



جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة _



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

بغنوان :

أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين

دراسة حالة: مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة

إعداد الطالبين :

جهلان فاروق

حمایمی عبد الحكيم

تحت إشراف الأستاذ:

مناصرية رشيد

السنة الجامعية : 2013/2012

قائمة المحتويات

الإهداء

التشكرات

I.....	قائمة المحتويات
III.....	قائمة الجداول
IV.....	قائمة الأشكال
VII.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة العامة

16.....	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأداء العاملين
16.....	مقدمة الفصل
17.....	المبحث الأول : ماهية أداء العاملين
17.....	المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين
18.....	المطلب الثاني : محددات أداء العاملين
19.....	المطلب الثالث : عناصر ومعدلات أداء العاملين
21.....	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على أداء العاملين
24.....	المبحث الثاني : طرق ومداخل تحسين الأداء
24.....	المطلب الأول : تعريف تحسين الأداء
24.....	المطلب الثاني : أهمية وأهداف تحسين الأداء
27.....	المطلب الثالث : خطوات تحسين الأداء
29.....	المطلب الرابع : مداخل تحسين أداء العاملين
32.....	خلاصة الفصل
34.....	الفصل الثاني : الأصول النظرية للإيزو وأثر تطبيقها على تحسين أداء
34.....	مقدمة الفصل
35.....	المبحث الأول : الأصول النظرية و التطبيقية للإيزو
35.....	المطلب الأول : مفهوم الإيزو
36.....	المطلب الثاني : مبادئ الإيزو وعلاقتها بالجودة الشاملة

39.....	المطلب الثالث : متطلبات و مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9001
51.....	المطلب الرابع : أهمية الحصول على الإيزو
52.....	المبحث الثاني : علاقة المطابقة وفق الايزو بتحسين أداء العاملين
53.....	المطلب الأول : فوائد المطابقة وفق الإيزو 9000
53.....	المطلب الثاني : التدريب والتحسين ضمن الإيزو 9001
54.....	المطلب الثالث : تقييم الكفاءات ضمن معايير الإيزو 9001
54.....	المطلب الرابع : إشراك العاملين ضمن الإيزو 9001
55.....	خلاصة الفصل
57	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر. وحدة ورقلة
57.....	مقدمة الفصل
58.....	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة العمومية للغازات الصناعية lind gaz
58.....	المطلب الأول : نشأة و تطور المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية
59.....	المطلب الثاني : تعريف و مهام مؤسسة ليند غاز الجزائر. وحدة ورقلة
65.....	المطلب الثالث : دوافع واهداف المؤسسة من تطبيق نظام الإيزو 9000
66.....	المطلب الرابع : خطوات تطبيق نظام الإيزو 9000
66.....	المبحث الثاني : واقع أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين في مؤسسة ليند غاز
66.....	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الإستبيان
76.....	المطلب الثاني : نظام تقييم الأداء وطرق تحسينه في مؤسسة ليند غاز الجزائر
78.....	خاتمة الفصل
80.....	الخاتمة
84.....	المصادر و المراجع
87	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	أهم الإختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي الإيزو 9000	الجدول: 01.2
66	نسبة العمال (الذكور , الإناث) في مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة	الجدول: 01.3
67	مستوى الخبرة لدى عمال شركة ليند غاز الجزائر	الجدول: 02.3
67	المستوى الدراسي لدى عمال مؤسسة ليند غاز الجزائر	الجدول: 03.3
68	معدل أعمار موظفي شركة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة	الجدول: 04.3
68	مستوى اعتزاز موظفي شركة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة بانتمائهم للمؤسسة	الجدول: 05.3
69	مدى تقييم مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة لأداء موظفيها	الجدول: 06.3
69	مدى نشر مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة لمفهوم الجودة لدى موظفيها	الجدول: 07.3
70	مدى تشجيع مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة لذوي المواهب والإبداع لمواصلة دراستهم	الجدول: 08.3
70	عدد العمال الذين استفادوا من دورة تدريبية لها علاقة بالجودة	الجدول: 09.3
71	مدى منح المؤسسة لعمالها الوقت الكافي للتعلم والتحكم في مهام العمل	الجدول: 10.3
71	مدى اعتماد مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة على إستراتيجية الإدارة بالأخطاء	الجدول: 11.3
72	مدى منح مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة التقديرات والمكافآت لعمالها	الجدول: 12.3
72	مدى دعم المؤسسة العمل على شكل فريق يسوده التعاون وتحمل المسؤولية	الجدول: 13.3
73	نسبة عمال مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة الذين يبحثون دوما عن طرق جديدة لأداء أعمالهم	الجدول: 14.3
73	مدى اطلاع عمال الشركة على دليل الجودة الخاص بوظيفتهم	الجدول: 15.3
74	نسبة العمال الذين استفادوا من التدريب في إطار سعي المؤسسة للحصول على شهادة المطابقة	الجدول: 16.3
74	مدى تبني المؤسسة لمبدأ مشاركة العاملين الذي ينص عليه نظام الجودة العالمي الإيزو 9001	الجدول: 17.3
75	مدى تأثير حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في التقليل من حوادث العمل	الجدول: 18.3
75	مدى تأثير حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في التقليل من الصراعات داخل المؤسسة	الجدول: 19.3
75	مدى تأثير حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في التقليل من الأخطاء في العمل	الجدول: 20.3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	الخطوات الأساسية لعملية وصف معدلات الأداء	الشكل 01.1
28	إطار عملية تحسين الأداء	الشكل: 02.1
60	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقة	الشكل: 01.3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
86	استمارة الاستبيان	01
87	البطاقة الفنية لمؤسسة ليند غاز الجزائر , وحدة ورقلة	02
88	رخصة حصول مؤسسة ليند غاز الجزائر على شهادة الإيزو 9001	03
90	عدد الأيام دون حوادث عمل في مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة خلال السنوات من 2009 إلى 2013	04

المقدمة

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

الفصل الثاني :

الأصول النظرية للإيزو وأثر تطبيقها

على تحسين أداء العاملين

الفصل الثالث :

دراسة حالة : مؤسسة ليند غاز الجزائر

- وحدة ورقلة - Linde Gaz Algérie

الختامة

قائمة المراجع

الملاحق

المقدمة العامة

لقد أصبح إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء أمراً إجبارياً لبقاء المؤسسة، و منه أصبح البحث عن أساليب جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من الأهداف الرئيسية لكل تنظيم غايته الكفاءة و الفعالية .

وقد أتجهت بعض المؤسسات في ظل هذه المتغيرات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإلتزام بسلسلة مواصفات الجودة العالمية الإيزو 9000 من أجل تحقيق أفضل النتائج , و لكن تطبيق هذا المدخل لا يؤدي إلى تحقيق المبتغى منها ما لم يتم إتباعها بجميع ما تتطلبه من مبادئ و شروط، و التي من أبرزها حسن إدارة واستثمار العنصر البشري، حيث تقوم من الجودة الشاملة و الإيزو 9000 على أساس تغيير النظرة التقليدية الموجهة للعنصر البشري على أنه مجرد آلة تتلقى التعليمات وتنفذ الأوامر و ذلك بارتكازها على تطوير سلوكه و خصائصه و تحويله إلى عنصر مدرب ومحفز يتمتع بمختلف المهارات التي تخوّل له المشاركة بآرائه و مقترحاته وإبداء رغباته و تحمّل المسؤوليات المنوطة به .

حيث تنص التوجهات الحديثة في إدارة و تنمية الموارد البشرية على التزام إدارة عمليات الموارد البشرية بقواعد إدارة الجودة الشاملة باعتبارها الأسلوب الأمثل للإرتقاء بالموارد البشري في المؤسسة.

ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية : إلى أي مدى يمكن ان يسهم حصول المؤسسة على شهادة المطابقة وتطبيقها لمبادئ الإيزو 9001 في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟؟

الأسئلة الفرعية:

- 1) ما المقصود بالأداء الوظيفي وماهي عناصره ومحدداته ؟
 - 2) ما المقصود بالمواصفات العالمية للجودة الإيزو9000 وما هي مبادئها ومتطلباتها وفوائدها وكيف يمكن أن تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ؟
 - 3) ما هو واقع تأثير المطابقة وفق الإيزو9000 على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة ليندغاز وحدة ورقلة؟
- و للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- الأداء الوظيفي للعاملين هو قدرة العاملين على أداء مهام وظائفهم بالشكل المطلوب؛
- المواصفات العالمية للجودة الإيزو9000 هي مجموعة من المعايير الدولية لجودة النظام التسييري ومنتجاته ؛
- ساهم تطبيق المواصفات العالمية للجودة الإيزو9000 في تطوير أداء العاملين في مؤسسة ليندغاز وحدة ورقلة بدرجة كبيرة.

أهداف الدراسة :

- معرفة مدى تأثير حصول المؤسسات الجزائرية على المواصفات الدولية الإيزو 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 نظرهم حول مستويات تطبيق أبعاد نظام الجودة الإيزو 9000 من جهة ومستويات أدائهم من جهة أخرى بسبب اختلافهم 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 .

أسباب اختيار الموضوع :

إن ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع ,رغبتنا في التعرف على نظام الجودة الإيزو 9000 وكذلك التعرف على كيفية الحصول على شهادة المطابقة , ما يتضمنه من حداثة تكسبه صفة الأهمية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية ,ولما يحمله موضوع الجودة من اهتمام وأحد متطلبات الدخول إلى الأسواق العالمية وأهم وسيلة لإرضاء المستهلك والأهم أيضا أن موضوع تحسين أداء بات أمرا حتميا في المؤسسات الجزائرية.

منهجية البحث :

إعتمدنا في الجانب النظري للبحث على المنهج الوصفي في التحليل ,من أجل مناقشة جوانبه المتعددة أما في الجانب التطبيقي ويقصد إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة الغازات الصناعية ليند غاز وحدة ورقلة ,إعتمدنا منهج دراسة الحالة معتمدين في ذلك على المقابلة والإستبيان الموجه للعاملين, وبعض المعلومات من وثائق المؤسسة.

أدوات البحث :

ولتحليل هذا الموضوع ,تم الاعتماد على مصادر المعلومات التالية:

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

هيكل البحث:

قسمنا دراستنا هذه إلى ثلاثة فصول حيث الفصل الأول نظري ويحتوي على مبحثان تم العرض في المبحث الأول ماهية أداء العاملين وهذا يتطرق إلى مفهومه و محدداته وعناصره والعوامل المؤثرة فيه التي تعمل المؤسسة لتحسينه من خلال المبحث الثاني لتعرض على مفهومه وأهميته وأهدافه, وكذا طرق ومداخله, أما الفصل الثاني فنتعرض من خلال المبحث الأول فيه عن كيفية تطبيق منهجية الإيزو في الأخير من خلال المبحث الثاني نقوم بإيجاد علاقة المطابقة وفق الإيزو 9000 بأداء العاملين .

وكان الفصل الثالث كدراسة حالة لمؤسسة الغازات الصناعية المتحصلة على شهادة المطابقة الإيزو 9001 و 14000 , المبحث الأول تم من خلاله تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وهذا بإعطاء نبذة تاريخية حول نشاطها وتعريفها ودوافع تبني تطبيق نظام الجودة الإيزو 9000 وكذا خطوات تطبيقه , وفي المبحث الثاني حاولنا إبراز العلاقة بين تطبيق نظام الجودة iso 9000 وتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

مقدمة الفصل

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص, وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها , ويعتبر العنصر البشري أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها. ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري .

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية. ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم

المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين¹

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات . وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء:

تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 اصدار 2008 : " بأنه يشمل الكفاءة والفعالية , فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج , أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصلة والموارد المستخدمة"² .

فقد عرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.

كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة . كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة.

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة .

وفيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك.

¹ مبارك محمد العتيبي , أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين , مذكرة ماجستير , جامعة عمان , 2007 , ص 41.

² إلهام مجاوي , الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات الصناعية , الجزائر , ص 46 .

في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك، والإنجاز، والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموع السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحدة أو الإنجاز وحدة بل هو تكاملهما معاً.

مؤشرات الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات

وأهمها:

- الإنتاجية ؛

- العمل الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل ؛

- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وسرعة وإتقان ؛

- والابتكار والقدرة على الإبداع ؛

- درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين ؛

- مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات؛

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء وظيفي إلى مايلي:

- **الفعالية** : الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً

لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً، أما على المستوى

الفردى فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

- **الكفاءة** : وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت

والجهد والمال.

المطلب الثاني : محددات أداء العاملين¹

لتحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه يتحتم علينا معرفة العوامل والمؤثرات التي تحدد هذا المستوى والية التفاعل بين

هذه العوامل ونظراً لتعدد العوامل وتداخلها من جهة إضافة إلى أن دور كل عامل من العوامل وأثره في مستوى الأداء غير

واضحة المعالم . مما يصعب علينا عملية التحديد وكذلك تضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال ، كذلك

سلوك الفرد وتأثره بكثير من العوامل المحيطة به منذ نشأته هي بمثابة محددات لسلوكه وبالتالي محدد رئيسي في أدائه الوظيفي .

¹ ركان محمد حسن الخطيب ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال " دراسة ميدانية على عينة من موظفي مجموعة الاتصالات الأردنية " ، كانون الثاني 2008 ، ص 101. 103 .

ويرى هلال (1996) أن السلوك الإنساني ، هو المحدد لأداء الوظيفي للفرد نتج عن محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، والأداء لا يظهر نتيجة القوى أو الضغوط التابعة من الفرد نفسه فقط ، فهي نتاج لكثير من التفاعلات الداخلية والخارجية المحيطة به والتي تعمل كمحددات للسلوك الإنساني ، وبالتالي أدائه الوظيفي .

ويرى النميان (2004) أن الأداء لا يتحدد فقط بناء على توافر بعض ، المحددات وإنما هي نتيجة لمحصلة التفاعل ما بين ثلاثة محددات رئيسة هي:

- 1 . الدافعية الفردية : أي بما لدى الفرد من رغبة وإقبال للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال ما يمتلك الفرد من حماسة وإقبال للعمل ، بحيث يتوافق مع ميوله وأتجاهاته و أهدافه .
- 2 . مناخ العمل : وهو يمثل بيئة العمل الداخلية و ما يمكن أن يشبع حاجاته ورغباته ، بحيث تكون بيئة محفزة للفرد تولد لديه الإحساس بالرضاء والسعادة بعد أن يكون قد حقق أهدافه ورغباته .
- 3 . قدرة على أداء العمل : لا تأتي هذه القدرات إلا بمقدار ما يمتلكه الفرد من خبرات ومهارات ومعرفة بالعمل الذي يقوم به، وهذا لا يتكون للفرد إلا من خلال التعليم والتدريب على كيفية أداء العمل لاكتساب المهارات والخبرات... الخ .

حيث نلاحظ بأن هناك علاقة طردية ما بين مستوى الأداء وكل من المقدرة على العمل، والرغبة في العمل فإذا زادت المقدرة لدى الفرد أو الرغبة ، فإن مستوى الأداء حتما سيزداد ، وإذا أنخفض لديه أيا منهما (الرغبة المقدرة) سوف ينخفض تبعاً لذلك مستوى الأداء، للفرد (1998) وهذا ما عبر عنه السلمي من خلال المعادلة التالية :

(مستوى الأداء = المقدرة على العمل * الرغبة في العمل)

المطلب الثالث : عناصر ومعدلات أداء العاملين¹

أولاً : عناصر الأداء الوظيفي

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي :

الموظف : وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم وأتجاهات ودوافع .

الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز .

الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .

وبشكل أكثر تحديدا توجد عدو عناصر هامة ، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي :

المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

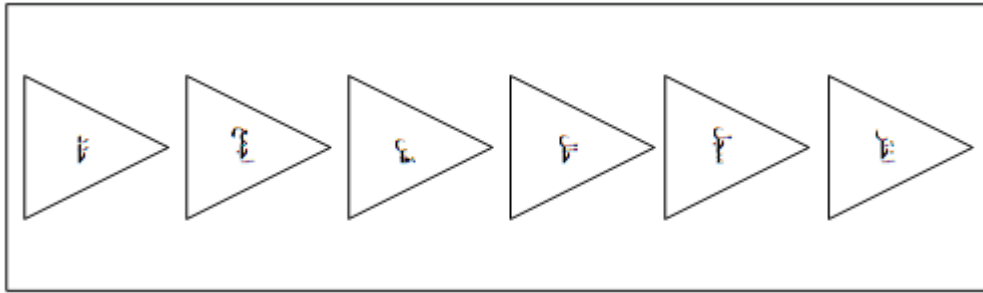
¹ حسين محمد حراشنة ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى 2011 ، ص 92 . 93 .

نوعية العمل : وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء
كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .
المثابرة والثوق : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في موعدها , ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه .

ثانيا: معدلات الأداء الوظيفي¹

إن عملية التحكم على الأداء أو تقويمه يتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعتبر غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفايته , حيث أن هناك 06 خطوات أساسية تمر بها عملية وصف معدلات الأداء , كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم 01.1 : يبين الخطوات الأساسية لعملية وصف معدلات الأداء



المصدر : مبارك محمد العتيبي , " مرجع سابق " , ص 45 .

وقد لخص زوياف كل خطوة من الخطوات السابقة باختصار على النحو التالي:

1. **الإختيار :** وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه ، أو تغييرا في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو غيرها ، ، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين من الأسباب , لذا يعتبر الإختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.
2. **التسجيل:** وتشير هذه الخطوة إلى الحقائق والمعلومات والبيئات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل , والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما ، تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتعدد في العمل.
3. **التحليل الإنتقادي :** وترتكز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة، للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

¹ مبارك محمد العتيبي , " مرجع سابق " , ص 44 .

4. القياس : وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5. التحديد : يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشتمل الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب والنشاطات المعيقة التي تستخدم في أدائه

ويشير المفتي إلى أن تقدير معدلات الأداء تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى لتتأثر بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة، ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة ، تتمثل فيما يلي:

1 . وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي، والحكم على مدى جودته .

2 . توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيه من خلال توافر مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة.

3 . المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين .

4 . توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء المرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفا.

5 . توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الإنحرافات التي تعيق فاعلية الأداء.

ويرى بعض الباحثين أن تكون العبارات التي تصاغ بها معدلات الأداء أقل رسمية من تلك التي تستخدم في وصف الوظائف ، وأن تكون هناك نماذج وأنماط مختلفة من معدلات الأداء ، لإمكانية استخدامها وفقا للمستوى الإداري الذي سيعتمدها، وأن تهتم معدلات الأداء بالجوانب التالية:

1. مجالات الأداء : وهي المجالات المتوقع أن تحقق فيها النتائج تدرج في شكل أولويات.

2. مؤشرات الأداء : تحديد مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة.

3 . معدلات الأداء : يتحدد في الغالب بنظام فئتين ، الأداء المرضي ، الأداء المتميز

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين¹

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

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

للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء , بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه , وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين هما :

أولا: العوامل الداخلية

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

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

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

3- **التنظيم:** وهو يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق. إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز، التنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة، ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات وجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفقا للمتطلبات المستجدة.

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

5- **بيئة العمل:** أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته من علاقات اجتماعية وتنظيمية من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من العوامل التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجابا وسلبا. ويمكن إدراجه ضمن هذه العوامل أيضا: الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية.

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

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

ثانياً: العوامل الخارجية

إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها: البيئة الاجتماعية و الثقافية ، البيئة السياسية والقانونية ، البيئة الاقتصادية .

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

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

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

¹ جمال الدين المرسي وثابت إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الاسكندرية، 2000 ص 484.

² أشوك بشا نداكوبرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم خزامن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2002 ص 87.

³ جون جاكسون و آخرون، "مرجع سابق"، ص 109.

المبحث الثاني : خطوات ومدخل تحسين الأداء

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء ، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم . لدى وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة ، أصبح حاجة ضرورية وضمانا لمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب .

المطلب الأول : تعريف تحسين الأداء¹

عرف عملية تحسين الأداء بأنها " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة ، في الأداء".
وهنا يأتي تحليل المسببات ومعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.
طالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسببا يتم اتخاذ الإجراءات و الخطوات المناسبة لتطوير الأداء ، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام المكافآت ، اختيار وتغيير واقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الإتفاق عند أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم .

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تحسين الأداء²

لكي ينجح أي برنامج تحسين أداء يجب على المؤسسة توفير الإمكانيات للموظفين لكي يتمكنوا من:
-التأقلم والتجاوب مع احتياجات المشروع وطبيعة العملية الإنتاجية منذ أول يوم عمل .
- تنمية الكفاءات و المهارات وتحسين الإتجاهات بحيث يستمر نمو المشروع .

أولا: أهداف تحسين أداء

1 . تنمية المهارات:

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة ،والهدف هنا تحسين الفرد من خلال الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل جزء كافية ،الفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تحسين أداء العمل فعلا.
و على ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهاراته الخاصة ، حيث تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل .

¹ محمد مصطفى الحشروم ، نبيل محمد مرسى ، إدارة أعمال ، مبادئ المهارات والوظائف ، مكتبة القسري ، الرياض ، السعودية ، الطبعة 03 ، 1999 ، ص 248 .

² شعبان إلمام ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية " دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية وكالة حاسي مسعود " ، مذكره تخرج ليسانس في علوم التسير ، 2010/2009 ، ص 26 . 27 . 28 .

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

2. تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية :

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

أهداف أخرى:

تتمثل فيما يلي:

- **تغيير الإتجاهات :** وهو ما يشير إلى الرغبة في التغيير ما يعتقد المتدربون في العمل و أولويات العمل أو تفضيلا تم لأساليب العمل ,كما قد تعني تعديلات في توجيهات المتدربين آراءهم وقد تعني أيضا تغييرا أو تطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف , أيضا تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.
- **تقادم المعرفة :** إن تقادم المعرفة ,وتبيان هذه المعرفة ,أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف و العلوم في القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحداث ما توصل إليه التقدم العلمي , وذلك إستنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به وإستنادا إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

أهداف التحسين من حيث الكفاءة :

- 1) **التلمذة :** ويتم هنا تعويض العاملين عن موضوع الدراسة أو التدريب و المهارة الواجب إكتسابها ففي كثير من الأحيان قد يفيد العلم بشيء حتى وإن كان بصورة إبتدائية .
- 2) **رفع مهارة الأداء :** ويتم هنا تعويض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب لدرجة يمكن فيها للعامل أن يتذكر معظم الحصيلة العلمية ,او يتم تعويض العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن ينفذوها بدرجة كبيرة.
- 3) **السيطرة والتفوق:** على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على التدريب للدرجة التي تمكنه من أن يشرحها لفترة ,أن يتعرف على العلاقات الداخلية من أجزاء الموضوع وأن يؤديها بصورة متفوقة.

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

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

ثانياً: أهمية التحسين الأداء

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

وتكمن أهمية التحسين من خلال الجوانب الرئيسية التالية:

1. أهمية تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.
- زيادة الرضى الوظيفي لدى العاملين
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساعد في إنفتاح المنظمة على المجتمع.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية .
- تحديد وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.

2. الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد العاملين على أداء عملهم على الشكل الصحيح من أول مرة
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- يعتبر دافع لأداء أفضل
- يساعد على مهارات الإتصال بين الأفراد .

3. الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين .
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.

المطلب الثالث : خطوات تحسين الأداء¹

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :

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

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

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

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

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

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

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

الخطوة الرابعة : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

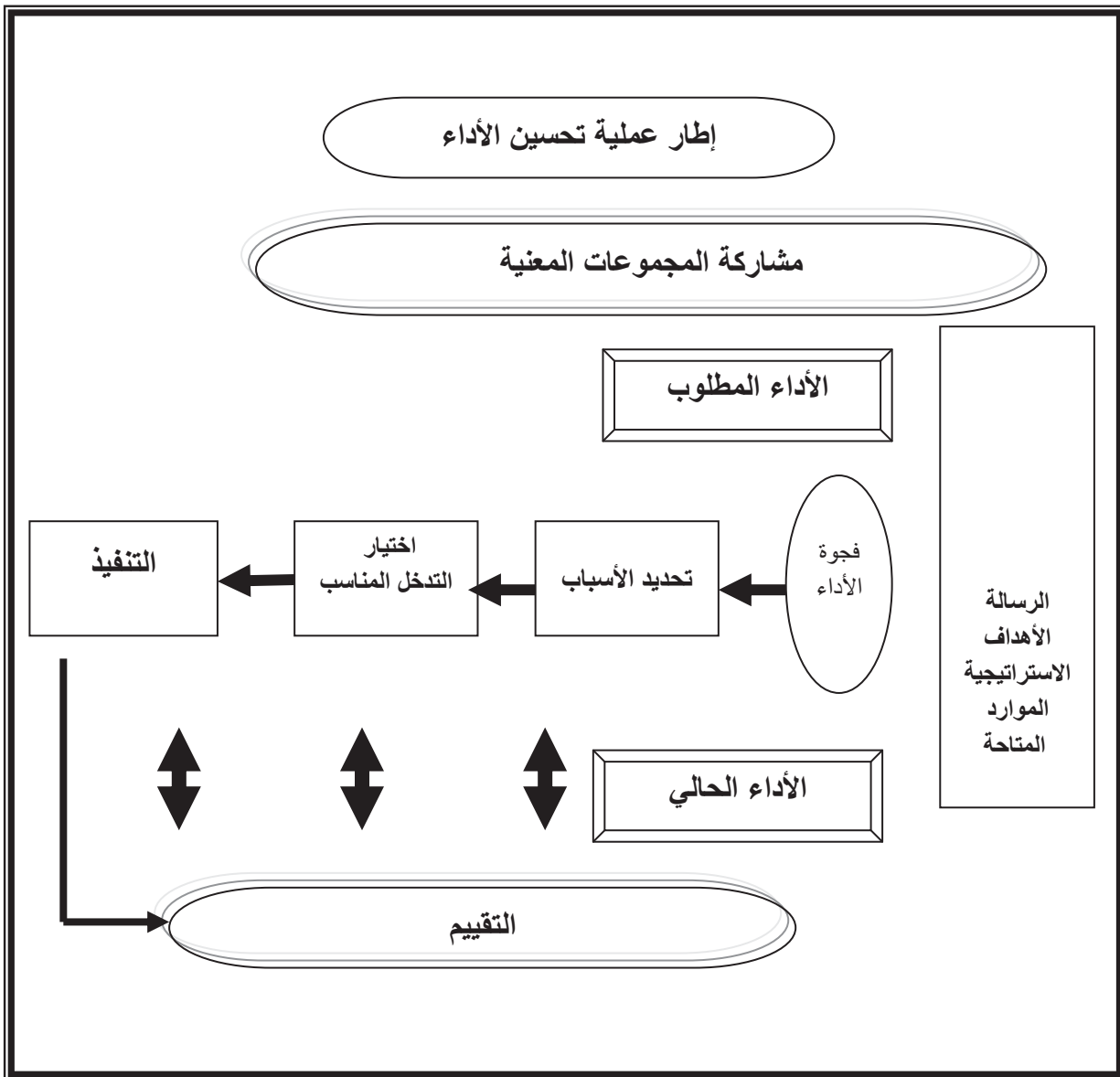
بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ ، نضم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

¹ بختة هدار , دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة " , جامعة ورقلة , 2011/2012 , ص 28 , 29 .

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

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

الشكل رقم 02.1 : يبين إطار عملية تحسين الأداء



المصدر : علي محمد عبد الوهاب , " مرجع سابق " , ص 08 .

المطلب الرابع : مداخل تحسين أداء العاملين

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

أولاً: التدريب

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

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

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

- تغيير المعارف والمعلومات؛

- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛

- تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير هو تحقيق نتائج إدارية للمنظمة مثل: الانتاجية الأعلى، والأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن التي تؤدي إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح للمنشأة.² وتبرز أهمية التدريب واستمراره من خلال ما يلي:³

- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرائق الإنتاج وما يترتب عليها من احتياج دائم ومتجدد لإطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساسا لتطوير أعمالهم؛

- التطورات الانتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والمكانات والمعدات أدت إلى استنباط أساليب وطرائق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية مختلفة؛

¹ أنس الباسط عباس، مرجع سابق، ص 225.

² نفس المرجع السابق، ص 227.

³ عباس حسين جواد ونجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص 225.

- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى القومي وعلى مستوى المؤسسة؛
- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم.

ثانياً: التحفيز

الحوافز هي مجموعة السياسات التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب. لهذا فإن الحوافز نظام من العلاقات المتداخلة ضمن مجموعة من المتغيرات البيئة داخل وخارج المؤسسة، وهي بهذا مهمة شاقة ومعقدة، إذ ليس من السهولة أن تتوقع إمكانية إيجاد أجوبة سهلة وسريعة للمشاكل ذات العلاقة بالتحفيز.¹

من المسلم به أن المؤسسة تعتمد على مدى التزام موظفيها والجهود التي يبذلونها لتحقيق غاياتها، لذلك نشط المدراء والباحثون في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز العاملين فهو يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمؤسسة، فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدوافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة، لذلك فإن مدى فاعلية الحوافز التي توفر للفرد في المؤسسة يمكن تبنيتها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المؤسسة ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المؤسسة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إنشائها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة، وقد تتنافس المؤسسات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل استقطاب الكفاءات وتنميتها والحرص على استمرارها وبقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة.²

ثالثاً: الرضا الوظيفي

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

بالمقابل فإن رضا العامل عن عمله يؤثر على رضاه عن حياته بشكل عام لأن الوظيفة هي جزء مهم من الحياة العامة للعامل (الموظف)، لذلك يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة المعقدة من المتغيرات، والظروف التي تنشأ عنها الحوافز.³

ليس هناك من يشك في وجود علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين إذ أنه كان هناك اعتقاد سائد بأن رضا الموظفين (العاملين) عن عملهم يجعلهم يؤدونه بشكل أفضل، أي أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا العالي والأداء المرتفع، لكن هذا الافتراض لم يعد مقبولاً في الوقت الحاضر على نطاق واسع، إذ أن هناك عدد كبير من العاملين الراضين عن عملهم، ولكن

¹ نفس المرجع السابق، ص 334-335.

² حنا نصر الله، "مرجع سابق"، ص 40.

³ عباس حسين جواد ونجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص 352-353.

أداءهم غير مرتفع وعليه يمكن القول بأن الرضا لوحده لا يكفي لأن يكون محفزاً قوياً للأداء ولكنه يجعل العاملين أكثر استعداداً للتأثير بالمحفزات الأخرى التي يحصلون عليها من البيئة التي يعملون فيها .

خاتمة الفصل

يمكن القول بأن نظم تقييم الأداء للعاملين والسعي نحو تحسينه أصبحت ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة باعتبارها الوسيلة لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري وإنتاجية مؤسساته على اختلافها، فالأداء ينبغي أن يكون المنطق لتقييم الأفراد وتحديد مواقع خدمتهم وتطويرهم وليس معايير ذاتية أخرى التي لا تزال تسود دول العالم الثالث، فالتقويم الذي يدعو له النظريات الحديثة ليس غاية بذاته، بل وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب سواء كان ذلك من خلال تعيينه أو نقله أو غيرها... فنظم التقييم السليمة هي وحدها ستؤدي إلى اختيار أفضل الموظفين وأكفئهم لترقيته لتولي الوظائف الشاغرة ذات المستوى الأعلى في السلم المهري.

من خلال عمليات متتالية من التحسين المستمر للأداء بالاعتماد على مختلف المداخل، التي من أهمها التدريب والتحفيز .

مقدمة الفصل

لقد أصبحت الجودة ضرورية لبقاء المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية الدولية من إنفتاح للأسواق و رفع الحواجز الجمركية، لذا ظهرت مواصفات دولية خاصة بأنظمة إدارة فعالة متعلقة بالجودة أطلق عليها أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 ولقد سعت الكثير من المؤسسات عبر العالم لتوطين هذا النظام و الإشهاد بالمطابقة له فأصبحنا نطالع في مقالات الجرائد و في صفحات الإنترنت عن المؤسسات حائزة على شهادة إيزو 9000 و تفتخر بتوفرها على أنظمة إدارة جودة فعالة كما استخدمت تلك الشهادات للدعاية في وسائل الإعلام للتأثير على الزبون .

المبحث الأول : الأصول النظرية و التطبيقية للإيزو

المطلب الأول : مفهوم الإيزو¹

الإيزو: هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية (International Standardisation Organisation ISO) لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة .

ويعرف أيضا بأنه " عبارة عن مجموعة من المواصفات والمعايير التي تم اعتبارها متطلبات لأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس .

والإيزو (ISO) جاءت اختصارا للمنظمة الدولية للتقييس (International Standardisation Organisation) , ويعبر الرقم 9000 عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في التنظيمات المتعددة وتطبق هذه المواصفات على العمليات التشغيلية وليس على المنتج أو الخدمة.

والمنظمة الدولية للمواصفات " ISO " هي اتحاد عالمي معني بإصدار المواصفات تأسست بعد الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة سنة 1946 وباشرت عملها في 1947/02/23 حيث تتخذ من جنيف (سويسرا) مقرا لها. وتضم في عضويتها هيئات وأجهزة المواصفات والمقاييس لمختلف دول العالم، حيث أن لكل جهاز مقعدا دائما في الجمعية العامة، كما أنها تضم أعضاء مراسلين من بعض الدول التي لا تمتلك أجهزة للمواصفات والمقاييس بصفة مراقبين. كما أن إنجاز الأعمال التقنية في المنظمة يتم من قبل لجان فنية (TC) أو لجان فرعية (SC) أو مجموعات عمل (WG)، وذلك لتغطية مختلف برامج اللجنة الفنية حيث أنه مع انقضاء عام 1994 كانت هناك حوالي 185 لجنة فنية و 636 لجنة فرعية و1975 مجموعة عمل.

من خلال هذا فإن مهمة منظمة الإيزو هي تطوير المواصفات كافة باستثناء المجالات الفنية للمنتجات الخاصة بالصناعة الكهربائية والهندسة الالكترونية والتي هي من اختصاص منظمات أخرى.

مما سبق يتضح أن منظمة الإيزو وظيفتها تطوير المواصفات وليس من صلاحياتها منح شهادات المطابقة أو إرغام المؤسسات على تطبيق هذه المواصفات.

¹ - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 دار غرب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1995 ، ص 91 .

المطلب الثاني : مبادئ الإيزو وعلاقتها بالجودة الشاملة

أولا : مبادئ الإيزو 9001 إصدار 2008¹

فيما يلي سيتم تقاسم مبادئ إدارة الجودة الثمانية والتي تعتبر القاعدة الأساسية التي بنيت عليها عائلة الإيزو 9001 : 2008 وهذه المبادئ يمكن أن تستخدم عن طريق الإدارة العليا كإطار للتوجيه المنظمة إلى تحسين وتطوير الأداء .

وهذه المبادئ تم إيجادها عن طريق الخبرات والمعرفة للخبراء الدوليين المشاركين في اللجنة الفنية للإيزو رقم 176 .

وسوف نقوم بتريف كلا من تلك المبادئ مع الشرح المبسط لها وتوضيح كيفية التطبيق والنتائج المترتبة عنها, والمبادئ هي :

1. التركيز على العملاء
2. القيادة
3. مشاركة العاملين
4. تخطيط العمليات
5. العمل بأسلوب النظام في الإدارة
6. التحسين المستمر
7. منهج الحقائق في اتخاذ القرارات
8. العلاقات مع الموردين

1. التركيز على العملاء:

تعتمد المنشأة على عملائها لذا يجب عليها فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية من أجل تلبية طلباتهم وأن تعمل على تجاوز توقعاتهم .

كيفية التطبيق :

1. توفير قنوات اتصال فعالة لتلقي آراء ومقترحات وشكاوي العملاء.
2. عمل الاستبيانات لرضا العملاء والأخذ بالنتائج كأحد أسس التطوير الهامة .
3. دراسة شرائح العملاء المختلفة وتطوير النظم وفقا لاحتياجات كل شريحة .

فوائد التطبيق : رضا العملاء _ الإسراع في التنمية _ زيادة الإستثمارات

²عبد العزيز عبد العلي زكلي عبد العالي , إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات , أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال , الجامعة الافتراضية الدولية بالملكة المتحدة , 2010 , ص 27, 28 , 29 .

2 القيادة:

القيادة مسؤولة عن رسم استراتيجية المنشأة وتحقيق أهدافها وتوجيهاتها وتهيئة المناخ الداخلي المناسب للعاملين لتشجيع مشاركتهم الفاعلة من أجل تحقيق أهداف المنشأة.

كيفية التطبيق :

1. إعداد البرامج التدريبية اللازمة لإعداد الصفوف الأولى و الثانية من القيادات .
2. وضع الأهداف على جميع المستويات و مراقبة تحقيقها.
- فوائد التطبيق :تحقيق الأهداف _ التطوير المستمر .

3 مشاركة العاملين :

العاملون في مختلف المستويات هم جوهر المنشأة ، ومشاركتهم الكاملة تكمن في استخدام قدراتهم في صالح المنشأة.

كيفية التطبيق :

1. استقطاب الموظفين المميزون ذوي الخبرات الناجحة .
2. الإعتماد على العاملين في أماكن عملهم .
3. تشجيع الموظفين على المشاركة في التحسين المستمر
4. تعزيز جو الإنتماء للإمانة عن طريق توعية الموظفين بتأثيرهم على العملاء واطلاعهم على نتائج قياس رضاهم
- فوائد التطبيق :الإستغلال الأمثل للموارد _ تحقيق الأهداف

4 تخطيط العمليات :

تحصل على نتائج جيدة وكفاءة عالية عندما تدير الموارد والأنشطة ذات العلاقة كعملية (مفهوم العملية).

كيفية التطبيق:

1. تقليل التكاليف ودورات زمنية قليلة من خلال الإستخدام الفعال للموارد.
2. نتائج متحسنة و متوقعة.
3. إيجاد فرص للتحسن.

فوائد التطبيق :فعالية و كفاءة النظام الموضوع وسهولة فهمه و تطويره.

5 العمل بأسلوب النظام في الإدارة :

تحديد وفهم وإدارة العمليات كنظام مترابط يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة المنشأة.

كيفية التطبيق :

1. التدخل و التواصل بين العمليات سوف يؤدي بالمنظمة إلى أفضل النتائج.

2. القدرة على التركيز على العمليات الرئيسية .

3. توفير الثقة للجهات المعنية في إستقرار و فاعلية المنظمة.

فوائد التطبيق: إستقرار مستوى جودة الخدمات المقدمة وأداء المنظمة _التطور المستمر _تحسين بيئة العمل.

6. التحسين المستمر :

يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء العام للمنشأة هدفاً دائماً.

كيفية التطبيق :إعداد عمليات وبرامج لتجميع البيانات و تحليلها وإدارة التغيير لتطوير الأداء.

فوائد التطبيق: التطوير المستمر.

7. منهج الحقائق في اتخاذ القرارات :

القرارات الفعالة تبنى على تحليل البيانات والمعلومات بناء على وقائع وحقائق.

كيفية التطبيق :

تصميم النماذج اللازمة لتجميع البيانات المطلوبة لتنفيذ العمل وتحليل البيانات وفقاً لتقارير ومؤشرات موضوعية ومنهجية

ملائمة لتحليل المخاطر وإتخاذ القرارات المناسبة.

فوائد التطبيق: تحين قدرة إتخاذ القرارات على تحقيق الأهداف.

8. العلاقات مع الموردين :

المنشأة والمورد يعتمد كل منهما على الآخر ، وعلاقة المصلحة المتبادلة بينهما تزيد من قدرتهما على تحقيق الفائدة المشتركة.

كيفية التطبيق:

وضع البرامج والعقليات الموردين اللازمة و المقاولين و الجهات المتعاونة وحثهم على التطوير بما يحقق المصالح المتبادلة.

فوائد التطبيق : الإرتقاء بمستوى الخدمات _إنخفاض التكاليف والشراء و التنفيذ .

ثانياً: علاقة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة¹

إن المواصفات الدولية للإيزو 9000 تمثل نظاماً لإدارة الجودة له متطلبات موثقة وذات معاني متفق عليها وذلك ما يسهل تقييم مدى التطابق معها ، بينما لا تتوفق لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ذات الخواص ، إذ انها أكثر شمولاً وترتبط في جزء كبير منها بالأخلاقيات العمل وأجوائه وبمهام العمل الجماعي مما يجعل الربط بين على شهادة المطابقة لمواصفات ISO 9000 وبين تنفيذ فلسفة (TQM) غير ملزم ، وهكذا فإن الإيزو 9000 تمثل نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة ، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من المنصور الشامل ، فهما ليستا متعارضتين بل هما متكاملتان ، إذ يمكن أن تحصل المؤسسة على

¹ _قناي أميرة ، تجني سمية ، استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي ، مذكرة تخرج ليسانس ، علوم اقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة . 2008/2007 ، ص 41 .

شهادة الإيزو دون أن تكون متبينة لفلسفة الجودة الشاملة كما يمكن تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الإيزو حيث تضع في هذه الحالة معايير خاصة بها .

الجدول رقم (01) : يبين أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي الإيزو 9000¹

إدارة الجودة الشاملة	نظام الجودة العالمي الإيزو 9000
إدارة الجودة الشاملة من منظور متكامل	نظام الجودة يقوم على مواصفات موثقة
تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد	تمثل نظام الجودة من وجهة نظر العميل
تتم بالتحسين المستمر	المراجعة الدورية تتمم بالتحسين المستمر , وفقا للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة (إن وجدت)
تتم بالبعد الإنساني والإجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم أشمل)	تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا
تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والأقسام , وليس بالضرورة على مستوى المنظمة
مسؤولية كل القطاعات والإدارات وفرق العمل	مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة

المصدر : جميل الآثوري , جميل عبد المجيد المقطري , " مرجع سابق " , ص 19 .

المطلب الثالث :متطلبات و مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9001²

أولا : متطلبات الحصول على شهادة الإيزو

إن اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000 يتطلب توافر مجموعة من العناصر هي بمثابة متطلبات لتطبيق هذا النظام، وقد عرفت هذه العناصر أو المتطلبات تعديلات من الشكل الذي كانت عليه في نظام إدارة الجودة (ISO 9000:1994)، إلى الشكل الذي أصبحت عليه في نظام إدارة الجودة (ISO 9000:2000)، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق لمتطلبات كلا الإصدارين لمعرفة جوانب التعديلات.

إذن فحسب (ISO 9000:1944) يبلغ عدد العناصر (المتطلبات) التي يتوقف عليها نظام إدارة الجودة عشرين عنصراً (20)، إلا أن هذا العدد يختلف حسب نوع المواصفة المعتمدة من سلسلة مواصفات هذا النظام، حيث تضم المواصفة

¹ -جميل الآثوري , جميل عبد المجيد المقطري , دراسة مستوى تطبيق أساسيات الجودة في المؤسسات الصناعية اليمنية المطبقة لنظام الإيزو 9001 , الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال , جامعة 20 أوت 55 , 07- 08 ماي 2007 , سكيكدة , مجلد رقم 01.

² - فتحي أحمد يحيى العالم , نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية , دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان, الأردن , 2010 , ص 240-245.

ISO 9001 عشرين عنصراً، في حين تضم المواصفة ISO 9002 ثمانية عشرة عنصراً، أما المواصفة ISO 9003 فتقتصر على اثنا عشرة عنصراً فقط.

أما بالنسبة لشرح هذه العناصر (المتطلبات) فهو كالتالي¹:

1. مسؤولية الإدارة: وتتلخص مسؤوليات الإدارة في:

أ. سياسة الجودة: إذ يجب على المؤسسة تحديد سياسة الجودة، وتزويدها بالوثائق اللازمة، على أن تتوافق هذه السياسة مع حاجات الزبائن، وأن يطلع عليها جميع أفراد المؤسسة.

ب. المسؤولية والسلطة: بحيث يجب أن تكون السلطة التي تمنحها الإدارة قادرة على التأثير في نظام الجودة، وإدارة الأعمال بشكل فعال، لجعل الأفراد قادرين على تحمل المسؤوليات المسندة إليهم.

ج. تحديد الموارد: بحيث يجب على الإدارة تدريب فريق منفصل عن عملية الإنتاج على وظيفة التدقيق الداخلية، للتأكد من أن العملية الإنتاجية تسير حسب الخطة المرسومة للجودة، لمساعدة الجهة الموردة لمتطلبات المؤسسة على تحديد هذه المتطلبات وتوفيرها بشكل مطابق للمواصفات التي تحقق الجودة، على أن تدعم عملية التدقيق هذه بوثائق.

د. تحديد ممثل الإدارة: إذ يجب تعيين من يمثل المؤسسة إنشاء اعتمادها لنظام إدارة الجودة.

هـ. مراجعة الإدارة: بحيث يجب على الإدارة القيام بمراجعة دورية لنتائج نظام الجودة، والتي يشترط أن تكون قائمة على التدقيق الداخلي، والمعلومات التي ترد من الزبائن والمستهلكين من اجل ضمان أكثر فعالية لتطبيق هذا النظام.

2. نظام الجودة: ويقصد بهذا العنصر انه يجب على المؤسسة تحديد نظام الجودة الذي ستعتمده، وتدعيم ذلك بالوثائق المطلوبة، إذ تقوم المؤسسة بتوفير كتيب يشمل توضيحات عن معيار ISO9000 المعتمد ويشمل مراجع حول الإجراءات المدعومة بوثائق، يطلق عليه "كتيب الجودة" ليتم مراقبة مدى تطبيق هذه الإجراءات.

- أيضاً على المؤسسة وضع خطة للجودة (مدعومة بوثائق)، توضح نوع السلعة التي تنتجها، والشروط المطلوب توافرها في التصميم والإنتاج، والتركيب، وإجراءات الرقابة، والتفتيش والفحص، وإعداد سجلات عن سير الجودة بالمؤسسة.

3. مراجعة العقد: إذ يجب على المؤسسة تدعيم نظام جودتها بوثائق تربطها بالزبائن تتمثل في العقود، إذ تقوم المؤسسة بإبرام عقد «يوضح المتطلبات المتفق عليها بين المورد والزبون، وكذا شروط الاتفاق».

تتمثل مراجعة هذا العقد في مراجعة طلبات الزبائن قبل الموافقة عليها، و التأكد من أنها مدعومة بالوثائق المطلوبة، وان المؤسسة قادرة على تلبيةها، وفي حالة تغير طلبات الزبون لابد من إجراء تعديل للعقد وتدعيم ذلك بوثائق، وبعد مرحلة المراجعة لطلبية الزبون يتم إعداد سجل لها لفترة زمنية محددة.

4. مراقبة التصميم: بحيث يجب أن تقوم المؤسسة بإتباع إجراءات مدعومة بوثائق من اجل تصميم السلعة وفق متطلبات الزبائن وتتضمن هذه الإجراءات:

¹ - جون رابيتويتيرغ: دليل الجيب إلى ISO 9000، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، ط، 1999، ص 18-85.

- **تخطيط التصميم والتطوير:** إذ يجب على المؤسسة إعداد خطة مع تدعيمها بالوثائق بكل ما يتعلق بعملية التصميم، يُحدّد فيها الأفراد المسؤولون على التنفيذ، والجهات التي تزود عملية التصميم بمعلومات، والمتمثلة في المؤسسات والأطراف الأخرى التي تشارك في تصميم السلعة، مع مراجعة عملية التصميم دورياً، من قبل موظفين معتمدين.
 - **تحديد مدخلات التصميم:** أي تحديد متطلبات التصميم من مدخلات تتعلق بالسلعة، مع توثيقها مستندياً بما يتوافق مع العقد المبرم مع الزبائن.
 - **مخرجات التصميم:** وتتضمن هذه المخرجات الرسومات المدعومة بوثائق، وخصائص وشروط التصميم، ومعايير تجميع السلعة واستخدامها.
 - **مراجعة التصميم:** إذ تعتبر كشرط أساسي للتصميم، على أن تتم طيلة مراحل عملية إنتاج السلعة، وتشمل كل مدخلات ومخرجات هذا التصميم.
 - **التحقق من التصميم:** لا بد من التحقق من أن تصميم السلعة يتم وفقاً للمعايير المطلوبة.
 - **المصادقة على التصميم:** بعد إخضاع السلعة للتجربة والتحقق من أن تصميمها يتوافق مع متطلبات الزبون، تتم المصادقة على هذا التصميم.
 - **التغيرات في التصميم:** إن أي تغيير في التصميم يجب أن يدعم بوثائق تحدد مجال التغيير وطبيعته، مع مراعاة جميع المعايير الواجب احترامها عند تنفيذ التصميم الجديد.
5. **مراقبة الوثائق والبيانات:** حيث لا بد من أن تتم مراقبة جميع الوثائق والبيانات المتعلقة بنظام إدارة الجودة المعتمد، وكذا عملية تغييرها وتعديلها.
6. **الشراء:** لا بد على المؤسسة من اعتماد نظام شراء فعال مدعم بالوثائق اللازمة يضمن شراء مواد تتوافق مع المتطلبات والشروط، ومع ما يحدده المصممون، ويتضمن نظام الشراء:
- أ- **تقييم المتعاقدين الفرعيين:** ويتطلب ذلك اختبار الموردين القادرين على توفير موارد تلي شروط الجودة الموضوعية، وتقييم أنظمة الجودة لديهم مع الاحتفاظ بسجلات توضح قائمة هؤلاء الموردين المتعامل معهم.
 - ب- **بيانات الشراء:** بحيث يجب توفير وثيقة تفصيلية عن المواد المشتراة وشكلها، ونوع المعيار المعتمد، مع شرط إجراء مراجعة لهذه الوثيقة، ليتم الموافقة عليها.
 - ج- **التأكد من السلعة التي تم شراؤها:** بحيث يتحقق الشاري من صلاحية المواد المشتراة، واحترامها لشروط الجودة، وتوضيح ذلك في وثيقة الشراء.
7. **مراقبة السلعة التي يؤمن الزبون معداتها:** وهذا في حالة ما إذا كانت المعدات التي تقوم بإنتاج السلعة مؤمنة من طرف الزبون، إذ يجب على المؤسسة اعتماد نظام مدعوم بالوثائق، تتضمن إجراءات للكشف والتخزين والمعاملة، وصيانة هذه المعدات بما يتماشى مع معيار ISO 9000 المعتمد.

8. تحديد وتعريف السلع ومتابعة خطوات إنتاجها: إذ يجب توفير وثائق تتضمن تعريفا للسلعة ونوعها، ومراحل إنتاجها، حتى تاريخ تسليمها الزبون.
9. مراقبة عملية الإنتاج: إذ يجب على المؤسسة توفير مراقبة مستمرة لعملية الإنتاج، تضمن تطابق السلع مع متطلبات وشروط المعيار المعتمد، هذا مع إعطاء إرشادات حول إجراءات التحكم بكل العمليات.
10. الكشف والاختبار (التفتيش والفحص): ويتطلب ذلك اعتماد نظام تفتيش واختبار مدعم بالوثائق أثناء العملية الإنتاجية، وذلك بواسطة الرقابة للعملية الإحصائية، كإحدى طرق هذه الرقابة، مع إجراء عملية كشف واختبار نهائيين للسلعة النهائية، للتأكد التام والشامل بان السلعة تستجيب للشروط الموضوعه، ومتطلبات الزبون، وتوضيح نتائج التفتيش والفحص في سجلات والاحتفاظ بها.
11. مراقبة تجهيزات الكشف والقياس والاختبار: ويقصد بهذا العنصر الحرص على صيانة كل معدات المعايرة وتجهيزات الفحص والقياس، للتأكد من أنها تؤدي وظيفتها بشكل جيد.
12. حالة (نتيجة) الكشف والاختبار: وذلك بتوفير معلومات عن نتيجة فحص واختبار السلعة، وتزويد الجهات المعنية
13. مراقبة السلعة غير المطابقة للشروط: حيث لا بد أن تتم متابعة السلعة التي لا تتطابق مواصفاتها مع الشروط المطلوبة، ومعرفة أسباب ذلك، وتدوينه في السجلات، وإعلام الأطراف المعنية وتبنيهم بذلك، مع محاولة إصلاح هذه الانحرافات، أو التخلص من السلعة نهائيا إن تعذر إصلاحها.
14. العمل التصحيحي والوقائي: بحيث يجب على المؤسسة اعتماد نظام مدعوم بالوثائق والسجلات، يتولى القيام بأعمال تصحيحية لنواحي عدم التطابق في هذا النظام مع الشروط الموضوعه، انطلاقا من ملاحظات الزبائن، وقبل ذلك لا بد على المؤسسة القيام بإجراءات وقائية متمثلة في المراجعة المستمرة للعمليات.
15. المناوله، التخزين، التوضيب، الحفظ والتسليم: بحيث يجب على المؤسسة اعتماد إجراءات مدعومة بالوثائق تتعلق بمناوله، ونقل السلعة، وتخزينها، وحفظها وتسليمها، وتوضيبها، وتغليفها وتمثل في:
- اعتماد إجراءات خاصة حول كيفية مناوله المواد مع تفادي إتلافها، أو إلحاق الضرر بها.
 - توفير مواقع تخزين ملائمة للمواد ونقلها، مع القيام بمراجعة دورية لها من اجل ضمان سلامتها، وتوضيح ذلك في سجلات.
16. مراقبة سجلات الجودة: وتعتبر هذه السجلات بمثابة وثائق تثبت تطابق عناصر نظام إدارة الجودة مع الشروط الموضوعه، حيث توضح عليها كل التوضيحات والملاحظات على عناصر النظام المعتمد من رقابة ومراجعات، وعقود، وتفتيش وفحص، على أن تتم عملية حفظ هذه السجلات لإظهارها عند الحاجة كإثباتات، عند طلبها من جهة الاعتماد، أو الزبائن.

17. التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية للجودة): حيث يجب أن تكون عملية التدقيق أو المراجعة مبرمجة زمنياً، في مختلف مجالات وعناصر نظام إدارة الجودة، على يد فريق مدرب من العاملين، مع تدوين نتائج التدقيق في وثائق لتنتقل إلى الجهات المعنية بها.

18. التدريب: بحيث يجب توفير تدريب ملائم لكل العاملين المعنيين بنظام الجودة، وإرفاق ذلك بوثائق، تبين وصفاً للتدريب، وأهدافه، ومستلزماته، وشروطه، وإجراءاته التي يجب أن تركز على مواصفات الوظيفة.

19. تقديم خدمات: بحيث يجب اعتماد إجراءات مدعومة بالوثائق لمجموع الخدمات المقدمة للزبون والتي تتوافق مع متطلباته.

20. التقنيات الإحصائية: بحيث يجب على المؤسسة اعتماد تقنيات إحصائية مرفقة بوثائق تضمن حسن استخدامها في حالة حاجة العملية الإنتاجية لذلك.

هذه إذن عناصر (متطلبات) نظام إدارة الجودة حسب (ISO 9000 : 1994)، التي تم تقليصها إلى ثمانية عناصر فقط في إصدار سنة 2000 أي حسب نظام (ISO9000:2000) بالشكل التالي:

1. مجال التطبيق: حيث يُطبق (ISO9000:2000) من أجل:

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

- ضمان التحسين والتطوير المستمر للمؤسسة.

2. مصدر التوصيف: أي الجهة المسؤولة عن منح الشهادة.

3. مصطلحات وتعريفات: ويقصد بها توضيح المصطلحات والتعاريف المرتبطة بنظام إدارة الجودة المطبق، وما يميز هذا النظام أن:

- مصطلح منتج يشمل الخدمة أيضاً، وليس السلعة فقط.

- مصطلح مورّد يعوض مصطلح "متعاقد" في إصدار 1994.

4. نظام إدارة الجودة: ويتضمن:

أ. متطلبات عامة: وتتمثل في المتطلبات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة وهي:

- تحديد تتابع وتداخل العمليات.

- توفير الموارد والمعلومات الضرورية للتنفيذ، ومراقبة العمليات.

- مراقبة، قياس، تحليل العمليات.

- تنفيذ النشاطات الضرورية من أجل الحصول على النتائج المخططة، والتحسين المستمر لهذه العمليات.

ب. متطلبات متعلقة بالتوثيق: حيث أن التوثيق في نظام إدارة الجودة لا بد أن يحتوي على:

- مصطلحات التوثيق لسياسة الجودة وأهدافها.

- دليل الجودة: ويتضمن مجالات تطبيق نظام الجودة، وإجراءات التوثيق ووصف لتداخل عمليات نظام إدارة الجودة المطبق.
 - إجراءات التوثيق المطلوبة من طرف المعيار المطبق.
 - الوثائق الضرورية للمؤسسة واللازمة للتخطيط، التنفيذ، والتحكم الفعال في العمليات.
5. مسؤولية الإدارة: وتتضمن:

- أ. **إلتزام (تعهد) الإدارة (Engagement de la direction):** فمن أجل ضمان التحسين المستمر وفعالية تطبيق نظام إدارة الجودة لا بد على إدارة المؤسسة أن:
- تضع سياسة للجودة.
 - تضع أهدافا للجودة.
 - تضمن مراجعة للإدارة.
- ب. **الاستماع للزبائن:** إذ لا بد على المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بمتطلبات الزبون، وأن تركز عليها بتحديداتها من أجل العمل على تليبيتها.
- ج. **سياسة الجودة:** لا بد على الإدارة أن تقوم بإعداد سياسة للجودة تكون:
- متأقلمة مع أهداف المؤسسة.
 - تحتوي على إجراءات إشباع المتطلبات والتحسين المستمر لضمان فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة.
 - تقدم إطار من أجل وضع ومراجعة أهداف الجودة.
 - متصلة ومفهومة لدى كل أفراد المؤسسة.
- د. **التخطيط:** أي لا بد على المؤسسة أن تضع مخططا يتضمن:
- **أهداف الجودة:** بالتركيز على الأهداف التي تضمن إشباع متطلبات المنتج، وتلاءم مع الوظائف والمسويات المختلفة للمؤسسة، على أن تكون قابلة للقياس ومرتبطة ومتناسقة مع سياسة الجودة.
 - **التخطيط لنظام إدارة الجودة:** لضمان إشباع كل المتطلبات.
- هـ. **المسؤولية، السلطة، الاتصال:** إذ يجب على الإدارة أن تحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بتطبيق النظام، وأن تكون على اتصال داخلي فعال بكامل أطراف المؤسسة.
- و. **مراجعة الأداء:** إذ لا بد على الإدارة أن تقوم بمراجعة دورية لنظام إدارة الجودة، من أجل تقييم فرص التحسين، وتحديد احتياجات التعديل والتغيير لسياسة الجودة وأهدافها، على أن يتم الاحتفاظ بسجلات مراجعة الجودة، مع العلم أن لهذه المراجعة مدخلاتها ومخرجاتها. بالنسبة للمدخلات فتتمثل في:
- نتائج المراجعات السابقة.
 - المعلومات العائدة من الزبائن.

- تحليل أداء العمليات، ومطابقة المنتجات.
- الوضع الحالي للإجراءات الوقائية والتصحيحية.
- الإجراءات الموضوعية لمراجعة الإدارة السابقة.

6. إدارة الموارد: وتتضمن:

- أ. **تحديد الموارد:** فالمؤسسة يجب عليها أن تقوم بتحديد وتوفير الموارد الضرورية ل:
 - تنفيذ نظام إدارة الجودة وضمان فعاليته وتحسينه المستمر.
 - تنمية إشباع الزبائن وتلبية متطلباتهم.
- ب. **الموارد البشرية:** إذ لا بد على المؤسسة أن توفر الموارد البشرية الملائمة واللازمة لتطبيق النظام بفعالية، باختيار أفراد أكفاء، مدربين، ذوي معارف وخبرات لضمان تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات.
- ج. **المهارات، الوعي (الإدراك) (sensibilisation) التكوين:** فالمؤسسة يجب عليها أن تقوم ب:
 - تحديد المهارات اللازمة توفرها في الأفراد العاملين من أجل ضمان تحقيق الجودة المطلوبة للمنتج.
 - الاستعانة بالتكوين والتدريب ونشاطات أخرى من أجل إشباع المتطلبات.
 - تقييم فعالية نشاطات المؤسسة.
 - تحقيق أهداف الجودة.
- د. **البنية الأساسية:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بتحديد المنشآت الضرورية لضمان مطابقة المنتج لدينا:
 - العمارات، مساحات العمل.
 - التجهيزات المرتبطة بالعمليات.
 - الخدمات المدعمة مثل: وسائل الاتصال.
- هـ. **محيط العمل:** إذ لا بد على المؤسسة أن تحدد وتسير محيط العمل الضروري والملائم للحصول على مطابقة المنتج للمتطلبات.

7. تحقيق المنتج (Réalisation du produit): ويتضمن:

- أ. **التخطيط لتحقيق المنتج:** إذ لا بد على المؤسسة أن تخطط وتطور العمليات الضرورية لتحقيق المنتج، على أن يكون هذا التخطيط مرتبط ومتناسق مع متطلبات العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة، وأن تحدد المؤسسة من خلاله:
 - أهداف الجودة ومتطلبات المنتج.
 - إنشاء الوثائق وتقديم الموارد الخاصة بالمنتج.
- ب. **العمليات المتعلقة بالزبائن:** وتتضمن:
 - تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج.

- مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج.
 - الاتصال الفعال مع الزبائن.
 - ج. التصميم والتطوير: ويتضمن:
 - تخطيط التصميم والتطوير: ويتضمن هذا التخطيط تحديد:
 - مراحل التصميم والتطوير.
 - نشاطات المراجعة والفحص لكل مرحلة من مراحل التصميم والتطوير.
 - مدخلات التصميم والتطوير: وتمثل في المتطلبات التي تتعلق بالمنتج التي تحدد وتحفظ في سجلات وتمثل في:
 - المتطلبات الوظيفية والأداء.
 - المتطلبات التنظيمية والقانونية المطبقة.
 - المتطلبات الأخرى للتصميم والتطوير.
 - المعلومات المتعلقة بالتصميم والتطوير.
 - مخرجات التصميم والتطوير: والتي يجب أن تكون قابلة للمقارنة مع مدخلات التصميم والتطوير كما يجب :
 - تحقق الإشباع لمتطلبات مدخلات التصميم والتطوير.
 - تقدم المعلومات الملائمة للشراء والإنتاج.
 - تحتوي على معايير قبول المنتج.
 - مراجعة التصميم والتطوير: بحيث يجب أن تتم مراجعة التصميم والتطوير في كامل المراحل من أجل:
 - تقييم إمكانيات نتائج التصميم والتطوير للاستيفاء بمتطلبات الجودة.
 - تحديد كل المشاكل، واقتراح حلول لها.
- ولابد أن يشارك في هذه المراجعة ممثلين عن عمليات التصميم والتطوير، وأن تسجل النتائج في سجلات محفوظة.
- التصميم والتطوير: ويتم ذلك من أجل التأكد من مطابقة مخرجات التصميم والتطوير لمتطلبات مدخلاته، ولما خطط له، مع الاحتفاظ بنتائج التأكد في سجلات.
 - سريان مفعول (المصادقة) (Validation) التصميم والتطوير: ويهدف للتأكد من أن المنتج يتطابق مع المواصفات، وقابل لتأدية المتطلبات وإشباعها. ويتم هذا الإجراء قبل تسليم المنتج للزبون، وتحفظ نتائجه في سجلات.
 - التحكم في التغيرات التي تطرأ على التصميم والتطوير: بحيث يجب أن تحدد هذه التغيرات، وتحفظ في سجلات على أن يتم مراجعتها وفحصها وتصحيحها قبل تنفيذها.
- د. المشتريات (Achat): ويتضمن:

- عمليات الشراء: والتي يجب أن تضمن مطابقة المنتج لمتطلبات الشراء المحددة، وأن تخضع لمعايير في اختيار وتقييم الموردين، من أجل ضمان منتجات مطابقة للمتطلبات، والاحتفاظ بذلك في سجلات.
- المعلومات المتعلقة بالشراء: وتتضمن:
 - متطلبات مطابقة المنتجات، والإجراءات، المراحل والمعدات.
 - متطلبات تأهيل الأفراد، المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة.
- فحص المنتج المشتري: وذلك من أجل ضمان مطابقة هذا المنتج لمتطلبات الشراء المحددة.
- هـ. الإنتاج وتحضير (إعداد) الخدمات: ويتضمن:
 - التحكم في الإنتاج وإعداد الخدمات: إذ لا بد على المؤسسة أن تخطط وتنفذ نشاطات الإنتاج، وتحضير الخدمات في شروط محكمة، ومفهومة، تتمثل في:
 - توفير معلومات كافية عن مواصفات المنتج .
 - توفير معلومات مهمة عن الإنتاج.
 - استعمال الأجهزة والمعدات الملائمة.
 - توفير أجهزة للقياس والمراقبة.
 - تطبيق نشاطات المراقبة والقياس.
 - صلاحية (مصدقية) Validation عمليات الإنتاج وتحضير الخدمات: إذ يجب على المؤسسة أن تصادق على صلاحية كل عمليات الإنتاج وتحضير (إعداد) الخدمات، لتثبت قدرتها على تحقيق النتائج المخططة وتم ذلك بواسطة:
 - وضع معايير لمراجعة العمليات.
 - توفير معدات ملائمة وأفراد مؤهلين.
 - استعمال مناهج (طرق)، وإجراءات خاصة.
 - الإيفاء بمتطلبات التسجيل.
 - تحديد المنتج ومتابعته: بحيث يجب على المؤسسة تحديد السلعة وتعريفها على طول مراحل إنتاجها، بتوضيح حالتها مقارنة مع متطلبات القياس والمراقبة، وتوضيح ذلك في سجلات خاصة بكل سلعة من أجل متابعتها.
 - ملكية الزبون: بحيث يجب على المؤسسة أن تحافظ على ممتلكات الزبون التي في عهدها، مع تحديدها (تعريفها)، فحصها، حمايتها، تخزينها وإعلام الزبون بعد صلاحيتها أو تلفها في حالة حدوث ذلك، مع تدوين ذلك في سجلات.
 - صيانة (وقاية) المنتج: إذ لا بد على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات الوقائية لضمان المطابقة للمنتجات على كامل مراحل إنتاجها، مع احتواء هذه الوقاية (الصيانة) لعمليات تحديد، ترتيب، تعبئة، تخزين وحماية المنتج وكل مكوناته.

- التحكم في أجهزة القياس والمراقبة: إذ لا بد على المؤسسة أن تحدد نشاطات المراقبة والقياس والأجهزة الخاصة بها من أجل ضمان مطابقة المنتجات للمتطلبات المحددة، على أن يتم بتسجيل نتائج تقييم أجهزة القياس ونتائج المعايرة والفحص في سجلات خاصة والاحتفاظ بها.
8. قياس، تحليل وتحسين: إذ يجب على المؤسسة أن تخطط وتنفذ عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين الضرورية من أجل:

- برهنة مطابقة المنتجات.
 - ضمان المطابقة لنظام إدارة الجودة.
 - التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة.
- الأنشطة التصحيحية: إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بأنشطة تصحيحية تقلص من أسباب عدم المطابقة، وتتضمن الإجراءات التصحيحية:
 - إجراء مراجعة عدم المطابقة (مع الأخذ بعين الاعتبار شكاوى الزبائن).
 - تحديد أسباب عدم المطابقة.
 - تسجيل نتائج الأنشطة المنفذة.
 - القيام بمراجعة النشاطات التصحيحية المطبقة.
 - الأنشطة الوقائية: إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بنشاطات وقائية تقلص من أسباب عدم المطابقة المحتملة وتتضمن هذه الأنشطة:
 - تحديد عدم المطابقة المحتملة وأسبابها.
 - تحديد وتنفيذ الأنشطة المهمة.
 - تسجيل نتائج النشاطات المطبقة.
 - القيام بمراجعة الأنشطة الوقائية المنفذة.

ثانياً : مراحل الحصول على شهادة الإيزو¹

يتطلب الحصول أي المنظمة أو مؤسسة على شهادة الإيزو بداية الالتزام بالمواصفة نفسها وتفرعاتها على أساس الجودة في الإنتاج عبارة عن حلقة متكاملة تضم كل الأنشطة وكافة الأمور والأساليب المستخدمة في الإدارة والإنتاج.

الجهة التي تمنح الشهادة هي هيئات التسجيل المعتمدة والمرتبطة مع الهيئات كلا في بلده، ومن خلال أجهزة المواصفات والمقاييس:

¹-عبدلي فاطمة الزهراء، صندالي أم الخير، تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لليسانس في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص 47,48,49.

الحصول على شهادة الإيزو:

- يبدأ العمل للحصول على الشهادة بداية من خلال تطبيق المنظمة داخليا للإيزو 9000 لفترة تتراوح بين 03 إلى 06 أشهر.
 - ثم تطلب من المسجل الدولي زيارتها ومنح الشهادة.
 - يقوم المسجل الدولي :
 - بتدوين ملاحظاته لوضع المنظمة.
 - تحديد مدى التزامه بالمواصفات المعتمدة العالمية.
 - يحدد طبيعة النواقص إن وجدت، ثم يحدد الفترة الزمنية لتحديد الإصلاحات.
 - يقوم بالزيارات الميدانية لمواقع الإنتاج والإدارة ثم يقرر منح الشهادة أو حجبتها.
- يجب المرور بـ : 03 مراحل:

1- مرحلة ما قبل التسجيل

2- مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة

3- مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة

أولاً: مرحلة ما قبل التسجيل: وهي المرحلة التي يتم فيها التحضير والاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات شهادة الإيزو 9000 وتشمل على ما يلي:

1. إقناع الإدارة العليا أو تنقل هذا الاقتناع إلى جميع المستويات إدارية ولكل العاملين والموظفين على اختلاف مستوياتهم وذلك بطرق متعددة: (الاجتماعات، النشرات، الدورات التدريبية... إلخ)
2. تفهم طبيعة وفلسفة نظام الإيزو.
3. الاستفادة من خبرات الآخرين والشركات التي نجحت في الحصول على الإيزو 9000.
4. تعيين مدير مسؤول عن عملية تأهيل الشركة للحصول على الإيزو 9000.
5. وضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذها ومن ينفذ ماذا؟
6. التغلب على العقبات ومقاومة التغيير.
7. تطبيق نظام الجودة كما هو موثق.
8. مرحلة نظام جودة الإيزو بواسطة استشاري أو إجراء تقييم أو ما قبل المقيم ويعني التدقيق من طرف خارجي.

ثانياً مرحلة التسجيل:

1. اختيار المسجل: أي اختيار الشركة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة على أن تكون من الشركات المرخص لها بذلك.
2. ملاً نموذج طلب التسجيل: والهدف منه تزويد المسجل بالمعلومات التفصيلية الكاملة عن الشركة التي تطلب التسجيل من هذه المعلومات:
 - اسم الشركة، شكلها القانوني؛
 - نوع النشاط وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة؛
 - خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب الشركة الشهادة بشأنها؛
 - مواقع الوحدات الإنتاجية أو الخدمية للشركة
 - عدد ورشات العمل
 - عدد الموظفين
 - مساحة الأرض التي تشغلها المنشأة
3. قبول عملية التقييم: بناء بيانات بطاقة الاستقصاء ويقرر المسجل قبول عملية المراجعة والتقييم أو عدم قبولها، ويتوقف ذلك على مدى توفر الخبراء لدى للمسجل.
4. التخطيط وإعداد المراجعة: يجب على المراجع الذي سيقوم بالتقييم من قبل المسجل أن يدرس جيداً نظام الجودة والعمليات والإجراءات في الشركة التي سيتم مراجعتها.
5. وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة: ويعني ذلك الاتفاق على يوم محدد وساعة محددة لكل قسم من أقسام الشركة التي سيتم تقييمها، بحيث لا يتعطل العمل وحتى يجهز كل قسم الأوراق والمستندات والوثائق الخاصة بالمعدات التي يطلب فريق المراجعة عليها.
6. التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة: إذ يجب أن تسجل الشركة التعليقات والملاحظات والنصائح فريق المراجعة، خاصة فيما يتعلق بنقاط وحالات عدم المطابقة المواصفات الإيزو 9000.

ثالثاً: مرحلة ما بعد التسجيل للحصول على شهادة الإيزو

بعد الحصول على شهادة الإيزو 9000 ودخول شركة سجل الشركات التي حصلت على أي من الشهادات الإيزو 9000/9001/9003، لا ينبغي ولا يمكن التوقف عن العمل المستمر و المتواصل من اجل الحفاظ على المستوى الذي وصلت له الشركة والذي منحت الشهادة بموجبه و من المهم الحصول على الشهادة ولكن الأهم هو الحفاظ عليها حتى لا تفقد ثقة العاملين معها و الزبائن.

طلب تجديد الشهادة : بعد مرور على ثلاثة سنوات على الحصول على الشهادة يتحتم على الشركة أن تطلب من المسجل إعادة التقييم والمراجعة من منح شهادة جديدة بنفس المحتوى أو المحتوى جديد وأكبر أشمل على الأنشطة والمنتجات جديدة.

المطلب الرابع : أهمية الحصول على الإيزو¹

تزايدت أهمية حصول المؤسسات على الإيزو 9000 لعدة أسباب أهمها:

مع اقتراب لحظة تطبيق مقررات منظمة التجارة العالمية في الأول من يناير 2005 م وعندما تصبح المؤسسات في كل أنحاء العالم متساوية الحق في الأسواق ، فليس هناك احتكار أو ميزة تقدم لمؤسسة عن الأخرى ، والفوز يأتي من مقدرة المؤسسة على إرضاء المتعاملين معها، والخطوة الأولى لإرضاء المتعاملين هو الحصول على إحدى شهادات الإيزو 9000 ولذلك سوف يتوقع كل العملاء في النهاية أن المنشآت مهما كان نوعها أو حجمها التي لم تحصل على الشهادة تسعى للحصول عليها.

1- أيضاً ما يزيد أهميتها ، أنها تعتبر المدخل لدول الاتحاد الأوربي والولايات المتحدة الأمريكية وكندا، فالحصول على هذه الشهادة يمنح المؤسسة التي حصلت عليها الحق في دخول هذه الأسواق الضخمة، فهي تعطي ميزة تنافسية للمؤسسات التي حصلت عليها.

2- تسهيل التبادل التجاري و توحيد الأنماط و الأسس المتبعة في أرجاء العالم.

3- كما أنها الخطوة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالرغم من عجزها عن تطبيق مبادئ مثل التحسين المستمر، إلا أنها تساعد في توضيح الوضع الحالي للأداء فهي تقوم بتوثيق كامل أداء المؤسسة وإنشاء دليل الجودة ، ومن هنا يمكن الانطلاق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تمتلك الأدوات والأساليب التي تمكن من تحقيق هذا التحسين.

المبحث الثاني : علاقة المطابقة وفق الإيزو بتحسين أداء العاملين

المطلب الأول : فوائد المطابقة وفق الإيزو 9000²

يذكر الباحثون عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول على شهادة الإيزو 9000 ومن أهمها ما يلي:

- تكمن أهمية الحصول على شهادة الإيزو 9000 في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح والوصول الى قلب المستهلك .
- زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الاسواق العالمية ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية .

¹ _ مروان رجب ، أهمية شهادة المواصفات الإيزو 9000 ، مجلة صناعة دمشق ، العدد 88 ، 1997 ، ص 39 .

² _بودالي محمد ، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج " دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية " (IMC) SARL ، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال ، 2010 / 2011 ، ص 26 .

- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثلها دليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل.
- المساعدة في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل الفائدة من العمليات الانتاجية من خلال تقليل العيوب او المسترجعات الامر الذي يساهم في خفض أسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل الشركات.
- تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.
- تمكين الشركة من القيام ذاتياً بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.
- تحفيز موظفي الشركة على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق وبالتالي الوصول إلى أفضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلاً عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيداً عن العمل التقليدي الاجتماعي.
- ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.
- مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التالف والعيوب وزيادة المبيعات.

المطلب الثاني : التدريب والتحسين ضمن الإيزو 9001¹

يسمح التدريب بالحصول على المعرفة اللازمة للأفراد من أجل أن يصبحوا من ذوي المهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ، كذلك فإن التدريب هو وسيلة لتحسين أداء الأفراد و تطويره.

يتضمن نظام الإيزو 9001 في متطلباته الخاصة بإدارة الموارد البشرية أن يكون جميع الأفراد و على كافة المستويات الذين يقومون بأعمال تؤثر على مستوى الجودة من ذوي الكفاءات القائمة على الثقافة و التدريب و المعرفة الأدائية و الخبرة المناسبة .

لقد تم التركيز في نظام إدارة الجودة لإيزو 9001 على عنصر الكفاءة، و التي تكتسب بشكل رئيسي من خلال التدريب الأساسي و التدريب المهني بالإضافة إلى المعرفة الأدائية والخبرة، و تتضمن هذه المواصفة التعريف بالتدريب الضروري لكل قسم من أقسام المؤسسة المؤثرة في مستوى الجودة، و تحديد احتياجات كفاءة العاملين سواء من خلال التدريب أو الإعتماد على نشاطات أخرى لتلبية هذه الاحتياجات .

و من جهة أخرى، ركزت متطلبات نظام الإيزو 9001 على ضرورة توعية الأفراد وتحسيسهم بدورهم في بلوغ أهداف الجودة وذلك من خلال :

- التعريف و الإعلام بسياسة و أهداف الجودة، حيث أنه من المهم تأمين المعرفة العامة بهذه السياسة، و إبراز علاقة كل وظيفة بالجودة و هذا عن طريق الاتصالات الداخلية للتعريف بالأهداف الجديدة، نشر سياسة الجودة في قلب كل مصلحة

¹ - خليدة محمد بلخير، مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة، "دراسة حالة شركة البناء الصناعية والهندسية Batigec". مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة البلدة، جانفي 2007، ص 141.

شرح مساهمة كل وظيفة وكل قسم في الجودة، و التأكد من أن العاملين مدركين لصلتهم ومساهماتهم في إنجاز أهداف الجودة.

- توضيح مختلف الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالجودة.
- التوعية المستمرة بمتطلبات الزبائن، و بأن تحقيق هذه المتطلبات هو العامل الذي يؤدي إلى النجاح في تطبيق نظام فعال لإدارة الجودة .

المطلب الثالث : تقييم الكفاءات ضمن معايير الإيزو 9001¹

حسب مبادئ نظام الإيزو 9001 ، فإن جميع العاملين الذين لديهم تأثير على مستوى الجودة يجب أن تتوفر لديهم الكفاءة لإنجاز مختلف المهام والمسؤوليات، فكل ما يتعلق بترقية العاملين ، استبدالهم، ترقيةهم ... مرتبط بعنصر الكفاءة ، لقد جاء في متطلبات الإيزو 9001 لسنة 2008 ضرورة وضع نظام لتقييم الكفاءات و القدرات و ذلك من أجل تأمين التدريب الذي يؤدي إلى فعالية ، العمليات المهمة لنشاط المؤسسة من جهة، و للتأكد من فعالية التدريب (قياس ماتم اكتسابه) و تشكيل التأهيلات اللازمة من جهة أخرى ، فبعض النشاطات الخاصة تتطلب تأهيل المعاملين ، بعد تدريبهم، و هذا يعني الاعتراف شكليا بقدرة العاملين على تنفيذ تلك النشاطات و تفويضهم للقيام بها، و بالتالي فإنه على الأفراد الذين يرغبون في الحصول على هذا التفويض أن يقوموا بإثبات كفاءاتهم و قدرتهم على إنجاز ما يطلب منهم .

المطلب الرابع : إشراك العاملين ضمن الإيزو 9001²

أكد نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 على ضرورة إشراك العنصر البشري في المؤسسة في بلوغ و تحقيق أهداف الجودة، و لهذا جاء عنصر التحسيس بأهمية و صلة العاملين ومساهماتهم في الوصول إلى مستوى الجودة المطلوب كمتطلب أساسي في هذا النظام .

إن ارتكاز مواصفة المتطلبات الإيزو 9001 على تحسيس العاملين و توعيتهم بدورهم الفاعل في بلوغ أهداف الجودة، و ذلك من خلال التعريف بسياسة الجودة و أهدافها و شرح مساهمة كل وظيفة وكل فرد في ذلك، و توضيح الأدوار و المسؤوليات المرتبطة بالجودة، هو عنصر جد مهم لضمان مشاركة العاملين في إنجاز أهداف الجودة و اختيار القرارات، و قد كلفت الإدارة بتقديم التوجيهات و النصائح و توحيد الهدف لدى كل الأفراد في المؤسسة، و توفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، حيث أن لهذه المهام آثار إيجابية على نفسية العاملين، إذ تشعرهم بالاهتمام من جانب المسؤولين و

¹ خليدة محمد بلكبير. "مرجع سابق ذكر" ص142.

² خليدة محمد بلكبير. "مرجع سابق ذكر" ص143.

ترفع من روحهم المعنوية و تزيد من ولائهم و انتمائهم للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم و تقديم أفضل ما لديهم للمؤسسة لتحقيق متطلبات الإيزو 9001 , ما ينتج عنه تحسين الأداء الكلي.

و بالإضافة إلى هذا أكد نظام الإيزو 9001 على ضرورة توفير بيئة عمل جيدة و مناسبة للعاملين، و المحافظة عليها لتحقيق الجودة المطلوبة في أحسن الظروف .

خلاصة الفصل

قد بات ضروريا توطين نظام إدارة جودة فعال في المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في سياق القرن الواحد والعشرين , هذا السياق المتسم بعولمة المبادلات واحتدام المنافسة الدولية ولقد شككت مواصفات الإيزو 9000 مرجعا أساسيا دوليا للمؤسسات في تأسيس أنظمة إدارة جودة ، وقد تطرقنا في هذه الفصل إلى المبادئ، المتطلبات، المزايا و المراحل اللازمة لتوطينه محولين إبراز حقيقة تلك المواصفات , فهي توفر للمؤسسات توجيهات أنظمة جودة لتعزيز فرص نجاحها وبقائها وأن على تلك المؤسسات أن تبذل في تطبيقها حسب خصائصها و أن لاتسعى لتقليد المؤسسات أخرى تقليدا أعمى يضيع جوهرها وأموالها.

مقدمة الفصل

إن تبني المؤسسات الوطنية لفلسفة الجودة ورغبتها في الوصول إلى الجودة الشاملة واعتمادها على مواصفات الإيزو بغرض تحسين أدائها من أجل تعزيز قدرتها على المنافسة محليا وعالميا يعد أمرا في غاية الأهمية , لاسيما مع اقتراب موعد انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة .

في هذا الفصل ومن خلال المؤسسة قيد الدراسة سنتعرض لسبب تبني المؤسسة لنظام الإيزو 9000 وما أثر ذلك على أداء العاملين , وذلك من خلال العناصر التالية :

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة العمومية للغازات الصناعية lind gaz

المطلب الأول : نشأة و تطور المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية

المطلب الثاني : تعريف و مهام مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - Linde Gaz Algérie

المطلب الثالث : دوافع وأهداف المؤسسة من تطبيق نظام الإيزو 9000

المطلب الرابع : خطوات تطبيق نظام الإيزو 9000

المبحث الثاني : واقع أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين في مؤسسة ليند غاز

المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الثاني : نظام تقييم الأداء وطرق تحسينه في مؤسسة ليند غاز الجزائر

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - Linde

Gaz Algérie

المطلب الأول : نشأة و تطور المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية :

إن نشاط إنتاج الغازات الصناعية كان من اختصاص الشركة المتعددة الجنسية Air liquide ودخل إنتاج هذه الغازات إلى الجزائر على يد شركة Air liquide في عهد الاستعمار الفرنسي في سنة 1960 على وجه التحديد، حيث كانت تحتوي شركة Air liquide على ثلاثة مصانع، مصنع في مدينة ورقلة، ومصنع في مدينة الجزائر العاصمة، ومصنع في مدينة وهران، وبقية هذه الشركات تمارس نشاطها في إنتاج الغازات الصناعية إلى غاية سنة 1972، حيث تم تأميم مصانع هذه الشركة من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS، التي كانت آنذاك تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة وكان ذلك ضمن التحولات التي شهدتها الاقتصاد الوطني في بداية السبعينات، في إطار التوجه الاشتراكي المعتمد من طرف السلطات الجزائرية آنذاك، وتمت عملية التأميم عن طريق شراء مصانع شركة Air liquide من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب تمت العملية بسهولة وذلك لأن السلطات الجزائرية نجحت سنة 1971 في تأميم أهم نشاط اقتصادي في الدولة، وهو قطاع المحروقات.

وبقية شركة الحديد والصلب SNS تسير نشاط إنتاج الغازات الصناعية بشكل احتكاري تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة من سنة 1972 إلى غاية 1978، تم تحولت الشركة إلى وصاية وزارة الصناعات الثقيلة من سنة 1979 إلى غاية 1983، حيث كانت عملية التسيير تتم وفق لقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

وعمقت عملية إعادة الهيكلة التي قامت بها السلطات الجزائرية سنة 1983، كمحاولة لإصلاح المؤسسة الجزائرية، التي كانت تتخبط في مشاكل كبيرة جدا نتيجة للمركزية في التسيير، قسمت الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS بمقتضى المرسوم رقم 83/32 المؤرخ في 01 جانفي 1983، إلى تسع مؤسسات مستقلة، ماليا، تنظيميا، هي:

- المؤسسة الوطنية لترويج منتجات الحديد والصلب.

- المؤسسة الوطنية لدراسة مشاريع الحديد والصلب والعدانة.

- المؤسسة الوطنية لإنجاز أشغال الحدادة والعدانة.

- المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة.

- المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية.

- المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية.

- المؤسسة الوطنية لاسترجاع بوسط البلد.

- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بشرق البلد.

- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بغرب البلد.

وهكذا نشأت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية E.N.G.I، (Entreprise nationale des gaz industriels) ووضعت تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبيetroكيماوية.

وفي سنة 2007/06/20 ، تنازلت المؤسسة الوطنية الجزائرية للغازات الصناعية عن 66% من رأسمالها لصالح المؤسسة العالمية الألمانية "ليند"، وتحتفظ المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية بـ 34% ، بشروط التدخل في أي قرار يضر بمصلحة العمال، أو المصالح الوطنية، حيث الآن تسعى الوحدات لتغيير هيكلها وفق متطلبات الشراكة، حيث أصبحت المؤسسة تحت اسم: Linde Gas Algérie، وقد تم مؤخرا التوقيع على عقد تأسيس شركة جزائرية ألمانية مشتركة لإنشاء مصنع لغازات الهواء بمنطقة حاسي مسعود بولاية ورقلة جنوب الجزائر العاصمة بمبلغ استثماري يقدر بنحو 1.239 مليار دينار جزائري (الدولار الأميركي يساوي 76 ديناراً جزائرياً). حيث يقدر رأسمال هذه الشركة بنحو 272 مليون دينار جزائري موزعة بين المؤسسة الجزائرية للغاز الصناعي بمبلغ 223.2 مليون دينار جزائري بنسبة 60 في المائة وشركة ليند أجي الألمانية الموقعتين على عقد الشراكة.

المطلب الثاني: تعريف ومهام مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - Linde Gaz Algérie

أولاً : التعريف بالمؤسسة :

تقع وحدة ورقلة بالضبط في وسط مدينة ورقلة يحدها من الجهة الغربية مجلس القضاء بالولاية ومن الجهة الشرقية مؤسسة SNVI ، ومن الشمال الشركة الوطنية للتأمين ومن الجنوب الشركة الوطنية الخدمية لتوزيع الخشب بدأت هذه الوحدة نشاطها منذ سنة 1959 وهي متخصصة في إنتاج وتوزيع الغازات الصناعية بمختلف أنواعها ، وهي تغطي معظم مناطق الجنوب الجزائري (ورقلة ، غرداية ، الوادي ، منطقة تقرت) فهي تعتبر من أهم الوحدات الأساسية على المستوى الوطني ، وللعلم فإن المؤسسة متحصلة على شهادة المطابقة ISO9001V2008 وتحصلت حالياً على ISO 14000 .

ثانياً: مهام المؤسسة :

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

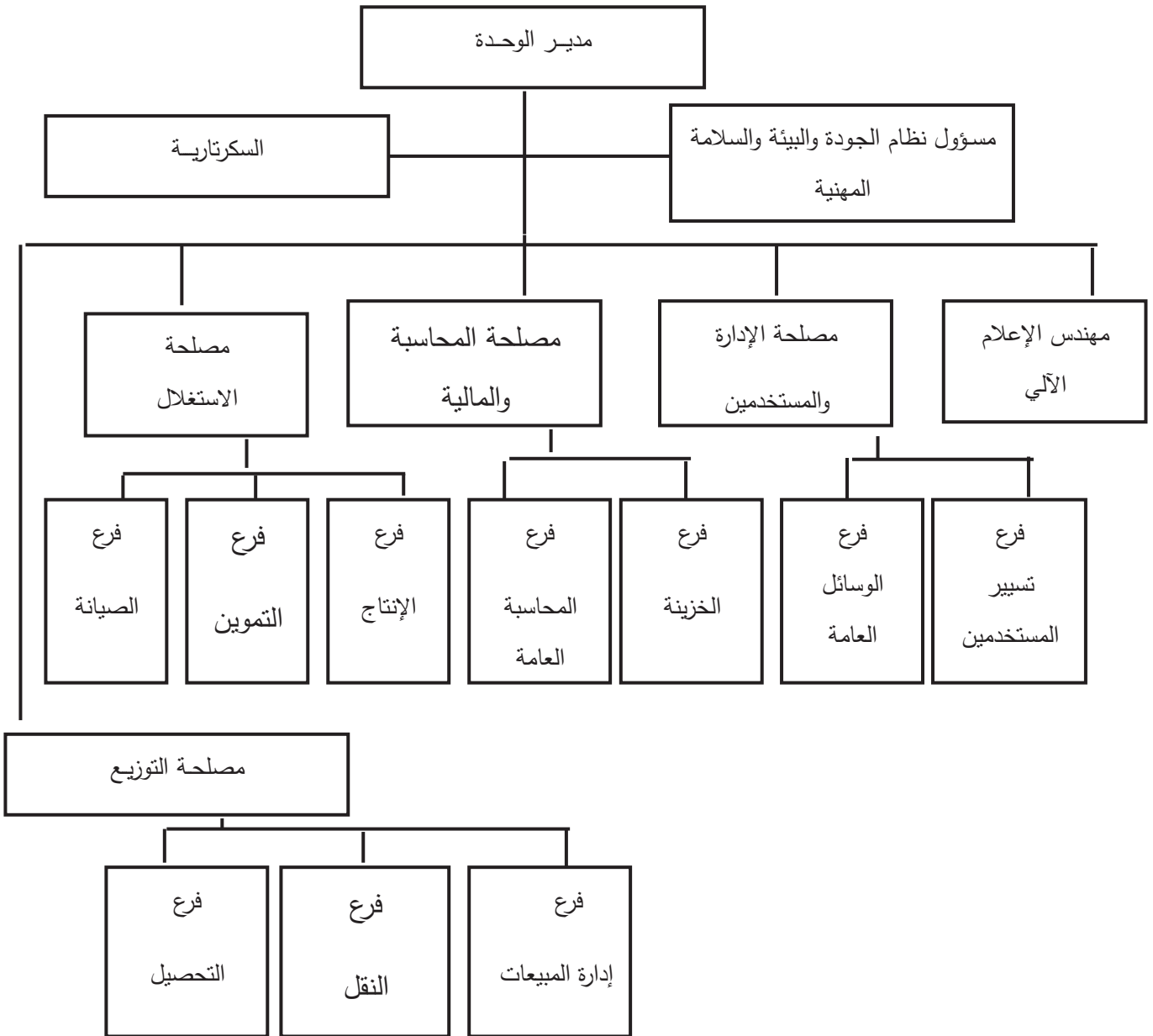
- الحالة غازي سائلة (منتجات مصنعة): الأزوت السائل ، الأستلين .
- الحالة الغازية والمضغوطة (منتاج مكيفة) : وهي تلك المنتجات التي تحول من حالتها السائلة إلى غازات سواء أنتجت في الوحدة أو جلبت من خارجها وهي :
 - أوكسجين غازي OG؛
 - أزوت غازي Ng ؛
 - ثاني أكسيد الكربون قارورات Co2 ؛
 - أرغون غازي Arg G ؛
 - خليط ثاني أكسيد الكربون Co2/أرغون Argon .

يتم توزيع السائلة: حسب الحالات التالية :

- الحالة السائلة : يتم توزيعها في صحاريج مخصصة لذلك : يتم تحويلها إلى مستودعات المشترين
- الحالة الغازية و المضغوطة : توزع في قارورات مسترجعة معبأة و محفوظة من طرف المؤسسة تقوم المؤسسة بتلبية حاجات مختلف القطاعات الاقتصادية و الاجتماعية السالفة الذكر.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للوحدة

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للوحدة



المصدر: مصلحة الإدارة والمستخدمين بالوحدة

رابعاً: مهام ومسؤوليات المصالح بالوحدة

1) مدير الوحدة

يعمل تحت سلطة الرئيس المدير العام لمؤسسة ليند غاز، اذ يعمل من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها المديرية العامة لمؤسسة ليند غاز وذلك فيما يخص سياسات الإنتاج وسياسات التوزيع وسياسات الجودة؛ كما يسهر على استمرار نشاط الوحدة والدفاع عليها وتوجيه سياساتها القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل التي تعتبر امتداد لسياسات المديرية العامة للمؤسسة، ولهذا يجب عليه أن يضمن للوحدة ما يلي:

- زيادة المردودية بشكل مستمر؛
- ظروف عمل مقبولة ومناسبة للعمال والموظفين؛
- تلبية حاجات الزبائن من حيث المنتجات بالجودة الجيدة والخدمات المتميزة، وذلك في ظل احترام العقود من ناحية الكم والكيف وأجال التسليم؛
- احترام كل القيود التي يفرضها محيط المؤسسة والمتمثلة في احترام القانون والقواعد الجبائية والشروط المدنية والبيئية؛
- التأكد من حسن تسيير وتنظيم الوحدة؛
- يعتبر المسؤول على إعداد وتنفيذ التنظيمات العامة للوحدة. كما حددتها المديرية العامة وهو المسؤول على إسناد المسؤوليات والسلطات داخل الوحدة؛
- حسب توجيهات المديرية العامة عليه أن يضمن تلبية حاجات الوحدة فيما يخص التكوين والتمهين، وذلك عن طريق تطبيق خطط التكوين والتمهين المتعلقة بالوحدة؛
- عليه الاندماج في سياسة الجودة للمؤسسة، وذلك عن طريق تحليل وفهم الأهداف الجديدة التي تؤدي إلى تحسين الجودة، وذلك بتوفير كل الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛
- يقدم تقرير لرئيس المدير العام للمؤسسة حول نظام الجودة بشكل دوري؛
- يساهم في تحضير الهيكل التنظيمي للوحدة؛

2) مسؤول الجودة

من الناحية الهيكلية هو تحت سلطة مدير الوحدة، لكن عمليا هو تابع للمسؤول العام للجودة على مستوى المديرية العامة، وذلك عبر المسؤول الجهوي للجودة في إطار مهامه تحول له السلطات التالية:

- تسيير نظام الجودة على مستوى الوحدة؛
- يوقف عمليات الإنتاج إذا كانت غير مطابقة لشروط الجودة المحددة؛
- يساهم في إعداد شروط جودة المنتجات المنتجة على مستوى الوحدة؛

- يدير كل الوثائق الداخلية والخارجية المرتبطة بالجودة؛
- يتابع التعديلات التي تطرأ على المقاييس والخصائص والنصوص والتنظيمات المتعلقة بالجودة في الوثائق الخارجية؛
- يساعد في حل المشاكل المتعلقة بالجودة؛
- يدير المؤشرات المرتبطة بالجودة؛
- يحسب ويكوّن العمال في كل ما يتعلق بالجودة؛
- يجمع كل المعلومات المتعلقة باعتراضات الزبائن ويساهم في تصحيحها وتحسينها؛
- يقوم بمراقبة الجودة بواسطة خطط يتم إعدادها مسبقاً؛
- يقدم تقرير مدير الوحدة والمسؤول الجهوي للجودة في الاجتماعات الدورية.

3) مصلحة الاستغلال

تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج على مستوى المديرية العامة، يقوم رئيس مصلحة الاستغلال بالمهام التالية:

3-1- قسم الإنتاج

- يضمن الإنتاج في الوحدة حسب شروط الكفاءة والتكلفة والأزمنة الموجودة في الميزانية السنوية التقديرية للإنتاج؛
- يشرف على مراقبة جودة المواد الأولية والمنتجات التامة التابعة لمصلحته؛
- يساهم في إعداد مخطط الاستثمار الخاص بوسائل الإنتاج التابعة لمصلحته؛
- يحدد الحاجات اللازمة في حالة تغير طرق الصنع ويساهم في تحديث هذه الطرق؛
- يسهر على متابعة التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج المستخدمة في مصلحته؛
- يساهم في اختيار وسائل الإنتاج؛
- يوفر ويتابع ويستغل كل البيانات الإحصائية المرتبطة بالإنتاج.

بصفته رئيس مصلحة الاستغلال على مستوى الوحدة يعتبر مسؤولاً ومنسقاً لنشاطات قسم الإنتاج وقسم التموين وقسم الصيانة.

3-2- قسم الصيانة:

تحت سلطة رئيس قسم الاستغلال وبالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج للمؤسسة، يقوم رئيس قسم الصيانة بالمهام التالية:

- يسيّر بطريقة مثلى كل الآلات والمعدات وتجهيزات والوسائل الأخرى المستخدمة في الإنتاج؛
- يخطط لعمليات الصيانة الوقائية مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات مصلحة الاستغلال؛

- يسير ويتابع حالة كل آلة أو تجهيز على حدى، وذلك من خلال مسك بطاقة تاريخية في ملف كل آلة (تحتوي البطاقة على الصيانة والإصلاحات وساعات العمل وساعات التوقف...)
- يساهم في اختيار المؤسسات المكلفة بالصيانة، ويشرف على خدماتها في المؤسسة؛
- يوفر ويتابع ويستغل كل المعطيات الإحصائية المتعلقة بالصيانة (مثل: متوسط وقت العمل متوسط وقت التوقف...)، وذلك بهدف تقليص التكلفة؛
- يساهم في إعداد مخطط الإنتاج السنوي؛
- يضمن ويتابع حالة تجهيزات بواسطة الرقابة عن طريق القياس والتجربة؛
- يولي عن طريق الصيانة الإصلاحية كل طلبات التصليح المقدمة له حسب شروط الأولوية؛
- يسهر على التطور التكنولوجي للمعدات والتجهيزات المستخدمة في الصيانة؛
- يحدد الحاجات اللازمة للوحدة من قطع الغيار والقطع الاستهلاكية الخاصة بالمعدات والتجهيزات؛
- يعلم رئيس مصلحة الاستغلال بحوصلة نشاط الصيانة عن طريق اللقاءات الخاصة من أجل متابعة الأهداف التي حددت له.

3-3- قسم التموين

رئيس قسم التموين يعمل تحت سلطة رئيس مصلحة الاستغلال وبالتنسيق العملي مع دائرة التموين على مستوى المديرية العامة، ويقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- يولي حاجات الوحدة من المواد الأولية واللوازم، والمواد الاستهلاكية وفقا لما هو محدد في الميزانية التقديرية لتموين؛
 - يحدد بالتعاون مع مختلف مصالح وأقسام الوحدة حاجات الوحدة من المواد الواجب شراؤها؛
 - يقوم بإعداد طلبيات الشراء حسب الخصائص والميزات المحددة، ويتأكد منها قبل الاستعمال؛
 - يختار ويتابع وقيم كفاءة الموردين؛
 - يحول كل المعلومات المتعلقة بكفاءة الجودة (العيوب وتحسينات) للجهات المعنية؛
 - يقوم بكل أعمال التقويم الخاصة بالموردين بالتعاون مع مسؤول الجودة؛
 - يشرف على المشتريات ويتحقق منها، من حيث الكم والنوع والوثائق؛
 - يحدد قواعد تخزين المواد وفقا لشروط الأمانة المعمول بها؛
 - يحدد قواعد الدخول للمخازن؛
 - يدير تدفق المواد وقطع الغيار اللازمة لاستمرارية النشاط؛
 - يدير الصفقات التجارية من ظهور الحاجة إلى تلبيتها من طرف المستعمل؛
 - يجعل علاقة الجودة وتكلفة أمثل ما يمكن بالنسبة للمواد الأولية والموردين والمشتريات، وذلك عن طريق:
- تطبيق مقاييس الجودة المطلوبة؛

- تحديد الكميات اللازمة لنشاط؛
- إجراءات الصنع.
- يحدد المستوى الأمثل لمخزون المواد واللوازم المشتراة؛
- يعلم رئيس مصلحة الاستغلال بمحصوله نشاط قسم التموين عن طريق اللقاءات الخاصة من أجل متابعة الأهداف المحددة للقسم؛
- يعلم مصلحة المالية ودائرة التموين على مستوى المديرية العامة بنشاط القسم بواسطة تقارير دورية.

4) مصلحة الإدارة والمستخدمين

تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديرية الموارد البشرية في المؤسسة يقوم رئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين بالمهام التالية:

- يبحث على الكفاءات اللازمة والمتطابقة مع حاجات الوحدة؛
- يضمن متابعة إدارية ملفات المستخدمين ويسير الأجور؛
- يحدد ويتابع مخطط التكوين في الوحدة، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار حاجات المصالح وأهداف مدير الوحدة وأهداف مديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة؛
- يستغل وينشر كل المعلومات المدونة حول تطور تكوين العمال في الوحدة؛
- يدير كل بطاقات مناصب الشغل في الوحدة؛
- يضمن وصول المعلومات العامة للمعنيين عن طريق المعلقات؛
- يسيّر النزاعات في الوحدة؛
- يختار ويقوم ويتابع كفاءة مقدمي خدمات التكوين للوحدة؛
- يحول المعلومات المتعلقة بالكفاءة (العيوب والتحسينات) لمسؤول الجودة؛
- يقوم بعمليات التصحيح لمقدمي خدمات التكوين للوحدة بالتعاون مع مسؤول الجودة؛
- يقوم بعمليات الرقابة على الجودة عند مقدمي خدمات التكوين للوحدة؛
- يقدم شهريا لمديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة عرضا حول نشاط مصلحة الإدارة والمستخدمين.

5: مصلحة المالية والمحاسبة:

- تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مدير المالية في المؤسسة تقوم مصلحة المالية والمحاسبة بالمهام التالي:
- الإسهام في إعداد ومتابعة الميزانيات التقديرية؛

- نراقب المعطيات المالية والمحاسبة على مستوى الوحدة؛
- يتابع تطور الخزينة والعلاقات مع الهيئات المالية؛
- يقوم بالمسك المحاسبي لعمليات الوحدة وفقا لقواعد المخطط المحاسبي الوطني؛
- يعد تقارير ثلاثية وسنوية حول النشاط المالي للوحدة ويقدمها لمديرية المالية في المؤسسة؛
- يعد شهريا تقرير حول خزينة الوحدة ويقدمه للمديرية المالية للمؤسسة؛
- يساهم في تحديد التكاليف والنتائج المستخلصة من عمليات التحسين والتطوير.

المطلب الثالث : دوافع وأهداف المؤسسة من تطبيق نظام الإيزو 9000:

أولا الدوافع

1. يعتبر الحصول على شهادة عالمية للجودة شرط أساسي للقدرة على منافسة الشركات خاصة الأجنبية منها والتي تعد المنافس الأقوى في المجال الصناعي
2. رغبة الدولة من النهوض بالمؤسسات الكبرى ورفع تنافسيتها خاصة وأنه هناك تحلف كبير مقارنة بالدول المجاورة .
3. طموح المؤسسة لغزو أسواق خارجية, خاصة وأن شهادة الجودة أصبحت لغة تفاهم عالمية خاصة مع دخول القرن 21
4. تدعيم سمعة المؤسسة وكسب عملاء جدد سواء على الصعيد المحلي أو الخارجي
5. باعتبار نظام الجودة هو نظام جدي التنفيذ فإنه سيساعد المؤسسة على الإلتزام بأهداف وسياسة واضحة والمساهمة في تخفيض التكاليف

ثانيا : الأهداف

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

المطلب الرابع : خطوات تطبيق نظام الإيزو 9000 في المؤسسة :

1. مرحلة التحضير :

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

2. مرحلة التوافق :

وفي هذه المرحلة تم الحصول على كل من :

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

ISO 9001/2000 سنة 2004 (MANAGEMENT QUALITÉ)

9001/2000 تجديد سنة 2007

9001/2008 تجديد سنة 2010

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

المبحث الثاني : واقع أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين في

مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الاستبيان

أولا : تحليل البيانات الشخصية :

الجدول رقم 01.3 : نسبة العمال (الذكور , الإناث) في مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة

الجنس		
النسبة	الكمية	البيان
70.6%	24	ذكر
29.4%	10	أنثى
100%	34	المجموع

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق : من خلال النسب نلاحظ أن 70% من عمال الشركة ذكور , وهذا عائد إلى طبيعة نشاط الشركة الصناعي .

الجدول رقم 02.3 : يبين مستوى الخبرة لدى عمال شركة ليند غاز الجزائر

الخبرة		
النسبة	الكمية	البيان
14.7%	05	أقل من 5 سنوات
20.6%	07	من 5 - 10 سنوات
32.35%	11	من 11 - 15 سنة
32.35%	11	أكثر من 15 سنة
100%	34	المجموع

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق : من خلال النسب نلاحظ أن أكثر من 60% من عمال الشركة تزيد سنوات خبرتهم عن 11 سنة , من هنا نستنتج أن الشركة تعتمد كثيرا على الكفاءات الأكثر خبرة , وناذرا ما تلجأ إلى التطعيم بكفاءات جديدة . وحسب مسؤول الموارد البشرية فإن المؤسسة تسعى إلى ضم كفاءات جديدة ذوي المستوى التعليمي المرتفع .

الجدول رقم 03.3 : المستوى الدراسي لدى عمال مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة

المستوى الدراسي		
النسبة	الكمية	البيان
26.47%	09	أقل من الثانوي
50%	17	ثانوي
23.53%	08	جامعي
100%	34	المجموع

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق : من خلال النسب المقدمة نلاحظ أن نصف عمال الشركة لديهم مستوى علمي متوسط (ثانوي) , و23.53% لديهم مستوى علمي جيد (جامعي) , وهذا قد ساعد الشركة كثيرا في سرعة نشر مفهوم الجودة .

الجدول رقم 04.3 : معدل أعمار موظفي شركة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة

العمر		
النسبة	الكمية	البيان
14.7%	05	من 20 إلى 30 سنة
64.7%	22	من 31 إلى 40 سنة
20.58%	07	أكثر من 50 سنة
100%	34	المجموع

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق : نلاحظ أن معدل أعمار أفراد العينة مرتفع نوعا ما , وهذا راجع إلى اعتماد الشركة على الخبرة , وهذا سيحد من روح الابتكار والتفكير الإبداعي داخل المؤسسة .

ثانيا : تحليل أسئلة الإستبيان

الجدول رقم 05.3 : يبين مستوى اعتزاز موظفي شركة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة بانتمائهم الى المؤسسة

س01: أعتز بوجودي في هذه المؤسسة		
النسبة	الكمية	البيان
61.76%	21	قليلًا
35.29%	12	كثيرًا
2.94%	01	أبدا
100%	34	المجموع

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق: من خلال النسب نلاحظ أن 61.67% من العمال لا يعتزون كثيرا بوجودهم في المؤسسة , و35.29% من العمال يعتزون كثيرا بوجودهم في المؤسسة , أي أن معدل الرضا الوظيفي داخل المؤسسة أكبر من المتوسط .

الجدول رقم 06.3 : مدى تقييم مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة لأداء موظفيها

س02: هل يتم تقييم أدائكم في هذه المؤسسة		
النسبة	الكمية	البيان
55.88%	19	نعم
35.29%	12	لا
8.82%	03	لا أعلم
100%	34	المجموع

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق: نلاحظ أنه تقريبا نصف العمال يرون بأن المؤسسة تقوم بتقييم أدائهم فعلا , لذا وجب على المؤسسة توعية العمال حول الطريقة المتبعة في تقييم أدائهم وتوعيتهم عن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعمال والمؤسسة.

الجدول رقم 07.3 : يبين مدى نشر مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة لمفهوم الجودة لدى موظفيها .

س03: هل قامت مؤسستكم بنشر مفهوم الجودة بين مختلف المستويات الإدارية		
النسبة	الكمية	البيان
50%	17	نعم
35.29%	12	لا
14.71%	05	تدرجيا
100%	34	المجموع

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق: من خلال النسب نجد أنه هناك نسبة كبيرة من العمال لم يستوعبوا بعد مفهوم الجودة , لذا وجب على المؤسسة الاستمرار في نشر مفهوم الجودة لتشمل كافة المصالح والوظائف لأن 35,29% من العمال يعتقدون أن المؤسسة لا تقوم بذلك.

الجدول رقم 08.3 : مدى تشجيع مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة لذوي المواهب والإبداع لمواصلة دراستهم

س04: هل تشجع مؤسستكم ذوي المواهب والإبداع على مواصلة الدراسة بهدف تطويرهم و الاستفادة من خبراتهم		
البيان	الكمية	النسبة
نعم	08	%23.52
لا	17	%50
ليست لدي فكرة	09	%26.47
المجموع	34	%100

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق: من خلال النسب نجد أن نصف العمال يعتقدون أن المؤسسة لا تشجع ذوي المواهب والخبرات لمواصلة دراستهم . و %23.53 فقط يعتقدون أن المؤسسة فعلا تقوم بذلك . هذا المؤشر يدل على نقص الإستثمار في الكفاءات داخل المؤسسة .

الجدول رقم 09.3 : عدد العمال الذين استفادوا من دورة تدريبية لها علاقة بالجودة .

س05: هل حضرت دورة تدريبية لها علاقة بالجودة		
البيان	الكمية	النسبة
نعم	25	%73.52
لا	09	%26.47
المجموع	34	%100

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق: نلاحظ أن المؤسسة فعلا تقوم بتدريب العمال حول الجودة حيث %75,52 من العمال قد استفادوا من دورات تدريبية حول الجودة. وهذا سيسهم فعلا في زيادة انتاجية العامل , وانخفاض الأخطاء في العمل , أي العمل بالشكل الصحيح من أول مرة .

الجدول رقم 10.3 : مدى منح المؤسسة لعمالها الوقت الكافي للتعليم والتحكم في مهام العمل

س06: هل يمنح للموظف الوقت الكافي للتعليم والتحكم في مهام العمل		
النسبة	الكمية	البيان
70.58%	24	نعم
29.41%	10	لا
100%	34	المجموع

المصدر : استمارة الاستبيان

التعليق: بما أن المؤسسة أكثر من 70% من العمال يعتقدون بأن تمنحهم الوقت الا في للتعليم والتحكم في مهام العمل ,يمكن القول أن المؤسسة نجحت إلى حد ما في إعطاء فرصة للعامل في للسيطرة على عمله. وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة .

الجدول رقم 11.3 : مدى اعتماد مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة إستراتيجية الإدارة بالأخطاء

س07: هل تنظر المؤسسة الى الأخطاء على أنها فرصة للتعليم		
النسبة	الكمية	البيان
61.76%	21	نعم
67.64%	23	لا
100%	34	المجموع

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق: نلاحظ بأن 61% من العمال يرون أن المؤسسة تنظر إلى الأخطاء على أنها فرصة للتعليم وبالتالي فان المؤسسة تعتمد استراتيجية الإدارة بالأخطاء . وهذا سينعكس إيجابا على أداء العمال .

الجدول رقم 12.3 : مدى منح المؤسسة التقديرات والمكافآت لعمالها .

س08: هل تمنح المؤسسة تقديرات ومكافآت تشجيعية للعمال		
النسبة	الكمية	البيان
26.47%	09	نعم
73.52%	25	لا
100%	34	المجموع

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق: من خلال النسب نجد أن هناك 73.52% من العمال يعتقدون أن المؤسسة لا تقدم مكافآت تشجيعية لهم, لذا يجب على المؤسسة زيادة تحفيز عمالها عن طريق التقديرات و المكافأة فهذا سيسهم في تحسين أدائهم. وزيادة رضاهم .

الجدول رقم 13.3 :مدى دعم المؤسسة العمل على شكل فريق يسوده التعاون وتحمل المسؤولية .

س09: هل تدعم الإدارة العمل في شكل فريق يسودها التعاون وتحمل المسؤولية		
النسبة	الكمية	البيان
47.05%	16	نعم
52.95%	18	لا
100%	34	المجموع

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق : من خلال النسب نجد أكثر من نصف العمال يعتقدون أن المؤسسة لا تعتمد على العمل في شكل فريق يسوده التعاون وتحمل المسؤولية , فهذا مؤشر سلبي , لذلك يجب على المؤسسة تبني هذا المفهوم فهذا من شأنه أن يساهم في تحسن مستوى أداء العاملين , وبالتالي تحسن مستوى أداء المؤسسة ككل .

الجدول رقم 14.3 : نسبة عمال مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة الذين يبحثون دوما عن طرق جديدة لأداء أعمالهم

س10: هل تبحث عن طرق جديدة لأداء عملك بشكل أفضل		
البيان	الكمية	النسبة
نعم	24	%70.58
لا	10	%29.42
المجموع	34	%100

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق: بما أن أكثر من 70% من العمال يبحثون دوما عن طريق جديدة لأداء عملهم بشكل أفضل ,يمكن القول أن المؤسسة تلتزم بمبدأ التحسين المستمر, وهذا من أهم مبادئ النظام العالمي الجودة .

الجدول رقم 15.3 : مدى اطلاع عمال الشركة على دليل الجودة الخاص بوظيفتهم .

س11: هل اطلعت على دليل الجودة الخاص بوظيفتك الحالية		
البيان	الكمية	النسبة
نعم	21	%61.76
لا	13	%38.24
المجموع	34	%100

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق: من خلال النسب نلاحظ أنه تقريبا 68% من العمال فقط قد اطلعوا على دليل الجودة الخاص بوظيفتهم , وهذا المؤشر يدل على نقص استيعاب مفهوم الجودة , لذا وجب على المؤسسة توعية موظفيها بمدى أهمية الإطلاع والعمل بدليل الجودة ,

الجدول رقم (16) : نسبة العمال الذين استفادوا من التدريب في إطار سعي المؤسسة للحصول على شهادة المطابقة .

س12: هل استفدت من التدريب في إطار سعي المؤسسة للحصول على شهادة المطابقة الإيزو		
البيان	الكمية	النسبة
نعم	18	52.95%
لا	16	47.05%
المجموع	34	100%

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق : من خلال النسب نجد أن 50% من عمال الشركة إستفادوا من التدريب في إطار سعي المؤسسة للحصول على شهادة المطابقة وهذا ما يساهم في زيادة فعالية تطبيق هذا النظام. إلا أن النسبة تبدو أقل من المستوى المطلوب .

الجدول رقم 17.3 : مدى تبني المؤسسة لمبدأ إشراك العاملين الذي ينص عليه نظام الجودة العالمي الإيزو 9001 .

س13: هل تمنحك المؤسسة فرص لإبداء آرائكم واقتراحاتكم للاستفادة منها		
البيان	الكمية	النسبة
نعم	22	64.70%
لا	12	35.30%
المجموع	34	100%

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق: بما أن قرابة 65% من العمال يعتقدون بأن المؤسسة تمنحهم فرصة لإبداء آرائهم والإستفادة منها , يمكن القول بأن المؤسسة تسعى إلى تطبيق مبدأ إشراك العاملين , وحسب مسؤول الجودة فإن المؤسسة تسعى دائما إلى إعطاء فرص للعاملين لتقديم آرائهم واقتراحاتهم للإستفادة منها .

الجدول رقم 18.3 : مدى تأثير حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في التقليل من حوادث العمل

س14: هل حصول مؤسستكم على شهادة المطابقة ساهم في : التقليل من حوادث العمل		
البيان	الكمية	النسبة
نعم	24	%70.58
لا	10	%29.42
المجموع	34	%100

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق: من خلال النسب يمكن القول أن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة وتطبيقها لمبادئ الجودة ساهم بشكل كبير في التقليل من معدل حوادث العمل , وحسب مسؤول الجودة فإن المؤسسة لم يسجل أي حادث عمل منذ سنة 2009.

الجدول رقم 19.3 : مدى تأثير حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في التقليل من الصراعات داخل المؤسسة

س15: هل حصول مؤسستكم على شهادة المطابقة ساهم في : التقليل من الصراعات داخل المؤسسة		
البيان	الكمية	النسبة
نعم	20	%58.82
لا	14	%41.18
المجموع	34	%100

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق: من خلال النسب يمكن القول أن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة وتطبيقها لمبادئ الجودة ساهم بشكل كبير في التقليل من حدة الصراعات داخل المؤسسة, وهذا المؤشر يعكس تحسن أداء العاملين في ظل تطبيق الإيزو 9001 .

الجدول رقم 20.3 : مدى تأثير حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في التقليل من الأخطاء في العمل

س16: هل حصول مؤسستكم على شهادة المطابقة ساهم في : التقليل من الأخطاء في أداء العمل		
البيان	الكمية	النسبة
نعم	23	%67.76
لا	11	%32.35
المجموع	34	%100

المصدر : استمارة الإستبيان

التعليق: من خلال النسب يمكن القول أن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة وتطبيقها لمبادئ الجودة ساهم بشكل كبير في التقليل من معدل الأخطاء في أداء العمل . وهذا المؤشر يعكس تحسن أداء العاملين في ظل تطبيق الإيزو 9001 .

المطلب الثاني : نظام تقييم الأداء وطرق تحسينه في مؤسسة ليند غاز الجزائر

أولاً : نظام تقييم أداء العاملين بمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

تم عملية تقييم الأداء بمؤسسة ليند غاز بالاعتماد على:

1) الملاحظة :

يساعد عدد العمال القليل (عامل 38) في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة المسؤولية على تقييم أداء العاملين من القيام بهذه المهمة عن طريق المعاينة المباشرة في مكان العمل من خلال الملاحظة المستمرة , و يراعى المسؤول على عملية تقييم الأداء الجوانب التالية في تقييمه لأداء العاملين :

- الغيابات؛
- جودة العمل؛
- كمية العمل؛
- الإنضباط في أوقات العمل؛
- السلوك؛

2) المحادثة :

و تكون بين المسؤول المباشر و تتمحور هذه المحادثة حول الجوانب التالية :

- مدى وضوح المهام المطلوب إنجازها من قبل العامل
- مدى ارتياح العامل في وظيفة و ظروف العمل المحيطة به؛
- مدى مساهمة العامل في تحقيق أهداف المؤسسة؛

3) الإدارة بالأهداف:

ومن خلال هذه الطريقة تقوم المؤسسة بتسطير مجموعة من الأهداف في بداية كل دورة وتعتمد المؤسسة في تسيير الكفاءات

على المؤشرات الآتية :

- مؤشر نسبة فعالية التكوين؛
- مؤشر نسبة الحضور؛
- مؤشر عدد الصراعات الاجتماعية؛
- تطور مستوى الكفاءة.

و تحتوي البطاقة على إسم و اللقب العامل و الوظيفة , كل سنة يتم تقييم مردودية العامل من خلال تقييم مردودية كل شهر و كذلك تقييم مردوديته كل سداسي.
و المؤشرات المعتمدة عليها في هذه البطاقة هي:
كمية العمل و علامتها القصوى 4.5°
- نوعية العمل و علامتها القصوى 4.5°
و تملئ من طرف المسؤول المباشر للعمال.
- المباشرة و العلامة القصوى لها 03°
- الإنضباط و العلامة القصوى له 03°
و تملئ من طرف المسير.
ثم يتم جمع النقاط و يعرف كل عامل أدائه أين وصل من أجل تحسين من أدائه.

ثانيا : الطرق المعتمدة لتحسين الأداء البشري بمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

من بين الطرق المعتمدة من طرف مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة لتحسين الأداء ما يلي:
-التدريب : فالمؤسسة تسعى إلى مواكبة التطورات المختلفة في مجال العمل , لذا تقوم بعملية تدريب العمال ، للإستفادة من المهارات العالية لتسهيل العمل وجودة الأداء.
-التحفيز : مهما كان نوع التحفيز (معنوي ،مادي)
مثل :- مكافئة الأفراد على أدائهم العالي , الترقية ، إعادة التأهيل
- معاينة الأفراد على التقصير في أدائهم ويشمل ذلك الإنذارات , التوبيخ ,الخضم من الراتب , الفصل النهائي .

خاتمة الفصل

إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 , كان له العديد من النتائج الإيجابية على المؤسسة وتحقيق العديد من المزايا التي ساهمت بشكل مباشر أو غير في التحسين من أداء المؤسسة وأداء موظفيها , وبالتالي تعزيز قدرتها على المنافسة , غير أنه من الصعب تحديد مدى تأثير حصول المؤسسة على شهادة في تحسين أداء العاملين , إلا أننا حاولنا في دراستنا إبراز هذا الأثر من خلال الإستبيان الموجه للعاملين , والمقابلة مع مسؤول الجودة والسلامة المهنية , واعتمادنا على بعض المؤشرات مثل : تطور مبيعات الشركة , والمزانيات المخصصة لتدريب العاملين , التغير في معدل حوادث العمل , ومعدل التأخرات والغيابات .

الخاتمة العامة

إن الاتجاه الحديث دفع إلى الانفتاح على العالم والعمل على تسويق ما يطلبه الزبون ، قد أدى إلى ضرورة الإهتمام بتحقيق إدارة الجودة الشاملة و المواصفات العالمية للجودة الإيزو 9000 لتحسين جودة النظام وزيادة جودة المنتجات المقدمة لإشباع رغبات العميل ، وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، و التي تقع على عاتقها تحقيق الجودة الشاملة لذلك فالاهتمام بالموارد البشرية وتغيير نظرة المؤسسة لها و اعتبارها الأكثر أهمية ، والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد المادية الأخرى خاصة في الدول النامية، كلها أمور تساعد المؤسسة على تحقيق معايير الجودة ، لذلك فإن استقطاب أفضل المهارات البشرية واختيارها و تعيينها و تدريبها و تقديم فرص النمو و الترقى لها في المؤسسة للمحافظة عليها إنما تعد من الأمور الهامة التي تساعد على مواجهة التحديات و المنافسة الداخلية و الخارجية .

حيث كانت الإشكالية العامة للبحث كما يلي : إلى أي مدى يمكن أن يسهم حصول المؤسسة على شهادة المطابقة وتطبيقها لمعايير الإيزو 9001 في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟؟
بعد استيفاء البحث توصلنا إلى النتائج و التوصيات التالية :

أهم النتائج :

بعد قيامنا بدراسة وتحليل مجموع عناصر البحث عبر جانبيه النظري و التطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية :

الفرضية الأولى:

من خلال الدراسة النظرية نجد أنه قد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا لأراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوما واحدا و لعل مرد ذلك يرجع إلى منطقتهم الفكرية وتصوراتهم، فمنهم من يعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والإنحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا .

وعند مراجعة الأدبيات الفكرية نجد أن هناك العديد من مستويات الأداء فمنها ما يكون على مستوى المنظمة ككل ومنها ما يكون على مستوى الوحدة الإدارية، و منها ما يكون على المستوى الفردي للموظف. وتتمثل عناصره في المعرفة بمتطلبات العمل، كمية العمل المنجز، نوعية العمل ، المثابرة والثوق ، بينما يتحدد مستوى الأداء و من نتيجة لمحصلة التفاعل بين الدافعية الفردية، مناخ العمل، قدرة الفرد على أداء العمل ، ويتأثر الأداء لجملة العوامل الداخلية والخارجية .

الفرضية الثانية:

من خلال دراستنا النظرية لموضوع الإيزو أثنتنا صحة الفرضية التي مفادها أن المواصفات العالمية للجودة الإيزو 9000 هي مجموعة من المعايير التي تركز على جودة عناصر التنظيم و عناصر إدارة الإنتاج , وهذا يظهر جليا من خلال المبادئ الثمانية التي تبنيها المواصفات الدولية الإيزو 9000 , وهي : (التركيز على العملاء , القيادة , مشاركة العاملين , تخطيط العمليات , التحسين المستمر , اتخاذ القرارات , العلاقات مع الموردين) . لأن الإلتزام بجودة النظام التسييري سيؤدي حتما إلى جودة المخرجات النهائية .

الفرضية الثالثة :

تحقيق أهم هدف للمؤسسة الغازات الصناعية ليند غاز _وحدة ورقلة_ يتجلى في حصولها على شهادة المواصفات العالمية واحتلالها مكانة كبيرة وبارزة في السوق الوطني والدولي من خلال التركيز على الزبون والتركيز على التحسين المستمر , وتقديم منتجات تتطابق مع المواصفات المطلوبة.

ولعل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الغازات الصناعية ليند غاز _وحدة ورقلة_ تعزز إشكالية بحثنا , ومن النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة , خاصة بعد حصولها شهادة الإيزو 9001 .

من أهم النتائج المحققة :

- زيادة حصة المؤسسة في السوق المحلية و الدولية حيث عرفت المؤسسة زيادة في حجم مبيعاتها نتيجة لتحسن أداء موظفي مصلحة المبيعات نظرا لاعتمادهم على مبدأ التركيز على الزبون الذي تنص عليه مبادئ الإيزو 9001
- انخفاض معدل حوادث العمل و الأخطاء المرتكبة , نتيجة لاستيعاب الموظفين لمفهوم الجودة وتطبيقهم لدليل الجودة , الخاص بكل مصلحة.
- زيادة نسبة الرضا الوظيفي لدى العاملين خاصة بعد تطبيق المؤسسة لمبدأ إشراك العاملين الذي تنص عليه إحدى مبادئ مواصفات العالمية الدولية ISO: 9001 إصدار 2008.

أهم التوصيات:

- ✓ وجب على المؤسسة الإلتزام بتطبيق جميع مبادئ والتوصيات شهادة الإيزو من أجل ضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل.
- ✓ يتوجب تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة وتدريب العمال على مفاهيم الجودة والتأكد من إستيعابهم لضمان تحقيقها على الوجه السليم , للارتقاء بأداء الوظيفي و العام للمؤسسة.
- ✓ السعي أكثر نحو تحقيق رضا العاملين لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة وبقائها وإستمرارها.
- ✓ وجب على المؤسسة توعية موظفيها بمدى أهمية الإطلاع و العمل بدليل الجودة الخاصة بكل مصلحة .

- ✓ التعامل أكثر مع المؤسسات الرائدة في هذا المجال للإستفادة من خبراتهم.
- ✓ وجب على المؤسسة تبني مبدأ العمل على شكل فريق يسودها التعاون وتحمل المسؤولية.
- ✓ يجب على المؤسسة تحفيز موظفيها بشكل أكثر وهذا يسهم زيادة رضاهم وبالتالي يتحسن أدائهم داخل المؤسسة.
- ✓ يجب على المؤسسة توعية موظفيها بأهمية تقييم أدائهم بالنسبة للموظف ثم المؤسسة.

آفاق الدراسة:

رغم محاولتنا لإثراء هذا البحث بكل المعلومات اللازمة والضرورية إلا أنه من الطبيعي أنه قد يحتوي على بعض النقائص، نظرا لأهمية وشساعة المجالات التي يحتويها ، لذا فإننا نترك المجال مفتوح ونشجع الطلبة القادمين للإلمام أكثر بهذا الموضوع ودراسة أخرى خفيت علينا .

قائمة المراجع

1- الكتب :

- أشوك بشا نداكوبرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم خزامن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2002.
- جمال الدين المرسي وثابت إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- جون رايتوبيتيرغ: دليل الجيب إلى ISO 9000، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، ط، 1999.
- جون جاكسون و آخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد رزوق، معهد الإدارة العامة، الرياض 1988.
- حسين محمد حراشنة ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى 2011.
- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.
- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1995.
- فتحي أحمد يحيى العالم ، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2010 .
- محمد مصطفى الخشروم ، نبيل محمد مرسى ، إدارة أعمال ، مبادئ المهارات والوظائف ، مكتبة القسري ، الرياض ، السعودية ، الطبعة 03 ، 1999 .
- مروان رجب، أهمية شهادة المواصفات الإيزو 9000، مجلد صناعة دمشق، العدد 88، 1997.

2- المذكرات:

- بختة هدار ، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة " ، مذكرة تخرج ليسانس علوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2011 / 2012.
- بودالي محمد ، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج " دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية " (IMC) SARL ، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال ، 2010 / 2011.

- ركان محمد حسن الخطيب , أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال " دراسة ميدانية على عينة من موظفي مجموعة الإتصالات الأردنية " , كانون الثاني 2008.
- شعباني إلهام , دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية " دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر وكالة حاسي مسعود " , مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير , 2010/2009.
- عبد العزيز عبد العلي زكلي عبد العالي , إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات , أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال , الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة , 2010.
- عبيدلي فاطمة الزهراء, صندالي أم الخير ,تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة ,مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة ورقلة, 2010/2009.
- علي عبد الله, أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية, رسالة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 1999.
- قناني أميرة , تجني سمية , استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي , مذكرة تخرج ليسانس , علوم اقتصادية وعلوم التسيير , جامعة ورقلة . 2008/2007.
- مبارك محمد العتيبي , أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين , مذكرة ماجستير , جامعة عمان , 2007 .
- مروان رجب, أهمية شهادة المواصفات الإيزو 9000, مجلد صناعة دمشق, العدد 88, 1997.
- إلهام يحيىاوي , الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات الصناعية , الجزائر.

3- المؤتمرات:

- جميل الآثوري , جميل عبد المجيد المقطري , دراسة مستوى تطبيق أساسيات الجودة في المؤسسات الصناعية اليمنية المطبقة لنظام الإيزو 9001 , الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال , جامعة 20 أوت 55 , 07 - 08 ماي 2007 , سكيكدة , مجلد رقم 01.

4 - مواقع أنترنت :

- <http://www.startimes.com/f.aspx?t=16698243>
- <http://elearning.hebron.edu/moodle/mod/resource/view.php?id=4558>