إيزو 9001 في أداء العاملين بمؤسسة

أشغال الكهرباء (كهريف) - تقرت -

مقدمة الفصل:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع أثر تطبيق إدارة الجودة إيزو9001 على أداء العاملين وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال، سنحاول في هذا الفصل إسقاط كل ما تم تناوله في الجانب النظري على عينة من مؤسسة أشغال الكهرباء(كهريف)بتقريت ولاية تقرت، من أجل الوصول للإجابة عن الإشكالية الرئيسية وتأكيد صحة الفرضيات ومدى وجود العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو9001 وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين كالآتي:

1) **المبحث الأول:** يتم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

2) **المبحث الثاني:** سيتم التطرق إلى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لموضوعنا هذا المتمثل في أثر تطبيق إدارة الجودة إيزو 9001 على أداء العاملين وذلك من أجل تنظيم المعلومات للوصول إلى النتائج والتطرق أيضا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يتم التعرف على منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 20 من خلال هذا سيتم التوصل إلى النتائج المرجوة.

1- منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المناهج الأكثر إستخداما في الظواهر الإجتماعية والإنسانية ولأنها تناسب موضوع الدراسة الحالية، ولتحقيق الأهداف المرجوة إعتمدنا في دراستنا على المناهج التالية:

أ- المنهج الوصفي التحليلي: يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها وقيّم أملا في الوصول إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة.

ب- المنهج الإستقصائي: لإستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم إستمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

ج- المنهج الإحصائي: يمكننا من إختبار صحة الفرضيات بإستخدام الأساليب والأدوات في تحليل البيانات لمعرفة "أثر تطبيق إدارة الجودة إيزو 9001 على أداء العاملين"

2- مصادر جمع المعلومات:

إعتمدنا على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات حول متغيرات الدراسة وكذا مؤسسة أشغال الكهرياء (كهريف) وهي:

أ- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمجلات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

ب- المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم إستبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على العمال بمؤسسة أشغال الكهرياء (كهريف) تقرت.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة والموضحة في الجدول الأتي:

الجدول (1-2) : يوضح مجتمع الدراسة

عدد العمال الدائمين	نشاطات المؤسسة	نوع المؤسسة	التعريف بالمؤسسة وتاريخ التأسيس	المؤسسة
71 عامل	1-إنجاز شبكات الكهرباء الهوائية المنخفضة والمتوسطة والعالية التوتر. 2-إنجاز شبكات الكهرباء تحت أرضية المنخفضة والمتوسطة والعالية التوتر. 3- الإنارة العمومية. 4- شبكات توزيع الغاز. 5- محولات كهربائية ذات التوتر العالي.	مؤسسة أشغال الكهرباء(كهريف) ذات طابع إقتصادي عمومي.	إنبثقت المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء(كهريف) عن مجمع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONALGAZ) أكتوبر سنة(1982) إذ تعتبر أكبر شركة وطنية لإنجاز مشاريع الكهرباء. وفي سنة(1989) تحولت إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال يقدر ب500 مليون دينار جزائري بـرقم أعمال ب5 مليار دينار جزائري.	المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء(كهريف) ولاية تفرت- فرع تفرت

المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على معطيات المؤسسة.

2- عينة الدراسة:

بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مؤسسة أشغال الكهرباء بتفرت، حيث تم توزيع (71) إستبانة على العمال بمؤسسة كهريف للكهرباء، وتم استرجاع (59) إستبانة أي ما يعادل نسبة (83.09%)، وبلغ عدد الإستبيانات التي لم تسترجع ب (12) أي بنسبة (16.91%) أما فيما يخص الإستبيانات الغير صالحة للتحليل فكانت (15) إستبانة والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (2-2) : يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الإستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الصالح للتحليل	الغير صالحة لتحليل
العدد	71	59	12	46	15
النسبة المئوية	100 %	83.09%	16.91%	65%	21.13%

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لتوزيع الإستبيانات.

4. خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة في العمل، المستوى الوظيفي) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما ما يلي:

أ- متغير الجنس:

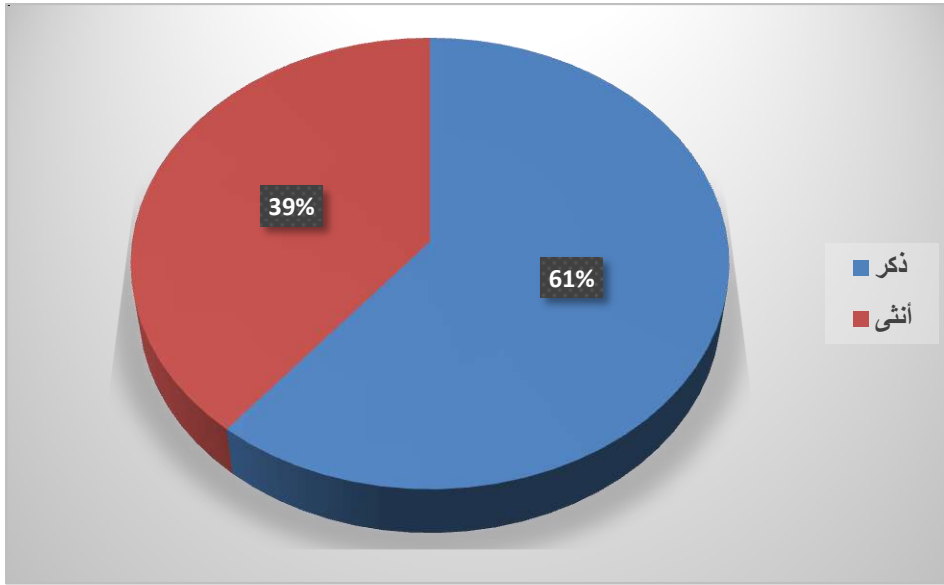
من خلال الدراسة التي قمنا بها لمؤسسة كهريف تم إستفسار المستجوبين حسب الجنس وأعطوا إجابتين هما: ذكر وأنثى وقد كانت إجاباتهم على هذين المتغيرين كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2 - 3): يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
61	28	ذكر
39	18	أنثى
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان وفقاً لمخرجات البرنامج Sps.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ(61%) مقارنة بنسبة الإناث التي قدرت بـ(39%) يعني هذا أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، ويرجع هذا إلى طبيعة القطاع التي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، حيث قطاع هذه المؤسسة يحتاج إلى جهد بدني كبير وهذا ما يفسر النسبة المرتفعة للذكور في هذه المؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (2 - 1): يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

ب- متغير العمر (السن)

وفقاً لمتغير الجنس فإن هذا الأخير لهم أعمار متفاوتة تختلف من جنس إلى آخر، فالجدول الموالي يوضح متغير العمر حسب الفئات العمرية المختلفة.

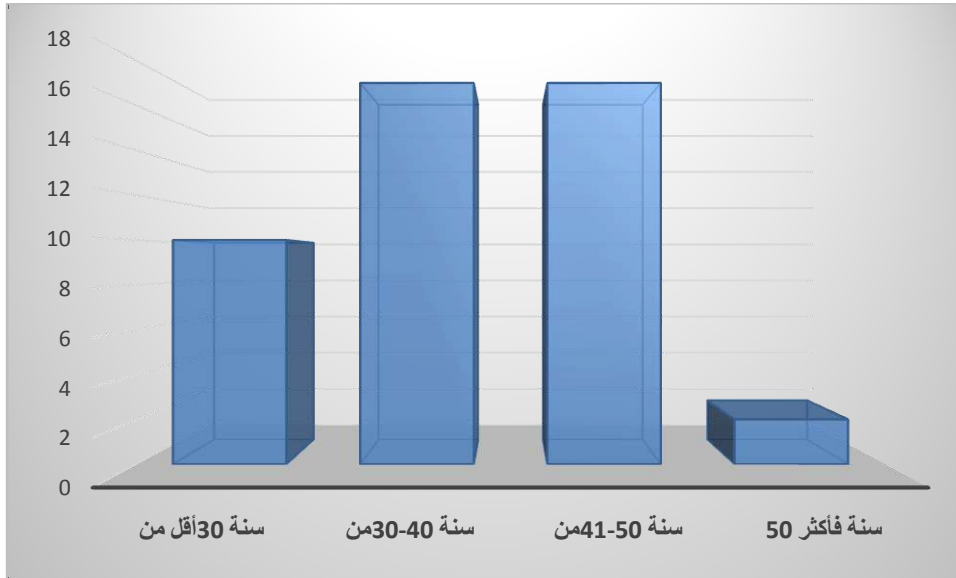
الجدول (2-4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات العمر

الفترة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	10	21,7
من 31 إلى 40 سنة	17	37,0
من 41 إلى 50 سنة	17	37,0
أكثر من 50 سنة	2	4,3
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) و (من 41 إلى 50 سنة) كان هما أكبر نسبة 37% شكلت عينة الدراسة، حيث تعبر عن الفئة الشبابية الأنسب القادرة على ممارسة الأعمال مهما كان نوعها كما أنها تسعى لإثبات المهارات والكفاءات والملائمة للتعليم، بينما كانت أقل نسبة للفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة أقل من 5%، وهذا راجع لوصول

بعض العمال إلى سن التقاعد رغم أن هذه الفئتين تعبران عن وجود أفراد ذوي الأقدمية والخبرة والكفاءة في المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات العمر

ج- سنوات الخبرة في العمل:

الخبرة ناتجة عن تراكم سنوات العمل في مجال معين فهي تبني الأفراد وتنمي مهاراتهم وتزيد من معارفهم وتطور أي مؤسسة، فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

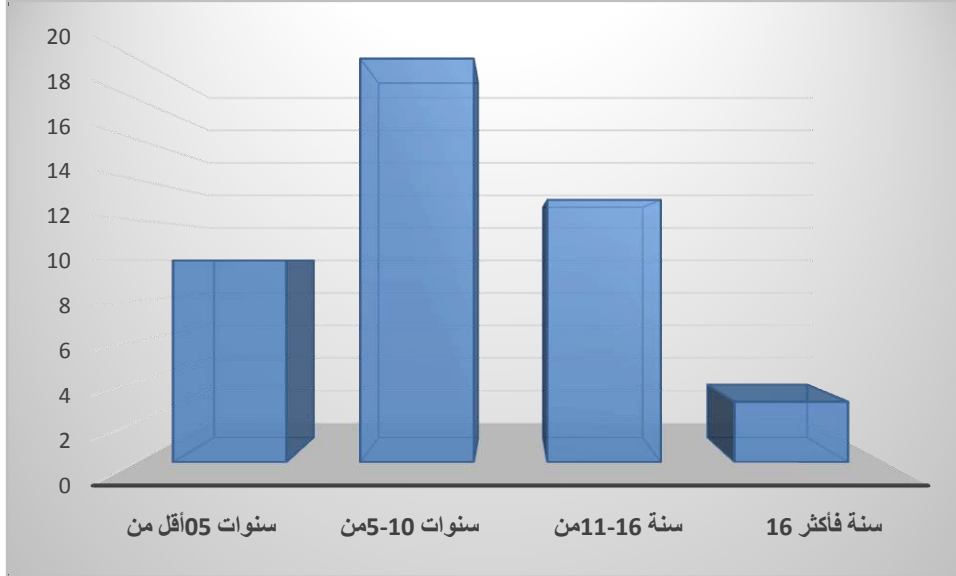
الجدول (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الفترة
21,7	10	أقل من 5 سنوات
43,5	20	من 5 إلى 10 سنوات
28,3	13	من 10 إلى 15 سنة
6,5	3	أكثر من 15 سنة
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان وفقاً لمخرجات البرنامج Spss.

يوضح الجدول أعلاه توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة في العمل، حيث يبين لنا أن أغلب الموظفين ذات خبرة من 05 إلى 10 سنة وذلك بنسبة (43.5%) وهي نسبة مرتفعة ومنطقية تدل على أن المؤسسة تتضمن كوادراً من الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة ولديهم ولاء

للمؤسسة في تقديم الأكثر مما يكسب ثقتهم وولائهم وإستمرارها في البقاء ثم تليها فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة (28.3%) وهي نسبة مرتفعة أيضا نظرا لوجود خبرة وأقدمية في المؤسسة، أما عن الفئة ذات الخبرة أكثر من 15 سنة كانت هي أقل نسبة حيث بلغت (6.5%)، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (2-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

د- المستوى التعليمي:

يعد المستوى التعليمي لدى العمال معيارا هاما لتقييم الموظفين كل حسب مستواه التعليمي، فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

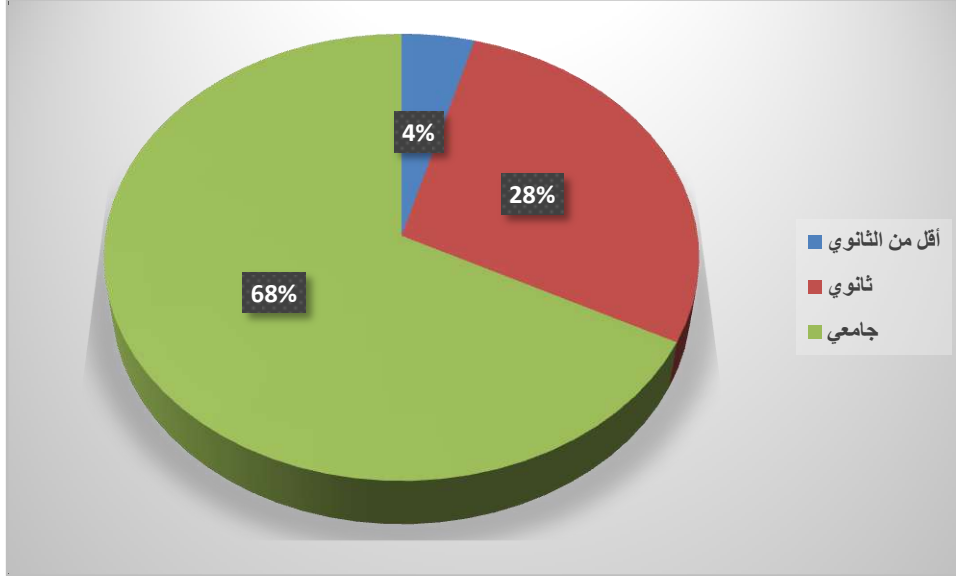
الجدول (2-6): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
4,3	2	أقل من الثانوي
28,3	13	ثانوي
67,4	31	جامعي
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات البرنامج Spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي أن أغلبية المستجوبين من ذوي مستوى (جامعي) حيث بلغت نسبتهم حوالي (67.4%) ثم تليها نسبة المستجوبين الذين مستواهم (ثانوي) حيث بلغت

النسبة (28.3%)، وفي الأخير تأتي نسبة (أقل من ثانوي) والتي قدرت بـ (4.3%) وهي أقل نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على خريجي الجامعات أكثر من المستويات الأخرى لأن نسبة خريجي الجامعات كانت أعلى قيمة، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

هـ. المستوى الوظيفي:

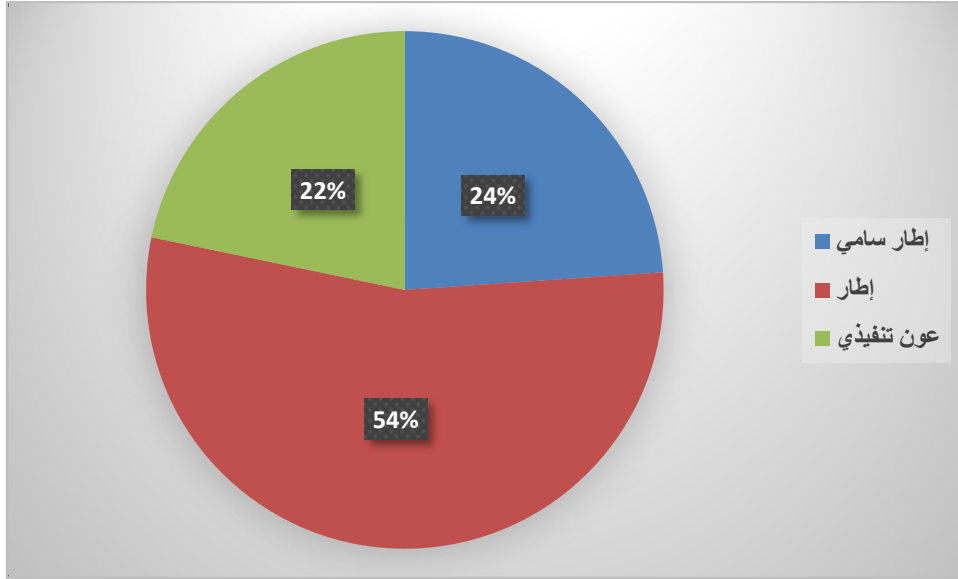
يعتبر المستوى الوظيفي جد مهم في عملية التوظيف في المؤسسة محل الدراسة وهذه ما سيتم عرضه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2.7): يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

الفترة	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	11	23,9
إطار	25	54,3
عون تنفيذي	10	21,7
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات البرنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بمتغير الوظيفة فقد تحصل إطار على نسبة (54.3%) تليها فئة إطار سامي بنسبة (23.9%) ونسبة عون تنفيذي حصلت على (21.7%) وهي نسب متقاربة نوعا ما ومنطقية نظرا لأن المؤسسة تظم موظفين أغلبهم يحملون شهادات عليا موزعين بين إدارات وإطار سامي ذوي كفاءات وطموحات كبيرة يسعون دائما الى تحقيقها وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، كما يوضح الشكل التالي ذلك:



الشكل رقم (5.2): يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة1- أداة الدراسة:

تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال الإعتماد على بعض الدراسات السابقة، وقد تم إعداد استبانة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث قسمت الإستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل في: **القسم الأول:** ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). **القسم الثاني:** يتضمن المتغير المستقل وهو تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو بأبعادها السبعة (التركيز على العملاء، القيادة، إشراك العاملين، منهج العملي، التحسين، إتخاذ القرار المبني على الدليل، إدارات العلاقات)، وشملت على (35) عبارة وقسمت وفق سلم ليكارت الخماسي.

القسم الثالث: يتضمن المتغير التابع وهو أداء العاملين بأبعاده الثلاث (كمية العمل، نوعية العمل، المثابرة في العمل)، وشمل هذا القسم أيضا على (15) عبارة موزعة وقسمت أيضا وفق سلم ليكارت الخماسي.

الجدول (2-8): يوضح العبارات التي تقيس أبعاد إدارة الجودة إيزو 9001

العدد	رقم العبارة
التركيز على الزبون	05-04-03-02-01
القيادة	10-09-08-07-06
إشراك العاملين	15-14-13-12-11
منهج العملي	20-19-18-17-16
التحسين	25-24-23-22-21
إتخاذ القرار المبني على الدليل	30-29-28-27-26
إدارة العلاقات	35-34-33-32-31

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمعطيات الدراسة.

الجدول رقم (2-9): يوضح العبارات التي تقيس أبعاد أداء العاملين

العدد	رقم العبارة
كمية العمل	05-04-03-02-01
نوعية العمل	10-09-08-07-06
المثابرة في العمل	15-14-13-12-11

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمعطيات الدراسة.

2- صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي إطار حرص الباحث على تحقيق الصدق لمحتوى إستبانة الإستبانة، حيث قاما الباحثان بعرضها على الأستاذة المشرفة للإستفادة من توجيهاتها وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجا الإستبانة إلى الصورة النهائية.

3- ثبات أداة الدراسة:

يعني الثبات أن الإختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره وقاما الباحثان بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول الموالي فا لوحظ أن معامل الثبات لمؤسسة كهريف بتقرت ولاية تقرت تقدر بـ 95.5% وهي نسبة مقبولة جيدا، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية تفني بأغراض الدراسة بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

الجدول (2-10): معامل الثبات الكلي للإستبيان

مقياس	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
أثر تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 على أداء العاملين	50	0.955

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول (2-10) أن معاملات الثبات الكلية للإستبيان ألفا كرونباخ لمحور الدراسة قدرت بـ (0.955) وهي أكبر من 0.62 وهذا يعني بأنها قيمة جيدة للثبات، وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الإستبيان مرة أخرى، بعبارة أخرى في حالة إذا قمنا بإستجواب أفراد العينة من جديد وبنفس الظروف فإن (95.50%) من أفراد العينة المدروسة سوف يعيدون نفس الإجابة، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن إستخلاصها.

4- أساليب المعالجة الإحصائية:

قاما الباحثان في هذه الدراسة بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة وإختبار فرضيات الدراسة وهذه الأساليب هي:

1. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
 2. مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والإنحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.
 3. معامل الإنحدار الخطي البسيط وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
 4. إختبار T-Test- T لإختبار تأثير المتغير المستقل الجنس على المتغير التابع.
 5. إختبار One way ANOVA لإختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع.
- كما إستخدما الباحثان مقياس ليكارت الخماسي التالي في محوري دراستهما:

الجدول (2-11): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
1	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة (منخفض جدا)
2	أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق (منخفض)
3	أكبر من 2.60 إلى 3.40	محايد (متوسط)
4	أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق (مرتفع)
5	أكبر من 4.20 إلى 5	موافق بشدة (مرتفع جدا)

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي بإستخدام برنامج spss، ص 532.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال إختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

تطبق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 بمستوى عالي حسب وجهة نظر عمال مؤسسة كهريف بتقوت. للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قاما الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة والتي تقيس أبعاد نظام إدارة الجودة إيزو موضوع الدراسة وفقا للأبعاد المكونة له.

البعد الأول: التركيز على الزبون:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التركيز على العملاء ثم تحليلها.

الجدول (2-12): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التركيز على الزبون

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	تتمتع مؤسستنا بتحديد العملاء (المحتملين وغير المحتملين).	3,74	0,80	1	مرتفع
2	تعمل مؤسستنا على تحديد إحتياجات العملاء.	3,54	0,84	2	مرتفع
3	تدمج مؤسستنا متطلبات عملائها ضمن أهدافها وتوجهاتها المستقبلية المتوقعة.	3,37	1,00	5	متوسط
4	تحاول مؤسستنا إعلام جميع الأقسام وجميع العاملين على مختلف المستويات بمتطلبات عملائها.	3,41	0,88	4	مرتفع
5	تقوم مؤسستنا بإعلام العملاء بكيفية إدارة طلباتهم ومعالجة شكاويهم.	3,52	1,01	3	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.52	0.68	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات spss.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن العبارة رقم (01) كانت الأعلى متوسطا حسابيا من بين عبارات هذا البعد والذي بلغ 3,74 وانحراف معياري 0,80 وهو أقل من الواحد الصحيح ما يدل على تركيز وعدم تشتت إجابات أفراد العينة حول موافق وما يفسر على أن هناك إهتمام كبير من طرف المؤسسة في تحديد العملاء، بينما كانت العبارة رقم (03) أقل متوسط حسابي بلغ 3,37 وهو ينتمي إلى الفئة (أكبر من 2.60 إلى 3.40) حسب مقياس ليكارتالمستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة هي (محايد) بينما كان الانحراف المعياري 1,00.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة ببعدها (التركيز على العملاء) يساوي 3.52 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري المقدر بـ 0.68 وهو أقل من الواحد، مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم رأي موافق (مرتفع) حول التركيز على العملاء.

البعده الثاني: القيادة

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد القيادة ثم تحليلها.

الجدول (2-13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القيادة

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
06	تحظى الجودة بأهمية كبيرة لدينا في المؤسسة.	3,65	0,95	1	مرتفع
07	يملك مسيرو المؤسسة صفات قيادية تجعلهم قادرين أن يؤثروا على العاملين.	3,15	1,01	5	متوسط
08	تفرض إدارة المؤسسة على عمالها الإحترام الصارم لقواعد وإجراءات العمل.	3,57	0,98	2	مرتفع
09	لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التغيير والتجديد والتحسين والدفع بالأمر نحو الأمام.	3,50	0,78	3	مرتفع
10	تترك إدارة المؤسسة الحرية الكافية لعمالها لإختيار الطريقة الأفضل للقيام بأعمالهم.	3,24	1,02	4	متوسط
	المتوسط العام للبعده	3.42	0.70	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن العبارة رقم (06) كانت الأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا البعد والذي بلغ 3,65 وانحراف معياري 0,95 وهو أقل من الواحد الصحيح ما يدل على تركيز وعدم تشتت إجابات أفراد العينة حول موافق وما يفسر على أن لدى الجودة أهمية كبير في المؤسسة، بينما كانت العبارة رقم (07) أقل متوسط حسابي بلغ 3,15 وهو ينتمي إلى الفئة (أكبر من 2.60 إلى 3.40) حسب مقياس ليكارتا المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة هي (محايد) بينما كان الانحراف المعياري 1,01.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة ببعدها (القيادة) يساوي 3.42 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري المقدر بـ 0.70 وهو أقل من الواحد، مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم رأي موافق (مرتفع) حول القيادة.

البعده الثالث: إشراك العاملين:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد إشراك العاملين ثم تحليلها.

الجدول (2-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي إشراك العاملين

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
11	تشرك إدارة المؤسسة عمالها في إتخاذ القرارات.	3,28	1,00	2	متوسط
12	تقوم المؤسسة بتشجيع التعاون بين الأفراد على إختلاف مستوياتهم.	3,41	0,93	1	مرتفع
13	تقوم المؤسسة بتكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة.	3,28	0,98	3	متوسط
14	يسمح للعاملين بالمبادرة في إكتشاف طرق جديدة للعمل.	3,24	1,10	4	متوسط
15	يتم تحديد والإعتراف بمساهمة الأفراد.	2,98	1,13	5	متوسط
	المتوسط العام للبعد	3.24	0.73	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن العبارة رقم (12) والتي تنص على أن "تقوم المؤسسة بتشجيع التعاون بين الأفراد على إختلاف مستوياتهم" كانت الأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا البعد والذي بلغ 3,41 وانحراف معياري 0,93 وهو أقل من الواحد الصحيح ما يدل على تركيز وعدم تشتت إجابات أفراد العينة حول موافق وما يفسر على أن المؤسسة تشجع التعاون بين أفراد المؤسسة، بينما كانت العبارة رقم (15) أقل متوسط حسابي بلغ 2,98 وهو ينتمي إلى الفئة (أكبر من 2.60 إلى 3.40) حسب مقياس ليكرت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة هي (محايد) بينما كان الانحراف المعياري 1,13.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة ببعدي (إشراك العاملين) يساوي 3.24 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد عينة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري المقدر بـ 0.73 وهو أقل من الواحد، مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد (متوسط) حول إشراك العاملين.

البعد الرابع: منهج العملية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد تخطيط العمليات ثم تحليلها.

الجدول (2-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي منهج العملية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
16	تمتلك مؤسستنا رسالة واضحة يعلمها كل أفراد المؤسسة.	3,35	1,06	2	متوسط
17	تعمل مؤسستنا على نشر قيم رسالتها لجميع العاملين بالمؤسسة.	3.45	0,99	1	مرتفع
18	تمتلك مؤسستنا سياسات واضحة لتحقيق الجودة.	3,26	1,08	4	متوسط

متوسط	3	1,07	3,30	تقوم مؤسستنا بتدريب العاملين على أساليب تحسين الجودة.	19
متوسط	5	1.01	3,24	يتم تخصيص كل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.	20
متوسط	/	0.80	3.30	المتوسط العام للبعد	

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات spss.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن العبارة رقم (17) كانت الأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا البعد والذي بلغ 3,45 وبانحراف معياري 0,99 وهو أقل من الواحد الصحيح ما يدل على تركيز وعدم تشتت إجابات أفراد العينة حول موافق (مرتفع)، بينما كانت العبارة رقم (20) أقل متوسط حسابي بلغ 3,24 وهو ينتمي إلى الفئة (أكبر من 2.60 إلى 3.40) حسب مقياس ليكرت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة هي (محايد) بينما كان الانحراف المعياري 1,01.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة ببعده (منهج العملية) يساوي 3.30 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد عينة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري المقدر بـ 0.80 وهو أقل من الواحد، مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد (متوسط) حول منهج العملية.

البعد الخامس: التحسين

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التحسين المستمر ثم تحليلها.

الجدول (2-16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التحسين

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
21	تخصص المؤسسة جزء من مواردها للقيام بعمليات التحسين.	3,43	1,03	2	مرتفع
22	تقوم المؤسسة بتحديد أهداف عمليات التحسين على جميع المستويات.	3,33	0,97	3	متوسط
23	تقوم المؤسسة بتدريب أفرادها على القيام بعمليات التحسين بشكل دائم.	3,52	0,96	1	مرتفع
24	تتأكد المؤسسة من كفاءة أفرادها المتدربين لضمان الوصول إلى التحسين المستمر.	3,33	1,01	4	متوسط
25	ساهمت عمليات التحسين التي قامت بها المؤسسة في تطوير المنتج (سلعة أو خدمة) أو عملية ما.	3,20	1,02	5	متوسط
	المتوسط العام للبعد	3.36	0.80	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات spss.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن العبارة رقم (23) كانت الأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا البعد والذي بلغ 3,52 وبانحراف معياري 0,96 وهو أقل من الواحد الصحيح ما يدل على تركيز وعدم تشتت إجابات أفراد العينة حول موافق (مرتفع)، بينما كانت

العبارة رقم (25) أقل متوسط حسابي بلغ 3,20 وهو ينتمي إلى الفئة (أكبر من 2.60 إلى 3.40) حسب مقياس ليكرت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة هي (محايد) بينما كان الانحراف المعياري 1,02. وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بـ (التحسين) يساوي 3.36 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد عينة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري المقدر بـ 0.80 وهو أقل من الواحد، مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد حول البعد التحسين.

البعد السادس: إتخاذ القرار المبني على الدليل

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد منهج الحقائق ثم تحليلها.

الجدول (2-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إتخاذ القرار المبني على الدليل

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
26	تعمل مؤسستنا على قياس أداء المؤسسة بناء على مؤشرات أساسية محددة.	3,54	0,84	2	مرتفع
27	تضمن مؤسستنا توفير البيانات والمعلومات المحصل عليها بقدر وافي من الدقة.	4,09	0,88	1	مرتفع
28	تتأكد مؤسستنا من كفاءة الأفراد في تقييم وتحليل البيانات.	3,35	0,90	4	متوسط
29	تتخذ مؤسستنا القرارات بناء على حقائق مع الأخذ بعين الاعتبار الخبرة.	3,26	1,45	5	متوسط
30	يتم تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام طرق مناسبة.	3,43	0,86	3	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.53	1.11	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات spss.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن العبارة رقم (27) كانت الأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا البعد والذي بلغ 4,09 وبانحراف معياري 0,88 وهو أقل من الواحد الصحيح ما يدل على تركيز وعدم تشتت إجابات أفراد العينة حول موافق (مرتفع)، بينما كانت العبارة رقم (29) أقل متوسط حسابي بلغ 3,26 وهو ينتمي إلى الفئة (أكبر من 2.60 إلى 3.40) حسب مقياس ليكرت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة هي (محايد) بينما كان الانحراف المعياري 1,45. وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بـ (إتخاذ القرار المبني على الدليل) يساوي 3.53 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري المقدر بـ 1.11، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم رأي موافق حول بعد إتخاذ القرار المبني على الدليل.

البعد السابع: إدارة العلاقات

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد إدارة العلاقات ثم تحليلها.

الجدول (2-18): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة العلاقات

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
31	تقوم مؤسستنا بتحديد الأطراف ذات المصلحة.	3,41	0,88	1	مرتفع
32	تقوم مؤسستنا بإدارة علاقاتها بالأطراف ذات المصلحة حسب الأولويات.	3,35	0,85	2	متوسط
33	تقوم مؤسستنا بتبادل المعلومات مع الأطراف ذات المصلحة.	3,33	0,76	3	متوسط
34	تتعمق مؤسستنا بمجال نشاطات التطوير والتحسين مع الموردين في تطوير علاقاتهما.	3,20	0,93	5	متوسط
35	تشجع المؤسسة عمليات التحسين والإعتراف بها وبالنتائج المتحصل عليها مع الموردين والشركاء.	3,30	0,84	4	متوسط
	المتوسط العام للبعء	3.32	0.66	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات spss.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن العبارة رقم (31) كانت الأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا البعد والذي بلغ 3,41 وانحراف معياري 0,88 وهو أقل من الواحد الصحيح ما يدل على تركيز وعدم تشتت إجابات أفراد العينة حول موافق (مرتفع)، بينما كانت العبارة رقم (34) أقل متوسط حسابي بلغ 3,20 وهو ينتمي إلى الفئة (أكبر من 2.60 إلى 3.40) حسب مقياس ليكارت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة هي (محايد) بينما كان الانحراف المعياري 0,93. وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة ببعء (إدارة العلاقات) يساوي 3.32 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد عينة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري المقدر بـ 0.66 وهو أقل من الواحد، مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد حول بعء إدارة العلاقات .

محور إدارة الجودة:

الجدول (2-19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الجودة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
تطبيق إدارة الجودة	3.37	0.89	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نستخلص بشكل عام أن المتوسط الحسابي لمحور (تطبيق إدارة الجودة) يساوي 3.37 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد عينة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري المقدر بـ 0.89 وهو أقل من الواحد، مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد حول تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

لإختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بتطبيق إدارة الجودة وفق مواصفة إيزو 9001 على أداء العاملين"، قاما الباحثان بإستخدام إختبار الانحدار الخطي البسيط. كما موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-20): إختبار الانحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط (R) = 0.642 ، معامل التحديد (R ²) = 0.413 ، معامل التحديد المعدل (R ² Adj) = 0.339					
تحليل التباين (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	10,351	1	10,351	30,897	,000b
القيمة المتبقية	14,740	44	,335		
الاجموع	25,091	45			
تحليل المعاملات Coefficients					
النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	
(Constant)	,474	,843	1,778	,082	
تطبيق إدارة الجودة	,138	,768	5,559	,000	

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه قاما الباحثان بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (30.897) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (17.04) ومستوى دلالة قيمة sig تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة إيزو 9000 و أداء العاملين"، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط (R=0.642)، والعلاقة طردية ومتوسطة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R²=0.413) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة) تفسر ما مقداره 41.3% من المتغير التابع (أداء العاملين) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يعني أيضا أن الزيادة في إصرار تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9000 إلى الزيادة في مستوى أداء العاملين ويفسر ما مقداره (41.3%) من التباين في المتغير (أداء العاملين) اعتمادا على قيمة معامل التحديد.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (إدارة الجودة (X)) بالمتغير المستقل (أداء العاملين

(Y) كالتالي :

$$Y=a+bx$$

$$Y=0.843+0.768x$$

حيث:

X: المتغير المستقل (إدارة الجودة إيزو).

Y: المتغير التابع (أداء العاملين)

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لإختبار الفرضية الرابعة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه أبعاد أداء العاملين حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)"، قاما الباحثان بتطبيق إختبار طبيعة التوزيع، وإختبار (T) وإختبار التباين الأحادي.

1 - إختبار طبيعة التوزيع:

يمكن هذا التوزيع من معرفة المتغير التابع إلى أي نوع من التوزيع يخضع ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينه وبين المتغيرات الشخصية، والجدول أدناه يوضح طبيعة التوزيع.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول رقم (2-21): إختبار طبيعة التوزيع

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		أداء العاملين
N		46
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,4348
	Std. Deviation	,74671
	Absolute	,140
Most Extreme Differences	Positive	,140
	Negative	-,082
Kolmogorov-Smirnov Z		,952
Asymp. Sig. (2-tailed)		,325

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

من خلال الجدول (2-22) نلاحظ أن (SIG=0.325) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فإن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي.

2 -متغير الجنس (T) Teste: يقوم هذا الإختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تشمل

إلا على إجابتين والهدف منه تبيان هل العلاقة بين الجنس والمتغير التابع (أداء العاملين) ذات دلالة إحصائية أم لا.

لإختبار هذه الفرضية قاما الباحثان بتطبيق إختبار (T) Teste في حالة المتغير يتحمل على إجابتين وإختبار ANOVA في

حالة المتغير يتحمل أكثر من إجابتين.

الجدول رقم (2-22) يوضح إختبار (T) Teste للمتغير الجنس

المتغير الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	SIG
ذكور	3.41	0.646	44	0.559	0.579
اناث	3.30	0.599			

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات spss

توضح نتائج الجدول رقم (2-23)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.579 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

3 تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لإختبارات تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

تقوم هذه الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات آراء العاملين حول تطبيق إدارة الجودة إيزو 9001 ومستوى الأداء للعاملين تبعاً للمتغيرات الأخرى المتبقية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي).

الجدول رقم (2-23) يوضح اختبار التباين الأحادي ANOVA

الرقم	المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	SIG
01	العمر	1,213	3	0,404	0,711	0,551
02	المستوى التعليمي	0,409	2	0,205	0,356	0,702
03	سنوات الخبرة	0,771	3	0,257	0,444	0,723
04	المستوى الوظيفي	0,579	2	0,289	0,508	0,605

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول (2-24) نلاحظ أن كل من المتغيرات (العمر، مستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي) كان مستوى دلالتهم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين حسب المتغيرات الشخصية، ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة يجب على المؤسسة أن تعزز من تبني تطبيق إدارة الجودة إيزو 9001 من أجل رفع مستوى أداء عاملها، وكذلك الحرص على توفير بيئة عمل مناسبة لأداء العمل، كإشراك الموظفين في عملية وضع قرارات وأهداف المؤسسة، مما يعزز ويحفز على تنمية فرق العمل.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها.

إختبار صحة الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن هناك تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 بدرجة متوسطة في مؤسسة كهريف بتقرت من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة إيزو على النحو التالي (التركيز على العملاء بمتوسط حسابي 3.52)، (القيادة بمتوسط حسابي 3.42)، (إشراك العاملين بمتوسط حسابي 3.24)، (منهج العملية بمتوسط حسابي 3.30)، (التحسين بمتوسط حسابي 3.36)، (إدارة العلاقات بمتوسط حسابي 3.32) وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3.37) وهو مستوى متوسط، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (بوخلوة باديس 2016)

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود تطبيق إدارة الجودة بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

إختبار صحة الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن هناك أثر تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، من خلال حساب الإنحدار لإيجاد تأثير المتغير المستقل "إدارة الجودة" على المتغير التابع "أداء العاملين" عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) ويعزز هذا بقيمة معامل التأثير ($R=0.642$)، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0.413$) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة) تفسر ما مقداره (41.3%) من المتغير التابع (أداء العاملين)، والباقي يرجع لعوامل أخرى، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (إبراهيم قراش، عبد الباسط هبال 2019).

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة إيزو و أداء العاملين عند مستوى المعنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.

إختبار صحة الفرضية الثالثة:

حيث تم إختبار صحة هذه الفرضية عن طريق إستعمال إختبار $ANOVA$ و $TESTE(T)$ وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين حسب المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل و المستوى الوظيفي)، حيث نجد أن مستوى الدلالة لدى الجنس هو (0.579)، وهو أكبر من (0.05)، من مستوى الدلالة المعتمد، وأن مستوى متغير العمر كان (0.551)، وهو أكبر من (0.05)، مستوى الدلالة المعتمد، وكذا متغير المستوى التعليمي كان مستوى الدلالة المحسوب (0.702) وهو أكبر من (0.05)، من مستوى الدلالة المعتمد، وأيضا متغير سنوات الخبرة في العمل كان مستوى الدلالة المحسوب (0.723)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وأن متغير المستوى الوظيفي كان مستوى الدلالة المحسوب هو (0.605) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود فروق دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة بين أداء العاملين حسب المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل والمستوى الوظيفي) في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

- تطرقنا في هذا الفصل إلى أثر تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 على أداء العاملين، من خلال إعداد إستبانة وإقتصرت عملية التوزيع على عينة عشوائية بسيطة تقدر بـ (71) موظف، وذلك من خلال تحليل الإستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم حساب أساليب إحصائية (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، التباين، معاملات الارتباط...)، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الأخير مناقشتها بغية التوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.
- إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 هي عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987.
 - متركزات الأداء لدى العاملين تتمثل بمجموعة من العناصر الأساسية هي: كمية العمل المنجز، جودة العمل، المعرفة بمتطلبات الوظيفة والمثابرة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة إيزو على أداء العاملين عند مستوى المعنوية 5%.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد أداء العاملين تعزى المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الخاتمة

يعد المورد البشري من بين موارد المؤسسة المهمة والتي تسعى هذه الأخيرة جاهدة لتحسين الأداء العاملين من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 حتى تضمن إستمراريتها وتحقيق أهدافها المرجوة، كما تحسن صورتها وسمعتها بالنسبة للبيئة المحيطة سواء الداخلية كانت أم الخارجية، كل هذا يتحقق من خلال أداء العاملين وشعور الفرد بإنتماء تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وهذا ما أدى بينا إلى طرح الإشكالية التالية: "مامدأثر تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 في أداء العاملين؟" وبناء على تحليل نتائج وبيانات الإستبتيانباستخدام برنامجSPSS وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات المتمثلة في:

أولاً: النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن هناك تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 بدرجة متوسطة في مؤسسة كهريف بتقرت من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة إيزو على النحو التالي (التركيز على العملاء بمتوسط حسابي 3.52)، (القيادة بمتوسط حسابي 3.42)، (إشراك العاملين بمتوسط حسابي 3.24)، (منهج العملية بمتوسط حسابي 3.30)، (التحسين بمتوسط حسابي 3.36)، (إدارة العلاقات بمتوسط حسابي 3.32) وهذا ما يعزز المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3.37) وهو مستوى متوسط، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (بوخلوة باديس 2016)

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود تطبيق إدارة الجودة بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن هناك أثر تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، من خلال حساب الإنحدار لإيجاد تأثير المتغير المستقل "إدارة الجودة" على المتغير التابع "أداء العاملين" عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) ويعزز هذا بقيمة معامل التأثير (R=0.642)، أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R²=0.413) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة) تفسر ما مقداره (41.3%) من المتغير التابع (أداء العاملين)، والباقي يرجع لعوامل أخرى، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (إبراهيم قراش، عبد الباسط هبال 2019).

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة إيزو و أداء العاملين عند مستوى المعنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة:

حيث تم إختبار صحة هذه الفرضية عن طريق إستعمال إختبار ANOVA و TESTE(T) وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين حسب المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل و المستوى الوظيفي)، حيث نجد أن مستوى الدلالة لدى الجنس هو (0.579)، وهو أكبر من (0.05)، من مستوى الدلالة المعتمد، وأن مستوى متغير العمر كان (0.551)، وهو أكبر من (0.05)، مستوى الدلالة المعتمد، وكذا متغير المستوى التعليمي كان مستوى الدلالة المحسوب (0.702) وهو أكبر من (0.05)، من مستوى الدلالة المعتمد، وأيضا متغير سنوات الخبرة في العمل كان مستوى الدلالة المحسوب (0.723)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وأن متغير المستوى الوظيفي كان مستوى الدلالة المحسوب هو (0.605) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود فروق دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة بين أداء العاملين حسب المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل والمستوى الوظيفي) في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: إقتراحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه النتائج وإستكمالاً لمتطلبات الدراسة بغرض الإستفادة منها، فإن الباحثان يقترحان بعض التوصيات التي تتعلق بإدارة الجودة، إضافة إلى بعض الجوانب التي تساهم في تعزيز أداء العاملين في مؤسسة أشغال الكهرباء(كهريف) بتقوت. يمكننا تلخيص التوصيات فيما يلي:

1. توصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق إدارة الجودة إيزو 9001 في المؤسسة محل الدراسة.
2. ضرورة مراعاة متطلبات العملاء ضمن أهدافها وتوجهاتها المستقبلية المتوقعة مما يعزز الأداء المستمر.
3. ضرورة تشجيع فريق العمل الذي تسوده روح المخاطرة، مامن شأنه خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
4. ضرورة الأخذ بعين الإعتبار أولويات وإحتياجات الموظفين الشخصية والوظيفية المادية والمعنوية وتمكينهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات الإدارية المستقبلية خاصة المرتبطة بمصلحة المؤسسة ككل.
5. ضرورة الإتصال بين زملاء العمل ومشرفيهم وإدارتهم والمؤسسة ككل لتقوية العلاقة بينهم وزيادة روح التعاون والعمل الجماعي بشكل مجموعات سعياً للفهم المشترك بينهم وكيفية حل المشاكل التي تواجههم ونشر الثقة فيما بينهم مما يعود على المؤسسة بالإيجاب والتقليل من دوران العمل.
6. ضرورة الحرص على مشاركة العاملين لأن رضاء العميل الداخلي قبل رضاء العميل الخارجي وعلى مؤسسة كهريف أن تسعى جاهدة لإرضائهم مما يحسن صورتها في نظر الآخرين ويكسبها سمعة جيدة.

أفاق الدراسة:

من خلال التحليل النظري والميداني الذي تم التركيز عليه في هذه الدراسة، ظهرت العديد من المواضيع الجديدة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والميدانية منها:

- ❖ أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين السلوك الإبداعي للعاملين.
- ❖ أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة.
- ❖ أثر تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001 على تحسين مؤشر المردودية في المؤسسة الإقتصادية.
- ❖ مقارنة بين العوامل المادية والنفسية المؤثرة في أداء العاملين في المؤسسات الخاصة.
- ❖ العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001 وإدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

- ✓ بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019.
- ✓ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2001.
- ✓ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- ✓ د. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، الأردن.
- ✓ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- ✓ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- ✓ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- ✓ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماعا لإتصال للبحث والترجمة، بدون طبعة، الجزائر، 2006.
- ✓ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- ✓ عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- ✓ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة 01، دار حرير، عمان، الأردن، 2013.
- ✓ بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، الطبعة 01، دار الأيام، عمان، 2015.
- ✓ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة 01، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015.
- ✓ محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016.
- ✓ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- ✓ جمال الدين المرسي وثابت إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- ✓ أشوك بشانداكوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم خزامن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- ✓ جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد رزوق، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- ✓ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- ✓ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، 2008.
- ✓ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- ✓ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2003، 03.
- ✓ أحمد أبو السعود محمد، الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف بالإسكندرية، جلال حزي وشركاءه، 1 يناير 2000.

- ✓ عادل حرحوش صالح، مؤيد سيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العربي، الأردن، 2006.
- ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية
- ✓ باديس بوخلوة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
- ✓ فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- ✓ حمزة العوادي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية مدكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، 2011.
- ✓ لعقون سليم، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
- ✓ دعاس عز الدين، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2019، 01.
- ✓ بوعمار نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مدكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
- ✓ بن قانة مصطفى، الآثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018.
- ✓ أم كلثوم بوزيان، دور تطبيق أنظمة الجودة إيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مدكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، دراسة حالة مؤسسة vitajus، 2008.
- ✓ بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مدكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- ✓ سيد فاطمة زهراء، نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي الياس، سيدي بلعباس، 2017.
- ✓ راهب محمد زين العابدين، أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة، مدكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- ✓ عبد المليك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 1998.
- ✓ جيدول أحمد، أعمرقويدر، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مدكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.
- ✓ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مدكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

- ✓ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.
- ✓ بريك زليخة، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، 2020.
- ✓ رضوان دويبي، إبراهيم شتيوي، دور التكوين في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2015، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي سي الحواس، بركة، 2021.
- ✓ منصف ملوك، أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (ISO9001)2000، دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009.
- ✓ نجاة صغيرو، تقييم جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
- ثالثا: المجالات العلمية**
- ✓ الفاضل تيمان إدريس، ثابت أبو الروس، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد أربعون، 02 شباط، 2022.
- ✓ صهيب تيسير الشرافي، التحسين وفق (ISO9001 :2015) ودوره في بناء المنظمة الذكية، مجلة البحوث والإقتصاد، مجلد2، العدد3، جامعة الأقصى فلسطين، 2020.
- ✓ بن أحمد سعدي وأخرون، نظام إدارة الجودة إيزو9000 وإدارة الجودة الشاملة، مفهومان متكاملان أممتعارضان، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد03، العدد05، جامعة أحمد زيانة، غليزان، 2005.
- ✓ د. محمد بن سعيد، أ. أحمد علماوي، خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو9000 في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد05، جامعة البلدة 2014، 2.
- ✓ عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، بسكرة، 2001.
- ✓ عبد الفتاح بوخمحم وعز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة بمركب الجحاف والرافعات، CPG، مجلة الإقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة 02، العدد2010، 06.

قائمة الملاحق

إستبيان

في إطار إنجاز دراسة بحثية الهدف منها هو معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو9001 في أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء(كهريف)بتقرت-ولاية تقرت- نرجو منكم أخي العامل- أختي العاملة التعاون معنا والإجابة على جميع العبارات بكل صدق وصراحة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: المتغيرات الشخصية

		أنثى	ذكر	الجنس
50 سنة فأكثر	من 41 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
16 سنة فأكثر	من 11 إلى 16 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	عدد سنوات الخبرة
	جامعي	ثانوي	أقل من الثانوي	المستوى التعليمي
	عون تنفيذي	إطار	إطار سامي	المستوى الوظيفي

المحور الثاني: نظام إدارة الجودة إيزو9001

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التركيز على الزبون						
01	تتم مؤسسة بتحديد العملاء(المحتملين وغير المحتملين).					
02	تعمل مؤسسة على تحديد إحتياجات العملاء.					
03	تدمج مؤسسة متطلبات عملائها ضمن أهدافها وتوجهاتها المستقبلية المتوقعة.					
04	تحاول مؤسسة إعلام جميع الأقسام وجميع العاملين على مختلف المستويات بمتطلبات عملائها.					
05	تقوم مؤسسة بإعلام العملاء بكيفية إدارة طلباتهم ومعالجة شكاويهم.					

البعد الثاني: القيادة					
					06 تحظى الجودة بأهمية كبيرة لدينا في المؤسسة.
					07 يمتلك مسيرو المؤسسة صفات قيادية تجعلهم قادرين أن يؤثروا على العاملين.
					08 تفرض إدارة المؤسسة على عمالها الإحترام الصارم لقواعد وإجراءات العمل.
					09 لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التغيير والتجديد والتحسين والدفع بالأمر نحو الأمام.
					10 تترك إدارة المؤسسة الحرية الكافية لعمالها لإختيار الطريقة الأفضل للقيام بأعمالهم.
البعد الثالث: إشراك العاملين					
					11 تشرك إدارة المؤسسة عمالها في إتخاذ القرارات.
					12 تقوم المؤسسة بتشجيع التعاون بين الأفراد على إختلاف مستوياتهم.
					13 تقوم المؤسسة بتكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة.
					14 يسمح للعاملين بالمبادرة في إكتشاف طرق جديدة للعمل.
					15 يتم تحديد والإعتراف بمساهمة الأفراد.
البعد الرابع: منهج العملي					
					16 تمتلك مؤسستنا رسالة واضحة يعلمها كل أفراد المؤسسة.
					17 تعمل مؤسستنا على نشر قيم رسالتها لجميع العاملين بالمؤسسة.
					18 تمتلك مؤسستنا سياسات واضحة لتحقيق الجودة.
					19 تقوم مؤسستنا بتدريب العاملين على أساليب تحسين الجودة.
					20 يتم تخصيص كل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.
البعد الخامس: التحسين					
					21 تخصص المؤسسة جزء من مواردها للقيام بعمليات التحسين.
					22 تقوم المؤسسة بتحديد أهداف عمليات التحسين على جميع المستويات.
					23 تقوم المؤسسة بتدريب أفرادها على القيام بعمليات التحسين بشكل دائم.
					24 تتأكد المؤسسة من كفاءة أفرادها المتدربين لضمان الوصول إلى التحسين المستمر.
					25 ساهمت عمليات التحسين التي قامت بها المؤسسة في تطوير

المنتج (سلعة أو خدمة) أو عملية ما.					
البعد السادس: إتخاذ القرار المبني على الدليل					
				تعمل مؤسستنا على قياس أداء المؤسسة بناء على مؤشرات أساسية محددة.	26
				تضمن مؤسستنا توفير البيانات والمعلومات المحصل عليها بقدر وافي من الدقة.	27
				تضمن مؤسستنا توفير البيانات والمعلومات المحصل عليها بقدر وافي من الدقة.	28
				تتخذ مؤسستنا القرارات بناء على حقائق مع الأخذ بعين الإعتبار الخبرة.	29
				يتم تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام طرق مناسبة.	30
البعد السابع: إدارة العلاقات					
				تقوم مؤسستنا بتحديد الأطراف ذات المصلحة.	31
				تقوم مؤسستنا بإدارة علاقاتها بالأطراف ذات المصلحة حسب الأولويات.	32
				تقوم مؤسستنا بتبادل المعلومات مع الأطراف ذات المصلحة.	33
				تتم مؤسستنا بمجال نشاطات التطوير والتحسين مع الموردين في تطوير علاقاتها.	34
				تشجع المؤسسة عمليات التحسين والإعتراف بها وبالنتائج المتحصل عليها مع الموردين والشركاء.	35

المحور الثالث: أداء العاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: كمية العمل المنجز						
01	لدي القدرة على الإستغلال الجيد للوقت من أجل إنجاز الأعمال.					
02	أستطيع إنجاز كل الأعمال الموكلة إلي في الوقت المناسب.					
03	لدي إستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.					
04	لدي كل المعلومات الكافية التي تخص عملي.					
05	أثناء عملي لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني.					
البعد الثاني: نوعية (جودة) العمل						
06	أتجنب الأخطاء قدر المستطاع في عملي كي أنجزه في وقته.					

					أبدل كل طاقتي أثناء تأدية وظيفتي.	07
					أنجز العمل بكل دقة وإتقان.	08
					أستطيع إنجاز عمالي في الوقت المحدد.	09
					أنجز المهام الموكلة لي طبقا لمعايير الأداء.	10
البعد الثالث: المشاركة في العمل						
					لدي الرغبة والقدرة على أداء العمل بأعلى كفاءة.	11
					أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره.	12
					أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني.	13
					أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني في وقتها ودون تأخير.	14
					أبدل جهدا كثيرا في أداء عملي.	15

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	إسم الأستاذ(ة)	جهة العمل
01	د.رشيد مناصرية	جامعة قاصدي مرباح- ورقلة/قسم علوم التسيير
02	د.الحاج عرابة	جامعة قاصدي مرباح- ورقلة/قسم علوم التسيير
03	د.عبد الرؤوف حجاج	جامعة قاصدي مرباح- ورقلة/قسم علوم التسيير
04	د.حورية بالأطرش	جامعة قاصدي مرباح- ورقلة/قسم علوم التسيير
05	د.سلوى تيشات	جامعة قاصدي مرباح- ورقلة/قسم علوم التسيير



Société de Travaux d'Electrification

فرع مجمع سونلغاز

سياسة تسيير الجودة، الصحة والأمن في العمل على مستوى شركة كهريف

كهريف شركة نفي بالزاماتها، وهي شركة أشغال الكهرباء، وفرع مجمع سونلغاز وواحدة من أكبر المؤسسات الاقتصادية العمومية التجارية في مجال إنجاز الشبكات الكهربائية، وعمد مجال نشاطاتها إلى الدراسات وإنجاز الأشغال الطاقوية. إنها شركة مساهمة وطنية تشارك في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية من خلال مختلف برامج الإنجاز التي تقوم بها بها في مجال أشغال الكهرباء.

تميز السوق التي تنمو فيها كهريف بتطور سريع ومنافسة شرسة بسبب عولة السوق العالمية التي لا يمكن فيها البقاء والاستمرار إلا للمؤسسة التي تعرف كيف تتأقلم مع التغيرات المتسارعة في ظل هذه البيئة الجديدة من التكنولوجيا والأعمال.

لقد كانت كهريف ومنذ نشأتها تمثل عنصرا رئيسيا في السوق الجزائرية وكانت دائما تستجيب للأطراف أصحاب المصالح من خلال الحرص على سمعتها وتقديمها.

ومن هذه الرؤية انحدرت كهريف في سياسة تسيير الجودة والصحة والأمن في العمل حسب ما تقتضيه معايير المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (إيزو) 9001 طبعة 2015 و45001 طبعة 2018 من أجل تعزيز نظرتها لبلوغ الامتياز.

تسعي الشركة لضمان راحة عمالها من خلال وضع نظام تسيير للجودة والصحة والأمن في العمل الذي لا يعتبر غاية في حد ذاته ولكن يعتبر التزاما يعزز من تسيير الجودة الكاملة من خلال هذه الشهادة.

من أجل الاضطلاع بهذا الرهان الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المنشودة ألتم شخصيا بصفتي قائدا لهاثة المؤسسة بأن أجعل من الجودة والصحة والأمن في العمل من المفاهيم الأولى في شركتنا والسعي من أجل:

- تحسين رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات حسب المتطلبات.
 - تحسين نجاعة وفعالية جميع عملياتنا من أجل الاستجابة لتطلعات زبائننا وكل الأطراف أصحاب المصالح لكي يكون لبلدنا " راجح - راجح " معنى حقيقي وهو المعنى الذي نسعى لتطبيقه في كل علاقات الأعمال التي تربطنا.
 - تحسين كفاءات وقدرات المتعاونين وتطويرها على نحو دائم من أجل ضمان تسيير المعارف الفاعلة والملموسة.
 - ضمان الإشراك الفعلي والدائم لجميع العمال من خلال تشجيع التكوين والتوجيهات اللازمة للصحة والأمن في أماكن العمل.
 - تحليل الحوادث ومعالجة أسبابها.
 - ضمان جو هادئ ومناسب للاتصال ووصول المعلومة.
 - الحرص على احترام الشروط القانونية والتنظيمية والمعايير في مجال الصحة والأمن في العمل التي تحكم نشاطات كهريف.
 - تحسين الإنجازات الاقتصادية والمالية بغرض التحسين.
 - التحكم في الكلفة من أجل تسهيل دخول أسواق جديدة وجلب زبائن جدد.
 - التأكيد مجددا على التزام الشركة والمشاركة في تطوير مجمع سونلغاز والبلد من خلال خلق الثروات وتوفير مناصب العمل وعصيرة التكنولوجيا.
 - الحفاظ على قيم كهريف ومعرفتها وخبرتها.
 - تجنيد الوسائل البشرية والمادية على نحو فعال بضطلع فيه كل العاملين في سياسة الجودة والصحة والأمن في العمل بمهامهم بطريقة عقلانية فعالة وناجحة.
 - المتابعة المستمرة لتحقيق الأهداف والمراجعة الدورية لنجاعة نظام تسيير الجودة والصحة والأمن في العمل وما حققته.
 - تعيين منهجية تحسين مستمرة من أجل الحفاظ على مستوى عال في مجال الجودة والصحة والأمن في العمل.
- أمل أن يساهم كل تعاون بقوة في هذا المشروع لكي نبني جميعنا شركة فعالة ودائمة ومرحبة.
- أفوض بصفتي الرئيس المدير العام الصلاحيات اللازمة لتطبيق سياسة تسيير الجودة والصحة والأمن في العمل المحددة في الشركة لمسؤولي الجودة والصحة والأمن في العمل ولكل مسؤول في كهريف على المستوى المركزي والجهوي للشركة كل حسب اختصاصه.



حرر بالمدينة في 13 ماي 2020

الرئيس المدير العام
محمد المصطفى



شركة أشغال الكهرباء
Société de Travaux d'Electrification
Société du Groupe SONELGAZ

**ENGAGEMENT DU DIRECTEUR RÉGIONAL SUD EST
DE KAHRIF VIS-A-VIS DU SMQ ISO 9001 :2015**

KAHRIF est une société citoyenne qui a éclairé plus de 2,5 millions de foyers en grande partie situés dans les régions reculées, enclavées et difficilement accessibles. Aujourd'hui, elle contribue encore à l'effort de distribution et de transport de l'énergie électrique et gazière.

Dans le but de répondre à des clients, et des parties intéressées de plus en plus exigeants en matière de qualité, et de conquérir de nouveaux marchés, la Direction Régionale Sud Est s'engage à appliquer et à respecter un système de management qualité intégrant les exigences légales et réglementaires, l'approche processus et l'approche risque.

L'ensemble du personnel de la Direction Régionale Sud Est est impliqué dans l'organisation du SMQ ISO 9001 :2015. Cette implication consiste à participer à la rédaction, et à la mise en œuvre et à l'amélioration de procédures et modes opératoires dans une dynamique de gestion des connaissances et des compétences au service de l'amélioration et l'approfondissement des métiers de KAHRIF.

Des revues de processus effectuées à des fréquences fixées, permettent de réaliser un bilan de la progression et de l'amélioration du système de management qualité déployé, sur le périmètre de la Direction Régionale Sud Est.

Par ailleurs les activités de travaux de réalisation au sein des différents projets sont doublement supervisées et cordonnées par la Direction Régionale, et la Direction Centrale Technico Commerciale pour garantir aux clients la maîtrise, la fiabilité et la qualité des travaux de réalisation.

En ma qualité de directeur régional, je tiens à affirmer ma volonté d'amélioration continue de la qualité aussi bien vis-à-vis de nos clients que de l'ensemble des parties intéressées de la société KAHRIF.

Pour cela ; je m'approprie la politique qualité arrêté par notre Président Directeur Général, et je m'engage à gérer, optimiser et déployer les moyens financiers, matériels et humains nécessaires au fonctionnement de la Direction Régionale et au déroulement des travaux de réalisation.

Touggourt Le 08 Janvier 2017
Le Directeur Régional Sud Est

GUERMIT Mohamed Bachir



SOCIETE DE TRAVAUX D'ELECTRIFICATION
KAHRIF
 Siège Social : 4711 C HAH MEDJA 28000 ALGERIE
 Tél : 21 23 99 07 07 Fax : 21 23 97 32 22
 Filiale du groupe SONELOUJ

كهريف

DIRECTION REGIONALE SUD EST-TOUGGOURT-

DIRECTION: DRSE	QUESTIONNAIRE D'ENQUETE DE SATISFACTION CLIENT	REF:030/dCO/2020
DEPARTEMENT : COMMERCIAL		DATE: 31/12/2020
		PAGE: 1/1

CLIENT: SONATRACH DP HASSI R'MEL	Produit (référence, désignation):
INTERLOCUTEUR: LARGUET LAKHDAR	ETUDE, FOURNITURE ET ENTRETIEN DES
N° TELEPHONE: 06 98 21 23 23	INSTALLATIONS ELECTRIQUE DE LA
N° FAX : e-mail: lakhdar.larguet@sonatrach.dz	DIVISION PRODUCTION -SONATRACH-

Questions	VOTRE APPRECIATION			Votre commentaire
	Médiocre	Satisfaisant	très Satisfaisant	
1. ASPECT TECHNIQUE Quel est votre degré de satisfaction quant à la qualité technique de la prestation	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ASPECT REALISATION (SUIVI) Comment appréciez-vous notre suivi de l'affaire et les informations qui vous sont parvenues au cours de la prestation	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ASPECT DELAIS Quel est votre degré de satisfaction concernant le délai de réalisation	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ASPECT RELATION HUMAINES Quel est votre appréciation sur l'accueil et les relations humaines entretenues out au long des prestations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Votre conclusion: Dans les relations humaines et la technicité du personnel est satisfaisante reste à améliorer la mise à disposition des moyens matériels.

Pris en compte par : le

Retourné par : le

Actions mises en place :

PRO.DTC.09 B

IMP: 3058

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,955	55

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	28	60,9	60,9	60,9
Valid أنثى	18	39,1	39,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	10	21,7	21,7	21,7
Valid من 30-40 سنة	17	37,0	37,0	58,7
من 41-50 سنة	17	37,0	37,0	95,7
سنة فأكثر 50	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 05 سنوات	10	21,7	21,7	21,7
Valid من 5-10 سنوات	20	43,5	43,5	65,2
من 11-16 سنة	13	28,3	28,3	93,5
سنة فأكثر 16	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من الثانوي	2	4,3	4,3	4,3
Valid ثانوي	13	28,3	28,3	32,6
جامعي	31	67,4	67,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار سامي	11	23,9	23,9	23,9
إطار	25	54,3	54,3	78,3
عون تنفيذي	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Q1	46	0	3,74	,80
Q2	46	0	3,54	,84
Q3	46	0	3,37	1,00
Q4	46	0	3,41	,88
Q5	46	0	3,52	1,01
Q6	46	0	3,65	,95
Q7	46	0	3,15	1,01
Q8	46	0	3,57	,98
Q9	46	0	3,50	,78
Q10	46	0	3,24	1,02
Q11	46	0	3,28	1,00
Q12	46	0	3,41	,93
Q13	46	0	3,28	,98
Q14	46	0	3,24	1,10
Q15	46	0	2,98	1,13
Q16	46	0	3,35	1,06
Q17	46	0	3,35	,99
Q18	46	0	3,26	1,08
Q19	46	0	3,30	1,07
Q20	46	0	3,24	,99

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Q21	46	0	3,46	1,11
Q22	46	0	3,30	,96
Q23	46	0	3,37	1,00
Q24	46	0	3,13	1,13
Q25	46	0	3,22	1,01
Q26	46	0	3,43	1,03

قائمة الملاحق

Q27	46	0	3,33	,97
Q28	46	0	3,52	,96
Q29	46	0	3,33	1,01
Q30	46	0	3,20	1,02
Q31	46	0	3,54	,84
Q32	46	0	4,09	4,45
Q33	46	0	3,35	,90
Q34	46	0	3,26	,88
Q35	46	0	3,43	,86
Q36	46	0	3,41	,88
Q37	46	0	3,35	,85
Q38	46	0	3,33	,76
Q39	46	0	3,20	,93
Q40	46	0	3,30	,84

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
QQ1	46	0	3,83	,93
QQ2	46	0	3,67	,84
QQ3	46	0	3,54	1,07
QQ4	46	0	3,70	,89
QQ5	46	0	3,46	1,26
QQ6	46	0	3,74	,95
QQ7	46	0	3,85	,94
QQ8	46	0	3,78	1,03
QQ9	46	0	3,57	1,05
QQ10	46	0	3,59	1,13
QQ11	46	0	3,78	1,09
QQ12	46	0	3,91	,94
QQ13	46	0	3,78	,96
QQ14	46	0	3,74	,91
QQ15	46	0	3,50	1,22

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
التّركيز على العملاء	46	0	3,52	,68
القيادة	46	0	3,42	,70
مشاركة العاملين	46	0	3,24	,73
تخطيط العمليات	46	0	3,30	,80

قائمة الملاحق

العمل بأسلوب النظام	46	0	3,30	,86
التحسين المستمر	46	0	3,36	,80
منهج الحقائق	46	0	3,53	1,11
العلاقات مع الموردين	46	0	3,32	,66
كمية العمل	46	0	3,64	,82
نوعية العمل	46	0	3,70	,84
المثابرة في العمل	46	0	3,74	,89
تطبيق إدارة الجودة	46	0	3,37	,62
أداء العاملين	46	0	3,43	,75

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,642 ^a	,413	,399	,57880

a. Predictors: (Constant), تطبيق إدارة الجودة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,351	1	10,351	30,897	,000 ^b
	Residual	14,740	44	,335		
	Total	25,091	45			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), تطبيق إدارة الجودة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,843	,474		1,778	,082
	تطبيق إدارة الجودة	,768	,138	,642	5,559	,000

a. Dependent Variable: أداء العاملين

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تطبيق إدارة الجودة	ذكر	28	3,4143	,64673	,12222
	أنثى	18	3,3097	,59995	,14141

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	MeanDifference	Std. ErrorDifference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
تطبيق إدارة الجودة	Equal variances assumed	,122	,728	,550	44	,585	,10456	,19005	-,27845	,48758
	Equal variances not assumed			,559	38,395	,579	,10456	,18691	-,27368	,48281

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		أداء العاملين
N		46
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,4348
	Std. Deviation	,74671
	Absolute	,140
Most Extreme Differences	Positive	,140
	Negative	-,082
Kolmogorov-Smirnov Z		,952
Asymp. Sig. (2-tailed)		,325

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

ANOVA

أداء العاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,213	3	,404	,711	,551
Within Groups	23,878	42	,569		
Total	25,091	45			

ANOVA

أداء العاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,409	2	,205	,356	,702
Within Groups	24,682	43	,574		
Total	25,091	45			

ANOVA

أداء العاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,771	3	,257	,444	,723
Within Groups	24,320	42	,579		
Total	25,091	45			

ANOVA

أداء العاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,579	2	,289	,508	,605
Within Groups	24,512	43	,570		
Total	25,091	45			

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
I	الإهداء
II	الإهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة إيزو9001 وأداء العاملين	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الجودة إيزو9001 وأداء العاملين
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للجودة
12	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين
23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة إيزو9001 وأداء العاملين
23	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية
27	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
28	المطلب الثالث: مدى الإستفادة من الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر تطبيق إدارة الجودة إيزو9001 على أداء العاملين	
31	مقدمة الفصل
32	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
32	المطلب الأول: طريقة الدراسة
40	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
43	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
43	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
52	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
53	خلاصة الفصل

54 خاتمة
57 المراجع
61 الملاحق
80 الفهرس