جامعة قاصـــــــــدي مرباح ـ ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
قسم المناجمنت
تخصص إدارة الأعمال والإمداد

بعنوان:

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001 نسخة 2015 على أداء المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة سيترام ورقلة

إعداد الطالب:
بلال خوخي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2026/05/24 أمام اللجنة المكونة من السادة

بالضياف عبد الباقي	أستاذ محاضرة"أ"	قاصدي مرباح- ورقلة	رئيسا
طيبي عبد اللطيف	أستاذ محاضرة"أ"	قاصدي مرباح- ورقلة	مشرفا ومقررا
قريشي صالح	أستاذ محاضرة"أ"	قاصدي مرباح- ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي:2026/2025

جامعة قاصـــــــــدي مرباح ـ ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
قسم المناجمنت
تخصص إدارة الأعمال والإمداد

بعنوان:

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001 نسخة 2015 على أداء المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة سيترام ورقلة

إعداد الطالب:
بلال خوخي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2026/05/24 أمام اللجنة المكونة من السادة

بالضياف عبد الباقي	أستاذ محاضرة"أ"	قاصدي مرباح- ورقلة	رئيسا
طيبي عبد اللطيف	أستاذ محاضرة"أ"	قاصدي مرباح- ورقلة	مشرفا ومقررا
قريشي صالح	أستاذ محاضرة"أ"	قاصدي مرباح- ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي:2026/2025

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى مصباح الدجى
ومنارة العلا ... سيد الخلق
والمرسلين وإمام المتقين وقائد
الغر المحجلين المعلم الأول -
سيد الأولين والآخرين - سيدنا
محمد (صلى الله عليه وسلم).
إلى رمز المحبة والعطاء، إلى
نبع الحنان وعالم الأمان قمة
التضحية والعطف والوفاء إلى من
كانت الملاذ والمأوى، منبع الرق
والحنان، إلى من حملتني وهنا
على وهن،وسهرت في صغري , ومدت
يد العون في الكبر إلى أحلى
كلمة يرددها لساني، إلى من
بفضلها بعد الله سبحانه وتعالى أنا
في هذا المستوى، أنت أمي
الحبيبة الغالية أسأل الله أن
يرزقها وافر الصحة و العافية
وأن يبارك في عمرها.
إلى الذرع الواقي والكنز
الباقي, إلى من سعى وشقى لأنعم
بالراحة و الهناء, الى الذي لم
يبخل علي بشيء من أجل دفعي الى

طريق النجاح, إلى من جعل العلم منبع اشتياقي إلى الذي جعل لحياتي معنى وزرع في قلبي بسمة وبعث في فؤادي بهجة، وسيرني شاب ناشئ على حب الله ورسوله أبي الغالي أطال الله عمرك و أمدك الله بالصحة و العافية.

إلى سندي وقوتي وملاذي إلى اخوتي وأخواتي أسأل الله أن يحفظهم لي جميعا.

والى كل من ساعدني دون استثناء و لو بكلمة طيبة في انجاز هذا العمل.

اللهم اجعل هذا العمل خالصا لوجهك الكريم، اللهم انفعنا بما علمتنا وعلمنا ما ينفعنا وزدنا علما وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين و الحمد لله رب.

شكر
وتقدير

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ"

اللهم لك الحمد حتى ترضى أحمد الله حمداً كثيراً على نعمه أحمده تبارك وتعالى على أن أمدني بالقوة والصحة والعافية لإتمام هذا العمل راجية من الله أن تتحقق به بعض الفائدة العلمية فالشكر أولاً لله الذي زرع فيا القوة و الإصرار، والصلاة والسلام على الرحمة المهداة والنعمة المسداة سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وبعد

وقبل أن أمضي أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ "عبد اللطيف طيبي" أشكره جزيل الشكر على قبوله للإشراف وكذلك نصائحه وتوجيهاته.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان كل من أشعل شمعة في درب عملي وأعطى من حصيلة فكره لينير دربي،

شكرا لدعمكم ومساندتكم لي، فقد كنتم خير معلمين وأنقى سحابة تعطي خبرتها دون تذمر.
كما أشكر لجنة المناقشة الموقرة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا البحث.
كما أشكر كل عمال مؤسسة سيترام ورقلة على تعاونهم معي وكل من كان لي نصيب في دعائه أشكركم جزيل الشكر.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء مؤسسة سيترام ورقلة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة قدرها 80 عاملا. تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V26 بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط، الانحدار الخطي البسيط واختبارات الفروق. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة جاء متوسطا بمتوسط حسابي قدره 3.4125، كما جاء أداء المؤسسة بمستوى متوسط بمتوسط حسابي قدره 3.3764. كما أظهرت النتائج وجود علاقة وأثر موجب ذي دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الجودة وأداء المؤسسة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة، ISO 9001:2015، أداء المؤسسة، سيترام ورقلة، SPSS.

Abstract:

This study examined the effect of applying the ISO 9001:2015 quality management system on the performance of SETRAM Ouargla. The descriptive analytical method was adopted, and a questionnaire was used to collect data from a sample of 80 employees. The data were processed using SPSS V26 through frequencies, percentages, means, standard deviations, Cronbach's alpha, correlation, simple linear regression, and difference tests. The results showed that the level of ISO 9001 application was moderate, and organizational performance was also moderate. The study also found a positive statistically significant effect of ISO 9001 application on organizational performance, with no statistically significant differences attributable to personal and occupational variables.

Keywords: Quality management system, ISO 9001:2015, organizational performance, SETRAM Ouargla, SPSS.

قائمة المحتويات:

المحتوى	الصفحة
إهداء	I
شكر وتقدير	II
ملخص الدراسة	III
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	IX
قائمة الاختصارات والرموز	X
مقدمة	أ-ه
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام إدارة الجودة ايزو 9001 وأداء المؤسسة	
تمهيد	7
المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام إدارة الجودة ايزو 9001 وأداء المؤسسة	8
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للجودة	8
الفرع الأول: نشأة مفهوم وتطور الجودة	8
الفرع الثاني: أهمية الجودة وأسباب الاهتمام بها	13
المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة والايزو 9001	15
الفرع الأول: مفاهيم وأهمية إدارة الجودة ومبادئ نظام إدارة الجودة الإيزو 9001	15
الفرع الثاني: نظام إدارة الجودة ايزو 9001	18
الفرع الثالث: إصدارات ومبادئ نظام إدارة الجودة الإيزو 9001	23
المطلب الثالث: الأداء: مفهومه، خصائصه، ومؤشرات قياسه	26
الفرع الأول: مفهوم الأداء	26
الفرع الثاني: خصائص الأداء	28
الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء	30
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام إدارة الجودة ايزو 9001 وأداء المؤسسة	33
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (باللغة العربية والأجنبية)	33
الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية	33
الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	41
المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	44
المطلب الثالث: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة	45
خلاصة الفصل	46
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 على	

أداء مؤسسة سيترام ورقلة	
تمهيد	**48**
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	**49**
المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة	**49**
المطلب الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية	**52**
المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها	**55**
المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة	**55**
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة	**61**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	**69**
المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة	**72**
خاتمة	**76**
قائمة المراجع	**79**
قائمة الملاحق	**86**

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مبادئ نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO 9001 بين إصدار 2008 وإصدار 2015	25
2-1	يمثل مؤشرات قياس الأداء	31
3-1	يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	44
1-2	يوضح محاور الاستبيان وعدد الفقرات	52
2-2	يوضح مقياس ليكرت الخماسي	53
3-2	يوضح مستويات تفسير المتوسط الحسابي	53
4-2	يوضح ثبات أداة الدراسة حسب معامل ألفا كرونباخ	54
5-2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	55
6-2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	56
7-2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	57
8-2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	58
9-2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	59
10-2	نتائج بعد التركيز على الزبون	61
11-2	نتائج بعد القيادة	62
12-2	نتائج بعد إشراك العاملين	63
13-2	نتائج بعد اتخاذ القرار المبني على الدليل	64
14-2	نتائج بعد إدارة العلاقات	65
15-2	نتائج بعد أداء العاملين	66
16-2	نتائج بعد الأداء التنافسي	67
17-2	يوضح المتوسطات العامة لأبعاد نظام إدارة الجودةISO9001	68
18-2	يوضح المتوسطات العامة لأبعاد أداء المؤسسة	68
19-2	اختبار مستوى تطبيق نظام إدارة الجودةISO9001	69
20-2	يوضح معامل الارتباط بين نظام إدارة الجودة ISO9001 وأداء المؤسسة	70
21-2	يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر نظام إدارة الجودة ISO9001على أداء المؤسسة	70
22-2	يوضح معاملات نموذج الانحدار	70
23-2	يوضح نتائج اختبار الفروق في أداء المؤسسة حسب المتغيرات	71

	الشخصية والوظيفية	

قائمة الاشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
2-1	وحدات مؤسسة سيترام	**49**
2-2	بطاقة تعريفية وتقنية لوحدة سيترام ورقلة	**50**
2-3	الهيكل التنظيمي لوحدة سيترام ورقلة	**51**
2-4	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس	**56**
2-5	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر	**57**
2-6	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	**58**
2-7	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	**59**
2-8	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المركز الوظيفي	**60**

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم 1	استمارة الاستبيان	85
الملحق رقم 2	مخرجات برنامج SPSS	88

قائمة الاختصارات والرموز:

الاختصار / الرمز	الدلالة
ISO	International Organization for Standardization / المنظمة الدولية للتقييس
ISO 9001:2015	نظام إدارة الجودة، إصدار 2015
QMS	Quality Management System / نظام إدارة الجودة
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences / برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية
N	حجم العينة
Sig	مستوى الدلالة الإحصائية
R	معامل الارتباط
R^2	معامل التحديد
ANOVA	تحليل التباين الأحادي
T-test	اختبار ت لعينتين مستقلتين

مقدمة

توطئة:

إن الاهتمام بالجودة يعود إلى عصور قديمة لكن في العصر الحديث يشهد موضوع الجودة اهتماما وتطورا واسعا منذ الحرب العالمية الثانية حتى الأن ولقد ساعد على ذلك التطور عدة حوافز لعل من أبرزها اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الدولية فكان اتجاه منظمات الأعمال للخروج من المنافسة السعرية الحادة بالاتجاه للتميز من خلال الجودة، والتحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسات هو الإنتاج بشكل خاص لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والأخر.

فبعد أن كان هدف تلك المؤسسات إشباع طلبات الزبائن وذلك بتحصينها للطاقة الإنتاجية إلا أنه إشتداد المنافسة وحرية التبادلات التجارية لم يبقى للمؤسسة مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق إلا من خلال سلوكها نحو طريق الجودة وهو ليس بمتطلب جديد لكنه أضحى ضروري وهاما 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.

تعدّ الجودة من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التميز والرفع من مستوى الأداء، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتنافسية المتزايدة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم. وقد أصبح تطبيق أنظمة إدارة الجودة ضرورة حتمية لضمان تحسين العمليات الإدارية والإنتاجية، وتلبية متطلبات الزبائن، وتحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة.

ومن بين أهم المعايير العالمية المعتمدة في هذا المجال نجد نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015، الذي يهدف إلى تنظيم مختلف نشاطات المؤسسة وفق مبادئ الجودة والتحسين المستمر، بما يساهم في تطوير الأداء وتحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

وفي هذا الإطار، تسعى مؤسسة سيترام إلى تبني هذا النظام وتطبيق متطلباته من أجل تحسين أدائها الإداري والتشغيلي، والارتقاء بخدماتها بما يتوافق مع المعايير الدولية الحديثة. ومن هنا تبرز أهمية دراسة أثر تطبيق نظام الجودة ISO 9001 نسخة 2015 على أداء المؤسسة، باعتبارها من المواضيع المعاصرة التي تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي في ميدان التسيير وإدارة الجودة.

وعليه، جاءت هذه الدراسة بهدف إبراز مدى مساهمة تطبيق نظام الجودة ISO 9001:2015في تحسين أداء مؤسسة سيترام، من خلال التعرف على مختلف آليات التطبيق، وقياس أثرها على الكفاءة، الفعالية، جودة الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين، مع

محاولة الوصول إلى نتائج تساعد في تقديم اقتراحات وتوصيات تدعم تطوير المؤسسة وتحسين أدائها مستقبلاً.

أولا: إشكالية الدراسة

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

مامدى أثر تطبيق نظام الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 لنسخة 2015 على أداء المؤسسة سيترام ورقلة؟

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

1 - ما هي درجة تطبيق نظام الجودة وفق المواصفة إيزو9001 لنسخة 2015 على مؤسسة سيترام؟

2 - فيما تتمثل تحديد آثار تطبيق إيزو 9001 لنسخة 2015 في أداء مؤسسة سيترام؟

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 وبقصد 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 سترام؛

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة إيزو9001 على أداء المؤسسة عند مستوى المعنوية؛

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد أداء 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-التعرف على مفهوم نظام إدارة الجودة ونشر ثقافة الجودة وتسليط الضوء مبادئ نظام إدارة الجودة داخل مؤسسة؛

2- التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 وأداء مؤسسة سيترام؛

3- محاولة إبراز أثر تطبيق إدارة الجودة وفق المواصفة إيزو 9001 على وأداء المؤسسة؛

4- إبراز ما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة إتجاه أبعاد المؤسسة.

رابعاً: أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في:

1- تحسين جودة الخدمات النقل من خلال تحديد وتحليل الصعوبات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الخدماتية في تطبيق نظام الإيزو، يؤدي إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل؛
2- التعرف على الصعوبات والمشاكل التي تعترض تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو، يمكن اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز الكفاءة والفاعلية في أداء المؤسسة؛
3- الإلتزام بالمعايير العالمية: نظام (ISO 9001) يعتبر معيارا عالميًا لإدارة الجودة والالتزام به يعزز مكانة المؤسسة ويساهم في زيادة الثقة لدى العملاء والشركاء التجاريين؛
4- إعتبار هذه الدراسة كمرجع في المكتبة يساعد الباحثين في الإطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها.

خامساً: مبررات إختيار الموضوع

تكمن مبررات إختيار الموضوع إلى مبررات موضوعية وأخرى شخصية.

المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي:

1- محاولة إزالة الغموض الحاصل بين إدارة الجودة الشاملة ونظام (ISO9001) وإبراز طبيعة العلاقة بينهما،

2- يتناسب هذا الموضوع مع طبيعة نشاط المؤسسة؛

3 - إندراج الموضوع ضمن مواضيع تخصص إدارة الأعمال والامداد.

المبررات الشخصية: تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

1- الميل الطبيعي والرغبة في الإستطلاع لمعرفة أثر إدارة الجودة إيزو على أداء المؤسسة؛
2- الميل الشخصي بتطبيق موضوع الدراسة لدى مؤسسة سيترام المستهدفة في الدراسة؛
3- الموضوع له علاقة مباشرة مع التخصص العلمي؛
4- الرغبة في معرفة الفائدة من حصول المؤسسة على شهادة الإيزو، وماهي قيمتها المضافة على المؤسسة.

سابعا: 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 المؤسسة كمتغير تابع. الحدود البشرية: ستتم هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرت بـ (80 عامل)

الحدود المكانية: استهدفت هذه الدراسة مؤسسة خدماتية (سيترام) ولاية ورقلة؛

الحدود الزمنية: دامت فترة التربص من 2026/02/20 إلى 2026/05/12 وقد تم توزيع الإستبيان على عينة من العمال في مؤسسة سترام ورقلة.

ثامناً: مرجعية الدراسة

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

1- مذكرات الماستر والماجستير والدكتوراه؛

2- المجلات والمقالات العلمية؛

3- الكتب.

تاسعا: هيكل الدراسة

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

عاشرا: صعوبات الدراسة

- ✓ صعوبة قبول التربص نظرا لغياب مسؤول الموارد البشرية
- ✓ صعوبة إيجاد بعض المراجع المتعلقة بإدارة الجودة إيزو 9001؛
- ✓ صعوبة إسترجاع للاستبيان من العمال لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ إعتذار بعض العمال عن التعاون معنا لكثرة العمل؛

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 المؤسسة والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة من خلال الإستبيان، ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة ايزو 9001 نسخة 2015 على أداء المؤسسة سترام

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الجودة ايزو 9001 وأداء المؤسسة

تمهيد:

أصبحت الجودة في عصرنا هذا الأساس للاتصالات التجارية بين الدول، وهي التي تقرر نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم، حيث إنها وسيلة قوية لإحراز رضا المستهلك، زيادة الانتاج، تخفيض التكاليف وتحقيق الربح. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى زرع الجودة في كل وظيفة من وظائف المنظمة الصناعية في التصميم، في الإنتاج، في الشراء، في العلاقة مع الموردين في خدمات ما بعد البيع، في بحوث التسويق وفي تنمية الموارد البشرية. من هنا تظهر أن الجودة مسؤولية جميع الوحدات والأقسام والأفراد في المنظمة.

كما تعد إدارة الجودة الشاملة الركيزة الأساس التي تعتمد عليها المنظمة من أجل تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات باستمرار، خاصة في ظل التحديات الصعبة التي تواجهها من حيث زيادة حدة المنافسة تنوع المنتجات، اختلافها وتميزها. وفي هذا الإطار أصبحت المنظمة تولي اهتماما أكبر لكسب رضا العميل وذلك بتقديم المنتج أو الخدمة في الوقت المناسب، وبالسعر المناسب وبالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة.

لذلك سوف نحاول التعرض في هذا الفصل إلى مرتكزات ومبادئ نظام إدارة الجودة، وهذا من خلال المبحث الأول الذي سنخصصه للأدبيات النظرية لنظام إدارة الجودة إيزو، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه للأدبيات التطبيقية لنظام إدارة الجودة إيزو.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام الجودة ايزو 9001 وأداء المؤسسة

تعتبر إدارة الجودة نموذجا تسييريا متكاملا يحث على إتقان الأعمال بدقة ويسعى إلى تحسين الجودة باستمرار، كما يعبر عن توجه عام يسيطر على فكر المسيرين في المؤسسات، حيث أصبحت معيارا من معايير تقييم الإدارة والحكم على فعاليتها وكفاءتها.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى نشأة وتطور مفهوم الجودة، ثم نتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها، ثم نتعرف على مختلف المداخل الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للجودة

نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة ومفهوم وتطور الجودة وبعض المفاهيم الأساسية في عدة فروع.

الفرع الأول: نشأة مفهوم وتطور الجودة

ضمن هذا التحليل سوف نتناول الخلفية التاريخية للجودة وفقا لتطورها الزمني، ثم نتطرق إلى مفهوم الجودة وصولا إلى مراحل تطور مفهوم الجودة.

أولا - الخلفية التاريخية للجودة:

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين، ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم. وهناك من يرى بأن موضوع الجودة له وجوده الخاص في مختلف الحقب الزمنية، باعتباره مطلبا إنسانيا لا يختلف أحد حول أهميته، ويمكن في الاستعراض التالي توضيح هذا الاتجاه:[1]

1- الجودة عبر العصور القديمة: من بين الشواهد التي تدل على أن الجودة تعود إلى عصور موغلة في القدم ما جاء من مواد قانونية في شريعة حمورابي التي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، فالمادة (229) والتي تخص تنظيم الأعمال تنص على أنه " إذا كان بناءاً قد بنى بيتاً لرجل لم يحسن عمله بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء "، والشاهد الثاني دلالة الكثير من الآثار التي ظلت شاخصة إلى يومنا هذا رغم عتو الزمن عليها وما تمتاز به من جودة في العمل واتقانه، مثل: اهرامات مصر وجدران المعابد سور الصين العظيم، مئذنة الملوية في سامراء وسد مأرب، ناهيك عن القصور والمساجد والقلاع والكنائس في عموم الأقطار الإسلامية والمسيحية.[2]

2- الجودة في الإسلام: كان للدين الإسلامي نصيب وافر من التوكيد على جودة المنتج وإتقان الأعمال وإحقاق الحقوق للعاملين، حيث نجد هذا التوكيد في آيات القرآن الكريمة في قوله تعالى: (صنع الله الذي أتقن كل شيء)[3]، وفي قوله تعالى: (الذي أحسن كل شيء خلقه)[4]. كما نجد هذا التوكيد في الأحاديث النبوية الشريفة في قوله صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)[5]. وعلى المستوى الفكري نجد العلامة ابن خلدون يقول في

[1] محفوظ أحمد جودة إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 24
[2] مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن، 2007، ص 40

[3] سورة النمل، الآية 88 .
[4] سورة السجدة، الآية 7.
[5] محمد ناصر الدين الألباني، السلسلة الصحيحة، الجزء 3، العدد 1113، ص 106.

مقدمته: "على قدر جودة التعليم وملكة المعلم يكون حذق المتعلم في الصناعة وحصول ملكته".

إن موضوع الجودة والإخلاص في العمل ومنع الغش والضرر لم يترك في النظام الإسلامي على مسؤولية الفرد ودرجة إخلاصه ووازعه الأخلاقي فحسب، بل وفر لذلك مؤسسة إدارية تسمى ديوان الحسبة وهي: مشارفة السوق والنظر في مكاييله وموازينه ومنع الغش والتدليس، ورفع الضرر عن الطريق، وتنظيف الشوارع، والحارات، والأزقة.[1]

3 – الجودة بعد الثورة الصناعية: لقد كان لبعض أصحاب الحرف والمهن منذ القدم حرص على أداء الأعمال وصنع الأدوات بدرجة عالية من الجودة والإتقان أكسبتهم شهرة كانت بمثابة تعزيز داخلي لهم لمواصلة الجودة والتحسين المستمر فيها وجذب الزبائن نحوهم، وظل الحال على هذا المنوال حتى ظهور الثورة الصناعية التي. عمت دول أوروبا الغربية في القرن الثامن عشر وما تلاه، حيث أخذت السلع تغزو الأسواق بكميات كبيرة، وبدأت المنافسة تأخذ حيزاً كبيراً من تفكير الإداريين، ومن هنا بدأ السعي المتواصل لتحسين الإنتاج كماً وكيفاً مع الحفاظ على مستوى عال من الإنتاجية.
وفي بدايات القرن العشرين ظهرت إسهامات لمفكرين وعلماء غربيين فيما يتعلق بالفكر الإداري بدءاً من (Frederick Taylor)وجهوده في صياغة النظرية العلمية التي ركزت على العمل وتحسين أدائه، و(Henri Fayol) صاحب النموذج الوظيفي للإدارة الذي اهتم بالجانب الهيكلي وبتقسيم العمل وتوزيع المهام ، و (Elton Mayo) ونظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين زيادة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين بالإضافة إلى إسهامات كل من (Juran و Crosbi و Shewhart) وغيرهم وصولاً إلى العلماء اليابانيين(Taguchi Ishikawa و Shibba) الذين أسهموا كلهم بفعالية في بلورة أفكار هذا التيار الإداري المتطور وتشكيل فلسفته وصياغة مبادئه، إلا أنه تشير أغلبية الأدبيات المعاصرة أن الفضل الأكبر في التأسيس الفكري لإدارة الجودة الشاملة كان على يد الدكتور (Edward Deming) في أمريكا، لكن ذلك لم يلق إهتماماً هناك، وعندما انتقل إلى العمل خبيراً في إحدى الشركات اليابانية منذ سنة 1931، إهتم اليابانيون بتلك الأفكار والمفاهيم وحولوها إلى تطبيق عملي وحققوا من خلالها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية التي تشكلت معالمها منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي.[2]

ثانيا- 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 قيامهم

[1] مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 43.
[2] حمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 4 (دراسة غير منشورة). نقلا عن: Micheal Périgord, Réussir la qualité total, les éditions d'organisations, Paris, 1992, p10

بتصنيع الآثار والتماثيل والقلاع والقصور لأغراض التفاخر أو لاستخدامها لأغراض الحماية".[1]

إن تحديد مفهوم الجودة بكثير من الدقة سيؤدي بالضرورة إلى الفهم الشامل لمفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة لذا سنورد فيما يلي تعاريف مختلفة للجودة:[2]

يعرفها قاموس (Websber): أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة.

- ويعرفها قاموس (Oxford): أنها درجة التميز والأفضلية.

- يرى (Crosbi): أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات والمواصفات.

-يرى (Juran and Cryna): أن الجودة هي الملاءمة للاستعمال.

- يرى (Taguchi): أن الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع. بعد إرساله للمستعمل، ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتوج كالتلوث والضجيج وغيرها.

- يرى (Deming): أن الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية.

يرى (Feignbaum): الجودة بأنها المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق الهندسة، التصنيع، الصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل.

- يرى (Bank): أنها الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل كلفة داخلية.

- تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: أنها الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية.

-وعرفت لمنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO الجودة على أنها" :هي مجموعة من الصفات لكيان معين التي تكسبه القدرة على إشباع الحاجات الظاهرة والمحتملة ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الجودة على أنها مجموعة من الصفات والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتوج أو الخدمة التي تتوافق وتلبي حاجات المستهلك

- يعرف علي السلمي الجودة على أنها مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة.[3]

- كما يعرفها الباحث (DAVID GRAVIN) على أنها:[4]

أ- التعريف المبني على المنتج (Product based): وفقا لهذا التعريف الجودة هي صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها

ب- التعريف المبني على المستخدم النهائي (User-based): تعرف الجودة على أنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة، والمنتجات التي تقدم أعلى إشباع لهذه التفضيلات تعتبر هيا المنتجات الأعلى جودة.

---

[1] 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، ص 05

[2] رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن،2008، ص29.

[3] علي السلمي ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب، القاهرة، مصر، 1995، ص18.

[4] سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2004، ص18

ج التعريف المبني على التصنيع (Manufactoring-based): تعرف الجودة وفقا لهذا التعريف على أساس أنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات التي تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية، ويتم تحديدها من خلال التصميم، وإن أي انحراف عن هذه المواصفات يعتبر انخفاضا في الجودة.

والجودة بمعناها العام هي إنتاج المنظمة لسلعة أو خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة وتقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها.[1]

ويرى فيشر (Fisher) الجودة على أنها درجة التألق والتميز، وكون الأداء ممتازا يعني كون خصائصها أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعة من منظور المنظمة أو من منظور الزبون، كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار.[2]

من خلال استعراض التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك اختلافا واضحا في تعريف الجودة، وأن الجميع يقولون ذات الشيء، ولكن بتعبيرات مختلفة، وأن التعبيرات المختلفة تتناول أبعادا مختلفة في نفس الظاهرة. ومن ثم يبدو المنطق في وصف الجودة بأنها شاملة، إذ تشمل جميع مجالات النشاط في المنظمة كما تشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة.[3]

وعليه فإن تعاريف الجودة إنما تعتمد على الفلسفة التي يعتنقها الباحث ورؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحضى برضى الزبون. وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة عند وصولها إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة، بل استلزم وقتا لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي.

ثالثا مفهوم تطور مراحل الجودة:

من خلال التطور الفكري والإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن أن نلاحظ أن تتابع المداخل للجودة عبر تطورها لم يحدث في صورة قفزات، ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت، وكان هذا التطور انعكاسا لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى القرن العشرين، وهذه الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى خمسة مراحل هي: الفحص والتفتيش مراقبة الجودة، تأكيد الجودة، حلقات الجودة إدارة الجودة الشاملة وكل مرحلة تالية من مراحل التطور اشتملت وتضمنت المرحلة السابقة لها.

1- **مرحلة الفحص والتفتيش**: اقترنت هذه الفترة بمرحلة الإدارة العلمية للعمل لتايلور 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

[1] عمر الوصفي العقلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، داروائل، عمان، الأردن ،2000، ص17.

[2] Fisher T.J., the impact of quality management on productivity, international journal of qualiy & reliability management, vol 9, N° 3,1992, p44.

[3] علي السلمي، ادارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص129

ووظيفة التفتيش. ويمكن القول هنا أنه في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من المعيب وفصل المعيبات عن المنتج النهائي لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ.[1]

2- **مرحلة الضبط الاحصائي 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 تقدما من مجرد مدخل الفحص، إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف، بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر[2].

3- مرحلة تأكيد الجودة: كان اهتمام تأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة أكثر بعدا وعمقا من المداخل السابقة له تاريخيا، فلأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة، ولأول مرة أيضا يؤكد أن كافة المستويات الإدارية لابد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة، وفي هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسه منع وقوع الخطأ، ويجب ملاحظة أن أي مرحلة تالية من المراحل لم تستبعد سابقتها، بل استندت إليها، ولكن بمنظور أوسع وأعمق وأشمل [3]

4- **مرحلة حلقات الجودة**: تعرف حلقات الجودة على أنها عبارة عن مجموعة من الموظفين في نفس الإدارة أو القسم يتطوعون للاجتماع بشكل دوري لمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل، واقتراح الحلول المناسبة لها ووضع هذه الحلول موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها. ووفق هذا المنظور تعد حلقات الجودة إحدى الطرق يتم من خلالها تطوير الجودة وذلك بمشاركة الموظفين، مما يؤثر إيجابا على تطوير مهاراتهم وإبداعاتهم وكسب ثقتهم في الوقت ذاته، كما تؤدي إلى زيادة تحفيزهم على العمل وزيادة وعيهم بأهمية الجودة.[4]

5- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة**: هي نظام شامل للقيادة والتشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين، الزبائن، والموردين، ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على المدى البعيد. ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه المنظمة إلى أنماط تفكير وممارسات

---

[1] بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز مجلة الباحث العدد 05 كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص 29.

[2] صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نحو أداء منظمي متميز الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 8-9 مارس 2005، المجلد الثاني، ص 1.161 المرجع نفسه، ص 161.

[3] صلاح عباس الهادي، مرجع سبق ذكره، ص161.

[4] نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات دار الوراق عمان، الأردن، 2004، ص 380.

تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر[1]

الفرع الثاني: أهمية الجودة وأسباب الاهتمام بها

أولا- أهمية الجودة: للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على مستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي:[2]

(1) **سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة. فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

(2) **المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا منظمة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها.

(3) **المنافسة العالمية**: تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المنظمة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المنظمة.

(4) **حماية المستهلك**: عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤذي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المنظمة. إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة ظهرت جماعات حماية المستهلك من أجل حمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات ذات الجودة العالية والأكثر أماناً.

(5) التكاليف وحصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق زمن التوقف (Downtime) عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

ثانيا- أسباب الاهتمام بالجودة: هناك عدة عوامل وأسباب التي تقود المنظمة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي:[3]

(1) **الضرورة المالية:** إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك، والمنظمة إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساسا في تكاليف إصلاح المنتج المعيب، وتكاليف أجور العمال، وبناءً على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10%%

[1] سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر الاداري مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1994، ص20.

[2] عبد الرحمان البابا، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة 2015 ؛9001 إيزو على أداء الشركات، الجامعة الافتراضية، السورية، ص 12.

[3] عبد الرحمان البابا، مرجع سبق ذكره ص13

من الناتج الخام يمثل ضياعاً وتبذيراً في المواد الأولية والمنتجات المصنعة، والطاقة، ووقت العمل، وهذا يقودنا للقول إن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة.

(2) **الضرورة التجارية**: الجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصاً وأنَّ الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية ومتطلبات السوق الدولية، والحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المنظمة في وضعية حرجة من هنا نستخلص أنَّ حياة المنظمة مرتبطة بتحسين مردوديتها وقدرتها التنافسية، أما من وجهة المستهلك أو الزبون هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة / سعر، مع احترام آجالا لتسليم.

(3) **الضرورة التقنية:** إن التطور المتواصل في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات أداء عالي وإنَّ تحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة ويساهم في أفضل تبني وتحسين خصائص المنتج المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات وذلك بتوحيد طرق التصنيع وتحسين الأساليب وإجراءات المراقبة.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة و الايزو 9001

تعد نظم إدارة الجودة من اهم الأدوات التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وتحسين جودة منتوجاتها وخدماتها ومن بين هذه النظم يأتي نظام إدارة الجودة الذي يعتبر المعيار العالمي لإدارة الجودة، ومع ذلك فإن سنتطرق في هذا المطلب مفاهيم حول نظام الجودة والأيزو 9001.

الفرع الأول: مفاهيم وأهمية إدارة الجودة ومبادئها الايزو 9001

أولا - مفهوم إدارة الجودة: أعطى الكتاب والمتخصصين تعريفات مختلفة للجودة وأبعادها المختلفة إذ يعتبر أمرا صعبا إعطاء تعريف شامل ومتكامل لها. فقد عرفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة الجودة بأنها "السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية" [1]، أي أننا نعتبر السلعة أو الخدمة جيدة إذا توفرت على خصائص تمكنها من تحقيق المطلوب منها.

وعرف "ديمينج" الجودة بأنها "تلبية الحاجات الحالية والمستقبلية للمستهلك"[2]، فتلبية حاجات وتوقعات العملاء هو معيار الجودة حسبه. كما يعرف "جوران" الجودة بأنها "الملائمة للاستخدام "[3]، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة ملائمة لاستخدام العميل كلما كانت جيدة.[4]

---

[1] Harald Martens, M. Martens, Multivariate Analysis of Quality: An Introduction, published by John Wiley & Sons LTD, England, 2001, page 40.

[2] John S. Oakland, Total Quality Management - Text with cases, Third edition, Butterworth-Heinemann publications, USA, 2003, page 04.

[3] Adrian Wilkinson, Tom Redman, Ed Snape, Mick Marchington, managing with total quality management - Theory and Practice, published by Macmillan Press Ltd, England, 1998, page 08.

[4] محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فلسفة وفكر قبل أن تكون تطبيقا، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، سنة 2012، ص14.

وعرفها "كروسي" على أنها "المطابقة مع المتطلبات الأساسية أي أن على الجهاز الإداري والفني بالمؤسسة الالتزام بمطابقة المنتج مع المعايير الأساسية التي تم وضعها كأحد المتطلبات الجوهرية لتحسين مستوى الجودة.[1]

لقد لاحظنا في التعريفات السابقة وهي من بين أبرز تعريفات الجودة وجود اختلاف بين العلماء والهيئات المعنية بالجودة حول تقديم تعريف موحد وشامل للجودة، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى اختلاف وجهات نظرهم إليها واختلاف الزاوية التي ينظرون منها إليها، وكل وجهة نظر من هذه الوجهات تعبر عن مدخل فكري لتحديد وتعريف ودراسة الجودة. وفي هذا الإطار يعتبر كارفن"Garven" أول من قام بتصنيف التعريفات المتعددة والمختلفة للجودة إلى مداخل فكرية رئيسية خمسة تم إضافة مدخلين آخرين إليها هما مدخل العميل والمنتج معا ومدخل المجتمع وتتمثل مختلف هذه المداخل فيما يلي:[2]

- مدخل المثالية: ينظر هذا المدخل إلى الجودة على أنها مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال، ومن ثم لا يمكن تعريفها، ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها.

من الملاحظ أن هذا المدخل لم يعطنا مدلولا واقعيا للجودة يمكن قياسه بشكل موضوعي، ومن ثم فإنه لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد الجودة ودراستها.

2- مدخل المنتج: ينظر هذا المدخل إلى الجودة على أنها تعبر عن مدى احتواء المنتج على خاصية أو خواص معينة مكونة له. والجودة حسب هذا المدخل يمكن قياسها وتحديدها بدقة، فمثلا جودة الطاولة تقاس بنوع الخشب المصنوعة منه.

وما يمكن ملاحظته على هذا المدخل هو كونه موضوعي وواقعي، فهو موضوعي لأنه لا يتعلق بحكم شخصي يصدره العميل أو المنتج وإنما يتعلق بخصائص موضوعية يتضمنها المنتج، وهو واقعي لأنه يتعلق بخصائص موجودة فعلا في الواقع يمكن قياسها، ومن ثم فيمكن قياس الجودة وتحديد درجتها ودراستها.

3- مدخل العميل: الجودة حسب هذا المدخل هي ما يراه ويريده العميل أو المستخدم من المنتج، فالمنتج الجيد هو الذي يرضي العملاء، الأمر الذي يجعل تقدير الجودة يعتبر حكمة شخصية، وهذا الحكم قد يختلف من شخص لآخر. نلاحظ بأن هذا المدخل قد ركز على المستخدم (العميل)، وربما يعتبر هذا المدخل الأكثر أهمية والأكثر عملية نظرا لأن الشركات عندما تنتج منتجا ما أو تسعى إلى تحقيق الجودة فإنها تراعي من البداية الجودة التي يريدها العميل.

[1] 5 أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2013، ص 37.

[2] لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000؛ دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2011، ص49-53.

4- مدخل التصنيع: ينظر هذا المدخل إلى الجودة نظرة هندسية تصنيعية ويؤكد هذا المدخل على تقليل حجم المعيب والاهتمام بالاعتمادية مدة حياة المنتج قبل وقوع أول تعطل.
يعتبر هذا المدخل موضوعيا لكونه لا يتعلق بحكم شخصي يصدره المنتج أو العميل حول جودة منتج ما وإنما يتعلق بخصائص موضوعية يتضمنها المنتج، ويعتبر هذا المدخل أيضا واقعيا حيث يمكن الاعتماد عليه في تحديد وقياس الجودة ودراستها.
5- مدخل القيمة: ينظر هذا المدخل إلى الجودة من خلال سعره، وعليه فإن المنتج الجيد هو المنتج الذي يوفر أداء جيد وبسعر معقول، أو هو المنتج الذي تتحقق فيه المواصفات المطلوبة بسعر مقبول.
6- مدخل العميل والمنتج معا فالجودة من وجهة نظر العميل تتعلق بمدى قبوله لتصميم السلع المقدمة له، وكذلك الخصائص الواجب توفرها في المنتج مع الأخذ بعين الاعتبار، السعر المقبول، أما الجودة من وجهة نظر المنتج فتعني إنتاج سلع مطابقة للمواصفات الموضوعية، والبحث عن كيفية تخفيض التكاليف التي يتحملها هذا المنتج نتيجة لذلك.
- مدخل المجتمع: ينظر هذا المدخل إلى الجودة من خلال آثارها على المجتمع وحجم الربح أو الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع كالتلوث والضجيج وغير ذلك.[1]
من الملاحظ أن هناك تعريفات مختلفة بسبب وجود مداخل مختلفة لتحديد ماهية الجودة، مما يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى تعريف موحد لها، لكن هذا الاختلاف من شأنه أن يساعدنا من خلال اعتماد مختلف هذه التعريفات في الإحاطة بالمفهوم الواسع للجودة. من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن الجودة بمعناها العام هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من التميز تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق القيمة لديهم بأسعار تناسبهم، ويتم ذلك من خلال وضع معايير والالتزام بها لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بشكل يضمن لهذه المؤسسة تخفيض تكاليفها وتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع الذي تنشط فيه.

ثانيا: نظام إدارة الجودة بالمؤسسة

للتوصل إلى المفهوم الصحيح لنظام إدارة الجودة ينبغي كذلك التطرق للمصطلحات المتمثلة في النظام والنظام الإداري، وإدارة الجودة والتي تم تعريفها كما يلي:[2]
- النظام: "هو مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها".
- النظام الإداري: "هو نظام يتم بوضع سياسة وأهداف وتحقيق هذه الأهداف. ويمكن أن تحتوي المنظمة على أنظمة إدارة مختلفة مثل نظام إدارة الجودة، أو نظام الإدارة المالية، أو نظام الإدارة البيئية".

[1] لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكرة
[2] 7the International Organization for Standardization, International Standard ISO 9000 Quality management systems Fundamentals and vocabulary, Third edition, published by the International Organization for Standardization, Switzerland, 2005, p 08-09.

- إدارة الجودة: "هي تنسيق للأنشطة لتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالجودة. وتشمل التوجيه والمراقبة أو التحكم المتعلقين بالجودة وبشكل عام وضع سياسة الجودة، وأهداف الجودة، وتخطيط الجودة ومراقبة الجودة، وضمان الجودة وتحسين الجودة". - نظام إدارة الجودة: "هو نظام إدارة لتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالجودة".
فنظام إدارة الجودة هو إذا نظام إداري يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها ويتم بوضع وتحقيق سياسة وأهداف متعلقة أساسا بالجودة عن طريق التنسيق بين مختلف الأنشطة لتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بهذه الجودة أي وضع سياسة الجودة، وأهداف الجودة، وتخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وضمان الجودة وتحسين الجودة.

الفرع الثاني: نظام أدارة الجودة ايزو 9001

سنتطرق في هذا العنصر إلى تعريف الجودة، وذكر عناصرها، إضافة إلى العلاقة التفاعلية بين مبادؤها، سنتطرق إلى تعريفه، وإبراز أهميته، والأهداف التي تسعى إليها الهيئات والمؤسسات جراء تطبيقه والعمل بمتطلباته.

أولا: تعريف نظام إدارة الجودة الايزو I9001.

يعتبر نظام إدارة الجودة إيزو 9001 بأنه المواصفة القياسية الدولية لضمان الجودة، كما سنتطرق إلى مفهومه كالآتي:[1]

هو مجموعة من المقاييس المتعلقة بالتسيير النوعي للمؤسسات من الناحية المالية والإدارية وتمثل كقاعدة أو بالأحرى منهاج للتسيير الموحد، كما يعتبر هذا المنهاج جد أساسي وضروري لعدة قطاعات بما فيه قطاع المؤسسات الخدماتية، ومن جهة أخرى يعتبر فرصة لترشيد التسيير والتعلم في مواجهة العراقيل والمشاكل.
تعتبر علامة iso 9001 كمرجعية دولية للشروط الواجب توفرها من ناحية ادارة الجودة، وكذا تنظيم العلاقة بين المؤسسات. تعد الايزو 9000 وكذا الايزو 9001 هما المفاتيح الدولية المتعلقة بنظم إدارة الجودة، حيث تصف ايزو 9000 الكلمة أو المصطلح، أما ايزو 9001 فهو فقط المعيار الخاص بنظام إدارة الجودة والذي على أساسه تحصل المؤسسات على الشهادات، كما يتم مراجعة إيزو 9001 كل فترة للتأكد من أن معايير إدارة الجودة تبقى مناسبة وذات قيمة لقطاع الصناعات والخدمات لفترات طويلة.

ثانيا: مواصفة ISO 9001 وخصائصها

تصدر مواصفات الإيزو عن الهيئة المسماة "ISO" ويمثل هذا المصطلح اختصارا لاسم المنظمة الدولية للمواصفات أي " International Organization for Standardization" ومقر هذه المنظمة في جنيف في سويسرا حيث إنها أكثر من دولة في عضويتها وتهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات أو المقاييس أو المعايير والتي يتم اعتمادها

[1] هوان بوعبدالله، قصاص فتيحة، طهراوي دومة علي، أثر تطبيق نظام الجودة 9001 ايزو علي تحسين قطاع الصناعات التقليدية والحرف، مجلة التنمية الاستشراف وللبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 7، ديسمبر 2019، ص ص 152 - 168.

في مختلف أنحاء العالم وفي شتى صنوف الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء.[1]

هي عبارة عن سلسلة مواصفات الإيزو 9000 من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للمواصفات سنة 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ومقبولة عالميا،[2] تم تعديل هذه المواصفات أربع مرات فالتعديل الأول تم في سنة 1994 والثاني في سنة 2000 والثالث في سنة 2008 والرابع في سنة 2015.

قبل سنة 2000، وعندما تحقق المنظمة كافة بنود المواصفة تحصل على مواصفة 9001 ISO وإذا لم تحقق بند التصميم فإن هذه المنظمة تحصل على مواصفة 9002 ISO أما المنظمات التي تعمل في مجال التفتيش والمراقبة فتحصل على 9003 ISO، ولكن هذا صعب تطبيقه عمليا وتبين بعد مرور فترة أنه لا يمكن أن توجد منظمة تستطيع أن تكتفي به وبناء على هذا وعلى اعتبارات أخرى من أهمها عدم مرونة هذه المواصفة تم تعديل المواصفة في عام 2000 إلى مواصفة موحدة هي مواصفة 9001 ISO والتي تلبي متطلبات الجودة في المنظمات الصناعية والخدمية في آن واحد كما أنها تعتمد على مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.[3]

كما يمكن للمنظمات إضافة إلى حصولها على مواصفة 9001 ISO أن تحصل على المواصفة القياسية الدولية 9000 ISO والتي توفر المفاهيم والمبادئ والمفردات الأساسية لنظم إدارة للجودة وتوفر الأساس لمعايير إدارة الجودة الأخرى، فهي تهدف إلى مساعدة المنظمات على فهم المفردات والمفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة من أجل أن تكون قادرة على تنفيذ نظام إدارة الجودة بفعالية وكفاءة وتحقق القيمة من معايير إدارة الجودة الأخرى. ويمكن للمنظمات أيضا الحصول على المواصفة القياسية الدولية 9004 ISO والتي توفر إرشادات وتوصيات تتجاوز متطلبات مواصفة 9001 ISO من أجل مراعاة كل من كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة بهدف تحسين أداء المنظمة، وليس الغرض من هذه المواصفة استخدامها في إطار تنظيمي أو تعاقدي أو بهدف إصدار شهادات كما لا تعتبر دليلا لتطبيق مواصفة 9001 ISO.

تتميز مواصفة 9001 ISO بجملة من الخصائص المميزة ولعل من أبرزها ما يلي:[4]

- أنها مبنية على التراكم المعرفي لإدارة الجودة، وتتعلق أساسا بأنظمة إدارة الجودة.
- أنها تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا.
- أنها تحدد المبادئ الأساسية التي تضمن القيام بعمل عقلاني (جيد) يهدف إلى التحكم وضبط العمليات بشكل يؤدي إلى تقليل الأخطاء ورفع مستوى كفاءة الأداء.

---

[1] خضير كاظم محمود إدارة الجودة الشاملة؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، سنة 2000، ص107.

[2] محمد فلاق إدارة الجودة الشاملة؛ مفاهيم وتطبيقات النشر الجامعي الجديد، الجزائر، سنة 2018، ص226.

[3] خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص311.

[4] لعلى بوكميش إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص15-17.

- أنها تكمل برنامج الجودة القائم أساسا في المنظمة، وتساهم في تحسين العمل والمنتجات تدريجيا.
- أنها تمثل اتفاقا عالميا وطريقة مثلى لتأسيس أنظمة جودة معول عليها، والتي يمكن التحقق منها من قبل المشتري أو ممثله أو من قبل طرف ثالث معتمد وأبعد من هذا كونها تمثل أساسا مقبولا عالميا لتأسيس وتقويم نظام الجودة لأية منظمة في أي جزء من العالم.
- توفر مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي يجب توفرها في أنظمة إدارة الجودة، ولكنها لا تحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات، فهي تركز على ما هو مطلوب وليس على الكيفية التي يتم بها تلبية تلك المتطلبات. أنها تركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع البيع والإدارة والدعم والخدمات التقنية.
- أنها تركز على منع حدوث حالات عدم التطابق خلال جميع مراحل العملية الإنتاجية، الأمر الذي يوفر الثقة للعميل والإدارة حول جودة السلع ا المقدمة.
- أنها مواصفة نظام وليست مواصفة منتج، أي أنها لا تقدم أو لا تحدد طبيعة الجودة الحقيقية للمنتج.
- لا تقدم هذه المواصفة تعريفا جديدا للجودة وإنما تساعد المنظمات على تطوير وتوثيق نظام جودة متكامل، يهدف في النهاية إلى تحقيق رغبات العميل وإشباع حاجاته.

ثالثا: هيكل المنظمات المختصة بمنح مواصفة ISO 9001

تحتاج المنظمات التي ترغب في تعديل نظام إدارة الجودة بها لكي يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 إلى معرفة نظام الحصول على الشهادة، وهيكل المنظمات المختصة بذلك، وتتمثل مختلف هذه المنظمات فيما يلي[1]

1- **المنظمة الدولية للمواصفات:** تختص هذه المنظمة بالمواصفة ذاتها من حيث إنشائها وتطويرها وتعديلها ومشاكل تطبيقها، وتعمل على تصميم وتطوير العديد من المواصفات الدولية في مختلف جوانب الأعمال، بما في ذلك المواصفات المتعلقة بالمنتجات والجوانب الفنية

المتعلقة بها. والمنظمة لا تتدخل نهائيا في منح الشهادات الدالة على التوافق مع هذه المواصفة غير أنها تعمل على توفير النشرات والدوريات والمعلومات اللازمة حول المواصفات وتعديلاتها.

2- **المنظمات المختصة بتقييم جهات منح الشهادات والتسجيل واعتمادها ومتابعتها**: تختص هذه المنظمات بتقييم جهات منح الشهادات والتسجيل واعتمادها ومتابعتها لتصبح مخولة للقيام بهذا العمل وتعمل طبقا لمعايير محددة، وتقوم بتقييم إمكانات وأسلوب عمل جهات التسجيل ونظام الإدارة بها والخطوات التي تتبعها لمراجعة المنظمات التي تطلب التسجيل.

وتقوم هاته المنظمات والتي تسمى أيضا "المنظمات الدولية للاعتماد" بمتابعة جهات التسجيل بصفة مستمرة للتأكد من مستوى عملها. ويجوز لها أن تعتمد أية جهة لمنح

[1] حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2014، ص ص 117-119.

الشهادات خارج نطاق الدول التي تعمل بها، ولكنها لا تتدخل في منح شهادات ISO 9001 ويكون تعاملها مقتصرا على جهات التسجيل فقط.

3- **جهات التسجيل ومنح الشهادات**: تختص بمنح الشهادة الدالة على التوافق مع متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 وتعمل مباشرة مع الشركات التي تطلب التسجيل، وتعمل على تقييم نظام العمل لديها، وتمنحها الشهادة في ضوء التقييم المشار إليه، وتعمل على متابعتها للتأكد من استمرار التزامها بما نصت عليه المواصفة. ويجب أن تكون جهات التسجيل معتمدة من طرف إحدى المنظمات الدولية للاعتماد، كما لا يجب أن تعمل في مجال الاستشارة إلى جانب التقييم.

4- **المراكز الاستشارية**: يعامل هؤلاء كطرف مستقل المساعدة جهات التسجيل والمنظمات التي تطلب التوافق مع المواصفة.

5- **الجهة طالبة التسجيل للحصول على الشهادة**: وهي المنظمة التي تطلب التوافق مع المواصفة ويقع عليها عبء اختيار الجهة الاستشارية المناسبة، واختيار جهة التسجيل التي ستمنحها الشهادة.

رابعا: خطوات الحصول على مواصفة ISO 9001

حتى تتمكن المنظمة من الحصول على الشهادة التي تثبت توافق نظام إدارة الجودة بها مع مواصفة ISO 9001 فإن عليها اجتياز ثلاث مراحل أساسية نلخصها فيما يلي [1]:

1- **مرحلة الاستعداد للتسجيل**: وهي المرحلة الأولى والتي يتم فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، وتتضمن هذه المرحلة الآتي:

أ- اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وتحفيز العاملين بهدف تأهيل المنظمة إزاء ذلك.

ب- تعيين مدير للجودة مسؤولا عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة.

ج- تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد.

د البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أساس أن يتم التقيد به.

هـ - صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة.

و - كتابة وتوثيق إجراءات المنظمة، وتعليمات العمل، والإجراءات التصحيحية، والوقائية.

ز - إعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعا رئيسيا.

ح- إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المنظمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، ومن الضروري التثبت أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة وحصلوا على شهادة

2- **مرحلة الحصول على الشهادة:** هذه المرحلة يتم فيها حصول المنظمة على الشهادة، وتشتمل على ما يلي:

أ- التعاقد مع المسجل أي المنظمة المرخصة التي سوف تمنح الشهادة للمنظمة.

ب- قيام المسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المنظمة.

ج- التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها.

[1] فريد كورتل، آمال كحيلة، الجودة وأنظمة الآيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2012، ص ص316-318.

د- قيام المسجل بعمل تحليل الثغرات أي إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة وهذه الخطوة اختيارية وليست إجبارية.

هـ - قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والذي يتم فيه اكتشاف أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة، حيث تصنف هذه المخالفات إلى مخالفات جوهرية ومخالفات بسيطة وملاحظات، ويؤجل منح الشهادة إذا كان هناك أي مخالفات جوهرية، أما إذا كانت هناك مخالفات بسيطة أو ملاحظات فعادة ما تمنح الشهادة على أن يتم تصحيح هذه المخالفات البسيطة والملاحظات لاحقا.

و- منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي. أما إذا كان هناك مخالفات جوهرية فيتحتم على المنظمة تصحيح هذه المخالفات وطلب إعادة التقييم.

3- **مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:** بعد حصول المنظمة على الشهادة المطلوبة، فإن عليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على الشهادة. ومن أجل ذلك يقوم المسجل المنظمة المانحة للشهادة بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات:

أ- الزيارات الدورية المجدولة، والتي تتم عادة كل ستة أشهر.

ب- الزيارات المفاجئة والتي تكون في حالة استلام شكاوى عن عيوب في منتجات المنظمة.

والهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات المواصفة.

كما يتعين على المنظمة بعد مرور ثلاث سنوات من الحصول على الشهادة أن تطلب من الجهة المسجلة إعادة التقييم والمراجعة لتجديد الشهادة بإصدارها القديم أو بإصدار جديد إن وُجد.

خامسا: بنية وثائق نظام إدارة الجودة لكي يتوافق مع مواصفة ISO 9001

يعتمد توافق نظام إدارة الجودة مع مواصفة ISO 9001 على وثائق تعتبر متطلبات أساسية لنظام إدارة الجودة وكذلك على متطلبات تفصيلية لنظام إدارة الجودة.

تصنف المتطلبات الأساسية إلى الثلاثة مستويات التالية:[1]

دليل الجودة: وهو دليل إرشادي يصف نظام إدارة الجودة الذي بالمنظمة ويضم سياسة المنظمة لإدارة الجودة.

- إجراءات العمل: حيث تصف هذه الإجراءات كيفية إنجاز الأهداف والمظاهر المقررة في دليل الجودة والإجراءات عبارة عن بيان للمسؤوليات وبيان لتتابع الأعمال بالمنظمة والتي بمجموعها تؤدي إلى إنجاز عمل معين.

- تعليمات التشغيل: وهي تعليمات مفصلة عن كيفية التشغيل والعمل وعن كيفية تطبيق الإجراءات وهي عبارة عن بيان وشرح لكيفية تنفيذ أي عمل أو نشاط بالمنظمة.

أما المتطلبات التفصيلية فقد تم تصنيفها ضمن خمسة محاور مرقمة من 4 إلى 8 وهي:[2]

- المحور 4 يخص نظام إدارة الجودة ويضم محورين فرعيين هما المتطلبات العامة ومتطلبات التوثيق.

---

[1] فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دراسة علمية وتطبيقية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص 100

[2] Association Francaise de Normalisation, Norme NF EN ISO 9001 Systèmes de management de la qualité Exigences (ISO 9001 :2008+Cor. 1:2009), publié par Association Francaise de Normalisation, France, 2010, p 02-15.

- المحور 5 يخص مسؤولية الإدارة ويضم 6 محاور فرعية وهي: التزام الإدارة والتركيز على العميل، وسياسة الجودة، والتخطيط، والمسؤولية والسلطة والاتصالات ومراجعة الإدارة
- المحور 6 يخص إدارة الموارد ويضم 4 محاور فرعية وهي: توفير الموارد والموارد البشرية والبنى التحتية، ومحيط العمل. المحور 7 يخص تحقيق المنتج ويضم 5 محاور فرعية وهي: التخطيط لتحقيق المنتج، والعمليات المتعلقة بالزبائن، والتصميم والتطوير، والشراء، والإنتاج وتوفير الخدمة.
- المحور 8 يخص القياس والتحليل والتحسين ويضم 5 محاور فرعية وهي العموميات والمراقبة والقياس، وضبط المنتج غير المطابق، وتحليل المعطيات والتحسين.

الفرع الثالث: إصدارات ومبادئ نظام الإيزو 9001

سنتطرق في هذا الفرع الى إصدارات واهم مبادئ نظام الجوة الإيزو 9001

اولا - إصدارات الإيزو جاءت هذه المواصفة من خلال عدة إصدارات وهي على النحو التالي:[1]

1987: ISO 9001: هي نموذج لتوكيد الجودة للشركات القائمة بالتصميم والتطوير، والإنتاج، والتنفيذ، والخدمات.

1987: ISO 9002: هي: نموذج توكيد الجودة للشركات القائمة بالإنتاج والتنفيذ والخدمات.

1987: ISO 9003: هي نموذج لتوكيد الجودة للشركات القائمة بالتفتيش النهائي. إصدار 1994 في هذا العام نسخة جديدة من عائلة الايزو 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 ايزو 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 2000: 9004 الخاصة بإرشادات تحسين الأداء.

إصدار 2008: بعد عدة سنوات من تطبيق المواصفة ظهرت الحاجة لتوضيح لعض المتطلبات، لذا تم عمل بعض التعديلات وتم بالفعل إصدارها في نوفمبر 2008، وكانت تلك التغييرات تشمل توضيح المتطلبات عن طريق الزبائن.
إصدار 2015: هو الإصدار المطبق حاليا بالمؤسسات، حيث تم إضافة تعديلات على الإصدار الأخير أي إصدار 2008.

[1] أحمد سعدية وآخرون، نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة، مفهومان متكاملان أم متعارضان مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد03، العدد 05، جامعة أحمد زبانة غليزان، 2005، ص 37 ص 38

ثانيا: مبادئ نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO 9001

تقوم أنظمة إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل والفعال له وتتلخص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 إصدار 2015 فيما يلي:[1]

1 - 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.

2 - القيادة: قيادة وإنشاء وحدة الهدف وللاتجاه للمنظمة والمحافظة على البيئة الداخلية التي يمكن أن يشارك فيها العاملون مشاركة كاملة في تحقيق أهداف المنظمة.

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

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

5 - التحسين: يجب أن يكون تحسين الأداء العام للمنظمة هدفا دائما.

6 - إتخاد القرار المبني على الدليل: تستند القرارات الفعالة إلى تحليل البيانات والمعلومات.

7 - إدارة العلاقات: المنظمة ومقدموها الخارجيون الموردون) والمقاولون ومقدمي الخدمات مترابطون وتعزز علاقة المنفعة المتبادلة قدرة كلاهما على خلق قيمة.

ركزت مواصفة ISO 9001 منذ إصدار سنة 2000 على مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء الذي يؤدي إلى الوفاء بمتطلبات وتوقعات العميل وذلك في مختلف المنظمات مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها وهذه المبادئ الرئيسية كان عددها ثمانية في إصدار سنة 2008 وأصبحها عددها سبعة منذ إصدار 2015 كما هو موضح في الجدول رقم 01.

الجدول رقم 1- 1: مبادئ نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO 9001 بين اصدار 2008 واصدار 2015

المبادئ حسب إصدار 2008	المبادئ حسب إصدار 2015	**الشرح**
التركيز على الزبون	التركيز على الزبون	يتحقق النجاح المستمر للمنظمة عندما تجذب إليها وتحتفظ بثقة العملاء لأن كل جانب من جوانب التفاعل مع العميل يوفر فرصة لخلق المزيد من القيم التي يشعر بها هذا العميل
القيادة	القيادة	خلق وحدة الهدف والاتجاه ومشاركة العاملين يمكن

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

		المنظمة من مواءمة إستراتيجيتها وعملياتها ومواردها لتحقيق أهدافها.
مشاركة العاملين	مشاركة العاملين	لإدارة المنظمة بفعالية وكفاءة فإنه من المهم مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات واحترامهم كأفراد. التقدير والتمكين وتعزيز المهارات والمعارف ييسر إشراك العاملين في تحقيق أهداف المنظمة
منهجية العمليات	منهجية العمليات	يتكون نظام إدارة الجودة من عمليات مترابطة وفهم كيفية الحصول على النتائج من هذا النظام بما في ذلك جميع عملياته والموارد والضوابط والتفاعلات بينها يسمح للمنظمة بتعظيم أدائها
منهجية النظم في الإدارة		
التحسين المستمر	التحسين	يعتبر التحسين أساسيا للمنظمة للمحافظة على مستوياتها الحالية للأداء لكي تتفاعل مع الظروف المتغيرة داخليا وخارجيا ولكي تخلق فرص جديدة.
منهجية الواقعية في اتخاذ القرار	صنع القرار المبني على الأدلة والحقائق	إن الحقائق والأدلة وتحليل البيانات تؤدي إلى قدر أكبر من الموضوعية والثقة في القرار المتخذ.
علاقات المنفعة التبادلية مع الموردين	إدارة العلاقات	الأطراف المهتمة تؤثر في أداء المنظمة وغالبا ما يتحقق النجاح المستدام عندما تدير المنظمة علاقاتها مع الأطراف المهتمة لتحسين أثرها على الأداء.

The International Organization for Standardization, International Standard ISO 9000 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary, third edition, published by the International Organization for Standardization, Switzerland, 2005, p 03-08.

المطلب الثالث: الأداء: مفهومه، خصائصه، ومؤشرات قياسه

يعتبر مفهوم أداء المؤسسات من بين المواضيع التي نالت قسطا كبيرا من الاهتمام من طرف الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والاقتصاد، وتنبع هذه الأهمية من تمحور وجود المؤسسة من عدمه حول أدائها، ويعتبر مفهوم الأداء واسعا ومتطورا ومتجددا نظرا للتغير والتحول المستمر الذي تعرفه بيئة المؤسسات سواء الداخلية أو الخارجية.

الفرع الأول : مفهوم الأداء

الأداء: يوجد اختلاف بين الباحثين والمتخصصين في تعريفهم للأداء نظرا لاختلاف توجهاتهم ومنطقاتهم الفكرية، فمنهم من يركز في ذلك على الجوانب الكمية والمالية فقط، ومنهم من يتناول الجوانب التنظيمية والاجتماعية والبيئية أيضا، ومن بين مختلف التعريفات التي عُرف بها الأداء نذكر:

- تعريف Hunger & Wheelen: "الأداء هو النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها[1]، فالأداء هنا مرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وطريقة استخدام مواردها لتحقيق هذه الأهداف.

- تعريف Handrieu & Kaisergruber: "الأداء يعبر عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين" أي أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة إجتماعية بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية[2].

ويرتبط غالبا مفهوم الأداء بمفهومين أساسيين هما مفهوم الكفاءة ومفهوم الفعالية فالكفاءة. "مدى القدرة على استخدام المدخلات أو الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد والجودة والتكلفة، لتحقيق مخرجات أو نتائج محددة" فالكفاءة بذلك تعبر عن مدى حسن أداء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.[3]أما الفعالية فهي "القدرة على تحقيق أهداف وتوليد مخرجات أو نتائج تشبع حاجات وتوقعات الزبائن وغيرهم من المستفيدين (مساهمين عاملين موردين، ...) في ظل تغيرات أداء للأعمال الصحيحة والمفروض إنجازها وعدم تضييع الوقت في إنجاز أعمال غير مطلوبة أو لا تساهم في تحقيق بيئية محيطة" فهي الأهداف.

وترتبط الكفاءة والفعالية حسب درجتيهما معا الأداء بأربع حالات وهي كالآتي:[4]

1 - كفاءة عالية وفعالية عالية: فالمؤسسات التي تستخدم مواردها بصورة جيدة ودون هدر لتحقيق الأهداف التي اختارتها بصورة صحيحة تنتج سلع وخدمات حسب رغبة الزبائن وبجودة عالية وبأسعار مناسبة وبالتالي تحقق أداءا عاليا وهذه المؤسسات مصيرها الازدهار والنجاح.

2- كفاءة منخفضة وفعالية منخفضة: فالمؤسسات غير الكفؤة في استخدام مواردها وغير الفعالة في اختيار وتحقيق أهدافها يكون أداؤها منخفضا ومصيرها الانهيار والفشل.

3- كفاءة منخفضة وفعالية عالية: فالمؤسسات في هذه الحالة فعالة في اختيار وتحقيق أهدافها وبالتالي تستطيع الاستمرار في تحقيق أهدافها لكن ليس بالكفاءة المطلوبة.

4- كفاءة عالية وفعالية منخفضة: المؤسسات في هذه الحالة يكون الفشل هو مصيرها إذ لا فائدة من الكفاءة في استخدام الموارد إذا كانت هذه المؤسسات غير فعالة في اختيار وتحقيق أهدافها. أما Kotler فقد تطرق للأداء من خلال النموذج الذي قدمه عن خصائص

---

[1] أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي الأداء الإستراتيجي) الجزء السابع، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2015، ص148.

[2] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مقالة منشورة في مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح بورقلة - الجزائر، العدد 07/2010، ص218.

[3] غول فرحات مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع الجزائ، سنة 2012، ص34.

[4] أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة إدارة المعرفة التعلم التنظيمي، الأداء الإستراتيجي) الجزء السابع، مرجع سبق ذكره، ص145-146.

المؤسسات ذات الأداء المتميز، إذ أوضح أن هنالك أربعة عوامل هي مفاتيح للأداء المتميز حيث يمكننا تمييز الاتي:[1]

- الخطوة الأولى في تحقيق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصالح (وهم الزبائن العاملون الموزعون، المجهزون،....) ومن خلال الإدارة وتحسين العمليات الأساسية والمتمثلة في تطوير المنتج جذب الزبائن الجدد، اختزال النفقات وتلبية (الحاجات تتمكن المؤسسة من تحديد أهدافها الخاصة برضا أصحاب المصالح.

- عند تنفيذ العمليات تحتاج المؤسسة إلى تخصيص مناسب للموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية التي تعد جوهر الأعمال فضلا عن حاجتها إلى إدارة فعالة متمكنة من وضع وتحقيق أهداف واضحة ومفهومة ومعرفة بالعاملين في المؤسسة، وبتوافر كل ما سبق ذكره تستطيع المؤسسة أن تحقق أداء متميزا.

الفرع الثاني: خصائص الأداء:

للإحاطة بمفهوم الأداء نحاول استعراض أهم خصائصه وهي:[2]

1- **اتساع مفهوم الأداء**: يتغير مفهوم الأداء بتغير الممارسين له، فقد يعني الربح بالنسبة للمساهمين، ويعني المردودية والتنافسية بالنسبة للقائد، أما بالنسبة للعامل البسيط فقد يمثل فقط أجرا جيدا ومناخ عمل ملائم، في حين يتجسد بالنسبة للعميل في نوعية الخدمات والسلع المقدمة من قبل المؤسسة، كما أن مفهوم الأداء يختلف من مؤسسة لأخرى.
2- **التطور المستمر لمفهوم الأداء**: تعرف المكونات المشكلة لمفهوم الأداء وطرق ومعايير قياسه تطورا وتغيرا مستمرا خاصة مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. المحيطة بالمؤسسة.
3- شمولية مفهوم الأداء: يشمل مفهوم الأداء مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة للقياس، متعلقة كلها بالأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة، حيث إن المعايير المالية لا تعبر وحدها على مستوى الأداء، لذلك تحتاج إلى جانبها معايير اجتماعية وبشرية وبيئية لتكملها، مما يجعلها عوامل لنجاح المؤسسة مستقبلا كونها تعطي نظرة شمولية عن أداء المؤسسة في كل المجالات

[1] أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، نغم دايخ عبد علي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة الصراع التنظيمي، إستراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الإستراتيجي) الجزء الأول، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2015، ص146-147.

[2] سحمدي عماد، بروش زين الدين أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تطوير الأداء المستدام، مقالة منشورة في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة - الجزائر، العدد 12/2017، ص394.

4- **مفهوم الأداء يحتوي على تناقضات**: يحوي مفهوم الأداء جملة من الجوانب التي قد تحمل في طياتها جملة من التناقضات، فعندما تسعى المؤسسة مثلا للرفع من جودة سلعها وخدماتها إرضاءً لزبائنها فهي تصطدم بعائق تخفيض التكاليف من الجانب الآخر، كما أن تحقيق المؤسسة لتطلعات أصحاب المصالح المحيطين بها والتزامها بأدائها الاجتماعي والبيئي غالبا ما يحملها تكاليفا إضافية، لذا يستوجب على المؤسسة التوفيق بين مختلف جوانب الأداء لتضمن استمراريتها وبقاءها قبل أن تضمن نموها وتطورها.

5- **للأداء أثر رجعي على المؤسسات**: كلما كان هناك انحراف بين ما كان مخططا من أهداف وما تم تحقيقه، فإنه من الواجب مراجعة الخطط التي تم وضعها، حيث إن معرفة مستوى الأداء وقياسه يساعد على اتخاذ الإجراءات الملائمة لتقويم الاختلالات والانحرافات بهدف تحقيق الأهداف المخططة.

ثالثا: الأداء في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إدراك المؤسسات أن استمراريتها وتطورها بات مرهونا بقيامها بأدوار اجتماعية في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة ساهم في تأسيس مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أجل تحسين جودة الحياة للعنصر البشري وحماية البيئة، فبقاء المؤسسات مرتبط بتحقيق الرضا للمجتمع، ا لذلك يجب أن تعمل هذه المؤسسات في إطار ما يساهم في زيادة هذا الرضا. وتعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها "دمج تطوعي للانشغالات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة اتجاه نشاطها التجاري وعلاقتها مع كل الأطراف المعنية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق التزاماتها القانونية المطبقة من خلال الاستثمار في رأس المال الإنساني واحترام محيطها البيئي" "[1]، لذلك فالمؤسسات أصبح لزاما عليها تحسين أدائها الاجتماعي والبيئي بجانب أدائها الاقتصادي والمالي. وتتمثل الأطراف (أو الفئات المعنية بأداء المؤسسة في إطار المسؤولية الاجتماعية أساسا فيما يعرف بأصحاب المصلحة وهم الأفراد أو المجموعات من الأفراد الذين بإمكانهم التأثير في المؤسسة كما أنهم يتأثرون بها، ويمكن تمييز هذه الفئات وكيفيات تحقيق مستويات أداء عالية اتجاههم على النحو التالي [2]:

1- **فئة عملاء المؤسسة**: وتشمل جميع الجهات والأفراد والمستهلكين أو المستفيدين من السلع أو الخدمات) التي تقدمها المؤسسة. ومسؤولية المؤسسة تجاه هؤلاء تتمثل في الالتزام ببذل كافة الجهود وتوفير كافة الظروف اللازمة لخلق وتعميق حالة من الإشباع والرضا عن السلع والخدمات المقدمة لهم.

2- **فئة الملاك**: وتتمثل في أصحاب رؤوس الأموال أفرادا أو مجموعة من الأفراد الطبيعيين أو المعنويين إذا كانت مملوكة ملكية خاصة، أو الدولة إذا كانت مملوكة ملكية عامة. ففي

[1] سليماني مليكة، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ونظام المراقبة مقالة منشورة في مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي – الجزائر المجلد الرابع العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص10.

[2] صادق الحسني، تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشآت في ضوء معايير المراجعة الدولية والأمريكية، مقالة منشورة في مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة بمسقط، سلطنة عمان العدد ،93 جوان 2003، ص ص18-21

حالة الملكية الخاصة يتبلور هدف المؤسسة في بذل كل الجهود الكفيلة لتحقيق العائد المناسب على الأموال المستثمرة وضمان تدفقه لأطول فترة ممكنة، أما في حالة الملكية العامة فيتبلور الهدف في بذل كل الجهود لتحقيق الأهداف المخططة للدولة وقد يتمثل ذلك في تقديم السلع بأسعار مناسبة، وبالتوقيت المناسب، وبالعبوات الملائمة.

3- **فئة العاملين بالمنشأة:** وتشمل جميع العاملين بالمنشأة بغض النظر عن طبيعة أعمالهم ومواقعهم في الهيكل التنظيمي. وتتبلور المسئولية نحو العاملين من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود والعمل على توفير كافة العوامل الممكنة لخلق وتعميق حالة الرضا والانتماء للمؤسسة وتحسين مستواهم الاجتماعي والمادي والنفسي.

4 **فئة أفراد المجتمع الآخرين:** وتشمل جميع أفراد المجتمع بشكل عام الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه وخاصة الأفراد المحيطين بها جغرافيا، وربما كل الجمهور وتتبلور هنا المسئولية الاجتماعية للمؤسسة في السعي الحثيث لإسعاد الإنسان ورفاهيته والارتقاء بمستواه الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والصحي والتربوي مما سيؤدي إلى انطباع طيب لدى المجتمع المحيط بالمنشأة، وبالتالي تكوين شخصية للمنشأة مقبولة ومرغوبة من قبل الرأي العام.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء

لكي تتمكن المؤسسة من توجيه مسار نشاطها نحو تحقيق أهدافها ولكي تتمكن من تقييم هذا النشاط يستوجب عليها قياس أدائها حيث يقول المفكر الأمريكي توم "بيترز ما يمكن قياسه يمكن إنجازه ويتم هذا القياس باستعمال مؤشرات تفصيلية كمية أو نوعية تسمح بقياس الأداء الاجتماعي والبيئي إضافة إلى الأداء الاقتصادي لهذه المؤسسة، وتتمثل هذه المؤشرات في[1]:

1- **مؤشرات الأداء الاقتصادي**: تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة وتركز على كيفية تغيير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة للأنشطة المؤسسة.

2 - **مؤشرات الأداء الاجتماعي**: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل وخارج الموقع الذي تعمل به.

2- **مؤشرات الأداء البيئي**: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية والأرض والهواء والماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية، وإظهار وربط الأهداف البيئية للمؤسسات وتطوير الموظفين. ويضم الجدول رقم 02 جملة من هذه المؤشرات.

الجدول رقم 1-2: يمثل مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي	مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي	مؤشرات قياس الأداء البيئي

[1] عريوة محاد، خاوي محمد، أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مقالة منشورة في مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،الجزائر، العدد السابع، ديسمبر 2018، ص41.

والمالي		
- عتبة المردودية. - تطور رقم الأعمال من سنة لأخرى. - لمعدل تطور لرقم الأعمال حسب تجزئة الزبائن. - إنتاجية العمال. - المردودية حسب تجزئة نشاط المؤسسة. - مقارنة أسعار التكلفة للمؤسسة مع المنافسين. - معدل انخفاض تكاليف الإنتاج. - معدل تطور الأرباح. - تطور الهوامش التجارية. -معدل مردودية الأصول. - معدل مردودية الأموال الخاصة. -معدل العائد على رأس المال المستثمر. - حجم الاستثمار نسبة إلى رقم الأعمال. -مصاريف البحث والتطوير نسبة إلى رقم الأعمال. - نوع نسب السيولة رأس المال العامل، الاحتياجات من. رأس المال العامل الخزينة. - عدد عمليات البيع التي أجرتها المؤسسة والمخالفة - رقم الأعمال المحققة مع كل عميل وتطوره. - رقم الأعمال حسب تجزئة الزبائن وتطوره. - الحصة السوقية للمؤسسة. - معدل دوران العملاء – نسبة الديون المشكوك فيها، وكذلك المعدومة. - عدد النزاعات مع الموردين وتطورها. - عدد الموردين الذين يحترمون شروط العقد. - عدد عمليات الشراء غير المطابقة لشروط العقد	- معدل تغيب العمال -قدرة المؤسسة على جذب واستقطاب اليد العاملة يتعلق بممارساتها البيئية. الكفؤة. -صورة المؤسسة وسمعتها من الخارج في مجال اهتمامها والهادفة إلى احترام البيئة. بالصحة والسلامة المهنية. - نوعية الحوار والتشاور الذي يربط المؤسسة بالشركاء البيئة الاجتماعيين. -احترام قوانين وتشريعات العمل. - عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة نسبة إلى عدد مناصب الشغل التي تم إنشاؤها. مجموع العمال - الكتلة الأجرية المخصصة للتكوين مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال -تطور عدد حوادث العمل. - تطور عدد حوادث العمل مقسمة حسب طبيعتها. - تطور الأجور والامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال مصنفة حسب فئاتهم المهنية. - عدد الاتفاقات الجماعية التي أجرتها مع الشركاء الاجتماعيين. - الميزانية المخصصة لتشجيع الاستثمارات الجوارية. - الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية لشروط البيع المتفق عليها. مستوى رضا الزبائن وتطوره. - عدد العمليات التطوعية التي قامت بها المؤسسة - عدد عمليات البيع التي تحتوي على عيوب في إدماج سكان مناطق تواجدها. -عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة والتي تهدف إلى القضاء	- صورة وسمعة المؤسسة في الخارج فيما - عدد أيام التكوين المخصصة لعمالها - كمية الاستهلاكات من المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية. - حجم الفضلات والمهملات الناجمة عن عملية الإنتاجية - حصة الفضلات والمهملات التي قامت بإعادة تدويرها. - استهلاك الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة

	على كل أشكال المنافسة غير النزيهة	

، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2010-2011، ص 179-181

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام الجودة ايزو 9001 وأداء المؤسسة

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع تأثير إدارة الجودة على أداء العاملين، كما حظيت بإهتمام 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 الإختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضا ما تم الإستفادة منه من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (باللغة العربية والأجنبية)

الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

1 – بوخلوة باديس (2016): أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتوجات النفطية دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك قسم التكرير:[1]

. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية، وكذا تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة

[1] بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتوجات النفطية دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك قسم التكرير، رسالة الدكتوراة، جامعة ورقلة الجزائر، 2016،

الجودة الشاملة ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، السن، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (49) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (259) مفردة، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

- ✓ درجة تطبيق مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في مؤسسة سوناطراك- قسم التكرير كانت متوسطة، حيث تقدر نسبة تطبيقها بـ (62,4%).
- ✓ مستوى جودة المنتجات النفطية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير كان جيدا لكنه ليس عاليا، حيث قدر بـ (66,8%). وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا تطبق مؤسسة سوناطراك
- ✓ - قسم التكرير مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة، ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها ليس عاليا.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية، إذ بلغ معامل الارتباط (r=0.820) وبمستوى دلالة أقل من (0,05) ، وهي علاقة قوية وموجبة. وعليه تم رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05> (a) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية في مؤسسة سوناطراك – قسم التكرير.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) (a) لكافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، أنماط القيادة الإدارية تمكين العاملين التحسين المستمر، ثقافة الجودة) على جودة المنتجات النفطية، حيث حددت معادلة الانحدار كما يلي:

جودة المنتجات النفطية = 3,673 x مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (المعدل العام) – 6,817

وعليه تم رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 a) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية في مؤسسة سوناطراك – قسم التكرير.

3- جهـــــلان فاروق حمايمي عبد الحكيم (2013) أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة.[1]

لقد هدفت هذه الدراسة:

- ✓ معرفة مدى تأثير حصول المؤسسات الجزائرية على المواصفات الدولية الأيزو 9000 التي أصبحت اليوم غاية كل مؤسسة على تحسين الأداء الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية.

للبحث عن أهم السبل وطرق تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.

- ✓ التعرف على مدى وجود فروق بين العاملين في وجهات نظرتهم حول مستويات تطبيق أبعاد نظام الجودة الإيزو 9000 من جهة ومستويات أدائم من جهة أخرى بسبب إختلافهم في بعض الخصائص الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- ✓ التعرف على مدى تطبيق مبادئ نظام الجودة الإيزو 9000 إصدار 2008 في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة.
- ✓ ولقد كانت عينة الدراسة عمال مؤسسة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة وتمثلت الأداة المستخدمة في الاستبيان والمقابلة

ولقد خلصت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- ✓ ان الحصة السوقية للمؤسسة في السوق المحلية والدولية قد عرفت زيادة في حجم مبيعات نتيجة لتحسن أداء موظفي مصلحة المبيعات نظرا لاعتمادهم على مبدأ التركيز على الزبون الذي تنص عليه مبادئ الإيزو 9001
- ✓ انخفاض معدل حوادث العمل والأخطاء المرتكبة نتيجة لاستيعاب الموظفين لمفهوم الجودة وتطبيقهم لدليل الجودة الخاص بكل مصلحة.
- ✓ زيادة نسبة الرضا الوظيفي لدى العاملين خاصة بعد تطبيق المؤسسة لمبدأ إشراك العاملين الذي تنص عليه إحدى مبادئ مواصفات العالمية الدولية ISO 9001: إصدار 2008.

3- دراسة هوان بوعبد الله وقصاب فتيحة وطهراوي دومة (2019) بعنوان:[2]

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية والحرف - حالة مؤسسة دراسة حالة مؤسسة GHAZEL-EL DATTE بسكرة "من 2015 -2018

[1] جهـــــلان فاروق حمايمي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة، جامعة ورقلة، الجزائر ،2013، ص35.

[2] بوعبد الله، هوان، فتيحة، قصاص على، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية والحرف دراسة حالة مؤسسة DATTE EL-GHAZEL بسكرة، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، الجزائر ،2019، العدد 24. ص ص 152-168

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 على برامج تحسين الجودة، وبرامج تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات قطاع الصناعات التقليدية والحرف، والتي تساهم في تنويع مداخيلها وتحقيق تنمية مستدامة. وهذا يتطلب إدراك العاملين لأهمية تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وتطبيق نموذج التحسين المستمر للأداء PDCA، ومواكبة التغييرات بعد مراجعة المعايير الدولية المتعلقة بنظام إدارة الجودة، ولقد كانت العينة الدراسة قطاع الصناعة التقليدية والحرف وأدوات المستخدمة هي الملاحظة الشخصية والمقابلة.

وخلصت نتائج الدراسة:

- ✓ إلى أن نظام إدارة الجودة ايزو 9001 :2008 في مؤسسة GHAZEL-EL DATTE بسكرة، ساهم بشكل إيجابي في تحسين أدائها، وذلك من خلال تنويعها وتطويرها للمنتجات التقليدية واستحداث منتجات صناعية جديدة، حيث استطاعت المؤسسة رفع عدد اليد العاملة المؤهلة وجلب العملة الصعبة جراء عملية تصدير منتجاتها ابتداء من سنة الحصول على الشهادة.

4 ـ دراسة احمد بركوشة، عبد الحق بالغمري (2023) بعنوان:" أثر تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفات الأيزو ISO 9001 إصدار 2015 في أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اشغال الكهرباء (كهريف)ـ تقرتـ "[1]

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

ولقد إعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمنا الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليل هذه البيانات عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، كما تم إستخدام العديد من المؤشرات في المعالجة الإحصائية من بينها: (المتوسط الحاسبي، الإنحراف المعياري، تحليل التباين، الأحادي معيار ألفاك ونباخ).

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 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين حسب المتغيرات الشخصية. مستوى

5ـ دراسة بوشعالة فاطمة الزهراء، مصباح راضية، (2019) بعنوان:" دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة لصناعة الانابيبـ غرداية ـ[2]

[1] احمد بركوشة، عبد الحق بالغمري، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفات الأيزو ISO 9001 إصدار 2015 في أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اشغال الكهرباء (كهريف)ـ تقرتـمذكرة ماستر جامعة ورقلة، الجزائر 2023،

[2] بوشعالة فاطمة الزهراء، مصباح راضية، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة لصناعة الانابيب-جامعة غرداية، الجزائر،2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين وهما إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة، ثم تطرقنا إلى أثر الجودة في تحسين الأداء والمتمثلة في التوجهات المتعددة والتوجه نحو السوق.
لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم إستبانة للتعرف على تصورات الإطارات ومسيري مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية alfa pip بغرداية نحو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء حيث شملت الدراسة عينة بلغت 34 عامل وكان من أهم النتائج المتوصل إليها وكان من أهم النتائج المتوصل إليها:
إن مستوى إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لمبادئ الجودة الشاملة وتطبيقها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة وتشير هذه إلى زيادة التفهم ووعي من الإدارة العليا في مؤسسة alfa piper لحجم التحديات التي تواجهها

6- عبد الرحمن البابا (2018) ، مذكرة بعنوان أثر" تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء الشركات في القطاع الدوائي (دراسة حالة شركة المتحدة للصناعات الدوائية) "[1]

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2015 على أداء الشركات في القطاع الدوائي من خلال قياس مؤشرات أداء الشركة قبل تطبيق النظام وبعده، والهدف من قياس هذا الأثر اكتشاف مدى التأثر بمنافع تطبيق نظام إدارة الجودة، كما تهدف إلى اكتشاف مواضع القوة والضعف في نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة وذلك لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وإجراء تحسين مستمر له، والعمل على تحسين الوضع التنافسي للشركة. حيث درس الباحث المؤشرات: جودة المنتج والأداء التشغيلي، ورضا الزبون والأداء التسويقي، والأداء المالي. اعتمد الباحث على البيانات الموجودة ضمن السجلات والنماذج الموجودة لدى الشركة بالإضافة إلى المقابلات مع الأشخاص ورؤساء الأقسام، واستخدم الباحث برنامج SPSS في تحليل وعرض البيانات.
أظهرت النتائج أنَّ لتطبيق نظام إدارة الجودة أثر في تحسين ورفع جودة المنتج وفعالية الشركة وكفاءتها، بالإضافة إلى تعزيز رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية لها، وتحسين الأداء المالي الخاص بالشركة، في حين لم تظهر النتائج أثر واضحاً لتطبيق النظام على كل من إنتاجية الشركة، وولاء الزبون والدخول إلى الأسواق الجديدة.
شملت أهم التوصيات على اعتماد الشركة لطرق تحليل بيانات أكثر فعالية ورفع التقارير للإدارة العليا، العمل على معالجة شكاوى الزبون بشكل جذري العمل على تحديد متطلبات الزبون قبل كل عملية بيع واستحداث نظام لقياس ومتابعة قسم المبيعات لرضا الزبون بعد التعامل الأول له زيادة إنتاجية الشركة من خلال التوسع العرضي في المحافظات السورية. زيادة فعالية عملية اختيار وتقييم الموردين والاعتماد على المواصفات القياسية في عملية الاعتيان رفع كفاءة الشركة من خلال الاعتماد على تقانة المعلومات والحوسبة وتوفير دورات تدريبية لرفع كفاءة الموظفين والعاملين في الشركة.

[1] عبد الرحمن البابا، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء الشركات في القطاع الدوائي (دراسة حالة شركة المتحدة للصناعات الدوائية)، مذكرة ماجستير في الجودة الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018

يتبع الباحث في هذا البحث الأسلوب الوصفي في جمع البيانات الميدانية وتحليلها، حيث سيتم جمع البيانات بالاعتماد على الكتب والمراجع والدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى المعلومات الموثقة (الوثائق والسجلات الموجودة لدى الشركة قيد الدراسة المتحدة للصناعات الدوائية في مرحلتي قبل تطبيق نظام إدارة الجودة وبعده.

مجتمع وعينة ونوع البحث:

مجتمع البحث هو شركة المتحدة للصناعات الدوائية الحاصلة على شهادة المطابقة لمواصفة نظام إدارة الجودة الـ :ISO 9001 2015.

عينة البحث: شركة المتحدة للصناعات الدوائية والزبائن الذين استفادوا من منتجاتها قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015.

نوع البحث: استكشافي ووصفي.

يمكن تلخيص أهم نتائج البحث بما يلي:

- تبين من نتائج التحليل التطبيق الفعّال لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في معظم جوانب الشركة، وأن
- الشركة لا ترغب فقط بالحصول على شهادة عالمية وإنما تسعى لتقديم منتجات عالية الجودة إلى زبائنها.
- أظهرت النتائج أن تطبيق نظام إدارة الجودة أدّى إلى رفع أداء جودة المنتج وتعزيز تطابق المنتج مع المواصفات بشكل
- متسق.
- تفيد النتائج بأن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 أدى إلى تعزيز مقدرة الشركة على الوفاء بالمتطلبات الحكومية، وتلبية متطلبات كافة أصحاب الشركة من جهة وزبائنها من جهة أخرى.
- أدّى تطبيق نظام إدارة الجودة الـ ISO 9001:2015 إلى تحسين كفاءة الشركة وفعاليتها،
- تشير النتائج كذلك إلى أنَّ نظام إدارة الجودة ISO9001:2015 يؤثر بشكل مباشر على الوضعية التنافسية للشركة من حيث زيادة الحصة السوقية لها.
- لوحظ خلال تنفيذ البحث بأن موظفي الشركة وإداراتها على وعي جيد بأهمية الجودة ومساهمتهم في الامتثال والتطابق مع متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015.
- تقر نتائج البحث بأن تطبيق نظام إدارة الجودة يزيد من نسبة رضا الزبائن.
- تبين نتائج البحث أن هناك تحسناً ملحوظاً في الأداء المالي من حيث المبيعات والربحية.
- لم تظهر الدراسة تأثيراً مباشراً لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على رفع وتحسين إنتاجية الشركة.

- لم يكن لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 الأثر الواضح على تعزيز ولاء الزبائن للشركة موضع الدراسة.
- لم تظهر نتائج البحث أن لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 أثر في زيادة مقدرة الشركة على الدخول في أسواق.

7- دراسة عمر القعقع : (2020) إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة. ISO9001:2015 في مصنع درفلة حديد التسليح سوريا.[1]

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو Iso9001:2015 في مصنع درفلة لإنتاج الحديد في سورية. وتحليل واقع تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 بإصدار 2015 في مصنع الدرفلة. وقد اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة في عرض ومناقشة متطلبات نظام إدارة الجودة الأيزو ISO 9001:2015 وتحديد المنطلقات الفلسفية لتلك المتطلبات بوصفها منهجا يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة المبحوثة وذلك من خلال توزيع قائمة التحقق المتعلقة بتحليل واقع تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الأيزو 9001-2015 في مصنع الدرفلة.
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
اقتصار مفهوم الجودة في الشركة المبحوثة على جودة المنتج وليس جودة النظام الذي يهتم بنشاطات المنظمة كافة. فضلا عن عدم جدية إدارة الشركة في تبني نظام إدارة الجودة وضعف توجهاتها نحو تنفيذ متطلباته التي أوردتها مواصفة ISO 9001:2015

- ضعف التوثيق بدرجة كبيرة سيما لمتطلبات التركيز على الزبون في تحديد خصائص المنتج، ومن ثم انخفاض توجه الشركة صوب الزبون وتحديد وإدارة بيئة العمل اللازمة لتحقيق المطابقة لمتطلباته. كذلك عدم اهتمام الشركة بالنشاطات الساندة للإنتاج.
- عدم وجود وصف وظيفي علمي لسد الاحتياج من الموارد البشرية المطلوبة بجودة جيدة مع عدم وجود قسم يختص بتنفيذ برامج التدريب والتوعية المطلوبة للعاملين.
- ضعف دور نشاط البحث والتطوير في تحسين المنتج الحالي أو تقديم بحوث ناجحة لمنتوجات جديدة

ثم ختم الباحث هذا البحث بمجموعة من التوصيات تخص نظام إدارة الجودة ومسؤولية الإدارة ومجال القياس، التحليل، والتحسين ومنها ضرورة إعلان وتوزيع نص سياسة الجودة من قبل الإدارة العليا وإعلانها للعاملين بما يتفق مع متطلبات المواصفة القياسية مع الالتزام بوضع أهداف الجودة بما يتفق مع تلك السياسة
وبمشاركة العاملين.

8- سها عزام الفياض: (2020) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدماتية لسوريا.[1]

[1] عمر القعقع، إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة. ISO9001:2015 في مصنع درفلة حديد التسليح، مذكرة ماجستير الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.

تهدف هذه الأطروحة إلى دارسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسساتي لدى شركة وساطة تأمين في الامارات العربية المتحدة، كذلك تسعي هذه الرسالة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات.
ولتحقيق أهداف هذه الدارسة تم تصميم استبانين منفصلين لاختبار الفرضيات المطروحة أحدهما على مستوى العميل والاخر الموظفين في الشركة
تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من العملاء عددهم 68 واجاب على استبيان الموظفين 17 موظف بعد التدقيق تم قبول معظم الاجابات
وقد توصلت الدارسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسة الفنية لخدمات التأمين – مكان الدراسة بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على، بينما اعتبر متغير التحسين المستمر الأقل من حيث التطبيق.
كما وتوصلت الدارسة أيضاً إلى وجود اهتمام كبير من قبل هذه 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.
وأيضاً أظهرت الدارسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرت مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدتها الباحثة في الدارسة والأداء المؤسسي المتبع.

9-دراسة فاتح شجاع فالح العتيبي سنة 2010 موضوع الدراسة (مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي سنة 2010)[2].
هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف العمر والرتبة.
ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (35) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة.
وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.SPSS

---

[1] سها عزام الفياض، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء كفاءة المؤسسي في الشركات رسالة ماجستير، سوريا 2020.
[2] فاتح شجاع فالح العتيبي، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط الكويت، 2021.

تكونت عينة الدراسة من (75) فردا من العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي.
وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- بينت نتائج التحليل أ ن مستوى تطبيق معيار القيادة؛ وإدارة العمليات ومعيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعا.
- وكان مستوى تطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين؛ وتحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسطا.
- و أظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان متوسطا.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة و منفردة على أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة.(0.05)
- عدم وجود اختلاف ذي دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف العمر و الرتبة عند مستوى دلالة.(0.05)

الفرع الثاني : عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1 -Cristel lyka P, Abalosi, Oefil c, Jocson, Noel T. Florencondia,2024 Evaluating the Impact of ISO 9001 Quality Management Standards on Organizational Performance RESEARCH AND ENGINEERING JOURNALS 788, DEC 2024 | IRE Journals | Volume 8 Issue 6.[1]

تُقوّم هذه الدراسة أثر معايير إدارة الجودة **ISO 9001**على الأداء التنظيمي داخل قطاع الإنشاءات، وذلك من خلال دراسة حالة لشركة معتمدة في مدينة "كاباناتوان " .(Cabanatuan City)يُعد قياس الأداء عنصراً حاسماً في إدارة الجودة، ومع ذلك، تواجه العديد من شركات الإنشاءات صعوبات في التطبيق المنهجي لمؤشرات الأداء لتلبية متطلبات شهادة الأيزو.(ISO)

يبحث البحث في كيفية قياس الشركة المختارة لأدائها، مع التركيز على تطوير وتطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية(KPIs) ضمن نظام إدارة الجودة الخاص بها .(QMS) ومن خلال مراجعة شاملة للمستندات، تحدد الدراسة العمليات والأهداف والغايات التي تدعم أنشطة الشركة، جنباً إلى جنب مع مراقبة واستخدام هذه المؤشرات من قبل الإدارة.

2- Tirtana Brachnata1, Nur Wening :(2021)the Impact of the Implementation of ISO 9001:2015 on the Quality Management System in Various Company Sectors[2].

[1] Cristel lyka P, Abalosi, Oefil c, Jocson, Noel T. Florencondia, Evaluating the Impact of ISO 9001 Quality Management Standards on Organizational Performance RESEARCH AND ENGINEERING JOURNALS 788, DEC 2024 | IRE Journals | Volume 8 Issue6 ،2024[1] .

[2] Tirtana Brachnata1, Nur Wening : (2021)the Impact of the Implementation of ISO 9001:2015 on the Quality Management System in Various Company Sectors Quest Journals

تهدف هذه الدراسة إلى تلخيص والبحث عن فرص بحثية جديدة تتعلق بتطبيق ISO 9001 2015:في مختلف قطاعات الأعمال. تم إجراء البحث من خلال مراجعة أدبية لـ 19 مقالاً تتعلق بتطبيق هذا المعيار والتي نُشرت خلال العقد الماضي، ومن ثم يجب الاهتمام بأنظمة إدارة الجودة لأنها تساهم في تحسين جودة الأنظمة، أو الخدمات، أو السلع. تحتاج الشركات إلى الحصول على اعتراف دولي يفيد بأن المنتجات والأنظمة المستخدمة مطابقة للمعايير. والمعيار الدولي المستخدم لقياس نظام إدارة الجودة هوISO 9001:2015 مع التنفيذ المستمر له. لهذا المعيار (ISO 9001:2015) تأثيرات إيجابية وسلبية على نظام إدارة الجودة. نوع البحث المستخدم هو التحليل الوصفي عبر وصف الحالة التي حدثت بناءً على الأبحاث السابقة. تم تحليل البيانات نوعياً من حيث القيمة المئوية لكل متغير تحليلها واستخلاص النتائج.

النتائج: بناءً على دراسة الأبحاث السابقة المختلفة في هذه الورقة، تبين أن تطبيق ISO 2015: 9001له تأثير إيجابي على المنظمة. ومن خلال المراجعة الأدبية، عُرف أن التأثير الإيجابي للمعيار في مختلف قطاعات الأعمال يظهر في: قطاع الأداء التشغيلي* أداء الأعمال*عملية التصنيع* الأداء التنظيمي* رضا العملاء* جودة المنتج* الأداء لمالي* إدارة الموردين.

3-Bakhtiar Arfan; Nugraha Aditya; Supinator Hery; Pujotomo, Darminto (2023): The effect of quality management system (ISO 9001) on operational performance of various organizations in Indonesia[1].

هدفت هذه الدراسة إلى عمل المنظمة على تحسين أدائها من خلال تطبيق معيار (ISO 9001)، ولكن لا توجد الكثير من المجلات العلمية التي تناقش هذا الأمر. الهدف من هذه المقالة هو فحص تأثير نظام إدارة الجودة (ISO 9001) على الأداء التنظيمي لتحقيق استدامة الأعمال.

تتناول هذه الدراسة أربعة متغيرات، وهي: التخطيط للحصول على شهادةISO 9001 ، والالتزام التنظيمي، وتطبيق الإجراءات على الأداء التنظيمي، وثقافة الجودة كمتغير وسيط.

Journal of Research in Business and Management Volume 9 ~ Issue 11 (2021) pp: 17-22 ISSN(Online):2347-3002 www.questjournals.org

[1] Bakhtiar, Arfan; Nugraha, Aditya; Suliantoro, Hery; Pujotomo, Darminto،The effect of quality management system (ISO 9001) on operational performance of various organizations in Indonesia, Cogent Business & Management, ISSN 2331-1975, Taylor & Francis, Abingdon,2023، Vol. 10, Iss. 2, pp. 1-12, https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2203304

تـم جـــمع البيـــانات بأسلوب المسح باستخدام الاستبيان، حيث أرسلت استمارة الاستقصاء عبر البريد الإلكتروني إلـــى 1000 منظمة حاصلة على شهادة ISO 9001، وتم اختيـــارها بطريقـــة العينـــة القـصـديـــة (Sampling Purposive). وقد اعتمدت الدراسة على استبيان مغلق مبني على مقياس ليكرت الخماسي.
اعتمد حساب البيانات على تحليل المربعات الصغرى الجزئية (PLS) للتمييز بين تحليلات النموذج الخارجي والداخلي، وكذلك لاختبار الفرضيات.
تظهر النتائج أن:التخطيط للحصول على شهادةISO 9001 ، والالتزام التنظيمي، وتطبيق الإجراءات لها تأثير معنوي (جوهري) على ثقافة الجودة.التخطيط للحصول على شهادة ISO 9001والالتزام التنظيمي ليس لهما تأثير معنوي على الأداء التشغيلي.إلا أن تطبيق الإجراءات والجودة..

4- Mehmet Sıtkı İlkay, Emre Aslan, (2012) "The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs", International Journal of Quality & Reliability Management, Turkey[1].

تهدف هذه الدراسة إلى بحث ما إذا كان هناك فرق في الأداء بين الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001(ISO 9001) والشركات غير الحاصلة عليها.
التصميم/ المنهجية/ الأسلوب: لتحديد أثر الشهادة على الأداء، تم اعتبار "دوافع الحصول على الشهادة" و"ممارسات الجودة في الشركات" كعوامل مؤثرة. أُجريت دراسة استقصائية شملت 255 شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في تركيا. وفُحصت الفروق بين الشركات الحاصلة على الشهادة وغير الحاصلة عليها من حيث الأداء وممارسات الجودة باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه.(One-way ANOVA)
أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الحاصلة على الشهادة وغير الحاصلة عليها من حيث الأداء. كما لم تظهر الشهادة أي تأثير مباشر على الأداء. ومن جانب آخر، وُجد أن ممارسات الجودة في الشركات الحاصلة على الشهادة كانت أعلى منها في الشركات غير الحاصلة عليها، حيث أظهرت النتائج وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01. ومع ذلك، فإن ارتفاع ممارسات الجودة لا يعني بالضرورة أداءً أعلى. كما تبين أن دوافع الحصول على الشهادة تؤثر أيضاً على الأداء؛ حيث وُجد أن الشركات التي لديها دوافع داخلية للحصول على الشهادة حققت أداءً أعلى جزئياً من الشركات ذات الدوافع الخارجية.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم 1-3: يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

[1] Mehmet Sıtkı İlkay, Emre Aslan, (2012) "The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 29 Issue: 7, pp.753-778

	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2026/2025 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة سيترام ورقلة	تمت معظم الدراسات السابقة في بيئة عربية وأخرى أجنبية وكانت خلال السنوات: 2010، 2012، 2013، 2016، 2018، 2019، 2020، 2023، 2024
من حيث العينة	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية تمثلت في (80) عامل تختلف تخصصاتهم.	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة وفي مؤسسات مختلفة منها في القطاع العام وبعضها في القطاع الخاص
من حيث منهج الدراسة	إعتمدنا على المنهج الوصفي بإعتباره يقدم وصف كيفي وكمي للموضوع، وحاولنا إسقاط النظري منهج على الواقع فاعتمدنا على الإستبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع المعلومات.	تمت معالجة معظم الدراسات بالإعتماد على المنهج الوصفي، كل منها إستخدمت الإستبيان كوسيلة للحصول على المعلومات.
من حيث المتغيرات	تناولنا في البحث متغيرين (إدارة الجودة إيزو 9001 وأداء العاملين)، حيث نحاول أن نسعى لمعرفة أثر تطبيق إدارة الجودة من حيث إيزو 9001 على أداء المؤسسة	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - أداء إدارة الموارد البشرية -جودة المنتجات النفطية - أداء الموارد البشرية - أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائري -التكوين -الأداء الوظيفي - الأداء المؤسسي - الثقافة التنظيمية -الأداء التنظيمي
من حيث الهدف	تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى تأثير إدارة الجودة إيزو 9001 على أداء المؤسسة	هدفت معظم الدراسات على الوقوف على إدارة الجودة الشاملة وعلى أداء العاملين وكذا الوقوف على مجموعة من المتغيرات بمختلف المؤسسات السابقة الذكر.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة سوف نعرج 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 الآخرين 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:

في ختام هذا الفصل، تم التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بإدارة الجودة ونظام ISO 9001:2015، من خلال التعرف على مفهوم الجودة وأهميتها داخل المؤسسات، إضافة إلى المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة ومتطلبات تطبيقه وفق نسخة 2015. كما تم إبراز العلاقة بين تطبيق هذا النظام وتحسين أداء المؤسسات من خلال الرفع من الكفاءة والفعالية وتحقيق رضا الزبائن والتحسين المستمر.

وقد أظهرت الدراسة النظرية أن تطبيق نظام الجودة ISO 9001:2015 أصبح من الضروريات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لمواجهة التحديات التنافسية وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها. كما تم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية المتعلقة بمؤسسة سيترام.

وعليه، يشكل هذا الفصل قاعدة نظرية أساسية سيتم الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي من الدراسة، والذي سيتم من خلاله تحليل واقع تطبيق نظام الجودة داخل مؤسسة سيترام، وقياس أثره على أدائها الإداري والخدماتي، بهدف الوصول إلى نتائج وتوصيات تدعم تحسين الأداء وتطوير نظام الجودة داخل المؤسسة.

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية لأثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 على أداء مؤسسة سيترام ورقلة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري المتعلق بنظام إدارة الجودة ISO9001 وأداء المؤسسة، يخصص هذا الفصل لإسقاط الدراسة على الواقع الميداني لمؤسسة سيترام ورقلة، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على الاستبيان ومعالجتها إحصائيا بالاعتماد على برنامج SPSS.

وقد تم الاعتماد في التحليل على ملف بيانات نهائي يتكون من 80 مفردة صالحة لمحاور الدراسة، مع المحافظة على الاستجابات الأصلية المستخرجة من الاستبيانات الممسوحة دون تغييرها، ثم إعداد قاعدة البيانات النهائية الملائمة للمعالجة الإحصائية.

وعليه، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين: المبحث الأول للإطار المنهجي للدراسة الميدانية، والمبحث الثاني لعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة

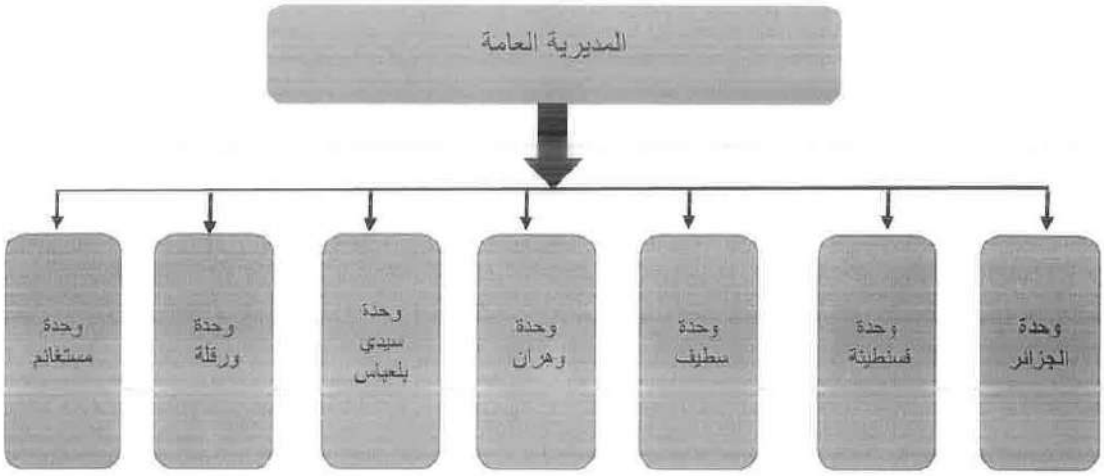
تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سيترام ورقلة، باعتبارها مؤسسة خدماتية تعتمد على تنظيم العمليات وتحسين جودة الخدمة، وهو ما يجعلها مناسبة لدراسة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 على أداء المؤسسة.

أولا: التعريف بمؤسسة سيترام ووحدة ورقلة

تعد شركة سيترام من المؤسسات المتخصصة في استغلال وصيانة شبكات الترامواي في الجزائر، إذ تندرج ضمن قطاع النقل الحضري وشبه الحضري الذي يقوم على تقديم خدمة عمومية منتظمة وآمنة للزبائن. وقد نشأت المؤسسة في إطار تعاون بين مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري للجزائر الوسطى، مؤسسة مترو الجزائر، ومجموعة RATP الفرنسية، مع خضوع نشاطها للقانون الجزائري واستفادتها من الخبرة التقنية والتنظيمية المرتبطة بتسيير شبكات النقل الجماعي.

توجد المديرية العامة لمؤسسة سيترام بالجزائر العاصمة، وتشرف على عدة وحدات تشغيلية موزعة على المدن التي تتوفر على شبكات ترامواي، ومن بينها وحدة الجزائر، وحدة وهران، وحدة قسنطينة، وحدة سطيف، وحدة سيدي بلعباس، وحدة مستغانم ووحدة ورقلة. ويبين الشكل الآتي توزيع هذه الوحدات كما ورد في وثيقة مصلحة الموارد البشرية بوحدة ورقلة.

الشكل رقم 2-1: وحدات مؤسسة سيترام



المصدر: وثيقة مصلحة الموارد البشرية، شركة سيترام وحدة ورقلة.

ثانيا: بطاقة تعريفية وتقنية حول وحدة سيترام ورقلة

تمثل وحدة سيترام ورقلة إحدى الوحدات التشغيلية المهمة في جنوب الجزائر، حيث تم الافتتاح الرسمي لترامواي ورقلة بتاريخ 20 مارس 2018، ودخل الخدمة العمومية في اليوم الموالي. ويمتد خط الترامواي على مسافة 9.6 كلم عبر 16 محطة، مع سكتين و19 تقاطعا طريقيا، بما يسمح بربط أحياء ومحاور حضرية رئيسية داخل المدينة وتقديم خدمة نقل جماعي منتظمة للسكان والطلبة والعمال.

الشكل رقم 2- 2: بطاقة تعريفية وتقنية لوحدة سيترام ورقلة

تاريخ الافتتاح الرسمي	**20 مارس 2018**
مقر الوحدة	الطريق الوطني رقم 47
الشكل القانوني	مؤسسة عمومية اقتصادية
طبيعة النشاط	وسيلة نقل جماعي حضري بالترامواي
طول الخط	9.6 كلم
عدد السكك	سكتان
عدد المحطات	16 محطة حاليا
عدد التقاطعات	19 تقاطعا طريقيا

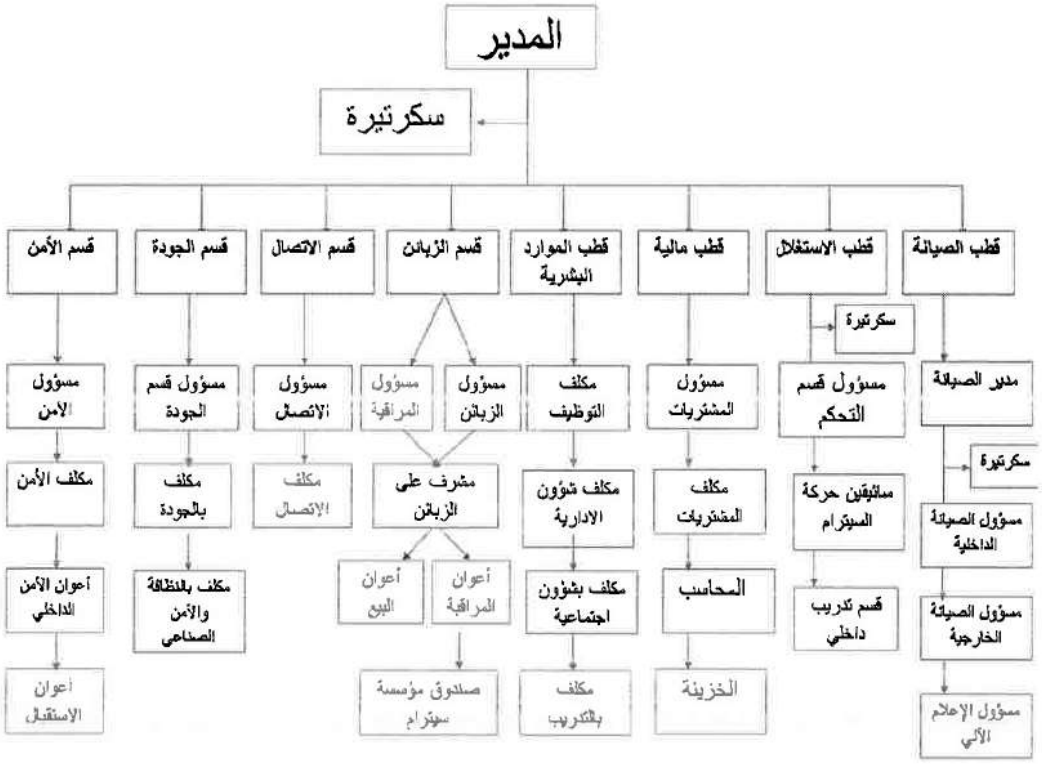
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثيقة مصلحة الموارد البشرية، شركة سيترام وحدة ورقلة.

وتكتسب هذه الخصائص أهمية مباشرة بالنسبة لموضوع الدراسة، لأن خدمة الترامواي تعتمد على انتظام العمليات، سلامة الاستغلال، سرعة الاستجابة لشكاوى الزبائن، وتنسيق العمل بين المصالح التقنية والإدارية. لذلك فإن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 داخل هذا النوع من المؤسسات لا يقتصر على الإجراءات الورقية، بل يرتبط بجودة الخدمة اليومية، رضا الزبون، كفاءة العاملين، والتحسين المستمر للأداء.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لوحدة سيترام ورقلة

يعكس الهيكل التنظيمي لوحدة سيترام ورقلة توزيع المسؤوليات بين المديرية ومختلف الأقطاب والمصالح، حيث يظهر وجود قطب للصيانة، قطب للاستغلال، قطب للمالية، قطب للموارد البشرية، إضافة إلى مصالح الزبائن، الاتصال، الجودة والأمن. ويساعد هذا التنظيم على ضبط المسؤوليات وتحديد قنوات التنسيق، وهي عناصر أساسية في أي نظام جودة فعال.

الشكل رقم 2-3: الهيكل التنظيمي لوحدة سيترام ورقلة



المصدر: وثيقة مصلحة الموارد البشرية، شركة سيترام وحدة ورقلة.

رابعا: أهداف وحدة سيترام ورقلة وعلاقتها بالجودة

تسعى وحدة سيترام ورقلة إلى تغطية حاجات النقل الحضري داخل المدينة وتطوير طرق العمل بما يضمن خدمة أكثر انتظاما وجودة، خاصة في ظل خصوصية البيئة الصحراوية وارتفاع الطلب على النقل الجماعي. ومن بين الأهداف التي تبرزها وثيقة المؤسسة: توسيع طول السكة لتغطية أكبر جزء من المدينة، إدخال طرق تنظيمية عصرية للتحكم في التسيير، تطوير آليات الدفع الإلكتروني، عصرنة وسائل وهياكل الوحدة باستعمال تكنولوجيا متطورة، الاهتمام بتكوين المستخدمين وترقيتهم، والعمل على إرضاء الزبون وكسب ولائه.

وبناء على ذلك، فإن اختيار وحدة سيترام ورقلة كميدان للدراسة ينسجم مع طبيعة الإشكالية المطروحة، لأن المؤسسة تجمع بين الطابع الخدماتي، التنظيم الداخلي المتعدد المصالح، الاعتماد على إجراءات موحدة، والحاجة المستمرة إلى تحسين الأداء. ومن ثم فإن عينة العمال تمثل مصدرا ملائما لقياس واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وانعكاسه على أداء المؤسسة.

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة سيترام ورقلة، أما العينة المعتمدة في التحليل فقد شملت الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد مراجعة ملف المسح واستخراج الإجابات القابلة للترميز.

تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سيترام ورقلة، باعتبارها مؤسسة خدماتية تعتمد على تنظيم العمليات وتحسين جودة الخدمة، وهو ما يجعلها مناسبة لدراسة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء المؤسسة.

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة سيترام ورقلة، أما العينة المعتمدة في التحليل فقد بلغت 80 عينة، وهي العينة النهائية التي تم الاعتماد عليها في معالجة وتحليل بيانات الدراسة باستعمال برنامج SPSS.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تضمن جزءا خاصا بالبيانات الشخصية والوظيفية، وجزءا ثانيا لمحاور الدراسة موزعا على متغيرين: نظام إدارة الجودة ISO9001 كمتغير مستقل، وأداء المؤسسة كمتغير تابع.

الجدول رقم 2-1 :يوضح محاور الاستبيان وعدد الفقرات

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات
نظام إدارة الجودة ISO9001	التركيز على الزبون، القيادة، إشراك العاملين، اتخاذ القرار المبني على الدليل، إدارة العلاقات	20
أداء المؤسسة	أداء العاملين، الأداء التنافسي	09
المجموع	مجموع فقرات محاور الدراسة	29

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول أن الاستبيان ركز على محورين رئيسيين: محور نظام إدارة الجودة ISO 9001 ومحور أداء المؤسسة. وقد ضم المحور الأول عشرين فقرة موزعة على خمسة أبعاد، بينما ضم محور الأداء تسع فقرات موزعة على بعدين. ويعد هذا التقسيم مناسبا لطبيعة الدراسة، لأنه يسمح بقياس المتغير المستقل بصورة تفصيلية ثم ربطه بالمتغير التابع من خلال التحليل الإحصائي.

الجدول رقم 2-2 :يوضح مقياس ليكرت الخماسي

البديل	الدرجة
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

اعتماد مقياس ليكرت الخماسي يسمح بتحويل اتجاهات أفراد العينة إلى قيم رقمية قابلة للمعالجة الإحصائية، حيث تعبر الدرجة (1) عن أدنى مستوى من الموافقة، بينما تعبر الدرجة (5) عن أعلى مستوى. ويساعد هذا الترميز على حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، ثم تحديد مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة بطريقة موحدة.

الجدول رقم 2-3: يوضح مستويات تفسير المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي المرجح	المستوى
من 1 إلى 2.33	منخفض
من 2.34 إلى 3.67	متوسط
من 3.68 إلى 5	مرتفع

يوضح الجدول حدود الحكم على المتوسطات الحسابية، وهي خطوة ضرورية حتى لا يبقى تفسير النتائج وصفيا فقط. فكل متوسط حسابي يتم ربطه بمستوى محدد، مما يسمح بالتمييز بين التطبيق المنخفض، المتوسط والمرتفع. وبناء على هذا السلم، فإن الحكم على نظام الجودة أو أداء المؤسسة في هذه الدراسة يستند إلى قاعدة تفسير ثابتة وليس إلى تقدير شخصي.

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وهي: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الإجابات، معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر نظام إدارة الجودة على أداء المؤسسة، إضافة إلى اختبار T وتحليل التباين الأحادي ANOVA لدراسة الفروق حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم 2-4: يوضح ثبات أداة الدراسة حسب معامل ألفا كرونباخ

المحور	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
نظام إدارة الجودة ISO9001	0.992	20
أداء المؤسسة	0.980	9
إجمالي فقرات الاستبيان	0.994	29

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يتضح من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.992 لمحور نظام إدارة الجودة ISO 9001، و0.980 لمحور أداء المؤسسة، كما بلغ 0.994 لإجمالي فقرات الاستبيان. وتعد هذه القيم مرتفعة جدا، وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات كل محور وبين فقرات الأداة ككل.

وتعني هذه النتيجة أن إجابات أفراد العينة جاءت متجانسة بدرجة تسمح بالاعتماد على الأداة في تحليل الظاهرة المدروسة. كما أن ارتفاع معامل الثبات يدعم الانتقال إلى تحليل المتوسطات واختبار الفرضيات بدرجة أكبر من الاطمئنان، لأن الفقرات تقيس أبعادا مترابطة داخل موضوع واحد هو أثر نظام إدارة الجودة على أداء المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم 2-5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

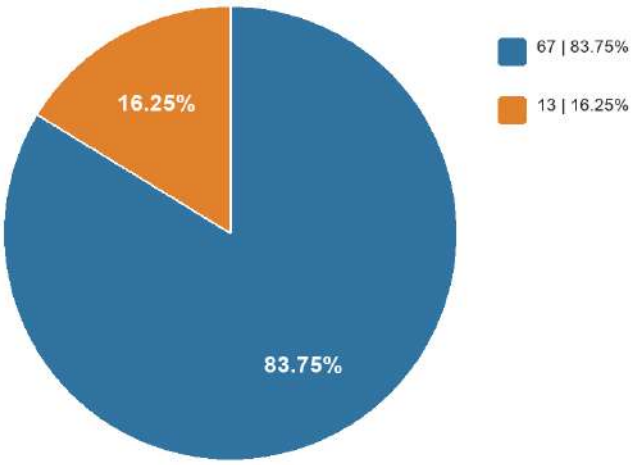
الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	67	83.75
أنثى	13	16.25
المجموع	80	100.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول والشكل الخاصان بمتغير الجنس أن تركيبة العينة تميل بوضوح نحو فئة الذكور، حيث بلغ عددهم 67 فردا بنسبة 83.75%، في حين بلغ عدد الإناث 13 بنسبة 16.25%. وتوضح هذه النتيجة أن أغلب الاستجابات المعتمدة في الدراسة جاءت من العمال الذكور، وهو ما ينسجم نسبيا مع طبيعة نشاط النقل والخدمات التقنية والميدانية التي غالبا ما تعرف حضورا أكبر لهذه الفئة.

ومن الناحية التحليلية، لا يعني انخفاض نسبة الإناث غياب أهمية آرائهن، بل يشير إلى أن قراءة النتائج العامة يجب أن تتم مع الانتباه إلى الوزن العددي الأكبر للذكور داخل العينة. كما أن هذا التوزيع يساعد على فهم طبيعة التصورات حول نظام الجودة والأداء، لأن العمال الأكثر احتكاكا بالعمليات اليومية قد تكون لديهم رؤية مباشرة حول الالتزام بالإجراءات، معالجة شكاوى الزبائن، واحترام قواعد العمل.

الشكل رقم 2-4: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

الجدول رقم 2- 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

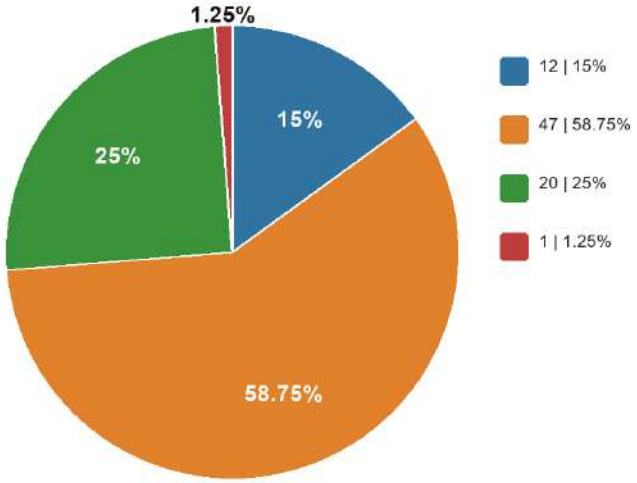
العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	12	15.00
من 30 إلى 40 سنة	47	58.75
من 41 إلى 50 سنة	20	25.00
أكثر من 50 سنة	1	1.25
المجموع	**80**	**100.00**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يتضح من الجدول والشكل أن فئة من 30 إلى 40 سنة تمثل الفئة الغالبة في العينة، إذ بلغ عددها 47 فردا بنسبة 58.75%. وتأتي بعدها فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 25.00%، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 15.00%. أما فئة أكثر من 50 سنة فقد جاءت بنسبة محدودة جدا، وهو ما يبين أن العينة يغلب عليها الطابع العمري المتوسط.

وتدل هذه البنية العمرية على أن أغلب أفراد العينة يوجدون في مرحلة مهنية تجمع بين الخبرة العملية والقدرة على التكيف مع متطلبات التنظيم والجودة. لذلك فإن آرائهم حول ISO 9001 وأداء المؤسسة لها قيمة تفسيرية، لأنهم غالبا عايشوا إجراءات العمل اليومية، ويمكنهم الحكم على مدى وضوح المسؤوليات، فاعلية القيادة، ومستوى التحسين في الخدمة.

الشكل رقم 2-5: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

الجدول رقم 2- 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

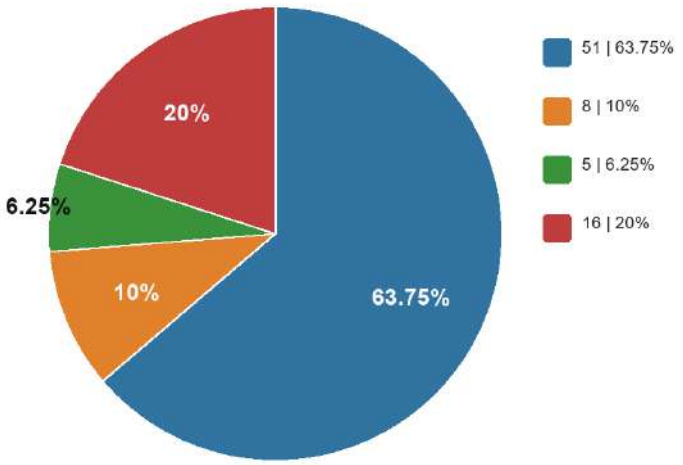
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ليسانس	51	63.75
ماستر	8	10.00
مهندس دولة	5	6.25
دراسات عليا	16	20.00
المجموع	**80**	**100.00**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يوضح الجدول والشكل أن فئة ليسانس جاءت في المرتبة الأولى بعدد 51 فردا وبنسبة 63.75%، تليها فئة دراسات عليا بنسبة 20.00%، ثم فئة ماستر بنسبة 10.00%، في حين مثلت فئة مهندس دولة نسبة 6.25%. ويظهر من ذلك أن العينة تتكون أساسا من أفراد ذوي مستوى تعليمي يسمح بفهم مضمون الاستبيان ومتطلبات نظام الجودة.

وتكمن أهمية هذا التوزيع في أن المؤهل العلمي يؤثر غالبا في قدرة العامل على إدراك معنى الإجراءات المكتوبة، المؤشرات، التوثيق، والتحسين المستمر. لذلك فإن سيطرة فئة ليسانس، مع وجود مستويات أعلى، تمنح الدراسة قاعدة مناسبة لتحليل موضوع ISO 9001، لأن أغلب المبحوثين قادرون على التمييز بين التطبيق الشكلي للجودة والتطبيق الفعلي داخل المؤسسة.

الشكل رقم 2-6: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

الجدول رقم 2-8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

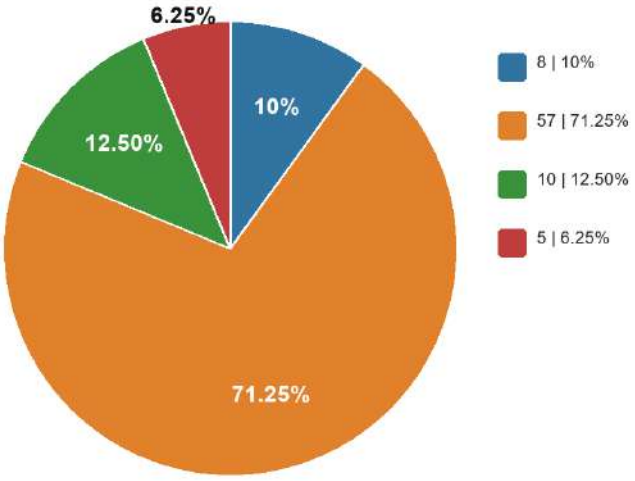
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	8	10.00
من 5 إلى 10 سنوات	57	71.25
من 10 إلى 15 سنة	10	12.50
أكثر من 15 سنة	5	6.25
المجموع	80	100.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول والشكل أن فئة من 5 إلى 10 سنوات هي الأكثر تمثيلا داخل العينة، حيث بلغ عددها 57 فردا بنسبة 71.25%. وتوزعت النسب المتبقية بين أقل من 5 سنوات، ومن 10 إلى 15 سنة، وأكثر من 15 سنة بنسب أقل. ويكشف هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية متوسطة داخل بيئة العمل، وهي خبرة كافية لملاحظة طريقة تطبيق الإجراءات وتقييم أثرها على الأداء.

وتعد سنوات الخبرة عاملا مهما في هذه الدراسة، لأن العامل الذي قضى عدة سنوات داخل المؤسسة يستطيع مقارنة وضع العمل قبل وبعد ترسيخ بعض ممارسات الجودة، كما يستطيع ملاحظة مدى استمرارية التحسين ووضوح المسؤوليات وتفاعل الإدارة مع المشكلات. وعليه، فإن ارتفاع نسبة ذوي الخبرة المتوسطة يجعل نتائج الاستبيان أكثر ارتباطا بالواقع العملي للمؤسسة.

الشكل رقم 2-7: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

الجدول رقم 2-9 :يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

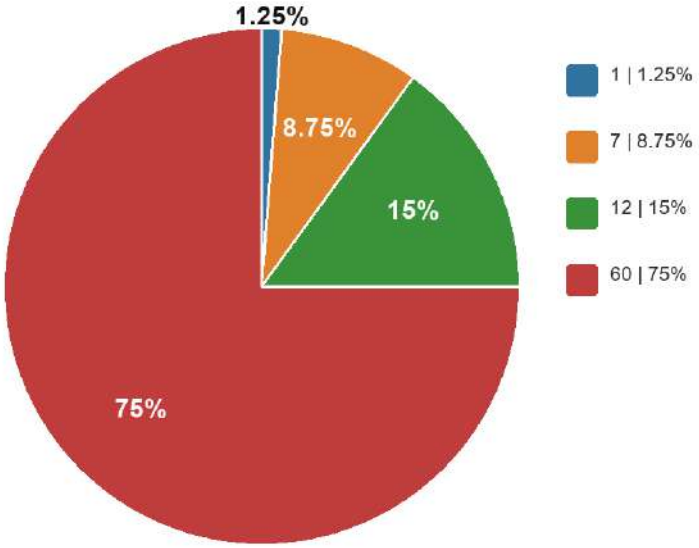
المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
مدير	1	1.25
رئيس مصلحة	7	8.75
رئيس فرع	12	15.00
موظف	60	75.00
المجموع	80	100.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يتضح من الجدول والشكل أن فئة موظف تمثل أغلبية العينة بعدد 60 فردا ونسبة 75.00%. أما الفئات الإشرافية مثل رئيس فرع ورئيس مصلحة فقد جاءت بنسب أقل، في حين كانت فئة مدير محدودة جدا. ويعني ذلك أن نتائج الدراسة تعكس بالأساس وجهة نظر العاملين المنفذين والمباشرين للعمليات اليومية.

وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة لأن تقييم أثر نظام الجودة لا يقتصر على الإدارة العليا، بل يظهر بوضوح في مستوى التنفيذ اليومي للإجراءات ومدى التزام العمال بها. لذلك فإن غلبة فئة الموظفين تسمح بفهم مدى وصول ممارسات الجودة إلى المستوى التشغيلي، ومدى انعكاسها على أداء العاملين وجودة الخدمة المقدمة داخل المؤسسة.

الشكل رقم 2-8: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

الجدول رقم 2- 10: نتائج بعد التركيز على الزبون

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى

		الحسابي	المعياري		
1	تهتم مؤسستنا بتحديد العملاء المحتملين وغير المحتملين.	3.1125	1.6838	4	متوسط
2	تعمل مؤسستنا على تحديد احتياجات العملاء.	3.4500	1.4661	3	متوسط
3	تحاول مؤسستنا إعلام جميع الأقسام وجميع العاملين على مختلف المستويات بمتطلبات عملائها.	3.5125	1.4925	1	متوسط
4	تقوم مؤسستنا بإعلام العملاء بكيفية إدارة طلباتهم ومعالجة شكاويهم.	3.4750	1.5506	2	متوسط
المتوسط العام لبعد التركيز على الزبون		**3.3875**	**1.4899**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول أن المتوسط العام لبعد التركيز على الزبون بلغ 3.3875 بانحراف معياري قدره 1.4899، وهو ما يضع هذا البعد ضمن مستوى متوسط حسب سلم التفسير المعتمد. وتدل هذه القيمة على أن أفراد العينة لا ينفون وجود هذا البعد داخل المؤسسة، لكنهم في الوقت نفسه لا يرون أنه مطبق بدرجة عالية ومكتملة، الأمر الذي يعكس وجود ممارسة متوسطة تحتاج إلى مزيد من التعزيز.

وعند ترتيب العبارات، جاءت العبارة «تحاول مؤسستنا إعلام جميع الأقسام وجميع العاملين على مختلف المستويات بمتطلبات عملائها.» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.5125، بينما جاءت العبارة «تهتم مؤسستنا بتحديد العملاء المحتملين وغير المحتملين.» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.1125. ويبين هذا الفارق أن قوة البعد لا تتوزع بنفس الدرجة على جميع فقراته، بل توجد جوانب أكثر وضوحا لدى العمال وأخرى ما تزال تحتاج إلى تحسين.

وتوضح هذه النتيجة أن المؤسسة تهتم بتبليغ متطلبات الزبائن داخل أقسامها، غير أن العمل الاستباقي المتعلق بتحديد العملاء المحتملين وغير المحتملين ما يزال يحتاج إلى ضبط أكبر. ويعني ذلك أن التوجه نحو الزبون موجود بدرجة مقبولة، لكنه يحتاج إلى آليات أكثر انتظاما لجمع المعلومات وتحويلها إلى قرارات خدمية واضحة.

الجدول رقم 2-11 :نتائج بعد القيادة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	تحظى الجودة بأهمية كبيرة لدينا في	3.4750	1.5093	2	متوسط

	المؤسسة.				
6	يمتلك مسيرو المؤسسة صفات قيادية تجعلهم قادرين على التأثير على العاملين.	3.4625	1.4047	4	متوسط
7	تفرض إدارة المؤسسة على عمالها الاحترام الصارم لقواعد وإجراءات العمل.	3.6750	1.4476	1	مرتفع
8	لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التغيير والتجديد والتحسين والدفع بالأمور نحو الأمام.	3.4750	1.4667	2	متوسط
9	تترك إدارة المؤسسة الحرية الكافية لعمالها لاختيار الطريقة الأفضل للقيام بأعمالهم.	3.2750	1.5093	5	متوسط
المتوسط العام لبعد القيادة		**3.4725**	**1.3948**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول أن المتوسط العام لبعد القيادة بلغ 3.4725 بانحراف معياري قدره 1.3948، وهو ما يضع هذا البعد ضمن مستوى متوسط حسب سلم التفسير المعتمد. وتدل هذه القيمة على أن أفراد العينة لا ينفون وجود هذا البعد داخل المؤسسة، لكنهم في الوقت نفسه لا يرون أنه مطبق بدرجة عالية ومكتملة، الأمر الذي يعكس وجود ممارسة متوسطة تحتاج إلى مزيد من التعزيز.

وعند ترتيب العبارات، جاءت العبارة «تفرض إدارة المؤسسة على عمالها الاحترام الصارم لقواعد وإجراءات العمل.» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.6750، بينما جاءت العبارة «تترك إدارة المؤسسة الحرية الكافية لعمالها لاختيار الطريقة الأفضل للقيام بأعمالهم.» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.2750. ويبين هذا الفارق أن قوة البعد لا تتوزع بنفس الدرجة على جميع فقراته، بل توجد جوانب أكثر وضوحا لدى العمال وأخرى ما تزال تحتاج إلى تحسين.

وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة داخل المؤسسة تظهر أكثر من خلال فرض قواعد وإجراءات العمل، بينما يبقى منح العمال حرية اختيار طرق الإنجاز في مستوى أقل. وهذا يعني أن القيادة تميل إلى الطابع التنظيمي والرقابي، مع الحاجة إلى دعم أساليب التمكين والمبادرة حتى تصبح الجودة ممارسة يشارك فيها العاملون وليس مجرد تعليمات إدارية.

الجدول رقم 2-12: نتائج بعد إشراك العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
10	تشرك إدارة المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات.	3.2125	1.4815	3	متوسط
11	تقوم المؤسسة بتشجيع التعاون بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم.	3.4250	1.4476	1	متوسط
12	يسمح للعاملين بالمبادرة في اكتشاف طرق جديدة للعمل.	3.3500	1.5270	2	متوسط
المتوسط العام لبعد إشراك العاملين		**3.3292**	**1.4177**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول أن المتوسط العام لبعد إشراك العاملين بلغ 3.3292 بانحراف معياري قدره 1.4177، وهو ما يضع هذا البعد ضمن مستوى متوسط حسب سلم التفسير المعتمد. وتدل هذه القيمة على أن أفراد العينة لا ينفون وجود هذا البعد داخل المؤسسة، لكنهم في الوقت نفسه لا يرون أنه مطبق بدرجة عالية ومكتملة، الأمر الذي يعكس وجود ممارسة متوسطة تحتاج إلى مزيد من التعزيز.

وعند ترتيب العبارات، جاءت العبارة «تقوم المؤسسة بتشجيع التعاون بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم.» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.4250، بينما جاءت العبارة «تشرك إدارة المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات.» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.2125. ويبين هذا الفارق أن قوة البعد لا تتوزع بنفس الدرجة على جميع فقراته، بل توجد جوانب أكثر وضوحا لدى العمال وأخرى ما تزال تحتاج إلى تحسين.

ويفهم من هذه النتائج أن التعاون بين الأفراد موجود بدرجة مقبولة، غير أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار ما تزال أقل من باقي العبارات. وهذا يبرز أن إشراك العاملين يحتاج إلى قنوات عملية أوضح، مثل الاجتماعات الدورية، فرق التحسين، وآليات استقبال الاقتراحات، لأن نجاح نظام الجودة يرتبط بدرجة اندماج العاملين في تطبيقه.

الجدول رقم 2- 13: نتائج بعد اتخاذ القرار المبني على الدليل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تعمل مؤسستنا على قياس أداء المؤسسة بناء على مؤشرات أساسية محددة.	3.5375	1.4137	1	متوسط
14	تضمن مؤسستنا توفر البيانات	3.2625	1.6668	4	متوسط

	والمعلومات المحصل عليها بقدر واف من الدقة.				
15	يتم تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام طرق مناسبة.	3.3875	1.5467	3	متوسط
16	تتخذ مؤسستنا القرارات بناء على حقائق مع الأخذ بعين الاعتبار الخبرة.	3.4000	1.4548	2	متوسط
المتوسط العام لبعد اتخاذ القرار المبني على الدليل		**3.3969**	**1.4646**		**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول أن المتوسط العام لبعد اتخاذ القرار المبني على الدليل بلغ 3.3969 بانحراف معياري قدره 1.4646، وهو ما يضع هذا البعد ضمن مستوى متوسط حسب سلم التفسير المعتمد. وتدل هذه القيمة على أن أفراد العينة لا ينفون وجود هذا البعد داخل المؤسسة، لكنهم في الوقت نفسه لا يرون أنه مطبق بدرجة عالية ومكتملة، الأمر الذي يعكس وجود ممارسة متوسطة تحتاج إلى مزيد من التعزيز.

وعند ترتيب العبارات، جاءت العبارة «تعمل مؤسستنا على قياس أداء المؤسسة بناء على مؤشرات أساسية محددة.» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.5375، بينما جاءت العبارة «تضمن مؤسستنا توفر البيانات والمعلومات المحصل عليها بقدر واف من الدقة.» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.2625. ويبين هذا الفارق أن قوة البعد لا تتوزع بنفس الدرجة على جميع فقراته، بل توجد جوانب أكثر وضوحا لدى العمال وأخرى ما تزال تحتاج إلى تحسين.

وتبين النتائج أن المؤسسة تعتمد إلى حد مقبول على مؤشرات لقياس الأداء، لكن توفر البيانات بالدقة الكافية جاء في مرتبة أقل. وهذا يعني أن اتخاذ القرار المبني على الدليل لا يتطلب وجود مؤشرات فقط، بل يحتاج أيضا إلى تحسين جودة البيانات، انتظام تحيينها، وضمان وصولها إلى المسؤولين في الوقت المناسب.

الجدول رقم 2-14 :نتائج بعد إدارة العلاقات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	تقوم مؤسستنا بتحديد الأطراف ذات المصلحة.	3.3750	1.5375	4	متوسط

18	تقوم مؤسستنا بإدارة علاقاتها بالأطراف ذات المصلحة حسب الأولويات.	3.4250	1.5571	3	متوسط
19	تهتم مؤسستنا بمجال نشاطات التطوير والتحسين مع الموردين في تطوير علاقاتها.	3.5250	1.3869	1	متوسط
20	تشجع المؤسسة عمليات التحسين والاعتراف بها وبالنتائج المتحصل عليها مع الموردين والشركاء.	3.4375	1.4306	2	متوسط
المتوسط العام لبعد إدارة العلاقات		**3.4406**	**1.4283**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول أن المتوسط العام لبعد إدارة العلاقات بلغ 3.4406 بانحراف معياري قدره 1.4283، وهو ما يضع هذا البعد ضمن مستوى متوسط حسب سلم التفسير المعتمد. وتدل هذه القيمة على أن أفراد العينة لا ينفون وجود هذا البعد داخل المؤسسة، لكنهم في الوقت نفسه لا يرون أنه مطبق بدرجة عالية ومكتملة، الأمر الذي يعكس وجود ممارسة متوسطة تحتاج إلى مزيد من التعزيز.

وعند ترتيب العبارات، جاءت العبارة «تهتم مؤسستنا بمجال نشاطات التطوير والتحسين مع الموردين في تطوير علاقاتها.» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.5250، بينما جاءت العبارة «تقوم مؤسستنا بتحديد الأطراف ذات المصلحة.» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.3750. ويبين هذا الفارق أن قوة البعد لا تتوزع بنفس الدرجة على جميع فقراته، بل توجد جوانب أكثر وضوحا لدى العمال وأخرى ما تزال تحتاج إلى تحسين.

وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تولي اهتماما معتبرا لعلاقاتها مع الموردين والشركاء في مجال التطوير والتحسين، لكن تحديد الأطراف ذات المصلحة جاء في مرتبة أدنى. وهذا يوضح أن إدارة العلاقات موجودة من حيث الممارسة، لكنها تحتاج إلى منهجية مكتوبة تحدد الأطراف المعنية، أولويات التعامل معها، ومؤشرات متابعة العلاقة معها.

الجدول رقم 2- 15: نتائج بعد أداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تهتم المؤسسة بالعاملين وتشركهم في اتخاذ القرار.	3.0875	1.5442	6	متوسط
2	تعطي المؤسسة الفرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء.	3.1500	1.5187	5	متوسط

3	تسعى المؤسسة إلى تدريب العاملين وتأهيل وتحفيز العاملين.	3.5125	1.4142	1	متوسط
4	تحسين أداء العاملين بالتوجيه والتدريب ينعكس إيجابيا على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة.	3.4875	1.4319	2	متوسط
5	يجري إشراك العاملين في وضع سياسات وإجراءات المؤسسة.	3.1625	1.5946	4	متوسط
6	يتم إشراك العاملين في كافة أنشطة الجودة لإنجاح المؤسسة.	3.4125	1.5153	3	متوسط
	المتوسط العام لبعد أداء العاملين	3.3021	1.4204		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول أن المتوسط العام لبعد أداء العاملين بلغ 3.3021 بانحراف معياري قدره 1.4204، وهو ما يضع هذا البعد ضمن مستوى متوسط حسب سلم التفسير المعتمد. وتدل هذه القيمة على أن أفراد العينة لا ينفون وجود هذا البعد داخل المؤسسة، لكنهم في الوقت نفسه لا يرون أنه مطبق بدرجة عالية ومكتملة، الأمر الذي يعكس وجود ممارسة متوسطة تحتاج إلى مزيد من التعزيز.

وعند ترتيب العبارات، جاءت العبارة «تسعى المؤسسة إلى تدريب العاملين وتأهيل وتحفيز العاملين.» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.5125، بينما جاءت العبارة «تهتم المؤسسة بالعاملين وتشركهم في اتخاذ القرار.» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.0875. ويبين هذا الفارق أن قوة البعد لا تتوزع بنفس الدرجة على جميع فقراته، بل توجد جوانب أكثر وضوحا لدى العمال وأخرى ما تزال تحتاج إلى تحسين.

وتشير النتائج إلى أن التدريب والتأهيل يمثلان الجانب الأقوى في أداء العاملين، بينما جاءت عبارة الاهتمام بالعاملين وإشراكهم في القرار في المرتبة الأخيرة. ويعني ذلك أن تحسين أداء العاملين لا يتوقف على التكوين فقط، بل يتطلب أيضا تحفيزا أكبر، تواصلا داخليا أوضح، ومشاركة فعلية في اقتراح حلول لمشكلات العمل.

الجدول رقم 2-16: نتائج بعد الأداء التنافسي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين.	3.4500	1.3953	3	متوسط
8	تبني استراتيجيات تنافسية ذات	3.6625	1.3866	1	متوسط

	مرونة عالية بالاعتماد على تقديم خدمات أعلى من توقعات الزبائن.				
9	القدرة على استخدام الموردين في الضغط على المنافسين.	3.4625	1.4578	2	متوسط
المتوسط العام لبعد الأداء التنافسي		**3.5250**	**1.3777**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يبين الجدول أن المتوسط العام لبعد الأداء التنافسي بلغ 3.5250 بانحراف معياري قدره 1.3777، وهو ما يضع هذا البعد ضمن مستوى متوسط حسب سلم التفسير المعتمد. وتدل هذه القيمة على أن أفراد العينة لا ينفون وجود هذا البعد داخل المؤسسة، لكنهم في الوقت نفسه لا يرون أنه مطبق بدرجة عالية ومكتملة، الأمر الذي يعكس وجود ممارسة متوسطة تحتاج إلى مزيد من التعزيز.

وعند ترتيب العبارات، جاءت العبارة «تبني استراتيجيات تنافسية ذات مرونة عالية بالاعتماد على تقديم خدمات أعلى من توقعات الزبائن.» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.6625، بينما جاءت العبارة «القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين.» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.4500. ويبين هذا الفارق أن قوة البعد لا تتوزع بنفس الدرجة على جميع فقراته، بل توجد جوانب أكثر وضوحا لدى العمال وأخرى ما تزال تحتاج إلى تحسين.

وتوضح هذه النتيجة أن المؤسسة تظهر قدرة نسبية على تبني استراتيجيات مرنة في تقديم الخدمة، بينما يبقى تراكم المعرفة حول المنافسين في مرتبة أقل. وهذا يعني أن الأداء التنافسي يحتاج إلى دعم أكبر من خلال متابعة البيئة الخارجية، تحليل توقعات الزبائن، واستثمار علاقات الموردين والشركاء في تحسين جودة الخدمة.

الجدول رقم 2-17 :يوضح المتوسطات العامة لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO9001

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	التركيز على الزبون	3.3875	1.4899	6	متوسط
2	القيادة	3.4725	1.3948	2	متوسط
3	إشراك العاملين	3.3292	1.4177	8	متوسط
4	اتخاذ القرار المبني على الدليل	3.3969	1.4646	5	متوسط
5	إدارة العلاقات	3.4406	1.4283	3	متوسط
6	نظام إدارة الجودة	3.4125	1.3993	4	متوسط

	ISO9001				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

الجدول رقم 2- 18 :يوضح المتوسطات العامة لأبعاد أداء المؤسسة

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أداء العاملين	3.3021	1.4204	9	متوسط
2	الأداء التنافسي	3.5250	1.3777	1	متوسط
3	أداء المؤسسة	3.3764	1.3676	7	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لنظام إدارة الجودة ISO 9001 بلغ 3.4125 بمستوى متوسط، وهو ما يعني أن تطبيق نظام الجودة داخل مؤسسة سيترام موجود بدرجة متوسطة. وقد جاء بعد القيادة في مقدمة أبعاد الجودة بمتوسط 3.4725، يليه بعد إدارة العلاقات بمتوسط 3.4406، بينما جاء بعد إشراك العاملين ضمن المراتب الأخيرة بمتوسط 3292.3.

وتدل هذه النتائج على أن الجوانب المرتبطة بالتوجيه الإداري وتنظيم العلاقات تبدو أوضح من الجوانب المرتبطة بمشاركة العاملين. وهذا يعكس أن المؤسسة تمتلك أرضية تنظيمية لتطبيق الجودة، لكنها تحتاج إلى تحويل هذه الأرضية إلى ممارسة تشاركية أوسع، لأن نظام ISO 9001 لا يقوم فقط على احترام الإجراءات، بل يقوم أيضا على إشراك العاملين والتحسين المستمر المبني على البيانات.

أما بالنسبة لأداء المؤسسة، فقد بلغ المتوسط العام 3.3764 بمستوى متوسط. ويظهر أن بعد الأداء التنافسي جاء أعلى من بعد أداء العاملين، حيث بلغ متوسطه 3.5250 مقابل 3.3021. وهذا يعني أن المؤسسة تبدو أفضل نسبيا في الجوانب المرتبطة بالقدرة التنافسية وتقديم الخدمة، بينما يحتاج أداء العاملين إلى دعم أكبر من خلال التحفيز، التدريب، المشاركة، وتحسين الاتصال الداخلي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: تطبق إدارة الجودة وفق المواصفة ISO9001 بمستوى متوسط حسب وجهة نظر عمال مؤسسة سيترام.

الجدول رقم 2-19: اختبار مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	القرار

نظام إدارة الجودة ISO9001	3.4125	1.3993	متوسط	مدعومة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

بما أن المتوسط الحسابي العام لنظام إدارة الجودة ISO 9001 بلغ 3.4125 بانحراف معياري قدره 1.3993، فقد جاء مستوى التطبيق ضمن المستوى متوسط. وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود ممارسات مرتبطة بنظام الجودة داخل مؤسسة سيترام، غير أن هذه الممارسات لم تصل بعد إلى مستوى مرتفع يعكس نضجا كاملا في التطبيق.

وبناء على ذلك، فإن الفرضية الأولى القائلة إن إدارة الجودة وفق المواصفة ISO 9001 تطبق بمستوى متوسط تعد مدعومة من نتائج الدراسة. وتبرز أهمية هذه النتيجة في أنها لا تنفي تطبيق النظام، لكنها تشير إلى أن التطبيق يحتاج إلى تعميق أكبر، خاصة في الجوانب التي حصلت على متوسطات أقل مثل إشراك العاملين وبعض ممارسات اتخاذ القرار المبني على الدليل.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 على أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم 2-20 :يوضح معامل الارتباط بين نظام إدارة الجودة ISO9001 وأداء المؤسسة

المتغيرات	عدد الحالات	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة Sig
نظام إدارة الجودة ISO9001 / أداء المؤسسة	80	0.957	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

الجدول رقم 2-21: يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر نظام إدارة الجودة ISO9001 على أداء المؤسسة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أداء المؤسسة = a + b نظام إدارة الجودة	0.957	0.915	844.584	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

الجدول رقم 2-22: يوضح معاملات نموذج الانحدار

النموذج	B	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
نظام إدارة الجودة ISO9001	0.935	29.062	0.000
الثابت	0.185		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يتبين من نتائج الارتباط والانحدار أن العلاقة بين نظام إدارة الجودة ISO 9001 وأداء المؤسسة موجبة وقوية، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.957 عند مستوى دلالة 0.000. وتدل هذه القيمة على أنه كلما تحسن إدراك أفراد العينة لممارسات نظام الجودة، تحسن في المقابل تقييمهم لأداء المؤسسة.

كما أظهرت نتائج الانحدار أن معامل التحديد R^2 بلغ 0.915، أي أن نظام إدارة الجودة يفسر حوالي 91.55% من التغير في أداء المؤسسة. وتعد هذه النسبة قوية جدا من الناحية الإحصائية، لأنها تبين أن ممارسات الجودة ليست عاملا هامشيا، بل تمثل متغيرا أساسيا في تفسير الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبالنظر إلى قيمة F البالغة 844.584 ومستوى الدلالة 0.000، فإن نموذج الانحدار دال إحصائيا عند مستوى 0.05. وعليه، يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء المؤسسة، مع التأكيد أن هذا الأثر موجب، أي أن تحسين ممارسات الجودة يساهم في تحسين الأداء العام.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم 2-23: يوضح نتائج اختبار الفروق في أداء المؤسسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الاختبار	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig	القرار
الجنس	T-test	0.518	0.611	لا توجد فروق
العمر	ANOVA	0.211	0.810	لا توجد فروق
المؤهل العلمي	ANOVA	0.078	0.972	لا توجد فروق
سنوات الخبرة	ANOVA	1.874	0.141	لا توجد فروق
المركز الوظيفي	ANOVA	0.778	0.463	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

تظهر نتائج اختبار الفروق أن مستويات الدلالة لجميع المتغيرات الشخصية والوظيفية جاءت أكبر من 0.05، سواء تعلق الأمر بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة أو المركز الوظيفي. وهذا يعني أن اختلاف خصائص أفراد العينة لم يؤد إلى اختلافات جوهرية في تقييمهم لأداء المؤسسة.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود قدر من التقارب في تصورات العمال حول أداء المؤسسة، بغض النظر عن مواقعهم أو خصائصهم الشخصية. ويمكن تفسير ذلك بأن إجراءات الجودة والأداء داخل المؤسسة تمس أغلب العمال بطريقة متقاربة، لذلك جاءت أحكامهم حول الأداء متجانسة نسبيا. وبناء على ذلك، لا تدعم النتائج الفرضية الثالثة بصيغتها الحالية، لأن الفروق المسجلة ليست ذات دلالة إحصائية.

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

أولا: مناقشة نتائج الفرضية الأولى: بينت النتائج أن مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 داخل مؤسسة سيترام جاء متوسطا، وهو ما يدعم الفرضية الأولى. وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسة لا تنطلق من فراغ في مجال الجودة، إذ توجد ممارسات مرتبطة بالقيادة، إدارة العلاقات، التركيز على الزبون واتخاذ القرار. غير أن بقاء المتوسط في المستوى المتوسط يوضح أن التطبيق لا يزال بحاجة إلى ترسيخ أكبر، خاصة في الجوانب التي تتطلب مشاركة العاملين وتحويل الجودة إلى ثقافة يومية داخل المؤسسة.

كما تكشف نتائج أبعاد الجودة أن القيادة وإدارة العلاقات حققتا ترتيبا أفضل من إشراك العاملين، وهو ما يعني أن المؤسسة تعتمد أكثر على الضبط والتنظيم والعلاقات الخارجية، في حين أن الجانب التشاركي الداخلي يحتاج إلى تقوية. ومن منظور ISO 9001:2015، لا يكفي وجود إجراءات مكتوبة أو قواعد عمل، بل يجب أن يشعر العاملون بأنهم جزء من نظام التحسين وأن اقتراحاتهم وملاحظاتهم تدخل فعليا في تطوير الخدمة.

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الثانية: أظهرت نتائج الارتباط والانحدار وجود أثر موجب ذي دلالة إحصائية لنظام إدارة الجودة على أداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.957 وبلغ معامل التحديد 0.915. وتبين هذه النتيجة أن تطبيق مبادئ الجودة يرتبط مباشرة بتحسين الأداء، لأن تنظيم العمليات، وضوح المسؤوليات، الاهتمام بالزبون، والاعتماد على البيانات كلها عوامل تساعد المؤسسة على تقليل الأخطاء وتحسين مستوى الخدمة.

وتؤكد هذه النتيجة أن الأداء المؤسسي في مؤسسة سيترام لا يمكن فصله عن جودة التنظيم الداخلي. فكلما كان نظام الجودة أكثر وضوحا وتطبيقا، انعكس ذلك على أداء العاملين والأداء التنافسي. ومع ذلك، فإن مستوى الأداء العام بقي متوسطا، مما يدل على أن العلاقة

قوية إحصائيا، لكنها تحتاج ميدانيا إلى إجراءات عملية حتى تتحول إلى أداء مرتفع، مثل تحسين التكوين، تفعيل التحفيز، وتطوير آليات متابعة شكاوى الزبائن.

ثالثا: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أداء المؤسسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية. وهذا يعني أن تصورات أفراد العينة حول الأداء متقاربة نسبيا، سواء اختلفوا في الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو المركز الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بأن ممارسات الجودة والأداء تمس بيئة العمل العامة، وبالتالي يشعر بها أغلب العمال بطريقة متشابهة.

وتحمل هذه النتيجة دلالة مهمة، إذ تشير إلى أن المشكلات أو نقاط القوة المرتبطة بالأداء ليست محصورة في فئة معينة من العمال، بل تبدو عامة داخل المؤسسة. لذلك فإن التوصيات العملية ينبغي أن توجه إلى المؤسسة ككل، لا إلى فئة محددة فقط. كما أن تقارب التصورات يدعم فكرة أن تحسين نظام الجودة يمكن أن ينتج أثرا عاما على الأداء إذا تم تطبيقه بصورة منظمة وشاملة.

وبصفة عامة، يمكن القول إن نتائج الدراسة تؤكد أن نظام إدارة الجودة ISO 9001 يمثل عاملا مؤثرا في أداء مؤسسة سيترام، لكنه ما يزال في حاجة إلى تعميق في التطبيق. فالنتائج المتوسطة لا تعني ضعف النظام، بل تعني أن المؤسسة تمتلك قاعدة قابلة للتطوير. ويكون ذلك من خلال الانتقال من التركيز على الالتزام بالإجراءات إلى التركيز على التحسين المستمر، مشاركة العاملين، وتحويل بيانات الأداء إلى قرارات عملية قابلة للمتابعة.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء مؤسسة سيترام ورقلة، من خلال توضيح الإطار المنهجي للدراسة، عينة البحث، أداة جمع البيانات، مقياس القياس، والأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل. كما تم عرض خصائص العينة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمركز الوظيفي، مع دعم الجداول الأولى بأشكال بيانية لتوضيح التوزيع النسبي.

وقد أظهرت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة جاء متوسطا بمتوسط حسابي قدره 3.4125، كما جاء أداء المؤسسة متوسطا بمتوسط حسابي قدره 3.3764. وتدل هذه النتائج على وجود ممارسات جودة داخل المؤسسة، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى مرتفع، مما يجعل الحاجة قائمة إلى تطوير مشاركة العاملين، تحسين جودة البيانات، وتقوية آليات التحسين المستمر.

أما بخصوص اختبار الفرضيات، فقد دعمت النتائج الفرضية الأولى المتعلقة بالمستوى المتوسط لتطبيق نظام الجودة، كما دعمت الفرضية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الجودة على أداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.957 وبلغ معامل التحديد 0.915. في المقابل، لم تدعم النتائج الفرضية الثالثة لأن الفروق حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لم تكن دالة إحصائيا.

وعليه، يمكن اعتبار هذا الفصل أساسا تطبيقيا للإجابة عن إشكالية الدراسة، حيث بين أن نظام الجودة ISO 9001 يرتبط فعليا بتحسين أداء المؤسسة، غير أن هذا التحسين يبقى مشروطا بمدى قدرة المؤسسة على الانتقال من التطبيق المتوسط إلى تطبيق أكثر نضجا وفعالية على مستوى العمليات والعاملين والزبائن.

خاتمة

خاتمة

تعد إدارة نظام الجودة وفق المواصفة ISO 9001:2015 من أهم المداخل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تسعى إلى تطوير خدماتها، وضبط عملياتها، وتحقيق رضا الزبائن. ومن خلال هذه الدراسة التي سعت إلى معرفة أثر تطبيق نظام إدارة نظام الجودة ISO 9001:2015 على أداء مؤسسة سيترام ورقلة، تم التركيز على مدى مساهمة هذا النظام في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال أبعاده المختلفة.

لقد تضمنت هذه المذكرة جانبا نظريا تناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالجودة، إدارة نظام الجودة، نظامISO 9001:2015 ، إضافة إلى مفهوم أداء المؤسسة ومؤشرات قياسه. كما تضمنت جانبا تطبيقيا تم من خلاله إسقاط هذه المفاهيم على مؤسسة سيترام ورقلة، بالاعتماد على استبيان موجه إلى عينة قدرها 80 عاملا، ومعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V26.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها:

1. **مستوى تطبيق نظام الجودة:** جاء مستوى تطبيق نظام إدارة نظام الجودة ISO 9001:2015في مؤسسة سيترام ورقلة بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي قدره 3.4125، وهو ما يدل على وجود ممارسات مرتبطة بالجودة داخل المؤسسة، لكنها تحتاج إلى تعزيز أكبر.
2. **مستوى أداء المؤسسة:** جاء أداء المؤسسة بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي قدره 3.3764، مما يشير إلى أن المؤسسة تحقق مستوى مقبولا من الأداء، غير أنه لا يزال بحاجة إلى تحسين وتطوير.
3. **أثر نظام الجودة على الأداء:** أظهرت النتائج وجود علاقة وأثر موجب ذي دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة نظام الجودة ISO 9001:2015 وأداء المؤسسة، مما يؤكد أن تحسين تطبيق نظام الجودة يساهم في رفع أداء مؤسسة سيترام.
4. **تقارب آراء أفراد العينة:** بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المؤسسة ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وهو ما يدل على تقارب نظرة أفراد العينة حول واقع الأداء داخل المؤسسة.

نتائج اختبار الفرضيات:

• تم إثبات صحة الفرضية الأولى والتي مفادها: تطبق إدارة نظام الجودة وفق المواصفة ISO 9001:2015بمستوى متوسط حسب وجهة نظر عمال مؤسسة سيترام ورقلة.

• تم إثبات صحة الفرضية الثانية والتي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة نظام الجودة ISO 9001:2015 على أداء المؤسسة.

• لم يتم إثبات صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

التوصيات:

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تعزيز تطبيق نظام إدارة نظام الجودة ISO 9001:2015 داخل مؤسسة سيترام وعدم الاكتفاء بالتطبيق الشكلي للإجراءات.
2. تكثيف الدورات التكوينية لفائدة العاملين حول مبادئ الجودة والتحسين المستمر.
3. تشجيع مشاركة العاملين في اقتراح الحلول وتحسين أساليب العمل داخل المؤسسة.
4. الاعتماد أكثر على البيانات ومؤشرات الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية.
5. تحسين الاتصال الداخلي بين مختلف المصالح بما يساعد على رفع مستوى التنسيق والأداء.
6. متابعة رضا الزبائن بصفة دورية من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة.

آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول مواضيع أوسع، مثل:

1. أثر نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على رضا الزبائن في المؤسسات الخدمية.
2. دور التحسين المستمر في رفع أداء مؤسسات النقل.
3. أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء العاملين داخل المؤسسات العمومية والخدمية.
4. مقارنة واقع تطبيق ISO 9001:2015 بين عدة وحدات تابعة لمؤسسة سيترام في ولايات مختلفة.

قائمة

قائمة المـــــــــــــراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

1. القرآن الكريم والحديث النبوي

1. القرآن الكريم، سورة النمل، الآية 88 .
2. القرآن الكريم، سورة السجدة، الآية 7 .
3. الألباني، محمد ناصر الدين، السلسلة الصحيحة، الجزء 3، العدد 1113 .

2. الكتب

1. جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004 .
2. السامرائي، مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن، 2007 .
3. الطائي، رعد عبد الله؛ وقدادة، عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008 .
4. السلمي، علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب، القاهرة، مصر، 1995 .
5. البكري، سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .
6. العقلي، عمر الوصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الأردن، 2000 .
7. السلمي، علي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002 .
8. نجم، نجم عبود، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، دار الوراق، عمان، الأردن، 2004 .
9. عامر، سعيد يس؛ وعبد الوهاب، علي محمد، الفكر الإداري، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1994 .
10. رضوان، محمود عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة: فلسفة وفكر قبل أن تكون تطبيقا، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012 .
11. بن عيشاوي، أحمد، إدارة الجودة الشاملة :TQM الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 .
12. بوكميش، لعلى، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
13. محمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .

14. فلاق، محمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018 .
15. محمود، خضير كاظم؛ والشيخ، روان منير، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
16. الطائي، حميد عبد النبي؛ وآل علي، رضا صاحب؛ والموسوي، سنان كاظم، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزوISO ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014 .
17. كورتل، فريد؛ وكحيلة، آمال، الجودة وأنظمة الآيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 .
18. العالم، فتحي أحمد يحيى، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
19. غول، فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012 .
20. الياسري، أكرم محسن؛ وحسين، ظفر ناصر، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة: إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الاستراتيجي، الجزء السابع، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 .
21. الياسري، أكرم محسن؛ وطالب، علاء فرحان؛ وعبد علي، نغم دايخ، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة: الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الاستراتيجي، الجزء الأول، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 .

3. الأطروحات والمذكرات الجامعية

1. بن عيشاوي، حمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008 .

2. بوخلوة، باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016 .

3. جهلان، فاروق؛ وحمايمي، عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013 .

4. بركوشة، أحمد؛ وبالغمري، عبد الحق، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفات ISO 9001 إصدار 2015 في أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة أشغال الكهرباء كهريف تقرت، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2023 .

5. بوشعالة، فاطمة الزهراء؛ ومصباح، راضية، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الأنابيب، جامعة غرداية، الجزائر، 2019 .

6. البابا، عبد الرحمن، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 على أداء الشركات في القطاع الدوائي: دراسة حالة شركة المتحدة للصناعات الدوائية، مذكرة ماجستير في الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018 .

7. القعقع، عمر، إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في مصنع درفلة حديد التسليح، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020 .

8. الفياض، سها عزام، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات، رسالة ماجستير، سوريا، 2020 .

9. العتيبي، فاتح شجاع فالح، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2021 .

4. المقالات والمجلات العلمية العربية

1. بومدين، يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 05، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007 .

2. هادي، صلاح عباس، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل نحو أداء منظمي متميز"، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، المجلد الثاني .

3. بوعبد الله، هوان؛ وقصاص، فتيحة؛ وطهراوي، دومة علي، "أثر تطبيق نظام الجودة ISO 9001على تحسين قطاع الصناعات التقليدية والحرف"، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 7، ديسمبر 2019 .

4. سعدية، أحمد وآخرون، "نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أم متعارضان"، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، جامعة أحمد زبانة غليزان، 2005 .

5. الشرافي، صهيب تيسير، "التحسين وفق ISO 9001:2015 ودوره في بناء المنظمة الذكية"، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 3، جامعة الأقصى، فلسطين، 2020 .

6. الداوي، الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2010 .

7. عماد، سحمدي؛ وبروش، زين الدين، "أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تطوير الأداء المستدام"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 12، 2017 .

8. سليماني، مليكة، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة ونظام المراقبة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الثاني، ديسمبر 2017 .

9. الحسني، صادق، "تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشآت في ضوء معايير المراجعة الدولية والأمريكية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة بمسقط، سلطنة عمان، العدد 93، جوان 2003 .

10. عريوة، محاد؛ وخاوي، محمد، "أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، العدد السابع، ديسمبر 2018 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. الكتب والمعايير الأجنبية

1. Perigord, Micheal, Réussir la qualité totale, Les Éditions d'Organisations, Paris, 1992.

2. Martens, Harald; and Martens, M., Multivariate Analysis of Quality: An Introduction, John Wiley & Sons Ltd, England, 2001.

3. Oakland, John S., Total Quality Management: Text with Cases, Third Edition, Butterworth-Heinemann, USA, 2003.

4. Wilkinson, Adrian; Redman, Tom; Snape, Ed; and Marchington, Mick, Managing with Total Quality Management: Theory and Practice, Macmillan Press Ltd, England, 1998.

5. International Organization for Standardization, ISO 9000: Quality Management Systems: Fundamentals and Vocabulary, Third Edition, Switzerland, 2005.

6. Association Française de Normalisation, Norme NF EN ISO 9001: Systèmes de management de la qualité: Exigences, France, 2010.

2. المقالات والمجلات العلمية الأجنبية

1. Fisher, T. J., "The Impact of Quality Management on Productivity", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 9, No. 3, 1992.

2. Abalosi, Cristel Lyka P.; Jocson, Oefil C.; and Florencondia, Noel T., "Evaluating the Impact of ISO 9001 Quality Management Standards on Organizational Performance", IRE Journals, Vol. 8, Issue 6, December 2024.

3. Brachnata, Tirtana; and Wening, Nur, "The Impact of the Implementation of ISO 9001:2015 on the Quality Management System in Various Company Sectors", Quest Journals: Journal of Research in Business and Management, Vol. 9, Issue 11, 2021.

4. Bakhtiar, Arfan; Nugraha, Aditya; Suliantoro, Hery; and Pujotomo, Darminto, "The Effect of Quality Management System ISO 9001 on Operational Performance of Various Organizations in Indonesia", Cogent Business & Management, Vol. 10, Issue 2, 2023.

5. İlkay, Mehmet Sıtkı; and Aslan, Emre, "The Effect of the ISO 9001 Quality Management System on the Performance of SMEs", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 29, Issue 7, 2012.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 1: استمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم المناجمنت

استبيان

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع معلومات ميدانية ضرورية للبحث الذي نحن بصدد تحضيره، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الطور الثاني في العلوم المناجمنت. تحت عنوان: "أثر تطبيق نظام إدارة الجود.ISO9001 على أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سترام"

نود منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان بكل دقة ومصداقية، ونحيطكم علما أن البيانات المتحصل عليها ستحاط بالسرية التامة، وبصورة خالية من الهوية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الطالب: خوخي بلال

الجزء الأول: البيانات والمعلومات الشخصية والوظيفية

الرجاء منكم سيدي (سيدتي) التكرم والإجابة على الأسئلة وذلك بوضع إشارة (X) في مربع الإجابة الذي يتناسب مع وضعيتكم الشخصية والوظيفية.

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

العمر: أقل من 30 سنة ☐ ،من 30إلى 40سنة ☐ ،من41إلى50سنة ☐ ،أكثر من50سنة ☐

المؤهل العلمي: ليسانس ☐ ، ماستر ☐ ، مهندس دولة ☐ ، دراسات عليا ☐

الخبرة: أقل من 5سنوات ☐ ،من 5إلى 10سنوات ☐ ،من 10إلى15 سنة ☐ ، أكثر من15 سنة ☐

المركز الوظيفي: مدير ☐ ، رئيس مصلحة ☐ ، رئيس فرع ☐ ، موظف ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرجاء منكم سيدي قراءة العبارات بدقة وتمعن مع وضع علامة(X) أمام كل إجابة ترون أنها مناسبة.

المحور الأول: نظام إدارة الجودةISO9001

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
	البعد الأول: التركيز على الزبون					
.1	تهتم مؤسستنا بتحديد العملاء (المحتملين وغير المحتملين).					
.2	تعمل مؤسستنا على تحديد احتياجات العملاء.					
.3	تحاول مؤسستنا إعلام جميع الأقسام وجميع العاملين على مختلف المستويات بمتطلبات عملائها.					
.4	تقوم مؤسستنا بإعلام العملاء بكيفية إدارة طلباتهم ومعالجة شكاويهم.					
	البعد الثاني: القيادة					
.5	تحضى الجودة بأهمية كبيرة لدينا في المؤسسة.					
.6	يمتلك مسيرو المؤسسة صفات قيادية تجعلهم قادرين أن يؤثروا على العاملين					
.7	تفرض إدارة المؤسسة على عمالها على الاحترام الصارم لقواعد وإجراءات العمل.					
.8	لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التغيير والتجديد والتحسين والدفع بالأمور نحو الأمام.					
.9	تترك إدارة المؤسسة الحرية الكافية لعمالها على لاختيار الطريقة الأفضل للقيا بأعمالهم					
	البعد الثالث: إشراك العاملين					
.10	تشرك إدارة المؤسسة عمالها في إتخاد القرارات.					
.11	تقوم المؤسسة بتشجيع التعاون بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم.					
.12	يسمح للعاملين بالمبادرة في اكتشاف طرق جديدة للعمل.					
	البعد الرابع: إتخاد القرار المبني على الدليل					
13.	تعمل مؤسستنا على قياس أداء المؤسسة بناءا على مؤشرات أساسية محددة.					

14	تضمن مؤسستنا توفرَ البيانات والمعلومات المحصل عليها بقدر وافي من الدقة.					
15	يتم تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام طرق مناسبة.					
16	تتخذ مؤسستنا القرارات بناءا على حقائق مع الأخذ بعين الاعتبار الخبرة.					
	البعد الخامس: إدارة العلاقات					
.17	تقو مؤسستنا بتحديد الأطراف ذات المصلحة.					
18	تقوم مؤسستنا بإدارة علاقاتها بالأطراف ذات المصلحة حسب الأولويات.					
.19	تهتم مؤسستنا بمجال نشاطات التطوير والتحسنُ مع الموردين في تطوير علاقاتها.					
.20	تشجع المؤسسة عمليات التحسين والاعتراف بها وبالنتائج المتحصل عليها مع الموردين والشركاء.					

المحور الثاني: أداء المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
	البعد الأول: أداء العاملين					
01	تهتم المؤسسة بالعاملين وتشركهم في اتخاذ القرار					
02	تعطي المؤسسة الفرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء					
03	تسعى المؤسسة إلى تدريب العاملين وتأهيل وتحفيز العاملين					
04	تحسين أداء العاملين بالتوجيه والتدريب ينعكس إيجابيا على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة					
05	يجري إشراك العاملين في وضع سياسات وإجراءات المؤسسة					
06	يتم إشراك العاملين في كافة أنشطة الجودة لإنجاح المؤسسة					
	البعد الثاني: أداء التنافسي					
07	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين					
08	تبني استراتيجيات تنافسية ذات مرونة عالية بالاعتماد على تقديم خدمات أعلى من توقعات الزبائن					
09	القدرة علة استخدام الموردين في الضغط على المنافسين					

شكرا لحسن تعاونكم

الملحق رقم 2: مخرجات برنامج SPSS

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	المركز الوظيفي
N	Valid	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	67	83.8	83.8	83.8
	أنثى	13	16.3	16.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	12	15.0	15.0	15.0
	من 30 إلى 40 سنة	47	58.8	58.8	73.8
	من 41 إلى 50 سنة	20	25.0	25.0	98.8
	أكثر من 50 سنة	1	1.3	1.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	51	63.7	63.7	63.7

	ماستر	8	10.0	10.0	73.8
	مهندس دولة	5	6.3	6.3	80.0
	دراسات عليا	16	20.0	20.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	10.0	10.0	10.0
	من 5 إلى 10 سنوات	57	71.3	71.3	81.3
	من 10 إلى 15 سنة	10	12.5	12.5	93.8
	أكثر من 15 سنة	5	6.3	6.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

المركز الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	1	1.3	1.3	1.3
	رئيس مصلحة	7	8.8	8.8	10.0
	رئيس فرع	12	15.0	15.0	25.0
	موظف	60	75.0	75.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تهتم مؤسستنا بتحديد العملاء المحتملين وغير المحتملين.	80	1.00	5.00	3.1125	1.68383
تعمل مؤسستنا على تحديد احتياجات العملاء.	80	1.00	5.00	3.4500	1.46607
تحاول مؤسستنا إعلام جميع الأقسام وجميع العاملين على مختلف المستويات بمتطلبات عملائها.	80	1.00	5.00	3.5125	1.49254
تقوم مؤسستنا بإعلام العملاء بكيفية إدارة طلباتهم ومعالجة شكاويهم.	80	1.00	5.00	3.4750	1.55062
تحظى الجودة بأهمية كبيرة لدينا في المؤسسة.	80	1.00	5.00	3.4750	1.50925
يمتلك مسيرو المؤسسة صفات قيادية تجعلهم قادرين على التأثير على العاملين.	80	1.00	5.00	3.4625	1.40473
تفرض إدارة المؤسسة على عمالها الاحترام الصارم لقواعد وإجراءات العمل.	80	1.00	5.00	3.6750	1.44761
لإدارة المؤسسة رغبة دائمة في التغيير والتجديد والتحسين والدفع بالأمور نحو الأمام.	80	1.00	5.00	3.4750	1.46672
تترك إدارة المؤسسة الحرية الكافية لعمالها لاختيار الطريقة الأفضل للقيام بأعمالهم.	80	1.00	5.00	3.2750	1.50925
تشرك إدارة المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات.	80	1.00	5.00	3.2125	1.48148
تقوم المؤسسة بتشجيع التعاون بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم.	80	1.00	5.00	3.4250	1.44761
يسمح للعاملين بالمبادرة في اكتشاف طرق جديدة للعمل.	80	1.00	5.00	3.3500	1.52697
تعمل مؤسستنا على قياس أداء المؤسسة بناء على مؤشرات أساسية محددة.	80	1.00	5.00	3.5375	1.41371

تضمن مؤسستنا توفر البيانات والمعلومات المحصل عليها بقدر واف من الدقة.	80	1.00	5.00	3.2625	1.66683
يتم تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام طرق مناسبة.	80	1.00	5.00	3.3875	1.54669
تتخذ مؤسستنا القرارات بناء على حقائق مع الأخذ بعين الاعتبار الخبرة.	80	1.00	5.00	3.4000	1.45480
تقوم مؤسستنا بتحديد الأطراف ذات المصلحة.	80	1.00	5.00	3.3750	1.53751
تقوم مؤسستنا بإدارة علاقاتها بالأطراف ذات المصلحة حسب الأولويات.	80	1.00	5.00	3.4250	1.55714
تهتم مؤسستنا بمجال نشاطات التطوير والتحسين مع الموردين في تطوير علاقاتها.	80	1.00	5.00	3.5250	1.38687
تشجع المؤسسة عمليات التحسين والاعتراف بها وبالنتائج المتحصل عليها مع الموردين والشركاء.	80	1.00	5.00	3.4375	1.43062
تهتم المؤسسة بالعاملين وتشركهم في اتخاذ القرار.	80	1.00	5.00	3.0875	1.54423
تعطي المؤسسة الفرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء.	80	1.00	5.00	3.1500	1.51866
تسعى المؤسسة إلى تدريب العاملين وتأهيل وتحفيز العاملين.	80	1.00	5.00	3.5125	1.41416
تحسين أداء العاملين بالتوجيه والتدريب ينعكس إيجابيا على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة.	80	1.00	5.00	3.4875	1.43195
يجري إشراك العاملين في وضع سياسات وإجراءات المؤسسة.	80	1.00	5.00	3.1625	1.59464
يتم إشراك العاملين في كافة أنشطة الجودة لإنجاح المؤسسة.	80	1.00	5.00	3.4125	1.51527
القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين.	80	1.00	5.00	3.4500	1.39529

تبني استراتيجيات تنافسية ذات مرونة عالية بالاعتماد على تقديم خدمات أعلى من توقعات الزبائن.	80	1.00	5.00	3.6625	1.38659
القدرة على استخدام الموردين في الضغط على المنافسين.	80	1.00	5.00	3.4625	1.45779
بعد التركيز على الزبون	80	1.00	5.00	3.3875	1.48989
بعد القيادة	80	1.00	5.00	3.4725	1.39483
بعد إشراك العاملين	80	1.00	5.00	3.3292	1.41768
بعد اتخاذ القرار المبني على الدليل	80	1.00	5.00	3.3969	1.46461
بعد إدارة العلاقات	80	1.00	5.00	3.4406	1.42827
المتوسط العام لنظام إدارة الجودة ISO9001	80	1.00	5.00	3.4125	1.39933
بعد أداء العاملين	80	1.00	5.00	3.3021	1.42044
بعد الأداء التنافسي	80	1.00	5.00	3.5250	1.37772
المتوسط العام لأداء المؤسسة	80	1.00	5.00	3.3764	1.36764
Valid N (listwise)	80				

Correlations

		المتوسط العام لنظام إدارة الجودة ISO9001	المتوسط العام لأداء المؤسسة
المتوسط العام لنظام إدارة الجودة ISO9001	Pearson Correlation	1	.957**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	80	80
المتوسط العام لأداء المؤسسة	Pearson Correlation	.957**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	80	80

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتوسط العام لنظام إدارة الجودة ISO9001[b]	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.957[a]	.915	.914	.40021

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	135.272	1	135.272	844.584	.000[b]
	Residual	12.493	78	.160		
	Total	147.765	79			

a. Dependent Variable: المتوسط العام لأداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), المتوسط العام لنظام إدارة الجودة ISO9001

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	.185	.119		1.563
	المتوسط العام لنظام إدارة الجودة ISO9001	.935	.032	.957	29.062

Coefficients[a]

Model		Sig.
1	(Constant)	.122
	المتوسط العام لنظام إدارة الجودةISO9001	.000

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتوسط العام لأداء المؤسسة	ذكر	67	3.4113	1.37532	.16802
	أنثى	13	3.1966	1.36698	.37913

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
المتوسط العام لأداء المؤسسة	Equal variances assumed	.009	.923	.516
	Equal variances not assumed			.518

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
المتوسط العام لأداء المؤسسة	Equal variances assumed	78	.608	.21470

	Equal variances not assumed	17.057	.611	.21470

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
المتوسط العام لأداء المؤسسة	Equal variances assumed	.41642	-.61434	1.04373
	Equal variances not assumed	.41470	-.66001	1.08940

Descriptives

المتوسط العام لأداء المؤسسة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 30 سنة	12	3.5463	1.42722	.41200	2.6395	4.4531
من 30 إلى 40 سنة	47	3.2884	1.37254	.20021	2.8854	3.6914
من 41 إلى 50 سنة	20	3.4500	1.40475	.31411	2.7926	4.1074
أكثر من 50 سنة	1	4.0000	.	.	.	.
Total	80	3.3764	1.36764	.15291	3.0720	3.6807

Descriptives

المتوسط العام لأداء المؤسسة

	Minimum	Maximum
أقل من 30 سنة	1.78	5.00
من 30 إلى 40 سنة	1.00	5.00

من 41 إلى 50 سنة	1.00	5.00
أكثر من 50 سنة	4.00	4.00
Total	1.00	5.00

ANOVA

المتوسط العام لأداء المؤسسة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.207	3	.402	.209	.890
Within Groups	146.558	76	1.928		
Total	147.765	79			

Descriptives

المتوسط العام لأداء المؤسسة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ليسانس	51	3.3290	1.38207	.19353	2.9403	3.7177
ماستر	8	3.4722	1.21680	.43020	2.4550	4.4895
مهندس دولة	5	3.6000	.81119	.36277	2.5928	4.6072
دراسات عليا	16	3.4097	1.60847	.40212	2.5526	4.2668
Total	80	3.3764	1.36764	.15291	3.0720	3.6807

Descriptives

المتوسط العام لأداء المؤسسة

Minimum	Maximum

ليسانس	1.00	5.00
ماستر	1.11	4.89
مهندس دولة	3.00	5.00
دراسات عليا	1.00	5.00
Total	1.00	5.00

ANOVA

المتوسط العام لأداء المؤسسة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.456	3	.152	.078	.972
Within Groups	147.309	76	1.938		
Total	147.765	79			

Descriptives

المتوسط العام لأداء المؤسسة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	8	2.3333	1.00088	.35387	1.4966	3.1701
من 5 إلى 10 سنوات	57	3.5127	1.46004	.19339	3.1253	3.9001
من 10 إلى 15 سنة	10	3.3000	.88432	.27965	2.6674	3.9326
أكثر من 15 سنة	5	3.6444	1.01956	.45596	2.3785	4.9104
Total	80	3.3764	1.36764	.15291	3.0720	3.6807

Descriptives

المتوسط العام لأداء المؤسسة

	Minimum	Maximum
أقل من 5 سنوات	1.00	4.00
من 5 إلى 10 سنوات	1.00	5.00
من 10 إلى 15 سنة	2.22	5.00
أكثر من 15 سنة	2.33	5.00
Total	1.00	5.00

ANOVA

المتوسط العام لأداء المؤسسة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.180	3	3.393	1.874	.141
Within Groups	137.585	76	1.810		
Total	147.765	79			

Descriptives

المتوسط العام لأداء المؤسسة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
مدير	1	5.0000	.	.	.	.
رئيس مصلحة	7	3.5873	1.46104	.55222	2.2361	4.9385
رئيس فرع	12	3.7500	1.18835	.34305	2.9950	4.5050
موظف	60	3.2500	1.38908	.17933	2.8912	3.6088
Total	80	3.3764	1.36764	.15291	3.0720	3.6807

Descriptives

المتوسط العام لأداء المؤسسة

	Minimum	Maximum
مدير	5.00	5.00
رئيس مصلحة	1.00	5.00
رئيس فرع	1.00	5.00
موظف	1.00	5.00
Total	1.00	5.00

ANOVA

المتوسط العام لأداء المؤسسة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.581	3	1.860	.994	.400
Within Groups	142.184	76	1.871		
Total	147.765	79			